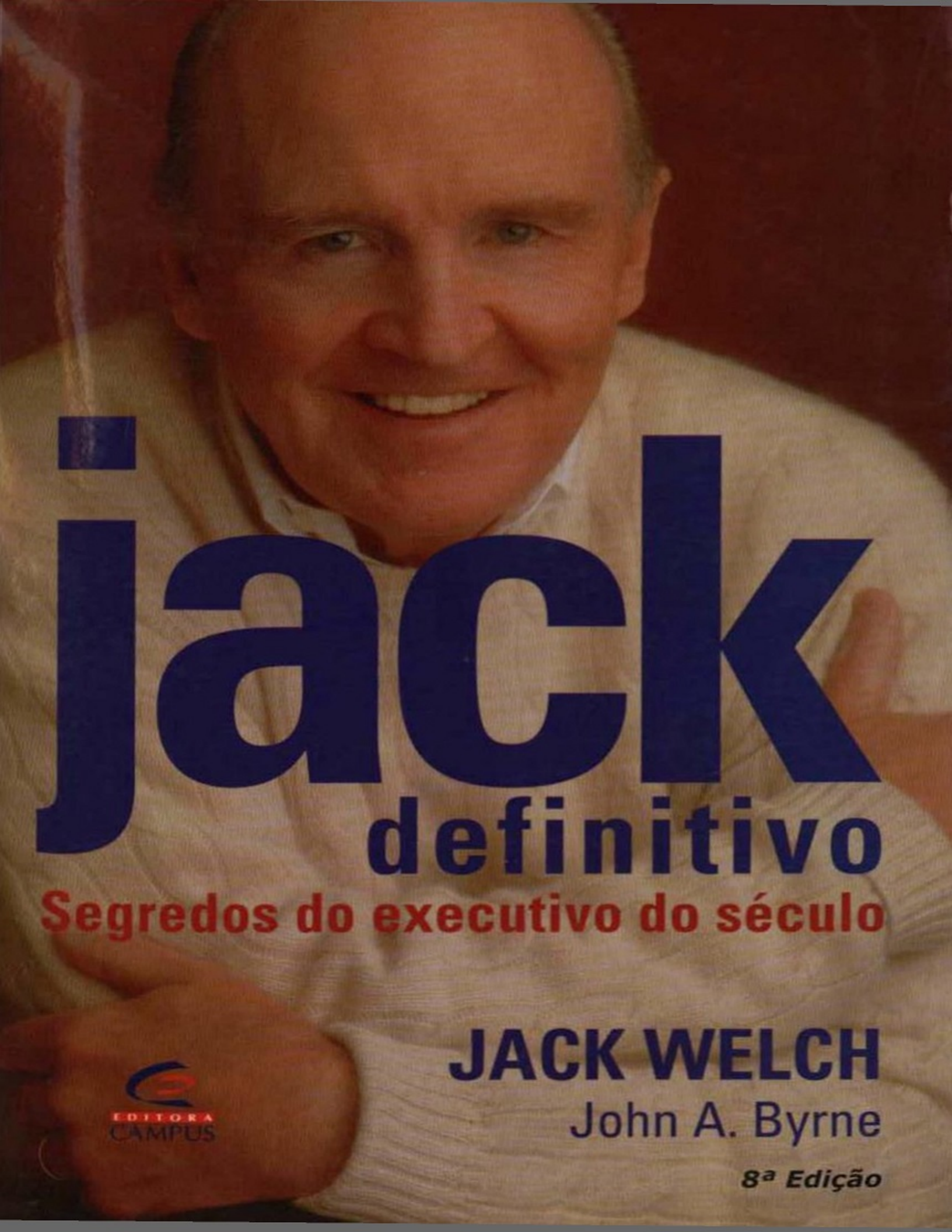


jack definitivo

Segredos do executivo do século

JACK WELCH

John A. Byrne

8ª Edição

EDITORA CAMPUS

jack

definitivo

Segredos do executivo do século

8ª Edição

JACK WELCH

John A. Byrne

Tradução

Afonso Celso da Cunha Serra

CAMPUS

Do original:

Jack: straight from the gut

Tradução autorizada do idioma inglês da edição publicada por Warner Books, Inc. Copyright © 2001 by John F. Welch, Jr.

©2001, Editora Campus Ltda. - uma empresa Elsevier Science

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 5.988 de 14/12/73.

Nenhuma parle deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Capa

Fotografia de Jack Welch por Timothy Greenfield-Sanders

Copidesque

Maria Luiza Brilhante de Brito Editoração Eletrônica RioTexto

Revisão Gráfica

Mariflor Brenlla Rial Rocha

Projeto Gráfico

Editora Campus Ltda.

A Qualidade da Informação.

Rua Sete de Setembro, 111-16- andar 20050-002 Rio de Janeiro RJ Brasil
Telefone: (21) 3970-9300 FAX (21) 2507-1991 E-mail:
info@campus.com.br

ISBN: 85-352-0878-X

(Edição original ISBN: 0-446-52838-2)

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte. Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

W471j

Welch, Jack (John Francis), 1935-

Jack : definitivo : segredos do executivo do século / Jack Welch, John A. Byrne ; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. - Rio de Janeiro : Campus, 2001

Tradução de: Jack : straight from the gut ISBN 85-352-0878-X

1. Administração de empresas - Estados Unidos.

2. Liderança - Estados Unidos. 3. Welch, Jack (John Francis), 1935-. 4. General Eletric Company - Administração. I. Byrne. John A. II. Título.

01-1164. CDD —658.4092

CDU —65 012.41

13 12 11 10 9 8

02 03 04

Este livro é o melhor de Jack Welch: objetivo, intenso e cheio de bom senso

Como CEO da General Electric durante os últimos vinte anos, Jack Welch aumentou a capitalização de mercado da empresa em mais de US$450 bilhões e converteu-se no mais admirado líder de negócios do mundo. Ao promover iniciativas como qualidade Seis Sigma, globalização e e-business, ajudou a desenhar a empresa moderna.

Ao mesmo tempo, é um chefe ousado e perseverante, que forjou uma filosofia gerencial e um sistema operacional singulares, com base no compartilhamento "sem fronteiras' de idéias, no foco intenso nas pessoas e num constante intercâmbio informal, cujo principal inimigo é a burocracia.

Em uma sucessão de detalhes curiosos e com um humor discreto. Jack Welch descreve as pessoas (principalmente sua mãe irlandesa) que modelaram sua vida e relata os grandes sucessos e os grandes fracassos que marcaram sua carreira

Ingressando na GE em 1960, como engenheiro, com o salário de US$10.500 por ano, Jack logo se deu conta da necessidade de 'sair da pilha', ao descobrir que seu primeiro aumento salarial havia sido igual ao dos colegas. Durante algum tempo, ele ficou fora da burocracia corporativa, enquanto dirigia um conjunto de negócios de US$2 bilhões — sempre trajando suéteres e jeans — de um conjunto de salas no Hotel Hilton, em Pittsfield, Massachusetts.

Depois de conseguir evitar, por muitos anos. a sede da GE em Fairfield, Connecticut. Jack acabou sendo convocado pelo chairman Reg Jones que planejava a própria sucessão. Seguiu-se então, uma das fases mais incômodas da carreira de Jack — a corrida de um azarão, cheia de tensão

política, para ocupar a cadeira do CEO. Um abraço de Reg confirmou Jack como o novo chefe — e iniciou a transformação da GE.

Welch nos conduz ao longo dos anos de "Jack Nêutron", quando o efetivo de pessoal da GE foi reduzido em mais de 100 000 pessoas, como parte da estratégia Nº 1 ou Nº 2, ‘conserte, venda ou feche’, aplicável a cada negócio, e mostra como usou a compra da RCA para construir as bases dos futuros lucros da empresa.

Mas também houve erros—e Jack os enfrenta de peito aberto. Em ‘Presunçoso Demais’, ele descreve um de seus maiores fiascos: a compra do Kidder Peabody, que se choca de frente com a cultura da GE

A história cativante de seu último ano — o complexo processo de escolha de seu sucessor e a tentativa de adquirir a Honeywell — também é narrada em interessantes detalhes.

O livro contém numerosos interlúdios revigorantes, como ‘Breves Reflexões sobre o Golfe’, que captam a competitividade de Jack e a importância das amizades em sua vida. Destinado a tornar-se um clássico de negócios, jack definitivo é uma jornada profundamente pessoal, cheia de ambição e impregnada do mais puro amor à vida.

JACK WELCH trabalha na General Electric desde 1960 De 1981 a 2001, exerceu as funções de chairman e CEO. Aposentou-se no terceiro trimestre de 2001.

JOHN A. BYRNE é redator sênior da revista Business Week.

As centenas de milhares de empregados da GE, cujas idéias e iniciativas tornaram possível este livro.

Nota do Autor

TALVEZ POSSA PARECER ESTRANHO COMEÇAR DESTA FORMA UMA autobiografia. Isto é, com uma confissão: Odeio ter de usar a primeira pessoa. Quase tudo que fiz na vida foi realizado com outras pessoas. No entanto, quando escrevemos um livro como este, somos forçados a adotar o “eu” como narrador, embora o que realmente importa é o "nós".

Ao escrever este livro, quis mencionar o nome de todos os que fizeram a viagem comigo. Meus editores me malhavam o tempo todo, tentando tirar os nomes. Até que finalmente chegamos a um acordo. Eis por que a seção de agradecimentos, talvez seja uma das mais longas que você já leu. Seja como for, lembre-se de que, sempre que você vir um eu nestas páginas, ele se refere a todos os meus colegas e amigos e também a algumas outras pessoas que deixei de mencionar.

Agradecimentos

EM TODOS OS MOMENTOS DE MINHA VIDA, TIVE A SORTE DE contar com muita gente a meu lado, pessoas cujo apoio, estímulo e amor fizeram toda a diferença do mundo. Elas pontilharam minha jornada com muita alegria e aprendizado. Muitas vezes, até fizeram com que eu parecesse melhor do que sou. Algumas delas, como minha mãe, são presenças tão óbvias, que as menciono em todo o texto do livro, não havendo necessidade de incluí-las aqui. Muitas outras, contudo, nem sempre se encaixaram na trama e mal apareceram na história. O Dr. Jim Westwater, orientador de minha tese, em Illinois, foi um deles. No entanto, se não fossem todas essas pessoas, ninguém jamais teria ouvido falar nesse cara chamado Jack Welch.

Já disse algumas vezes que, embora eu talvez não seja a lâmpada mais brilhante do candelabro, sempre achei, ao longo dos anos, que era muito bom em avivar o brilho das demais lâmpadas. Receio que não seja possível reconhecer o mérito de todas elas. Portanto, caso tenha esquecido de alguém que desempenhou algum papel em minha vida, peço-lhe, por favor, que aceite minhas desculpas. Ainda que minhas palavras de agradecimento pareçam breves, minha gratidão é duradoura e profunda.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha mulher, Jane, por sua paciência e amor. Ela é minha melhor amiga e confidente. Jane mais do que compreendeu minha obsessão por este livro. Também expresso gratidão a meus quatro filhos extraordinários, Kathy, John, Anne e Mark. Sei que, às vezes, não é fácil ter Jack Welch como papai, mas eles sempre facilitaram as coisas para mim. E ainda por cima me deram oito netos fantásticos, que

muito enriqueceram minha vida e que serão ainda mais importantes daqui em diante.

Aprendi desde cedo em minha carreira que o segredo para realizar um bom trabalho é ter assistentes administrativos supereficientes. Tive quatro: Eunice Hurley, em plásticos; Louise Koval, em meu trabalho como executivo de grupo; Helga Keller, quando fui para Fairfield e durante meus primeiros sete anos como CEO; e finalmente Rosanne Ba- dowski. Não teria conseguido sobreviver a muitos de meus dias na GE sem Rosanne. Ela tem sido uma ajudante incrível ao longo desses últimos 13 anos. A dedicada auxiliar de Rosanne, Sue Baye, ajudou a manter as coisas em ordem nesses últimos 20 anos.

Tive inúmeros bons professores na vida e tentei incluir rodos eles neste livro. A GE já tinha cerca de 100 anos antes de receber qualquer impacto de Jack Welch. É claro que devo muita coisa às pessoas que construíram a empresa antes de minha chegada. Sou grato a Fred Borch, antecessor de Reg Jones, que teve a coragem de promover-me a vice-presidente, e a seu estrategista de negócios, Jack McKitterick. Fred e Jack eram aventureiros. Embora nem todos os seus empreendimentos tenham dado certo, muitos foram bem-sucedidos. Eles sempre se esgueiravam pela cerca e adoravam novas experiências.

Quando penso na GE e em seu passado, torna-se impossível expressar minha gratidão a todos. Uns poucos nomes logo se destacam em meus primeiros anos na GE. Os esforços dessas pessoas exerceríam grande impacto sobre o que viria depois. Whit Ridgway promoveu a globalização de nosso negócio de turbinas a gás. Gerhard Neumann foi o primeiro impulsor de nosso negócio de motores de aviação. “Ticker” Klock vislumbrou a promessa da GE Capital. Eles e seus colegas ajudaram a preparar o palco para todos nós.

Quero agradecer a todos em Selkirk que contribuíram para o sucesso de meu primeiro cargo gerencial, de Billy Mack a Kevin Murray, pessoas que me acompanharam ao longo desses trinta anos.

Jamais serei capaz de expressar toda a minha gratidão a Ted LeVino. Como ex-chefe de recursos humanos da GE, Ted viu a necessidade de grandes

mudanças na GE, e a maneira como me apoiou na corrida sucessória foi de suma importância. Tive a sorte de contar com parceiros inteligentes e prestimosos em recursos humanos, como Frank Doyle e Jack Peilfer, que precederam Bill Conaty. Frank foi especialmente útil durante os anos difíceis, quando muitos questionavam nossas primeiras iniciativas de reestruturação.

Nenhum deles recebeu tinta suficiente neste livro. Esse também é o caso de Glen Hiner, que dirigiu com sucesso nosso negócio de plásticos durante anos, ou Gary Rogers, CEO de três de nossos principais negócios: distribuição elétrica, eletrodomésticos e plásticos. Vibrei quando Jeff Immelt nomeou Gary para o conselho de administração, como vice-chairman, em 2001.

Muitos outros grandes executivos deixaram marcas profundas nos negócios da GE, como Dick Stonesifer e Larry Johnston, em eletrodomésticos; Jack Urquhart, em sistemas de energia; Jim Rogers, em motores; Uwe Wascher, em plásticos; e Carl Schlemmer, em transportes. Carl nos convenceu a investir em locomotivas, quando poucos eram favoráveis ao empreendimento. O setor de transportes se converteu em campo de treinamento de importantes CEOs dos negócios da GE.

Já dei crédito no livro a Lloyd Trotter, CEO de nosso negócio de sistemas industriais por seu extraordinário desempenho operacional, mas quero agradecer de um modo todo especial a Lloyd por ter transformado a GE num lugar melhor, de tantas outras maneiras. Seu espírito generoso faz dele um modelo para todos os empregados da GE. Ele fundou e impulsionou com sucesso o Fórum Afro-Americano da GE, que reúne a alta administração da GE com os empregados pertencentes a grupos minoritários.

Ao longo dos anos, contamos com muitas pessoas incríveis, que desenvolveram relações profundas e duradouras com os clientes da GE. A importância delas sempre foi crítica, mas nunca tanto quanto em tempos de transições gerenciais. Aí se incluem, entre outros, Ed Bavaria e Chuck Chadwefl, em motores de aviação; Del Williamson, em sistemas de energia; Jim DelMauro, Paul Mirabella e Tom Dunham, em sistemas médicos; Dave

Tucker, em transportes; e Charlie Crew, Omer Murphy e Herb Rammrath, em plásticos.

No livro, também citei vários membros do conselho de administração da GE. Mas muitos outros, que não foram mencionados no livro, também são personagens importantes. Gostaria de agradecer especialmente a Sandy Warner, que sempre trouxe valiosa perspectiva econômica global a todas as reuniões, e também a Henry Henley, Charlie Dickey, Barbara Preiskel, Wayne Calloway, George Low, Bob Mercer, Jim Cash e a alguns de minhas parcerias mais recentes, como Andréa Jung, Ann Fudge e Shelly Lazarus.

Da RCA, trouxemos não só Gene Murphy, que depois se tornou vice-chairman. Também ganhamos Rick Miller, que foi bem-sucedido no difícil empreendimento de integrar os negócios de fabricação de televisores da GE e da RCA; e John Rittenhouse, que fez o mesmo com os negócios aeroespaciais e de defesa. Também conseguimos três grandes conselheiros: Thornton “Brad” Bradshaw; General David Jones, ex-chefe da jointchiefs of staffe grande americano; e o ex-procurador-geral dos Estados Unidos, William French Smith.

Também gostaria de mencionar três pessoas que dirigiram nosso fundo de pensão e aumentaram a segurança da aposentadoria de todos os empregados da GE: Ed Malone; Dale Frey, que ampliou tremendamente o escopo de suas atividades; e o atual chefe, John Myers. Um exemplo da criatividade de Dale e John em suas abordagens foi o investimento deles no edifício da Gulf & Western em Nova York, em I Central Park West. Eles assumiram a propriedade em meados da década de 1990, durante um período de incerteza no mercado imobiliário, associaram-se a Donald Trump e utilizaram a mágica de seu nome e sua genialidade em marketing para transformar o edifício em hotel/residência, realizando um dos empreendimentos imobiliários mais rentáveis de Nova York.

Além de Peter Drucker, outra pessoa de fora da GE que ajudou a estimular meu pensamento, foi Ram Charan. Adorava esgrimir idéias com Ram. Certa feita, quando ele e eu discutíamos os valores da GE e sua importância, ele cunhou o termo “arquitetura social”.

Também sou muito grato a Bill Lane, um cara que trabalhou comigo nas cartas dos relatórios anuais de todos os anos. Bill as levava tão a sério quanto eu.

Fui muito feliz em ter cultivado tantos amigos especiais fora do círculo de negócios. Dois foram muito íntimos: Anthony LoFrisco e sua mulher, Eleanor; e Carl Warren e sua mulher, Donna. Junto com meus amigos nos negócios e na vida social, os Frescos, Bossidys, Wrights e Puccinis, eles foram fontes de muitas gargalhadas e, acima de tudo, companheiros inestimáveis.

Onde quer que fosse, sempre contei com parceiros de golfe no foursome que me proporcionaram fins de semana muito agradáveis. Em meus primeiros dias no Berkshire Hills Country Club, destacavam-se Dave Dansereau, Pete Jones e John Kreiger. No Country Club de Pittsfield, os mais notáveis foram Sei Atherton, Ernie Sagalyn e Jim O'Brien. No Silver Spring Country Club, convivi principalmente com Carl Warren, Ron Webcr e Chuck Lokey. Finalmente, no Country Club de Fairfield, a equipe era de cinco, em constante rodízio: Ocie Adams, Tom Graham, Bill Cray e Tom Kreitler.

Quero estender meus agradecimentos a Bill Flutton e à sua mulher, Joan. Aos 94 anos, Bill ainda comparece todos os dias ao escritório, na Prudential Securities. Ele é o tipo acabado do cavalheiro. Bill e Joan haviam sido campeões do clube em Sankaty Head anos antes, e aconchegaram Jane sob suas asas, quando ela ainda não conseguia acertar a bola com o taco. Bill ainda telefona para meu escritório sempre que as ações da GE atingem um novo pique de alta, deixando claro que ele continua torcendo por nós.

Faço questão de agradecer a Strat Sherman e a Noel Tichy por escreverem o primeiro livro a meu respeito. Nosso trabalho conjunto muito contribuiu para tornar mais claro meu pensamento. Noel também desempenhou papel fundamental no rejuvenescimento de Crotonville.

. Escrever um livro é diferente de tudo o que fiz antes. O desafio é muito maior do que jamais imaginei. Agradeço pela ajuda que recebi do pessoal da GE em todos os negócios. Jeff Immelt e Dennis Dammerman foram muito úteis e ofereceram valiosas críticas e insights sobre o livro. Também

gostaria de agradecer a Bob Nelson, Brackett Denniston, Bill Conaty, Beth Comstock e Joyce Hergenhan por editarem algumas partes do manuscrito. Pam Wickham e Katie Varner foram úteis na pesquisa de importantes fatos e números.

Ainda sou grato a Andy Lack, da NBC, por sugerir o título do livro. Bob Woodward, do The Washington Post, depois deu um empurrão na idéia de Andy, ao sugerir outro título mais ou menos semelhante. Depois que dois jornalistas de grande sucesso chegaram isoladamente à mesma conclusão, não havia dúvida de que a idéia era boa.

Já agradeci a Reg Jones, ao longo deste livro, de todas as maneiras possíveis, pelo apoio resoluto que sempre me ofereceu. Mas também quero agradecer a ele por compartilhar sua vida e suas opiniões sobre sua sucessão com meu colaborador John Byrne, durante duas longas entrevistas.

No entanto, ninguém na GE dedicou mais tempo ou trouxe contribuições mais importantes do que Rosanne, minha assistente. Ela abriu mão de muitos fins de semana e trabalhou até tarde várias noites para melhorar muito o livro. Ela ajudou a desembaralhar alguns de meus trechos mais confusos, apresentou inúmeras sugestões e corrigiu uma grande quantidade de erros em todo o texto.

Vários de meus amigos de infância, sobretudo Bill Cullen e George Ryan, também ajudaram na lembrança de detalhes de nossos dias em Salem. John Kreiger, outro velho amigo, foi especialmente útil na recordação de alguns dos tempos de Pittsfield. Também gostaria de agradecer à minha ex-mulher, Carolyn, que foi incrível ao conversar com John Byrne, em várias ocasiões, sobre os anos que passamos juntos.

Bemardine Healy, chefe da Cruz Vermelha, sugeriu-me a frase “amabilidade superficial”, que para mim descrevia perfeitamente o comportamento dos burocratas.

Foi Mark McCormack, com suas visitas semestrais durante vários anos, quem me convenceu a escrever o livro. Mark Reiter, agente na IMG de McCormack ajudou-me a escolher grandes editores, nos Estados Unidos e em todo o mundo.

Finalmente, e mais importante, gostaria de agradecer a meu colaborador John Byrne. Passamos juntos, sem exagero, mais de 1.000 horas, revendo todas as orações, palavras e vírgulas do livro. John também entrevistou mais de 50 pessoas, que ajudaram a refrescar minha memória. Sua baixa pressão arterial e seu temperamento calmo asseguraram grande estabilidade à equipe. Depois de 15 ou 16 horas de trabalho seguidas, quando todos estavam quase caindo de exaustão, ele mais uma vez demonstrava sua curiosidade e persistência, ao abrir novamente o computador e ajustar uma frase ou pensamento problemático.

A equipe da Time Warner Trade Publishing fez uma grande diferença. Escolhemos a Warner como editores pela paixão que o chairman Larrv Kirshbaum e o editor executivo Rick Wolff demonstraram imediatamente pelo projeto. Estávamos certos.

Larry correspondeu às expectativas — inclusive durante muitas noites e fins de semana. Não conseguíamos mantê-lo afastado e ele basicamente se juntou a John e eu. Durante uma dessas sessões de altas horas da noite, virei-me para Larry e disse: “Sabe, sempre que olho para você, até parece que acabei de sair do útero e estou vendo minha própria imagem.” Adoro o Larry e sua paixão.

Rick sempre esteve dentro do livro. Nós o apelidamos de “chefe do trem”, pois ele sempre ficava no pé de nós três para cumprirmos os prazos. Como o trem às vezes atrasava, Harvey-Jane Kowal, editor e gerente executivo, e Bob Castillo, editor e gerente, tiveram de fazer milagres para produzir o livro no prazo.

Mais uma vez, é provável que tenha deixado de mencionar algumas pessoas que possibilitaram essa jornada. Espero que todos saibam como sou grato a vocês.

Prólogo

PASSEI BOA PARTE DA MANHA DE SABADO, DEPOIS DO DIA DE Ação de Graças de 2000, esperando o “Novo Cara’’. Esse era o código secreto de meu sucessor, o futuro chairman e CEO da General Electric.

Na noite de sexta-feira, o conselho de administração aprovara por unanimidade Jeff Immelt para substituir-me. Telefonei para ele imediatamente.

— Tenho algumas boas notícias. Será que você e sua família poderiam vir à Flórida amanhã para passar o fim de semana?

Obviamente, ele sabia o que estava acontecendo. Mas não entramos em detalhes e logo combinamos como seria a viagem dele no dia seguinte.

No sábado de manhã, mal podia esperar para me encontrar com ele. O longo processo de sucessão do CEO chegara a termo. Já o esperava no jardim, quando Jeff entrou na alameda de acesso à casa. Sua fisionomia estampava um amplo sorriso e, mal ele saíra do carro, eu já o abraçava com efusão, dizendo exatamente o que Reg Jones me dissera há 20 anos:

— Parabéns, Mr. Chairman!

Ao nos abraçarmos, senti que fechávamos um loop.

Naquele momento, minhas recordações me levaram de volta ao dia em que Reg entrou em minha sala, em Fairfield, Connecticut, e abraçou-me exatamente da mesma maneira.

Aquele abraço de urso, ou qualquer outro tipo de abraço, não era um gesto natural em se tratando de Reg. Contudo, lá estava ele com um sorriso no rosto, cingindo estreitamente os braços ã meu redor. Naquele dia de dezembro de 1980, senti-me o homem mais feliz dos Estados Unidos e, decerto, o mais afortunado. Se eu pudesse escolher um trabalho no mundo dos negócios, seria exatamente aquele. Lá, eu dispunha de uma variedade inacreditável de setores de atividade, como motores de avião, geradores de energia, produtos de plástico, produtos médicos e serviços financeiros. O que a GE fazia e faz tem a ver com praticamente tudo.

O mais importante, é uma função que envolve quase 75% de relacionamento pessoal e 25% do resto. Trabalhei com algumas das pessoas mais inteligentes, mais criativas e mais competitivas do mundo — muitas bem mais inteligentes do que eu.

Quando entrei na GE em 1960, meus horizontes eram modestos. Como um jovem engenheiro de 24 anos, recém-saído de um programa de Ph.D., ganhava US$10.500 por ano e pretendia chegar aos US$30.000, quando completasse 30 anos. Esse era meu objetivo, se é que eu tinha algum. Dedicava-me integralmente ao que fazia e estava muito feliz com aquilo. As promoções logo começaram, em quantidade suficiente para ampliar meus horizontes, de modo que, em meados da década de 1970, já começava a pensar que talvez um dia pudesse dirigir o negócio.

Mas as chances eram contra mim. Muitos de meus pares me consideravam um estranho no ninho, diferente demais para os padrões da GE. Eu era brutalmente honesto e franco. Era impaciente e, para muitos, áspero. Meu comportamento fugia à norma, sobretudo no tocante às festas frequentes nos bares para celebrar as vitórias nos negócios, pequenas ou grandes.

Felizmente, muitas pessoas na GE tiveram a coragem de gostar de mim. Reg Jones foi uma delas.

Na superfície, não podíamos ser mais diferentes. Esbelto e altivo, ele nasceu na Inglaterra e tinha a aparência de um estadista. Eu crescera a cerca de 30 quilômetros ao norte de Boston, em Salem, Massachusetts, filho único de um ferroviário irlandês-americano. Reg era reservado e formal. Eu era espontâneo, agitado e vibrante, com um forte sotaque de Boston e um

pouco de gagueira. Na época, Reg era o homem de negócios mais admirado dos Estados Unidos, além de figura influente em Washington. Eu não era conhecido fora da GE e era inexperiente em questões políticas.

Entretanto, eu sempre sentia certa vibração ao lado de Reg. Ele raramente revelava seus sentimentos, nem mesmo dava a mais leve pista. Mesmo assim, eu tinha a sensação de que ele me compreendia. De certo modo, éramos almas gêmeas. Respeitávamos as diferenças um do outro e compartilhávamos algumas coisas importantes. Ambos gostávamos de análises e de números e fazíamos o dever de casa. E os dois amávamos a GE. Ele sabia que a GE precisava mudar, e julgava que eu tinha a paixão e o estofo para fazê-lo.

Não sei ao certo em que medida ele sabia o quanto eu desejava mudar a empresa — mas seu apoio a tudo que fiz durante vinte anos nunca esmoreceu.

A competição para suceder Reg fora brutal, agravada por uma implacável política e egos gigantescos, inclusive o meu. Foi horrível. De início, os contendores eram sete, oriundos de vários setores da empresa, lançados ao proscênio pela própria disputa pública pelo cargo de Reg. Ele próprio jamais pretendera que seu processo sucessório se tornasse assim tão politizado e contencioso.

Cometi alguns erros naqueles anos, nenhum fatal. Quando Reg recomendou ao conselho de administração que me aprovasse como seu sucessor, em 19 de dezembro de 1980, eu ainda não era a opção indiscutível ao posto. Pouco depois do anúncio da decisão, um de meus amigos da GE foi ao Hi-Ho, um dos pontos de encontro perto da sede da empresa, e entreouviu um dos veteranos vaticinar soturnamente em meio aos Martins: “Em dois anos, ele roda.”

Ele errou em mais de 20 anos!

Durante todos os anos em que fui chairman, recebi ampla atenção da mídia — boa e ruim. Mas um longo artigo de capa publicado na revista Business Week, em princípios de junho de 1998, desencadeou uma enxurrada de cartas que me inspiraram a escrever este livro.

Por que? Por causa do artigo na revista, literalmente centenas de pessoas que eram estranhos completos para mim enviaram-me cartas comoventes e inspiradoras sobre suas carreiras. Elas descreveram as pressões nas empresas para que mudassem como indivíduos, para que se submetessem a alguma coisa ou para que se transformassem em alguém que não correspondia à sua personalidade, a fim de serem bem-sucedidos. Essas pessoas gostaram da afirmação do artigo de que eu jamais mudara. O artigo afirmava que fui capaz de conseguir que uma das maiores empresas do mundo se aproximasse de um estilo de atuação semelhante ao da multidão com que eu fora criado.

Juntamente com centenas de outros, tentei infundir na alma de uma grande empresa o clima de informalidade da mercearia da esquina de um bairro familiar.

A verdade, obviamente, é mais complexa. Em meus primeiros anos, empenhei-me por todos os meios para ser honesto comigo mesmo e para combater a pompa burocrática, ainda que isso significasse não alcançar o sucesso na GE. Também me recordo da tremenda pressão para ser alguém que eu não era. E muitas vezes participei do jogo.

Em uma de minhas primeiras reuniões do conselho de administração, em San Francisco, pouco depois de ser nomeado vice-chairman, apresentei-me em impecável terno azul-marinho, camisa branca engomada, e vistosa gravata vermelha. Escolhi com cuidado as palavras. Queria mostrar aos conselheiros que eu de fato era mais velho e mais maduro do que meus 43 anos, renegando minha própria reputação. Acho que pretendia parecer e agir como um típico vice-chairman da GE.

Paul Austin, antigo conselheiro da GE e chairman da Coca-Cola Co., procurou-me durante o coquetel, depois da reunião.

— Jack — disse ele, tocando em meu terno, — isso não é você. Sua atuação é muito melhor quando você é apenas você mesmo.

Graças a Deus Austin percebeu que eu estava representando um papel — e foi bastante solidário ao advertir-me. Tentar ser alguém que eu não era talvez fosse desastroso para mim.

Em todos os meus 41 anos de GE, tive muitos altos e baixos. Na mídia, primeiro virei príncipe, depois ganancioso, e de novo passei a príncipe. E tenho sido qualificado de muitas coisas.

Nos primeiros dias, quando trabalhava em nosso incipiente grupo de produtos plásticos, alguém chamou-me de maluco e de selvagem. Quando tornei-me CEO, vinte anos atrás, Wall Street perguntou: “Jack de quê?”

Quando tentei aumentar a competitividade da GE, reduzindo o efetivo de pessoal, em princípios da década de 1980, a mídia apelidou-me de “Nêutron Jack”.* Quando souberam que a GE se voltara para valores e cultura, perguntaram se o “Jack amolecera”. Já fui o "Jack N-1 ou N-2”, o “Jack dos Serviços”, o “Jack Global” e, ultimamente, o “Jack Seis Sigma” e o “Jack e-Business”.

Quando tentamos adquirir a Honeywell, em outubro de 2000, e concordei em continuar no cargo durante a transição, houve quem se referisse a mim como o “Jack Macróbio”, agarrando-se com unhas e dentes à posição de CEO.

Essas caracterizações diziam menos a meu respeito e muito mais sobre as fases percorridas pela empresa. A verdade é que, no fundo, nunca mudei muito em relação ao garoto criado em Salem, Massachusetts.

Quando iniciei minha jornada como CEO em 1981, apresentando-me aos analistas de Wall Street pela primeira vez no Pierre Hotel, de Nova York, afirmei que queria tornar a GE “a empresa mais competitiva do planeta”. Meu objetivo era imprimir o espírito de uma pequena empresa no corpo de uma grande organização, construir uma nova organização a partir de uma velha empresa industrial, tornando-a mais jovial, mais adaptável e mais ágil do que as empresas com um quinto de seu tamanho. Na ocasião, declarei que pretendia criar uma organização “em que as pessoas ousassem tentar coisas novas — e todos se sentissem seguros em saber que apenas os limites de sua criatividade e energia, que somente seus próprios padrões de excelência pessoal, imporiam restrições às distâncias alcançáveis e à velocidade do avanço”.

Empenhei minha mente, meu coração e minhas próprias entranhas naquela viagem, todos os dias dos quarenta e tantos anos em que tive a sorte de fazer parte da GE. Este livro é uma tentativa de levá-lo comigo nesta aventura. Afinal, acredito que criamos a maior organização de desenvolvimento de pessoas do mundo, uma empresa que aprende, com uma cultura sem fronteiras.

Mas julgue você mesmo se atingimos o propósito descrito no discurso em que expressei minha “visão”, no Pierre Hotel, em 1981.

Essa não é uma história de negócios perfeita. Acho que as empresas são muito parecidas com um restaurante de classe mundial. Quando se dá uma olhada na cozinha, a comida nunca parece tão boa como quando chega à mesa, em porcelana chinesa, com as mais atraentes guarnições. As empresas são confusas e caóticas. Em nossa cozinha, espero que você encontre algo que ajude a realizar seus próprios sonhos.

Aqui, não seguimos evangelhos nem manuais de gerência. Minha jornada deu origem a uma filosofia. Aferro-me a algumas idéias básicas que para mim deram certo, dentre as quais integridade é a principal. Sempre acreditei em abordagens simples e diretas. Este livro tenta mostrar como uma organização, e cada um de nós, é capaz de aprender, abrindo a mente para idéias de qualquer procedência.

Também aprendi que os erros podem ser mestres tão bons quanto o sucesso.

Não existe linha direta de acesso à visão e aos sonhos. Sou a prova viva disso. Esta é a história de um homem de sorte, que começou sem roteiro. E o relato de um tipo não-corporativo que tropeçou e conseguiu seguir em frente, que logrou sobreviver e até florescer numa das empresas mais celebradas do mundo. Contudo, também é a história de uma pequena cidade americana. Jamais perdi a consciência de minhas raízes, mesmo quando meus olhos se abriram para um mundo que eu supunha inexistente.

No entanto, acima de tudo, esta é uma epopeia de proezas alheias — de realizações de milhares de pessoas inteligentes, autoconfiantes e energizadas, que ensinaram umas às outras como quebrar os moldes do

velho mundo industrial e trabalhar em busca de uma nova criatura híbrida, um composto de manufatura, serviços e tecnologia.

Os esforços e o sucesso dessas pessoas foram os fatores que tornaram minha cruzada tão compensadora. Tive a sorte de ser um dos atores desse espetáculo, porque um dia, há 21 anos, Reg Jones entrou em minha sala e deu-me o abraço de toda a minha vida.

---

* Associação à bomba de nêutrons, que libera grande quantidade de nêutrons mas com pouco impacto explosivo, isto é, destruindo a vida mas preservando as instalações físicas. (N.T.)

I. PRIMEIROS ANOS

1. Desenvolvendo a Autoconfiança

ERA A PARTIDA DECISIVA DE UM CAMPEONATO DE HÓQUEI muito disputado. Eu estava no último ano da Salem High School; ganhamos os primeiros três jogos daquela temporada, derrotando os Danvers, Revere e Marblehead, mas depois perdemos a meia dúzia de jogos seguintes, cinco deles com a diferença de apenas um gol. Assim, desejávamos ardentemente ganhar essa última partida na Lynn Arena, contra nosso grande rival Beverly High. Como vice-capitão da equipe, os Salem Witches, eu fizera uns dois gols, e nos sentíamos bastante seguros quanto às nossas chances.

A disputa era acirrada, e já na prorrogação permanecia o empate de 2 a 2.

Mas, de repente, o outro time marcou um gol e perdemos de novo, pela sétima vez consecutiva. Num acesso de raiva, atirei longe meu bastão de hóquei na arena de gelo, disparei atrás dele e dirigi-me ao vestiário. O time já estava lá, tirando os patins e despindo os uniformes. De súbito, a porta se abriu e lá irrompeu minha mãe irlandesa.

O recinto mergulhou em silêncio. Todos os olhos se grudaram naquela mulher de meia-idade, com um vestido estampado, enquanto ela caminhava pelo recinto, passando pelos bancos de madeira, onde alguns dos rapazes já

trocavam de roupa. Ela se encaminhou diretamente em minha direção e agarrou a parte superior de meu uniforme.

— Seu paspalho! — gritou ela na minha cara. — Se você não souber perder, nunca saberá ganhar. Se você não for capaz disso, não deve entrar no jogo.

Fiquei desolado — fora humilhado diante de todos os meus amigos — mas nunca esqueci aquelas palavras. A paixão, a energia, a decepção, e o amor que ela demonstrou com aquela atitude, abrindo caminho até o vestiário, era típico de minha mãe. Ela foi a pessoa de maior influência na minha vida. Grace Welch ensinou-me o valor da competição, assim como me impregnou do prazer da vitória e me imbuiu da capacidade de superar as derrotas.

Se desenvolvi algum estilo de liderança, algum meio de extrair o melhor das pessoas, devo tudo a ela. Rigorosa e agressiva, acolhedora e generosa, ela tinha grande discernimento sobre a personalidade de um indivíduo. Sempre tinha opinião sobre as pessoas. Conseguia “farejar os impostores a um quilômetro”.

Minha mãe era extremamente solidária e generosa com os amigos. Se um parente ou vizinho ia à nossa casa e elogiava os copos na cristaleira, ela não hesitava em dá-los ao visitante.

Por outro lado, se alguém se metesse em sua vida, cuidado. Ela nutria um ressentimento profundo contra qualquer um que traísse sua confiança. E essa mesma descrição se aplica sob medida a mim mesmo.

Muitas de minhas crenças básicas sobre gestão — coisas como competir com todas as forças para vencer; enfrentar a realidade; motivar as pessoas, ora abraçando-as, ora repelindo-as; fixar metas mais extensas; e monitorar implacavelmente os indivíduos, para garantir que cumpram suas tarefas — remontam à sua herança. As idéias que ela incutiu em mim jamais perderam a força. Ela sempre insistiu em encarar os fatos e a situação. Uma de suas expressões favoritas era: “Não se iluda. Essa é a realidade.”

“Se não estudar”, ela sempre admoestava, “você não será nada. Absolutamente nada. Não existem atalhos. Não se iluda”.

Eram advertências rudes e nada complacentes, que ainda hoje soam em minha cabeça, todos os dias. Sempre que tento enganar-me com a esperança de que algum problema relativo a um acordo ou negócio melhorará por obra e graça de um milagre, seus conselhos me reconduzem ao rumo certo.

Desde meus primeiros anos na escola, ela ensinou-me a necessidade de dar o melhor de mim. Ela era rigorosa comigo, mas também sabia ser carinhosa e me dava beijos. Minha mãe fazia questão que eu soubesse o quanto era querido e amado. Quando levava para casa o boletim escolar com quatro As e um B, ela primeiro queria saber por que tirei B. Mas sempre terminava a conversa elogiando-me e abraçando-me pelos As.

Ela não deixava de verificar se eu fazia os deveres de casa, da mesma maneira como hoje sempre acompanho o trabalho de meu pessoal. Ainda me lembro de quando estava em meu quarto, no andar de cima da casa, estudando as lições da escola, e minha mãe gritava da sala lá embaixo: “Ainda não terminou? É melhor não descer enquanto não acabar!”

Mas foi na mesa da cozinha, jogando baralho com ela, que descobri o lado prazeroso e divertido da competição. Lembro-me de sair correndo da escola para almoçar em casa, quando estava na primeira série, antecipando a gostosura que era o carteado com ela. Quando minha mãe vencia, o que era muito comum, ela jogava a última carta na mesa e gritava: “Bati!” Eu ficava furioso, mas mal via a hora de chegar em casa e conseguir uma revanche.

Essa é provavelmente a origem de minha competitividade, em beisebol, em hóquei e nos negócios.

Talvez o maior dom que ela me legou foi a autoconfiança. A mesma qualidade que busquei e procurei infundir em todos os executivos que algum dia trabalharam comigo. A autoconfiança instila coragem e amplia os horizontes. Ê o fator que o induz a assumir riscos e a superar as próprias limitações, realizando muito mais do que jamais se considerou possível. Reforçar a autoconfiança dos outros é um componente básico da liderança. É consequência da oferta de oportunidades e da imposição de desafios para que as pessoas realizem algo que sempre julgaram inatingível — recompensando-as por cada êxito, de todas as maneiras possíveis.

Minha mãe nunca gerenciou pessoas, mas ela sabia desenvolver a autoestima. Cresci com certa dificuldade de fala, uma gagueira persistente. Por conta disso, passei por algumas situações cômicas, para não dizer constrangedoras. Na universidade, eu geralmente pedia um sanduíche de atum às sextas-feiras, quando os católicos da época não podiam comer carne. Invariavelmente, a garçonete sempre voltava com dois sanduíches, em vez de um, pois interpretava o meu "tu-tuna sandwich" (sanduíche de atum, com a repetição da primeira sílaba de atum em inglês) como "two tuna sandwiches" (dois sanduíches de atum).

Minha mãe arranjou a desculpa perfeita para a minha gagueira. "É porque você é muito inteligente", dizia. "Não há língua que acompanhe um cérebro tão rápido quanto o seu." Realmente, durante muitos anos, nunca me preocupei com a minha gagueira. Simplesmente acreditei no que ela disse: minha cabeça era mais rápida do que minha boca.

Só depois de muito tempo percebi o tamanho da confiança que ela me transmitiu. Décadas mais tarde, vendo minhas primeiras fotografias em equipes esportivas, fiquei surpreso ao constatar que quase sempre eu era a criança mais baixa e mais franzina de todo o grupo. Na escola, onde participava do time de basquete, tinha praticamente a metade da estatura de outros jogadores. Contudo, nunca percebi ou senti essa diferença. Hoje, olho para aquelas fotografias e acho muita graça de como eu era baixinho. Era quase absurdo que não tivesse consciência de meu tamanho. Isso mostra o que a mãe é capaz de fazer pelo filho. Ela infundiu-me toda essa confiança. Ela convenceu-me de que eu seria capaz de ser o que eu quisesse. Realmente, cabia a mim consegui-lo. "Você só precisa ir à luta", dizia.

Meu relacionamento com minha mãe era intenso e único, caloroso e reconfortante. Ela era minha confidente, minha melhor amiga. Acho que ela agia assim em parte por eu ser filho único, nascido quando ela já era mais velha (para a época), com 36 anos, e meu pai com 41 anos. Durante muitos anos, meus pais tentaram em vão a gravidez. Quando finalmente vim à luz em Peabody, Massachusetts, em 19 de novembro de 1935, minha mãe cumulou-me com rodo o seu amor, como se eu fosse o mais precioso tesouro.

Não nasci em berço de ouro, mas recebi algo muito melhor — amor em profusão. Meus avós de ambos os lados eram imigrantes irlandeses; nem eles nem meus pais concluíram a escola secundária. Morávamos numa modesta casa de alvenaria de dois andares, em 15 Lovett Street, num bairro proletário irlandês, em Salem, Massachusetts.

A casa ficava defronte a uma pequena fábrica, do outro lado da rua. Meu pai sempre comentava que aquilo era uma grande vantagem. “Sempre procure ser vizinho de uma fábrica. Não ficam em casa no fim de semana. Não o incomodam. São discretos.” Sempre acreditei nele e nunca percebi que se esforçava para melhorar a própria autoestima.

Meu pai trabalhava muito como condutor de trem na ferrovia da Boston & Maine, entre Boston e Newburyport. Quando o “Big Jack” saía de manhã cedo, às 5 horas, em seu uniforme azul-escuro e camisa branca engomada, com o apuro típico de minha mãe, ele parecia preparado para um encontro muito importante. Quase todos os dias era a mesma coisa, uma sucessão de perfurações de tíquetes, passando pelas mesmas dez estações, tudo sempre igual: Newburyport, Ipswich, Hamilton/Wenham, North Beverly, Beverly, Salem, Swampscott, Lynn, General Electric Works, Boston. E, depois, de volta pelos mesmos lugares, cerca de quase 70 quilômetros de trilhos. Mais tarde, gostei de saber que uma de suas paradas regulares era no complexo de motores de avião da GE em Lynn, nas cercanias de Boston.

Nos dias de trabalho, ele parecia ansioso por retornar ao trem da B&M, ao qual sempre se referia como se fosse dele. Meu pai adorava conversar com o público e encontrar pessoas interessantes. Ele percorria o corredor central daqueles vagões de passageiros como se fosse um embaixador, cheio de bom humor, perfurando os tíquetes, cumprimentando os rostos familiares e tratando-os como amigos íntimos.

No horário de trânsito mais intenso, ele trocava sorrisos e saudações com os passageiros e espalhava um pouco de conversa fiada irlandesa. Toda aquela animação no trem geralmente contrastava com seu comportamento silencioso e reservado em casa. Aquilo irritava minha mãe, que se queixava: “Por que você não traz para casa um pouco das bobagens que diz no trem?” O que raramente acontecia.

Meu pai era um empregado diligente, que trabalhava longas horas e jamais faltava ao emprego. Quando a meteorologia previa tempo ruim, ele pedia à minha mãe que o deixasse na estação à noite, onde dormia num dos vagões, para que estivesse pronto e no horário na manhã seguinte.

Raramente chegava em casa antes das sete da noite e minha mãe sempre o pegava na estação, no carro da família. Entrava em casa sobraçando uma pilha de jornais, todos deixados por passageiros no trem. Desde os seis anos, eu recebia minha dose cotidiana dos acontecimentos do dia e das notícias esportivas, graças às sobras de Boston Globes, Heralds e Records. A leitura de jornais todas as noites tornou-se um vício de toda a vida. Até hoje sou um devorador de jornais.

Meu pai despertou em mim não só a curiosidade pelo que ocorria fora de Salem. Ele também me transmitiu, com seu exemplo, o valor do trabalho árduo. E ainda fez algo que perduraria por toda a minha vida — introduziu-me no golfe. Todos os passageiros do trem sempre conversavam sobre seus jogos de golfe. E assim meu pai convenceu-se de que os chefões jogavam golfe e persuadiu-me a aprender aquele esporte, em vez de dedicar-me ao beisebol, ao futebol e ao hóquei, como era meu hábito na época. Todos os garotos mais velhos das redondezas eram carregadores de tacos em campos de golfe. Assim, com o incentivo de meu pai, comecei cedo, aos 9 anos, como carregador de tacos de golfe, no Kernwood Country Club, situado nos arredores.

Eu era terrivelmente dependente de meus pais. Muitas vezes, quando minha mãe ia apanhar meu pai, o trem se atrasava. Quando tinha 12 ou 13 anos, as demoras me deixavam louco. Eu saía de casa e descia a Lovett Street, com o coração em disparada, para ver se depois da esquina os encontrava a caminho de casa, com medo de que algo tivesse ocorrido com os dois. Não podia perdê-los. Eles eram o meu mundo.

Não era para eu ter aquele medo, pois minha mãe me criava para ser forte, valente e independente. Ela sempre teve medo de morrer cedo, vítima da mesma doença cardíaca que acometera toda a sua família. Por isso, desde cedo, em minha adolescência ela me encorajava a ser independente. Ela me incentivava a ir até Boston sozinho, para assistir a jogos esportivos ou a

uma sessão de cinema. Na época, considerava-me calmo, a não ser quando minha mãe saía para buscar meu pai e se atrasavam por algum motivo.

Salem era um ótimo lugar para um garoto em idade de crescimento. A cidade era dominada por forte ética do trabalho e pelo cultivo de bons valores. Naquele tempo, ninguém trancava a porta de casa. Aos sábados, os pais não se preocupavam quando os filhos iam à Paramount, no centro da cidade, onde um quarto de dólar comprava duas entradas de cinema e um saco de pipoca, e ainda sobrava bastante troco para um sorvete na volta para casa. Aos domingos, as igrejas ficavam lotadas.

Mas a cidade também era um lugar combativo e competitivo. Sem dúvida, eu era competitivo, e o mesmo ocorria com meus amigos. Todos éramos atletas, vivendo para praticar um esporte ou outro. Organizávamos no bairro nossos próprios times de beisebol, basquete, futebol e hóquei, jogando num terreno baldio, plano e poeirento, cercado de árvores e quintais, na North Street. Varríamos o chão, para aplainá-lo, na primavera e no verão, escolhíamos os lados e as equipes, e até programávamos os campeonatos. Jogávamos desde de manhã cedo até quando soava o apito da cidade, às 20h45. Era o sinal de voltar para casa.

Na época, as escolas da cidade se distribuíam por bairros, o que gerava intensa rivalidade em todos os esportes, mesmo na escola elementar. Eu era o zagueiro da equipe masculina de futebol formada por seis jogadores da Pickering Grammar School. Meus movimentos eram extremamente lentos, mas tinha um bom braço e contava com uns dois colegas de equipe que realmente corriam. Ganhamos o campeonato em Pickering. Também era o lançador de nossa equipe de beisebol e aprendi a fazer um arremesso em curva com uma queda brusca.

Contudo, na Salem High School, descobri que me cansava com muita rapidez no futebol e no beisebol. Também era muito lerdo no futebol e o meu devastador lançamento em curva ao meio-dia perdia a força às 16 horas. Meu arremesso mais rápido não conseguia quebrar uma vidraça. Os adversários ficavam sentados esperando a bola. E, assim, passei de lançador, como calouro, a reserva, como sênior. Ainda tinha a sorte de ser um atleta razoável em hóquei, como capitão e artilheiro da equipe da escola

secundária, mas, na universidade, minha falta de velocidade me pegou de novo. Tive de desistir.

Graças a Deus ainda restava o golfe, esporte que não exige velocidade. Foi o estímulo de meu pai que me levou desde cedo ao Kernwood Country Club, onde comecei como carregador de tacos. Aos sábados de manhã, meus amigos e eu sentávamos no meio-fio em frente ao portão do Green Lawn Cemetery, esperando que um sócio do clube nos desse carona naquelas poucas milhas até o campo de golfe. Nos dias mais quentes do verão, escapulíamos furtivamente até um lugar escondido, que apelidamos de “Black Rock”, tirávamos toda a roupa e nos refrescávamos com uns mergulhos no rio Danvers.

Todavia, quase sempre ficávamos na colina gramada, perto do alojamento dos carregadores de tacos, esperando que o “Belo” Sweeney, o chefe dos carregadores, gritasse nossos nomes. Alto e magro, com cabelos cacheados e óculos, Sweeney retirava as bolsas, colocava-as perto da porta e chamava: “ Welch”! E eu deixava às pressas o jogo de cartas ou a luta com os colegas, para executar minha tarefa.

Quase todos queriam carregar os tacos de Ray Brady, pois ele era quem dava as melhores gorjetas em todo o clube, onde as gratificações eram em geral escassas. Geralmente, o máximo que se conseguia era US$1,50 por dezoito buracos. Mas realmente trabalhávamos para usufruir as manhãs das segundas-feiras, quando as turmas de operários faziam a manutenção do gramado. Era o paraíso dos carregadores de tacos, quando recolhíamos as bolas perdidas e usávamos nossos tacos remendados para percorrer os dezoito buracos. Chegávamos ao campo com as primeiras luzes da manhã, pois éramos expulsos exatamente ao meio-dia.

O trabalho como carregador de tacos me proporcionou algum dinheiro e, o mais importante, significou a oportunidade de aprender o jogo. Também tive contato com pessoas que haviam alcançado algum sucesso. Observando os comportamentos no campo de golfe, adquiri uma perspectiva muito precoce de como as pessoas podem ser de um fascínio irresistível ou de uma idiotice lastimável.

Além de carregar tacos, trabalhei em várias outras atividades. Durante algum tempo, entreguei o Salem Evening News. Também ajudei na agência de correios local, nas férias. Durante cerca de três anos, vendi sapatos por comissão, na loja Thom McCan, em Essex Street. Recebíamos sete centavos de dólar por par de sapatos vendido. Caso vendesse determinado modelo especial, muito feio e espalhafatoso, recebíamos um quarto ou meio dólar. Sempre os mostrava aos compradores, calçava-os em pés, às vezes malcheirosos, e dizia: “Ficam muito bem em você.” O que eu não fazia por um quarto de dólar naqueles dias!

Um desses empregos de verão realmente me ensinou algo. Convenceu-me de que nunca me daria bem numa fábrica. Operava uma furadeira de coluna na fábrica de jogos Parker Brothers, em Salem. Meu trabalho consistia em pegar um pequeno pedaço de cortiça, furá-lo, pressionando um pedal com o pé, e depois atirá-lo em um grande recipiente redondo de papelão. Todos os dias eu repetia essa rotina centenas de vezes.

Para passar o tempo, apostava comigo mesmo que seria capaz de cobrir o fundo do barril com rolhas perfuradas, antes que o capataz chegasse para esvaziá-lo. Raramente, eu conseguia. Era uma frustração. Chegava em casa com dor de cabeça. Odiava aquilo. A faina não durou três semanas, mas me ensinou muito.

Passei os primeiros anos de minha vida com o nariz pressionado contra vidros. Todos os verões, antes de ter idade para trabalhar, os garotos de Salem pegavam um trem especial para Old Orchard Beach, um parque de diversões no Maine. Era o ponto alto do verão. Embarcávamos no trem às 6h30 e chegávamos lá uma hora e meia depois. Duas horas mais tarde, a maioria já tinha gasto os cerca de cinco dólares que recebiam dos pais, experimentando todos os brinquedos.

Ainda tínhamos o dia inteiro pela frente e já estávamos duros. Então, meus amigos e eu vasculhávamos a praia à cata de garrafas retornáveis, indo de banhista a banhista e pedindo garrafas vazias. A dois centavos de dólar por garrafa, ainda conseguíamos dinheiro suficiente para um cachorro-quente e para ir a alguns brinquedos no parque de diversões, antes de voltar para casa.

Por outro lado, nunca me senti desprovido. Não queria muito de nada. Meus pais faziam quaisquer sacrifícios por mim, empenhando-se para que eu tivesse uma ótima luva de beisebol e uma boa bicicleta. E meu pai ainda permitia que minha mãe me mimasse, jamais ficando com qualquer crédito. E ela o fazia.

Ela me levava às arquibancadas do Fenway Park, para ver Ted Williams jogar como ponta-esquerda do Boston Red Sox. Ela me apanhava na escola no começo da tarde e me levava ao country club para que eu chegasse antes dos outros carregadores de tacos. Católica devota, ia comigo à igreja St. Thomas The Apostle para que eu ajudasse na missa das seis horas da manhã, como coroinha, enquanto ela rezava no primeiro banco à direita.

Minha mãe se tornou minha mais animada chefe de torcida, telefonando para os jornais locais e pedindo-lhes que noticiassem meus pequenos triunfos, desde quando me formei pela Universidade de Massachusetts até quando me graduei em Ph.D. E, depois, afixava cada recorte num grande álbum. Ela era coruja a esse ponto.

Sem dúvida, ela era a responsável pela disciplina na família. Quando um dia meu pai me flagrou em seu trem, de volta para casa, depois de matar as aulas para comemorar o St. Patrick Day, em South Boston, ele não disse nada em frente a meus amigos, embora todos estivéssemos um pouco altos por causa de um moscatel de 50 centavos a garrafa.

Em vez disso, ele simplesmente contou o fato à minha mãe, que ralhou comigo e castigou. De outra feita, faltei à prática de coroinha para jogar hóquei num lago congelado no Mack Park perto de casa. Durante o jogo, o gelo cedeu sob meus pés e fiquei totalmente ensopado. Para tentar ocultar o ocorrido, despi as roupas molhadas e as pendurei numa árvore em cima de uma fogueira. E lá fiquei tintando no frio de janeiro, esperando que as roupas secassem.

Achava que estava sendo muito esperto — até que cheguei em casa.

Não demorou um segundo para que minha mãe sentisse o cheiro de fumaça em minhas roupas. Faltar ao treinamento para coroinha era erro muito grave para alguém que mantinha um crucifixo na parede, rezava o terço e

considerava o padre James Cronin, pároco de nossa igreja durante muito tempo, um santo. Assim, ela mandou que me sentasse, arrancou-me a confissão, e impôs-me sua própria pena: deu-me uma surra com os sapatos úmidos que acabara de retirar de meus pés.

Embora minha mãe conseguisse ser rigorosa, também era capaz de agir como verdadeira “moleirona”. Certo dia, quando eu não tinha mais de 11 anos, roubei uma bola de um grupo que desfilava pelas ruas. Era uma velha bola suja, do tipo que se atira sobre uma pilha de garrafas de metal, com o objetivo de derrubá-las e ganhar uma boneca.

Pouco depois, minha mãe descobriu a bola e perguntou onde eu tinha conseguido aquilo. Quando admiti que a havia roubado, ela insistiu para que eu procurasse o padre Cronin, devolvesse-lhe a bola e confessasse meu ato. Como todos os padres me conheciam como coroinha, estava convencido de que me identificariam no confessionário, no momento em que abrisse a boca. Estava apavorado.

Então, perguntei á minha mãe se eu podia jogar a bola no North Canal. Depois de algumas negociações, ela deixou que eu fizesse isso. Em seguida, ela me levou à ponte da North Street e ficou observando enquanto eu jogava a bola no rio.

Em outra ocasião, já nos últimos anos da escola secundária, estava carregando os tacos para um dos sócios mais avarentos do Kernwood Country Club. Na época, já atuava como carregador de taco havia oito anos — o que era provavelmente um pouco demais para meu próprio bem. Chegamos ao sexto buraco, um ponto de arremesso em que qualquer imprecisão na tacada lançava a bola num pequeno lago. Naquele dia, o cara jogou a bola diretamente na água. Ela caiu a pelo menos três metros da margem, naquelas águas enlameadas. Ele pediu que eu tirasse os sapatos e as meias e entrasse no lamaçal para pegar a bola.

Recusei-me e, quando ele insistiu, mandei-o para o inferno. Joguei os tacos na água e disse-lhe para apanhar a bola e os tacos ele mesmo, e fui embora.

Foi uma atitude imbecil, ainda pior do que atirar o bastão de hóquei na arena de gelo. Embora minha mãe tivesse ficado aborrecida, pois o

incidente me custara a bolsa de estudos do clube, ela pareceu compreender meus sentimentos e não fez muito estardalhaço em tomo do assunto.

Decepção ainda maior foi perder a oportunidade de conseguir quatro anos de ensino superior gratuito, por conta de um programa de bolsa de estudos do Corpo de Treinamento de Oficiais da Reserva (Reserve Officers Training Corps — ROTC) da Marinha. Três alunos da Salem High School passaram nos exames, eu e dois de meus melhores amigos, George Ryan e Mike Tivnan. Meu pai conseguiu que alguns deputados estaduais enviassem cartas de recomendação de meu nome, e passei por uma bateria de entrevistas para o programa. Meus amigos conseguiram. George passou a frequentar de graça a Tufts College. Mike foi para a Columbia University. Eu esperava ir para Dartmouth ou Columbia, mas a Marinha recusou-me.

Nunca descobri por quê.

Ironicamente, o incidente converteu-se em grande oportunidade, Na Salem High School, eu era um bom aluno que estudava muito para conseguir boas notas, mas ninguém me considerava brilhante. Assim, inscrevi-me na Universidade de Massachusetts, em Amherst, uma faculdade estadual, onde o custo era de USS50 por semestre. Por menos de US$1.000, inclusive alojamento e passadio, conseguiria formar-me no curso superior.

Com a exceção de um primo, fui o primeiro da família a ir para a universidade. Não tinha nenhum modelo na família, a não ser meu tio Bill Andrews, que trabalhava como “engenheiro" na central elétrica de Salem. Ser engenheiro parecia bom para mim. Logo descobri que gostava de química, e, assim, dediquei-me à engenharia química.

Sabia tão pouco sobre universidades que quase não cheguei lá. Não me submeti ao Teste de Aptidão Escolar (Scholastic Aptitude Test - SAT), presumindo que os resultados de meus exames ROTC para a Marinha bastavam. Não recebi a carta de aceitação da UMass (Universidade de Massachusetts) até junho, poucos dias antes de formar-me na escola secundária. Talvez tenha ficado na lista de espera — mas nunca certifiquei-me disso. O fato de ser aluno de uma escola menos competitiva, em vez de Columbia ou Dartmouth, como eu queria, acabaria sendo uma tremenda

vantagem para mim. O nível dos concorrentes com que me defrontei na UMass naqueles dias me permitiram brilhar com mais facilidade.

E embora nunca tenha carecido de confiança em mim mesmo, minha primeira semana na universidade, no outono de 1953, foi muito difícil. Minhas saudades de casa eram tantas, que minha mãe teve de dirigir 3 horas, até o campus de Amherst, para visitar-me. Lá chegando, ela tentou animar-me.

— Olha todos esses garotos por aí. Eles não estão pensando em voltar para casa. Você é tão bom quanto eles, até melhor.

Ela estava certa. Em Salem, praticara esportes, fizera um pouco de tudo, desde tesoureiro da turma, nos últimos anos da escola secundária, até capitão do time de hóquei e das equipes de golfe, mas realmente nunca estivera longe de casa, nem para passar uma noite no campo. Considerava-me um cara macho, que se julgava safo e independente, e lá me via eu totalmente desnorteado pela experiência de sair de casa para a universidade. Não estava de modo algum tão preparado para aquilo quanto alguns de meus colegas. Defrontei-me com jovens das escolas preparatórias da Nova Inglaterra e da prestigiosa Boston Latin, que se mostravam bem à minha frente em matemática. Também tive muita dificuldade em física.

Minha mãe não queria saber daquilo. O discurso de exortação funcionou. Minhas ansiedades desapareceram em uma semana.

Lutei muito em meu primeiro ano de calouro, mas saí-me bem nos exames, conseguindo a média geral (grade point average — GPA) de 3,7, o que me incluiu na lista dos alunos de melhor desempenho acadêmico, na qual permaneci durante todos os anos. Em meu segundo ano na universidade, fiz o juramento para a Phi Sigma Kappa e mudei-me para a casa da confraria, perto do lago do campus. Nossa confraria, no topo ou quase no topo em consumo de cerveja, oferecia melhores jogos de pôquer e melhores festas do que a maioria das congêneres.

O grupo era ótimo, e embora tenhamos ficado em dependência uma ou duas vezes, joguei duro e ainda consegui bons resultados. Amava a atmosfera do lugar.

Também tive bons professores na UMass, especialmente Ernie Lindsey, chefe do Departamento de Engenharia Química, que fez de mim uma espécie de projeto de estimação. Ele gostava de mim e me acompanhou durante todo o programa, como se fosse seu filho. Â semelhança de minha mãe, o apoio dele transmitiu-me muita confiança. Consegui empregos de verão em engenharia química na Sun Oil, perto de Swarthmore, Pensilvânia, e na Columbia Southern, agora PPG Industries, em Ohio. Em 1957, era um dos dois melhores alunos da universidade, formando-me em engenharia química. Se tivesse ido para o MIT, provavelmente concluiria o curso no meio da pilha. Meus orgulhosos pais compraram para mim um Fusca novinho em folha, como presente de formatura.

Nos últimos anos de universidade, fui cortejado por muitas empresas. Recebi muitas ofertas atraentes. Mas as características de minha profissão convenceram-me a fazer um curso de pós-graduação. Rejeitei os convites das empresas e decidi ir para a Universidade de Illinois, em Champaign, onde recebi uma oferta de ajuda financeira (fellowship). Com dois ganhadores do Prêmio Nobel no corpo docente de engenharia, a universidade sempre se enquadrava entre as cinco melhores em engenharia química. Foi uma grande faculdade para a minha especialização.

Estava no campus havia não mais de duas semanas, quando encontrei uma garota bonita e a convidei para sair. Nosso encontro na noite de sábado foi tão bom que terminamos numa vaga do estacionamento do campus, perto do bosque. As janelas do fusca estavam embaçadas quando, de repente, fomos surpreendidos pelo facho de uma lanterna. Era a polícia do campus, que nos pilhara em posição meio estranha. Congelei, aterrorizado com as consequências.

Naqueles dias, as coisas eram bem diferentes. A década de 1950 foi uma época conservadora, e ainda por cima estávamos no Meio-Oeste puritano. A polícia nos levou para a o posto de segurança do campus, e lá ficamos até quatro ou cinco horas da manhã, quando nos mandaram para casa.

Naquele momento, toda a minha vida se projetou diante de meus olhos. Achei que estava a ponto de perder tudo: a ajuda financeira, a chance de conseguir a pós-graduação, minha carreira. Mas, acima de tudo, pensava na reação de minha mãe, quando ela descobrisse o que eu havia feito. Meu

destino seria decidido depois de uma reunião na segunda-feira, com o reitor da universidade, que definiria a ação disciplinar.

Na manhã de domingo, reuni todas as minhas forças e telefonei para o chairman do Departamento de Engenharia Química, Dr. Harry Drickamer. Conhecia-o apenas por sua reputação de rispidez. Assustado como estava, achei que ele era a minha única esperança.

— Dr. Drickamer — disse. — Estou com um problema muito sério. A polícia do campus me pegou numa situação delicada. Estou arrasado e preciso de ajuda.

Quase molhei as calças ao narrar-lhe o sucedido.

— Que droga! — ele respondeu. — De todos os meus alunos de pós-graduação, você é o primeiro a fazer algo desse tipo. Vou tratar disso, mas é melhor que de hoje em diante você não fique arriando as calças por aí!

Não sei o que Drickamer fez, mas o fato é que ele salvou a minha pele. Ainda tive de comparecer à reunião com o reitor, mas não fui expulso da faculdade. No entanto, aquele incidente assustador aproximou-me muito mais de Harry. E desenvolvemos um relacionamento maravilhoso. Ele também me tratou como filho. Apostávamos nos jogos de futebol. Discutíamos sobre notícias na imprensa. Nos corredores, Harry implicava comigo sem dó nem piedade, sempre atormentando-me por causa do Red Sox e de meus cabelos já ralos.

Assim, ele desempenhou um papel importante em minha vida, um mentor, durante todos os anos de pós-graduação. Eu precisava daquela ajuda. Em Illinois, eu não era tão bem preparado quanto os jovens da Brooklyn Polytechnic, de Columbia ou de Minnesota. Assim, no primeiro ano, também tive de lutar naquele novo ambiente. Realmente, pelejei por minhas notas. Eu não era, de modo algum, um astro.

Depois de meu primeiro ano em Illinois, em 1958, quando concluí o mestrado, o país estava em recessão. Em vez de receber vinte ofertas de emprego, apareceram apenas duas: uma de uma refinaria de petróleo, em Oklahoma, perto de Tulsa, e outra da Ethyl Corp., em Baton Rouge,

Louisiana. No avião, rumo à entrevista na Ethyl, viajava com um de meus colegas da Universidade de Illinois, quando aconteceu algo estranho. A aeromoça aproximou-se e perguntou:

— Mr. Welch, o senhor aceita uma bebida?

Em seguida, virou-se para meu colega e disse:

— Dr. Gaertner, o senhor aceita uma bebida?

Achei que "Dr.” Gaertner soava muito melhor do que “Mr.” Welch. Tudo que tinha de fazer era ficar mais uns dois anos. Assim, sem nenhuma outra consideração, continuei na universidade e obtive meu Ph.D. Também contribuiu para a decisão o fato de o mercado de trabalho não estar muito bom. E, ainda por cima, eu realmente gostava dos professores de Illinois, sobretudo de Drickamer e de meu orientador na tese de doutorado, Dr. Jim Westwater.

Nas faculdades de pós-graduação, sobretudo nos programas de doutorado, vive-se nos laboratórios. Chega-se às 8 horas da manhã e vai-se para casa às 11 horas da noite. As vezes, tinha-se a impressão de que se era julgado pelo número de horas em que as luzes ficavam acesas. Minha tese foi sobre condensação em sistemas nucleares de fornecimento de vapor. Assim, passava horas vaporizando água e observando a condensação numa placa de cobre.

Dia após dia, tirava fotografias de alta velocidade da geometria das gotas de condensação na superfície. A partir desses experimentos, desenvolvi equações de transferência de calor. O interessante sobre os trabalhos de pós-graduação e que se fica tão absorvido, que até parece um concurso ao Prêmio Nobel.

Com o forte apoio de Jim Westwater, consegui meu Ph.D. em três anos, mais rápido do que a maioria. Em geral, o aluno de pós-graduação típico demora de quatro a cinco anos para obter o Ph.D. Eu não era de modo algum o gênio residente do programa. Para cumprir a exigência de dois idiomas estrangeiros, estudei francês e alemão dia e noite, por três meses consecutivos, durante o verão. Entrei na sala de exames e inclinei a cabeça.

Tudo que eu havia entulhado em meu cérebro se derramou sobre a banca examinadora. Consegui passar nos exames, mas se alguém me perguntasse uma palavra em francês ou alemão uma semana depois, eu estaria perdido. Meu "conhecimento" se esvaiu no momento em que o verti sobre os professores.

Apesar de não ser o mais inteligente, eu de fato tinha capacidade de concentração para realizar o trabalho. Algumas das pessoas mais inteligentes do programa tiveram dificuldade em concluir a tese. Não conseguiam chegar a uma conclusão final. Minha impaciência — não a capacidade mental — foi o que me ajudou.

Sempre tive a sensação de que engenharia química era uma das melhores bases para uma carreira em negócios, porque tanto as atividades em sala de aula como a tese final ensinam uma importante lição: não existem respostas definitivas para muitas perguntas. O realmente importante é o processo de raciocínio. Uma questão típica de exame era algo mais ou menos assim: um esquiador pesa 70 quilos e está deixando trilhas no gelo com dois centímetros de profundidade. A temperatura sobe um grau a cada dez minutos, chegando a quarenta graus, e o vento sopra a 30 quilômetros por hora. Quando o esquiador romperá a camada de gelo e cairá na água?

Não há fórmulas para responder a essa pergunta.

A mesma afirmação é verdadeira para a maioria dos problemas relacionados a negócios. O processo o ajuda a aproximar-se das áreas mais escuras do cinza. Raramente existem respostas em preto-e-branco. Em geral, o importante em negócios é o cheiro, o sentimento e o toque, tanto quanto ou mais do que os números. Se esperarmos a resposta perfeita, seremos atropelados pelo mundo.

Quando fui embora de Illinois, em 1960, já havia chegado a uma conclusão quanto aos meus gostos e preferências e quanto ao que queria fazer; igualmente importante, também já sabia em que não era bom. Minhas habilidades técnicas eram muito boas, mas eu não era, de modo algum, o melhor cientista. Em comparação com muitos de meus colegas de turma, eu era extrovertido, alguém que gostava de pessoas, mais do que de livros, e de esportes, mais do que de avanços científicos. Achei que essas habilidades e

interesses eram mais compatíveis com uma atividade que servisse de ponte entre o laboratório e o mundo comercial.

O reconhecimento desses fatos era mais ou menos como estar consciente de que eu era um atleta razoavelmente bom — mas estava longe de ser um atleta muito bom. O que eu queria era tornar-me algo diferente da maioria dos Ph.Ds. Em geral, eles ingressavam na carreira universitária ou se dedicavam a P&D em laboratórios de empresas. Cheguei a cogitar a idéia de ser professor, e até fui entrevistado nas universidades de Syracuse e West Virgínia, mas acabei excluindo essa opção.

Além do grau universitário, das amizades duradouras e de um método de raciocínio na solução de problemas, Illinois também me deu algo mais: uma ótima esposa. Encontrei-me pela primeira vez com Carolyn Osburn na igreja católica do campus, percorrendo as Estações da Via-Crúcis, na Quaresma. Ela assistiu à missa, assim como eu. No entanto, não falei com ela senão depois que um amigo comum nos apresentou em um bar, no centro de Champaign.

Carolyn era alta, bonita, sofisticada e inteligente. Graduara-se com honras no Marietta College e estava em Illinois com uma bolsa de estudos de US$ 1.500 por ano, concluindo o mestrado em literatura inglesa. Depois de nosso primeiro encontro num jogo de basquete, em janeiro de 1959, sempre ficamos juntos. Cinco meses depois, estávamos noivos e, em 21 de novembro, dois dias depois de meu 24~ aniversário, casamos em sua cidade natal de Arlington Heights, Illinois.

Passamos boa parte de nossa lua-de-mel percorrendo os Estados Unidos e o Canadá no Fusca, ao mesmo tempo em que participava de entrevistas de emprego. Tive a sorte de receber várias ofertas, mas apenas duas de fato atraentes: uma da Exxon, para trabalhar no laboratório de pesquisas, em Baytown, Texas; e outra da GE, para trabalhar na nova unidade de desenvolvimento de produtos químicos, em Pittsfield, Massachusetts.

A GE convidou-me para ir a Pittsfield, onde conheci o Dr. Dan Fox, cientista da empresa, responsável por novos conceitos em química. Essa oportunidade foi a que me pareceu mais atraente. O grupo de desenvolvimento era pequeno. Trabalharia com novos produtos plásticos e

gostava da idéia de retornar a Massachusetts. Como meus primeiros professores, Fox impressionou-me como alguém inteligente e confiável. Vi em Fox um orientador e um modelo, que conseguia o melhor de todas as pessoas que trabalhavam com ele.

Ele já era uma espécie de herói na GE, pois descobrira o plástico Lexan para a empresa. A GE começou a vender o Lexan em 1957, como substituto potencial em produtos de metal e vidro, em aplicações diversas, desde cafeteiras elétricas ao revestimento superficial nas asas de aviões supersônicos.

Fox, como a maioria dos inventores, já se dedicava a um novo projeto, tornando-se o paladino de um novo termoplástico chamado PPO (‘polypbenylnie oxide'). Ele convenceu-me de que o PPO seria o próximo grande avanço, em face de suas características exclusivas de resistência a altas temperaturas. O produto tinha o potencial de substituir o cobre em tubos para água quente e o aço inoxidável em instrumentos médicos. E concluiu o trabalho de venda, afirmando que eu seria o primeiro empregado responsável pela migração do produto dos laboratórios de pesquisa para as unidades de produção. Aceitei a missão em uma semana.

O que não sabia, quando me apresentei em meu primeiro dia de trabalho, em 17 de outubro de 1960, era a rapidez com que me sentiria frustrado.

Em apenas um ano, a burocracia da GE quase me expulsou da empresa.

---

2. Saindo da Pilha

EM 1961, EU JA TRABALHAVA NA GE HAVIA UM ANO, COMO engenheiro, com o salário anual de US$10.500, quando meu primeiro chefe me concedeu um aumento de US$1.000. Fiquei satisfeito com aquilo — até descobrir, no mesmo dia, que recebera exatamente o mesmo que outros três engenheiros, meus colegas de sala. Para mim, eu merecia mais do que aquele aumento “padrão”.

Conversei com meu chefe, e a discussão não levou a nada.

Decepcionado, comecei a procurar outro emprego. Comecei com os anúncios “Precisa-se”, na revista Chemical Week, e no Wall Street Journal, na esperança de encontrar uma saída rápida. Senti-me perdido numa “pilha”, quase no fundo de uma grande organização. Queria ir embora. Recebi uma boa oferta da International Minerais & Chemicals, em Chicago, não muito longe de onde morava a mãe de minha mulher. Parecia uma chance de escapar.

Aquele aumento padrão predeterminado era apenas um dos componentes de minha frustração com o que interpretava como comportamento mesquinho da empresa. Ao recrutar-me, a GE estendeu o tapete vermelho. Convenceram-me de que eu era exatamente a pessoa adequada para ajudá-los a desenvolver um novo plástico — o PPO.

Quando minha esposa e eu chegamos em Pittsfield, Massachusetts, contava com pelo menos uma fração daquele comportamento sedutor para continuar na empresa. Chegamos à GE com pouco mais do que alguns trocados no bolso. Dirigira mais de 1.500 quilômetros, desde Illinois, em meu Fusca preto desbotado. Quando entrei na empresa, em outubro de 1960, o sindicato local estava em greve. Para evitar o piquete, apresentei-me ao trabalho com o título de “especialista em desenvolvimento de processos”, em um depósito local.

Sem perda de tempo, meu novo chefe, Burt Coplan, deixou claro que a fase de namoro terminara. Coplan, gerente de desenvolvimento, magro, quarenta e poucos anos, perguntou se minha mulher e eu já tínhamos encontrado um apartamento na cidade. Quando eu lhe disse que estávamos num hotel, ele logo deixou claro: “Bem, você sabe, não cobrimos esse tipo de despesas.”

Não conseguia acreditar naquilo. Se não fosse minha primeira semana no emprego, teria reagido à altura. Mas não estava a fim de estragar tudo logo no começo. Coplan não poderia ter sido mais charmoso durante o processo de entrevista. Na verdade, era um bom sujeito. Ele apenas achava que era parte de seu trabalho economizar todos os tostões.

Agia como se a GE estivesse à beira da falência.

O romance que me atraíra para a GE desvanecia-se com rapidez. Saímos do hotel. Mudei-me para um motel mais barato, enquanto minha esposa foi morar com meus pais, em Salem, durante umas duas semanas, até que encontrássemos um apartamento. Finalmente, nos mudamos para um pequeno apartamento térreo, numa construção de madeira de dois andares, na First Street, onde a proprietária era tão muquirana com o aquecimento que a toda hora tínhamos de bater nas paredes para que ela aumentasse o termostato. Mesmo assim, a megera muitas vezes gritava pelas paredes finas como papel para que minha mulher e eu vestíssemos agasalhos. Como ajuda para mobiliar o lugar, meus pais nos deram US$1.000, com o que compramos um sofá e uma cama.

Nem tudo naquele primeiro ano foi tão horrível. Gostava de algumas coisas: a autonomia para projetar e construir uma nova fábrica-piloto para o PPO e o sentimento de participar de uma equipe que transmitia a sensação de ser uma pequena empresa.

Trabalhei em estreito relacionamento com o Dr. Al Gowan, que entrou na GE junto comigo, no mesmo mês. Ele conduziu os primeiros experimentos com o novo plástico em béqueres. Projetei as chaleiras e as produzi numa oficina local, para testar os lotes maiores. Construímos a fábrica-piloto a partir do zero, criando uma unidade artesanal, numa pequena construção externa, nos fundos de nosso prédio de escritórios. Todos os dias, realizávamos um ou dois experimentos, testando diferentes processos.

Para alguém que acabara de sair da faculdade, era uma grande aventura.

O desenvolvimento de um novo plástico, como o PPO, exigia todos os cientistas disponíveis. Assim, pelo menos duas vezes por mês, embarcávamos em meu carro e dirigíamos as 55 milhas até o laboratório

central de P&D da GE, em Schenectady, Nova York, onde se inventou o plástico. Passava o dia trabalhando com pesquisadores e cientistas, sempre tentando entusiasmá-los quanto ao potencial do produto.

Naquela época, o laboratório central era totalmente financiado pela corporação. Assim, os cientistas não tinham incentivos diretos para concentrar seus esforços em algum negócio ou entrar em questões de comercialização. Eles gostavam de fazer pesquisas avançadas. O jogo consistia em conseguir que se dedicassem ao desenvolvimento de seu projeto, depois da fase de invenção. Como eu não tinha autoridade, tudo era persuasão. Foi fácil conquistar a atenção de Al Hay, o inventor do plástico, e de vários de seus colegas. Mas outros não se empolgavam com o lado comercial dos produtos.

Aguardava com ansiedade aquelas viagens ao laboratório de P&D, pois era divertido "vender" o meu projeto — e a ajuda deles era realmente muito importante. As viagens acabaram tornando-se relativamente lucrativas. Viajava em meu Fusca, com um dólar de gasolina — quatro galões, a US$0,25 por galão — e a GE me pagava sete centavos de dólar por milha para usar meu próprio carro. Assim, embolsava algo como sete dólares por viagem a Schenectady. Parece loucura, hoje, mas na época todos estávamos prontos a viajar para qualquer lugar, a qualquer momento, com o próprio carro, para ganhar uma grana extra.

Apesar de tudo isso, sentia-me cada vez mais frustrado. Continuava a mesma atitude de contar tostões, que se manifestara já no primeiro dia. Num pequeno prédio de tijolos aparentes, na Plastics Avenue, nosso grupo de quatro engenheiros dividia uma pequena sala atulhada. Tínhamos de nos arranjar com dois telefones, subindo nas mesas para passar uma ligação. Nas viagens de negócios, Burt pedia que ficássemos dois em cada quarto de hotel.

Para mim, aquele aumento salarial padronizado de US$1.000 foi a famosa última gota.

Assim, procurei Coplan e pedi demissão. Exatamente no momento em que já estava preparado para mais uma vez atravessar o país em meu carro, o chefe de Coplan telefonou-me. Reuben Gutoff, jovem executivo que

trabalhava em Connecticut, convidou minha mulher e eu para um longo jantar no Yellow Aster, em Pittsfield.

Gutoff não era um desconhecido para mim. Encontrara-me com ele em várias reuniões de negócios. Desenvolvêramos um bom relacionamento, pois sempre superava suas expectativas, dando-lhe mais do que pedira. Como engenheiro de desenvolvimento júnior, fornecera-lhe uma análise completa dos custos e das instalações referentes a nosso novo plástico, em comparação com os principais produtos concorrentes das DuPonts, Dows e Celaneses da vida. Nesse trabalho, eu projetava os custos de produção de longo prazo do náilon, polipropileno, acrílico e acetato, em confronto com os dos nossos produtos.

Não era de modo algum qualquer coisa inédita, mas sem dúvida era mais do que se esperava de alguém com avental branco de laboratório.

O meu propósito era “sair da pilha”. Caso me limitasse a responder às suas perguntas, teria sido difícil ser notado. Em geral, os chefes já têm respostas prontas quando fazem perguntas. Apenas querem confirmação. Para destacar-me na multidão, tinha de ir além das perguntas, pensar maior do que o chefe. Não bastava responder à pergunta, era preciso apresentar novas perspectivas.

Gutoff, sem dúvida, me percebeu. Durante o jantar, por quatro horas ininterruptas, ele se empenhou ao máximo para me manter na GE. Desfiou sua ladainha, prometendo-me um aumento maior e, mais importante, comprometendo-se a desvencilhar-me da burocracia da empresa. Fiquei surpreso ao saber que ele era solidário com a minha irritação com a burocracia.

Dessa vez, tive muita sorte, pois vários chefes da GE ficariam felizes em ver-me fora da organização. Sem dúvida, eu era um pé no saco de Coplan. Felizmente, Gutoff via a situação de maneira diferente (talvez por não ter de lidar comigo todos os dias). O jantar com ele terminou sem uma resposta. Durante seu percurso de duas horas de volta para casa, em Westport, Connecticut, ele parou junto a uma cabine telefônica, na beira da estrada, para continuar o discurso. Era uma hora da madrugada, minha mulher e eu já estávamos dormindo, e Reuben prosseguia em seu esforço de vendas.

Ao colocar mais dinheiro na mesa (juntando US$2.000 ao aumento salarial de US$ 1.000 que Coplan me concedera) e ao prometer-me maiores responsabilidades e proteção contra a burocracia, Gutoff deixou claro que realmente estava interessado em que eu continuasse na empresa.

Poucas horas depois da aurora, na manhã anterior à minha festa de despedida, decidi ficar. Na noite desse mesmo dia, na casa de Coplan, cercado por uma pilha de presentes, no que seria a comemoração de minha saída, disse a meus colegas que não ia mais embora. A maioria dos presentes parecia feliz com a notícia, embora eu tenha percebido forte ansiedade em Burt ao imaginar-me de volta. Não me lembro se fiquei com os presentes, acho que sim.

O reconhecimento de Gutoff — o fato de considerar-me diferente e especial — causou-me forte impressão. Desde aquela época, a diferenciação tem sido um componente básico de meus métodos de gerência. Aquele aumento padrão que recebi quarenta anos atrás provavelmente induziu-me a um comportamento radical. Mas diferenciação tem tudo a ver com extremos, recompensando o melhor e descartando o incompetente. A diferenciação rigorosa produz verdadeiros astros — e só os astros constroem grandes negócios.

Há quem argumente que a diferenciação é loucura — ruim para o moral.

O argumento é que a diversidade de tratamentos solapa a própria idéia de trabalho em equipe. Não no meu mundo. Construímos equipes fortes, tratando de maneira diferente pessoas diferentes. Basta ver como os times de beisebol remuneram os seus astros. A contribuição relativa de cada jogador é de fácil avaliação — as estatísticas saltam aos olhos — contudo, todos são partes da mesma equipe.

Todos devem sentir que têm interesse no jogo. Mas isso não significa que cada membro da equipe seja tratado da mesma maneira.

Desde a época daquele terreno baldio em North Street, aprendi que o segredo do jogo consiste em colocar em campo os melhores atletas. Quem atuava com os mais brilhantes ganhava a partida. Reuben Gutoff deixou claro para mim que a situação não era diferente nos negócios. As equipes

vencedoras são feitas de diferenciação, de recompensa aos melhores e de afastamento dos piores, sempre na luta constante para aumentar a altura da barra.

Tive sorte em sair da pilha e em aprender essa regra básica no meu primeiro ano na GE — da maneira mais difícil, quase saindo da empresa.

---

3. Explosão no Telhado

ANOS ANTES DE RECEBER O APELIDO DE NÊUTRON JACK, eu realmente explodi uma fábrica — no duro.

Foi em 1963, no começo de minha carreira na GE. Tinha 28 anos e trabalhava na empresa havia três anos. Ainda me lembro daquele dia de primavera como se fosse ontem. Foi uma das experiências mais apavorantes que já tive na vida.

Estava sentado em minha sala, em Pittsfield, do outro lado da rua onde se localizava a fábrica piloto, quando ocorreu a explosão. O impacto foi enorme. Destruiu o telhado do prédio, arrebentou todas as janelas do andar superior, e sacudiu todo o mundo, inclusive eu, até a raiz dos cabelos.

Com o som da explosão ainda ecoando em meus ouvidos, saí correndo do escritório em direção à fábrica, 100 metros adiante, na Plastics Avenue. Meu Deus, pensei, espero que ninguém esteja ferido. Fragmentos de telhas e cacos de vidro estavam espalhados por toda a parte. Nuvens de fumaça e poeira pairavam sobre a construção.

Subi correndo as escadas para o terceiro andar. Estava simplesmente apavorado, com o coração em disparada e molhado de suor. Os danos resultantes da explosão eram piores do que eu imaginara. Grandes pedaços do telhado e do teto despencaram no chão.

Por um milagre, ninguém se ferira gravemente.

Experimentávamos um novo processo químico, bombeando oxigênio numa solução altamente volátil, dentro de um grande tanque. Uma fagulha inexplicável provocou a explosão. Tivemos sorte, porque os pinos de segurança se soltaram, conforme previsto, e permitiram que a tampa se projetasse diretamente através do teto.

Como chefe, a responsabilidade era sem dúvida minha.

No dia seguinte, tive de dirigir quase 180 quilômetros até Bridgeport, Connecticut, para explicar a um executivo de grupo da corporação, Charlie Reed, as causas do acidente. Ele estava acima de meu chefe direto, Reuben Gutoff, o sujeito que me convencera a não sair da GE. Gutoff também participaria da reunião, mas eu era o responsável direto, e estava preparado para o pior.

Os chefes da GE nutriam todos os tipos de expectativas a respeito de seus gerentes. Esperavam que apresentassem novas idéias sobre produtos. Esperavam que conquistassem novos mercados e aumentassem as receitas. Mas não esperavam que alguém explodisse uma fábrica.

Eu estava certo de que tinha explicações sobre os motivos da explosão. E também já desenvolvera algumas idéias para solucionar o problema. Mas, naquele momento, eu não passava de um náufrago nervoso. Minha autoconfiança estava quase tão abalada quanto o prédio destruído.

Não conhecia muito bem Charlie Reed. Contudo, desde o primeiro momento em que entrei em sua sala, em Bridgeport, Reed fez com que me sentisse totalmente à vontade. Ph.D. em engenharia química pelo MIT, Charlie era um cientista brilhante, com forte vocação profissional. Na verdade, ele fora membro do corpo docente do MIT como professor de matemática aplicada durante cinco anos, antes de entrar na GE, em 1942.

Era calvo, de estatura e compleição mediana, com um brilho constante no olhar.

Também tinha paixão por tecnologia. Solteiro, casado com a empresa, era o executivo mais graduado com experiência prática em química. Charlie sabia o que podia acontecer quando se trabalha com altas temperaturas e materiais voláteis.

Naquele dia, ele se mostrou incrivelmente compreensivo, adotando uma atitude quase socrática em relação ao acidente. Sua preocupação era saber se eu aprendera com o acidente e se eu achava que conseguiria ajustar o processo do reator. Questionou se deveríamos levar avante o projeto. Era puro intelecto, nada de emoções ou raiva.

— Foi melhor detectarmos o problema agora, e não mais tarde, quando toda uma operação em grande escala já estivesse em funcionamento — disse. — Graças a Deus ninguém saiu ferido.

A reação de Charlie causou-me profunda impressão.

Quando as pessoas cometem erros, a última coisa de que precisam é ação disciplinar. O momento e de encorajamento e de reforço da autoconfiança. A tarefa é restaurar a autoestima. Acho que tripudiar sobre alguém que já está por baixo é a pior atitude possível. Uma antiga piada durante as avaliações operacionais da GE é que, se um dos CEOs de unidades de negócios está sendo fritado e alguém na sala se junta á turma da fritura, a equipe de apoio geralmente puxa o lenço branco, atira-o ao ar, e marca a pessoa por agravar ainda mais a situação.

Humilhar alguém em um momento de fraqueza pode empurrar a pessoa para o que chamo de “Vórtice da GE”. E algo que acontece em qualquer lugar. Percebe-se o “vórtice”, quando os líderes perdem a autoconfiança, entram em pânico e se afundam no buraco da dúvida em relação a si próprios.

Já vi isso acontecer com gerentes gerais de negócios de bilhões de dólares, poderosos, brilhantes e autoconfiantes. Eles se saíram razoavelmente bem nos tempos de vacas gordas, mas deixaram de concluir um plano

operacional ou fizeram um mau acordo — não pela primeira vez — e, aos poucos, foram dominados pela insidiosa dúvida quanto â própria capacidade. Tornaram-se propensos a concordar com qualquer coisa, apenas para sair da sala e começar tudo de novo no dia seguinte.

É algo terrível de ver. Poucos se recuperam do “vórtice”. Tentei todos os recursos para salvar as vítimas dessa provação — ou, melhor ainda, para evitar que caíssem nesse redemoinho.

Não me interpretem mal. Adoro questionar as idéias alheias. Ninguém aprecia mais do que eu uma boa e acalorada discussão. Mas isso significa ser perseverante e incisivo. Esse é o nosso trabalho. Mas também é nossa função saber quando abraçar e quando chutar. Evidentemente, as pessoas arrogantes que se recusam a aprender com os próprios erros são indesejáveis nas organizações. No entanto, se estamos gerenciando pessoas competentes, que estão sendo corroídas por um erro, nosso dever é ajudá-las a superar a crise.

Isso não significa que se deva relaxar com o pessoal que apresenta os melhores desempenhos. Um exemplo perfeito é o de um de nossos principais astros, um executivo com responsabilidade pelas atividades globais de P&D de um dos principais setores da GE. No ano passado, ele e eu conversávamos informalmente durante um coquetel na noite anterior à nossa reunião anual de altos executivos. Eu retornara havia pouco de uma visita às nossas operações de P&D na Índia e estava entusiasmado com o que tinha visto. Ao descrever minha impressão sobre a situação das instalações dele na Índia, o cara me disse que eu me iludira em minha viagem.

— Eles, na Índia, não estão fazendo nada que se aproxime do que você está imaginando, em termos de trabalho de qualidade — disse ele.

Aquele comentário me irritou demais. Não podia acreditar naquilo. Os engenheiros e cientistas da Índia estavam incluídos na folha de pagamento dele. No entanto, ele discriminava entre seu pessoal “daqui”, nos Estados Unidos, onde ele trabalhava, e seu pessoal “lá”, na Índia. Sempre soube que tínhamos um problema em convergir toda a mentalidade da organização para a idéia de um intelecto global, explorando todas as boas cabeças da

empresa, em todo o mundo, onde quer que estivessem. Ao receber aquela reação de um de nossos melhores executivos, constatei que a dificuldade era muito maior do que eu imaginara de início.

Sem mencionar seu nome, expus o caso, na manhã seguinte, a 170 altos executivos da GE. Usei-o como exemplo de como a empresa não estava conseguindo explorar ao máximo o intelecto global, não importa o que fosse necessário para a obtenção de resultados. Desafiei todos na sala a se olharem ao espelho e a se assegurarem de que não estavam presos na mesma armadilha. Não tínhamos como concentrar na equipe de P&D dos Estados Unidos todo o trabalho interessante e avançado, dispersando os projetos de baixo valor para lugares como a Índia. Minha visita à Índia me convencera de que os laboratórios de pesquisa daquele país estavam cheios de cientistas iguais ou melhores do que os dos Estados Unidos — e em muitas outras áreas, além de software.

Como era de esperar, o cara ficou com a sensação de que eu o havia humilhado em público e perante seus pares. Não teria feito aquilo, se ele não fosse um dos executivos mais brilhantes e mais confiantes da empresa. Ele era um astro da GE, não um joão-ninguém.

Um dia ou dois depois da reunião, ele me enviou uma nota explicando que, inadvertidamente, havia “menosprezado o progresso significativo de sua equipe na Índia”, deixando-me com uma impressão equivocada. Imediatamente, telefonei-lhe para agradecer pela observação e garanti-lhe que ele não tinha pisado na bola.

Evidentemente, essa atitude de modelo negativo não funciona com todas as pessoas. É possível agir assim com os melhores — desde que saibam que estão entre os melhores. O uso de modelos sempre me ajudou a esclarecer certas situações para grupos mais amplos.

O mesmo se aplica às pessoas que se arriscam no que chamo de “grande jogada” e perdem. Uma das verdadeiras vantagens de maior porte é a capacidade de desenvolver projetos vultosos, com enorme potencial. A maneira mais eficaz de neutralizar essa vantagem é correr atrás dos escalpos dos que ousaram sonhar e empreender — mas falharam. Essas atitudes apenas reforçam a cultura de aversão ao risco.

O melhor modo de promover sonhos e objetivos é lançar pequenas idéias com grande potencial, apresentar modelos positivos e proporcionar recursos para a conversão de pequenos projetos em grandes negócios. Bom exemplo disso foi nossa primeira tentativa, em fins da década de 1970, de desenvolver uma nova lâmpada revolucionária chamada Halarc. Tratava-se de um programa ambicioso para criar uma lâmpada que durasse dez vezes mais do que a lâmpada comum e que consumisse muito menos energia. Parecia ser uma solução ambiental perfeita.

Era uma grande jogada de US$50 milhões.

O problema era que ninguém estava disposto a pagar US$10,95 por uma única lâmpada, não importa quão “verde” ou revolucionária, e o projeto fracassou. Em vez de “punirmos” os envolvidos no projeto Halarc, comemoramos a grande tentativa. Distribuímos prêmios em dinheiro e promovemos vários participantes do Halarc para posições mais importantes. Embora ninguém estivesse feliz com os resultados, demos grande destaque às recompensas para os membros da equipe. Queríamos deixar claro que não era sacrilégio tentar uma grande jogada e não obter os resultados almejados.

EM 1964, NOSSO PROJETO DE DESENVOLVER UM NOVO PLÁSTICO já se encontrava bastante avançado. Estávamos quase chegando a um produto vendável. Gutoff nomeou um gerente-geral, Bob Finholt, para dirigir o programa. Era um sonhador e um grande pensador, que rapidamente vendeu aos chefes a idéia de que algo importante estava ocorrendo em Pittsfield. No mesmo ano, Charlie Reed conseguiu que o conselho de administração aprovasse a nova fábrica de plásticos.

A fábrica de US$10 milhões produziria o mesmo PPO que de início me trouxe para a GE, o mesmo produto que explodiu o telhado da planta piloto. Conseguimos o dinheiro com base no argumento de que desenvolvêramos um plástico revolucionário, um passo adiante do primeiro produto criado pela GE, o Lexan, que estabelecera novos padrões de desempenho.

A venda foi difícil, em parte porque não queríamos mudar para Mount Vernon, Indiana, onde se instalara nossa primeira fábrica de plásticos Lexan. Em vez disso, selecionamos uma área de 450 acres (1.821.150 metros quadrados) em Selkirk, Nova York. Descobri-a durante um passeio numa tarde de domingo, com minha mulher e três crianças no carro. Nós cinco saímos do carro e percorremos toda a área. Era um belo terreno, antigo pátio de manobras para a montagem e carregamento de trens da New York Central Railroad, com um direito de passagem para o rio Hudson. Adorei o lugar e só fui embora quando as crianças se cansaram da aventura.

Alguns executivos da GE não gostaram da área por situar-se a menos de 50 quilômetros de Schenectady, onde a GE já tinha uma de suas mais antigas e maiores fábricas. Além disso, nossa proposta envolvia alta dose de egoísmo. Queríamos dirigir nosso próprio espetáculo e continuar na mesma localidade. Como justificativa, argumentamos de que se tratava de um produto altamente técnico e que necessitávamos de facilidade de acesso aos químicos e cientistas do centro de P&D da GE, em Schenectady, e a nosso próprio laboratório de pesquisas, a uns 80 quilômetros de distância.

Vencemos a discussão e conseguimos o dinheiro. Na mesma época, a veia mais criativa de Bob Finholt rendeu-lhe uma promoção para a área de planejamento estratégico na sede corporativa.

Com a abertura da vaga de gerente-geral, corri atrás dela.

Depois de um jantar em Selkirk com Gutoff e o resto de nossa equipe, acompanhei Gutoff até seu carro nos fundos do restaurante e pulei no banco da frente do Volkswagen conversível.

— Por que não eu para o cargo de Bob? — perguntei.

— Você está brincando? — espantou-se Gutoff. — Jack, você não sabe nada de marketing. E isso é tudo no lançamento desse novo produto.

Eu não aceitaria um não como resposta. E lá fiquei eu no carro de Gutoff naquela noite escura e fria, durante bem mais de uma hora, ponderando sobre minhas habilidades para o cargo, por mais frágeis que fossem.

Era a minha vez de vender-me a Gutoff, por meio de argumentos convincentes. Lembrei-lhe da ocasião em que ele me convenceu a ficar na GE. Ele não me respondeu naquela mesma noite, mas quando saímos do estacionamento, Gutoff sabia o ardor com que aspirava àquele cargo.

Durante cerca de sete dias, telefonei algumas vezes para ele com novos argumentos para reforçar minha pretensão. Uma semana depois, ele me telefonou e pediu que me encontrasse com ele em seu escritório, em Bridgeport.

— Seu FDP! — disse. — Você me convenceu a dar-lhe o cargo e ê o que vou fazer. Tomara que você corresponda às expectativas.

Retornei a Pittsfield naquele dia como o novo gerente-geral da fábrica de produtos de polímeros.

Mas não tive muito tempo para comemorar.

Pouco depois de conseguir o novo cargo e iniciar a preparação do terreno para a construção da fábrica, descobrimos que nosso produto PPO tinha alguns defeitos graves. Os testes de envelhecimento demonstraram que, com o tempo, o produto se tomava quebradiço e rachava sob altas temperaturas, situação em que deveria apresentar boa resistência. Naquelas condições, não havia como o novo produto substituir os tubos de cobre para água quente — um de nossos maiores mercados potenciais.

Tudo indicava que eu tinha feito meu próprio lobby para um desafio que, possivelmente, arruinaria minha carreira. Certo momento daquela época congelou-se para sempre em minha memória. Num dia frio do inverno de 1965, eu observava a área de Selkirk, ao lado de Gutoff e Allan Hay, o cientista do laboratório de P&D da sede corporativa da GE, que inventara o PPO, com sua indefectível gravata borboleta. Trajando sobretudos e luvas, de repente nos surpreendi de pé, à beira de um enorme buraco no solo, com uns dez metros de profundidade, bastante grande para soterrar todos nós.

Com as falhas técnicas recém-descobertas no produto e com aquela vasta escavação à nossa frente, minha carreira na GE parecia desvanecer-se diante de meus olhos.

— Al, você precisa nos ajudar a resolver esse problema ou estamos todos mortos — disse.

Hay virou-se para nós e respondeu com roda a calma:

— Ei, caras, não se preocupem com isso. Tenho alguns outros plásticos a caminho.

Senti vontade de atirá-lo no buraco. E fiquei pensando em que me metera. Parece que tínhamos dado um passo maior do que as pernas. Aquele era um investimento de US$ 10 milhões, em um negócio que realmente fugia a nosso controle. E agora estava claro que não tínhamos um produto operacional para a fábrica em construção. Pior ainda, o cientista que inventara o produto não tinha idéia de como eliminar suas falhas.

Só depois de seis meses frenéticos conseguimos encontrar uma solução para o problema. Praticamente morei no laboratório durante todo aquele tempo. Tentamos de tudo. Combinamos todos os compostos imagináveis com o PPO, para ver se eliminávamos as rachaduras. Dan Fox, o químico que me convenceu a entrar na GE, liderava uma equipe de químicos em Pittsfield, que acabou descobrindo a solução de misturar o PPO com um poliestireno de baixo custo e um pouco de borracha.

Tivemos de alterar o projeto da fábrica para incluir o processo de mistura, mas tudo acabou dando certo.

A história teve um final feliz. O novo plástico, já com a mistura, foi chamado de Noryl e, finalmente, tornou-se um produto vitorioso, que hoje rende mais de US$1 bilhão em vendas mundo afora.

O final feliz foi o produto do esforço de um bando de loucos que acreditavam na possibilidade de fazer quase tudo. Por mais que estivéssemos apavorados, nossos sonhos eram ainda mais fortes — e todos éramos suficientemente malucos para tentar qualquer coisa com a mais tênue chance de dar certo. Talvez estivéssemos numa das maiores empresas do mundo, mas em Pittsfield ou em Selkirk víamos a nós mesmos como uma empresa familiar muito pequena, com uma “instituição financeira” na retaguarda.

Falemos sobre sorte. Toda essa experiência no negócio de plásticos foi como uma mensagem divina, dizendo: “Jack, essa é a sua chance, aproveite-a.”

Eu ainda era muito novo em tudo aquilo. Lembro-me da primeira vez em que um vendedor levou-nos, minha mulher e eu, para um jantar. Achei que aquilo era a melhor coisa do mundo. Eu era um gerente de projetos e comprava matéria-prima de sua empresa, a Pittsburgh Consolidated Coal. Ele nos convidou para um programa no Mill on the Floss, o melhor restaurante das redondezas. E tudo de graça!

Talvez pareça ingênuo hoje, mas tudo aquilo era uma nova experiência. Eu desfrutava cada minuto do dia e encontrava prazeres nas menores coisas. Costumávamos voar num jato Caravelle da United, de dois motores, de Hartford, Connecticut, a Chicago, nas idas para a fábrica de plásticos que produzia o Lexan, em Mount Vernon, Indiana. Em todas as viagens, a aeromoça nos entregava uma lata de castanhas e duas garrafas minúsculas de uísque. Já na ida para o aeroporto, aguardávamos com ansiedade aquela mordomia.

Às vezes, não acreditava que estava sendo pago por tudo aquilo. Tampouco minha mãe. Quando fui à Europa pela primeira vez, em 1964, numa viagem de negócios, ela ficou apavorada com a hipótese de a GE não pagar as despesas.

— Você tem certeza de que tudo corre por conta da GE? — perguntou.

Todas aquelas experiências inéditas eram parte do processo de construção de um negócio a partir do zero, e convertíamos quase tudo em motivo para comemoração. Quando conseguimos um pedido de US$500 de pellets de plástico, paramos para tomar umas cervejas na ida para casa. Afixávamos na parede o nome de todos os clientes que efetuavam compras de US$500 ou mais, num quadro que chamávamos de nosso “Clube dos 500“. Ingresso de cada dez clientes novos ao clube era motivo de comemoração.

Festas movidas a chope e pizza são rotina no Vale do Silício, mas também eram comuns em Selkirk e Pittsfleld, em meados da década de 1960!

Todas as promoções, todas as gratificações e todos os aumentos salariais também eram motivo de comemoração. Quando recebi uma gratificação de US$3.000, em 1964, ofereci uma festa para todos os empregados da empresa na nova casa que acabáramos de comprar na Cambridge Avenue, área proletária de Pittsfield. Na segunda-feira seguinte, gratifiquei-me com meu primeiro conversível, um Pontiac LeMans verde. Cara, eu me sentia no topo do mundo — mas logo recebi uma advertência de como tudo pode mudar de repente.

Além do carro, também comprei um novo terno. Naquele tempo, gostava de diferenciar-me do resto. No verão, costumava usar ternos de popelina, em tonalidades pastel, feitos por Haspel, com camisa azul e gravata listrada. Por mais tolo que pareça, até gostava da sonoridade de meu nome, quando me chamavam de “Dr. Welch”.

Num belo dia de primavera, depois do trabalho, dirigi-me ao estacionamento e entrei em meu reluzente carro novo. Empurrei a alavanca para baixar a capota pela primeira vez. Em meio ao devaneio, uma mangueira hidráulica estourou e aquele líquido viscoso e grudento besuntou toda a minha roupa e destruiu a pintura do painel de meu maravilhoso Pontiac.

Não dava para acreditar. Lá estava eu, achando-me mais importante do que Deus, e de repente sou fulminado pelo aviso que me traz de volta à realidade. Foi uma grande lição. Sempre que você se julga um mandachuva, algo ocorre que o desperta do delírio. Aquela não seria, de modo algum, a última dessas advertências.

Mas a empresa familiar continuou a crescer, e eu junto com ela. Assim que a fábrica de Selkirk ficou pronta e começamos a vender o Noryl, as receitas foram para a estratosfera. Crescemos rapidamente de 1965 a 1968 e, então, me deparei com mais uma grande oportunidade. Em princípios de junho de 1968, quase oito anos depois de entrar na GE, fui promovido a gerente-geral do negócio de plásticos, com receita anual de US$26 milhões. Era um grande feito, tornando-me, aos 32 anos, o mais jovem gerente-geral da empresa.

A mudança me guindou a primeira categoria, com todas as plumas e paetês — participação na reunião anual da alta administração em janeiro, na Flórida, e a primeira opção sobre ações.

Eu estava no rumo certo.

---

4. O Vôo Abaixo do Radar

A VIDA PARECIA PERFEITA. LAMENTAVA APENAS UMA COISA.

Não mais podia compartilhar meu sucesso com meus pais.

Minha mãe morreu em 25 de janeiro de 1965, o dia mais triste de minha vida. Tinha apenas 66 anos, mas tinha problemas cardíacos havia muito tempo. Eu era aluno do curso de graduação na U Mass, em Amherst, quando ela teve o primeiro ataque de coração.

Fiquei tão transtornado com a notícia que, literalmente, depois do telefonema de meu tio, saí em disparada do dormitório e comecei a correr pela estrada em direção a Salem, a quase duzentos quilômetros de distância. A emoção era tão forte, que mal conseguia manter-me no acostamento, enquanto pedia carona até Salem.

Depois de uma estada de três semanas no hospital, ela voltou para casa, descansada e recuperada. Tudo isso foi antes dos betabloqueadores e das cirurgias de ponte de safena. (Anos depois, esses recursos salvariam minha própria vida.) Três anos depois, ela sofreu outro ataque cardíaco e enfrentou a mesma rotina. Outros três anos e sobreveio o terceiro e último. Ela e meu pai estavam na Flórida, em férias. Dera-lhes US$1.000 de minha

gratificação naquele ano para ajudá-los a escapar do rigoroso inverno da Nova Inglaterra.

Aqueles US$1.000 significaram muito para os dois. Quando entreguei-lhe o dinheiro, tive a impressão de que ela explodiria de orgulho. Minha mãe sempre me deu tudo, desde meu nascimento. Aquele modesto presente de US$1.000 era uma oportunidade para finalmente oferecer-lhe uma pequena retribuição. Para ela, aquilo significava o sucesso de “seu produto”. Ela estava muito orgulhosa de mim. Graças a Deus agi assim. Uma das maiores tristezas de minha vida é não ser capaz de dar-lhe tudo o que hoje estaria a meu alcance, se ela ainda estivesse viva.

Quando meu pai me disse que minha mãe estava num hospital de Fort Lauderdale, voei imediatamente de Pittsfield para lá e fui direto para seu quarto. Ela estava em péssimo estado, fraca e depauperada. Na noite em que ela morreu, lembro-me de que estava sentado a seu lado, quando ela me pediu que lavasse suas costas. Passei a esponja em seu corpo com água quente e sabão, deixando-a muito feliz com aquilo. Depois, meu pai e eu voltamos para o motel onde eles estavam hospedados.

Nunca mais voltei a vê-la com vida.

Meu pai e minha tia voltaram para Salem de trem com o corpo de minha mãe, enquanto eu levava o carro de meu pai para casa. Dirigi em direção ao norte toda a noite. Parei para algum descanso num motel de estrada em North Carolina, mas Fiquei lá apenas quatro horas, intranquilo e agitado. Estava muito inquieto e com uma raiva incontrolável. Chorei e chutei o carro durante todo o trajeto. Sentia-me ludibriado, aborrecido e com raiva de Deus por ter levado minha mãe.

Quando cheguei em casa, já me exaurira de tanto chorar. A vigília e as exéquias na igreja St Thomas the Apostle foram realmente uma celebração de sua vida. Na câmara mortuária em Salem, todos os nossos amigos, vizinhos e centenas de amigos que não conhecíamos estavam presentes, cada um com uma história de minha mãe sobre seu filho, Jackie.

Inevitavelmente, todas as histórias com que ela incomodava seus amigos falavam de seu orgulho por mim.

Meu pai também sofreu muito com a morte de minha mãe. Ele era um homem honesto e generoso. Ele me deu um carro novo quando não podia. Seu trabalho e a forte personalidade de minha mãe não permitiram que ele exercesse grande impacto sobre minha vida. Mas eu o amava. Naquele momento, era muito triste vê-lo recusar-se a ajustar sua vida à falta da esposa.

Sem minha mãe, ele era um soldado perdido. Ela o mantinha sob uma constante dieta de sal, pois ele sofria de edema. Agora, para ele, tanto fazia o tipo de alimentação. Em breve, a retenção de líquidos inchou sua fisionomia e ele começou a ganhar peso.

Ele simplesmente se matou com a comida errada. A retenção de líquidos era tanta que foi preciso interná-lo num hospital. Voltei às pressas de uma viagem de negócios na Europa. Ele ainda estava vivo, quando entrei no elevador do hospital. No momento em que cheguei em seu quarto, meu pai acabara de morrer. Seu falecimento ocorreu apenas 15 meses depois da morte de minha mãe, em 22 de abril de 1966. Ele tinha 71 anos.

Eu estava desnorteado. Já não tinha mãe nem pai, e sentia uma profunda compaixão por mim mesmo. Minha sorte era a presença de Carolyn, para catar os cacos. Ela era forte, espirituosa e imensamente solidária. Sempre me lembrava de como eu era feliz por ter uma ótima família, com três filhos saudáveis, Kathy, John e Anne (Mark chegaria mais tarde, em abril de 1968). Para mim, ela foi realmente uma tábua de salvação, não apenas naquela época, mas em muitas outras ocasiões.

Quando me preocupava com as consequências de agitar as águas no trabalho, Carolyn me estimulava a fazer exatamente o que considerava certo — não importa o que os outros pensassem na GE. Depois de cada promoção, ela e as crianças comemoravam a conquista, decorando a casa e o jardim com fitas e faixas de papel.

DEPOIS DE MINHA PROMOÇÃO PARA GERENTE-GERAL de plásticos, fui entrevistado em 1969 pela Monogram, a revista da empresa. Quando o jornalista chegou a Pittsfield para a reportagem, ele se dirigiu a

mim como “Dr. Welch”. Ao que imediatamente retruquei: “Não dou consultas eu casa, portanto, chame-me de Jack” — citação que ele incluiu no artigo.

Agora eu estava pronto para atuar como executivo e não como engenheiro; assim, estava ansioso para descartar-me do tratamento Dr. Welch. Gabei-me de que meu pessoal “era um grupo muito ligado”, que gerava a própria "eletricidade”. Também me gabei de que o negócio de plásticos crescera mais em meu primeiro ano como gerente-geral do que nos dez anos anteriores. “Encontramos ouro nesse território, e tivemos a sorte de demarcá-lo e escavar a mina.”

Que imbecil eu fui — tão extasiado comigo mesmo. Sem qualquer consideração por meus antecessores como líderes do negócio, proclamei que quebraríamos todos os recordes de vendas e de lucros. Quem leu o artigo deve ter ficado muito chocado. Felizmente, eu voava abaixo do radar, ainda imperceptível pela burocracia da GE.

Quando me tornei responsável por toda a operação de plásticos, inclusive o Lexan, realmente acreditei que havia herdado ouro. Em comparação com o Noryl, o Lexan era um puro-sangue. Transparente como vidro e duro como aço. Resistia ao logo e pesava pouco. A Boeing usava quase duas toneladas de Lexan em cada um de seus jatos jumbo 747. Metade de suas aplicações se destinava a substituir metal.

Durante anos, vendêramos o Noryl como produto composto, e estávamos sempre tentando fazê-lo funcionar. Éramos cidadãos de segunda classe, com um produto de segunda categoria. Por meio de preços de venda baixos, convencíamos os clientes a utilizá-lo em gabinetes de máquinas de escritório, sprinklers de gramados, secadores de cabelo, cartuchos de lâminas de barbear descartáveis e televisores em cores. Mas tínhamos de lutar por cada pedido de 200 quilos. Quando finalmente conseguimos o Lexan, achei que conquistaríamos o mundo e fui suficientemente petulante para proclamá-lo.

A declaração foi ainda mais infame pelo fato de a visão da empresa em relação aos plásticos ser muito menos vibrante. O sujeito que antes dirigira o negócio foi promovido a gerente-geral na área de silicones, na época 50%

maior do que a área de plásticos. O negócio de silicones era muito lucrativo, ao passo que o de plásticos mal atingira o ponto de equilíbrio.

Entretanto, o futuro parecia muito promissor. Era a época em que os previsores acreditavam que os plásticos seriam o setor de atividade de mais rápido crescimento nos dez anos seguintes — mais acelerado do que computadores e até produtos eletrônicos. Até o cinema embarcou nessa onda. Em A Primeira Noite de Um Homem (“The Graduate”), Dustin Hoffman foi encorajado a fazer carreira em “plásticos!”

Aumentamos a equipe de marketing e começamos a promover o negócio de plásticos como se fosse o detergente Tide.

Contratamos o pitcher do St. Louis Cardinal, Bob Gibson, para fazer nossos anúncios. Produzimos um comercial de TV no qual aparecia um touro numa loja de porcelana chinesa. Mas todos os produtos eram de plástico Lexan e nenhum se quebrou, quando o animal tumultuou o ambiente. Contratamos os comediantes de rádio Bob e Ray para promover nossos plásticos em Detroit no horário nobre. Os anúncios eram transmitidos entre 7h30 e 8 horas, quando nosso público-alvo, os engenheiros do setor automobilístico, estavam presos nos congestionamentos de trânsito, na ida para os escritórios da General Motors, Ford e Chrysler. Também espalhamos painéis de promoção do Lexan em todas as estradas de acesso aos locais de trabalho.

Denny McLain, na época campeão do Detroit Tigers, atirava bolas em minha direção, enquanto eu me protegia com uma folha de plástico Lexan no estacionamento de nossos escritórios, em Detroit. Consegui muita cobertura da imprensa local. Toda essa promoção conquistou muita atenção, pois era uma campanha de marketing realmente diferente para um plástico industrial.

Nossa intenção era substituir todos os componentes de metal dos carros por Lexan, desde a estrutura do painel até as maçanetas e manivelas das portas e janelas. Como nosso escritório de cinco pessoas em Detroit concorria com o escritório de 40 pessoas da DuPont, tínhamos de ser mais rápidos e mais criativos. Enfrentamos as grandes empresas de produtos químicos e nos demos bem, pois éramos capazes de ultrapassá-las. Explorávamos a força

de uma grande empresa e tentávamos correr com a velocidade de uma pequena empresa.

Estávamos em pleno voo. Em 1970, já superáramos minhas bazófias, mais do que dobrando o negócio de plásticos em menos de três anos. Apesar do sucesso óbvio, eu estava sem dúvida incomodando algumas pessoas poderosas na sede corporativa.

Uma delas era Roy Johnson, chefe do departamento de recursos humanos da GE. Johnson era o guardião das chaves, reportando-se diretamente ao chairman Fred Borch, na época, e depois a Reg Jones, e controlava todas as decisões referentes a pessoal e a novas admissões.

Anos mais tarde, encontrei um memorando que Johnson escrevera em julho de 1971 ao vice-chairman Herm Weiss. Naquela época, eu estava sendo cogitado para outra promoção, desta vez a vice-presidente da divisão de química e metalurgia, um grupo de negócios com vendas de US$400 milhões. No memorando, Johnson concluiu que eu merecia a promoção, mas que a nomeação “envolve grau de risco maior do que o usual. Apesar de seus muitos pontos fortes, Jack tem várias limitações importantes. No lado positivo, destaca-se a capacidade de motivação para promover negócios, instintos empreendedores naturais, criatividade e agressividade, habilidades espontâneas de liderança e organização, além de competência técnica de alto nível”.

“Por outro lado”, prosseguiu Johnson, “ele é um tanto arrogante, reage (ou super-reage) de maneira emocional — sobretudo a críticas —, envolve-se demais nos detalhes dos negócios, tende a confiar excessivamente em sua intuição e rapidez mental, e não em análises mais aprofundadas e no apoio da equipe, ao entrar ou sair de situações complexas, e adota certa atitude de ‘rebeldia' em relação às atividades da General Electric fora de sua própria esfera de atuação”.

Fiquei contente de só mais tarde ter encontrado essa avaliação, ou talvez tivesse cometido alguma besteira — ainda que ela levante algumas questões bem interessantes. Na época, dificilmente teria aceitado essas críticas. Johnson rotulou minhas “limitações” de “juventude e falta de maturidade”,

mas felizmente não impediu minha ascensão ao novo posto. Graças a Deus, Herm Weiss apoiou minha indicação para o cargo.

Em retrospectiva, Johnson e outros tinham motivos de sobra para reservas. Obviamente, eu não me encaixava na organização. Demonstrava pouco respeito e tolerância pelo protocolo. Manifestava impaciência, sobretudo com quem não apresentava bom desempenho.

Era direto, franco e, na opinião de algumas pessoas, rude. Meu linguajar era por vezes ríspido e pouco diplomático. Não gostava de assistir a apresentações enlatadas ou de mergulhar em longos relatórios por escrito, preferindo conversas pessoais, nas quais esperava que os interlocutores conhecessem seus negócios e tivessem respostas.

Adorava os “conflitos construtivos” e achava que os debates abertos e honestos sobre temas de negócios geravam as melhores decisões. Se uma idéia não fosse capaz de sobreviver a um debate sem restrições, o mercado decerto a liquidaria. Larry Bossidy, bom amigo e ex-vice-chairman da GE, mais tarde compararia nossas reuniões de equipe aos comerciais da Miller Lite. Eram barulhentas, estridentes e animadas.

E jamais ocultei meus pensamentos ou sentimentos. Durante uma discussão de negócios, às vezes envolvia-me com tanta emoção que gaguejava comentários que os demais talvez considerassem ultrajantes. Dois dos favoritos eram: “Meu filho de seis anos faria melhor do que isso” ou “Sem essa de Walter Cronkite pra cima de mim!” (que todos entendiam como: “Você apenas dá as más notícias, mas não diz como resolver o problema!”).

Quem não conseguisse enquadrar-se nesse ambiente informal e empreendedor saía ou era convidado a sair. Eliminei rapidamente as más contratações, incapazes de bom desempenho. As pessoas arrogantes ou pomposas não duravam muito tempo. Quem produzia resultados levava para casa salários e gratificações além das expectativas, da mesma maneira como hoje.

Eu “chutava”, mas também “abraçava”.

Essas diferenças me rotularam como uma espécie de rebelde e foram objeto das fofocas mais ridículas. A maioria dos rumores a meu respeito não passava disso — rumores. Animavam algumas conversas divertidas junto ao bebedouro, mas tinham pouco fundamento na realidade. Segundo os boatos, eu pulava em cima das mesas em escritórios e salas de reuniões, como alguma espécie de fanfarrão temperamental.

Isso era tolice.

No entanto, continuei a galgar novas posições. Apesar das reservas de Johnson, consegui o cargo de chefe da divisão de química e metalurgia, em 1971, e com ele me defrontei com um campo minado de novos desafios. Passara 11 anos na GE trabalhando no setor de plásticos. Agora, minha missão era descobrir como dirigir todo um portfólio de negócios de materiais industriais, como ferramentas de corte de carbono, diamantes industriais, materiais de isolamento e produtos eletromecânicos — e fazer tudo isso com pessoas muito diferentes.

Minha primeira tarefa foi analisar cuidadosamente a equipe. Com poucas exceções, julguei-a deficiente. Sou o primeiro a admitir que talvez fosse impulsivo no corte de pessoas naqueles primeiros dias. Mas com o tempo aprendi muito sobre como agir da maneira mais adequada. Essa é a função mais árdua e difícil de um líder. Nunca foi fácil e jamais se torna mais fácil.

Se aprendi algo que atenuasse as dificuldades, foi a conclusão de que o importante é tomar todas as precauções para que ninguém se surpreenda ao ser convidado a deixar a empresa. Quando identificava alguém que talvez tivesse de ser substituído, chamava a pessoa para pelo menos duas ou três conversas, quando expressava minha insatisfação e dava-lhe a oportunidade de reverter o quadro. E concluía todos esses encontros com anotações manuscritas.

Havia quem não apreciasse minha franqueza, mas sempre sabiam exatamente qual era sua situação.

A surpresa e o desapontamento devem ocorrer, se for o caso, na primeira conversa, mas nunca na demissão. Não me recordo de uma única ocasião

em que a pessoa se sentiu chocada ou atraiçoada na última conversa, quando a situação já era irreversível.

— Olha — eu dizia, — ambos tentamos encontrar uma solução. Mas nós dois sabemos que não está dando certo. É hora de uma decisão.

Inevitavelmente, sempre se nota alguma decepção. Contudo, com mais frequência, o sentimento mais forte é de alívio. Na última conversa, o assunto logo se resume em “O que eu levo?” Tive a sorte de sempre trabalhar numa empresa com recursos financeiros suficientes para aliviar o golpe.

Nessa altura, o maior desafio é concentrar o foco no futuro. De alguma forma, mostrar à pessoa que aquela é mais uma transição, em que sempre é possível começar de novo — da mesma maneira como na passagem do colégio para a universidade, ou da universidade para o primeiro emprego. Quem sabe não seria melhor mudar para novo ambiente, deixando para trás as mágoas do passado?

Conheci muitas pessoas que passaram a viver melhor depois de deixar empregos em que não eram felizes. Todos somos responsáveis por essas mudanças positivas.

POR FIM, EM 1971, TIVE DE DAR A MA NOTICIA A TRES DOS executivos de minha equipe no novo cargo. Felizmente, alguns outros foram mantidos na organização. Nomeei como meu substituto em plásticos Tom Fitzgerald, um irlandês rebelde. Quase todos na área de plásticos eram engenheiros. Tom era o único mascate por natureza.

Éramos grandes amigos e almas gêmeas nos negócios. Tirei o gerente de silicones e o substituí por alguém do meu passado: Walt Robb, o engenheiro Ph.D de pesquisas, que me recrutou em Illinois. Walt já saíra do laboratório e exercia funções operacionais como chefe de um pequeno negócio de produtos médicos.

Na laminação, substituí o antigo gerente por Chuck Carson, também de plásticos, que fora meu chefe de finanças e depois gerente da área de folhas de Lexan. Laminados era um negócio difícil. Nosso principal concorrente, a marca Fórmica, da Cyanamid, dominava o mercado e esmagava nossa marca, Textolite. Tínhamos os piores distribuidores. Chuck era tão forte quanto sua fama, e tão duro que o chamávamos de ‘‘Frank Nitti”, inspirados no machão de “Os Intocáveis”, seriado de televisão famoso na época. Chuck sempre atingia as metas do orçamento, mas não podia fazer muita coisa para melhorar as baixas margens ou a pouca competitividade do negócio.

Ele e eu tentamos de tudo para transformar um saco de aniagem em bolsa de seda. Pela primeira vez, percebi a tristeza das pessoas que se esfalfam num negócio ruim, lutando arduamente com um concorrente quase invencível, com poucas esperanças de conseguir melhores resultados.

Até então, achava que todo trabalho era vibrante. Imaginava que, quando se misturavam pesquisa e dinheiro, os resultados sempre eram novos produtos e, atrás deles, crescimento e lucro. Aquele era meu primeiro vislumbre do mundo real dos maus negócios, lição que, durante minha carreira, exerceria enorme impacto. Contudo, felizmente, todos os outros negócios geravam margens muito boas, sobretudo plásticos — o verdadeiro vetor de crescimento.

Aprofundei-me no conhecimento das pessoas nesses novos negócios. Por exemplo, na área de metalurgia, em Detroit, pedi para conhecer a equipe da gerência de vendas, durante uma primeira avaliação pela área de recursos humanos. Era difícil acreditar que o pessoal fosse de fato tão ruim. Montaram uma apresentação formal e monótona. Não tinham paixão pelo trabalho e não conseguiam responder às perguntas mais elementares. Achei-os uma caricatura grotesca do tipo de vendedor que sempre percorre o mesmo trajeto e repete os mesmos argumentos — incapaz de conquistar novos clientes para salvar a própria vida.

Depois da avaliação, dois executivos foram afastados, mas conheci alguém especial, John Opie, então gerente de desenvolvimento de mercados. Tinha 35 anos e atuava no negócio havia doze anos. Ofereci-lhe a primeira de muitas “promoções de campo de batalha” (as battlefield promotions),

tornando-o gerente de vendas nacional, no mesmo dia em que nos encontramos pela primeira vez. Depois de conhecer todos os seus seis gerentes regionais de vendas, disse a Opie que, se fosse ele, demitiria todos eles no ano seguinte. Cinco deles acabaram indo embora.

Sem dúvida, aquilo não era comum. Nem um pouco comum. Mas serviu para sacudir a equipe, e Opie também explorou a situação para energizar o negócio. Trabalhador e totalmente dedicado, Opie progrediria até tomar-se um dos melhores executivos operacionais da GE, chegando à posição de um de meus vice-chairmen.

Não desisti da mania de desprezar e ridicularizar a burocracia da GE, e era visto como diferente e ameaçador para alguns executivos da sede corporativa. Os comentários de Roy Johnson refletiam meu conflito com o staff central de Nova York. Sempre que eu pretendia contratar uma pessoa-chave, a sede corporativa apresentava sua lista de candidatos para as "posições com linha pontilhada" (subordinação indireta ou funcional ao órgão central) em finanças, recursos humanos e legal. Nessas funções, tinha de lutar por meus próprios candidatos.

Nem sempre conseguia ficar com a minha opção. Em várias ocasiões, tinha de aceitar alguém da lista da sede corporativa. Alguns dos gerentes financeiros que me empurraram goela abaixo eram quase absolutamente incapazes, e acabei livrando-me deles. Uma briga em que fui derrotado ocorreu quando tentei promover um jovem advogado, Bob Wright, para chefe do departamento jurídico do setor de plásticos.

Considerava-o muito mais do que um simples advogado. Bob tinha 27 anos e acabara de sair de um escritório de advocacia. Quando fui promovido a vice-presidente de divisão, trouxe Art Puccini comigo como chefe do departamento jurídico. Bob era o candidato perfeito para substituir Art no segmento de plásticos. Mas o chefe do departamento jurídico da GE, no nível corporativo, tinha uma opinião diferente. Para ele, a idade e a experiência de Bob o desqualificavam para o cargo, e assim entupiu-me com uma lista de seus cupinchas.

Fiquei com um deles. Resolvi o problema da promoção de Bob Wright convidando-o para assumir o desenvolvimento estratégico de plásticos, em

1973. Podia preencher aquela posição sem interferência da corporação. Embora fosse um cargo estranho para um advogado, Bob exerceu-o com brilhantismo. Tinha muitas idéias e infundiu nova vida na posição. Em 18 meses, nós o promovemos para gerente-geral de vendas de plásticos. O raciocínio rápido e a personalidade extrovertida tornaram-no candidato natural ao cargo e ajudaram-no a reunir experiências que lhe seriam úteis para sempre. Bob tornou-se presidente da NBC. Hoje, é vice-chairman da GE — um longo caminho desde sua rejeição pela sede corporativa para área jurídica de um negócio com vendas anuais inferiores a US$100 milhões.

A tensão entre a sede corporativa e as unidades de negócios é comum em todas as organizações. No caso de Bob Wright, encontrei um meio de vencer o sistema, sem desafiá-lo abertamente. Todos os dias o pessoal da sede corporativa defendia sua própria lista de indicações, ao mesmo tempo em que nós tentávamos empanturrá-los com nossos próprios candidatos.

Embora a burocracia sempre me irritasse, procurava por todos os meios não hostilizá-la de maneira muito ostensiva — sobretudo às vistas do pessoal mais graduado. Em princípios da década de 1970, começava a cogitar da hipótese de dirigir a GE. Na verdade, o declarei em 1973 quando, presunçosamente, escrevi em minha avaliação do desempenho que meu objetivo de carreira no longo prazo era tornar-me CEO da empresa. Estava decidido a não estourar a bolha de meu sonho, investindo contra moinhos de vento. Se molestasse e xingasse o sistema, o sistema se voltaria contra mim.

Tive sorte. O sistema cedeu. A empresa proporcionou-me uma quantidade incrível de experiências diversas. Na maioria das vezes, permitiu-me que continuasse sendo eu mesmo.

---

5. Aproximando-se da Primeira Divisão

EM JUNHO DE 1973, TIVE MAIS UMA GRANDE OPORTUNIDADE. Reuben Gutoff foi promovido a chefe de planejamento estratégico de toda a empresa e fiquei com o cargo dele, como executivo de grupo. A promoção significava que eu tinha de me transferir para a sede corporativa. Além da divisão de química e metalurgia, que já gerenciava de Pittsfield, eu era agora responsável por vários outros negócios: sistemas médicos, em Milwaukee; componentes de aparelhos e instrumentos, em Fort Wayne; e componentes eletrônicos, em Syracuse.

O grupo era um portfólio diversificado de produtos, com vendas anuais acima de US$2 bilhões, 46.000 empregados, e 44 fábricas nos Estados Unidos, além de operações na Bélgica, na Irlanda, na Itália, no Japão, na Holanda, em Cingapura e na Turquia.

A promoção foi uma grande conquista. Apenas 16 meses antes, eu havia sido nomeado vice-presidente da GE, aos 36 anos. O novo cargo colocou-me na tela do radar. Aos poucos, convertia-me em verdadeiro ator. Fui para a sede corporativa em Nova York a fim de ver amostras de escritórios que haviam sido montadas, à semelhança das novas instalações da empresa, em Fairfield, Connecticut. A GE se mudaria para lá em agosto de 1974. Escolhi os móveis para minha sala, com certas características de decoração, que ressaltavam meu novo status na corporação.

Havia apenas um problema — e que problema! Eu não queria mudar-me para a nova sede corporativa em Fairfield.

Nos 13 anos em que morei em Pittsfield, construí a vida ideal para minha família e para mim. Amava as colinas e bosques de Berkshire. De nosso apertado apartamento de 1960, mudamo-nos para uma série de casas, até sermos proprietários do que considerava uma das melhores residências da cidade.

Tínhamos uma rede de bons amigos. Nossos quatro filhos ainda eram crianças e frequentavam as escolas públicas locais. Pittsfield era um ótimo

lugar para criar filhos, com montanhas e lagos a poucos minutos de distância. Meu grupo de companheiros no Pittsfield Country Club era simplesmente espetacular, onde disputávamos jogos “decisivos” de golfe e tênis. Também participava do campeonato local de hóquei, já bem avançado na faixa dos 30 anos. Conhecia praticamente todo o mundo.

Sentia-me realmente como um peixe grande em lago pequeno. Não queria abandonar tudo aquilo. Pittsfield tinha uma outra vantagem. Mantinha-me afastado da corrida de ratos da sede corporativa.

Voei para Nova York naquele verão para visitar Herm Weiss, então vice-chairman. Como executivo de grupo, estaria subordinado a Herm. Ele era um homem grande e imponente, alto, com ombros largos. Apesar da modéstia, Herm fora astro do atletismo universitário em futebol e beisebol, tendo sido premiado pela revista Sports Illustrated com o seu Silver Anniversary Award.

Realmente gostava dele. Ambos amávamos golfe, pilhérias e apostas nos jogos de futebol de domingo. Primeiro chefe, e depois aliado e amigo, Herm acolheu-me sob suas asas. Parecia que, em todos os lugares, eu sempre encontrava um mentor. Não estava em busca de um novo pai, mas sempre contei com boas pessoas que surgiam de algum lugar e me ofereciam apoio.

Em geral, esperava ansiosamente pelas reuniões com Herm. Daquela vez, entrei em sua sala tremendo de medo. Fui lá para pedir-lhe que me deixasse ficar em Pittsfield. Argumentei que boa parte de meu tempo seria fora do escritório, nos diferentes negócios. Prometi que nunca chegaria atrasado às reuniões mensais na sede.

Num momento de fraqueza, caridade, ou ambos, Herm finalmente disse sim. Praticamente saltei da cadeira e o beijei. Saí às pressas de sua sala, antes que ele mudasse de idéia ou comunicasse sua decisão a Reg, que sem dúvida me queria na sede corporativa. Quando Reg tomou conhecimento da situação, ele mal conseguiu acreditar que Herm tivesse concordado com minha permanência fora da sede corporativa.

Mudei-me de meu velho escritório na Plastics Avenue e instalei-me com uma equipe de cinco pessoas num grupo de escritórios no segundo andar do Berkshire Hilton, em Pittsfield. Durante os cinco anos seguintes, cumpri minha promessa a Herm de nunca faltar a uma reunião. Quando o tempo em Pittsfield ameaçava fechar o aeroporto, eu viajava na noite anterior. Se o tempo armava uma surpresa durante a noite, pulava no carro às 5 horas da madrugada e dirigia como um louco para Nova York, a tempo de chegar antes do início da revisão dos negócios.

Esse cargo de executivo de grupo era minha melhor posição até aquela data. O novo mix de negócios de US$2 bilhões conferia-me mais espaço para praticar o que aprendera ao longo de todos aqueles anos. A divisão de química e metalurgia, que incluía plásticos, estava em franco crescimento. O negócio de componentes de aparelhos e instrumentos era um conjunto de motores e dispositivos, que gerava bons lucros, mas metade das vendas era interna, para a própria GE. O negócio de componentes eletrônicos era um saco de gatos, abrangendo semicondutores, válvulas para TVs e capacitores. Vários desses produtos eletrônicos apresentavam bons resultados, enquanto outros eram uma maré vermelha. O negócio de sistemas médicos, que se resumia basicamente a equipamentos de raios X, tinha grande potencial, mas em 1973 dava prejuízo.

O novo cargo me ofereceu a oportunidade de constituir uma nova equipe. Montei um grupo de profissionais brilhantes, tarimbados e espertos, com habilidades complementares em finanças, recursos humanos, estratégia e direito. Depois de suportar durante anos os candidatos da corporação, em geral bem fracos, tive a sorte de finalmente conseguir dois ótimos executivos da própria GE, originários do “sistema”: Tom Thorsen e Ralph Hubregsen.

Tom, meu especialista em finanças, era excepcionalmente inteligente, elegante, duro e amante de diversões. Ralph, meu profissional de recursos humanos, era uma cama desfeita. Com o rosto enrugado, fumava charutos até a guimba, espalhando cinzas por todos os lados. Administrativamente, não havia pesadelo pior, ficando geralmente no escritório até altas horas da noite, a fim de concluir os relatórios para as apresentações na sede

corporativa. Mas dificilmente se conseguiria alguém com melhor faro para pessoas.

Procurei fora da empresa meu planejador estratégico e encontrei Greg Liemandt, da Booz Allen & Hamilton. Ele foi o primeiro dentre muitas pessoas competentes que tirei de empresas de consultoria, situação muito irônica, pois detestava as empresas de consultoria. Greg vivia o tempo todo fora da caixa, sempre questionando a sabedoria convencional.

E, finalmente, promovi novamente Art Puccini, meu ex-chefe do Departamento Jurídico, para a posição mais alta na hierarquia da área legal do grupo. Originário do Brooklyn, formado em farmácia e direito, Art entrara na GE poucos anos antes. Trouxe com ele uma boa mistura de inteligência e argúcia.

Dificilmente se encontraria um conjunto mais diversificado de personalidades — alguns de dentro da GE e dois do mundo exterior. Todos nós éramos realistas, sem poses e formalidades — quase grosseiros.

Com a pequena equipe de apoio de meia dúzia de pessoas, transferimo-nos para um grupo de salas de 40 metros quadrados no Hilton. Sem um chefe corporativo à vista, trabalhávamos de jeans e suéteres. Gritávamos uns para os outros pelas portas abertas. O lugar lembrava uma república de estudantes.

Nas noites de sexta-feira, muitas vezes íamos para o terraço do hotel, onde repassávamos a semana com algumas cervejas. Subíamos às 18h30 e as mulheres apareciam duas horas depois. A essa altura, já tínhamos quase exaurido nossas narrativas heróicas da semana. Nossas histórias de guerra estavam longe de fascinantes para qualquer uma delas, mas por vezes as toleravam sem muitos protestos. Elas gostavam umas das outras, tanto quanto os membros da equipe entre si. Era comum sairmos juntos nos fins de semana, para jantares sábado à noite ou para festas domingo à tarde, muitas vezes com as crianças.

Divertíamo-nos a valer e ainda éramos pagos por aquilo.

Passávamos boa parte do tempo em trabalho de campo, avaliando pessoas e estratégias. Alugamos um jato Citation que facilitava nossas viagens para todos os lugares. Para mim aquele avião era motivo de entusiasmo.

Carolyn via a coisa de outra maneira.

— Jack, você é um grande tolo — disse. — Eles lhe deram o avião para você morrer de trabalhar.

Ela tinha alguma razão, mas de qualquer maneira eu adorava aquilo. Muitas vezes, saíamos na segunda-feira de manhã e só voltávamos na sexta-feira à noite. Visitávamos Fort Wayne, Indiana, Milwaukee, Wisconsin, e Columbus, Ohio, como se fossem cidades vizinhas. Estou certo de que muitos gerentes se lamuriavam: "Aí vêm eles de novo." Passávamos horas trancados numa sala, descascando a cebola, até liquidarmos todos os assuntos. Embora alguns gostassem das reuniões e as chamassem de grande batalha intelectual, estou certo de que outros as encaravam com o mesmo humor com que pensavam em tratamento de canal.

Tínhamos o melhor dos mundos. Contávamos com os recursos de uma grande empresa, mas também desfrutávamos da atmosfera familiar de meus primeiros anos no setor de plásticos. Enquanto me empenhava em supervisionar todos aqueles negócios diferentes, em localidades remotas, percebia, mais do que nunca, como meu sucesso dependia das pessoas que compunham a minha equipe. Desde meus primeiros dias na empresa, compreendia a importância de escolher as pessoas certas. Tornava-se cada vez mais evidente que alguém ótimo fazia a maior diferença do mundo.

Boa parte do que aprendi a esse respeito foi da maneira mais difícil — cometendo alguns grandes erros. A inconsistência de minhas primeiras contratações era risível. Uma de minhas falhas mais comuns consistia em contratar pela aparência. Em marketing, às vezes selecionava pelo aspecto pessoal e pela facilidade de expressão. Algumas dessas escolhas foram boas, outras não passavam de ternos vazios por dentro.

Cometi outras "proezas" semelhantes. Tinha uns trinta anos quando comecei a contratar pessoas na Ásia. Obviamente, eu não falava japonês. Tinha pouca sensibilidade em relação à cultura. Assim, fiz o óbvio. Se um

candidato japonês falava bem inglês, geralmente estava contratado. Demorei algum tempo para perceber que adotar o idioma como critério de seleção era na melhor das hipóteses uma idéia marginal.

Muitos de meus erros de seleção de pessoal foram consequência de meus próprios preconceitos tolos. Provavelmente por ter frequentado a UMass — uma ex-universidade rural a US$50 por semestre, ainda iniciante em engenharia — impressionava-me o pedigree acadêmico. Quando procurava talentos em engenharia, tentava recrutar pessoal formado pelo MIT, Princeton ou Cal Tech. Melhor seria que me lembrasse de minhas próprias origens. Muitas vezes descobri que a procedência não determinava a qualidade.

Nos primeiros dias, ficava fascinado pelos grandes currículos, apinhados de títulos em várias disciplinas. Em geral, esses indivíduos eram até brilhantes e cheios de curiosidade intelectual, mas muitas vezes se revelavam superficiais e dispersos, pouco propensos ao envolvimento pessoal, sem dedicação e paixão por qualquer coisa.

Em mãos inexperientes, os currículos são armas perigosas.

Por fim, aprendi que estava em busca de pessoas realmente cheias de paixão e ansiosas por realizações. Os currículos pouco dizem a respeito de apetite pessoal. E preciso senti-lo.

No novo cargo de executivo de grupo, descobri que o único negócio que conheceria como parte de meu próprio sangue era o de plásticos. Foi uma grande mudança de mentalidade. Não mais poderia exercer controle irrestrito sobre todos os detalhes. Essa descoberta aumentou ainda mais minha obsessão por pessoas.

Meu parceiro em RH, Raph Hubregsen, e eu começamos a circular pelos departamentos, passando todo o dia numa sala, primeiro com o gerente-geral e seu executivo de RH, e depois com seus subordinados diretos. Depois de 10 ou 12 horas de debates exaltados, íamos embora com uma idéia muito boa dos talentos disponíveis nos dois ou três níveis hierárquicos mais altos.

A reação era a de mais absoluta surpresa. Ninguém estava acostumado àquelas intensas discussões pessoais sobre os pontos fortes e fracos de cada um dos membros da equipe.

Os líderes locais que enfrentavam o grosso desses intercâmbios eram os quatro vice-presidentes divisionais que se reportavam a mim: Julian Charlier, em sistemas médicos; Walt Robb, da divisão química e metalúrgica, George Famsworth, em componentes eletrônicos; e Fred Holt, em componentes de aparelhos e instrumentos.

Famsworth era uma cria tarimbada da GE, mas de fato independente no julgamento e ação. Cínico e engraçado, voava em teco-tecos de carlinga aberta e era alguém de quem eu gostava muito. Holt era outro veterano da GE. Participava de todos os jogos organizacionais e tinha muitos anos de janela em todos os tipos de mutreta. Quase sempre realizava os seus intentos. Fred era talvez uns 20 anos mais velho do que eu e já vira e ouvira de tudo. Ele me considerava uma estomatite que logo passaria.

George e Fred foram os dois primeiros bastiões corporativos da GE sob minha supervisão. Geralmente me consideravam muito pouco convencional e sem bases, mas pelo menos respeitavam meu entusiasmo. Fred sem dúvida se encontrava em seu último cargo e George não parecia obcecado com o progresso na carreira, embora conseguisse mais tarde uma importante promoção para dirigir o negócio aeroespacial.

Charlier, um belga oriundo de uma pequena aquisição da GE em Liège, Bélgica, agora gerenciava o negócio de sistemas médicos. Eu o observei durante uns dois anos, quando ambos reportávamos a Gutoff. O belga era um europeu urbano típico, que tinha uma idéia grandiosa a cada minuto, mas que não levava avante nenhuma delas. Construíra uma bela sede nos arredores de Milwaukee, conferindo nova imponência ao negócio. Eu apreciava seu savoir-vivre e sua criatividade, mas sua incapacidade de produzir resultados, que já me irritava como par, deixou-me louco, quando ele se tornou meu subordinado direto.

Tentei ficar com Charlier porque gostava dele, mas aquela visão altaneira e panorâmica de todas as coisas era ineficaz. Tivemos várias discussões sobre o assunto e a respeito do péssimo desempenho do negócio, até que

finalmente decidi que seria melhor que ele retornasse à Europa, para outra empresa.

Para substituí-lo, telefonei numa noite de domingo para Walt Robb. Durante meus primeiros tempos em plásticos, ele muitas vezes me telefonava domingo à noite, oferecendo apoio, fofocas e conselhos. Dessa vez, tomei a iniciativa do telefonema domingueiro e o convidei a assumir o negócio de sistemas médicos. Minha proposta quase que o jogou ao chão. “Você ama tecnologia, e é curioso”, disse. "Você é o cara perfeito para o cargo.”

Walt achou que eu estava maluco. Em vinte meses, ele passara de chefe de um pequeno negócio de produtos médicos, com US$7,5 milhões em vendas, a gerente da divisão de química e metalurgia, um dos maiores e mais rentáveis negócios da GE, com US$500 milhões em vendas.

Estava no cargo havia apenas quatro meses e gostava daquilo. Agora, eu lhe pedia que assumisse o negócio de sistemas médicos, com metade da receita — e dando prejuízo. Walt teve dificuldade em interpretar minha oferta para dirigir um negócio deficitário, que produzia equipamentos de raios X, marca-passos e monitores cardíacos, no meio do Wisconsin, como a “oportunidade de toda uma vida”. Ele aceitou o cargo, intrigado com a tecnologia e embasbacado com minha própria loucura.

Walt herdou um negócio que basicamente vendia equipamentos de raios X para radiologistas e dentistas. Pouco depois da chegada de Walt, a EMI, empresa inglesa do setor de eletrônica (hoje no negócio de música), lançou uma grande inovação, o escaneador de tomografia computadorizada. O avanço era uma grande ameaça para nosso negócio de raios X, mas também era um tremendo desafio e realmente ativou a circulação de nossa seiva competitiva.

Walt, que começara sua carreira no laboratório de pesquisas da GE, recorreu imediatamente à ajuda de seus amigos cientistas, em Schenectady. Foi fácil empolgar o laboratório com a oportunidade, pois a invenção da EMI cativara a atenção do mundo científico. Minha única contribuição consistiu em acompanhar semanalmente o progresso da equipe, servindo às vezes como instigador de gado, e às vezes co-líder de torcida. Cerca de 80 pessoas trabalhavam 24 horas por dia para criar um produto que gerasse

imagens melhores e mais rápidas do que as do modelo da EMI. Tudo isso tinha um forte conteúdo de “empresa emergente”. Os pesquisadores quase moravam no laboratório, comendo em caixas de pizza, e produzimos nossos primeiros escaneadores no prédio alugado de uma mercearia, em Milwaukee.

Em princípios de 1976, eles já estavam recebendo encomendas das máquinas de US$650.000.

Mais uma vez percebi os benefícios de atuar como pequena empresa. Dar visibilidade ao projeto, equipá-lo com as melhores pessoas, e investir muito dinheiro na idéia continuam sendo os melhores ingredientes para o sucesso.

O novo produto mudou para sempre o negócio de sistemas médicos. A velha operação deficitária, com vendas de US$215 milhões anuais, quando Walt a assumiu, tornou-se no ano 2000, uma das joias da GE, com lucro operacional de US$I,7 bilhão e vendas de US$7 bilhões.

Desmembrei a divisão de química e metalurgia que vinha sendo dirigida por Walt e cindi o negócio de plásticos, de alto crescimento. Chuck Carson, que dirigia o negócio de laminados, foi transferido para a gerência dos negócios remanescentes, de baixo crescimento, mas de alta rentabilidade.

O negócio de plásticos impôs uma espécie de dilema. Meu amigo Tom Fitzgerald, que agora dirigia o setor de silicones, era a escolha interna óbvia para a gerência de plásticos. Mas ele era meu mais íntimo amigo de negócios e, como tal, eu conhecia como ninguém seus pontos fortes e seus pontos fracos. Decidi comparar Tom com a melhor pessoa que conseguisse encontrar fora da empresa.

Já disse que cometi minha parcela de erros de seleção. O pior deles seria o que me espreitava logo adiante.

Passei por cima de Tom no preenchimento da vaga e trouxe alguém de fora, que já dirigira as operações de silicone da GE. Como jovem gerente do negócio de plásticos em princípios da década de 1960, fiquei impressionado com seus discursos nas reuniões divisionais. Ele era o mais bem-falante de todos os líderes. Suas habilidades oratórias eram especialmente

impressionantes para mim, pois eu estaria condenado à morte, se dependesse de um discurso para salvar a minha pele. Antes de ler meu primeiro discurso para algumas centenas de executivos da GE em Cooperstown, Nova York, tive de levantar-me duas vezes da fileira da frente do auditório para correr ao banheiro.

Fiquei de fato satisfeito comigo mesmo por conseguir atraí-lo de volta. Ele parecia o tipo perfeito: bem-vestido e eloquente, era alguém que causava uma excelente primeira impressão. Ele deixara a GE por uma oportunidade melhor no setor químico, o que me deixara ainda mais impressionado. Trazê-lo de volta como vice-presidente corporativo era um grande negócio. Mas para isso, tinha de obter a aprovação prévia do pessoal de recursos humanos da sede corporativa, em Fairfield assim como de Herm e Reg.

Não demorou muito para que eu percebesse que nosso novo homem não estava à altura do cargo. Contratara alguém com base numa imagem de 15 anos atrás. Sabia que precisava consertar a situação. Aquilo era de fato um dilema. Considerava-me participante da corrida sucessória pelo cargo de Reg. Ao contratar esse estranho, opusera-me a Roy Johnson, o chefe de RH, que sempre preferia candidatos internos. A situação talvez fosse desastrosa para mim. Seis meses depois, tive de ir à sede corporativa e confessar a Roy Johnson, Herm Weiss e Reg Jones que tinha feito uma besteira e precisava livrar-me de meu novo contratado. Falando em dia difícil, aquele era um deles. Eu tinha contrariado o sistema e havia deixado de promover um de meus amigos, que esperava e, em retrospectiva, merecia aquela oportunidade. Sentia-me envergonhado pela pessoa que eu havia selecionado, pois era óbvio que o cargo não era para ele.

A reação de Herm foi de apoio. “Você cometeu um erro. Ainda bem que você agiu com rapidez para corrigi-lo.” Reg simplesmente observou: “Tudo bem”, mas foi reservado quanto a seus pensamentos. Johnson explorou o fato como mais uma demonstração de minha imaturidade.

HOLT E FARNSWORTH NÃO ERAM APENAS GENTE BOA, TAMBÉM se destacavam pela tarimba e conheciam o funcionamento do

sistema GE. Eles foram minha primeira experiência real com a “GE tradicional”. As idéias deles abriram meus olhos para esse outro mundo.

Muitas são as histórias sobre Holt, mas a de que mais gosto é sobre avaliações de pessoal. Um dia, em Fort Wayne, durante uma revisão de RH, Fred estava atribuindo grandes méritos a um sujeito que eu conhecia.

— Fred, como é que você pode escrever isso? Ele não é assim tão bom. Nós dois sabemos que esse cara é um picareta. Essa avaliação está ridícula.

Para minha surpresa, Fred concordou.

— Você quer ver a verdadeira avaliação? — perguntou. — Não posso mandar isso para RH. Vão fuzilar o cara.

Fred não estava sozinho naqueles dias. Ele achava que agia como um bom sujeito, protegendo gente que não estava à altura do cargo. As coisas eram assim. Ninguém queria transmitir as más notícias. Na época, o padrão era preencher o próprio formulário de avaliação, escrevendo que seu objetivo de carreira era pelo menos o cargo do chefe. E a resposta do chefe em geral era “Plenamente qualificado para assumir a próxima posição” — mesmo que ambos soubessem que aquilo não era verdade.

No futuro, muitas dessas avaliações de desempenho “boazinhas” sairiam dos arquivos para assombrar-me, em princípios da década de 1980, quando tive de realizar um grande corte de pessoal na empresa. Aquela maldita “bondade fajuta” apenas serviu para iludir-nos e tornar o donwsizing ainda mais traumatizante.

Com George Farnsworth e seu negócio de componentes eletrônicos, consegui duas coisas: uma foi minha primeira idéia nítida sobre semicondutores, atividade que detestei imediatamente. Sim, o potencial de crescimento era alto, mas também era demasiado cíclico para mim e devorava enormes quantidades de capital. Demorei quase uma década para livrar-me daquele glutão.

A outra coisa que aprendi com George não sairia de minha cabeça durante os próximos 25 anos: controvérsia sobre PCBs — bifenilos policlorados

(jpolychlorinated biphenyls). George gerenciava o negócio de capacitores, em Hudson Falis, Nova York, que usava PCBs como isolantes elétricos. Foi minha primeira experiência com o governo.

DE 1971 A 1977, MINHA RESPONSABILIDADE AUMENTAVA CADA VEZ mais, de um negócio de US$100 milhões, passando por uma divisão de US$400 milhões e chegando a um grupo de US$2 bilhões. Aprendi a importância das pessoas, apoiando as melhores e removendo as mais fracas. Aprendi a promover negócios de alto crescimento, como sistemas médicos e plásticos, e a espremer o máximo das operações de baixo crescimento. Foi um ótimo conjunto de experiências.

Em fins de 1977, recebi um telefonema em Pittsfield. Era de Reg, em Fairfield. Ele queria conversar comigo pessoalmente, e era urgente. Na manhã seguinte, eu já estava lá.

— Tenho você em alta conta — disse Reg. — Mas, Jack, você não conhece a GE. Você só viu 10% da empresa. A GE é muito mais do que isso. Tenho um novo cargo para você — executivo de setor no negócio de produtos de consumo. Mas, Jack, esse cargo é em Fairfield. Você não pode continuar sendo um peixe grande em lago pequeno. Se você quiser ser considerado para coisas maiores, terá de vir para cá.

Fiquei empolgado com a idéia de nova promoção — mesmo significando que finalmente teria de sair de Pittsfield. Carolyn também estava ansiosa pela mudança. Ela queria começar tudo de novo em outro lugar e achava que aquilo seria uma oportunidade para nossos quatro filhos.

Agora, duas das crianças já estavam na escola secundária, Kathy e John, Anne cursava a nona série, e Mark, a quinta. Apesar de meus métodos loucos de trabalho, éramos uma família unida. Sempre tirávamos uma semana de férias para esquiar no inverno, durante os feriados da primavera, e nunca dei xá vamos de alugar uma casa no Cabo para duas semanas de férias no verão.

Admito que era difícil ausentar-me inteiramente do trabalho durante as férias. Quando estávamos no Cabo, muitas vezes escapulia da praia e corria até uma cabine telefônica para ver como andavam as coisas no escritório, pelo menos umas duas vezes por dia. Quando esquiávamos, esgueirava-me até algum abrigo próximo com o mesmo propósito.

Mesmo assim, essas pequenas pausas nos davam muito tempo para ficarmos juntos. Passávamos horas nos divertindo com jogos de tabuleiro ou praticando esportes. Tentava tornar aquelas atividades tão agradáveis e competitivas quanto possível, estimulando ao máximo as crianças. Quando voltávamos para casa, sempre fazia placas de madeira para o "‘Melhor Esportista”, o “Melhor Minigolfísta” e o “Melhor Jogador”, e dava os prêmios aos vencedores. Acho que tentava imitar minha mãe nos jogos de baralho. Algumas das crianças eram como eu — não gostavam muito de perder.

Como a maioria dos adolescentes, eles não vibraram com a idéia de arrumar as malas e ir embora. A vida era boa para as crianças. Todos iam bem na escola e tinham muitos amigos.

Mas as coisas nem sempre foram fáceis para eles. Uma manhã, meu filho John estava sentado no ônibus escolar, quando a condução parou para apanhar a próxima criança. Um colega de turma entrou e foi direto em direção a John, desfechando-lhe um murro inesperado. Logo os dois se engalfinhavam, mas meu filho, então com não mais do que oito ou nove anos, não tinha idéia do motivo daquilo.

Apenas quando ele me contou a história na mesa do jantar, naquela noite, eu lhe expliquei que pedira ao pai dele para deixar a GE. Todos estávamos desolados com aquela situação, principalmente eu, que ainda me lembro do incidente como se tivesse acontecido hoje.

Embora vibrando com o novo cargo, também estava triste como as crianças por ir embora de Pittsfield. Para manter os vínculos com o lugar, comprei uma área de 20 mil metros quadrados de terra barata no alto de uma montanha, perto de Lenox, pouco antes da mudança. De fato, no dia em que saímos da cidade com nossa perua Buick apinhada de tralhas, com os quatro

filhos no banco traseiro, demos uma parada na imobiliária para completar a compra. Por algum motivo, aquilo fez com que me sentisse melhor.

Aquela promoção para Fairfield içou-me para um novo escalão organizacional, o de “executivo de setor”. Como em qualquer outra empresa, havia uma hierarquia na GE, e eu tivera a sorte de escalá-la com êxito. Às vezes, a organização até parecia serviço público, com todos os seus 29 níveis e dezenas de títulos e postos, envolvendo camadas hierárquicas como laboratório, unidade, subseção, seção, departamento, divisão e grupo. Os setores situavam-se no nível 27, a apenas dois pequenos passos do nível 29, que era o cargo do próprio Reg.

Foi uma grande mudança. E isso me inscrevia na corrida pela sucessão de Reg. Estava entusiasmado com as perspectivas, mas apreensivo sobre se minha atuação no estilo Pittsfield seria apreciada no proscênio da burocracia de Fairfield.

---

6. Nadando em Lago Maior

DE MANHÃ CEDO. EM DEZEMBRO DE 1977. PASSEI DE CARRO pela segurança do portão principal da sede corporativa da GE, em Fairfield, e percorri as alamedas sinuosas. Naquele dia, todas as árvores estavam desfolhadas e a neve cobria o chão. Entrei na garagem subterrânea, estacionei o carro numa vaga, peguei o elevador e subi para o terceiro andar do prédio oeste. Caminhei pelo amplo corredor em direção a um escritório de esquina, com uma porta de vidro, a mais distante do chairman Reg Jones.

O lugar era muito silencioso e formal — frio e hostil. Eu não tinha secretária nem staff, com exceção de três gerentes que haviam trabalhado com um dos meus principais rivais na disputa pelo cargo de Reg. Não conhecia muitas das centenas de pessoas que trabalhavam na sede corporativa, em Fairfield. Reuben Gutoff, o homem que um dia me convencera a ficar na GE, deixara a empresa dois anos antes, em fins de 1975.

Dentre tantos rostos, apenas dois eram conhecidos e amistosos. Charlie Reed, o executivo que fora tão solidário comigo, quando explodi a fábrica de Pittsfield, agora estava em Fairfield como o principal tecnólogo da empresa. Mike Allen, ex-consultor da McKinsey & Co., que conhecera pela primeira vez nos tempos em que eu trabalhava no setor de plásticos, também viera para a sede corporativa, para a área de planejamento estratégico. Ambos estavam longe de minha sala e ocupados com outros afazeres.

O que realmente fez com que me sentisse solitário foi a perda de meu bom amigo e ponto de apoio em Fairfield. Herm Weiss, um dos vice-chairmen da GE, morrera um ano antes de câncer no pulmão. Ele fora meu único elo real com o alto escalão da empresa. Numa última demonstração de apoio, Herm caminhou a meu lado durante três buracos, no torneio de golfe do conselho de administração de julho. Seis semanas depois, em setembro de 1976, ele falecia no New York Hospital. Depois descobri que, em seus últimos dias, ele dissera a Reg para ficar de olho em mim, pois eu era “a pessoa que faz acontecer”.

Falando em solidão, esqueça essa coisa de “peixe pequeno em lago grande”. Eu me sentia um bagre num oceano. Evidentemente, já estivera aqui muitas vezes, para rotinas do tipo “cachorro amestrado”. Mesmo nessas ocasiões, no fim do dia, depois de apresentar algum plano de negócios ou de pedir dinheiro para construir nova fábrica, sempre me sentia feliz ao retornar a Pittsfield.

Evidentemente, dessa vez seria diferente. Agora era permanente.

Que diferença da época em que ia para o escritório todos os dias, de jeans e suéter, trabalhando com cinco de meus melhores amigos. Ao contratar

pessoas que se tornaram minhas amigas e ao socializar-me ativamente com elas e suas famílias, provavelmente quebrara as regras do comportamento corporativo.

Executávamos o trabalho e gostávamos daquilo. A sensação era de que éramos uma “família”, em vez de uma empresa. Agora tudo acabara. Para agravar meu sentimento de “estranho no ninho”, vivi como nômade durante os quatro meses seguintes, no Stamford Marriott, até que Carolyn e os quatro filhos se mudassem para nossa nova casa em Connecticut. Mas daí resultou um efeito colateral positivo, pois a situação permitiu-me mergulhar no novo cargo.

A transferência para Fairfield foi acompanhada de uma grande promoção para um nível gerencial recém-criado. Eu era agora um dos cinco executivos de setor, todos reconhecidos publicamente como participantes da corrida de cavalos pelo cargo de Reg, além de outros dois gerentes das equipes de apoio, Al Way, principal executivo financeiro da GE, e Bob Frederick, vice-presidente sênior de planejamento corporativo.

Os quatro outros chefes de setor eram John Burlingame, físico, que dirigia os negócios internacionais da GE; Ed Hood, engenheiro nuclear, responsável pelo setor de produtos e serviços técnicos; Stan Gault, antigo veterano do negócio de eletrodomésticos, que cuidava do setor industrial; c, finalmente, Tom Vanderslice, ex-acadêmico e bolsista Fulbright, que gerenciava sistemas de energia.

Reg acrescentou esse novo nível como parte de seu processo sucessório, a fim de testar nossas habilidades e capacidades na direção de portfólios de vários bilhões de dólares, com os quais não estávamos familiarizados. Eu fiquei com produtos e serviços de consumo, o único setor que Reg criara um ano antes, com o objetivo específico de testar a idéia. O cargo me tornava responsável por um grupo de negócios com receita anual de US$4,2 bilhões, cerca de 20% do total de vendas da empresa. Os negócios abrangiam grandes eletrodomésticos, aparelhos de ar-condicionado, produtos de iluminação, utensílios domésticos e produtos de áudio, receptores de televisão, emissoras de rádio e TV, e a GE Credit Corp.

A estrutura foi uma excelente idéia para ajudar Reg a escolher seu sucessor, mas eu enfrentava um problema. Meu chefe direto, o vice-chairman Walter "Dave" Dance, favorecia outro participante da corrida — Stan Gault, seu protegido de longa data, que, como Dance, investira praticamente toda a sua carreira no negócio de eletrodomésticos.

O apoio de Dance a Gault era óbvio e ostensivo. Ele decerto tinha o direito de defender sua opinião, mas aquilo tornava minha vida ainda mais difícil. Era a primeira vez em minha carreira de dezessete anos na GE que meu chefe não torcia por mim. Também não ajudava o fato de Gault ter dirigido o mesmo setor no ano anterior. Assim, encontrava-me numa posição em que todas as minhas iniciativas poderiam parecer uma crítica a ele ou a Dance.

O outro vice-chairman, Jack Parker, também tinha suas predileções na corrida. E eu não me incluía entre os preferidos. Parker era um dos pioneiros em motores de aviação na GE, e sempre apoiou o negócio e seu pessoal. Ele favorecia seus dois subordinados diretos: Burlingame e Hood. Assim, os únicos órfãos eram Tom Vanderslice e eu.

Minha esperança era o fato de os dois vice-chairmen, Dance e Parker, não terem muito relacionamento um com o outro ou com Reg, que, para começar, não os escolhera para suas atuais posições. Reg herdara os dois vice-chairmen de seu antecessor. Ambos haviam sido rivais na disputa pela posição de chairman. Não eram maus sujeitos — mas ficaram decepcionados por não conseguirem o cargo de Reg.

Talvez não haja nada pior numa organização do que trabalhar para um chefe que não quer a sua vitória. Essa situação pode ocorrer em qualquer lugar, em todos os níveis, e provavelmente é mais comum do que se pensa. Antes de trabalhar com Dance, isso nunca acontecera comigo. Sobrevivi à experiência apenas porque fazia o que considerava certo. Confiei na justiça de Reg e do sistema.

Se fosse uma atribuição "permanente", não teria aceito aquela situação. Não destruiría minha careira ou minha sanidade submetendo-me àquela provação. De qualquer maneira, aquilo para mim talvez fosse mais fácil do que para outros. Sabia o que queria, e não demoraria muito para descobrir se chegaria lá.

Desde o primeiro dia, o processo sucessório adquirira viscosidade política. O clima de tensão era constante na empresa. Todos os cinco chefes de setor se concentravam no que era conhecido como prédio oeste, no complexo de dois edifícios de Fairfield. Cada um de nós tinha um escritório de esquina, uma sala de reuniões e espaço para a equipe de apoio. Sempre que estávamos presentes, geralmente enfrentávamos uma situação constrangedora na hora do almoço no restaurante da empresa. Engolíamos os sanduíches, sempre pisando em ovos nos comentários e observações.

Era terrível.

As atividades de campo se tornaram meu refúgio da política. Felizmente, para trabalhar bem, precisava passar tão pouco tempo quanto possível em Fairfield. Minha equipe de apoio era talentosa — e móvel. David Orselet, meu executivo de recursos humanos, tinha um olfato apurado para farejar talentos, além de ser absolutamente confiável — característica inestimável no pessoal de RH.

Não sabia disso na época, mas o apoio de Dave a meu favor na seleção final seria muito importante. Dick Schlegel, pessoa afável e profissional de finanças de grande tarimba, também era uma fonte de tranquilidade.

Dick ajudou-me a conhecer duas pessoas que desempenhariam papéis críticos em minha carreira: Dennis Dammerman, da GE Credit, e Bob Nelson, analista financeiro que passara alguns anos em eletrodomésticos.

Dennis foi criado em sua fazenda, em Grand Mound, Iowa. Quando criança, entrava em sacos de aniagem para socar a lã tosquiada do rebanho de carneiros da família. Quando adolescente, trabalhou em outro negócio de eletricidade — como aprendiz de eletricista da empresa do pai, Dammerman Electric: “Tudo Elétrico”.

Depois de formar-se pela Universidade de Dubuque, em 1967, ao visitar alguns amigos em Bloomington, Illinois, onde havia uma fábrica de componentes elétricos da GE, Dennis perguntou a um guarda de segurança, na portaria, se podia inscrever-se como candidato a emprego. Felizmente, o guarda o encaminhou a um gerente no interior do prédio, que o contratou para o programa de gestão financeira da empresa. Além de brilhante,

rigoroso e experiente, era da mais absoluta confiança. Tinha uma enorme capacidade e não recusava os mais duros desafios.

Bob Nelson era o intelectual da turma. Formado pelo Carleton College, destacava-se como gênio em ciência política e história, dotado de formidável mente analítica. Bob parecia predestinado a ser professor universitário. Obteve o mestrado em estudos gerais e humanidades na Universidade de Chicago e, em seguida, iniciou o curso de doutorado em estudos americanos. Em 1966, descambou para negócios, ao ingressar no programa de gestão financeira da GE.

Juntos, Dennis e Bob se converteram em meus tutores financeiros e confiarei na capacidade de julgamento de ambos até o dia em que me aposentar da GE. Dennis se tornaria principal executivo financeiro e, depois, CEO da GE Capital Services e vice-chairman da empresa. Bob seria promovido a vice-presidente de análise financeira.

Também trouxe um amigo de Pittsfield, Norm Blake, como meu gerente de desenvolvimento de negócios. Norm era um empreendedor brilhante, obstinado e hiperativo, que exercera a mesma função quando eu trabalhava em plásticos. Seria vice-presidente da GE Capital e, em 1984, saiu da empresa para ser o chairman da Heller International.

Dediquei-me ao novo cargo da mesma maneira como em Pittsfield. Apenas agora saía de Fairfield para conhecer os novos negócios e a respectiva tripulação. Tipicamente, começávamos as reuniões de avaliação às 7h30 e, depois, passávamos horas descascando a cebola. Raramente terminávamos antes das 8 ou 9 horas da noite, quando saíamos para jantar juntos, repassar as atividades do dia e analisar os talentos individuais.

Apesar da falta de apoio de meu chefe, trabalhava com afinco, como se ele não estivesse lá. As questões de trato mais difícil eram as relacionadas com o negócio de eletrodomésticos. Sempre pairava o risco de que as mudanças de orientação fossem interpretadas como investidas contra meus predecessores, Dance e Gault. Afinal, eles dirigiram as operações de eletrodomésticos por mais de dez anos. Durante anos, aquele fora o negócio predileto da GE. Dance e Gault tinham planos para grandes expansões e para a criação de réplicas de nosso Appliance Park, de Louisville,

Kentucky, que previam a construção de um Appliance Park East, em Columbia, Maryland, e finalmente de outro Appliance Park West, em Salt Lake City, Utah.

Esses planos ambiciosos refletiam a visão convencional da empresa quanto ao potencial do negócio, fomentada pelo deslumbramento da era do pós-guerra, quando a classe média em ascensão enchia sua cozinha com eletrodomésticos. Não havia dúvidas quanto ao futuro crescimento do negócio. No entanto, as verdadeiras questões eram quanto à rapidez do crescimento e sobre o posicionamento da GE em comparação com os grandes concorrentes americanos e globais. Meus novos colegas, Bob Nelson e Dennis Dammerman, ambos também egressos do negócio de eletrodomésticos, demoliram os números e as premissas ortodoxas.

Nossas análises indicavam que o crescimento seria lento. Os grandes planos de expansão deviam ser reexaminados. Francamente, acho que Dance e Gault também haviam chegado à mesma conclusão. Ainda mais importante do que a expansão era a situação em Louisville. Tínhamos de melhorá-la. Embora as vendas e os lucros se mantivessem em crescimento, a produtividade apresentava forte declínio.

Durante anos, a sede corporativa escutara uma história muito otimista sobre aparelhos e instrumentos. Em Louisville, hostes de economistas, planejadores estratégicos e pessoal de finanças atuavam como apóstolos convictos e defensores ferrenhos do negócio. Relutavam em admitir que os dias de rápido crescimento do pós-guerra passavam por rápida transformação. Mas não estavam sozinhos em sua crença. Aquela perspectiva otimista era compartilhada por boa parte da indústria americana.

Em Louisville, a equipe de liderança de eletrodomésticos se mudara do centro de fabricação e engenharia para um conjunto de escritórios, no alto de um prédio de 15 andares, a 25 quilômetros de distância. Aquilo era emblemático — o grupo de altos executivos na torre de marfim, enquanto os “proletários” labutavam em Appliance Park, produzindo a linha branca.

Municiado com as análises de minha equipe, procurei Dance com a recomendação de cortes expressivos no negócio que ele gerenciara durante

tantos anos. Eu estava pronto para a reação de Dance, mas, para minha surpresa, não houve luta. Em vez disso, acho que ele encarou minha proposta como mais uma prova de minha impetuosidade. E, assim, aprovou o plano.

Sem perda de tempo, partimos para a ação, com o objetivo de tornar o negócio em Louisville mais competitivo, promovendo cortes significativos nas operações e abandonando os planos para a construção de novos Appliance Parks.

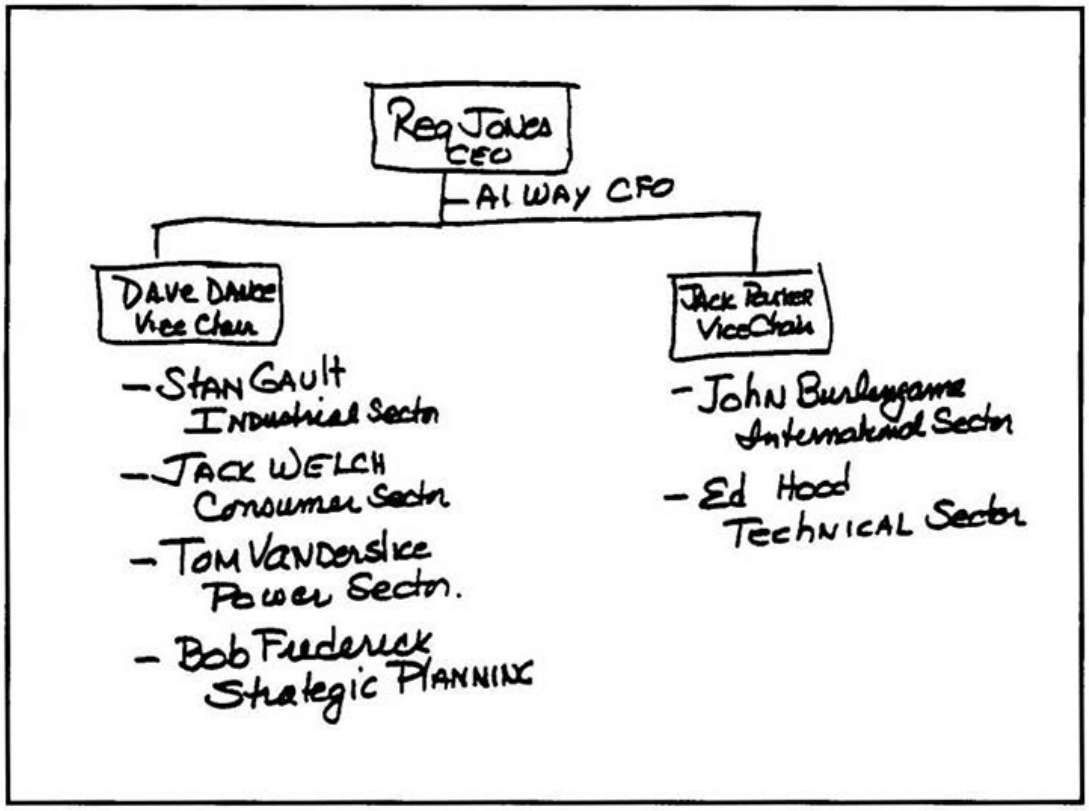
Os desligamentos não foram bem-vistos em Louisville. Tive a sorte de encontrar um aliado em Dick Donegan, gerente do negócio de aparelhos e instrumentos, nomeado por Dance e Gault. Ele comprou os novos planos e teve a coragem de colocá-los em prática — apesar de seus relacionamentos anteriores. Embora ainda insuficientes para resolver nossos graves problemas de custos, todas aquelas mudanças dolorosas no Appliance Park de fato nos tornaram mais competitivos, melhoraram nossa rentabilidade e nos mantiveram em curso.

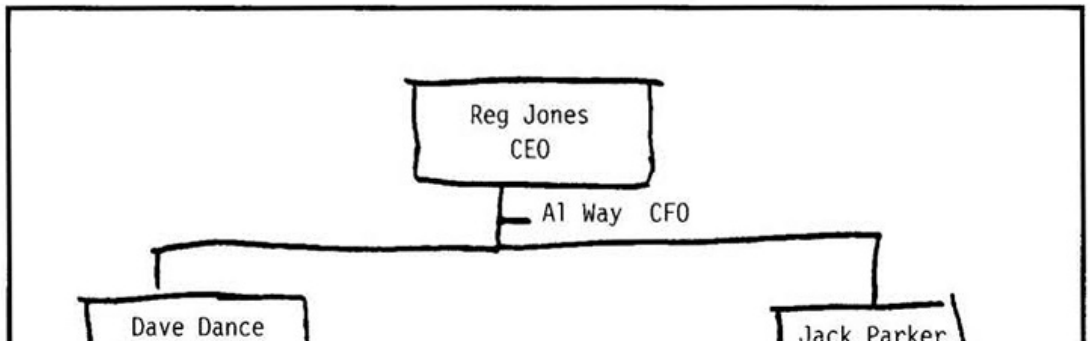
Em eletrodomésticos, esse programa de downsizing e de aumento da eficiência prosseguiu durante mais de 20 anos. Um negócio com um efetivo de pessoal superior a 47.000 pessoas, em 1977, hoje emprega menos da metade desse total, cerca de 19.800 mensalistas e horistas. Esses enxugamentos são horríveis, pois trabalhadores honestos são castigados pelas mudanças competitivas. Contudo, nos negócios mais instáveis, essas transformações são ininterruptas. É difícil dizer quantas vezes me perguntei naqueles primeiros anos da década de 1980 se o pesadelo já acabara. Infelizmente, o processo nunca chegou ao fim.

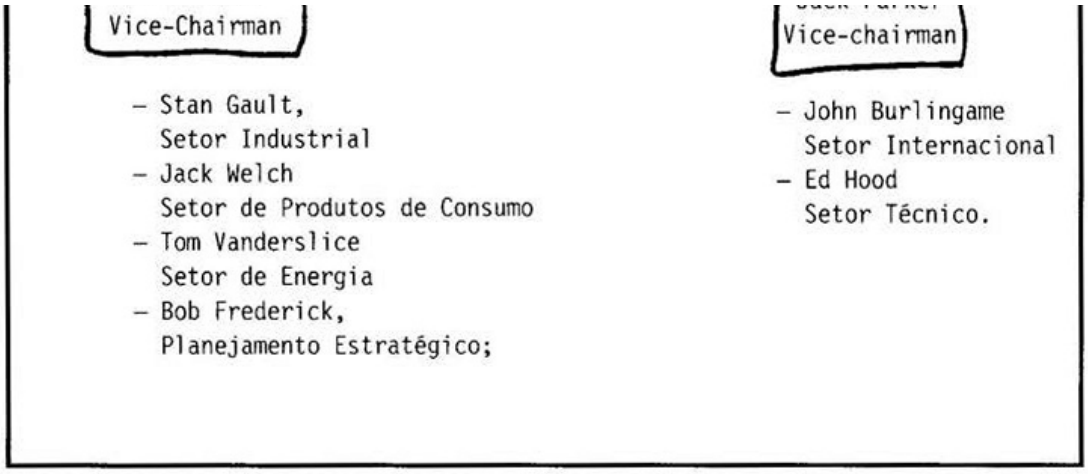
Muitos dos produtos que impulsionaram o boom do pós-guerra simplesmente se tornaram commodities, com margens ínfimas, em mercados de baixo crescimento. Essas mudanças expulsaram muitos concorrentes do mercado de eletrodomésticos, como a Philco, da Ford Motor Company; a Frigidaire, da GM; e a Westinghouse. A GE optou por ficar e lutar num setor muito árduo. No entanto, a fim de sobrevivermos no negócio, tínhamos de fabricar maiores quantidades desses produtos fora dos Estados Unidos. Hoje, o preço de uma geladeira varia de US$700 a

US$800, em comparação com a média de US$1.000 a US$1.200, na década de 1980.

A única coisa boa nesse setor altamente competitivo é que os concorrentes asiáticos por enquanto não fizeram grandes incursões no mercado dos Estados Unidos. Essa experiência com eletrodomésticos contrasta com a evolução do setor automobilístico americano, no qual os constantes aumentos de preços atraíram todos os tipos de concorrência estrangeira.







DENTRE TODOS OS MEUS NEGÓCIOS COMO EXECUTIVO DE setor em 1977, nenhum me parecia mais promissor do que a GE Credit Corp. A exemplo de plásticos, também ele não fazia parte da corrente dominante e, à semelhança de plásticos, senti que transbordava potencial de crescimento.

Ninguém prestava muita atenção à GE Credit. Era um negócio órfão numa empresa industrial. Entramos nesse setor de atividade quase por inércia, em 1933, para ajudar nossos revendedores de eletrodomésticos a movimentar seus estoques de refrigeradores e fogões, em plena Depressão, fornecendo crédito aos consumidores. Além disso, financiávamos vendas de móveis, pois a maioria de nossos revendedores também tinham essas linhas de produtos. Mas isso foi tudo o que fizemos durante os primeiros vinte anos, da década de 1930 até a de 1950.

Em seguida, partimos para a diversificação e passamos a financiar as máquinas de construção civil da Caterpillar, que então chamávamos de Yellow Iron. Apenas em fins da década de 1960 começamos a arrendar outros equipamentos. Já nos últimos anos da década de 1970, a GE Credit se diversificara, mas ainda era pequena. Nessa altura, financiávamos casas pré-fabricadas, refinanciávamos empréstimos hipotecários, concedíamos crédito para a compra de imóveis comerciais, trabalhávamos com financiamentos e arrendamentos industriais, e ainda tínhamos cartões de crédito com marcas próprias.

Naqueles primeiros dias, eu não compreendia as complexidades dos negócios financeiros, e pedi ao pessoal para preparar um glossário que traduzisse todo o jargão em linguagem de leigo. Chamei-o de “finanças para gente miúda” (finance for littlefolk), mas para mim foi uma ferramenta muito útil. Estudei-o como se estivesse de volta ao curso de graduação, para ser capaz de conversar com o pessoal da área.

Meus instintos me diziam que, em comparação com as operações industriais com que estava familiarizado, os negócios financeiros pareciam uma maneira fácil de ganhar dinheiro. Não era preciso efetuar grandes investimentos em P&D, construir fábricas, e trabalhar com metal dia e noite. Tampouco era necessário desenvolver escala para ser competitivo. 1 odo o negócio consistia em capital intelectual — encontrar gente inteligente e criativa e depois recorrer ao poderoso balanço patrimonial da GE para ganhar dinheiro. Tinha a impressão de que aquilo era uma “mina de ouro”.

Explorar massa cinzenta é mais fácil do que fabricar produtos. Em nenhum outro indicador, o confronto finanças versus fabricação era tão óbvio quanto no lucro por empregado. Com menos de 7.000 empregados, o lucro líquido da GE Credit em 1977 foi de US$67 milhões. Em contrapartida, a empresa necessitava de uma folha de pagamento de mais de 47.000 empregados em eletrodomésticos para gerar lucro líquido de US$100 milhões.

Acho que hoje essa constatação é óbvia para todo o mundo — mas para mim, em 1977, foi um grande lampejo. Afinal, eu era um engenheiro químico que estava acostumado apenas a “fazer coisas”.

A GE Credit não apresentava mau desempenho em fins da década de 1970. Os lucros e os negócios estavam em expansão. Eu apenas achava que o crescimento não era satisfatório, diante de suas grandes oportunidades. Em minhas primeiras reuniões com os líderes do negócio, na primavera de 1978, fiquei decepcionado com o nível do pessoal. Reuni-os numa sala — vários níveis hierárquicos — e os sabatinei sobre os pontos positivos e negativos do negócio. “Vamos fazer de conta que estamos na escola”, disse. “Ensinem-me as noções básicas.”

Numa das situações mais memoráveis, lembro-me de ter feito uma pergunta muito simples a um dos líderes da área de seguros. Durante sua

apresentação, ele usou alguns termos que para mim eram desconhecidos. Então, interrompi-o e perguntei:

— Qual a diferença entre “resseguro facultativo” e “resseguro obrigatório ?

Depois de tartamudear uma longa resposta, durante vários minutos, sem conseguir esclarecer a questão, ele finalmente extravasou toda a sua exasperação:

— Como você quer que eu lhe ensine em cinco minutos o que levei vinte e cinco anos para aprender?

Não preciso dizer que ele não durou muito tempo.

A anedota do seguro não foi um incidente isolado. Ao contrário, era uma situação comum. Se a GE Credit conseguia ganhar tanto dinheiro com aquele pessoal, eu ficava pensando como o potencial do negócio seria muito maior se todos os seus jogadores fossem do primeiro time.

Não tínhamos astros suficientes para aproveitar o que para mim eram frutos em galho baixo. John Stanger, que então liderava o negócio, era um operador astuto e tarimbado. Mas ele era cria do sistema e não queria fazer marola. Tinha a tendência de aceitar o que lhe ofereciam em termos de pessoas, e não conhecia o pool de talentos de várias outras partes da empresa.

Durante a Sessão C das avaliações de recursos humanos na primavera de 1978, desafiei todos os gerentes da GE Credit. Tivemos um primeiro dia de muito trabalho. No fim do dia, convidei todos os presentes para o Club Landmark, em Stamford, para ter melhor percepção daquela gente numa atmosfera social. Em geral, a maioria não causou melhor impressão naquele ambiente informal do que no trabalho.

Stanger era muito inteligente. Tudo que tivemos de fazer foi oferecer-lhe melhores pessoas. Depois que passou a dispor de talentos, ele logo floresceu. Durante os dois anos seguintes, mudamos mais da metade da equipe de liderança da GE Credit. Muitos foram recrutados das mais

diversas partes da GE. Muitos vieram dos primeiros escalões da organização. Eles fizeram grande diferença.

Um dos executivos da GE Credit se destacou mais do que qualquer outro. Ele era um sujeito ríspido, inteligente, engraçado e de fala rápida, que dirigia as operações de financiamento comercial e industrial. Seu nome era Larry Bossidy, e quando o encontrei pela primeira vez, pensei comigo mesmo: "De onde veio esse cara?"

Conheci-o em princípios de 1978, no Havaí, num desses seminários gerenciais da GH Credit. Por acaso, jogamos uma partida de pingue-pongue numa mesa ao ar livre. Nossa concentração no jogo era enorme, como se nossas vidas dependessem daquilo. O momento foi muito intenso, com cada um de nós empenhado em conseguir o máximo daquela bolinha branca. Minha mulher me chamava da sacada de nosso quarto no hotel, lembrando-me que tínhamos de pegar o avião. Mas eu não queria parar. Eu estava empolgado com aquele cara tão cheio de vida e de espírito competitivo.

Depois do jogo, não o deixei ir embora. Ele me impressionou com seu raciocínio rápido e com suas observações incisivas, que reforçaram meus instintos sobre a qualidade medíocre da gerência de nível médio na GE Credit. Depois de concluir que tinha descoberto um astro, Larry jogou uma bomba. Ele confidenciou que estava na iminência de deixar a empresa por um emprego na Lone Star Cement. Sua frustração com a burocracia interna era tão grande quanto a minha, alguns anos antes.

Pedi-lhe para esperar.

— O que você quer fazer numa empresa de cimento?

— Este lugar está me deixando maluco! — respondeu.

— Me dá uma chance — retruquei. — Você é a pessoa de que precisamos. Este lugar vai ser diferente.

Bossidy ficou. Um ano depois, em 1979, com o apoio de Reg, pro- movi-o a principal executivo de operações da GE Credit. Ele e Stanger prepararam o palco para o que se tornaria nosso mais importante negócio de alto

crescimento. Depois que me tornei chairman, Larry mudou-se para Fairfield, como executivo de setor, em 1981, e três anos mais tarde, foi promovido a um de meus vice-chairmen. Ele seria um grande parceiro durante os sete anos seguintes, antes de ir embora para dirigir seu próprio espetáculo, como CEO da AlliedSignal.

A atuação inicial de Larry na GE Capital foi fundamental. A partir daquela pequena base em 1977, um negócio com receita de USS67 milhões e menos de 7.000 empregados, a GE Capital ostentou crescimento explosivo. No ano 2000, o negócio gerou uma receita de US$5,2 bilhões, com mais de 89.000 empregados — graças a uma incrível sucessão de líderes.

Mas nem tudo em que toquei virou ouro. Em meio à corrida sucessória, persegui uma grande aquisição para aumentar nossa exposição no setor de broadcasting. Negociei, com meu chefe de desenvolvimento de negócios, Norm Blake, a compra da unidade de TV a cabo e broadcasting da Cox Communications.

Na primavera de 1978, vendi a transação ao conselho de administração, confiante em que a aquisição seria muito positiva para a GE. Já possuíamos umas poucas emissoras de televisão e a GE era, de fato, uma das pioneiras em transmissão a cabo. A empresa saíra do negócio de cabo em meados da década de 1970, por achar que o setor era muito regulamentado. Norm e eu tínhamos outra impressão. Acreditávamos que a transmissão a cabo era muito promissora e estava na iminência de irromper. Reg concordou.

Durante os 14 meses seguintes, enquanto nos empenhávamos em conseguir todas as aprovações necessárias na Federal Communications Commission (FCC), a TV a cabo explodiu. Eu pretendia sair na frente com a Cox, e assim transferi Bob Wright do setor de plásticos para a sede corporativa da Cox, em Atlanta, para cuidar de nossos interesses em cabo, antecipando-se à nossa aquisição do controle da Cox Broadcasting. Tendo presenciado a liderança de Bob como gerente-geral de vendas de plásticos, achei que sua personalidade extrovertida e sua experiência jurídica seriam perfeitas para a rápida expansão do setor de cabo. A gerência da Cox adorara Bob, mas à medida que se arrastava o processo de aprovação pela FCC, a família Cox começou a aumentar o preço de venda da empresa. Ficava cada vez mais

claro para mim que eles estavam arrependidos de terem assinado o contrato conosco.

A equipe da Cox se cercara de boa assessoria jurídica. Constatamos que nosso acordo era menos um contrato de compra e venda da empresa e mais um instrumento de opção de venda que conferia à família Cox o direito de concluir a transação a seu arbítrio. O contrato admitia saídas para a Cox. Eu deveria ter pego essa falha, mas isso me escapou.

Eu tinha feito das tripas coração para convencer Reg e o conselho de administração de que o acordo, de várias centenas de milhões de dólares, era um bom negócio. Agora, com os preços subindo sempre que eu e Norm nos reuníamos com o pessoal da Cox, começava a concluir que teríamos de voltar atrás, pois o acordo não podia ser fechado a qualquer preço. A família Cox mudara de opinião quanto à venda e aumentava o preço como um meio de forçar a nossa desistência. Perder aquele grande negócio na atmosfera politicamente carregada de uma corrida sucessória era um desastre potencial.

Com um cacife tão grande em jogo — a aquisição em si e meu próprio futuro na GE — desejávamos ardentemente aquele acordo. Norm e eu passamos horas de agonia especulando sobre se eles de fato fechariam a transação. Relutávamos em desistir do negócio. Norm trabalhara comigo no setor de plásticos e nossas famílias eram íntimas. Durante cerca de dez dias, não fizemos outra coisa senão discutir sobre o assunto, no escritório ou em casa. Depois de muitos conflitos interiores, finalmente reconheci que o melhor seria partir para outra.

Informei Reg sobre minha decisão no verão de 1979. Ele concordou, mas pediu que eu explicasse as razões a todo o conselho de administração, na reunião seguinte, que seria realizada em St. Louis. Agora, não só tinha de abrir a alma para Reg, mas ainda enfrentar todos os conselheiros da empresa. A próxima reunião do conselho de administração coincidia com a realização de um torneio anual de golfe, envolvendo executivos sênior es e conselheiros. Essa situação apenas agravava o drama de expor-me em público e engolir sapo, ao perder um negócio que eu vinha alardeando com tanta insistência havia mais de um ano. Não sabia o que ia acontecer. Mas fiz o melhor que pude numa situação muito difícil.

Na reunião do conselho de administração, logo cedo de manhã, defendi a conveniência de abrir mão da Cox. Os conselheiros fizeram muitas perguntas, inclusive por que não pagar o preço mais elevado. Depois de lidar com os negociadores da Cox nas últimas seis semanas, sentia no íntimo que a família não venderia a empresa para nós, quaisquer que fossem as condições, mas não tinha como confirmar essa suspeita. A insistência na caça não era conveniente para a GE.

Achei que a reunião correu bem. Esperava que os diretores não dessem muita importância à minha incapacidade de fechar o acordo e reconhecessem o fato de que enfrentara uma situação difícil. Eu não fazia muita idéia de como realmente interpretaram o caso. Naquela tarde, ao jogar golfe com três dos conselheiros, tive a impressão de que, afinal, a reação não fora das piores. Enquanto me preparava para uma tacada, um dos membros do conselho de administração, Dick Baker, ex-CEO da Ernst & Whinney, pessoa dotada de grande senso de humor, ironizou:

— Espero que a trapalhada de hoje de manhã não prejudique a sua jogada!

Deixei o taco cair no chão, e gritei:

— Falta!

Os dois outros conselheiros do grupo prorromperam em risadas. Interpretei aquilo como um sinal positivo, pois era a primeira vez que via aquela turma de pessoas geralmente sérias brincar daquela maneira. Achei que não se divertiriam à minha custa se eu não estivesse em boa forma. Mais tarde, descobri que alguns conselheiros, preocupados com meu espírito competitivo, gostaram do fato de eu ter sido capaz de recuar numa situação como aquela.

O PANO DE FUNDO DE TODAS AQUELAS MUDANÇAS ERA A sucessão de Reg. Todos na corrida tentavam brilhar mais do que os adversários. Cada um de nós dava o melhor de si para destacar-se dos demais. Não recebi nenhum feedback de meu chefe, Dance. Por exemplo,

as mudanças que promovi na GE Credit não foram objeto de apoio ou de oposição da parte dele. E eu realmente não estava seguro quanto a posição de Reg. No íntimo, sempre tive a impressão de que ele estava a meu lado, mas nunca soube ao certo.

Aquilo era uma corrida de cavalos, mas de um tipo diferente, como se todos os jóqueis e animais fossem cegos. Ninguém, a não ser Reg, sabia quem estava à frente. E Reg não estava disposto a revelar sua posição no jogo.

As fofocas de corredor levavam todos a pensar que o favorito de Reg era Way, que compartilhava as raízes de Reg em finanças e que, como CFO (principal executivo financeiro) mantinha estreitas relações de trabalho com ele todos os dias. Way ajudou na engenharia financeira da maior aquisição de Reg, a Utah International, e também colaborou com ele na alienação de nosso negócio de computadores para a Honeywell Inc. Enquanto isso, o apoio de Dance a Gault, que dirigia o setor industrial, nunca diminuiu de intensidade, do mesmo modo como era constante o respaldo de Parker a Burlingame e Hood.

Meu olfato e meu íntimo davam-me a sensação de que Reg aprovava a minha atuação, mas eu continuava atormentado pelas dúvidas. Aquelas incertezas levaram-me a pensar em deixar a GE no meio da corrida. Como todos na GE., eu era sempre procurado por headhunters. Dessa vez, afligido por tantas dúvidas, reagi de maneira positiva a um telefonema de Gerry Roche, da Heidrick & Struggles, empresa de recrutamento de executivos, e admiti a hipótese de concorrer ao cargo de CEO da Allied Chemical.

Em retrospectiva, estava testando as águas, realmente não querendo sair da GE, mas inseguro sobre minha situação na corrida. Aquela maldita falta de autoconfiança estava mostrando sua cara mais feia.

Naquela época, eu não sabia muita coisa sobre o processo sucessório. Não tinha idéia de que a lista inicial de 19 candidatos, montada quando eu ainda estava em Pittsfield, não incluiu meu nome. Não sabia que, quando a lista foi reduzida para dez nomes, em princípios de 1975, eu ainda não estava nela. Ignorava que Roy Johnson, o executivo de recursos humanos, até então conseguira manter-me fora do plantel. Um parecer oficial de RH a meu respeito declarou na época: “Fora da lista de melhores candidatos,

apesar do sucesso operacional anterior. Foco excessivo nos resultados. Relacionamento de intimidação com os subordinados. Rebeldia é motivo de preocupação. Será testado pelas atuais dificuldades dos negócios. Manter sob observação".

A tradução era simples. Johnson achava que eu era jovem e ousado demais e que não tinha o monograma da GE estampado na testa. Na opinião dele, eu pressionava demais pelos resultados e demonstrava pouco respeito pelos rituais e tradições da empresa. Apesar das reservas de Johnson, Reg insistiu em me incluir no grupo sucessório. Para ele, meus resultados justificavam que pelo menos tivesse a chance de concorrer ao cargo. Fui identificado como pessoa indicada para "desenvolvimento intensivo" — em outras palavras, cargos mais importantes.

Felizmente, em 1976, Ted LeVino substituiu Johnson como vice-presidente sênior de recursos humanos. Ele desempenhou papel importante no processo, preparando as primeiras listas para Reg e observando diariamente a corrida sucessória. Ted revolucionou a função de recursos humanos na GE, desafiando o status quo dos "veteranos" e insistindo na meritocracia. Reg passou a contar com Ted como uma caixa de ressonância.

Em fins de janeiro de 1979, Reg me chamou à sua sala e fechou a porta, para o que depois compreendi ser uma das primeiras de suas famosas "entrevistas de avião" com todos os candidatos. O chairman anterior, Fred Borch, utilizara técnica semelhante no processo seletivo de Reg.

— Jack, você e eu estamos num dos aviões da empresa, e o avião sofre um acidente — disse Reg. — Quem deve ser o próximo chairman da General Electric?

A reação imediata e instintiva da maioria dos candidatos, entre os quais eu, era de tentar desvencilhar-se dos destroços e assumir o controle da empresa. Reg, delicadamente, explicava que isso era impossível. Ambos estávamos no avião.

Tentei argumentar que sobrevivera ao acidente.

— Não, não — disse ele — ambos morremos. Quem deve ser o chairman?

Titubeei, lutando com a resposta. Argumentei com ele que estava tão confiante em ser o melhor candidato para o cargo que era difícil para mim dar-lhe outro nome.

— Espera um pouco — disse Reg. — Não tem saída. Quem deve ficar com o cargo?

Finalmente disse a Reg que meu voto iria para Ed Hood, responsável pelo negócio de produtos e serviços técnicos. “Ele é sensato e inteligente, e indicaria Tom Vanderslice o número dois. Tom é decidido, e um osso duro de roer. Eles se completariam um ao outro”. Tom dirigia o negócio de sistemas de energia e, como eu, carecia de apoio de ambos os vice-chairmen.

Em seguida, Reg pediu minha opinião sobre cada um dos contendores, arrancando minha avaliação quanto aos pontos fortes e os pontos fracos de meus adversários. Ele queria saber como eu avaliava os outros contendores em inteligência, liderança, integridade e imagem pública. Ele tentava descobrir quem seria capaz de trabalhar com quem, pois não estava disposto a estorvar seu sucessor — como ocorreu em seu caso específico — com dois vice-chairmen insatisfeitos. Nessas entrevistas, que se repetiram ao longo de vários meses, Reg reuniu as opiniões de todos os altos executivos, inclusive de gerentes seniores que não participavam da disputa.

Ao compilar os resultados dessas entrevistas com nove executivos, Reg constatou que ninguém me dera o cargo mais alto. Sete dos entrevistados optaram por Stan Gault. Dois indicaram Hood.

Em outra ocasião, em junho, Reg de novo me chamou à sua sala.

— Lembra-se de nossa conversa sobre o avião? — perguntou.

— Lembro — respondi. — Você me matou.

Reg riu.

— Bem, dessa vez, lá estamos nós de novo, viajando no mesmo avião, e o avião cai.

— Outra vez — reclamei.

— Jack, agora, eu morri, mas você sobreviveu. Nessas circunstâncias, quem deve ser o chairman da General Electric?

— Assim é melhor. Eu sou o homem — respondi sem hesitação.

Reg perguntou quem seria incluído em minha equipe de liderança. Disse-lhe que, entre todos os candidatos na disputa, gostaria de trabalhar com Hood e John Burlingame. Mais uma vez, enfatizei que o melhor entrosamento comigo seria Hood. Acrescentei Burlingame porque de fato admiro sua inteligência, sua capacidade analítica e a maneira como se mostra à vontade consigo mesmo.

— Tudo bem, se você é o homem, o que você vê pela frente como os maiores desafios com que se depara a empresa?

Disse a Reg exatamente o que pensava, e estou certo de que todos os demais candidatos agiram da mesma maneira. Reg conversou sobre nossas opiniões e pensamentos com a Comissão de Desenvolvimento e Remuneração de Gerentes do Conselho de Administração, então presidida por Ralph Lazarus, chairman da Federal Department Stores. Aparentemente, quando Reg compilou os resultados das sessões em que pedira a cada candidato que indicasse três executivos para os cargos de liderança mais altos, eu me saí muito bem. Gault ainda conseguiu a maioria dos votos (sete), enquanto eu e Hood recebemos seis votos cada um.

Durante essas entrevistas, Reg exibia sua famosa fisionomia de jogador de pôquer. Jamais deixava transparecer a mais leve pista sobre a posição de cada um na corrida. Às vezes, parecia distante e inacessível. Não demonstrava inclinações ou preferências, pelo menos para mim, e em razão de muitas de nossas diferenças superficiais, eu não me sentia de modo algum seguro de que acabaria sendo o escolhido. Ele parecia um estadista inglês e eu era um moleque de rua irlandês.

Pelo menos na superfície, ele era o meu extremo oposto.

Contudo, poucas pessoas, muito menos eu, sabiam que Reg crescera no outro lado da vidraça, olhando para dentro.

Reg era retratado como um estadista cortês. Atuou como assessor de três presidentes e dos respectivos secretariados, tendo sido descrito por um repórter como alguém com a aparência de um “diácono diligente”. Ele era e é todas essas coisas. Mas muita gente ignorava que Reg não fora um privilegiado. Ao contrário, de origem humilde, vencera por seus méritos, trabalhando e lutando com energia para empreender suas conquistas. Plagiando a tirada de Bob Hope, Reg foi quem melhor se definiu: ‘‘Sou inglês. Sou muito pobre para ser britânico.”

Reg foi criado numa casa geminada em Stoke-on-Trent. Seu pai trabalhou como capataz numa usina siderúrgica, e sua mãe ansiava por melhorar de vida nos Estados Unidos. Reg finalmente chegou aos Estados Unidos aos oito anos e meio de idade, trajando um uniforme escolar, e se instalou na periferia de Trenton, Nova Jersey. Seu sotaque inglês logo foi expelido aos murros no pátio da escola, pelos garotos que se sentiam ameaçados por aquele forasteiro esperto. Seus pais conseguiram emprego numa fábrica local, a Acme Rubber Manufacturing Co. A mãe era tarefeira, classificando e embalando juntas de borracha destinadas a tampas rosqueadas de frascos para alimentos. O pai era ajudante de eletricista.

Reg destacou-se na escola e abriu caminho rumo à Wharton School, da Universidade da Pensilvânia, dando aulas particulares aos outros alunos e trabalhando como ajudante de bibliotecário. Ao formar-se, em 1939, foi direto para a GE, onde escalou a hierarquia da poderosa função financeira. Trabalhou durante oito anos na equipe de auditoria, quando teve a oportunidade de conhecer quase todas as fábricas de todos os negócios da empresa. Foi gerente operacional em várias áreas, antes de ser nomeado principal executivo financeiro em 1968, posto que o arremessou à posição de presidente, quatro anos mais tarde.

Reg e eu éramos sem dúvida pessoas muito diferentes, mas também tínhamos muitas semelhanças ocultas. Ambos éramos pessoas diligentes e de origem humilde. Ele também era filho único, e seus pais apresentavam

semelhanças impressionantes com os meus. Nosso sucesso na empresa em que ambos trabalháramos durante toda a vida foi um tributo à meritocracia da organização.

Ambos amávamos números e análises. Ambos fazíamos o dever de casa e demonstrávamos pouca tolerância com os preguiçosos. Os observadores, que durante anos coçaram a cabeça, sem saber como Reg fora capaz de escolher alguém tão diferente dele próprio, nunca se deram conta de nossos pontos em comum.

Nem mesmo eu tinha consciência dessas semelhanças, até escrever este livro. Éramos muito mais parecidos do que jamais se imaginara.

Minha primeira grande chance na corrida surgiu em agosto de 1979 — dezoito meses depois de minha chegada a Fairfield. Numa quinta-feira à noite, 2 de agosto, depois de uma excursão de lazer e trabalho do conselho de administração no Blind Brook Country Club, perto de Rye, Nova York, Reg sentou-se com os dois vice-chairmen e lhes disse que restringiria a corrida a três candidatos: eu, Burlingame e Hood.

Os demais contendores continuariam nos atuais cargos ou sairiam da empresa. Também anunciou que, na reunião da manhã seguinte, recomendaria ao conselho de administração que nomeasse os três candidatos para o cargo de vice-chairman. Tanto Parker como Dance se aposentariam até o fim do ano.

Na manhã seguinte, Parker e Dance expressaram suas opiniões para todo o conselho de administração — basicamente se opondo â recomendação de Reg de que eu fosse o terceiro candidato. Pelo menos um dos membros mais poderosos do conselho de administração manifestou forte apoio a Gault, e outros ainda defenderam Way, por causa de sua experiência em finanças. Contudo, o conselho de administração acabou aprovando a proposta de Reg, inclusive Parker e Dance, que recuaram, tornando a votação unânime.

A seu favor, Parker, visivelmente decepcionado, chamou-me à sua sala.

— Quero que você saiba disso diretamente de mim e de ninguém mais — disse. — Não apoiei você e não acho que você seja a pessoa certa para dirigir a GE. Não quero que você ferre esta empresa.

Apreciei sua franqueza, embora tenha odiado a avaliação dele.

O que ainda ignorava e só viria a saber vários anos depois é que Reg já tomara sua decisão. Ele queria que eu fosse o próximo CEO da empresa. Mas alguns conselheiros ainda preferiam outros candidatos. Ao colocar nós três no conselho de administração, como vice-chairmen, Reg apostava que a convivência mais estreita conosco inclinaria os outros conselheiros em minha direção.

Nos meses seguintes, Gault, Vanderslice, Way, Parker e Dance saíram da empresa. Durante dois anos, Burlingame, Hood e eu nos reportamos diretamente a Reg. A atmosfera desanuviou-se e a política desvaneceu-se. As entrevistas de avião de Reg garantiram-lhe que nós três seríamos capazes de trabalhar juntos como uma equipe — o que se comprovou na prática.

Mais no fim do processo, Reg fez uma pergunta final a todos os candidatos. Ele pediu que cada um de nós escrevesse um memorando detalhado, avaliando nosso próprio desempenho como vice-chairman, como conselheiro e como representante da empresa. Também pediu que escrevêssemos sobre nosso crescimento pessoal e sobre como enfrentaríamos o que Reg chamou de teste da “intendência” — como a empresa deveria contribuir para a sociedade.

Eu ainda estava preocupado com um aspecto mais elementar: que Reg e o conselho de administração me rechaçassem por causa da idade. Aos 44 anos, eu era o mais moço dos três candidatos finais. Burlingame tinha 58 anos. Ed Hood estava com 50 anos. Pensei na hipótese de incluir no memorando a promessa de não permanecer no cargo por mais de dez anos — se fosse o escolhido. Achei que esse compromisso atenuaria parte da preocupação com minha idade e com a possibilidade de que ficasse no cargo durante muito tempo.

Quando conversei com meu amigo Anthony “Lofie” LoFrisco sobre essa hipótese, ele achou que eu estava louco. Lofie é um advogado de Nova York que conheci no Silver Spring Country Club, pouco depois de chegar a Fairfield. Numa tarde de domingo, na piscina de minha casa, em New Canaan, travamos uma acirrada discussão sobre minha idéia de propor um “prazo certo”. Ele insistiu em que me arrependeria daquilo para sempre.

— Quando você assumir o cargo, eles nunca o deixarão sair — disse. — Eles só conseguirão tirá-lo de lá se o sepultarem em seu próprio escritório, com blocos de concreto.

— Cai fora! — respondi. — Você está doido.

Larry Bossidy e família estavam lá, e Larry ficou do lado de LoFrisco. Por fim, concordei com eles e abandonei a idéia. (Lofie não deixou de me lembrar de sua grande contribuição para minha carreira nesses últimos dez anos.)

Depois descobri que minha preocupação tinha fundamento — embora a situação não fosse assim tão séria. Uns dois conselheiros vinham insistindo com Reg para que Burlingame fosse o próximo chairman durante pouco tempo, numa espécie de ponte antes de minha nomeação. Parece que Reg desfez a questão, argumentando que, com toda a probabilidade, eu deixaria a empresa se não ficasse com o cargo.

Ele estava certo.

Passei muito tempo redigindo um memorando de oito páginas e o enviei a Reg, observando: “Aqui talvez haja mais coisas sobre Welch do que nós dois precisamos ou queremos saber.” Hoje, não teria escrito uma carta tão rígida e formal. No entanto, aos 44 anos, senti que precisava superar minha imagem de imaturidade. Ainda assim, ela continha muitas das idéias que eu de fato implementaria nos vinte anos seguintes.

No memorando, abordei diretamente algumas das prováveis preocupações de alguns colegas a meu respeito, inclusive a percepção de falta de maturidade e sensibilidade. Argumentei que todas as minhas experiências na GE nos últimos vinte anos, além de meu crescimento pessoal,

proporcionaram-me a necessária maturidade para o cargo e a sensibilidade imprescindível ao CEO, como “intendente”.

Tentei lidar com a questão de minha natureza exigente, escrevendo: “Embora tenha exigido e continue a exigir que as pessoas atinjam altos padrões de desempenho, ao mesmo tempo proporcionei inúmeras oportunidades de ‘saltos’ na carreira a empregados promissores e contribuí para a criação de uma atmosfera que atrai pessoas talentosas e ambiciosas.”

Uma das passagens preferidas resume minhas idéias sobre liderança: “As pessoas que se associaram a mim trabalharam com mais afinco, desfrutaram melhor a situação, embora nem sempre de início, e, finalmente, desenvolveram maior auto-respeito e maior autoconfiança, por terem realizado mais do que até então supunham possível.”

Expliquei que aprendera algumas coisas valiosas com a impossibilidade de concluir a aquisição da Cox. Descobrira que a reação de Wall Street tanto à proposta do acordo, como a seu cancelamento final, foi de “desinteresse geral”, embora envolvesse centenas de milhões de dólares e um setor altamente atraente e visível. Em face do próprio tamanho da GE, o impacto do acordo não foi considerado significativo.

“Isso reforça minha opinião de que nossa proposta como empreendimento ao investidor em ações deve ser crescimento constante dos lucros, acima da média, durante todo o ciclo econômico”, escrevi. “Nosso porte talvez imponha essa estratégia como única opção válida. A disciplina para equilibrar curto prazo e longo prazo é a essência dessa estratégia.” Pouco sabia ao escrever essa carta quão verdadeira se revelaria essa crença fundamental.

Finalmente, também acrescentei uma poderosa exaltação ao cargo. “Hoje é grande a distância”, escrevi a Reg, “entre sua posição e a de nós três. Contudo, sinto que tenho capacidade intelectual, escopo, disciplina e, sobretudo, toda a capacidade de liderança para chegar lá. A General Electric tem sido minha vida profissional e sua importância para mim toma-se maior a cada ano. Quanto à minha capacidade para desincumbir-me de tal responsabilidade, cabe a outros julgá-la — mas obviamente apreciaria a oportunidade.”

Estava vendendo runway (pista de decolagem) — a capacidade de alçar voo, de subir, de crescer, algo que sempre procurei em todas as minhas nomeações. Sempre acreditei em runway. Sentia que era melhor experimentar as pessoas logo no começo, promovê-las a cargos desafiadores desde cedo. Quase sempre, elas reagiam com muito mais vibração e paixão no cargo e conseguiam para si próprias muito mais crescimento pessoal.

Quanto a meu próprio futuro, comecei a receber vibrações positivas no verão de 1980. Dave Orselet, da minha equipe de recursos humanos e amigo de verdade, mantinha-se atento a qualquer dica ou insinuação de Ted LeVino, o chefe de RH da sede corporativa. Embora Dave se reportasse diretamente a ele e fosse leal ao chefe, ele não resistia à minha sondagem implacável por informações.

Lembro-me de uma ocasião, em uma testa em minha casa, em que apertei o pobre Dave contra a geladeira de minha cozinha, querendo saber como ele achava que terminaria a corrida. Essa talvez tenha sido minha pior transgressão. Por mais que o pressionasse, Dave jamais me diria que eu estava na dianteira, mas com relutância suas insinuações foram suficientes para me deixar animado quanto às minhas perspectivas.

O primeiro sinal do conselho de administração de que eu poderia ser o vencedor surgiu em setembro de 1980, quando um dos conselheiros me telefonou com um convite inusitado. Ed Littlefield, grande acionista depois da venda de sua Utah International para a GE, em fins de 1970, queria que eu fosse seu parceiro no torneio Cypress Point Mem- ber Guest, na Califórnia. Littlefield já era membro do conselho de administração, como chairman da Utah International. Com a venda da empresa, tornou-se um dos maiores acionistas da GE. Acho que ele não me convidaria, se eu já não fosse a escolha de Reg.

Aquela era minha primeira participação no Cypress Point e para mim foi fonte de grande deleite. Ed fez questão de apresentar-me a todos os seus amigos da Costa Oeste. E minha sorte irlandesa de novo estava presente. Logo no primeiro dia do torneio, começamos pelo sexto buraco e no sétimo dei uma tacada até então inédita em meus trinta anos de golfe, logo em meu segundo buraco no Cypress Point, para mim um campo até então

desconhecido. Aquela jogada sem dúvida facilitou meu relacionamento com todo o mundo.

Littlefield foi um dos conselheiros cujo apoio irrestrito nas reuniões do conselho de administração fez uma grande diferença. Ele me defendeu com entusiasmo, juntamente com Si Cathcart, G.G. Michelson, Henry Hillman, Walter Wrisron e John Lawrence. Esses cinco conselheiros seriam muito importantes para mim nos anos vindouros.

Si, então chairman da Illinois Tool Works, era a pessoa mais espontânea e de trato mais fácil do mundo. Gostei dele desde o momento em que nos encontramos pela primeira vez. Ele tinha um extraordinário bom senso e uma sensibilidade sem igual em todas as situações. Si sempre me ajudou durante todo o tempo em que exerci o cargo de CEO, até concordando em retornar da aposentadoria para dirigir a Kidder Peabody, quando enfrentamos problemas.

Também G.G., da R.H. Macy & Co., então conselheira da GE havia relativamente pouco tempo, causou-me forte impressão, embora apenas mais tarde tenha percebido toda a sua incrível inteligência, experiência e criatividade. Ela sempre foi uma confidente imaginosa e desempenhou papel fundamental em todas minhas decisões na GE. Henry Hillman era um empreendedor vibrante, alguém sempre disposto a correr riscos, com quem sempre mantive ótimas conversas. Era brilhante, rico, divertido e nunca se levou muito a sério. Tinha tanto horror a pompa quanto eu. Sua pergunta mais frequente era: “Será que estamos sendo bastante rápidos?” John Lawrence, um brâmane e negociante mundial de algodão de Boston, passageiro do mesmo trem suburbano em que meu pai trabalhou como condutor, foi membro do conselho de administração da GE durante 23 anos. Adorava golfe e sempre jogava comigo nos eventos da GE. Sempre nos divertíamos muito na companhia um do outro. Participara ativamente de tudo e era confidente íntimo de Reg. Ele alcançou a aposentadoria compulsória logo depois da minha nomeação.

Como chairman do Citicorp, Wriston era um dos conselheiros mais influentes e o principal banqueiro dos Estados Unidos nas décadas de 1970 e 1980. Meu primeiro encontro com ele ocorreu durante um evento do conselho de administração no Disney World em 1979. Ele tentava recrutar

Dennis Dammerman, então vice-presidente e controller da GE Capital, para um cargo importante no Citicorp. Fui atrás dele, assediando-o por ser conselheiro da GE e, ainda assim, estar atrás de um de meus melhores executivos.

Acho que ele gostou de meu "ataque". Aquela franqueza podia ser o beijo da morte ou o começo de uma amizade duradoura. Prevaleceu a última alternativa. Walter correspondia plenamente à fama de rígido e inteligente, além de dono de um senso de humor cáustico — mas quando gostava de alguém, era realmente solidário. Ele ficou do meu lado desde o primeiro dia.

Essas foram as pessoas que apoiaram Reg no conselho de administração e que lhe permitiram entrar em minha sala, em 15 de dezembro de 1980, para dar-me a boa nova e abraçar-me. Naquela segunda-feira de inverno, Reg disse que me recomendara para o cargo e que o conselho de administração o apoiara por unanimidade num jantar em 20 de novembro. Reg dera ao conselho de administração um mês para refletir sobre a decisão e para levantar qualquer questão depois da votação. Nada surgiu. Reg informou que minha eleição formal para chairman seria na próxima reunião do conselho de administração, em 19 de dezembro. Ele explicou que Hood e Burlingame continuariam como meus vice-chairmen e que ele dedicaria os próximos três meses a me ajudar na transição, até que eu finalmente assumisse em 1º de abril.

Tudo isso aconteceu porque Reg teve a coragem de escolher alguém que era exatamente o oposto do então "modelo de executivo da GE".

A luta até aquele ponto fora árdua. Agora eu conquistara o cargo, mas ainda enfrentava uma politicagem tola. Apenas para dar uma idéia da viscosidade política da época, Paolo Fresco, então vice-presidente, lembra-se de ter sido agredido quase fisicamente num corredor de Fairfield por um executivo demasiado zeloso que se reportava a Burlingame, mas que me apoiava. Fresco recorda-se que foi chamado de "paspalho" simplesmente porque era leal a seu próprio chefe. Pouco depois de eu ser nomeado chairman-eleito, Paolo veio falar comigo:

— Jack — disse ele, em verdadeiro estilo político italiano — apresento-lhe minha demissão. Saiba que apoiava Burlingame, e meu candidato perdeu.

Disse a Fresco para esquecer o pedido de demissão. Não queria saber quem me apoiou ou não me apoiou. Fresco, nascido na Itália, o mais elegante e refinado cidadão global, depois se tornou um de meus melhores amigos. Como vice-chairman, ele desempenhou importante papel em transformar a GE em verdadeira corporação global.

Mas a época era sobretudo de comemoração. No artigo em que anunciou a decisão, o Wall Street Journal informou que a GE decidira substituir "uma lenda por um fio de alta tensão". Para apresentar-me à elite empresarial, Reg planejou uma festa de debutante no Helmsley Palace, em Nova York, em 24 de fevereiro — pouco antes de minha posse oficial em 1º de abril. Reg queria apresentar-me a seus amigos e transferir-me seus relacionamentos. Foi um grande evento, com a presença dos CEOs das maiores empresas do país na época.

A festa foi magnífica. Eu estava com roda a bola. Todos pareciam à vontade e quase todos beberam um pouco demais, exceto Reg, que queria ter a certeza de me apresentar aos 50 ou 60 convidados. Ele queria preparar-me para um começo perfeito. Mas quando Reg me pediu para fazer alguns comentários, pegando-me desprevenido, aparentemente arrastei a voz em algumas palavras.

Na primeira hora da manhã seguinte, ele entrou em minha sala furioso como nunca o vira antes.

— Nunca fui tão humilhado em minha vida — disse-me Reg. — Você envergonhou a mim e a empresa.

Eu fiquei em estado de choque. A noite fora fantástica e supus que a festa havia sido maravilhosa. Durante as quatro horas seguintes, acho que experimentei todas as emoções humanas. Sentia-me profundamente amargurado por ter decepcionado Reg. Estava muito aborrecido com ele pois achava que ele foi muito rigoroso. Tinha pena de mim mesmo por talvez não ter causado a melhor das impressões. Mas não achava que nossos

convidados não tivessem gostado do evento. Não era possível que fossem tão fingidos. Já estivera em muitas festas para saber quando eram boas.

No entanto, pouco antes do meio-dia, a situação mudou.

Reg voltou à minha sala.

— Quero conversar com você — disse. — Olha, recebi mais de vinte telefonemas nas últimas três horas, e todos estão dizendo que foi a melhor festa de Nova York nos últimos dez anos. Sinto muito. Fui muito duro com você. Todos gostaram muito da noite. Só tenho escutado comentários positivos a respeito da festa e de você. Eles gostaram de você. Interpretei mal os acontecimentos.

Meu Deus, que alívio! Mal podia esperar para ir adiante.

II. DESENVOLVENDO UMA FILOSOFIA

7. Como Lidar com a Realidade e com a “Amabilidade Superficial”

EM 1º DE ABRIL DE 1981, EU ERA COMO O CACHORRO QUE UM dia correu e alcançou o ônibus. Finalmente, eu tinha o emprego.

Apesar de toda a minha experiência acumulada, não estava nem de longe tão seguro quanto parecia. Para efeitos externos, projetava uma boa dose de autoconfiança, e os que privavam comigo me descreveriam como seguro, assertivo, decidido, rápido e rigoroso. No fundo, sentia-me muito inseguro. Sempre que tinha de falar em público, lutava com minha dificuldade de expressão e procurava disfarçar a calva incipiente. E quando alguém perguntava qual era a minha altura, sempre acrescentava alguns centímetros aos meus 1,73 metros.

Cheguei ao cargo sem muitas das habilidades externas dos CEOs. Raramente tratara com alguém de Washington, embora na época o governo estivesse mais presente nos negócios do que nunca. Tinha pouca experiência no relacionamento com a mídia. Minha única reunião com a imprensa foi a que tive com Reg no dia em que a GE divulgou que eu seria o próximo CEO, e mesmo assim segundo um roteiro predeterminado. Tivera apenas um ou dois

rápidos encontros com analistas de Wall Street, que acompanhavam a GE. E nossos cerca de 500.000 acionistas não tinham idéia de quem era Jack Welch e se ele seria capaz de substituir o homem de negócios mais admirado dos Estados Unidos.

Mas, de fato, sabia qual deveria ser o “sentimento” interno da empresa. Não chamava aquilo de “cultura”, naquela época, mas referia-me, na verdade, à cultura organizacional.

Sabia que era preciso mudá-la.

A empresa tinha muitos pontos fortes. Era uma corporação com receita anual de US$25 bilhões, de onde extraía lucros anuais de US$1,5 bilhão, com 404.000 empregados. Tinha um balanço patrimonial que a classificava como AAA em termos de avaliação de risco, e seus produtos e serviços permeavam praticamente todos os itens do PNB americano, de torradeiras a centrais elétricas. Alguns empregados descreviam com orgulho a empresa como um “superpetroleiro”, forte e estável nas águas. Respeitava a boa intenção da metáfora, mas queria que a GE tosse mais parecida com uma lancha de assalto, rápida e ágil, capaz de manobras repentinas.

Minha intenção era tornar a GE mais semelhante ao negócio de plásticos, no qual já fora gerente-geral — uma empresa cheia de empreendedores autoconfiantes, que enfrentassem a realidade todos os dias. Cada marco da estrada, registrando a distância percorrida, deveria ser comemorado, a fim de tornar os negócios mais divertidos. Com algumas exceções notáveis, o costume da época era circunspecção, em vez de diversão.

Eu tinha consciência dos benefícios de continuar pequena, embora a empresa se tornasse cada vez maior. Os bons negócios deviam ser segregados dos ruins. Queria que a GE preservasse apenas os negócios em que fosse a Nº 1 ou a Nº 2 nos respectivos mercados. Tinha de agir com rapidez e enxotar do caminho aquela maldita burocracia.

A realidade é que, em fins de 1980, a GE era, como a maioria das empresas americanas da época, uma organização formal e maciça, com uma grande quantidade de níveis gerenciais. Nela porfiavam mais de 25.000 gerentes, com a média de sete subordinados diretos, numa hierarquia onde havia doze

níveis entre o chão-de-fábrica e meu escritório. Mais de 130 executivos ostentavam o galardão de vice-presidente ou algo superior, com todas as espécies de títulos e equipes de apoio: “vice-presidente de administração financeira corporativa", “vice-presidente de consultoria corporativa" e “vice-presidente de serviços operacionais corporativos".

Havia oito vice-presidentes regionais de “relações com os consumidores" espalhados pelos Estados Unidos, sem responsabilidade por vendas diretas. A burocracia resultante dessa estrutura era enorme. (Hoje, numa empresa seis vezes maior, o número de vice-presidentes é apenas 25% superior. Temos menos gerentes, cada um com uma média de 15 subordinados diretos, não sete, e com apenas seis camadas entre o chão-de-fábrica e o CEO.)

Não demorou muito para que eu entrasse em choque com as piores práticas.

Estava havia uns dois meses no cargo, quando Art Bueche, chefe das operações de P&D entrou em minha sala. Ele queria dar-me uma série de cartões com um roteiro de perguntas para a nossa próxima sessão de planejamento com os líderes de negócios da GE. A peça central dessas reuniões, que se realizavam anualmente em julho, eram grossos manuais de planejamento, com previsões detalhadas de vendas, lucros, despesas de capital e uma grande variedade de outros números para os próximos cinco anos. Esses volumes eram a seiva da burocracia. Alguns membros do staff em Fairfield chegavam a avaliá-los pela aparência externa, atribuindo pontos aos adereços da capa. Coisa de louco.

Examinei as fichas de Art, surpreso de ver folhas de instrução da empresa com perguntas do tipo “te peguei".

— Que diabos faço com isso? — perguntei.

— Sempre dou aos executivos da sede corporativa esses modelos de perguntas. Assim, eles mostram ao pessoal operacional que estudaram os manuais de planejamento — respondeu.

— Art, isso é loucura — disse. — Essas reuniões devem ser espontâneas. Quero ver pela primeira vez do que é feito esse pessoal e reagir com naturalidade. Os manuais de planejamento fazem a conversa fluir.

A última coisa que queria era uma série de perguntas difíceis, preparadas de antemão, para marcar alguns pontos. Qual o propósito de ser CEO, se você não pode fazer suas próprias perguntas? O staff corporativo dava as costas ao pessoal de campo — e se mantinha o tempo todo ocupado "beijando" os chefes.

O gabinete do CEO, inclusive meus dois vice-chairmen, não era o único grupo na sede corporativa a receber aquelas folhas de instrução. Em todas as reuniões de avaliação dos negócios, o pessoal da sede corporativa enchia seus próprios chefes de equipe com perguntas.

Dezenas de pessoas rotineiramente se submetiam ao que considerava "manuais mortos". Durante toda a minha carreira, nunca quis ver um plano antes da apresentação pela pessoa ou equipe responsável por sua elaboração. Para mim, o valor dessas sessões não estava nos manuais, mas, sim, na cabeça e no coração das pessoas que vinham a Fairfield. Queria analisá-los, ir além das capas e penetrar no em seu próprio espírito, no pensamento a eles subjacente. Precisava sentir a linguagem corporal dos líderes de negócios e a paixão com que impregnavam seus argumentos.

Muitas daquelas reuniões de avaliação eram passivas. Um dos ritos anuais era a viagem a Louisville na primavera, para a revisão do negócio de eletrodomésticos. Uma equipe de projetistas e engenheiros apresentava protótipos de papelão e plástico. E lá estávamos nós de Fairfield, com a incumbência de opinar sobre modelos futurísticos de refrigeradores, fogões e lavadoras de louça.

Jamais saberei quantos desses modelos chegaram às lojas dos revendedores. Mas realmente tinha a certeza de que alguns daqueles protótipos eram espanados antes das apresentações, pois não passavam de reprise das reuniões de revisão de anos anteriores. No entanto, também sabia muito bem que os comentários de Fairfield, inclusive os meus, eram de pouco valor. Aquele rito era perda de tempo para todos os presentes.

Queria romper o ciclo daqueles espetáculos de "cachorro amestrado". Era preciso mudar a idéia de que o papel da hierarquia consistia meramente em "avaliar e aprovar".

DEPOIS DAS REUNIÕES DE PLANEJAMENTO DE MEU PRIMEIRO verão como CEO, tentei criar um novo ambiente dentro de minha própria equipe. Achei que uma boa maneira de quebrar o gelo era promover algum evento fora do local de trabalho, durante uns dois dias. Em meus cargos anteriores, sempre descobríamos uma maneira de misturar doses de golfe e de negócios, em resorts de primeira classe (lugares como Harbor Town, no Hilton Head, e Cascades, em Homestead).

Acabáramos de nos associar ao Laurel Valley, um clube de golfe nas imediações de Pittsburgh. Assim, no outono de 1981, convidei cerca de 14 executivos para um retiro de dois dias no Laurel. O grupo abrangia todos os chefes de equipes funcionais e nossos sete executivos de setores. Aquela era minha primeira tentativa de realmente criar uma espécie de grupo colegiado no topo, o que mais tarde chamaríamos de CEC, ou Conselho Executivo da Corporação (Corporate Executive Council).

Entre os 14 executivos, um grupo básico de pelo menos sete ou oito entusiastas aderiu à nova agenda. Reg estava certo ao escolher John Burlingame e Ed Hood como vice-chairmen. Eles eram sem dúvida solidários e nunca solaparam minhas iniciativas, apesar do fato de que talvez tivessem algumas reservas quanto ao ritmo da mudança.

Na realidade, em conjunto, eles atuaram como força moderadora. Larry Bossidy, o mesmo cara que eu descobrira do outro lado de uma mesa de pingue-pongue, veio para Fairfield, como executivo de setor, em 1981, e se tornou minha alma gêmea em negócios. Ambos compartilhávamos o ódio à burocracia. Também contava com o forte apoio de dois de meus mais altos gerentes da equipe de apoio: o principal executivo financeiro (CEO), Tom Thorsen, e o chefe de recursos humanos, Ted LeVino.

Tom era um velho colega de Pittsfield, que fora aproveitado anos antes por Reg, para trabalhar em Fairfield como CEO. Ele compreendia nossas intenções. Embora ele me achasse um bom alvo para gozações, ainda assim eu o adorava pela franqueza e vivacidade. LeVino representava a ponte entre a velha e a nova GE. Seu apoio a muitas das primeiras iniciativas foi vital.

Se nem todos os meus 14 executivos mais importantes me ofereceram apoio integral naquele momento, eu sabia que já contava com o suficiente para deflagrar o processo. Na primeira manhã em Laurel Valley, enchi a sala de reuniões com cavaletes e folhas de papel em branco, ansioso por captar o pensamento de todos. Postei-me defronte ao grupo e perguntei-lhes o que achavam da estratégia Nº 1 ou Nº 2, do que gostavam e não gostavam na GE, e o que devia mudar com rapidez. Passamos algum tempo conversando sobre as reuniões de planejamento, havia pouco concluídas, e como melhorá-las. Não foi fácil criar um diálogo franco. Apenas aqueles que trabalhavam mais perto de mim se mostraram dispostos a abrir o jogo. A maioria dos presentes não queria correr riscos.

Durante a manhã, senti o envolvimento de apenas metade do grupo.

Depois de uma tarde agradável de golfe e de algumas bebidas no jantar, o clima ficou um pouco mais relaxado e alguns outros se tornaram mais participativos. O segundo dia foi uma repetição da véspera. Muitos estavam inseguros quanto à própria situação e não sabiam ao certo com quem estavam lidando. O evento de dois dias não conseguiu construir qualquer tipo de consenso para a mudança.

Eu achava que precisávamos de uma revolução. Era óbvio que aquela equipe não era de revolucionários.

A cultura vigente fora desenvolvida para outros tempos, quando a estrutura de comando e controle fazia sentido. Por ter atuado durante tanto tempo no campo, eu nutria um forte preconceito contra a maioria do pessoal da sede corporativa. Tinha a impressão de que aquela turma praticava o que poderia ser chamado de “amabilidade superficial” — agradável na superfície, mas cheia de desconfiança e hostilidade selvagem no fundo. A frase talvez resuma com precisão o comportamento típico dos burocratas, sorrindo para você, mas sempre procurando um “te peguei” pelas costas.

As camadas organizacionais eram outro resíduo do tamanho. Eu recorria à analogia de vestir muitos suéteres. Os agasalhos são como camadas. Agem como isolantes térmicos. Quando se sai de casa com muitos agasalhos, é difícil avaliar a temperatura.

Numa de nossas primeiras visitas a fábricas, na unidade de produção de motores para aviação, em Lynn, Massachusetts, terminei na sala de caldeira, com um grupo de empregados que conheciam muitos dos caras com quem cresci em Salem. Durante uma conversa informal sobre os velhos tempos, por acaso descobri que eles tinham quatro níveis de gerência na supervisão da caldeiraria. Mal conseguia acreditar naquilo. Foi um modo divertido de sentir o absurdo do excesso de camadas. Contava essa história em todas as oportunidades.

Outra boa analogia era comparar a organização com uma casa. Os andares representam níveis e as paredes, barreiras funcionais. Para conseguir o melhor das organizações, os andares e as paredes deviam ser demolidos, criando espaços abertos em que as idéias fluem com mais liberdade, sem o obstáculo de níveis e funções.

Nas décadas de 1970 e 1980, as grandes empresas tinham muitas camadas — muitos suéteres, excesso de andares e paredes. O impacto dessas várias camadas era percebido com facilidade no processo de aprovação de investimentos de capital. Ao assumir como CEO, quase todos os pedidos significativos referentes a despesas de capital dependiam de minha aprovação final. Pilhas de papel chegavam à minha mesa, para que eu assinasse documentos de compra referentes, por exemplo, a um computador mainframe de US$50 milhões. Em alguns casos, a papelada já havia sido visada por outras 16 pessoas, e a minha rubrica era a última. Que valor eu adicionava ao processo?

Acabei com aquilo e não assinei um único pedido de investimento de capital nos últimos dezoito anos. Cada líder de negócios tem a mesma autoridade que me foi conferida pelo conselho de administração. No começo de cada ano, os vários negócios justificam suas necessidades de capital e distribuímos as verbas, variando de US$50 milhões a várias centenas de milhões. A verba é deles e compete-lhes decidir como distribuir a autoridade para aprovação. As pessoas mais perto da ação conhecem melhor o trabalho. Tornam-se mais responsáveis. Os proponentes levam mais a sério suas próprias recomendações, quando não contam com o “endosso” de um monte de assinaturas.

Naqueles dias, minha principal arma eram granadas de mão, na tentativa de explodir tradições e rituais que para mim não passavam de estorvos. No outono de 1981, lancei uma granada na Sociedade Elfun, confraria gerencial interna da GE. (Elfun era a abreviação de Electrical Funds, um fundo mútuo no qual os membros aplicavam seu dinheiro.) Tratava-se de uma rede de burocratas da empresa. Tornar-se Elfun era considerado um "rito de passagem" da gerência.

Eu não tinha muita consideração pelas atividades da Elfun — para mim, aquilo representava o cúmulo da "amabilidade superficial".

E a confraria se converteu em grupo de elite para os que queriam ser vistos pelos chefes, e pelos chefes dos chefes, em jantares reservados. Ainda me lembro das poucas ocasiões em que paguei o pedágio e fui a alguns desses jantares, no começo de minha carreira. Quando um vice-presidente em nível de corporação, responsável por um negócio, aparecia na cidade, a casa ficava cheia. Todos compareciam para ganhar pontos e mostrar a cara. Contudo, se o protagonista não exercia forte impacto sobre as carreiras locais, a Elfun tinha dificuldade para encher uma sala de reuniões.

Como novo CEO, fui convidado para uma palestra no simpósio anual da liderança do grupo, no outono de 1981. Todos esperavam que o evento não passasse de um encontro ameno, com um daqueles discursos laudatórios do novo chefão. E, assim, compareci ao Longshore Country Club, em Westport, Connecticut, onde se reuniam 100 líderes Elfun de todas as unidades locais da GE nos Estados Unidos. Depois do jantar, levantei-me e proferi o que um dos membros ainda se lembra como "um clássico discurso dedo no olho".

"Obrigado pelo convite para falar. Nesta noite, gostaria de ser franco e, para começar, peço que reflitam sobre o fato de que tenho sérias dúvidas sobre sua organização."

Descrevi a Elfun como uma instituição que perseguia uma agenda do passado. Disse-lhes que jamais me identificaria com suas atividades recentes.

"Não consigo descobrir qualquer valor no que vocês estão fazendo", disse-lhes. "Vocês são um clube de elite, em termos sociais e políticos. Não vou

dizer-lhes como agir. Compete-lhes descobrir um papel que faça sentido para vocês e para a GE.”

Quando terminei, fez-se um silêncio de espanto. Tentei atenuar o golpe, circulando pelo recinto durante algum tempo. Contudo, ninguém parecia a fim de confraternizar-se.

Na manhã seguinte, um de nossos executivos seniores, Frank Doyle, como de costume, reuniu-se com o grupo para a sessão de abertura. Dessa vez, ele tinha de fato uma missão. Competia-lhe juntar os cacos resultantes de meu discurso na noite anterior. Frank parecia estar diante de um velório. Eles sentiam como se tivessem sido atropelados por um trem. Como eu na noite anterior, ele convocou o grupo a dar uma virada.

Um mês depois, o presidente da Elfun, Cal Neithamer, telefonou-me e pediu uma reunião. Convidei Cal, engenheiro de nosso negócio de transportes em Erie, Pensilvânia, para almoçar em Fairfield. Ele veio armado com gráficos e, o mais importante, empolgado com as novas idéias para a Elfun. Seu sonho era converter a organização em um exército de voluntários comunitários da GE. A idéia surgiu numa época em que o presidente Reagan exortava o povo a dedicar-se a atividades voluntárias — atuando onde o governo reduzia sua participação.

Meu Deus, como vibrei com a visão de Cal! Nunca me esqueci daquele almoço. Embora Cal se aposentasse poucos anos depois, ainda tenho notícias dele mais ou menos uma vez por ano. Que belo trabalho o dele e de seus sucessores. Hoje, a Elfun tem mais de 42.000 membros, inclusive aposentados. Eles trabalham como voluntários, dedicando tempo e energia a comunidades onde a GE tem fábricas ou escritórios. Também desenvolvem programas de mentorização para estudantes de escolas secundárias, alcançando resultados notáveis.

Na Aiken High School, núcleo urbano decadente de Cincinnati, a orientação de voluntários da GE aumentou de menos de 10% para mais de 50% a porcentagem de estudantes que ingressaram em universidades nos últimos dez anos. Programas semelhantes estão em andamento nas escolas de todas as comunidades GE mais importantes, como Albuquerque, Cleveland,

Durham, Erie, Houston, Richmond, Schenectady, Jacarta, Bangalore e Budapeste.

Eles também desenvolveram várias outras atividades, como construção de parques, playgrounds e bibliotecas, além da recuperação de equipamentos para deficientes físicos. Hoje, a organização está aberta para todos, desde trabalhadores de fábrica a executivos seniores. A associação depende apenas do desejo de retribuir. Vinte anos depois, a organização a que quase dei as costas se transformou numa das melhores iniciativas da GE. Amo a organização, as pessoas que nela trabalham, os seus ideais, e as suas realizações.

A reviravolta auto-organizada da Elfun se converteu em importante símbolo. Foi exatamente o que eu estava procurando.

NEM TUDO QUE EU QUERIA MUDAR ESTAVA NA SEDE corporativa. Algumas das revelações mais inesperadas e significativas ocorreram fora de meu escritório. Passei boa parte de 1981 com uma equipe, em trabalho de campo, analisando os negócios — exatamente como vinha atuando nos dez anos anteriores. Tinha uma boa idéia sobre cerca de um terço da empresa e queria aprofundar-me no restante.

Logo descobri que a burocracia com que me deparara ao gerenciar eletrodomésticos não era nada em comparação com o que veria em algumas das demais operações da GE. Quanto maior o negócio, menos envolvidas pareciam as pessoas. Dos operadores de empilhadeira no chão-de-fábrica aos engenheiros que se comprimiam nos cubículos, muitas pessoas simplesmente se deixavam levar pela onda.

Raramente se encontrava paixão. Schenectady, base doméstica de nosso negócio de turbinas de energia elétrica, era especialmente frustrante. Aquela unidade fora a nau capitania da GE durante muito tempo, substituindo iluminação, nossa primeira atividade, como base da empresa. A tecnologia era ótima e nossas turbinas a gás se destacavam como motivo de inveja para todo o mundo. Com vendas anuais de US$2 bilhões e mais de 26.000 empregados, dos quais cerca de 20.000 em Schenectady, o negócio era

importante —e “fazia-se” de importante, embora gerasse lucro líquido de apenas US$61 milhões.

A situação do negócio de energia elétrica era uma boa amostra do que precisava mudar em toda a empresa, não a tecnologia ou os produtos, mas as atitudes. Muitos gerentes encaravam seus cargos como recompensa por serviços prestados à empresa, como o coroamento de uma carreira, em vez de como mais uma oportunidade. Boa parte das pessoas agia como se os clientes tivessem a “felicidade” de adquirir aquelas máquinas “maravilhosas”. A natureza do negócio, caracterizada por “ciclos longos”, nos quais a vida dos produtos e a carteira de pedidos se mediam em anos, apenas agravava a falta de velocidade, vibração e ânimo.

Mal sabia que, durante aquelas visitas às várias unidades da empresa, eu me depararia com um negócio relativamente pequeno e problemático, mas que seria de grande ajuda para toda a GE. Era a unidade de reatores nucleares, em San Jose, Califórnia, um dos empreendimentos mais promissores da GE na década de 1960, ao lado de computadores e motores de aviação. O negócio de motores ia bem, mas o de computadores já fora vendido e o de reatores nucleares nutria-se principalmente de “esperança”.

Naquele momento, nenhum setor de atividade mudava com mais rapidez nos Estados Unidos do que o de energia nuclear. Apenas dois anos antes, em 1979, o acidente com o reator de Three Mile Island, na Pensilvânia, liquidou com o que ainda restava de apoio público à energia nuclear. As concessionárias de serviços públicos e os governos reavaliavam seus planos de investimento. Entretanto, ironicamente, esse negócio da GE, que um dia fora promissor, se transformaria em modelo perfeito a favor de minha campanha pelo “realismo”.

As pessoas que trabalhavam em San Jose, na época, se destacavam entre as melhores e mais brilhantes de seu tempo. Formadas nas universidades nas décadas de 1950 e 1960, dedicaram a vida à promessa da energia nuclear. Eram os Bill Gates de sua geração, imbuídos da esperança de revolucionar os estilos de vida e de trabalho.

Na primavera de 1981, visitei esse nosso negócio de um bilhão de dólares. Durante minha avaliação de dois dias, a equipe de liderança apresentou um

cenário cor-de-rosa, com base na premissa de três novos pedidos de reatores nucleares por ano. Seu histórico de realizações em princípios da década de 1970 era notável, com a venda de três a quatro reatores por ano. Para eles, o desastre de Three Mile Island foi pouco mais do que um ponto luminoso na tela do radar.

Contudo, aquele cenário não tinha nada a ver com a realidade. Eles não haviam recebido nenhuma encomenda nos últimos dois anos e apresentaram prejuízo de US$13 milhões em 1980. E, embora viessem a apresentar um pequeno lucro em 1981, o segmento de reatores em si caminhava para um prejuízo de US$27 milhões.

Ouvi-os durante algum tempo, até interrompê-los com o que interpretaram como uma bomba.

— Caras, vocês não vão conseguir três pedidos por ano — disse. — Na minha opinião, vocês nunca mais receberão outra encomenda de reator nuclear nos Estados Unidos.

Eles estavam em estado de choque. E contra-argumentaram com insinuações não muito sutis do tipo “Jack, você realmente não entende nada desse negócio”.

Eles talvez tivessem razão, mas eu contava a meu favor com a vantagem de um par de olhos atentos e ainda virgens no negócio. Não investira toda a minha vida naquele setor de atividade. Apreciava a paixão daquele pessoal, embora sentisse que ela estava mal direcionada.

Seus argumentos estavam cheios de emoção, mas careciam de fatos. Pedi-lhes que reformulassem o plano, com base na premissa de que nunca mais receberiam outro pedido de reator para os Estados Unidos.

— Descubram como tocar o negócio apenas com a venda de combustível e de serviços para a base instalada — recomendei.

Na época, a GE tinha 72 reatores ativos em funcionamento. A segurança era a principal preocupação dos gerentes das concessionárias de serviços públicos e das agências reguladoras. Tínhamos a obrigação e a oportunidade

de manter aqueles reatores em bom estado de funcionamento, com toda a segurança.

Evidentemente, a reunião de avaliação não foi das melhores. Eu atirara um balde de água fria em seus sonhos. Já quase no final do encontro, eles recorreram em desespero a um dos argumentos favoritos em negócios, como última tábua de salvação.

— Se retirarmos os pedidos do plano, acabaremos com a motivação do pessoal e jamais recuperaremos o ritmo quando recebermos novos pedidos.

Não era a primeira nem a última vez que ouvia equipes desesperadas usar o mesmo argumento. Tal raciocínio se enquadrava na mesma categoria de outro apelo muito comum em tempos difíceis: "Já cortamos toda a gordura. Agora chegamos ao osso, e destruiremos o negócio se formos adiante."

Ambos os argumentos não são convincentes. Os dois são débeis. A gerência sempre tem a tendência de apenas mordiscar a maçã dos custos. Assim agindo, os gerentes sempre precisam retornar várias vezes à macieira, para dentadas cada vez maiores, à medida que se agrava a situação do mercado. Tudo isso apenas cria mais insegurança nos empregados. Nunca assisti à destruição de um negócio por ter cortado custos em demasia, com muita rapidez.

Na hora da bonança, as equipes remanescentes se mobilizam com rapidez e tiram proveito da situação.

Felizmente, o líder do negócio, Dr. Roy Beaton, era o executivo mais realista da GE naquela sala. Com alguma relutância, ele aceitou o desafio. Fui embora sem saber ao certo o que havia conseguido. Durante o verão, tivemos alguns outros encontros acalorados, em que a equipe insistiu em deixar um ou dois reatores no plano, em vez de três. Continuei inflexível quanto à não-inclusão de nenhum reator e ao desenvolvimento acelerado dos segmentos de combustíveis e serviços.

A favor deles, no outono de 1981, a equipe — agora sob a liderança de Warren Bruggeman, substituto de Beaton, que se aposentara — já tinha novo plano e estava em condições de implementá-lo. Assim, reduziram a

quantidade de empregados mensalistas de 2.410, em 1980, para 160, em 1985. Além disso, eliminaram boa parte da infraestrutura de reatores e se concentraram exclusivamente em atividades de pesquisa sobre reatores avançados, na hipótese de haver uma mudança da perspectiva mundial sobre usinas nucleares. O segmento de serviços se tornou um grande sucesso e foi um dos primeiros indicadores de que as atividades de serviços poderiam desempenhar papel fundamental no futuro da GE. Em consequência, o lucro líquido total do negócio de reatores nucleares aumentaria de US$14 milhões, em 1981, para US$78 milhões, em 1982, e US$116 milhões, em 1983.

Cerca de 20 anos depois daquela primeira reunião, o negócio recebeu pedidos para apenas mais quatro de seus reatores tecnologicamente avançados. Nenhum deles foi para os Estados Unidos. A equipe desenvolveu um segmento lucrativo de combustíveis e serviços, que ganhou dinheiro todos os anos. Em resumo, o negócio de energia nuclear honrou as obrigações da GE em relação às unidades instaladas e investiu consistentemente em pesquisas avançadas.

Essa história de sucesso foi uma de minhas empolgações naqueles primeiros dias como CEO. Tinha menos a ver com economia e negócios do que com a minha “visão” de empresa. As pessoas que engendraram a transformação em nosso negócio de energia nuclear não se enquadravam no “tipo Jack Welch”. Não eram jovens, nem exuberantes, nem competitivos. Tampouco se consideravam inimigos da burocracia. Ao contrário, eram carreiristas da GE e representantes da velha burocracia.

A oportunidade de produzir heróis fora dos padrões Jack Welch foi um grande avanço. A mensagem era clara: também os que não se encaixavam em certo estereótipo eram capazes de fazer sucesso na nova GE. Todos podiam ser heróis, qualquer que fosse sua aparência ou estilo. Bastava enfrentar a realidade e apresentar bom desempenho. A mensagem foi muito importante numa época em que muitos na GE sentiam-se inseguros quanto à própria situação e receavam que a empresa estivesse sob a direção de algum maluco.

Em meus primeiros anos como CEO, várias vezes recorri a essa história do negócio de energia nuclear para salientar a necessidade de confronto constante com a realidade. Proclamava-o do alto de rodos os telhados.

Enfrentar a realidade parece simples, mas não é. Tive dificuldade em convencer as pessoas a ver a situação da maneira como de fato se apresentava no presente, e não como era no passado ou como gostariam que fosse em seus sonhos.

“Não se iluda. Essa é a realidade.” O conselho de minha mãe, de muitos anos atrás, era agora igualmente importante para a GE.

Nos planos de negócios, pouco adianta apostar na esperança. A auto-ilusão é capaz de dominar toda uma organização e de levar as pessoas a conclusões ridículas. Seja no setor de eletrodomésticos, em fins da década de 1970; de energia nuclear, em princípios da década de 1980; ou nas pontocom, na virada do século, lazer com que as pessoas enfrentem a realidade é o primeiro passo em busca de possíveis soluções.

Ao assumir como CEO, herdei muita coisa boa, mas o confronto com a realidade não era um dos pontos fortes da empresa. A “amabilidade superficial” tornava extremamente difícil a franqueza e a objetividade. Tive sorte. As mudanças em nosso negócio de reatores nucleares e na Elfun forneceram-me armas importantes para mostrar como queria que fosse o “sentimento” predominante na empresa.

Repeti aquela história várias vezes, para todos os públicos da GE, em qualquer oportunidade. Nos vinte anos seguintes, usei a mesma técnica de contar histórias para difundir idéias em toda a organização.

Aos poucos, as pessoas começaram a ouvir.

---

8. Essa Coisa de Visão

A PRIMEIRA VEZ EM QUE COMPARECI PERANTE OS ANALISTAS de Wall Street como chairman foi uma bomba.

Estava no cargo havia oito meses, quando fui a Nova York em 8 de dezembro de 1981, para divulgar minha grande mensagem sobre a “Nova GE”. Trabalhara muito no discurso, reescrevera-o, ensaiara-o, pois, ansiosamente, queria fazer sucesso.

Afinal, aquela seria minha primeira manifestação pública sobre aquilo a que aspirava como destino da GE. Sabe, essa coisa de visão.

Contudo, os analistas que lá estavam naquele dia esperavam receber informações sobre os resultados financeiros e sobre os sucessos “gloriosos” obtidos pela empresa durante o ano. Contavam com um desdobramento minucioso dos números financeiros para com eles alimentar seus modelos e gerar estimativas de nossos lucros por segmento de negócios. Eles adoravam esses exercícios. Durante um discurso de 20 minutos, pouco lhes ofereci do que queriam e logo parti para uma análise qualitativa em torno de minha visão para a empresa.

O cenário do evento foi o salão ornamentado do Pierre Hotel, na Quinta Avenida. Os cenógrafos da GE lá estiveram durante todo o dia preparando o palco. Ensaiei minhas observações no pódio horas antes da chegada dos analistas. Hoje, é difícil imaginar a formalidade de tudo aquilo.

Minha “grande” mensagem (ver apêndice) naquele dia pretendia descrever os vencedores do futuro. Seriam as empresas que “buscam e exploram os setores de crescimento real e se empenham em ser a número um ou a número dois em todos os seus negócios — a número um ou a número dois mais enxuta, com os menores custos, e produtoras mundiais de bens e serviços de qualidade... As gerências e empresas que, nos anos 80, não agirem assim, que, por qualquer motivo — por tradição, por emoção, ou pelas próprias fraquezas da gerência — insistirem em negócios perdedores não mais estarão em cena na década de 1990”.

Ser a Nº 1 ou a Nº 2 não era apenas um objetivo. Era uma exigência. Se a cumpríssemos, estávamos convencidos de que, até o fim da década, aquela

idéia central nos proporcionaria um conjunto de negócios único em todo o mundo. Essa era a “dura” mensagem do dia.

A medida que migrava para assuntos “leves”, como realidade, qualidade, excelência, e, por incrível que pareça, “fator humano”, eu percebia que estava perdendo a audiência. Para sermos vencedores, tínhamos de associar a idéia central concreta de ser a Nº 1 ou a Nº 2 em mercados de alto crescimento a valores abstratos intangíveis, relacionados com o “sentimento” que definiria nossa nova cultura. Mais ou menos na metade do percurso, tive a impressão de que aquilo estava despertando tanto interesse quanto minha tese de Ph.D. sobre condensação em sistemas nucleares de fornecimento de vapor.

Mesmo assim, prossegui, não me deixando desanimar por aquelas fisionomias inexpressivas. Hoje, parte disso talvez soe como clichê de negócios. De fato, relendo hoje o discurso, vejo como ele era formal.

“Temos de permear todas as mentes da empresa com uma atitude positiva, temos de impregnar toda a organização com uma atmosfera que permita às pessoas — que de fato estimule as pessoas — a ver as coisas como realmente são, a lidar com a realidade da maneira como se apresenta, e não como gostaríamos que fosse”, disse. “A difusão em toda a empresa desse conceito de realidade é pré-requisito para a concretização da idéia central — a necessidade de ser a número um ou a número dois em todas as nossas atividades — ou fazer algo a respeito”.

E prossegui afirmando que a qualidade e a excelência criariam um clima em que todos os empregados se sentiriam à vontade para distenderem-se além de seus próprios limites, para superarem-se e serem melhores do que jamais se julgaram capazes. Esse “fator humano” fomentaria um ambiente “em que as pessoas ousassem tentar coisas novas — em que todos se sentissem seguros em saber que apenas os limites de sua criatividade e energia, que somente seus próprios padrões de excelência pessoal, imporiam restrições às distâncias alcançáveis e à velocidade do avanço”.

Ao fazer tudo isso, ao fundir entre si essas mensagens concretas e abstratas, a GE se tornaria um lugar “mais jovial, mais adaptável e mais ágil” do que outras organizações com uma fração de seu tamanho. Não cresceríamos

apenas às mesmas taxas do PNB, objetivo de muitas grandes empresas na época. Em vez disso, a General Electric seria a “locomotiva puxando o PNB, em vez de mero vagão a reboque”.

No final, a reação na sala deixou claro que a plateia achou que aquilo era mais ar quente do que substância. Um dos membros da equipe de apoio entreouviu um dos analistas resmungar: “Não sei do que ele está falando.” Deixei o salão do hotel consciente de que precisava encontrar uma forma mais eficaz de contar nossa história. Wall Street a ouvira, e Wall Street bocejara. A ação só subiu 12 centavos de dólar. Provavelmente não caiu por sorte.

Estava convencido de que aquelas eram as idéias certas. Apenas não lhes insuflara vida. Daquela maneira, não passaram de palavras lidas no palco por um novo rosto.

Além disso, a formalidade altamente estruturada das reuniões da GE com os analistas de mercado não contribuía para a minha causa. Todos os detalhes eram planejados, até mesmo a arrumação dos assentos. Os analistas se acomodavam educadamente em suas poltronas. Funcionários da equipe de apoio da GE percorriam os corredores, recolhendo fichas nas quais os analistas formulavam suas perguntas. Essas fichas eram levadas para outros três funcionários da GE, inclusive o principal executivo financeiro, que se sentavam atrás de uma longa mesa do outro lado da sala. A tarefa desse pessoal era separar as perguntas embaraçosas, controversas ou mais difíceis, que talvez criassem dificuldades para o chairman.

As que passavam pela triagem eram entregues a mim.

Que diferença entre aqueles dias e as atuais reuniões da GE com os analistas de mercado. Hoje, não há roteiros. Tudo se baseia em recursos audiovisuais e dificilmente se passa por um gráfico ou quadro sem alguma indagação ou questionamento. Travam-se batalhas intelectuais, da mesma maneira como nas reuniões de avaliação dentro da GE. Desenvolvemos uma percepção muito mais nítida do que se passa na mente dos investidores — e os analistas ficam mais bem informados sobre as perspectivas e sobre a trajetória estratégica da GE.

Aquela primeira reunião talvez tenha sido um fiasco, mas tudo que fizemos ao longo dos vinte anos seguintes, dando dois passos para a frente e um para trás, foi em busca da visão esboçada naquele dia. Vivemos a realidade dura de ser a Nº 1 ou Nº 2, e lutamos como loucos para impregnar a organização com aquele "sentimento" abstrato.

A idéia central decorreu de minhas primeiras experiências com bons e maus negócios e se respaldou no pensamento de Peter Drucker. Comecei a ler a obra de Peter em fins da década de 1970, e Reg nos apresentou durante minha transição para CEO. Se algum dia houve realmente um sábio da gestão, este é Peter, que sempre lançou algumas sementes de alto crescimento em seus muitos livros.

O desafio inequívoco de ser a Nº 1 ou a Nº 2 se inspirou em duas perguntas muito duras de Drucker: "Se já não estivesse no negócio, você entraria nele hoje?" E se a resposta fosse negativa: "O que fazer a esse respeito?"

Perguntas simples — mas igualmente profundas, em razão da própria simplicidade. Essas eram questões muito boas de serem levantadas na General Electric. A GE operava em vários setores de atividade.

Naqueles dias, se atuássemos num negócio lucrativo, isso já era razão suficiente para continuar nele. Até então, mudar o jogo, abandonar negócios de baixa rentabilidade e baixo crescimento, e migrar para negócios de alta rentabilidade, alto crescimento e de alcance global não era a prioridade.

Na época, ninguém de dentro ou de fora da empresa percebia a crise. A GE era um ícone americano, a décima maior empresa do mundo em receita e capitalização de mercado. O assalto asiático já estava em curso havia muitos anos, engolfando sucessivos setores de atividade; rádios, câmeras, televisores, aço, construção naval e finalmente automóveis. Sentimos o seu poder devastador em nosso negócio de fabricação de televisores, quando a competição global — sobretudo dos japoneses — começou a devorar nossos lucros. Tínhamos vários negócios vulneráveis, inclusive utensílios domésticos e produtos eletrônicos de consumo.

Contudo, para as empresas que naqueles dias fabricavam torradeiras e ferros de passar roupa, bastava ser rentável, mesmo que não soubessem fazer mais

nada além daquilo. Mesmo hoje, ainda se ouvem observações insensatas, do tipo “Bem, estamos dando lucro, e daí?”

Bem, e daí que em muitos casos está tudo errado. Se for um negócio sem solução competitiva de longo prazo, é apenas uma questão de tempo até o naufrágio.

A estratégia da Nº 1 ou Nº 2, com o mote “conserte, venda ou feche”, passou no teste da simplicidade. As pessoas analisaram e compreenderam, a maioria concordou com a estratégia do ponto de vista intelectual. Mas na hora de implementá-la, nem sempre foi fácil estabelecer o vínculo emocional. Quem trabalhava em empresas nitidamente Nº 1 não teve problema. Mas nos negócios que não ocupavam posições de liderança, as pressões foram tremendas. Todos tiveram de enfrentar a realidade de que era preciso fazer algo com rapidez — ou o novo cara em Fairfield talvez vendesse ou fechasse o negócio.

Como no caso de muitas de nossas outras metas e iniciativas, repeti a mensagem da Nº 1 ou Nº 2 exaustivamente, a ponto de quase engasgar com as palavras. Tentei vender os motivos intelectuais e emocionais para colocar em prática o slogan. A organização tinha de perceber que toda e qualquer ação gerencial era compatível com a visão.

Como a maioria das visões, a estratégia da Nº 1 ou Nº 2 estava sujeita a limites.

Obviamente, alguns negócios se tornaram de tal modo commodities, que até a posição de liderança oferece pouca ou nenhuma vantagem competitiva. Fazia pouca diferença ser a Nº 1 em torradeiras elétricas ou em ferros de passar roupa, por exemplo, se não tínhamos poder de formação de preços e enfrentávamos importações de baixo custo.

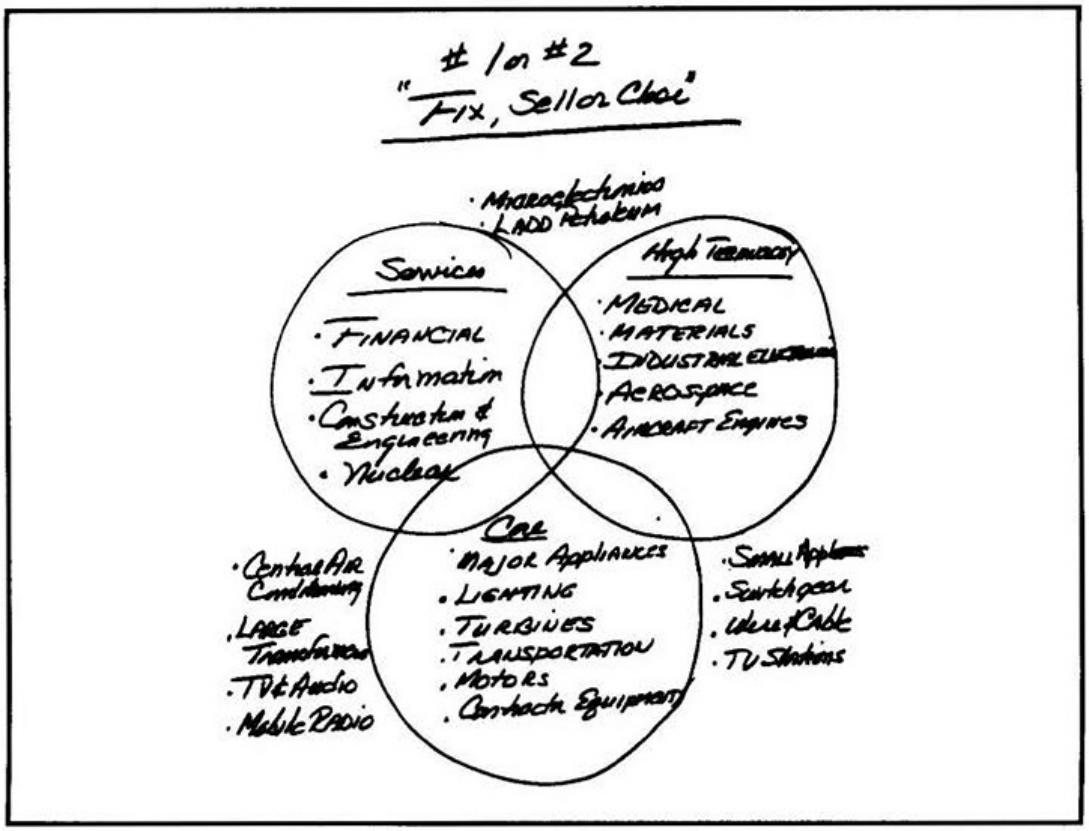
Existem outros mercados de muitos trilhões de dólares, como serviços financeiros. Nesses casos, não ser a Nº 1 ou Nº 2 é menos importante, desde que a empresa seja forte no respectivo nicho — produto ou região.

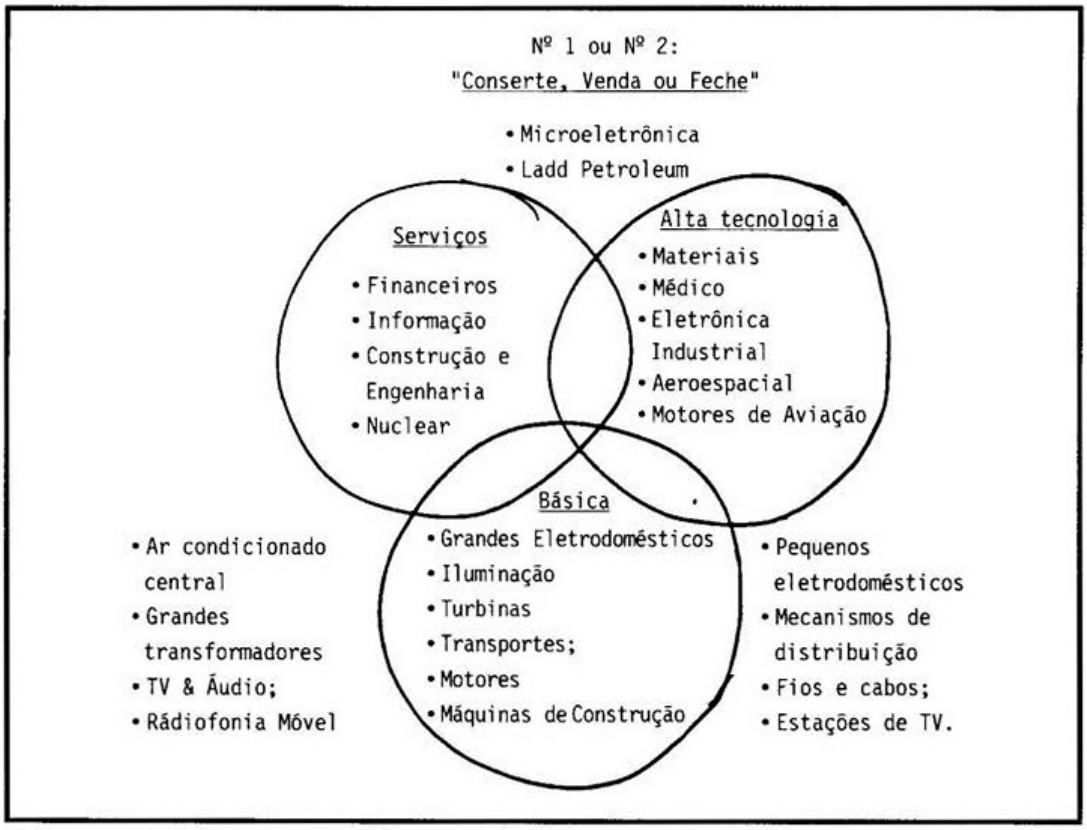
A visão era simples, mas ainda assim era muito difícil difundi-la entre as 42 unidades de negócios estratégicas da GE. Durante muito tempo, refleti sobre

a melhor maneira de infundir a idéia na organização. Por mais estranho que pareça, descobri a resposta num guardanapo de coquetel, em janeiro de 1983.

Geralmente deixo as pessoas malucas com a minha mania de esboçar meus pensamentos em qualquer pedaço de papel, a qualquer hora, em qualquer lugar. Dessa vez, tentava explicar a visão à minha mulher, Carolyn, no restaurante Gates, em New Canaan. Puxei uma caneta de tinta preta e comecei a desenhar no guardanapo que viera com a minha bebida. Tracei três círculos e classifiquei os negócios da GE em uma de três categorias: fabricação básica, tecnologia e serviços. Dentro do círculo central, por exemplo, coloquei iluminação, grandes eletrodomésticos, motores, turbinas, transportes e máquinas de construção civil.

Quaisquer negócios fora dos círculos, disse a Carolyn, seriam consertados, vendidos ou fechados. Esses negócios eram os de desempenho marginal, ou em mercados de baixo crescimento, ou que pelo menos apresentavam pouca compatibilidade estratégica. Gostei do conceito dos três círculos. Nas duas semanas seguintes, eu o expandi e acrescentei mais detalhes com a equipe.


#1 or #2
"Fix, Sell or Close"
• Microelectronics
• Ladd Petroleum
Services
• Financial
• Information
• Construction & Engineering
• Nuclear
High Technology
• Medical
• Materials
• Industrial Electronics
• Aerospace
• Aircraft Engines
Core
• Major Appliances
• Lighting
• Turbines
• Transportation
• Motors
• Construction Equipment
• Central Air Conditioning
• Large Transformers
• TV & Audio
• Mobile Radio
• Small Appliances
• Switchgear
• Wire & Cable
• TV Stations


Nº 1 ou Nº 2:
"Conserte, Venda ou Feche"
• Microeletrônica
• Ladd Petroleum
Serviços
• Financeiros
• Informação
• Construção e Engenharia
• Nuclear
Alta tecnologia
• Materiais
• Médico
• Eletrônica Industrial
• Aeroespacial
• Motores de Aviação
Básica
• Grandes Eletrodomésticos
• Iluminação
• Turbinas
• Transportes;
• Motores
• Máquinas de Construção
• Ar condicionado central
• Grandes transformadores
• TV & Áudio;
• Rádiofonia Móvel
• Pequenos eletrodomésticos
• Mecanismos de distribuição
• Fios e cabos;
• Estações de TV.

O gráfico realmente foi um sucesso. Era a ferramenta conceitual simples de que eu precisava para difundir e implementar a visão da Nº 1 ou Nº 2. Comecei a usá-la em todos os lugares, e a revista Forbes finalmente a apresentou em uma reportagem de capa sobre a GE, em março de 1984.

Para as pessoas que trabalhavam nos negócios dentro dos círculos, aquilo criava um certo senso de segurança e orgulho. Mas suscitava todos os tipos de inferno nas organizações fora dos círculos, sobretudo nas operações que representavam o âmago da velha GE, como aparelhos de ar-condicionado central, utensílios domésticos, fabricação de televisores, produtos de áudio e semicondutores. Os que atuavam nesses negócios "conserte, venda ou feche" ficaram sem dúvida transtornados.

Essas pessoas foram dominadas por um sentimento de ódio e traição. Algumas perguntavam: "Será que estou numa colônia de leprosos? Não foi para isso que entrei na GE." O assunto virou objeto de protesto de líderes sindicais e de políticos. E a questão assumiu proporções imprevisíveis. Sabia que precisava enfrentar a situação.

NOS PRIMEIROS DOIS ANOS, A ESTRATÉGIA DA Nº 1 OU Nº 2 gerou muitas iniciativas — em sua maioria de pequena monta. Vendemos 71 negócios ou linhas de produtos, recebendo pouco mais de US$500 milhões. Concluímos 118 outros acordos, inclusive aquisições, joint ventures, e participações minoritárias, gastando mais de um US$1 bilhão. Tudo isso era insignificante, mas a repercussão cultural da agitação se disseminou por toda a empresa, sobretudo a venda do negócio de ar-condicionado central.

Com três fábricas e 2.300 empregados, ele não era um dos maiores negócios da GE, nem mesmo gerava grandes lucros. Mas sua venda à Trane Co, em meados de 1982, por US$135 milhões à vista causou algum espanto, pois situava-se bem na base da empresa, como uma das divisões do negócio de grandes eletrodomésticos, em Louisville. No entanto, sua participação de mercado de 10% era desprezível, em comparação com os outros negócios de eletrodomésticos da GE.

Detestei o negócio desde o momento em que me tomei responsável por ele como executivo de setor. Sentia que não tinha controle sobre seu destino. Vendia-se o produto com a marca GE para um distribuidor local, como “Ace Plumbing”. Eles instalavam o aparelho com seus martelos e chaves de parafuso e iam embora, deixando para trás o produto da GE. Costumávamos receber reclamações de clientes, pelas quais não tínhamos nenhuma responsabilidade, desgastando-nos por algo sobre o qual não exercíamos controle.

Por causa de nossa baixa participação de mercado, nossos concorrentes tinham os melhores distribuidores e empreiteiros independentes. Para a GE, era um negócio ruim. Mas isso jamais teria ficado claro apenas com base na reação provocada pela venda. A transação realmente sacudiu Louisville.

A venda do negócio de ar-condicionado para a Trane reforçou minha convicção no sentido de que a inserção de uma operação deficiente em uma empresa mais forte é de fato uma solução ganha-ganha para todas as partes. A Trane era líder do mercado. Com a venda, nosso pessoal de ar-condicionado passou a integrar uma equipe vencedora. Um mês depois da venda, um telefonema confirmou essa idéia. Procurei o gerente-geral de nosso antigo negócio, Stan Gorski, que ficara na Trane depois do desinvestimento.

— Stan, como vão as coisas? — perguntei.

— Jack, estou adorando isso aqui — respondeu. — Quando levanto de manhã e vou para o trabalho, encontro um chefe que pensa em ar-condicionado durante todo o dia. Ele ama ar-condicionado. Ele acha que é algo maravilhoso. Sempre que eu conversava com você pelo telefone, era sobre reclamações dos clientes ou sobre minhas margens. Você odiava ar-condicionado. Jack, hoje somos todos vencedores e todos nos sentimos assim. Em Louisville, eu era órfão.

— Stan, ganhei o dia com isso — disse, antes de desligar.

Durante o que viria a ser um massacre de críticas, os comentários de Stan ajudaram a fortalecer minha decisão de levar avante a estratégia da Nº 1 ou Nº 2, quaisquer que fossem as reações. A venda do negócio de ar-

condicionado estabeleceu outro princípio básico. Usamos os US$135 milhões resultantes da venda para ajudar a pagar a reestruturação de outros negócios.

A alienação de todos os outros negócios foi tratada da mesma maneira. Jamais contabilizávamos o produto da venda como lucro líquido. Em vez disso, utilizávamos os recursos assim obtidos para melhorar a competitividade da empresa. Em 20 anos, jamais lançamos qualquer despesa extraordinária resultante de reestruturações que não fosse compensada por um ganho correspondente. Pagamos nossas próprias contas.

DESDE O DIA EM QUE ESCREVÍ A REG SOBRE MINHAS qualificações para o cargo de CEO, adotei como lema "crescimento consistente dos lucros". Felizmente, tínhamos vários negócios sólidos e diversificados que ajudaram a honrar esse compromisso. Gerenciávamos os negócios — não os lucros.

Quando vendíamos negócios como o de ar-condicionado, apurando lucro contábil e gerando caixa, isso nos dava flexibilidade para efetuar novos investimentos ou para consertar outros negócios. Era o que os acionistas esperavam e para o que nos remuneravam.

Comparo o tratamento desses ganhos com a reforma de uma casa. Quando não se tem dinheiro para consertar o telhado, coloca-se um balde embaixo da goteira para recolher os pingos. Quando se consegue dinheiro, conserta-se a goteira. Era o que fazíamos na GE com boa parte do dinheiro resultante dos desinvestimentos. Tomávamos providências para fortalecer nossos negócios no longo prazo.

Vez por outra, alguns críticos questionam a maneira como atingimos nosso "crescimento consistente dos lucros". Um repórter chegou a sugerir que, se contabilizássemos como despesa o fechamento de certo negócio num trimestre e como ganho a venda de outro negócio no trimestre seguinte, nossos lucros não teriam sido consistentes.

Ora! Nosso trabalho é consertar o telhado quando temos dinheiro.

Quando não se age assim, não se está gerenciando nada. Quando se segue o fluxo de caixa, e nesse caso o fluxo de caixa da GE, vê-se o que realmente está acontecendo na empresa. A contabilidade não gera caixa, o que produz dinheiro é a gestão dos negócios.

A SAÍDA DO NEGÓCIO DE AR-CONDICIONADO DESENCADEOU uma tempestade, mas a tormenta se concentrou sobretudo em Louisville. A venda seguinte, a da Utah International, foi muito mais difícil para mim. Reg Jones comprara a empresa por US$2,3 bilhões, em 1977. Na época, foi a maior aquisição de todos os tempos — para Reg, para a GE e para toda a América S.A.

A Utah era altamente rentável, empresa de primeira classe que ganhava dinheiro sobretudo vendendo carvão metalúrgico para a indústria siderúrgica japonesa. Também tinha uma pequena empresa de petróleo e gás e grandes reservas de cobre, comprovadas mas inexploradas, no Chile. Reg comprou a empresa como proteção contra a inflação selvagem da década de 1970.

Para mim, com a redução da inflação, a empresa não mais se encaixava no objetivo de crescimento consistente dos lucros. A magnitude e a inconstância de seus resultados se chocava com meu objetivo de fazer com que todos sentissem sua contribuição individual para os resultados.

A GE gera lucros em todos os trimestres, recolhendo dinheiro em todos os cantos do mundo, tostão a tostão. Todos os dias a contribuição de cada um é importante. Como executivo de setor e como vice-chairman, participava de reuniões com meus pares, ouvindo os relatos de como todos trabalharam com denodo para produzir os números do trimestre ou do ano. Então, o executivo responsável pela Utah se levantava e, inadvertidamente, de uma maneira ou de outra, sobrepujava todos aqueles quinhões individuais.

‘‘Tivemos uma greve na mina de carvão”, dizia, “e vamos furar nossa projeção de lucros em US$50 milhões”. Todos nós ouvíamos estupefatos o tamanho dos números. Ou, com a mesma facilidade, chegava à reunião seguinte e dizia: “O preço do carvão subiu dez pratas, e coloquei mais

US$50 milhões no cofrinho.” De um modo ou de outro, a Utah tornava insignificante nossas contribuições de tostões.

Também sentia que a natureza cíclica dos negócios da Utah inviabilizavam nosso objetivo de lucros consistentes. Não gostava dos negócios de recursos naturais, pois percebia que eventos fora de nosso controle, no caso de petróleo, ou o comportamento de cartel diminuíam a influência da engenhosidade individual.

Como um adendo, acho que a aquisição da Conoco pela DuPont em 1981 exerceu mais ou menos o mesmo impacto. A Conoco também foi adquirida como proteção contra a alta dos preços dos recursos naturais — petróleo. Mas também ela era bastante grande para tornar menos significativos os esforços individuais de muitas das unidades de negócios da DuPont. Alguns de meus amigos que se formaram comigo em Illinois entraram na DuPont. Eles e outros que conheci no negócio de plásticos da DuPont me disseram como era pessoalmente exasperante as altas e baixas nos lucros da Conoco. A DuPont acabou cindindo a Conoco em 1998.

Os negócios de recursos naturais são compatíveis com empresas de recursos naturais.

Apesar de minhas impressões a respeito da Utah, hesitava em me desfazer da maior aquisição de Reg, que ele concluíra apenas quatro anos antes. Devia tudo a ele. Não queria parecer desrespeitoso, vendendo a empresa imediatamente. Antes de tomar a decisão, enviei a Reg alguns papéis, expondo as razões para a venda. Em seguida, telefonei para ele, pedindo que pensasse sobre o assunto.

Durante todos esses anos, telefonei muitas vezes para Reg. Nunca parti para nenhuma grande iniciativa sem conversar com ele antes — embora ele tenha saído do conselho de administração no dia em que assumi como chairman.

Poucos dias depois de nossa conversa por telefone sobre a Utah, Reg telefonou de volta e, depois de algumas perguntas, apoiou minha decisão. De fato, ele nunca me contestou dentro ou fora da empresa.

Um ano depois de tornar-me CEO, encontrei-me reservadamente no Waldorf Towers de Nova York com Hugh Liedtke, CEO da Pennzoil. Ofereci-lhe a Utah. Ele pensou durante algum tempo, mas concluiu que a compra não se encaixava em sua empresa. Ele tinha peixe maior para a frigideira — e acabou correndo atrás da Getty Oil, travando com a Texaco feroz batalha pela aquisição do controle da empresa, que foi alvo de grande publicidade.

Conversei com outros compradores potenciais nos Estados Unidos, mas as propostas despertaram pouco interesse.

Felizmente, meu vice-chairman, John Burlingame, teve uma idéia melhor. John descobriu o que julgou o melhor comprador estratégico para a Utah, a Broken Hill Proprietary (BHP) Co. Essa empresa australiana de recursos naturais parecia um encaixe perfeito. John contatou a BHP e a possível compradora demonstrou algum interesse. Em seguida, formou uma equipe composta dele próprio, de Frank Doyle, e de seu velho amigo Paolo Fresco. John e Frank montariam a estratégia das negociações nos bastidores, enquanto Paolo, trazido de volta da Europa para essa tarefa específica, conduziria os entendimentos pessoais.

As discussões com a BHP se prolongaram por vários meses, em face dos complicadores resultantes do tamanho e da geografia. O escritório central da Utah era em San Francisco, ao passo que seus ativos espalhavam-se por todo o mundo. A BHP estava sediada em Melborne. Depois dos usuais altos e baixos de qualquer grande transação, as equipes produziram uma carta de intenção definitiva, em meados de dezembro de 1982.

Estávamos em êxtase. Tratava-se de um grande ativo, com um preço elevado, e seus compradores potenciais não eram tão numerosos. A venda seria um enorme sucesso para nós e era perfeitamente compatível com nossa estratégia. A compra exercia impacto semelhante sobre a BHP. O plano era submeter a proposta de acordo ao conselho de administração, para aprovação final na reunião regular de dezembro.

Na noite de quinta-feira, antes do evento, todos os executivos sêniores e conselheiros da empresa se reuniram em Nova York, no Park Lane Hotel, para o que se tornaria o jantar de Natal e a festa dançante anual da empresa. Promovera o primeiro desses encontros no ano anterior, para aproximar a

gerência executiva e o conselho de administração. Dessa vez, todos na reunião estavam empolgados com a transação. Por volta das 23 horas, contudo, percebi que um funcionário da empresa saía com John Burlingame às pressas do salão de festas. Quando o normalmente impassível John voltou meia hora depois, a agitação era visível em sua fisionomia, embora ele se mantivesse bastante calmo.

Sem dúvida mais calmo do que eu, depois que ele veio à minha mesa para dar a má notícia.

— Jack — disse, — o acordo está cancelado. Recebi um telefonema de Paolo, informando que a BHP acabara de telefonar para ele, dizendo que o conselho de administração não aprovou o negócio. O problema é financeiro.

Fiquei arrasado. Realmente contava com aquilo. A venda seria o primeiro grande passo na nova trajetória estratégica. Agora, ainda ao som da orquestra, tinha a impressão de que tudo aquilo explodia em minha cara. Carolyn e eu ficamos até o fim da festa, antes de voltarmos para uma suíte no Waldorf, que dividíamos com Si Cathcart e a esposa, Corky.

Si logo se tornara meu confidente íntimo no conselho de administração. Ele e eu ficamos acordados até as 3 horas da madrugada, conversando sobre todas as alternativas. Estávamos mais ou menos no escuro, sem conhecer muitos detalhes sobre o que dera errado. Naquela noite, eu me sentia mais por baixo do que bosta de cavalo de bandido, e o pobre Si teve de ouvir minhas digressões na calada da noite.

Na manhã seguinte, Burlingame e eu transmitimos as más notícias a todos os conselheiros. Obviamente, eles ficaram decepcionados, mas nos estimularam a tentar recolocar as negociações nos trilhos. Quando retornei ao meu quarto de hotel na noite de sexta-feira, encontrei em minha cama um ursinho de pelúcia, com o polegar na boca. Si prendera um bilhete no urso, que sua esposa havia comprado naquela manhã. ‘'Não se deixe abater”, escreveu. "Você encontrará a solução.”

No cargo havia apenas 21 meses, eu receava que tivesse dado uma grande mancada. A nota de Si acertou na mosca. Essa foi a primeira de muitas ocasiões em que ele se mostraria de grande ajuda para mim. E ele não era o

único a dar-me forças. Desde meu primeiro dia no cargo, desfrutei de incrível apoio no conselho de administração, fator imprescindível em muitos outros momentos difíceis.

Depois do Natal, a equipe Burlingame-Doyle-Fresco voltou à carga. Eles tentaram contornar as restrições financeiras da BHP, retirando da transação alguns negócios da Utah, como a Ladd Petroleum, produtora de petróleo e gás nos Estados Unidos. A proposta viabilizou o acordo para a Broken Hill, que comprou o restante de nossa subsidiária por US$2,4 bilhões em dinheiro, antes do final do segundo trimestre de 1984. Demorou mais um ano para obtermos todas as chancelas do governo. Seis anos depois, em 1990, vendemos o último pedaço, a Ladd, por US$515 milhões.

Com a alienação do negócio de ar-condicionado e agora da Utah, sentia-me bastante bem em relação à nossa estratégia e à sua implementação — talvez um pouco bem demais. A venda do negócio de ar-condicionado incomodara apenas o pessoal de grandes eletrodomésticos, do qual era parte. Já o desinvestimento da Utah não provocara o mínimo incômodo. Ficamos com a empresa durante muito pouco tempo, e ela de fato nunca se tornara parte da GE.

A próxima iniciativa — a venda de utensílios domésticos da GE — se revelaria muito diferente.

EU SUPERVISIONARA NOSSAS OPERAÇÕES DE UTENSÍLIOS domésticos durante quase seis anos, e as considerava um negócio horroroso. Ferros de passar roupa a vapor, torradeiras, secadores de cabelo e batedeiras não são produtos muito empolgantes. Lembro-me de que um produto “revolucionário” foi o descascador elétrico, dispositivo que tornava muito mais fácil descascar batata.

Não era esse o tipo de “alta tecnologia” de que precisávamos.

Esses produtos não se encaixavam na nova GE e eram alvos fáceis para os importados asiáticos. Os fabricantes do setor, voltados sobretudo para o mercado americano, estavam atolados em fábricas de alto custo. As barreiras

de entrada do negócio eram muito baixas e as fusões no varejo destruíam os últimos resquícios de fidelidade à marca.

Aquele era um dos negócios que ficava fora dos três círculos. Para mim, a conveniência do desinvestimento era óbvia. Achava que não perderíamos nada com aquilo e que demarcaríamos ainda mais a estratégia da Nº 1 ou Nº 2. A Black & Decker aparentemente tomara conhecimento de nossa opinião sobre utensílios domésticos e concluíra que aquilo era bem compatível com seus outros negócios. A empresa se gabava de uma forte marca de consumo em ferramentas elétricas e desfrutava de uma posição firme na Europa, mercado onde estávamos ausentes. A liderança da empresa pretendia expandir-se com agressividade para uma nova área de negócios e almejava utensílios domésticos.

Em novembro de 1983, recebi um telefonema de Pete Peterson, conselheiro da B&D e banqueiro de investimentos, com quem me encontrara em várias ocasiões.

— Você estaria interessado em vender seu negócio de utensílios domésticos? — perguntou Peterson.

— Que tipo de pergunta é essa? — respondi.

Brincamos de gato e rato durante alguns minutos, até que Peterson deixou claro que estava telefonando em nome do presidente e CEO da Black & Decker, Larry Farley.

— Tudo bem, se você estiver falando sério — disse. — O que você quer saber?

— Numa escala de um a cinco, um sendo ‘você nunca venderá’; dois, ‘você venderá apenas por um bom dinheiro’; e três, ‘você venderá por um preço justo’; onde você fica? — perguntou Pete.

— O negócio de grandes eletrodomésticos se situa entre um e dois — respondi. — Já o negócio de pequenos eletrodomésticos fica no três.

— Bem, é isso que eu queria saber — disse Pete.

Dois dias depois, em 18 de novembro, Pete, Larry e eu nos reunimos nos escritórios da GE em Nova York, na 570 Lexington Avenue. Larry desfiou uma longa lista de perguntas e respondi a maioria delas. Pete, então, foi direto ao ponto e perguntou quanto queria pelo negócio.

— US$300 milhões, sem tirar um tostão, e o gerente-geral do negócio, Bob Wright, não é parte do acordo.

Nessa altura, eu já atraíra Bob de seu posto na Cox de volta para a GE, e o colocara em modo de espera, como responsável por utensílios domésticos. Não queria perdê-lo de novo. Estive com Bob no dia seguinte e o informei de minha conversa, tranquilizando-o: “Não se preocupe. Terei coisa melhor para você muito em breve."

Não demorou muito para receber notícias de Larry e Pete, que concordaram em dar o próximo passo. Enquanto desenvolviam-se as análises necessárias a transação, alastrava-se um debate interno a respeito da venda iminente. Os tradicionalistas da GE alegavam que era muito positivo para a imagem da empresa a divulgação de nosso nome e logotipo nos utensílios domésticos. Encomendamos um breve estudo que demonstrou exatamente o oposto. A percepção dos consumidores a respeito de certos produtos da GE, como o ondulador de cabelo e o ferro elétrico, era boa, mas de modo algum valiosa. Por outro lado, os grandes eletrodomésticos, como ainda hoje, desfrutavam de enorme prestígio entre os consumidores.

As negociações prosseguiram com facilidade. Todos confiávamos uns nos outros e queríamos concluir a transação. Sempre que surgia algum imprevisto, resolvíamos a questão sem maiores problemas. Essa não seria a última vez que o estilo direto e a grande integridade de Pete seriam importantes para mim. Poucas semanas depois daquele primeiro telefonema, vendemos o negócio de utensílios domésticos.

A facilidade da venda mascarou o tumulto interno na GE. Os empregados de muitos dos negócios tradicionais estavam transtornados. O desinvestimento de US$2 bilhões da Utah não levantara uma sobrancelha, mas a venda daquele negócio de baixa tecnologia, de US$300 milhões, provocou uma gritaria incrível. E, assim, recebi minha primeira enxurrada de cartas enfurecidas dos empregados.

Se naquela época já existisse e-mail, todos os servidores da empresa teriam ficado congestionados. As cartas eram todas no padrão "Com podemos ser GE e não fabricar ferros elétricos e torradeiras?" ou "Que tipo de pessoa você é? Se você fez isso, é claro que fará qualquer outra coisa!"

O burburinho em torno dos bebedouros não era bom.

E muito ainda estava por vir, muito mais mesmo.

---

9. Os Anos de Nêutron

EM PRINCÍPIOS DA DÉCADA DE 1980. NÃO ERA NECESSÁRIO trabalhar num dos negócios da GE que estivesse à venda para imaginar se Jack Welch sabia o que estava fazendo e aonde queria chegar. A agitação, a angústia e a confusão se espalhavam por toda parte. As causas eram o objetivo de ser a Nº 1 ou Nº 2, os três círculos, a venda de negócios inteiros, e os cortes de pessoal em muitas áreas da GE.

Em cinco anos, uma em cada quatro pessoas sairia da folha de pagamento da GE, no total de 118.000 indivíduos, inclusive 37.000 empregados em negócios vendidos. Em toda a empresa, as pessoas lutavam para conviver com a incerteza.

E eu lançava ainda mais combustível ao fogo, investindo milhões de dólares no que alguns talvez chamassem de coisas "não-produtivas". Entre os projetos em andamento incluíam-se um fitness center, uma casa de hóspedes e um centro de convenções na sede corporativa. Além disso, também planejava uma grande expansão de Crotonville, nossa unidade de desenvolvimento gerencial. Minha posição a esse respeito era a de que todos

esses investimentos, ao custo de quase US$75 milhões, eram compatíveis com os valores “abstratos” de excelência que eu esboçara no Pierre Hotel.

Mas as pessoas, em geral, não eram favoráveis a tais projetos. Para elas, aquilo era uma loucura total.

Não importava que todos aqueles investimentos em equipamentos de ginástica, salas de conferências e dormitórios não passassem de migalhas para uma empresa que gastou no mesmo período US$ 12 bilhões em novas fábricas e equipamentos, pois esse dinheiro, diluído entre fábricas em todo o mundo, era imperceptível e rotineiro.

Já o simbolismo daqueles US$75 milhões era intolerável para muita gente. Eu era capaz de entender porque era difícil para muitos empregados da GE aceitar aquilo.

Mas eu tinha a certeza, no íntimo, que aquele era o caminho certo.

Um dos grandes sustentáculos durante esse período árduo — de despesas e de enxugamento — foi o chefe de recursos humanos Ted LeVino. Ele era o rochedo no presente e o elo com o passado, na condição de veterano que galgou a hierarquia e que contava com o respeito de todos no sistema. Suas razões e sua integridade eram inquestionáveis. Sei que muitos executivos transtornados se sentavam no divã de Ted, pouco depois de saírem de reuniões comigo. Ted orientou boa parte do pessoal sênior que foi forçado a deixar a empresa. Ele me apoiou no processo de seleção e, mais importante, sabia o que estava fazendo e acreditava que a GE precisava disso.

O apoio de Ted era importante, pois as pessoas não conseguiam aceitar aqueles investimentos. Nada que eu dissesse ou fizesse satisfazia totalmente os detratores ou acalmava plenamente os agitadores da organização. Mas eu não me escondia. Aproveitava todas as oportunidades para difundir minhas idéias. Em princípios de 1982, comecei a realizar mesas-redondas com grupos de mais ou menos 25 empregados, em semanas alternadas, durante o café. Qualquer que fosse a procedência dos convidados, fossem agentes administrativos ou gerentes as perguntas eram sempre as mesmas.

Uma das perguntas era indefectível em todas as reuniões: “Como você justifica as despesas com equipamentos de ginástica, dormitórios e centros de conferência, ao mesmo tempo em que fecha fábricas e desliga pessoal?”

Gostava daqueles debates. Nem sempre ganhava as discussões, mas eu sabia que precisava conquistar as pessoas, uma a uma. Argumentava que as despesas e os cortes eram compatíveis com o destino almejado para a empresa.

Queria mudar as regras de envolvimento, pedindo mais resultados — de menos pessoas. Insistia em que tínhamos de ficar apenas com os melhores talentos. Ponderava que não podíamos querer que os mais capazes passassem quatro semanas em atividades de treinamento intensivo, em celas monásticas e em centros de desenvolvimento precários. Não era justo chamar pessoas à sede corporativa para que se hospedassem em motéis de terceira classe. Para se exigir excelência, ao menos o ambiente devia refletir excelência.

Nessas mesas-redondas, explicava que o objetivo dos fitness centers tinha tanto a ver com reunir pessoas quanto com cuidar da saúde. O edifício de uma sede corporativa está cheio de especialistas que não fabricam nada e não vendem nada. O trabalho nesses lugares é diferente do trabalho no campo, onde todos em determinado negócio têm um foco comum e vibram com a conquista de um novo pedido ou com o lançamento de um novo produto. Na sede corporativa da GE, estaciona-se o carro numa garagem subterrânea, toma-se um elevador e geralmente trabalha-se num canto do prédio até o fim do dia. O restaurante da empresa era um ponto de encontro, mas a maioria das mesas eram ocupadas por pessoas que trabalhavam juntas.

Achei que um ginásio esportivo seria um lugar informal para reunir pessoas de todos os tipos, tamanhos, camadas e funções. Se quisesse, esses novos espaços poderiam exercer o mesmo papel da sala dos fundos de uma loja, onde as pessoas se reúnem para uma pausa. Se um investimento de pouco mais de US$1 milhão contribuísse para essa integração, valeria a pena. Apesar de minhas boas intenções com o fitness center, era difícil perceber os benefícios diante dos cortes de pessoal em andamento.

Parte da mesma lógica se aplica â decisão de investir cerca de US$25 milhões na casa de hóspedes e no centro de conferências da sede corporativa, que era como uma ilha. Situava-se na zona rural, a cerca de 100 quilômetros da cidade de Nova York, pela Merritt Parkway. Não havia nas redondezas um lugar para confraternização depois do trabalho. Fairfield e as áreas adjacentes não tinham um hotel razoável onde alojar empregados e hóspedes oriundos de todas as partes do mundo. Queria criar um lugar de primeira classe, onde as pessoas pudessem hospedar-se, trabalhar e interagir. E, assim, construímos instalações com lareiras e bares, onde os usuários se sentissem propensos ao entrosamento.

Os tradicionalistas ficaram chocados. Insisti, pois pretendia criar uma atmosfera familiar informal de primeira classe e, para tanto, precisava desse tipo de ambiente. Onde quer que estivesse, sempre pregava a necessidade de excelência em todas as nossas ações. Minhas próprias iniciativas e atitudes precisavam demonstrar a seriedade de minhas intenções.

A história de Crotonville não é diferente. Nosso centro educacional já tinha mais de 25 anos — e infelizmente sua aparência era o primeiro sinal dessa antiguidade. Os gerentes eram hospedados em instalações minúsculas, quatro na mesma suíte. Os dormitórios lembravam um motel de beira de estrada. Nosso próprio pessoal e os clientes que visitavam Crotonville deviam sentir que a GE era uma empresa de classe mundial. No entanto, alguns críticos passaram a chamar as novas instalações de “Catedral do Jack”.

Minhas respostas às queixas durante aqueles primeiros anos da década de 1980 eram que os negócios são, de fato, uma série de paradoxos:

- Gastar milhões em instalações que não fabricam nada e fechar fábricas de produtos não-competitivos.

Esses projetos eram compatíveis com o objetivo de tornar-se concorrente de classe mundial. Não era possível contratar e reter as melhores pessoas e, ao mesmo tempo, fornecer bens e serviços de baixo custo, sem ambas as iniciativas.

- Pagar os salários mais altos e, ao mesmo tempo, alcançar o custo unitário de mão-de-obra mais baixo.

Tínhamos de conseguir as pessoas mais talentosas do mundo e pagar o suficiente para extrair o máximo delas. Mas não podíamos manter empregados supérfluos. Precisávamos melhorar o nível do pessoal para conseguir maior produtividade de menor quantidade de trabalhadores.

- Gerenciar o longo prazo e “comer” o curto prazo.

Sempre achei que qualquer tolo seria capaz de fazer uma das duas coisas. Espremer custos em detrimento do futuro talvez rendesse bons resultados em um trimestre, em um ano ou em até dois anos, e não é tarefa difícil. Sonhar com o futuro e não atuar no presente é tarefa ainda mais fácil. O verdadeiro teste do líder é equilibrar os dois objetivos. Uma das acusações prediletas, pelo menos nos primeiros dez anos era: "A GE e você estão muito concentrados no curto prazo.” Essa é apenas mais uma desculpa enlatada para não se fazer nada.

- Ser “concreto” para ser “abstrato”.

As decisões difíceis sobre pessoas e fábricas são condições necessárias para se falar sobre valores abstratos, como “excelência” ou “organização que aprende”. As abstrações não funcionam se não forem precedidas de medidas concretas. Só dão certo em uma cultura orientada para o desempenho.

Reflita sobre essas dicotomias e paradoxos que eu tentava superar. Precisávamos produzir mais com menos. Precisávamos expandir alguns negócios e reduzir ou vender outros. Precisávamos funcionar como uma única empresa, mas nossa diversidade demandava estilos diferentes. E, sem

dúvida, precisávamos dispensar às pessoas tratamento de primeira classe, se quiséssemos atrair e reter as melhores.

A lógica subjacente desses paradoxos não iria longe demais em um ambiente dominado por tanta incerteza. Na verdade, o tumulto interno foi tão grande que começou a transbordar para fora da empresa. Em meados de 1982, a revista Newsweek foi a primeira publicação a captar o epíteto "Jack Nêutron", o cara que eliminava as pessoas, mas preservava os prédios.

Odiava o comentário, que além de tudo magoava. Mas odiava ainda mais a burocracia e o desperdício. Aquela sede corporativa obcecada por dados e o negócio de turbinas de baixa margem agrediam-me com a mesma intensidade.

Em breve, a história do nêutron começou a pipocar em toda a mídia. Era como se os repórteres não conseguissem escrever uma reportagem sobre a GE sem recorrer ao rótulo. Foi uma reviravolta dolorosa em minha imagem. Durante vários anos, fui considerado excessivamente rebelde e muito obcecado pelo crescimento; também se dizia que eu contratava pessoas demais e que construía muitas instalações — em plásticos, em sistemas médicos, na GE Credit. Agora eu era o Jack Nêutron.

Acho que isso também foi um paradoxo. Não gostava do apelido, mas acabei compreendendo-o.

A verdade é que fomos a primeira grande empresa próspera e lucrativa da corrente dominante que adotou ações objetivas para se tornar mais competitiva. A Chrysler o fizera alguns anos antes, mas o cenário fora antes preparado pelo socorro do governo e pela propalada luta contra a falência.

No caso da GE, o cenário ainda não era impositivo. A empresa parecia muito próspera, muito forte e muito lucrativa para agir daquela maneira. Em 1980, o lucro líquido de US$1,5 bilhão e as vendas de US$25 bilhões faziam da GE a nona mais lucrativa e a décima maior empresa da Fortune 500.

No entanto, enfrentávamos nossa própria realidade. Em 1980, a economia americana estava em recessão. A inflação era galopante. O preço do petróleo atingira US$30 por barril e alguns previam que chegaria a USSI00, caso se

conseguisse comprá-lo. E os japoneses, graças ao iene barato e à boa tecnologia, aumentavam suas exportações para muitos de nossos principais mercados, como carros e produtos eletrônicos de consumo.

Queria enfrentar essas realidades, tornando a empresa mais competitiva, e era isso que estávamos fazendo.

Também observei em primeira mão o impacto desse ambiente em mutação sobre muitos dos CEOs da área dos três estados de Nova York, Nova Jersey e Connecticut. Atuei como chairman da campanha da United Way, em princípios da década de 1980. Várias vezes, quando visitava CEOs para arrancar contribuições, ouvia-os dizer: “Gostaria de dar-lhe alguma coisa, mas não estamos em condições”, ou “Não podemos dar tanto quanto no passado. A situação está muito difícil”. Essa experiência reforçou minha convicção de que apenas as empresas prósperas, em crescimento e vibrantes são capazes de cumprir suas responsabilidades em relação às pessoas e às comunidades.

Os custos de consertar uma empresa problemática depois do fato consumado são enormes — e ainda mais dolorosos. Tivemos sorte. Nossos antecessores nos deixaram um bom balanço patrimonial. Ainda dispúnhamos de condições para sermos humanos e generosos com as pessoas que tivemos de demitir — embora a maioria não o tenha percebido na época. Dávamos o aviso prévio com bastante antecedência e pagávamos boas indenizações, e a ótima reputação da empresa foi muito útil para que os demitidos conseguissem outros empregos. E, como agimos com antecedência, ainda era grande a oferta de trabalho. Esses princípios ainda se aplicam em 2001. As primeiras pontocom a reduzir a folha de pagamento ofereceram melhores condições aos demitidos para encontrar novos empregos. As mais retardatárias deixaram o pessoal desligado em condições difíceis.

Mas esse não era o raciocínio de muitas pessoas, quando uma empresa “rica”, da velha-guarda, como a GE fechou uma fábrica de ferros de passar roupa a vapor em Ontário, Califórnia, em 1982. Soubemos que o programa de televisão 60 Minutes enviaria Mike Wallace e uma equipe de filmagem para cobrir o acontecimento. Uma visita do 60 Minutes para conversar sobre fechamento de uma fábrica dificilmente seria um evento agradável, e de fato a publicidade não projetou boa imagem da empresa. Wallace relatou que

demitimos 825 pessoas simplesmente porque não estávamos gerando lucro suficiente e queríamos transferir esses empregos dos Estados Unidos para países de mão-de-obra mais barata, como México, Cingapura e Brasil. Ele entrevistou antigos empregados que se disseram traídos e um líder religioso que condenou o fechamento da fábrica como “imoral”.

Esses pontos de vista eram compreensíveis na época — mas os fatos foram um pouco diferentes. A fábrica produzia ferros de passar roupa tradicionais, quando a maioria esmagadora dos consumidores já preferia modelos de plástico. Tínhamos quatro fábricas, inclusive uma em North Carolina, produzindo os novos utensílios mais leves. Não havia como preservar a linha de produto de Ontário. O fechamento da fábrica foi desconfortável para todos, mas era a de custos mais elevados de nosso sistema, e precisávamos ser competitivos.

Para ser justo com 60 Minutes, o programa de fato ressaltou que déramos seis meses de aviso prévio aos empregados, quando a média na época era de apenas uma semana. Wallace também relatou que ajudamos a financiar uma agência de empregos estatal em terreno da empresa, para ensinar técnicas de entrevista e outras habilidades.

Fizemos isso e muitas outras coisas em face das condições propiciadas por nosso balanço patrimonial. Mantivemos a cobertura de seguro de vida e de assistência médica por um ano e transferimos 120 trabalhadores para outras funções, depois do fechamento da fábrica. Quase 600 empregados tinham direito aos benefícios de aposentadoria da GE, e também encontramos um comprador para a fábrica, que acabaria readmitindo muitos dos ex-empregados. Apesar de tudo, perder o emprego ainda era terrível.

Eu era CEO havia menos de um ano quando, em fins de fevereiro de 1982, o 60 Minutes me acusou de “pôr os lucros na frente das pessoas”. Alguns críticos confrontaram a GE com outras empresas, como a IBM, que, na época, ainda defendia o conceito de emprego vitalício. De fato, a própria IBM, em 1985, lançou uma campanha publicitária exaltando sua política de não-demissão. A frase de eleito era: “... empregos talvez cheguem e passem. Mas pessoas, não.” Vários gerentes da GE traziam os anúncios para as salas de aula em Crotonville e, incisivamente, perguntavam: "O que vocês dizem disso?”

Numa época em que eu era sempre assediado pelo epíteto Nêutron, aqueles anúncios realmente me deixavam exasperado.

Infelizmente, para o pessoal da IBM, a vez deles também chegaria.

Qualquer organização que se considere capaz de garantir a segurança no emprego acabará num beco sem saída. Só clientes satisfeitos podem proporcionar segurança no emprego. Não as empresas. Essa realidade deu fim aos contratos implícitos do passado entre as empresas e seus empregados. Esses “pactos” se baseavam na percepção de emprego vitalício e redundavam num tipo de lealdade paternal, feudal e confusa. Se o empregado era dedicado e trabalhava arduamente, a expectativa era de que a empresa iria cuidar da vida dele para sempre.

Com a mudança das regras do jogo, o foco se deslocou para o mundo competitivo, no qual nenhuma empresa era um porto seguro para os empregados, a não ser que fosse bem-sucedida no mercado.

O pacto psicológico precisava ser mudado. Eu queria criar um novo tipo de acordo, tornando o emprego na GE o melhor do mundo para pessoas competitivas. Quem aderisse ao novo pacto, participaria dos melhores programas de treinamento e desenvolvimento, que lhes ofereceriam muitas oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Não pouparíamos esforços para proporcionar-lhes as habilidades que assegurassem a “empregabilidade vitalícia”, ainda que não fôssemos capazes de garantir-lhes o “emprego vitalício”.

As demissões de pessoal sempre serão as decisões mais difíceis com que se defronta o líder. Quem “gosta de demitir” não deve estar na folha de pagamento, da mesma maneira como também é indesejável quem "não consegue demitir”, jamais subestimei o custo humano daqueles cortes de pessoal ou as dificuldades que impunham aos indivíduos e às comunidades. Para mim, qualquer decisão deve passar por uma triagem simples: “Gostaríamos de ser tratados dessa maneira? Estamos sendo justos e equitativos? Seremos capazes de nos olhar ao espelho todos os dias e responder com um sim a essas perguntas?”

Como empresa, poderíamos nos olhar no espelho quando se tratava de suavizar as arestas vivas da mudança radical. O discurso que tive de repetir mil vezes era: “Não demitimos pessoas. Eliminamos funções, e as pessoas tinham de ir embora”.

Jamais recorremos de maneira indiscriminada a demissões em massa ou a congelamentos de salários, dois antigos métodos preferidos dos gerentes para reduzir os custos. Realizadas à guisa de ‘‘compartilhamento da dor”, ambas as iniciativas são exemplos de fuga à realidade e à diferenciação.

Isso não é gerenciar ou liderar. A imposição de políticas uniformes do tipo corte de 10% do pessoal ou congelamento de salários ignora a necessidade de cuidar dos melhores. Na primavera de 2001, vários negócios da GE, sob o impacto negativo da situação econômica, como plásticos, iluminação e eletrodomésticos, sofriam enxugamento. Enquanto isso, outros negócios, como turbinas de geração de energia, sistemas médicos e serviços financeiros, não conseguiam contratar pessoal com rapidez suficiente.

Infelizmente, na década de 1980, os níveis de emprego na maioria dos negócios da GE apresentavam tendência declinante. Passamos de 411.000 empregados, em fins de 1980, para 299.000 empregados, em fins de 1985. Das 112.000 pessoas que deixaram a folha de pagamento da GE, cerca de 37.000 trabalhavam em negócios vendidos a terceiros, mas 81.000 — ou 1 em cada 5 que atuavam em atividades industriais, perderam o emprego por motivos de produtividade.

Com base nesses números, dois argumentos eram defensáveis: ou havia mesmo um Jack Nêutron ou a empresa tinha gente demais. Obviamente, sentia-me mais confortável com a segunda alternativa, mas o rótulo Nêutron ainda era motivo de aflição. Tive a felicidade de contar com a extraordinária solidariedade de muitas pessoas, que me ajudaram a atravessar esse período — na família, no escritório e no conselho de administração. Evidentemente, eu chegava em casa um pouco deprimido com a experiência. Carolyn sempre foi solícita, por maiores que fossem as dificuldades. Ela sempre finalizava a conversa, dizendo:

— Jack, você deve fazer o que for o melhor para todos.

Contudo, na década de 1980, a magnitude das mudanças na GE teria sido impossível sem um núcleo de poderosos patrocinadores dentro da empresa. Outrora rivais e agora parceiros, meus dois vice-chairmen, John Burlingame e Ed Hood apoiaram-me em todas as iniciativas. Assim também agiram dois dos mais influentes membros da equipe de apoio na sede corporativa, o chefe de RH, Ted LeVino, e o principal executivo financeiro, Tom Thorsen. Tom e eu éramos inseparáveis como irmãos em Pittsfield e estávamos felizes por nos reencontrarmos em funções mais importantes na sede corporativa. Larry Bossidy, que eu trouxe para Fairfield em 1981, para assumir o novo setor de materiais e serviços, se tomaria minha caixa de percussão, meu confidente e amigo íntimo.

Sem o apoio irrestrito do conselho de administração, não teria sido possível efetuar essas mudanças. Os conselheiros ouviam todas as críticas, por vezes de empregados amargurados que enviavam cartas acerbas diretamente para eles, e liam todas as notícias negativas na imprensa. Contudo, desde o primeiro dia, o conselho de administração jamais hesitou ante a premência das medidas.

Ao me tornar CEO, Walter Wriston percorreu Nova York, proclamando aos quatro ventos que eu era o melhor CEO da história da empresa — mesmo antes de eu ter feito qualquer coisa. Decerto, eu me sentia bem com aquilo, sobretudo em meus dias de Jack Nêutron. Ele era corajoso e firme, um esteio, que sempre me dizia para fazer o necessário para mudar a empresa.

As pressões para evitar algumas dessas decisões difíceis eram muito grandes. O lobby não era apenas interno — as reivindicações partiam de prefeitos, governadores e políticos estaduais e federais.

Um dia, em visita a assembléia legislativa de Massachusetts, em 1988, encontrei-me com o governador Michael Dukakis.

— E ótimo que você esteja neste estado — disse Dukakis. — Realmente gostaríamos que você criasse mais empregos aqui.

Na véspera daquele dia, nossa fábrica de motores de aviação e de turbinas industriais em Lynn, Massachusetts, mais uma vez se diferenciara das

demais, quando o sindicato local rejeitou nosso novo acordo coletivo nacional.

— Governador — respondi, — devo dizer-lhe que Lynn é o último lugar da Terra onde criaria mais empregos.

Os assessores de Dukakis estavam em estado de choque. Seguiu-se um longo silêncio na sala. Eles esperavam que eu fizesse algum comentário sobre nosso compromisso de criar empregos em Massachusetts.

— O senhor é um político e sabe contar votos. O senhor não constrói novas estradas em distritos que não lhe dão votos.

— O que o senhor quer dizer com isso? — perguntou ele.

— A fábrica de Lynn foi a única em toda a GE que rejeitou nosso acordo coletivo nacional. Há anos eles agem assim, como uma espécie de ritual. Por que motivo devo investir e criar empregos onde tenho problemas, quando posso construir fábricas onde são bem-vindas e merecidas?

O governador Dukakis riu. Imediatamente compreendeu o ponto e mandou seu secretário do trabalho a Lynn para melhorar a situação. O progresso foi lento, para dizer o mínimo, mas eles de fato aprovaram o acordo coletivo de 2000.

LEVEI OUTRO FORTE GOLPE QUANDO, EM PRINCÍPIOS DE AGOSTO de 1984, a revista Fortune colocou-me no alto da lista dos “Dez Chefes mais Durões dos Estados Unidos”. Aquela era uma das situações em que ser o Nº 1 ou Nº 2 não era algo desejável. Felizmente, o artigo também continha alguns pontos positivos. Um ex-empregado disse à revista que nunca encontrara alguém “com tantas idéias criativas em negócios. Nunca senti alguém explorando tão bem meu cérebro”. Outro realmente atribuiu-me o mérito de ter infundido na GE “a paixão e a dedicação que caracterizam as melhores empresas emergentes do Vale do Silício”.

Evidentemente, gostei de tudo aquilo, mas as reações positivas eram obscurecidas por comentários de ex-empregados “anônimos”, no sentido de

que eu era muito áspero e que não tolerava respostas do tipo “eu acho”. “Trabalhar para ele é como estar em guerra”, afirmou outra pessoa não-identificada. “Muitos são os mortos e feridos, e logo os sobreviventes exaustos já se preparam para a próxima batalha.” O artigo alegou que eu agredia os interlocutores quase fisicamente, com perguntas que, nos termos do autor, “criticavam, diminuíam, ridicularizavam e humilhavam”.

Na verdade, as reuniões eram diferentes das de costume. Eram francas, questionadoras e extenuantes. Se um ex-gerente quisesse um motivo para justificar alguma coisa, havia muitas maneiras de tecer a história.

Recebi o artigo quando saía do escritório da Califórnia para passar uma semana no Bohemian Grove, como hóspede do conselheiro Ed Littlefield. Conversei com Ed sobre o artigo, mas ele não deu grande importância ao assunto.

Ainda assim, não consegui tirar aquilo da cabeça. O artigo estragou meu fim de semana. Em consequência de toda aquela publicidade, os rótulos “Jack Nêutron” e “O Chefe mais Durão dos Estados Unidos” ficariam presos à minha imagem durante algum tempo.

Contudo, o irônico em toda aquela situação era a minha certeza de que eu não fora bastante longe nem agira com a rapidez suficiente. Quando um grupo de alunos de MBA da Harvard Business School, em meados da década de 1980, perguntou-me do que mais me arrependia em meus primeiros anos como CEO, respondi: “Demorei muito para agir.”

A turma soltou uma risada, mas era verdade.

O fato era que eu hesitara demais em quebrar a vidraça. Esperei muito tempo para fechar unidades não-competitivas. Demorei demais para desmontar o staff da sede corporativa, mantendo na folha de pagamento economistas, profissionais de marketing, estrategistas e burocratas convictos por muito mais tempo do que o necessário. Não estourei nossa estrutura de setores até 1986, embora aquilo não passasse de outro nível gerencial isolante, que deveria ter sido eliminado no momento da decisão da corrida sucessória.

Os sete responsáveis pelos setores eram nossos melhores gerentes. Deviam estar dirigindo nossos negócios. Naqueles cargos de supervisão apenas desperdiçavam seu talento. Promovíamos os gerentes mais brilhantes para aqueles cargos, e a nova função fazia-os parecer ruins. Assim que eliminamos toda a estrutura de setores, logo descobrimos outra realidade. Sem aquele nível gerencial, tínhamos uma visão muito mais nítida das pessoas que realmente dirigiam os negócios.

E, assim, mudei as regras do jogo. Em poucos meses, percebíamos com clareza quem era capaz e quem não era capaz. Quatro vice-presidentes seniores deixaram a empresa em meados de 1986. Foi uma grande revolução.

Enquanto a mídia se concentrava nos cortes de pessoal, nós nos voltávamos para os "remanescentes". Eu podia ficar falando em enfrentar a realidade, ser a Nº 1 ou Nº 2 em todos os negócios, ou criar uma organização que prosperava na mudança, mas até que atrelássemos os cavalos certos, não teríamos tração suficiente para de fato mudar a empresa. Eu não devia ter perdido tanto tempo com os opositores, na esperança de que adeririam ao esforço.

Quando finalmente tínhamos as pessoas certas em todos os lugares, o jogo mudou com rapidez. Para mostrar a importância de colocar no topo a pessoa certa, não me lembro de melhor exemplo do que a nomeação de Dennis Dammerman como principal executivo financeiro em março de 1984.

Caso se pedisse a mil empregados da época para preparar uma lista de cinco indivíduos capazes de substituir Tom Thorsen na posição de CFO, nenhum teria indicado Dennis, pois ele estava muito embaixo na hierarquia financeira.

Tom e eu sempre mantivemos uma relação complexa. Eu adorava seu cérebro, seu atrevimento e seu companheirismo. Apesar de seu jeito extrovertido e embora apoiasse os novos rumos, ele se considerava defensor da organização funcional mais forte da empresa.

Ironicamente, ele também era o crítico mais contundente da empresa, duro e decidido em relação a tudo e a todos, inclusive eu. No entanto, quando se

tratava da área financeira, ele não conseguia voltar-se contra o santuário da função. Conversamos muito sobre o assunto, mas nunca chegávamos a um acordo. Um dia, Tom foi embora para ser CFO da Travelers.

Com a força de 12.000 pessoas, a área financeira se tomara muito grande e se convertera em bastião implacável da burocracia. Dela resultava a maioria dos estudos internos com informações agradáveis mas pouco significativas, ao custo de US$65 milhões a US$75 milhões, apenas em análise operacional.

A área financeira tornou-se uma instituição à parte. Tinha os melhores programas de treinamento. Os novos empregados recém-formados iam para a equipe de auditoria, onde eram transferidos de um para outro negócio durante vários anos. Em consequência, a GE dispunha de uma instituição financeira interna capaz e influente, mas acomodada, que exercia enorme controle sobre toda a organização, mas que rejeitava qualquer mudança, seja da empresa, seja de si própria.

Ao nomear Dennis para o cargo, queria que ele liderasse a própria revolução. Quando o convidei para ser o principal executivo financeiro, ele era gerente-geral da divisão de imóveis da GE Capital. Nunca fizera uma apresentação ao conselho de administração. Tinha apenas 38 anos, tomando-se o mais jovem CFO da história da empresa.

Dennis trabalhara comigo durante dois anos, quando eu era executivo de setor. Nessa época, ele demonstrou grande sagacidade, coragem e versatilidade. Era capaz de fatiar e picar os mais ínfimos detalhes do negócio de eletrodomésticos num dia, e no seguinte destrinchar as mais complexas operações da GE Capital. Nas avaliações de pessoal, ele logo identificava os atores de nível A e B.

Ainda mais importante, ele não carregava a bagagem burocrática que comprometia a maioria dos representantes das listas típicas de candidatos. Dei-lhe então a tarefa mais difícil. Embora Dennis não se julgasse qualificado para o cargo, eu sabia que ele era a pessoa certa e estava totalmente disposto a ajudá-lo por todos os meios possíveis.

Dennis ficou tão surpreso quanto a área financeira com a sua nomeação. Ele estava em sua sala na GE Capital, quando telefonei para ele às 7h15 de um dia de março de 1984 e o convidei para se encontrar comigo no Gates às 18 horas, o mesmo restaurante onde desenhara a estratégia de três círculos no guardanapo.

Pedi a Dennis que não falasse daquele encontro com ninguém. Não tenho a menor idéia do que passou pela cabeça dele durante as 10 horas seguintes, antes de nossa conversa. Estou certo de que ele supunha que seria algo bom, mas ele nunca imaginou que eu o convidaria para assumir o cargo mais alto em finanças.

Quando cheguei ao Gates, Dennis já estava no bar. Sentei-me ao lado dele, pedi uma bebida e fui direto ao ponto.

— Dennis — disse, — gostaria de comparecer à reunião do conselho de administração desta semana e indicá-lo para vice-presidente sênior e principal executivo financeiro. Você está de acordo?

Totalmente estupefato, ele ainda conseguiu murmurar:

— Estou... tudo bem.

Depois da empolgação inicial, Dennis começou a fazer um monte de perguntas sobre o cargo, tantas que finalmente telefonei para casa e convidei Carolyn para jantar conosco. E comemoramos juntos as boas-novas para Dennis.

A divulgação da notícia desencadeou ondas de choque em toda a empresa e realmente sacudiu a área financeira. Era exatamente o que eu queria. A nomeação de Dennis deflagrou a crise almejada. Aticei ainda mais o calor da situação, enviando-lhe um memorando crítico de três páginas sobre a função financeira, que ele distribuiu entre a equipe.

Na carta, de maio de 1984, escrevi: “A primeira coisa que gostaria de fazer é deixar claro que não ‘odeio’ a função. Acho que seus pontos fortes ... fazem da área financeira a melhor organização funcional da empresa. Ela foi ‘um dos adesivos’ que garantiu a coesão interna. Mas isso é passado. O que funcionava antes — controle — não será suficiente no futuro...’’

“Tudo o que foi feito no passado está sujeito a questionamento — a questionamento, repito, não a críticas destrutivas — desde o programa de gestão financeira, seus insumos, seu tamanho e suas atividades de treinamento, até o porte e o papel das equipes da sede corporativa e dos vários negócios.’’

Mas a mudança não decorre simplesmente de slogans e discursos. Ela só acontece quando se colocam as pessoas certas nos lugares certos. Pessoas primeiro. Estratégia e todo o resto vêm depois. Dennis era, sob muitos aspectos, o perfeito "forasteiro” interno, a pessoa certa para romper o domínio burocrático que a área financeira exercia sobre toda a empresa.

Com o tempo, Dennis mudou radicalmente a face da área financeira. Depois de dois anos no cargo, ele ainda combatia a burocracia funcional. A sede corporativa adorava dados, e demorou alguns anos para que o pessoal de finanças perdesse a mania do excesso de análises. Em 1986, pousou em minha mesa uma projeção detalhada das vendas da empresa fora dos Estados Unidos, prevendo a receita total da GE durante os cinco anos seguintes em todos os países, inclusive Maurício, a minúscula ilha na costa da África.

Fiquei maluco. O nome na parte inferior do relatório era Dave Cote, analista financeiro da sede corporativa, dois níveis abaixo de Dennis. Pedi que telefonassem para Cote, chamando-o à minha sala.

— Dave — disse, — você parece um cara inteligente. O que você pretende ao perturbar o pessoal de campo com coisas desse tipo? Vendas? Nos próximos cinco anos? Em Maurício? Duvido que você saiba onde fica esse lugar!

Dave não sabia o que dizer. Sem que fosse de meu conhecimento, ele tentara eliminar aquele relatório dois meses antes. No mesmo dia, livramo-nos daquilo para sempre. Dave ganhou visibilidade e recebeu uma série de promoções dentro da empresa, a última como CEO do setor de eletrodomésticos. Saiu em 1998 e é hoje CEO da TRW, em Cleveland.

Dennis Dammerman combateu com perseverança situações como aquela e centenas de várias outras. Durante seus primeiros quatro anos no cargo, ele cortou pela metade o pessoal da área de finanças. Consolidou os 150

diferentes sistemas de folha de pagamento da empresa apenas nos Estados Unidos. Mudou o programa de gestão financeira, que consistia em 90% de finanças e 10% de gerência geral, para que cerca de metade de seu conteúdo versasse sobre gerência geral e liderança. E mudou a mentalidade da equipe de auditoria, para que os auditores atuassem mais no apoio aos negócios do que como policiais corporativos.

A mudança no papel da equipe de auditoria foi uma vitória para a empresa — uma conquista muito importante. A conversão dos auditores em parceiros de negócios, deixando de lado aquela atitude bitolada de “te peguei”, foi bem mais do que uma revolução no que faziam no presente, ampliando imensamente seu potencial de contribuição no futuro. Três de nossas mais importantes iniciativas — migração para serviços, Seis Sigma e e-business — não teriam chegado ao ponto em que se encontram hoje, sem a liderança apaixonada e o apoio fervoroso desse jovem grupo de astros. Eles implacavelmente disseminaram as melhores práticas entre os negócios da GE em todo o mundo.

Hoje, os CFOs de todos os negócios da GE se consideram COOs — principais executivos de operações — e não controllers. Nos 14 anos em que Dennis atuou como principal executivo financeiro, ate tomar-se vice-chairman da GE, em 1998, ele transformou uma organização financeira movida pela auditoria na melhor escola de liderança de negócios. Três de seus antigos chefes de equipe de auditoria se transformaram em astros de primeira grandeza na GE: John Rice, de energia, e Dave Calhoun, de motores de aviação, são hoje CEOs de nossos dois maiores negócios isolados. Jay Ireland tornou-se CEO do grupo de emissoras NBC. Charlene Begley, 36 anos, mãe de três filhos, que dirigia a área de auditoria, com 180 pessoas, é CEO do negócio de materiais especiais da GE, desde meados de 2001, sendo substituída por Lynn Calpeter, 37 anos, que era principal executiva financeira do grupo de emissoras NBC.

Histórias de sucesso semelhantes também são comuns na área jurídica. Quando surgia alguma dificuldade, nossos advogados simplesmente sabiam a quem recorrer para a solução do problema. Em seguida, os advogados externos cuidavam do caso, enquanto nosso pessoal jurídico atuava apenas como elemento de apoio e ligação. Ao contrário de finanças, não tínhamos candidato interno para impulsionar as transformações necessárias. Conversei

com todos os tipos de advogados externos para obter ajuda na busca do melhor.

Da mesma maneira como Dennis pareceu a escolha errada para principal executivo financeiro, o mesmo ocorreu com meu novo chefe do departamento jurídico, Ben Heineman. Ele era advogado constitucionalista em Washington, D.C., cujo escritório era especialista em recursos à Suprema Corte. Ben fora acadêmico de Rhodes, repórter do Chicago Sun-Times, redator do Yale Law Journal, funcionário da Suprema Corte, e defensor de causas de interesse público em Washington. Seu primeiro caso, depois de trabalhar como assistente do juiz Poter Stewart, foi defender os deficientes mentais. Quando o conheci, em 1987, era funcionário do governo, como subsecretário do Departamento de Saúde, Educação e Bem-Estar, e exercia a advocacia privada, como só- cio-gerente do escritório de Washington da Sidley e Austin.

Para algumas pessoas, Ben era uma escolha estranha para a chefia de nossa área jurídica. Não penso assim, mas mesmo ele tinha suas dúvidas. Antes de nossa entrevista final, ele ainda insistiu:

— Lembre-se, sou advogado constitucionalista. Não sou advogado de empresas. Não sou advogado de Nova York.

— Não me importo. — rebati. — Você vai contratar bons advogados. E isso que eu quero.

Ben não tinha o mesmo plantel de talentos herdado por Dennis em finanças. Teve de buscar pessoas fora da empresa, e assim agiu. Dei-lhe carta branca para contratar os melhores advogados internos e os melhores escritórios de advocacia, assim como a opção de compor o mix mais adequado. E ele conseguiu desencavar alguns de seus melhores parceiros.

Foi um caso típico de ás recrutando ases.

Ben tinha mania de currículos. Não conseguia falar sobre alguém sem fornecer uma descrição detalhada de suas credenciais, abrangendo formação acadêmica, posição na Law Review, e juízes federais de quem foi funcionário. Todos mexíamos com ele por causa disso.

Reconheço que, neste caso, o currículo é importante, e Ben descobriu verdadeiros astros. Trouxe para a empresa John Samuels, ex-sócio da Dewey Ballantine, para chefiar nosso departamento tributário; Brackett Denniston, ex-secretário-geral do governador Bill Weld, de Massachusetts, para dirigir a área de contencioso; Pamela Daley, sócia da Morgan, Becker & Lewis, em Filadélfia, para chefiar fusões e aquisições; Steve Ramsey, ex-chefe do Departamento de justiça na área ambiental, para dirigir o setor de meio ambiente, medicina e segurança do trabalho; e Ron Stern, sócio da Arnold & Porter, em legislação antitruste, como responsável pela área de defesa da concorrência, em Washington. (Em 2001, Ron passou boa parte do tempo em Bruxelas, enfrentando situações nada invejáveis.)

Ben injetou o mesmo tipo de talento na chefia do departamento jurídico de quase todos os negócios da GE.

Recebemos mais do que apenas excelente orientação jurídica.

Três dos colegas de Ben deixaram a área jurídica e desempenharam papéis importantes nas operações da GE: Henry Hubschman, ex-chefe do departamento jurídico do negócio de motores de aviação, é hoje CEO da GE Capital Aviation Services. Frank Blake, chefe do departamento jurídico de sistemas de energia, foi promovido a responsável pela área de desenvolvimento de negócios da empresa. Jay Lapin, ex-chefe do departamento jurídico de eletrodomésticos é, hoje presidente da GE do Japão.

Bem virou o lugar de cabeça para baixo. Hoje, acho que temos o melhor escritório de advocacia do mundo (quase todos concordam que é a melhor equipe jurídica interna). Nossos advogados planejam o trabalho e traçam a estratégia, com a vantagem de conhecer intimamente a empresa e seu pessoal. Os escritórios de advocacia externos trabalham de maneira muito mais integrada conosco. São parceiros da GE.

Ironicamente, acho hoje que não devia ter sofrido tanto por causa de pessoas que não ficariam conosco. A lição que aprendi ao longo de todos esses anos é que em muitos casos fui cauteloso demais. Devia ter demolido as estruturas mais cedo e vendido com mais rapidez os maus negócios. Quase tudo devia e podia ter sido feito com mais velocidade.

Afinal, honestamente, o chamado “Chefe mais Durão dos Estados Unidos” não foi assim tão durão.

---

10. Acordo com a RCA

NUNCA ME ESQUECEREI DA OCASIÃO EM QUE VISITEI PELA primeira vez uma fábrica japonesa. Foi em meados da década de 1970, depois de constituir uma joint venture com a Yokogawa Medicai Systems. Durante nossa excursão pela unidade industrial da Yokogawa, na periferia de Tóquio, assisti estupefato à montagem de aparelhos de ultrassom.

O processo era diferente de tudo que tinha visto nos Estados Unidos. Ao concluir-se a montagem das máquinas, um dos trabalhadores desabotoava a camisa, passava um pouco de gel no tórax, e prendia os terminais de ultrassom ao próprio corpo para um rápido teste de qualidade. Em seguida, o mesmo indivíduo acondicionava o produto, colo- cava-o numa caixa, afixava as etiquetas de embarque e o levava para a área de expedição.

Eu precisaria de muito mais gente para fazer tudo isso em Milwaukee — uma das melhores fábricas da GE.

Essa eficiência incrível dos japoneses era ao mesmo tempo espantosa e assustadora. O que vi no Japão se repetia em muitos de nossos mercados. Os japoneses estavam estraçalhando a estrutura de custos de vários setores da economia americana. Aparelhos de televisão, automóveis e máquinas copiadoras sofriam os mais sérios golpes.

Eu procurava um negócio que nos proporcionasse algum abrigo temporário. Hm princípios da década de 1980, três negócios pareciam promissores:

alimentos, produtos farmacêuticos e emissoras de televisão. Todos precisam de comida, e os Estados Unidos desfrutam de posição privilegiada na agricultura mundial. Avaliamos várias empresas de alimentos, inclusive a General Foods, mas não conseguíamos fechar os números. Ao mesmo tempo, os índices preço-lucro dessas empresas eram muito mais altos do que os da GE. Quanto a produtos farmacêuticos, as discrepâncias eram ainda maiores.

As restrições do governo à propriedade estrangeira tornavam as emissoras de TV mais atrativas. Como o setor de alimentos, sua capacidade de geração de caixa poderia fortalecer e expandir nossos negócios.

A percepção da ameaça japonesa conduziria a um acordo destinado a mudar a GE — a aquisição da RCA em 1985, por US$6,3 bilhões. Na época, foi a maior transação da história, fora do setor petrolífero. Compramos a RCA basicamente para conseguir a NBC. O que veio com ela transformou a GE.

O negócio de redes de emissoras sempre me fascinou.

Antes da RCA estivemos perto de comprar a CBS. Na primavera de 1985, Ted Turner tentava uma tomada de controle hostil da rede. O chairman da CBS, Tom Wyman, e eu nos reunimos durante um jantar em nossa sede corporativa, em Fairfield, para analisarmos a possibilidade de a GE desempenhar o papel de white knight*. Mas Wyman rechaçou a investida de Ted, tomando desnecessária a intervenção da GE. Nunca mais voltamos a falar no negócio com a CBS. Mas meu encontro “secreto” com Wyman não passou despercebido.

Não há segredos em Wall Street. Como sócio da Lazard Frères, Felix Rohatyn promoveu muitas das maiores transações da época. Eu era grande admirador de Felix. Ele tomou conhecimento de meu interesse pela CBS e soube de minha tentativa anterior de adquirir a Cox Broadcasting. Enquanto isso, Felix e Thornton “Brad” Bradshaw, chairman da RCA, que eram amigos, também analisavam as opções estratégicas da RCA.

Brad fora contratado para consertar a RCA em meados de 1981, depois de sua atuação bem-sucedida como presidente da ARCO durante muitos anos. Era uma pessoa discreta, retraída e incrivelmente sagaz. Logo de início, ele

me causou a melhor das impressões. Brad fizera um excelente trabalho e seu maior sucesso na NBC foi atrair o produtor de TV Grant Tinker para chefiar a rede.

No começo, Brad não tinha a intenção de ficar tanto tempo. Ironicamente, seu substituto foi Bob Frederick, que fora um dos executivos da GE na corrida pelo cargo de Reg. Bob entrara na RCA três anos antes, como principal executivo de operações e presidente. Tornou-se CEO em 1985. Brad continuou como chairman, mas tinha dúvidas sobre se a RCA seria capaz de manter-se por conta própria.

Inesperadamente, recebi um telefonema de Felix, que perguntou-me se eu gostaria de ter um encontro com Brad. Dias depois, em 6 de novembro de 1985, nos reunimos para beber alguma coisa no apartamento de Felix, em Nova York. Brad apareceu de smoking, para sair dali direto para um jantar formal. Logo ficou claro que, como eu, Bradshaw preocupava-se com a concorrência asiática. Ele, tanto quanto eu, queria ser a Nº 1 ou Nº 2.

Naquela noite, não conversamos sobre nenhum acordo específico, mas descobrimos que gostávamos um do outro. Felix fora um bom casamenteiro. Brad e eu sentíamo-nos à vontade um com o outro e compartilhávamos o mesmo entendimento a respeito das razões estratégicas de uma possível transação. A reunião foi muito curta, um pouco mais de uma hora. Ao sair do apartamento de Felix, não tínhamos agendado um segundo encontro.

Por enquanto, tudo não passava de um namoro. Mas senti que eram boas as chances de casamento.

No dia seguinte, reuni uma equipe, envolvendo Dennis Dammerman, nosso principal executivo financeiro, e Mike Carpenter, nosso chefe de desenvolvimento de negócios, para examinar a RCA. Trabalhamos no projeto sob o código “Island”.

Na noite anterior ao dia de Ação de Graças, nossa equipe se reuniu para decidir se dava o segundo passo. Durante mais de quatro horas, Larry Bossidy, a equipe Island e eu reviramos os prós e os contras da aquisição. Para mim, “revirar” sempre foi um componente crítico da maneira como dirigíamos a GE. Reunir um grupo de pessoas em torno da mesa,

independentemente do nível hierárquico, para enfrentar determinado tema difícil. O importante era abordar a questão sob todos os ângulos — escutar a opinião de todos — mas não chegar a uma conclusão imediata.

No caso da RCA, reviramos a questão até o ponto de perceber que o processo envolvia muito mais do que apenas uma rede de broadcasting. Tínhamos um pequeno negócio de semicondutores. Assim como a RCA. Tínhamos uma divisão aeroespacial. Assim como a RCA. Ambas as empresas atuavam no negócio de televisores. A fusão das operações nesses negócios tornaria cada uma das empresas muito mais forte.

Atuávamos no negócio de emissoras de TV havia anos e nosso breve namoro com a CBS nos proporcionou conhecimentos suficientes para nos sentirmos razoavelmente à vontade no negócio de redes. Avaliamos a área de broadcast da RCA em US$3,5 bilhões. Se conseguíssemos pagar US$2,5 bilhões por todo o resto, o acordo seria um gol de placa.

Nossa principal preocupação eram os US$3,5 bilhões que atribuímos à NBC. Embora seus índices de audiência ainda fossem altos em 1985, a TV a cabo já começara a solapar as suas bases. Adotamos alguns pressupostos bastante agressivos quanto à penetração da TV a cabo, mas ainda assim concluímos que a transação valeria a pena.

Eu sempre indagava: “Daqui a dez anos, será melhor estar em eletrodomésticos ou em redes de televisão?”

Todos concordamos em ir embora e pensar sobre o assunto durante o fim de semana prolongado do Dia de Ação de Graças. De novo nos reunimos na primeira hora da manhã de segunda-feira. Todos chegáramos à mesma conclusão: os números batiam e, além da rede, achávamos que a maioria dos outros negócios da RCA se encaixavam perfeitamente com os nossos.

Era o sinal verde.

Informei a Felix que, pelo preço justo, estaríamos interessados. Ele marcou outro encontro com Brad e eu em 5 de dezembro, quinta-feira, no duplex de Brad, no Dorset Hotel em Manhattan.

Depois das amenidades iniciais, fomos direto ao ponto.

— Gostaria de comprar sua empresa — disse. — O encaixe entre nossas empresas é perfeito.

O encaixe entre as organizações também era óbvio para ele.

Fiz um primeiro lance de preço na faixa de US$61 por ação, mais de US$13 acima da cotação das ações da RCA na época. Depois de uma pausa, com seu ar professoral, ele deixou claro que aquela proposta não era suficiente. Ao término do encontro, concordáramos quanto ao acordo em si, mas discordáramos quanto ao preço final.

No dia seguinte, as coisas ficaram um pouco cabeludas. Brad não havia conversado sobre nossa reunião com Bob Frederick. Ao tomar conhecimento da situação, Bob, para dizer o mínimo, ficou danado da vida. Sentiu como se a empresa estivesse sendo vendida à sua revelia. Bob e Brad tiveram um rápido entrevero sobre o assunto, e Bob tentou arregimentar alguns dos conselheiros da RCA contra a transação. Na reunião do conselho de administração, em 8 de dezembro, domingo, Brad conseguiu angariar o apoio da maioria.

Depois, ele me telefonou para dar as boas novas, mas disse que o preço ainda não era satisfatório. Ele havia contratado Felix como seu representante. Eu também precisava de um banco de investimentos, e fiquei com meu velho amigo John Weinberg, que dirigia o Goldman, Sachs.

Nos dias subsequentes, reunidos na suíte da GE no Waldorf Towers, Brad, Bob e Felix negociaram com John e eu. No final, como de costume, as diferenças se reduziram a tostões. Brad queria US$67 por ação, e eu me limitava a US$65. O negócio foi fechado quando lhe ofereci US$66,50, provavelmente US$0,50 a mais do que ele esperava.

Sempre tentava deixar a mesa com um clima favorável, quando o envolvimento contínuo do vendedor era importante para o sucesso da empresa.

Na quarta-feira à tarde, 11 de dezembro, concluíamos as negociações para comprar a RCA por um total de US$6,3 bilhões à vista.

Mas o acordo envolvia uma nota de rodapé. Alguns meses antes, em agosto, um advogado da RCA em início de carreira telefonara para um de nossos procuradores e disse que gostaria de se livrar de uma velha sentença homologatória em que eram partes a GE e a RCA. Durante a Primeira Guerra Mundial, o governo dos Estados Unidos pediu à GE, à AT&T e à Westinghouse para constituírem a Radio Corporation of America, por motivos de defesa nacional.

Em 1933, o Departamento de Justiça decidiu que devíamos alienar a participação societária na RCA. Assim agimos, e em consequência ficamos com o edifício da sede corporativa deles, em 570 Lexington Avenue, a título de compensação. Contudo, a sentença homologatória resultante da transação determinava que a GE estava impedida de comprar ações ordinárias da RCA. Em outubro, o Departamento de Justiça eliminou a restrição de mais de 50 anos atrás, abrindo o caminho para o acordo, que se concretizaria dois meses depois.

Foi uma tremenda sorte! Nenhum de nós tinha a menor idéia da existência daquela sentença homologatória.

Depois de concluir o acordo na noite daquela quarta-feira, eu saí do escritório dos advogados da RCA e voltei para o edifício da GE, em Lexington Avenue, para comemorar. Era o mesmo edifício que a empresa recebera como sua parte da RCA em 1933.

Que noite!

Abrimos o champanhe. Ríamos e nos saudávamos efusivamente, mãos espalmadas batendo umas contra as outras, no estilo de equipes vencedoras. Todos nós — Larry Bossidy, Mike Carpenter, Dennis Dammerman e outros — vibrávamos como crianças. Nunca esqueceremos nosso sentimento de exultação ao olharmos pela janela e vermos lá fora, através da neblina, o anúncio luminoso da RCA, no alto de seu edifício, no Rockfeller Center. Era apenas a três blocos do nosso. O entusiasmo era geral. Mal podíamos esperar para ver o logotipo da GE lá em cima.

Desde meu primeiro encontro com Bradshaw até a aprovação final pelo conselho de administração, foram necessários 36 dias para realizarmos a

maior fusão da época, fora do setor petrolífero. O acordo, anunciado em 12 de dezembro, foi um ponto de inflexão para a GE. Os críticos, que eram muitos, concentravam-se no ingresso da GE no negócio de redes. Indagavam por que cargas d água uma empresa de lâmpadas estava comprando uma rede de televisão? Mas o fato é que a atuação em broadcasting era uma constante fonte de empolgação e de geração de caixa — e também o abrigo que eu buscava contra a competição externa. O valor oculto decorreria dos ativos menos glamorosos, que chamavam menos atenção.

A aquisição da RCA nos proporcionou uma grande rede e muito mais fichas estratégicas sobre a mesa. Também deflagrou uma nova GE, mais vibrante e energizada. Atravessáramos um período muito tumultuado, durante o processo de reestruturação e enxugamento. O acordo mudou a atmosfera. Lembro-me de quando subi ao palco para a abertura de nossa reunião de gerentes operacionais em Boca, naquele janeiro, poucas semanas depois do anúncio da aquisição.

De repente, as cerca de 500 pessoas no recinto se ergueram em aplauso espontâneo. A RCA foi o pontapé inicial de uma nova era.

Depois do fechamento do acordo, vendemos os ativos não-estratégicos da RCA, inclusive discos fonográficos, seguros e tapetes. Não gostávamos da cultura do negócio de gravação fonográfica. O negócio de tapetes não se encaixava com nada que fazíamos, e tampouco uma pequena seguradora. Um ano depois do acordo, já recuperáramos US$1,3 bilhão dos US$6,3 bilhões investidos na aquisição.

Tentei com insistência manter Grant Tinker como chefe da NBC. Em parceria com Brandon Tartikoff, os dois revolucionaram a rede, com vários sucessos estrondosos, como The Crosby Show e Cheers. Tinker assinara um contrato de cinco anos, que venceria em julho. Ele viajava todas as semanas entre Nova York e Califórnia, e estava cansado daquilo. Embora Tinker tivesse avisado a Brad antes da aquisição que pretendia sair, esperava convencê-lo a ficar conosco. Reunimo-nos durante um jantar em Nova York. Ofereci-lhe o que para mim era um oceano de dinheiro. Eu nada podia fazer para que ele reconsiderasse a decisão.

Felizmente, desde o primeiro dia, eu tinha um plano de contingência. Bob Wright vinha dirigindo a GE Capital desde a venda de utensílios domésticos. Ele fora transferido para a Cox Broadcasting, quando tentamos comprar a empresa, e acabou ficando lá durante três anos como presidente da Cox Cable.

Bob era a pessoa perfeita. Tinha faro para o negócio, conhecia a GE, e seria um aliado de confiança em território estranho. Nomeei Bob chefe da NBC em agosto de 1986. E a mídia questionou: “Como será que esse cara da GE vai dirigir uma rede de televisão?”

Para encurtar a história, o fato e que, 15 anos depois, Bob ainda está lá, com um grande histórico de realizações.

Embora tenhamos deixado a NBC como negócio separado, imediatamente começamos a integrar as operações complementares da RCA e da GE. Reduzimos as despesas gerais mediante a formação de equipes conjuntas que se reuniam conosco todas as semanas. O objetivo das equipes era I + I — I: um profissional de apoio da GE e outro profissional de apoio da RCA resultariam em um profissional de apoio na empresa decorrente da fusão. A equipe de integração concordou que o melhor entre as duas empresas ficaria com o cargo.

Isso não era papo-furado. A GE de fato ficou com os principais cargos de apoio, mas nos negócios complementares a RCA manteve a maioria das posições. Acabamos como a empresa de fabricação de aparelhos de TV Nº 1 nos Estados Unidos, dirigida por um executivo da RCA. Fizemos o mesmo com a fusão dos negócios aeroespaciais e de semicondutores, também sob a liderança do pessoal da RCA. A gerência do quarto negócio, abrangendo serviços públicos e comunicações por satélite, ficou com Gene Murphy, da RCA, que mais tarde seria o chefe do negócio aeroespacial e de motores de aviação e vice-chairman da GE. Gene tinha postura militar. Sempre cumpria seus compromissos. Considerava-o o Dr. Integridade — talvez o maior dos elogios.

Esses ativos, ou fichas, nos conferiram opções estratégicas até então indisponíveis. Durante a década seguinte, cada uma dessas fichas efetivamente criaria valor para a GE.

INFELIZMENTE, ENQUANTO CONDUZIA O MAIOR NEGOCIO DE minha carreira profissional, a maior fusão de minha vida pessoal chegava ao fim.

Carolyn e eu vínhamos enfrentando dificuldades em nosso casamento havia muitos anos. Durante toda a minha vida na GE, sempre fui o tipo consumado do viciado em trabalho, enquanto ela se dedicava com grande eficácia à função de criar nossos quatro filhos. Agora, os filhos estavam bem encaminhados na vida. Katharine, a mais velha, se formara pela Duke University e cursava o primeiro ano da Harvard Business School. Depois de concluir o curso de graduação na University of Virgínia, meu filho mais velho, John, fazia o mestrado em engenharia química, em Illinois. Nossa outra filha, Anne, formou-se pela Brown University e estava em processo de transferência para a Harvard School of Architecture, onde faria o mestrado. Nosso filho mais moço, Mark, era calouro na University of Vermont.

Carolyn e eu simplesmente nos vimos em trajetórias diferentes. Além dos amigos e do respeito mútuo, pouco tínhamos em comum. Foi difícil e doloroso, mas concluímos o divórcio amigável, depois de 28 anos de casamento, em abril de 1987. Carolyn foi para a faculdade de direito, obteve o diploma, e acabou casando com o namorado de faculdade, que também é advogado.

De repente, via-me de novo solteiro. Estar solteiro e com dinheiro era como ter 1,90m de altura e a cabeça cheia de cabelo. Todos tentam arranjar-lhe namoradas, e você conhece um monte de mulheres interessantes e atraentes.

Contudo, nada de fato foi muito longe, até que Walter Wriston e sua esposa, Kathy, promoveram meu primeiro encontro com Jane Beasley, uma advogada atraente que trabalhava para o irmão de Kathy na Shearman & Sterling, empresa de advocacia em Nova York. Quando o chefe de Jane telefonou para saber se ela queria sair com Jack Welch, ela pensou que ele estivesse falando de outro advogado do escritório.

— Não posso sair com ele — respondeu. — E um colega.

— Não — esclareceu o chefe. — Este Jack Welch é o chairman da General Electric, e um pouco mais velho do que você.

— Isso não importa. Não vou me casar com o cara.

Na época, Jane estava em Londres, a serviço do escritório. Seis meses depois, em outubro de 1987, ela estava de volta, e saímos para jantar com os Wristons, no Tino's, um restaurante italiano em Nova York.

Na presença de Walter, o encontro foi um pouco formal. Eu tinha de exibir meu melhor comportamento. Mas Jane e eu saímos às 10:00h e terminamos a noite no bar do Café Luxembourg. Tivemos um segundo encontro para comer sanduíches no Smith & Wollenskys, ambos com jaqueta de couro e jeans, para realmente formarmos um casal.

Jane é brilhante, durona, inteligente, e 17 anos mais moça do que eu. Destaca-se pela objetividade sob todos os aspectos. Natural de uma cidadezinha no Alabama, colhia feijão-manteiga na fazenda do pai, quando criança, desde as 5h30, até doer as costas. A mãe era professora, e ela foi criada como menino, numa família com três irmãos. Entrou na faculdade de direito da University of Kentucky e depois se instalou em Nova York, tornando-se advogada especializada em fusões e aquisições.

Nem sempre fui o namorado ideal. No verão de 1988, convidei-a para passar o fim de semana comigo em minha casa de verão, em Nantucket. Ela teve de enfrentar o chefe em longa negociação para conseguir a folga. Na noite de sexta-feira, saímos para jantar.

Na manhã seguinte, acordei, vesti-me e encaminhei-me para a porta:

— Aonde você pensa que vai? — perguntou ela.

— Vou jogar golfe.

— Você está brincando! — retrucou. — Tive de fazer das tripas coração para conseguir esse fim de semana e você vai jogar golfe?

Honestamente, eu não tinha nenhuma ideia melhor. Era o que sempre fiz quando estava casado. Trabalhava duro durante toda a semana e sábado de

manhã saía para jogar golfe com os amigos.

Dessa vez, logo entendi que essa rotina tinha acabado.

Quando nosso relacionamento começou a ficar sério, tivemos aquela conversa do tipo “por que não vai dar certo”. Disse-lhe que aborrecia-me o fato de ela não esquiar e não jogar golfe. Ela se queixou de que ficava chateada com o fato de eu não ir à ópera. Chegamos a um acordo: dispus-me a acompanhá-la à ópera, se ela também esquiasse e jogasse golfe. Realmente queria uma parceira em tempo integral, alguém que estivesse disposta a tolerar a minha agenda e acompanhar-me em minhas viagens de negócios. Jane teria de desistir de sua carreira profissional. Ela pediu licença no trabalho para fazer a experiência e, felizmente para mim, decidiu fazer disso sua ocupação em tempo integral.

Casamo-nos em abril de 1989, em nossa casa em Nantucket, com a presença de meus quatro filhos. Nos anos seguintes, sempre ia à ópera a contragosto, no exercício de meu "dever de marido”, até que Jane liberou-me da obrigação.

Embora não tenha aprendido a gostar de ópera, ensiná-la a jogar golfe contribuiu para que eu atingisse um novo nível de desempenho no esporte.

Havia anos, tentava vencer o torneio do clube. Melhoramos juntos. Embora ela nunca tivesse jogado golfe antes, Jane ganhou o torneio do clube, no Sankaty Head, em Nantucket, quatro anos seguidos — e eu, duas vezes. Ela se tornou a parceira perfeita.

DE VOLTA AO TRABALHO, A PRIMEIRA FICHA QUE JOGAMOS NO acordo com a RCA foi o negócio de fabricação de aparelhos de TV.

Em junho de 1987, Paolo Fresco e eu estávamos em Paris, no French Open, entretendo clientes nesse evento televisivo da NBC, quando fomos procurados por Alain Gomez, chairman da Thomson, empresa estatal francesa de produtos eletrônicos. Era um cara divertido e extrovertido.

Já planejávamos visitá-lo no dia seguinte. Quando nos reunimos, senti-me como no primeiro encontro com Bradshaw. Ambas as empresas tinham negócios que precisavam de ajuda. A Thomson atuava no ramo de imagens para diagnóstico médico, como a Nº 4 ou Nº 5, com uma empresa chamada CGR, em que eu estava de olho. A GE era a Nº 1 no mercado americano de equipamentos médicos, abrangendo dispositivos de raios X, escaneadores de tomografia computadorizada e máquinas de imagem por ressonância magnética. Mas não desfrutávamos de posição significativa na França, pois a propriedade estatal da Thomson praticamente nos fechava o acesso ao mercado.

Alain Gomez deixou claro que não tinha interesse em vender diretamente o negócio de equipamentos médicos. Paolo e eu resolvemos sondar se ele estaria interessado num acordo. Sempre soubemos com nitidez os negócios de que não gostávamos em nosso portfólio. Levantei-me num pulo e dirigi-me a um cavalete na sala de reuniões de Thomson, peguei um pincel atômico e passei a listar os negócios que estaríamos dispostos a oferecer em troca.

Minha primeira tentativa foi o de semicondutores. Não pegou. Tentei em seguida o de fabricação de TVs. Ele logo gostou da idéia. O negócio de aparelhos de TV da Thomson estava subdimensionado e se limitava ao mercado europeu. Alain viu a transação como um meio para livrar-se de seu negócio de equipamentos médicos e de uma hora para a outra tornar-se o maior fabricante de aparelhos de televisão do mundo.

Os três ficamos empolgados com a idéia e decidimos que Paolo Fresco se encontraria com um dos executivos de Alain para iniciar as discussões na semana seguinte. Alain nos acompanhou no elevador até o carro, que nos esperava defronte ao escritório. Quando o carro arrancou no meio-fio, segurei o braço de Paolo.

— Cara — disse, — parece que ele realmente está disposto a fazer o negócio.

Ambos estávamos meio tontos.

Estou certo de que Alain voltou a sua sala sentindo exatamente a mesma coisa. Ele sabia que o negócio de aparelhos de TV da Thomson era muito

pequeno para concorrer com os japoneses. O acordo lhe daria economias de escala e posição de mercado para tornar-se um sério desafio. Nossas vendas no mercado interno americano eram de US$3 bilhões por ano, absorvendo 31.000 empregados. Já o negócio de equipamentos médicos da Thomson produzia receitas de US$750 milhões.

O negócio triplicaria nossa participação de mercado na Europa, para mais de 15%, adquirindo maior presença perante nosso principal concorrente, a Siemens. Em seis semanas, o acordo estava concluído, sendo anunciado em julho. Além da troca, a Thomson nos pagou US$1 bilhão à vista e nos transferiu um portfólio de patentes que durante 15 anos gerou US$100 milhões por ano de lucro depois dos impostos. Por seu turno, a Thomson se tornou o maior fabricante de aparelhos de TV do mundo.

No entanto, nossa saída do mercado de fabricação de televisores não foi digerida com facilidade. Os críticos da mídia alegavam que cedêramos às pressões japonesas ao nos desfazermos do negócio. Outros taxaram o acordo de impatriótico. Eu mesmo fui chamado de covarde por fugir da raia.

Mas aquela reação era no mínimo tola. Saímos do acordo com um negócio de equipamentos médicos mais global e dotado de melhor tecnologia — e com muito dinheiro. Um ano de lucros com o portfólio de patentes era superior a nossos ganhos na década anterior no negócio de aparelhos de TV.

As duas partes do acordo enfrentaram dificuldades no curto prazo. Perdemos dinheiro em equipamentos médicos na Europa durante quase dez anos. A Thomson também teve prejuízo no negócio de produtos eletrônicos de consumo. Mas persistimos e, finalmente, alcançamos o sucesso nos dois negócios.

EM DOIS ANOS. ENCONTRAMOS A SOLUÇÃO PARA NOSSO NEGOCIO de semicondutores. A Harris Corp., como nós, tinha um negócio de chips abaixo da escala. Em julho, recebi um telefonema do chairman da Harris, Jack Hartley, que pretendia vir a Fairfield para sondar-me sobre a

compra do negócio. Basicamente, a Harris fornecia produtos eletrônicos de defesa, com uma pequena operação de semicondutores, destinada sobretudo a abastecer a fabricação de itens militares. Hartley achava que sua empresa não sobreviveria no setor de semicondutores, se não aumentasse de porte e ganhasse volume, mediante fornecimentos a outros setores.

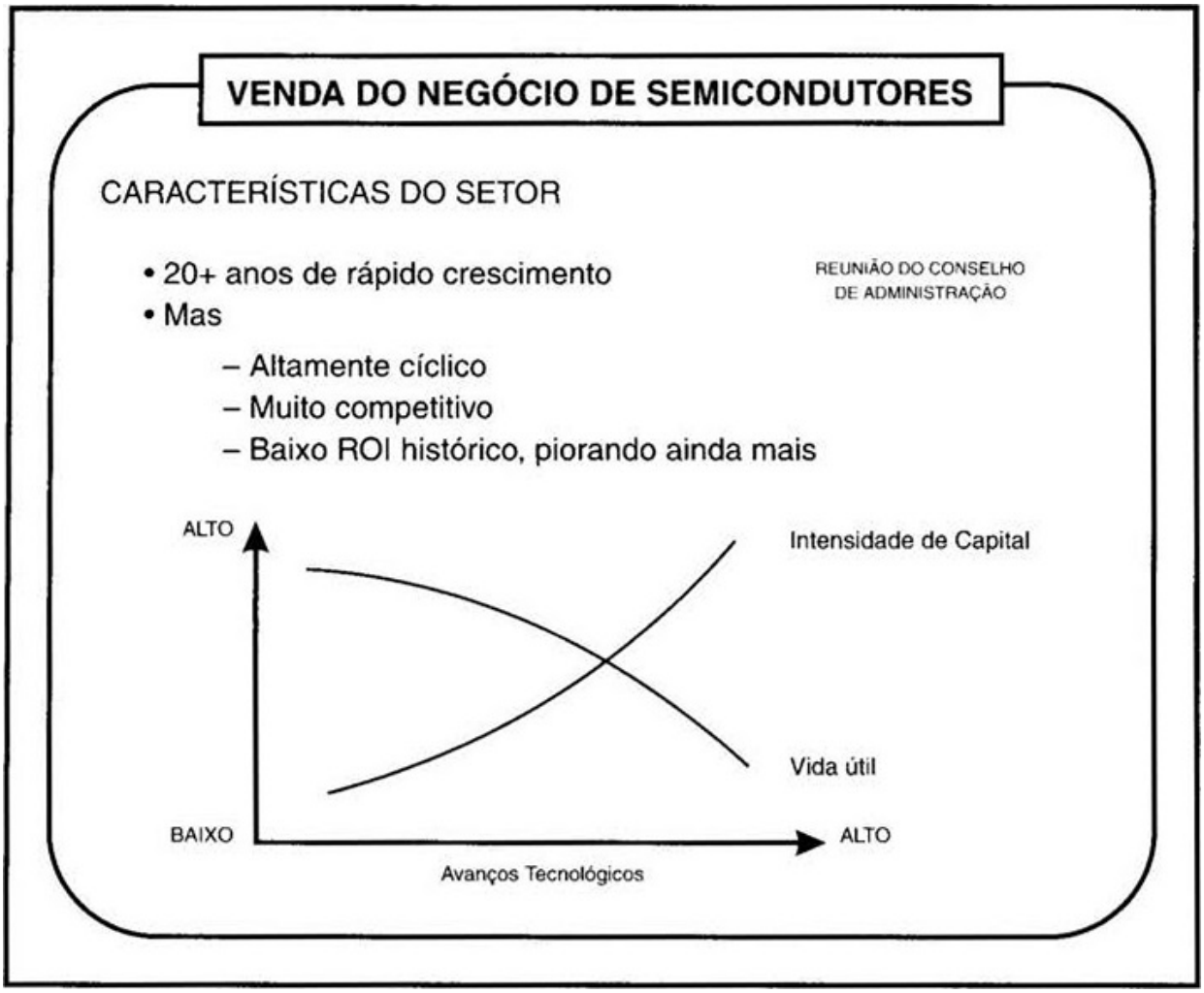
Jamais gostei de semicondutores. O diagrama que apresentei ao conselho de administração refletia minhas impressões (ver página 167). O negócio era intensivo em capital e de natureza cíclica, o ciclo de vida dos produtos era curto, e o retorno para a maioria dos participantes era tradicionalmente baixo. A saída do negócio liberaria capital para investimentos em outros setores, como motores de avião, equipamentos médicos e turbinas elétricas, com melhores retornos.

Felizmente, nossos principais concorrentes globais continuaram em semicondutores. O negócio consumiu vastas parcelas do capital disponível e exigiu grande atenção gerencial.

Meu desejo de sair tornou muito fácil o acordo com a Harris. Eu não queria muito dinheiro e só procurava uma saída honrosa. Durante o almoço, Hartley e eu esboçamos o acordo. Colocamos num pedaço de papel os seis principais pontos e passamos a bola para nossas equipes financeiras.

Dois meses depois, em meados de setembro de 1988, a transação estava concluída. A Harris ficou com o pessoal, com as instalações e com o negócio em si da GE, e nós recebemos US$206 milhões em dinheiro.

Levou muito mais tempo, cinco anos, para sair do negócio aeroespacial. A guerra fria terminara. Havia muita capacidade para pouco mercado. Concluímos que era melhor sair. Uma empresa que parecia uma boa opção era a Martin Marietta, que atuava exclusivamente no setor.



Em fins de outubro de 1992, fui a uma reunião do Business Council e procurei o CEO da Martin Marietta, Norm Augustine. Ele é um cara de enorme integridade. E brilhante, ponderado, literato, e grande narrador de histórias. Mal nos conhecíamos, quando nos encontramos naquele outono, no lobby do Homestead Resort. Sugeri-lhe que conversássemos sobre o que pretendíamos fazer com nossos negócios aeroespaciais. Ele tivera a mesma idéia, mas relutara em nos procurar, em parte com medo de que comprássemos sua empresa.

— Valorizamos muito nossa independência. — disse Norm. — Embora esteja ansioso para conversar com você, não quero fazer nada que comprometa nossa independência.

— Prometo-lhe que não será esse tipo de conversa. — respondi, e propus um jantar particular para breve.

Poucos dias depois, Norm foi a Fairfield. Naquela altura, nossa equipe já havia diagramado todas as razões para o acordo. Norm sentou-se e saboreou o peixe, enquanto eu fazia meu discurso. O acordo era sem dúvida benéfico para ambas as partes. A Martin Marietta tinha de se expandir. Para nós, seria uma saída honrosa, dessa vez de um negócio militar de que eu não gostava. As regras complexas e bizantinas referentes a compras governamentais tornavam a GE um alvo suculento para procuradores gerais à cata de escalpo corporativo.

Durante o jantar, concordamos em deixar de lado as táticas costumeiras e definir de pronto as posições não-negociáveis de uma transação razoável. Com a abordagem direta e com a disposição de realmente chegar a um acordo, esperávamos minimizar as chances de algum vazamento de informações capaz de prejudicar a Martin Marietta. Quando Norm foi embora, estávamos a ponto de achar que a transação seria possível.

Decidimos fechar as lacunas sem bancos de investimento e escritórios de advocacia. Durante as negociações, Norm fez três viagens noturnas sigilosas a nossos escritórios. Na época, os cem mais importantes executivos da Martin Marietta participavam de uma convenção fora do local de trabalho, em Captiva Island, na Flórida. Augustine passava o dia em Captiva, engolia um jantar rápido, e voava para Nova York, onde negociava comigo e com Dennis Dammerman durante parte da noite. Em seguida, voava de volta a Flórida, dormia no avião, se barbeava e tomava um banho antes aparecer nas reuniões com seus executivos durante o dia. Durante três noites seguidas, até as duas ou três horas da madrugada, esta foi a rotina.

Ao fim da terceira noite, os elementos básicos do acordo estavam esboçados num guardanapo e nos cumprimentamos pelo resultado. Nossa confiança mútua acelerou as negociações. Também concordamos em controlar o ego dos advogados e banqueiros. Essas equipes externas geralmente se envolvem em brigas tolas para provar quem é mais esperto. Combinei com Norm que, nessas ocasiões, conversaríamos rapidamente pelo telefone e resolveríamos a pendência.

H assim fizemos. Nas três semanas seguintes, o acordo foi concluído.

Quando a venda foi anunciada, em 23 de novembro de 1992, a capitalização de mercado de cada empresa subiu em US$2 bilhões durante as quatro primeiras horas de negociações. Desde nosso primeiro jantar, em Fairfield, até o anúncio do que até então era o maior acordo na história da indústria aeroespacial, passaram-se 27 dias.

A Martin Marietta não podia levantar muito mais do que US$2 bilhões para fechar um acordo de US$3 bilhões. Assim, Dennis Dammerman desenvolveu um esquema de ações preferenciais conversíveis, que ajudou a financiar a transação e nos tornou proprietários de 25% da Martin Marietta.

Agora, tínhamos interesse constante no sucesso da transação. A compra dobrou o tamanho da Martin Marietta e desencadeou um movimento maciço de consolidação na indústria aeroespacial. Dois anos depois, a própria Martin Marietta seria incorporada pela Lockheed. Em 1994, quando vendemos nossa posição na Martin Marietta, nossos títulos conversíveis dobraram o valor dos US$3 bilhões iniciais.

Os acordos com a Martin Marietta e com a Thomson foram possíveis por causa das fichas que vieram com a RCA. A escala decorrente da associação de negócios nas áreas aeroespacial, de semicondutores e de produção de aparelhos de TV foi a chave.

Nossa última transação relacionada com a RCA só ocorreu em 2001. Integráramos o negócio de satélites da RCA na GE Capital, onde seu apetite por caixa seria saciado com mais facilidade. Construímos uma empresa forte de comunicação por satélites, a partir da expansão da base original da RCA. Tínhamos 20 satélites e acesso a todos os sistemas de cabo dos Estados Unidos, atingindo 48 milhões de domicílios. Embora fôssemos o maior provedor de satélite fixo dos Estados Unidos, o negócio não era bastante grande para ser global.

Em nossas sessões de planejamento a longo prazo em julho de 2000, o CEO da GE Capital, Denis Nayden, e sua equipe concluíram tínhamos duas opções: ou expandíamos o negócio, mediante uma grande aquisição, ou o vendíamos para outro grande participante, inclusive por incorporação. Denis

esboçou uma estratégia para encontrar um parceiro e, finalmente, negociou o acordo com a SES, empresa de Luxemburgo, com 22 satélites, e acesso a 88 milhões de domicílios. Vendemos o negócio de satélites para eles por US$5 bilhões, divididos quase em partes iguais entre dinheiro e ações. O acordo nos renderia uma participação de 27% no novo Grupo SES, empresa que efetivamente se converteu em verdadeiro ator global.

A compra da RCA acabou gerando uma grande rede de televisão, com forte posição em cabo; um negócio de equipamentos médicos realmente global; uma participação relevante numa empresa de satélites; e dez bilhões de dólares em dinheiro — tudo por um investimento inicial de US$6,3 bilhões, em 1985.

A RCA foi uma vitória estratégica para a GE. Além disso, o empuxo emocional daí resultante foi, sob todos os aspectos, igualmente importante.

---

11. A Fábrica de Pessoas

DEPOIS DE TORNAR-ME CHAIRMAN. JOYCE HERGENHAN FOI A primeira executiva que contratei fora da empresa, numa das poucas ocasiões em que recorri ao recrutamento externo. Ela era extrovertida e um osso duro de roer, uma MBA bem escolada no uso dos próprios punhos. Atuara como vice-presidente sênior da Con Edison para assuntos públicos, numa época em que essa concessionária de serviços públicos sofria apagões, gerando mais irritação do que iluminação.

Antes de nossa primeira reunião, fiz algumas verificações quanto a seus antecedentes e descobri que ela era aficionada por esportes. Durante o jantar,

de brincadeira, decidi testá-la com uma bola difícil para uma primeira pergunta.

— Quem jogou na segunda base pelo Red Sox em 1946?

— Bobby Doerr — respondeu ela sem hesitação.

Fiquei impressionado. Eu era um fã de carteirinha do Red Sox e me lembrei do World Series daquele ano, como se ainda tivesse 11 anos.

Decidi pressioná-la ainda mais.

— Até aqui, tudo bem, mas quem levou a bola longe demais?

— Ah — retrucou ela imediatamente — você diz quando Enos Slaughter marcou da primeira base numa single?

— E isso aí!

— Johnny Pesky!

Evidentemente, não contratei Joyce por causa de seus conhecimentos em beisebol. Ela oferecia muito mais. Durante 16 anos, ela ajudou a criar a reputação da GE como vice-presidente de relações públicas.

Ela não foi a primeira a ser contratada de maneira não muito convencional. Quase 20 anos antes, estava em meu Fusca, numa via expressa em Nova Jersey, quando o motor estourou. Fui rebocado para uma garagem, onde travei contato com um mecânico alemão, Horst Oburst. Nos dois dias seguintes, enquanto ele se virava para conseguir as peças, desenvolvemos um bom relacionamento. Impressionado com sua determinação obstinada, ofereci-lhe um emprego. Uma semana depois, ele trabalhava em Pittsfield, na folha de pagamento da GE Plastics.

Horst trabalhou lá durante 35 anos, recebendo várias promoções ao longo do tempo.

Descobre-se gente boa das mais diferentes maneiras, e sempre repito o refrão: “Cada pessoa que se conhece e mais uma entrevista.”

De fato, tudo na GE tem a ver com identificar e desenvolver pessoas ótimas, não importa sua origem. Sou muito exigente em várias questões, mas nenhuma se compara com minha paixão por converter o desenvolvimento de pessoal na competência essencial da GE. Nesse caso, embora talvez pareça contraditório, o sistema desempenha papel muito importante. Para um cara que odeia a burocracia e a rechaça por todos os meios, o rigor de nosso sistema de pessoal é o que dá vida a tudo isso.

Numa empresa com mais de 300.000 empregados e mais de 4.000 gerentes seniores, não bastam apenas boas intenções e sentimentos nobres. É preciso haver uma estrutura e lógica de forma que todos os empregados saibam quais são as regras do jogo. O núcleo do processo e o ciclo de recursos humanos: a Sessão C, em abril, de um dia inteiro, realizada em todas as principais localidades; a videoconferência de acompanhamento da Sessão C, em julho, com a duração de duas horas; e a Sessão C-II, em novembro, que confirma e conclui as ações programadas em abril.

Esse é o lado formal.

Na GE, as pessoas são avaliadas todos os dias, de maneira tácita e informal — nos refeitórios, nos corredores, e em todas as reuniões. Esse foco intenso nas pessoas — o teste constante de todo o mundo, nos mais variados ambientes — é a essência da gestão na GE. Afinal de contas, isso é a própria GE.

Desenvolvemos pessoas ótimas, que então constroem grandes produtos e serviços.

Embora tenhamos um sistema, com seus arquivos, pastas e agendas, ele não ê de modo algum estático. Com exceção das agendas, programadas com antecedência e com todo o cuidado, nenhum outro elemento é rigoroso e previsível na maneira como se desenrola o processo de avaliação de pessoal.

Qualquer que seja o conteúdo dos manuais — e deles constam muitas coisas — os aspectos realmente importantes são a paixão e a intensidade com que se participa das reuniões. Quando os gerentes se expõem em defesa de seus subordinados diretos, aprende-se tanto sobre eles quanto a respeito das pessoas sob avaliação.

Às vezes, discutimos durante horas, sem passar de uma página.

Por que essas sessões são tão densas?

Em uma palavra: diferenciação.

Nos processos industriais, tenta-se eliminar a variação. Quando se trata de pessoas, a variação é tudo.

A diferenciação não é fácil. A descoberta de maneiras de diferenciar pessoas numa grande empresa tem sido uma de nossas maiores dificuldades. Ao longo dos anos, recorremos a todos os tipos de curvas normais e de gráficos de barras para identificar o talento. Todos os métodos não passam de grades que tentam classificar o desempenho e o potencial (alto, médio, baixo).

Também fomos os pioneiros nas “avaliações de 360 graus”, que levam em conta as opiniões dos pares e subordinados.

Adoramos a idéia — nos primeiros anos, ela nos ajudou a localizar quem beijava os de cima e chutava os de baixo. Como qualquer processo movido a insumos dos pares, o sistema e suscetível a manipulações a longo prazo. As pessoas começaram a dizer amabilidades umas a respeito das outras, para que todas obtivessem boas avaliações.

Hoje as “360s” são usadas apenas em situações especiais.

Estávamos sempre em busca de uma maneira de melhor avaliar a organização. Por fim, encontramos uma que realmente pareceu boa. Nós a chamamos de “curva de vitalidade”. Todos os anos, pedíamos a cada um dos negócios da GE para classificar os seus melhores executivos. O conceito básico era forçar os líderes de negócios a diferenciar seu pessoal. Eles tinham de identificar as pessoas em suas organizações que se enquadravam nos 20% superiores, na área vital dos 70% medianos, e finalmente nos 10% inferiores. Se a equipe gerencial fosse composta de 20 pessoas, queríamos conhecer as quatro nos 20% superiores e as duas nos 10% inferiores — inclusive nome, cargo e salário. As que apresentavam desempenho insatisfatório tinham de ir embora.

Esses julgamentos não são fácies e nem sempre são precisos. Sim, perdemos alguns astros e desperdiçamos os frutos retardatários — mas o processo aumenta drasticamente as chances de construir uma equipe de astros. E assim que se desenvolvem grandes organizações. Ano após ano, a diferenciação aumenta cada vez mais o padrão e melhora o gabarito geral da organização. Trata-se de um processo dinâmico, e ninguém tem a garantia de ficar no topo para sempre. Todos devem conquistar continuamente seu lugar ao sol e demonstrar a toda hora que fazem jus à posição.

A DIFERENCIAÇÃO SE RESUME EM CLASSIFICAR OS PARTICIPANTES em A, B e C.

As pessoas “A” são cheias de paixão, empenhadas em fazer acontecer, abertas a idéias de qualquer procedência, e aquinhoadas com muito runway (pista de decolagem) pela frente. Elas são capazes de empolgar não só a si próprias, mas todos os indivíduos de seu círculo de relações. Tornam os negócios produtivos e divertidos ao mesmo tempo.

Essas pessoas têm o que chamamos de “quatro Es da liderança da GE’’: níveis de energia muito altos, capacidade de energizar as demais pessoas em torno de objetivos comuns, estofo para tomar decisões difíceis, do tipo sim e não; e, finalmente, persistência para executar o programado e cumprir suas promessas.

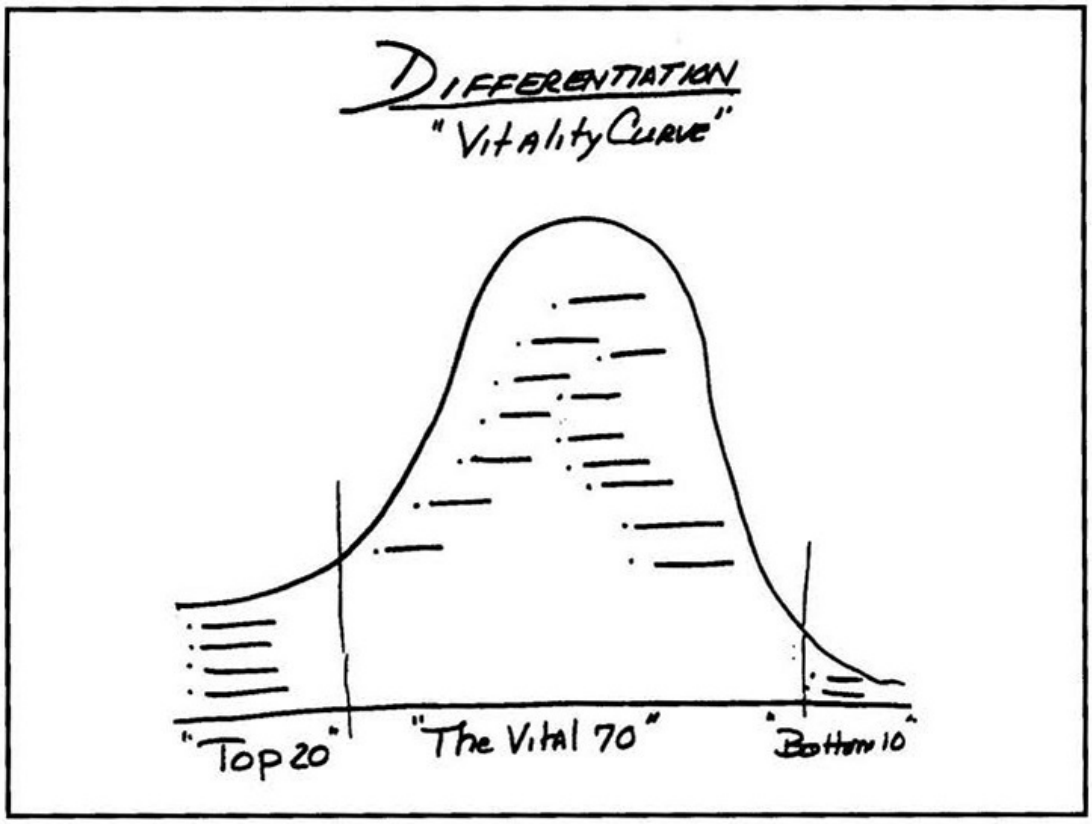
Na verdade, começamos com apenas três Es: energia, energizar e estofo. Quando realizamos nossas primeiras Sessões Cs, para a avaliação de pessoas com base nesses Es, descobrimos vários gerentes com grande energia, enorme capacidade de energizar equipes, e muito estofo. Contudo, à medida que percorríamos os vários negócios da empresa, sempre encontrávamos uma ou duas pessoas que satisfaziam ao critério dos três Es, mas que ainda assim não pareciam muito boas. Antes de voltarmos para casa, concluíamos que ainda faltava alguma coisa. Esses gerentes não conseguiam produzir resultados. Assim, acrescentamos o quarto E — executar. E completamos o crivo.

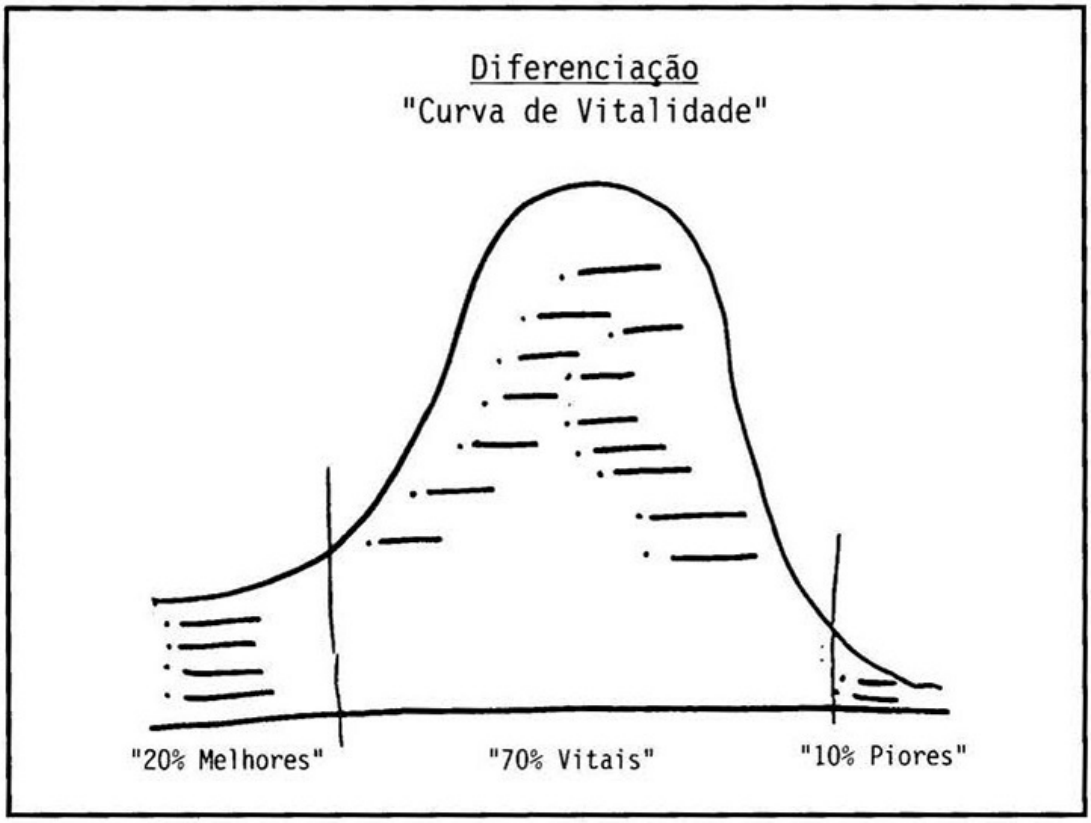
Na minha opinião, os quatro Es são interligados por um P — de paixão.

Mais do que qualquer outra coisa, a paixão é o grande fator de diferenciação entre as pessoas A e B. Os Bs são o cerne da empresa e sua contribuição é essencial para o sucesso operacional. Empenhamo-nos com toda a energia em melhorar os Bs. Queremos que busquem todos os dias o que lhes falta para que se tornem As. O papel dos gerentes é ajudá-los a chegar lá.

O participante C é o incapaz de executar suas tarefas. O mais provável é que enervem em vez de energizar. Procrastinem, no lugar de produzir. Não se pode perder tempo com essa gente, embora, realmente, gastemos recursos para recolocá-las em outras atividades.

A curva de vitalidade, a maneira dinâmica como classificamos os As, os Bs e os Cs, é a ferramenta mais importante da Sessão C. Ela força os gerentes a tomar decisões difíceis. Todos têm de classificar seu pessoal numa grade 20-70-10.


DIFFERENTIATION
"Vitality Curve"
"Top 20"
"The Vital 70"
"Bottom 10"


Diferenciação
"Curva de Vitalidade"
"20% Melhores"
"70% Vitais"
"10% Piores"

A curva de vitalidade não traduz com perfeição minha avaliação A-B-C do talento. E possível — e até provável — que um A se enquadre entre os 70% vitais. Isso porque nem todos os As têm a ambição de avançar na organização. Contudo, ainda querem ser os melhores no que fazem.

Os gerentes incapazes de estabelecer distinções logo serão eles próprios enquadrados na categoria C.

A curva de vitalidade deve ser respaldada pelo sistema de recompensas: aumentos salariais, opções sobre ações e promoções.

Os As devem receber aumentos cujos percentuais sejam duas ou três vezes maiores do que os concedidos aos Bs. Estes também merecem bons aumentos, em reconhecimento à constância de suas contribuições. Os Cs não fazem jus a nada. Damos aos As grande quantidade de opções sobre ações em cada distribuição. Cerca de 60% a 70% dos Bs também recebem opções sobre ações, embora uma mesma pessoa talvez não as receba em todas as distribuições.

Sempre que concedemos aumentos salariais, opções sobre ações ou promoções funcionais, a curva de vitalidade é nosso guia. Toda recomendação de recompensa é acompanhada da posição da pessoa na curva.

Perder um A é falta grave. Ame-os, abrace-os, beije-os, não os deixe ir embora! Realizamos autópsias de todos os As perdidos e responsabilizamos os respectivos gerentes pelo falecimento.

E esse esquema funciona. Perdemos menos de 1 % de nossos As por ano.

O sistema, como qualquer outro, tem suas falhas. A descoberta de As é uma das delícias da gestão e todos se dedicam à proeza. O desenvolvimento dos valiosos mantenedores que se incluem entre os 70% médios, com as devidas recompensas, não envolve grandes dificuldades.

Já o tratamento a ser dispensado aos 10% é o mais árduo.

Na primeira vez em que um novo gerente procura identificar as pessoas mais fracas de sua equipe, a tarefa é quase imediata. No segundo ano é um pouco mais difícil.

Já no terceiro ano, o estado é de guerra.

Nessa altura, os mais fracos já deixaram a equipe e muitos gerentes não conseguem enquadrar mais ninguém na coluna C. Na verdade, o gerente gosta de todos na equipe. Por exemplo, no caso de um grupo de trinta componentes, muitas vezes o gerente não consegue identificar uma única pessoa para enquadrar nos 10% inferiores, muito menos três pessoas.

Assim, os gerentes recorrem a todos os artifícios possíveis para não identificar seus 10% inferiores. Às vezes, procuram alguém que pretendia aposentar-se naquele ano ou que, de qualquer maneira, já sairia da organização. Alguns chegaram ao ponto de incluir em suas listas nomes de empregados que já haviam saído da empresa.

Um deles chegou ao extremo de incluir na categoria C o nome de um homem que morrera dois anos antes da avaliação.

O assunto é de fato difícil. Nenhum líder gosta de tomar esse tipo de decisão. Muitas vezes enfrentamos intensa resistência, até mesmo das melhores pessoas da organização. Eu mesmo lutei com o problema várias vezes e quase sempre não fui bastante rigoroso. O impulso é olhar para o outro lado, mas sempre combati a tendência. Se um líder da GE me apresentava uma proposta de distribuição de bônus ou de opções sobre ações sem identificar os 10% piores, devolvia-lhe toda a papelada, até que ele concluísse realmente a avaliação.

O problema de não lidar com os Cs de uma maneira direta e franca toma-se evidente com a chegada de um novo gerente. Sem vínculos emocionais com a equipe, o recém-chegado não tem dificuldade em identificar as pessoas mais fracas.

Os 10% piores são logo descobertos.

Há quem considere brutal ou cruel remover os 10% piores a cada ano. Não é. Ocorre exatamente o oposto. O que considero brutal é a “falsa amabilidade”,

ou seja, manter na organização pessoas sem condições de prosperar e crescer. Crueldade maior é retardar a decisão até que, a essa altura, a pessoa já esteja no meio ou no fim de uma carreira a que não pertence, com menos oportunidades de emprego, e ainda pagando a universidade dos filhos ou o financiamento da casa própria.

A caracterização de nossa curva de vitalidade como cruel decorre de uma lógica falsa e é fruto de uma cultura que pratica a falsa bondade. Por que devemos parar de avaliar o desempenho quando as pessoas deixam a universidade?

A avaliação do desempenho é parte da vida de todo o mundo desde o ensino fundamental. A diferenciação existe em times de futebol, em torcidas organizadas e em associações profissionais. A triagem é ainda mais rigorosa nos exames vestibulares para universidades, quando o candidato é aprovado em umas faculdades e reprovado em outras. Também é intensa nos cursos de graduação e de pós-graduação, quando distinções como summa cum laude e cum laude figuram em nossos diplomas.

Todos estamos sujeitos a constante diferenciação em nossos primeiros 20 anos. Por que tudo isso deixaria de existir no local de trabalho, onde passamos boa parte das horas em que estamos despertos?

Nossa curva de vitalidade funciona porque levamos décadas construindo uma cultura de desempenho, com feedback franco em todos os níveis. A honestidade e a franqueza são as bases dessa cultura. Eu não implementaria uma curva de vitalidade a sangue-frio numa organização sem uma cultura de desempenho já consolidada.

COMO É UMA TÍPICA SESSÃO C?

Um mês antes de partirmos para as diferentes localidades, os altos executivos da sede corporativa e Bill Conaty, nosso chefe de recursos humanos, passam alguns dias definindo a programação a ser seguida pelos principais negócios. (Ver no apêndice a agenda da Sessão C para 2001.)

A ação então se desloca para as unidades, que agora devem preparar as informações solicitadas. O propósito subjacente não é ganhar uma guerra de papel. O principal objetivo é mostrar como nossa estratégia de recursos humanos é aplicada a todas as principais iniciativas dos negócios.

As pastas, os gráficos, as grades talvez sejam formidáveis, mas as reuniões em si se desenvolvem em torno da informalidade, da confiança, da emoção e do humor.

Contudo, muita coisa está em jogo. Essa avaliação é nossa reunião mais importante do ano. Cada avaliação se desenvolve da seguinte maneira.

De manhã, falamos sobre a organização e seu pessoal.

No almoço, o foco é na diversidade.

A tarde, analisamos as iniciativas de mudança e os respectivos líderes.

De manhã ocorrem as discussões mais acaloradas. Conversamos sobre carreiras, promoções, curvas de vitalidade, e pontos fortes e fracos dos indivíduos. Uma das regras do jogo é que todas as pessoas têm características positivas e negativas, qualidades a cultivar e carências a superar. Passamos boa parte do tempo avaliando as necessidades de desenvolvimento e até que ponto os gerentes que apresentam mau desempenho são recuperáveis.

Os pontos fortes de um líder de fabricação que avaliamos recentemente consistiam em produzir resultados (alta produtividade, grande melhoria no rendimento, forte Seis Sigma). Mas os pontos fracos também eram graves: muito rígido com as pessoas e pouco aberto às idéias alheias. Depois de um longo debate sobre os prós e contras, todos concluímos que o cara devia receber uma advertência. Ele tinha de mudar.

Ele corria o risco de tornar-se um C. A impermeabilidade a novas idéias era pecado mortal.

É claro que tínhamos momentos de descontração.

Eu questionava quase todos e geralmente de maneira contundente. As pastas da Sessão C incluem fotografias e pequenas biografias de todos os executivos. Quando a foto revelava ombros caídos, pálpebras pendentes ou uma fisionomia cabisbaixa, não hesitava em apontá-la e observar: “Esse cara parece meio morto, ele não pode ser bom. Ele está no cargo há seis ou sete anos e ainda não chegou a lugar nenhum. O que está acontecendo? Por que vocês ainda não o mandaram embora?”

Evidentemente, nem toda fotografia de uma pessoa inexpressiva conta toda a história. O que eu realmente tentava provocar era uma discussão animada. Eu queria que cada líder lutasse por seu setor e seu pessoal. Queria que todos saíssem de uma Sessão C sabendo que as pessoas eram o jogo: os jogadores, o hino nacional, os cachorros-quentes, os gols e a multidão.

Em março de 2001, eu estava de volta em Pittsfield para uma Sessão C, em companhia de nosso novo CEO, Jeff Immelt. Folheando uma pasta, deparei com uma fotografia engraçada de um jovem gerente de alto potencial.

— Se esse cara for realmente bom, é melhor que vocês consigam outro retrato dele — brinquei. — Com esta foto, é bem possível que alguém não tenha boa impressão.

Mais tarde, no mesmo dia, conheci o empregado e provoquei-o:

— Cara — disse, — você não se parece nem um pouco com a sua foto. O excelente trabalho que você está fazendo não combina com o retrato.

Acho que ele se tocou com a observação (e é bem provável que já tenha tirado outra fotografia).

Cada uma dessas fotografias é acompanhada de uma grade de nove quadrados, em que um dos quadrados é preenchido com um “X”, para indicar o potencial e o desempenho do gerente (ver página 182). A melhor avaliação é o quadrado superior esquerdo. O critério adotado para a colocação do X depende fundamentalmente dos objetivos da empresa — os quatro Es, assim como nossos programas de maior importância: foco no cliente, e-business e Seis Sigma.

Sob cada fotografia, alguns comentários breves destacam os prós e os contras do gerente. A maioria das observações é positiva, mas as regras exigem que pelo menos se aponte um aspecto negativo que necessite de melhoria. Não admitimos a perfeição. Certo executivo tem prós como “pit bull financeiro”, “muita pista pela frente”, “ligado em e-business”. Os contras: “Ambicioso até dizer chega”. Jamais gostamos de pessoas que estão mais focadas no próximo cargo do que naquilo que estão fazendo. Isso pode acabar com a carreira do indivíduo. Outro executivo é chamado de “brilhante, turbinado e em ascensão”. No lado negativo: “Atrasa na execução”. Deixar de cumprir os compromissos é inadmissível.

Além desses resumos, também se acrescentam detalhes justificativos, referentes a realizações e necessidades de desenvolvimento. Cada empregado faz sua própria avaliação, que lançamos na mesma página da análise do chefe.

Faixa Verde

Nome:

Título:

Tempo no Cargo:

Foto

Potencial

Desempenho

X

+ Grande tecnólogo
+ Muito ligado nos clientes
+ Potencial líder de negócios
– Ainda amadurecendo como líder

Faixa Verde

Nome:

Título:

Tempo no Cargo:

Foto

Potencial

Desempenho

X

+ Tenaz/pit bull
+ Excelente raciocínio em processos
+ Muita pista pela frente
+ Ligado em e-business
– Excessivamente ambicioso

Faixa Verde

Nome:

Título:

Tempo no Cargo:

Foto

Potencial

Desempenho

X

+ Grande líder operacional
+ Aprende com extraordinária rapidez
+ Bom mentor
+ Respeitado pelos pares
– Precisa de mais estofo

Faixa Verde

Nome:

Título:

Tempo no Cargo:

Foto

Potencial

Desempenho

X

+ Brilhante, turbinado
+ Mentalidade global
+ Crescendo na função
+ Excelente orientador e mentor
– Habilidades em processos

JA HA MUITOS ANOS, REUNIMO-NOS COM VÁRIOS DE NOSSOS executivos de “alto potencial” no almoço. A cada um atribui-se um mentor da equipe de liderança do negócio. Ao longo de todo esse tempo, tenho deixado claro que os programas de mentorização nada têm a ver com explicações sobre os planos de benefícios da empresa. Falamos de desenvolvimento de pessoal, mas recorremos à disciplina de desenvolvimento de produtos.

Neste caso, os pupilos eram os “produtos”. As equipes de liderança dos negócios — os mentores — tinham a responsabilidade de desenvolver esses produtos. Isso significava conduzir os pupilos até o nível A ou substituí-los por outros. No almoço, mantínhamos conversas francas sobre o progresso do programa. Tanto os mentores como os pupilos aderiam a regras básicas muito rigorosas. Em nossa cultura de desempenho, ambos estavam conscientes de que tinham a responsabilidade de desenvolver um produto de qualidade superior e que ambos seriam avaliados também sob esse critério. Não havia dúvidas sobre a responsabilidade da liderança sênior.

O programa tem dado resultado. Mais de 80% dos pupilos de 1999 foram promovidos.

Depois do almoço, as atividades se concentravam nos programas. Queríamos conhecer os respectivos líderes e os membros das equipes. Cada equipe fazia uma apresentação sobre seus resultados em comparação com as metas. Em cada negócio, selecionávamos as melhores práticas, para difundi-las entre os demais. E, mais importante, tínhamos uma idéia muito nítida da energia com que se executava cada programa.

Saíamos de cada reunião com uma lista objetiva de tarefas. Dois meses depois, em julho, revíamos as prioridades numa videoconferência de duas horas para avaliar o progresso. A mesma lista de tarefas serviria como agenda da reunião da Sessão II em novembro, onde se fechava o loop.

Apesar do rigor do processo, às por vezes me surpreendia com o que ouvia dos empregados em nossas pesquisas anuais. Entre as 42 perguntas, sempre

recebíamos a menor pontuação na seguinte afirmação: “A empresa é severa com quem não apresenta desempenho satisfatório.”

Em 2001, apenas 75% dos profissionais da GE concordaram com a afirmação — e esse resultado já foi melhor do que o de 1999, quando as respostas positivas foram de apenas 66%. O nível de satisfação nesse tópico apresenta forte contraste com os excelentes resultados nos demais itens da pesquisa. (Na pergunta sobre se a carreira como empregado da GE exercia “impacto favorável sobre mim e minha família”, mais de 90% das respostas foram favoráveis.) Os resultados ilustram com impressionante nitidez a importância da diferenciação em todos os níveis da organização e a intensidade com que nossos empregados querem abordagens ainda mais agressivas.

DURANTE AS SESSÕES C, NAS PRINCIPAIS LOCALIDADES, passávamos pelo menos uma hora com os líderes sindicais locais. Queríamos que eles nos conhecessem, e também queríamos conhecê-los pessoalmente e discutir suas preocupações.

O respeito mútuo com a liderança sindical em todos os níveis era autêntico e profundo. No nível nacional, durante 15 anos lutamos como doidos com Bill Bywater e com seu sucessor, Ed Fire, presidentes do International Union of Electrical Workers (IUE). Uma ou duas vezes por ano, primeiro Frank Doyle e, nos últimos sete anos, Bill Conaty, nossos chefes de RH, e eu, jantávamos com eles e discutíamos sobre salários, benefícios e outros assuntos desse tipo. A maior diferença filosófica entre nós era minha percepção de que como trabalhávamos bem, os empregados não precisavam de uma organização para representar seus interesses. Minha posição sempre provocava respostas inflamadas de Bill e Ed, que não concordavam com nossa resistência aos esforços de sua entidade. Mas nossas diferenças eram sempre públicas. Não havia agendas ocultas entre nós, e a GE nunca enfrentou uma grande greve, em mais de 20 anos.

No âmbito trabalhista mais amplo, meu predecessor, Reg Jones, liderara um grupo misto de trabalho-gerência, composto de dez líderes trabalhistas e dez CEOs, que mantinha ativo relacionamento com George Meany e Lane

Kirkland, da AFL-CIO, na década de 1970. Gostei muito da idéia e compartilhei a liderança desse grupo primeiro com Lane Kirkland e, depois, com John Sweeney. John e eu éramos às vezes irlandeses cabeçudos, mas sempre tive a sensação de que tínhamos em comum um respeito genuíno um pelo outro. Tentamos chegar a acordos sobre assuntos como assistência médica, comércio e educação. Embora o grupo tenha conseguido êxitos apenas marginais em termos de políticas comuns, as várias reuniões foram proveitosas para a melhor compreensão dos pontos de vista de cada um.

Nossa abordagem nas relações com os sindicatos trabalhistas não era diferente de nossas atitudes para com os empregados. Muitas pessoas de fora da empresa geralmente me perguntavam: “Como é possível que a cultura da GE dê certo em todos os lugares do mundo?” A resposta era sempre a mesma: o essencial é tratar as pessoas com dignidade e dar-lhes oportunidades de manifestação. Essa é uma mensagem de fácil tradução em todo o mundo.

AS HORAS DO DIA E OS DIAS DO ANO NUNCA FORAM TEMPO suficiente para se passar com as pessoas. Isso significa tudo para mim. Sempre insisti com os gerentes de todos os níveis que eles tinham de participar da minha paixão. Talvez hoje eu pareça um “chefão” à frente deles; mas eles também são os “chefões” para seu pessoal. Eles precisam transmitir a mesma energia, envolvimento e responsabilidade ao pessoal deles, para quem Jack Welch não significa nada. Minha ex-esposa, Carolyn, sempre me lembrava que, durante meus primeiros anos na empresa, eu nem sabia quem era o chairman. O aspecto importante de que todos os gerentes sempre deviam lembrar-se era que, para o seu pessoal, “eles eram o CEO”.

Mesmo os nossos maiores e melhores astros conhecem as regras. Conforme observa Andy Lack, presidente da NBC: “Jack e eu somos amigos há oito anos, e nossas esposas sempre estão juntas. Se eu me perdesse numa trajetória em que tomasse algumas decisões desastrosas, não tenho dúvidas de que seria demitido. Ele me abraçaria, diria que sentia muito, mas eu estaria na rua. E talvez não quisesse mais jantar com ele. Mas ele não hesitaria em se livrar de mim.”

Tudo tem a ver com desempenho.

---

12. Refazendo Crotonville para Refazer a GE

A MUDANÇA NÃO TEM CLIENTELA – E A REVOLUÇÃO PERCEBIDA como tal menos ainda.

Em princípios de janeiro de 1981, apenas duas semanas depois de ser nomeado chairman, eu estava na Flórida para a reunião anual da gerência geral da GE. Desde 1968, eu participava regularmente desse evento no Belleview Biltmore, em Clearwater. Durante o coquetel de recepção, antes do jantar, procurei Jim Baughman. Jim era um acadêmico, barbado, ex-professor da Harvard Business School, que prestara consultoria à GE durante anos. Ele tinha sido nomeado chefe de Crotonville, nosso centro de desenvolvimento gerencial, no ano anterior.

Encontrei-o num pequeno grupo.

— Você é exatamente o cara que estou procurando — disse.

Agarrei-o pelo braço, apresentei-me e logo dei por concluído o bate-papo introdutório. Disse-lhe que se preparasse para a maior aventura de sua vida.

— Vamos realizar todos os tipos de mudança nesta empresa, e preciso que Crotonville seja parte importante em tudo isso.

Sem Crotonville, receava que não chegaríamos a lugar algum. Precisava difundir as razões da mudança para um público tão grande quanto possível. Crotonville era o lugar ideal para isso.

Um campus de 210.000 metros quadrados em Ossining, Nova York, Crotonville já havia sido o cerne de outra reforma gerencial. O ex-CEO Ralph Cordiner construiu as instalações em meados da década de 1950, para difundir suas idéias sobre descentralização em todos os níveis da hierarquia.

Milhares de gerentes da GE foram preparados para assumir o controle de suas próprias operações, com responsabilidade pelos lucros e prejuízos. Durante muitos anos, os instrutores do centro ministraram um proveitoso menu de cursos de treinamento, com base nos “Blue Books”, quase 3.500 páginas de orientação gerencial prática. Milhares de gerentes-gerais foram catequizados por aquele evangelho. Naqueles dias, os princípios POIM (Planeje-Organize-Integre-Meça) eram como mandamentos.

Com a consolidação da descentralização, Crotonville passou a ser menos um campo de treinamento para a formação de líderes do que um foro de ensino técnico e de difusão de mensagens importantes nos tempos de crise. Na década de 1970, quando a disparada dos preços do petróleo alastrou a inflação galopante, Reg promoveu centenas de seminários gerenciais sobre gestão em tempos de inflação.

Já antes de 1980, as instalações mostravam os sinais do tempo. Aos poucos, Crotonville se transformava cada vez mais em prêmio de consolação, deixando de ser o ponto de encontro dos melhores e mais brilhantes. Os programas eram abertos e a qualidade dos participantes era muito heterogênea. Boa parte da futura liderança da empresa não se interessava pelos cursos. Apenas dois dos sete contendores pelo lugar de Reg assistiram ao curso de gerência-geral de várias semanas. Não fui um deles, embora me lembre de ter participado de um curso de marketing com a duração de uma semana, em fins da década de 1960. O curso pareceu bom, mas não gostei muito das instalações.

Em 1981, Crotonville parecia cansada. Realmente exausta.

Pretendia reavivar o lugar e queria que aquele ex-professor de Harvard liderasse a campanha. Para mim, Crotonville era um espaço para a difusão de idéias e um ambiente de intercâmbio aberto. Talvez fosse o lugar ideal para romper a hierarquia. Precisava conectar-me diretamente com gerentes

bem na base da organização, sem que minha mensagem fosse interpretada por várias camadas de chefes.

Mas para que Crotonville fosse capaz de fazer tudo isso, era preciso transformar o lugar. Algumas semanas depois do encontro com Jim Baughman na Flórida, reunimo-nos em Fairfield, durante um almoço de três horas, às voltas com o futuro do centro de treinamento. Eu queria mudar tudo: alunos, corpo docente, conteúdo e aspecto físico das instalações. Pretendia que todos os programas girassem em torno do desenvolvimento de liderança, em vez do tradicional treinamento funcional específico. Minha intenção era que o lugar atingisse o coração e a mente das melhores pessoas da empresa — enfim, que fosse o liame inspirador, capaz de manter a coesão em meio a tantas mudanças.

— Não quero que ninguém sem grande potencial participe dos programas — disse a Jim. — Quero que os bons procurem o lugar, não os fatigados, em busca de uma última recompensa.

Para atrairmos apenas os melhores, tínhamos de transformar Crotonville em centro de classe mundial. Tínhamos de reinvestir em instalações, no momento em que passávamos por mudanças traumáticas — a reestruturação do portfólio de negócios e o enxugamento das operações. Reformamos imediatamente o Pit, a principal sala de aula em vários níveis, e iniciamos a construção de um heliporto, para que eu pudesse comparecer com rapidez a qualquer evento. (Saindo de carro de Fairfield, o percurso consumia uma hora em cada sentido.) Pedi a Jim que apresentasse nossos argumentos ao conselho de administração. Ele o fez, em junho de 1983, e incluiu um pedido de aprovação para investimentos de US$46 milhões na construção de um novo centro residencial no local. Jim se lembra que, ao examinar sua apresentação, risquei a análise de payback no último quadro. Tracei um X sobre a transparência e nela rabisquei a palavra Infinito, para salientar o ponto de que os retornos sobre aquele investimento seriam eternos.

E aquilo era realmente para valer.

Mas os progressos não foram muito rápidos. Minha primeira reunião com uma turma de gerentes da GE se desenrolou como muitos de meus primeiros encontros daquele tipo. Ainda não estávamos em Crotonville. Os executivos

que participavam de um curso gerencial de quatro semanas foram levados a Fairfield, para o que foi chamado de “Uma Tarde com o Chairman”. Em junho de 1981, lá estava eu diante de 50 gerentes, no auditório da sede corporativa. Todos estávamos de terno e gravata. A turma ocupava os assentos da frente, enquanto o pessoal de recursos humanos se instalou na retaguarda. Minhas observações de improviso naquela noite se concentraram em meus temas favoritos: nossa estratégia da Nº 1 ou Nº 2 e minha intenção de mudar o “sentimento” da empresa.

Depois de expor para onde pretendia levar a empresa, abri a sessão de perguntas.

Houve algumas perguntas, mas ninguém no recinto questionou nenhuma de minhas opiniões. Pelo menos 70% dos participantes transpiravam uma imagem de ceticismo (você sabe o que quero dizer — quando as pessoas não estão com você).

Para ser justo, tenho certeza de que intimidei todo mundo. Lá estava eu, caminhando de um lado para o outro em frente à turma, com a ameaça de consertar, fechar ou vender seus próprios negócios, enquanto todas as pessoas que cuidavam de suas carreiras ocupavam as fileiras dos fundos. O espetáculo deve ter sido de arrebentar com os nervos de qualquer um. Só uns poucos gerentes frustrados com a burocracia talvez tenham gostado daquele aparato.

Logo compreendi o estado de confusão e temor da plateia. Aqueles gerentes se alistaram numa GE diferente, mais tradicional. Eu lutava por encontrar as palavras certas e desfazia o impacto de minha própria mensagem. A ênfase em excelência, qualidade, empreendedorismo, sentimento de propriedade, enfrentamento da realidade, e Nº 1 ou Nº 2 estava oprimindo aquela gente, cuja principal preocupação no momento era se ainda teriam lugar na GE.

Continuei promovendo aquelas reuniões no auditório de Fairfield. Os gerentes chegavam de ônibus à sede corporativa, para uma reunião no fim da tarde, a que se seguia um coquetel. As coisas aos poucos ficaram melhores. Mas ainda estavam difíceis.

O HUMOR DA EMPRESA FLUTUAVA AO SABOR DOS RECORTES de jornais e do preço das ações. Todo artigo otimista parecia empolgar a organização. I odo artigo pessimista acalentava a esperança dos céticos lamurientos.

A revista Fortune abriu a sequência, com uma avaliação positiva em janeiro de 1982: “Tentativa de Reanimar a GE” (Frying to Bring GE to Life). Menos de seis meses depois, fui tachado de Nêutron. Seguiu-se um forte endosso da revista Forbes, em março de 1984: “Desígnios Radiantes para Todo um Novo Futuro” (Extraordinary Designs for a Whole New Future). Lembro-me de que voava num helicóptero de Fairfield para Nova York com Henry Kissinger, na época em que apareceu o artigo de capa. Ele achou a matéria sensacional. Partindo de alguém tarimbado com a mídia como Henry, aquilo era uma importante avaliação. Mas o clima de entusiasmo logo desvaneceu-se. Cinco meses depois, a Fortune chamava-me de “O Chefe mais Durão dos Estados Unidos”.

Na mídia, pelo menos, transformava-me de príncipe em porco — e de porco em príncipe — com muita rapidez.

Felizmente, o mercado de ações estava a meu lado. Depois de anos no atoleiro, as ações da GE e o mercado em si iniciaram a decolagem, reforçando a sensação de que estávamos no caminho certo. Durante muitos anos, as opções sobre ações da empresa não tinham muito valor. Em 1981, quando me tornei chairman, os ganhos com opções sobre ações para todos na GE foram de apenas US$6 milhões. No ano seguinte, pularam para US$38 milhões, e chegaram a US$52 milhões em 1985.

Pela primeira vez, o pessoal da GE começava a sentir os efeitos dos bons tempos nos próprios bolsos.

Iniciava-se a adesão às inovações.

Em 1984, passei a comparecer a cada uma de nossas três turmas de alta gerência em Crotonville. Todas foram inteiramente reformuladas. Até então, elas se baseavam em estudos de casos de outras empresas. Mudamos a orientação, para tratar de temas reais da GE. Jim Baughman recrutou um inovador em gestão de negócios da Universidade de Michigan, Noel Tichy,

que ajudou a reformar os programas. Tichy, que foi chefe de Crotonville de 1985 a 1987, infundiu grande paixão no cargo e direcionou os cursos para o que chamou de “aprendizado em ação”.

Os programas de Crotonville eram muito variados, desde a orientação de novos empregados até programas funcionais específicos. Três cursos se concentravam em liderança: EDC (executive development course), para os gerentes de mais alto potencial; o BMC (business management course) para gerentes de nível médio; e o MDC (management developtnent course) para o pessoal mais promissor, em início de carreira.

O curso básico era o MDC, com a duração de três semanas, que se repetia de seis a oito vezes por ano. Esses cursos, frequentados anualmente por 400 a 500 gerentes, eram realizados apenas em Crotonville, em ambiente de sala de aula.

O conceito de “aprendizado em ação” de Tichy, que consistia em trabalhar com temas de negócios reais, se converteu no núcleo dos programas mais avançados de BMC e EDC. Os projetos se concentravam em algum país-chave, em importante negócio da GE, ou no progresso da empresa em iniciativas como qualidade ou globalização. Curiosamente, nos dias em que ocorreram a queda do Muro de Berlim e o massacre da Praça da Paz Celestial, em Pequim, realizávamos cursos BMC nas respectivas cidades. Os alunos observaram ambos os eventos, mas todos saíram da experiência sãos e salvos, e mais espertos.

Desenvolvíamos por ano três BMCs, com cerca de 60 participantes em cada turma, e um EDC, para 35 a 50 gerentes dentre os de mais alto potencial. Ambos os cursos tinham a duração de três semanas e eram programados para que cada turma pudesse apresentar suas recomendações em sessões de duas horas, nas reuniões trimestrais de nosso Corporate Executive Council.

As turmas se tomavam tão orientadas para a ação que os alunos eram aproveitados como consultores internos da alta gerência. Esses novos consultores analisavam nossas oportunidades de crescimento e como outras empresas bem-sucedidas as perseguiam em quase todos os países desenvolvidos e em desenvolvimento do mundo. Os participantes também avaliavam a rapidez e eficácia com que executávamos nossos quatro

programas. Em todos os casos, os cursos traziam contribuições práticas que se transformavam em ação nos negócios da GE. Não só criamos importantes posições de consultoria para o pessoal interno de alta qualidade, que realmente se importava com a empresa, como também fomentamos relações de amizade entre diferentes setores, que ás vezes duravam toda a vida.

Os programas de treinamento não tardariam em desempenhar o papel de importante sinal de reconhecimento do nível de desempenho. Ninguém participava de um BMC sem a aprovação do líder do negócio. Já a inscrição num EDC dependia de recomendação do chefe de RH, Bill Conaty, e dos vice-chairmen, além do meu endosso. Todas as indicações eram analisadas nas Sessões C.

Em meados da década de 1980, as fisionomias e o diálogo nas salas de aula já apresentavam visíveis sinais de melhora. A composição das turmas mudara radicalmente. Depois que começamos a distribuir opções sobre ações para um grupo mais amplo de gerentes, passei a entrar nas salas de aula perguntando:

— Quantos de vocês receberam opções sobre ações?

De início, menos da metade levantava as mãos.

— Bem, tenho boas notícias para todos. Para os que receberam opções, parabéns. Vocês não as teriam recebido se não fossem participantes classe A. Nossas ações estão fortes, e, com a melhoria do desempenho da empresa, é de esperar que todos realmente ganhem dinheiro com esses papéis.

Nessa altura, os demais, que nunca tinham recebido opções sobre ações da empresa, já estavam pensando no que viria a seguir.

— E agora a boa notícia para aqueles que ainda não receberam opções — dizia. — Agora, vocês sabem que seu chefe não está sendo justo com vocês. Se seu chefe disse que vocês são astros, a ponto de recomendá-los para esse curso, algo está errado, pois todos os astros recebem opções sobre ações. Vocês devem procurar seus gerentes e perguntar-lhes por que não estão recebendo opções sobre ações.

Para nossa surpresa, muitos não o faziam, pois sabiam no íntimo qual era a verdadeira situação deles.

Em 1991, decidimos que ninguém poderia inscrever-se nos principais programas de Crotonville se não recebesse opções sobre ações. Todos os As deviam receber opções sobre ações e passar pela experiência de frequentar Crotonville.

Em 1995, li um artigo na Fortune sobre como Roger Enrico, da Pepsi-Cola, e sua equipe estavam ensinando liderança aos executivos da Pepsi. Gostei do modelo da Pepsi e decidi que todo membro de nossa equipe de liderança devia atuar como instrutor em pelo menos uma sessão dos programas de treinamento. Até então, o pessoal de apoio sênior e os líderes de negócios ensinavam nos cursos apenas esporadicamente. A experiência da Pepsi ofereceu às turmas maior aproximação com nossos melhores modelos de sucesso e proporcionou à equipe de liderança visão mais ampla de nosso pessoal mais promissor. Hoje, 85% do corpo docente de Crotonville é formado por líderes da GE.

Em 1986, a reforma física de Crotonville estava concluída. Tínhamos novas dependências residenciais compatíveis com as novas salas de aula. E, mais importante, as pessoas que frequentavam as salas de aula realmente eram de outro tipo. Os participantes pareciam imbuídos de mais energia e se mostravam muito mais propensos a formular perguntas desafiadoras.

No computo geral, talvez tenham sido necessários dez anos para que todos realmente se adaptassem ao novo contexto. Mas já na década de 1990, o Pit se enchera de pessoas vibrantes e engajadas. Hoje, as fisionomias são diversificadas e transpiram juventude. As perguntas são inteligentes e inquisitivas — para mim e para quem soube formulá-las.

Crotonville transformou-se em usina geradora de energia, impulsionando o intercâmbio de idéias.

DEPOIS DE TUDO ISSO, CONSTATO QUE ENSINAR É A MANEIRA como realmente ganho a vida. A verdade é que sempre gostei de transmitir

conhecimentos. Após conseguir meu Ph.D., cheguei a ser entrevistado em algumas universidades. Em meus primeiros dias na GE, dei aulas regulares de matemática a um de meus técnicos, Pete Jones. Na hora do almoço, íamos para minha sala em Pittsfield. Sabia que ele era inteligente, e insistia para que voltasse à escola.

Pete talvez diga que eu era um professor impaciente. Às vezes atirava nele pedaços de giz, quando não conseguia entender as fórmulas que eu escrevia no quadro-negro. Seja como for, parece que aquilo deu resultado. Pete saiu da GE, formou-se e lecionou durante trinta anos na rede escolar de Pittsfield.

Foi fácil para mim afeiçoar-me a Crotonville. Passava muito tempo naquele lugar. Comparecia ao Pit uma ou duas vezes por mês, lá ficando até quatro horas em cada ocasião. Durante vinte e um anos, tive a chance de interagir diretamente com quase 18 mil líderes da GE. Aquelas idas a Crotonville eram sempre rejuvenescedoras para mim e uma das atividades preferidas de meu cargo.

Quando ia a Crotonville, nunca dava aulas. Adorava os intercâmbios abertos. Aprendia tanto quanto ensinava. Tornei-me facilitador, ajudando cada um a aprender com os demais. Levava minhas novas idéias às turmas, e nossas trocas eram enriquecedoras. Queria que todos levantassem dúvidas e desafios. E assim foi nesses últimos dez anos.

Antes de comparecer às turmas, às vezes enviava com antecedência bilhetes por escrito com os assuntos que esperava tratar durante o encontro. Nos programas de MDC, geralmente pedia que pensassem como grupo sobre alguns temas.

10/22/96

MDC CLASS.

I look forward to seeing you on what appears to be a full Monday for you. I know you will enjoy interacting with the BOD. I have a few thoughts for you to throw about prior to our session.

As a class (perhaps in three sections)

(A) What are the major frustrations you deal with on a daily basis that
- You or your immediate leader can confront
- I can help with

(B) What are the three best things about a GE career.

(C) What don't you like about a career in GE that you would like to see changed.

Individually -

(A) Are you experiencing the Quality initiative... How would you accelerate it in your area? your business? the Company.

Jack

---

22 de outubro de 1996 Turma de MDC

Estou ansioso para encontrar vocês talvez numa segunda-feira movimentada.

Sei que vocês gostarão de interagir com o BOD.

Gostaria que vocês refletissem sobre alguns pontos, antes de nossa reunião. Como turma (talvez em três grupos):

a - Quais as principais frustrações do seu dia a dia

- *Que você ou seu chefe imediato possam minorar*

- *Em que eu possa ajudar.*

b - Quais são as três melhores coisas de uma carreira na GE?

c - O que mais lhe desagrada e que você gostaria de mudar em sua carreira na GE?

Individualmente:

Você está tendo experiências com o programa de qualidade ... Como você o aceleraria em sua área? Em seu negócio?

Na empresa?

Jack.

— Conversaremos sobre participantes A, B e C. Pedirei algumas reflexões de vocês sobre as diferentes características de cada um — e quero promover uma discussão em grupo sobre o tema.

“Quais são as suas principais insatisfações na GE e como eu poderia ajudar?”

“De que você não gosta em sua carreira na GE e como isso poderia ser mudado?”

“Você tem experiência com o programa de qualidade? Como você o aceleraria em sua área, em seu negócio ou em sua empresa?”

Para o programa EDC, meu conjunto de temas era outro. Perguntava-lhes o que fariam se fossem nomeados CEO da GE no dia seguinte.

“O que você faria nos primeiros 30 dias? Você já tem alguma ‘visão’ de suas iniciativas? Como você agiria para desenvolver um programa de ação? Exponha suas principais idéias. Como você faria para ‘vender’ a visão? Quais seriam seus fundamentos? Dentre as atuais práticas, quais você abandonaria imediatamente?”

Também pedia que cada um se preparasse para descrever algum dilema de liderança que houvessem enfrentado nos 12 meses anteriores, como o fechamento de uma fábrica, a transferência de alguma operação, uma demissão de pessoal mais difícil, e a compra ou venda de um negócio. E levava minhas próprias experiências à sala de aula, para animar as discussões. Uma de minhas histórias favoritas era sobre uma reunião que tive em novembro de 1997 com o chairman da Boeing Co., Phil Condit. Na época, tentávamos ganhar um contrato de mais de um bilhão de dólares, para fornecer os motores do jato 777 de longo curso.

Eu tinha feito o discurso de sobremesa na reunião de cúpula anual de Bill Gates, em Seattle. Naquela noite, procurei Phil e convidei-o para um almoço a dois no dia seguinte. As equipes da GE e da Boeing vinham trabalhando arduamente havia muito tempo na seleção do motor para a versão de longo curso do 777. Phil estava bem informado sobre o assunto. Procurei demonstrar-lhe por que nosso motor era adequado para o avião e por que a GE era o melhor parceiro.

Phil ouviu atentamente, fez algumas perguntas, e terminou a conversa com uma ótima notícia.

— Vamos sair do almoço com a informação de que o negócio é seu — disse ele. — Mas você terá de me fazer uma promessa. Você não vai dizer a seu pessoal que eles já conseguiram o negócio. Eles terão de continuar negociando de boa-fé.

Concordei. Durante os 60 ou 90 dias seguintes, nossos negociadores telefonavam-me para dizer que teríamos de fazer maiores concessões à Boeing em termos de preços e de ajuda no desenvolvimento do projeto. Ficava para morrer cada vez que o pessoal telefonava para me informar de suas últimas concessões. No entanto, não poderia de modo algum comentar com eles sobre minha conversa com Phil.

E assim eles continuaram cedendo cada vez mais.

Finalmente, chegamos ao último dia, e ainda estávamos sendo espremidos pela Boeing. Não aguentava mais aquilo. Peguei o telefone e procurei Phil.

— Phil, estou em estado de choque. Não consigo mais ficar sentado aqui. Temos de quebrar o nosso compromisso.

— Vocês já foram longe demais — respondeu. — Diga à sua equipe para não concordar. Já conseguiram o negócio.

Outro dilema que enfrentei foi a decisão de transferir nossa produção de refrigeradores de Louisville, Kentucky, para o México, em fins da década de 1990. A situação econômica sem dúvida era favorável à decisão. No entanto, os sindicatos trabalhistas tinham sido incrivelmente solidários, nos níveis local e nacional, na tentativa de tornar nossas fábricas americanas mais competitivas.

Sob o ponto de vista puramente de negócios, os números impunham a transferência. Mas tínhamos outras operações em Louisville e a liderança do sindicato nacional se empenhava em trabalhar conosco. Finalmente, decidimos manter a fabricação de uma linha de refrigeradores, preservando cerca de 900 empregos em Louisville. Disse à turma que o clima de boa vontade resultante dessa decisão contribuiria para que nos tornássemos mais competitivos em Louisville. Era um dilema crucial ir contra os números.

Contava essas histórias e outras, envolvendo todos os alunos da turma em minhas dificuldades éticas e de liderança. Depois, chamava alguém que também passara por situações semelhantes para expor suas perplexidades. As comportas se abriam. Essas discussões pessoais foram alguns de meus momentos mais fecundos em Crotonville. Todos os presentes iam embora cientes de que não eram os únicos a se deparar com grandes apertos.

Nos cursos de primeiro nível, começava pedindo que cada aluno se apresentasse perante a turma. Passava as primeiras quatro horas apenas nessa atividade. Tentava estabelecer uma conexão pessoal com eles e induzi-los a falar de si próprios durante alguns minutos. Em seguida, assistia às apresentações de cada um sobre o que gostavam e não gostavam na empresa e o que mudariam se estivessem no meu lugar.

Crotonville também se transformou em lugar inestimável para esclarecer quaisquer confusões que nossos programas por acaso estivessem criando na organização. Durante as primeiras tentativas de globalização, as pessoas perguntavam:

— Deverei exercer alguma tarefa global para progredir na GE?

— É evidente que não! — respondia. — Mas suas chances serão maiores se você tiver experiência internacional. Será um fator de crescimento para você e sua família.

Quando tentava impulsionar nossa migração para serviços, os alunos sempre perguntavam:

— Vamos sair de produtos?

— Não podemos ter serviços, se não tivermos ótimos produtos — esclarecia.

Durante as primeiras fases de nosso programa de qualidade Seis Sigma, outra pergunta frequente era:

— Todos terão de ser faixa preta para progredir na GE?

— Isso certamente será útil. — respondia. — E outra maneira de sair da pilha.

E, quando lançamos a iniciativa de e-business em 1999, todos perguntavam se ainda precisavam ser faixas pretas. Algumas pessoas estavam tão ansiosas para mergulhar no programa de digitalização que não queriam investir dois anos no treinamento Seis Sigma. E eu mais uma vez explicava: — O Seis Sigma é educação básica, é mais um fator de diferenciação, como os programas de graduação e pós-graduação. A digitalização é apenas uma ferramenta, como ler e escrever. Todas as pessoas deverão dominá-la.

Depois de cada uma dessas reuniões, geralmente me juntava ao grupo de alunos para beber alguma coisa em nosso centro de recreação, antes de decolar de volta à sede corporativa. Três dias depois recebia as respostas da turma a três perguntas:

“Na apresentação, o que você considerou construtivo e esclarecedor?” “O que você achou confuso e problemático?” “Para você, o que ficou de mais importante?”

Os comentários eram muito úteis. Em princípios da década de 1980, muitos gerentes saíam com dúvidas e dificuldades. Eu levava a sério todos os comentários e tentava melhorar a próxima aula com o que aprendera na anterior. Fazia questão de ler todas as respostas, religiosamente. Quando a pessoa se identificava, às vezes enviava-lhe um bilhete, sobretudo se tivesse ocorrido algum mal-entendido.

Já em meados da década de 1980, as respostas demonstravam maior adesão. Depois de ouvirem meus comentários sobre a estratégia e a visão, eles geralmente afirmavam que agora compreendiam melhor a situação. Contudo, o que ouviam de mim nem sempre coincidia com o que lhes era dito pelos chefes nas respectivas unidades. Alguns de seus gerentes os preparavam para as sessões, prevenindo-os de que ouviriam algumas tolices em Crotonville. No cerne da organização, ainda havia fortes focos de resistência.

Em 1988, cerca de 5.000 empregados da GE frequentavam Crotonville a cada ano, para os vários tipos de cursos. No entanto, eu continuava ouvindo as mesmas perguntas e comentários. Todos diziam que a mensagem e a visão

faziam sentido. Contudo, quase sempre acrescentavam: “Mas lá em casa não é assim.” Pena que depois de tanto esforço a mensagem ainda não tivesse percorrido todo o seu caminho.

NUMA TARDE DE SETEMBRO DE 1988, SAI DE CROTONVILLE MUITO aborrecido. Encerrara o trabalho do dia. A reunião fora especialmente produtiva. O pessoal extravasara toda a sua insatisfação com as tentativas infrutíferas de mudar seus negócios. Sabia que tínhamos de transferir toda aquela franqueza e paixão das salas de aula para os locais de trabalho.

No helicóptero, de volta para Fairfield, Baughman teve de ouvir toda a minha irritação.

— Por que não conseguimos infundir a abertura de Crotonville em toda a organização?

Não lhe dei tempo para responder à pergunta. Sabia o que tínhamos de fazer.

— Temos de recriar o Pit de Crotonville em toda a empresa.

Quando pousamos em Fairfield, já tínhamos a resposta. Naquele curto trajeto, esboçamos uma idéia que, depois de totalmente desenvolvida durante as semanas seguintes, mudaria as regras do jogo na GE. Seu nome era Work-Out.

O Pit de Crotonville funcionava porque as pessoas se sentiam com liberdade para expressar seus pontos de vista. Embora eu fosse tecnicamente o “chefe” de todo aquele pessoal, exercia pouco ou nenhum impacto direto sobre suas carreiras — sobretudo nas turmas de nível mais baixo. Tínhamos de criar uma atmosfera como aquela em todos os negócios. Evidentemente, essas reuniões não deveriam ser dirigidas pelos líderes dos negócios, pois eles conheciam todos na sala. A dinâmica mudaria e a abertura seria mais difícil.

Nossa idéia era trazer pessoas de fora com treinamento em facilitação, sobretudo professores universitários, sem interesse direto nos assuntos. O Work-Out se inspirou no tradicional town meeting** da Nova Inglaterra.

Grupos de 40 a 100 empregados são convidados para compartilhar suas opiniões e idéias sobre o negócio e identificar os entraves burocráticos que dificultam as melhorias, sobretudo as aprovações, os relatórios, as reuniões e as mensurações.

O Work-Out representa exatamente o que querem dizer suas palavras: retirar do sistema o trabalho desnecessário (taking unnecessary work out of the system). Para tanto, cada negócio deveria realizar centenas de Work-Outs. Essa idéia inicial se converteria em programa maciço.

Um Work-Out típico durava de dois a três dias. Começava com uma apresentação do gerente, que deveria propor um desafio ou definir uma agenda ampla, e depois ir embora. Sem a presença do chefe e com um facilitador para animar as discussões, pedia-se aos empregados que identificassem problemas, debatessem soluções e se preparassem para vender suas idéias na volta do chefe. O facilitador externo neutro, um dos cerca de 25 acadêmicos recrutados por Jim Baughman, tornava os intercâmbios entre os empregados e os gerentes muito mais fácil.

A verdadeira novidade aqui era que os gerentes deviam decidir na hora sobre a maioria das propostas dos empregados. Pelo menos 75% das propostas tinham de receber um sim ou não imediato. Quando era impossível decidir na hora, marcava-se de comum acordo uma data para a decisão final. Nenhuma proposta seria engavetada. Quando as pessoas viram que suas propostas eram levadas a sério, analisadas na hora, e aprovadas ou rejeitadas de imediato, a idéia se converteu em verdadeiro demolidor de burocracia.

Nunca me esquecerei da ocasião em que compareci a uma dessas sessões de Work-Out, em abril de 1990, no negócio de eletrodomésticos. Sentamo-nos com 30 empregados em torno de uma mesa de reuniões, em Lexington, Kentucky, num Holiday Inn. Um trabalhador de produção filiado ao sindicato fazia uma apresentação sobre como melhorar a fabricação de portas de refrigeradores. Ele estava descrevendo uma parte do processo que ocorria no segundo piso da linha de montagem.

De repente, o principal representante sindical da fábrica pulou de sua cadeira e o interrompeu:

— Isso é besteira! — disse. — Você não sabe o que está dizendo. Você nunca esteve lá em cima.

E, então, agarrou o pincel atômico e começou a rabiscar no cavalete diante de todos os presentes. Antes de nos darmos conta do que estava acontecendo, ele tinha assumido o controle da apresentação e já tinha a resposta. A solução dele foi aceita imediatamente.

Eu estava absolutamente boquiaberto de ver dois caras do sindicato discutindo sobre a melhoria de um processo de fabricação, imagine duas crianças recém-saídas da universidade, com os diplomas ainda brilhando, tentando encontrar a melhor solução prática para o problema. Não teriam a menor chance. E lá estavam dois sujeitos experientes, ajudando-nos a resolver o problema.

Não admira que as pessoas começassem a deixar de lado suas funções específicas e passassem a manifestar-se abertamente sobre todas as coisas.

Centenas de histórias como essa logo se espalharam por toda a organização. Em meados de 1992, mais de 200 mil empregados da GE já tinham participado de Work-Outs. O comentário de um trabalhador de meia-idade do negócio de eletrodomésticos resumiu os motivos do programa: “Durante 25 anos, vocês me pagaram pelas minhas mãos, quando também podiam ter tido meu cérebro — e de graça."

O Work-Out confirmou o que já sabíamos, que as pessoas mais perto do trabalho conhecem-no melhor. Quase tudo de bom que aconteceu na GE pode ser atribuído à liberação de algum negócio, de alguma equipe ou de um indivíduo. O Work-Out liberou muita coisa. A partir de uma simples idéia incubada em Crotonville, o Work-Out nos ajudou a criar uma cultura na qual cada um começou a desempenhar a sua parte, em que as idéias de todos se tornaram importantes, e os líderes lideravam. Em vez de controlar; orientavam, em vez de se intrometer e atrapalhar; e, assim, conseguiam melhores resultados.

ENFIM, CROTONVILLE SE TRANSFORMOU EM CADINHO DE aprendizado. Nossos mestres mais valiosos também se transformaram em alunos. Por meio de seus trabalhos em sala de aula e de seus estudos de campo, eles ensinaram aos líderes da organização e uns aos outros que em geral sempre há uma solução mais eficaz.

Crotonville se converteu, de fato, em nossa fábrica mais importante. E logo a tornaríamos ainda mais produtiva, com uma idéia que mudaria para sempre toda a organização.

---

13. Sem Fronteiras: Converter Idéias em Resultados

EM DEZEMBRO DE 1989, EU ESTAVA SENTADO SOB UMA BARRACA de praia, em Barbados, em minha lua-de-mel retardatária com minha mulher, Jane, do segundo casamento. Minha agenda, programada com um ano de antecedência, nos impediu de sairmos em viagem de núpcias quando nos casamos em abril. Agora, finalmente, desfrutávamos nossas “férias românticas”, mas, como de costume, acabei falando sobre trabalho, não exatamente o que se chamaria conversa de travesseiro.

Felizmente, Jane também adorava negócios.

O Work-Out se transformara em enorme sucesso. Estávamos eliminando a burocracia da empresa a pontapés. As idéias fluíam com mais rapidez por toda a organização. Agora, eu buscava um meio de descrever esse processo, algo que conquistasse toda a organização — e levasse o compartilhamento de idéias para um nível mais elevado.

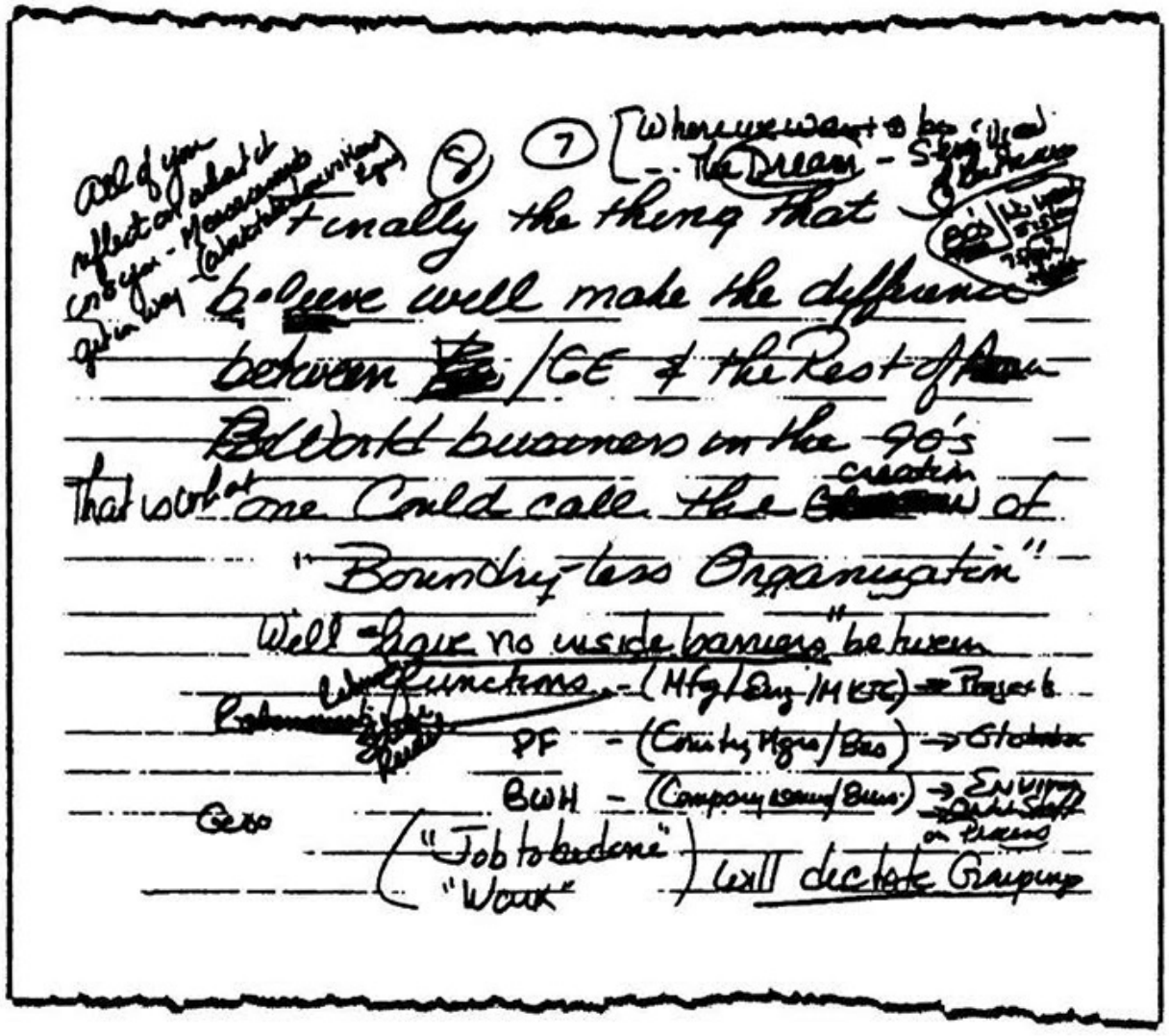
Naquele momento, testava com Jane minha idéia de concentrar a energia mental de trezentos e tantos mil empregados na mente de cada uma das pessoas. Seria como um jantar com oito convidados brilhantes, cada um sabendo algo diferente. Imagine como todos os presentes seriam mais fecundos, se houvesse um meio de transferir para cada convidado as melhores idéias dos demais. Essa era realmente a minha meta.

Sandy Lane, em Barbados, era um lugar espetacular. Aquela foi a primeira vez em que passei o Natal no Caribe — era algo diferente. Ver Papai Noel emergir de um submarino, enquanto me refestelava na praia, talvez tenha sido a sacudidela de que precisava. Naquele dia, tive a idéia que me obcecaria nos dez anos seguintes.

Pobre Jane. Eu estava embalado. Fiquei falando sobre todas as fronteiras que estavam sendo demolidas pelo Work-Out. De repente, o termo “sem fronteiras” (boundaryless) pipocou em minha mente. Aquilo realmente sintetizava meus sonhos para a empresa. Não conseguia tirar aquela palavra da cabeça.

Por mais tolo que possa parecer, aquilo soava como uma revolução científica.

Uma semana depois, todo imbuído de minha nova obsessão, saí diretamente de Barbados para a reunião de nossos gerentes operacionais, em Boca Raton. Boca é o evento de dois dias que eu sempre encerro com o esboço de nossos desafios para o ano seguinte. Desta vez, as últimas cinco páginas de minhas anotações eram sobre o comportamento sem fronteiras. (Acho que os comentários foram melhores do que as anotações.) Como de costume, eu me mostrava muito empolgado. Aprendera que qualquer grande idéia devia ser vendida com insistência para deslocar apenas um pouco a agulha.



Em minhas observações finais, proclamei que ‘‘sem fronteiras” seria o ‘‘diferencial entre a GE e o resto do mundo dos negócios na década de 1990”. (Não fui tímido em relação à visão.) A empresa sem fronteiras que tinha em mente removeria todas as barreiras entre as funções: engenharia, fabricação, marketing e todo o resto. A nova organização não reconheceria distinções entre operações “nacionais” e “internacionais”. Aquilo significava que nos sentiríamos tão confortáveis fazendo negócios em Budapeste e em Seul, quanto em Louisville e Schenectady.

A empresa sem fronteiras demoliria os muros externos, transformando fornecedores e clientes em partes integrantes de um único processo. Ela

ainda eliminaria as barreiras menos visíveis de raça e gênero. E, finalmente, poria as equipes à frente dos egos individuais.

Durante toda a nossa história, recompensáramos o inventor ou a pessoa que lançava a boa idéia. A ausência de fronteiras também converteria em heróis as pessoas que reconhecessem e desenvolvessem a boa idéia, e não apenas seus criadores. Em consequência, os líderes seriam encorajados a compartilhar com as equipes os méritos pela idéia, em vez de ficar com todo o crédito. Aquilo faria uma enorme diferença em nosso relacionamento uns com os outros.

A ausência de fronteiras também nos deixaria permeáveis às melhores idéias e práticas de outras empresas. Já havíamos feito um progresso significativo ao eliminar a síndrome do NIA (não-inventado aqui), recorrendo a idéias como o método de fabricação kanban, do Japão, precursor do estoque just-in-time. Mas a ausência de fronteiras era algo muito mais amplo. Aquela nova mentalidade nos faria acordar todos os dias com a meta de “Descobrir Algo Melhor, Todos os Dias”. Foi uma frase que se transformou em slogan, afixado nas fábricas e nos escritórios da GE em todo o mundo.

A idéia conferiu novo ímpeto à cultura de aprendizado deflagrada pelo Work-Out. Em 1990, já conseguíamos algum compartilhamento entre os negócios. A ausência de fronteiras apenas nos deu uma frase para expressar esse compartilhamento e tomá-lo parte de nossa vida cotidiana. Nós a exaltávamos em todas as reuniões. Recorríamos a ela para jocosamente causar algum embaraço em quem não dividia uma idéia ou para importunar o gerente que se recusava a ceder um bom empregado a outro negócio. Alguém sempre zombava: “Esse é realmente um comportamento sem fronteiras!”

E a mensagem se difundiu.

Em 1991, em nossa Sessão C de avaliação de recursos humanos, incluímos entre os fatores de avaliação dos gerentes a intensidade do comportamento sem fronteiras. Todos os gerentes da empresa eram classificados como alto, médio ou baixo, com base na avaliação dos pares e, mais tarde, segundo a opinião dos supervisores. Um círculo vazio próximo ao nome da pessoa significava que ela precisava mudar com rapidez ou ir embora. Todos

recebiam feedback sobre a própria situação sob esse critério — e em breve todos estavam conscientes da importância desse valor.

Em 1992, novamente em Boca, fiz algo que realmente insuflou vida em nossos valores, inclusive na ausência de fronteiras. Analisávamos os diferentes tipos de gerentes, com base na respectiva capacidade de cumprir as metas quantitativas e, ao mesmo tempo, preservar os valores da GE. Descrevi quatro tipos de gerentes:

O Tipo 1 honra os compromissos — financeiros ou outros — e compartilha nossos valores. Seu futuro não deixa dúvidas.

O Tipo 2 não cumpre os compromissos e não compartilha nossos valores. Seu futuro também não deixa dúvidas, embora não seja tão promissor.

O Tipo 3 não honra os compromissos, mas compartilha nossos valores. Estamos dispostos a dar-lhe uma segunda ou, talvez, uma terceira chance, de preferência em outro ambiente. Sou testemunha de algumas recuperações expressivas.

O Tipo 4 é o de solução mais difícil. Trata-se da pessoa que cumpre todos os compromissos, atinge as metas quantitativas, mas não compartilha os valores — e o gerente que quase sempre arranca desempenho dos subordinados, em vez de inspirar a equipe. É o autocrata, o tirano. Muitas vezes, olhamos para o outro lado quando deparamos com um desses tipos. Eu próprio sei que já o fiz algumas vezes.

Talvez, em outros tempos, esse comportamento fosse aceitável. Mas numa organização em que o comportamento sem fronteiras se converteria em valor definitivo, não tínhamos condições de tolerar gerentes Tipo 4.

Defronte a 500 pessoas em Boca, sem usar nomes, expliquei por que quatro executivos da corporação receberam o pedido de deixar a empresa no ano anterior — embora apresentassem bom desempenho financeiro. Quando

pretendia insistir em algum ponto, nunca usava a desculpa tradicional: “saiu por motivos pessoais”.

— Olhem ao redor de vocês — disse. — Hoje não se encontram nesse recinto cinco executivos que aqui estavam no ano passado. Um foi afastado por não produzir os números, quatro foram convidados a sair da empresa porque não praticavam nossos valores.

Expliquei que um executivo foi demitido porque não acreditava no Work-Out e no compartilhamento de idéias — ele não pegou o significado de ausência de fronteiras. Outro era incapaz de construir uma equipe forte, ao passo que o terceiro não conseguia delegar poderes à equipe. Finalmente, o quarto nunca compreendeu o conceito de globalização.

— O motivo para dedicar tanto tempo a isso é o fato de ser algo importante. Não adianta falar em realidade, sinceridade, globalização, ausência de fronteiras, velocidade e empowerment e contar com pessoas que não abraçam esses valores. Todos devemos agir conforme o discurso.

O silêncio era tanto que se ouviria a queda de um alfinete. Quando mencionei a falta de comportamento sem fronteiras como a principal razão para o desligamento de um gerente, a mensagem realmente atingiu o alvo. Sentia-se a reação da plateia: “Isso é pra valer. Ele está falando sério.”

De repente, “Descobrir Algo Melhor, Todos os Dias” não era apenas um slogan. Era a essência do comportamento sem fronteiras, e definia nossas expectativas. Depois de anos aprimorando o hardware da GE — reestruturações, aquisições e desinvestimentos — a ausência de fronteiras convertera-se no cerne do desenvolvimento do que mais tarde chamaríamos de “arquitetura social” da empresa.

Esses eram os valores essenciais da GE que nos diferenciariam de outras empresas.

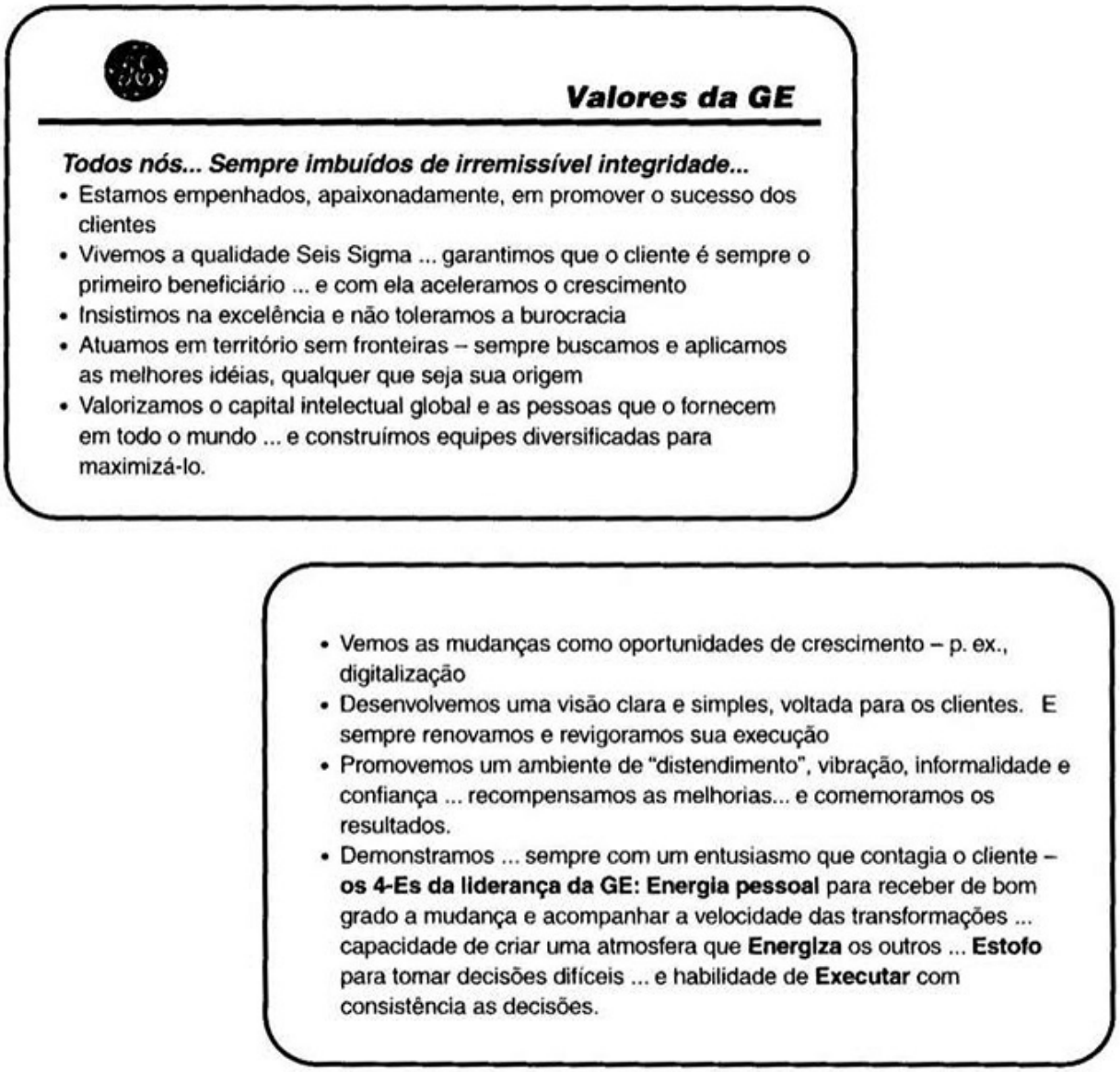
Era preciso insistir na excelência e cultivar a aversão à burocracia. Tínhamos de buscar e aplicar as melhores idéias, qualquer que fosse sua origem. Era necessário valorizar o capital intelectual global e as pessoas que o fornecem em todo o mundo. Precisávamos concentrar-nos, cheios de paixão, em

contribuir para o sucesso dos clientes. Ao mesmo tempo, mais de 5.000 empregados trabalharam em Crotonville, durante um período de três anos, para forjar declarações de valor. Considerávamos esses valores tão importantes que finalmente os imprimimos em pequenas placas de metal para que os empregados os carregassem consigo.

Em suma, queríamos criar uma cultura de aprendizado, que tornaria a GE bem maior do que a soma de suas partes — muito mais do que um conglomerado. Já em meu primeiro dia como CEO, sabia que não éramos apenas um portfólio de negócios desconexos. Logo no começo, cunhei uma expressão — "diversidade integrada" — na tentativa de difundir os benefícios decorrentes do compartilhamento de idéias entre negócios. Mas essa expressão não funcionou. Era muito do jargão de negócios, não era suficientemente pessoal ou humano.

O efeito positivo ou negativo de um par de palavras é espantoso.

Mas era evidente que palavras ou frases não eram suficientes. Tínhamos de reforçá-las com um sistema que de fato a pusesse em prática. Primeiro, tínhamos de mudar a maneira de remunerar os melhores. No sistema anterior, o bônus anual era a maior recompensa e se baseava no desempenho dos negócios individuais.



Caso determinado negócio se saísse bem — ainda que a empresa como um todo não apresentasse bons resultados — seu pessoal recebia o prêmio.

Não conseguia aceitar a idéia do naufrágio da empresa, embora alguns negócios chegassem a praia. O sistema de remuneração não respaldava o comportamento almejado. Se quiséssemos que todos os negócios fossem um laboratório de idéias para a totalidade da empresa, precisávamos pagar às pessoas de um modo que reforçasse o conceito.

Nosso sistema de remuneração trabalhava contra nós. Quando fui nomeado chairman, em 1980, tinha opções sobre 17.000 ações da GE e realizara ganhos de menos de US$80.000 — após 12 anos de recebimento de opções. Não é difícil imaginar como os outros executivos ganhavam pouco com as opções sobre ações. Alguém com um salário anual de US$200.000, cuja unidade de negócios produzisse excelentes resultados no ano, talvez recebesse uma quantia correspondente a 25% da remuneração básica, ou US$50.000. Assim, o bônus individual ficava bem acima do valor das opções sobre ações. Eu queria que os resultados gerais da empresa e o preço da ação significassem muito mais do que o desempenho dos negócios individuais.

Apresentei a situação ao conselho de administração em setembro de 1982 e recebi luz verde para efetuar a mudança. Aumentamos o tamanho e a frequência das distribuições de opções sobre ações. Em princípios da década de 1980, com a ajuda do mercado de ações, os ganhos individuais vinculados ao desempenho da empresa superaram qualquer prêmio recebido até então, em função dos bons resultados isolados dos diferentes negócios. Isso reforçou o compartilhamento de idéias entre as 500 pessoas mais importantes da empresa.

Hoje reconheço que devia ter ido ainda mais longe, com maior velocidade. Só em 1989 concluí a ampliação do plano. Naquele ano, em vez de apenas 500 pessoas, 3.000 de nossos melhores empregados receberam opções sobre ações. Hoje, 15.000 empregados são premiados com opções sobre ações todos os anos — e cerca de 30.000 já são detentores desses papéis.

Essas mudanças no plano de opções sobre ações e o boom do mercado de ações impulsionou o compartilhamento de idéias. Em 1981, o valor do exercício de opções por todos na GE foi de apenas US$6 milhões. Quatro anos depois, esse total chegou a US$52 milhões. Em 1997, 10.000 empregados da GE, exerceram opções sobre ações, embolsando US$1 bilhão. Em 1999, cerca de 15.000 empregados receberam US$2,1 bilhões em dinheiro, decorrente do exercício de opções sobre ações. Em princípios de 2.000, mais ou menos 32.000 empregados eram detentores de opções sobre ações da empresa, no valor de US$ 12 bilhões.

As ações de propriedade dos planos de poupança e as opções sobre ações distribuídas como parte do sistema de remuneração tornam os empregados da GE os maiores acionistas da empresa.

Que estímulo! Toda sexta-feira recebia listagens com os nomes de todos os empregados que exerceram opções sobre ações e o tamanho dos respectivos ganhos. Aquilo estava mudando a vida de cada um, ajudando-os a pagar a universidade dos filhos, a cuidar dos pais ou a comprar casas de veraneio.

O mais divertido era encontrar nomes de empregados que eu não conhecia pessoalmente. A ausência de fronteiras estava sendo recompensadora para todo o mundo.

A PROPRIEDADE DE AÇÕES MUDA COMPORTAMENTOS - E AS alterações no sistema de remuneração criaram o ímpeto para o lançamento em 1990 do conceito de ausência de fronteiras. No entanto, essa iniciativa era apenas uma peça do quebra-cabeças. Precisávamos de outras peças. Tínhamos de descobrir alguma maneira de trazer à tona as melhores idéias e difundi-las rapidamente em toda a organização.

Esse papel veio a ser desempenhado por nosso sistema operacional.

Como todas as empresas, sempre tivemos um programa de reuniões e avaliações ao longo do ano. A contribuição da ausência de fronteiras foi interligar as reuniões para criar um sistema operacional baseado no fluxo contínuo de idéias.

Para mim, cada reunião representava um dos blocos de construção que compunham as novas idéias. As várias reuniões se relacionavam entre si, até que as idéias se tornassem maiores e melhores. Isso era o que as transformava em mais do que um conjunto de aglomerados dispersos e entediados de pessoas. Os novos empregados geralmente comentam que o diferencial da GE é o rufar contínuo de idéias básicas que se reforçam mutuamente, numa sucessão contínua de reuniões.

Nosso sistema operacional se inicia em princípios de janeiro, com a reunião dos 500 principais líderes operacionais da empresa em Boca. E a celebração

das melhores pessoas e das melhores idéias da empresa. Durante o evento de dois dias, palestrantes de todos os níveis apresentam em dez minutos o progresso de determinado programa específico da empresa. Nada de discursos longos e enfadonhos, nada de divagações — apenas a transferência de ótimas idéias. (Ver no apêndice D a agenda de 2001.)

Em março, realiza-se a primeira reunião trimestral do Conselho Executivo da Corporação (CEC), numa sala que chamamos de “Caverna”, em Crotonville. No CEC, os líderes de negócios prestam informações atualizadas sobre suas operações e descrevem suas idéias mais recentes. Todos devem apresentar uma nova idéia criativa, aplicável às demais unidades.

Em abril e maio, o CEO e o chefe de recursos humanos, Bill Conaty, saem em campo para a avaliação de todos os negócios, como parte da Sessão C. As brigas às vezes são divertidas. Essas reuniões misturam muita agressividade, boa dose de fofoca e uma honestidade brutal a respeito de nossos melhores talentos. Analisamos o progresso dos diferentes negócios em cada um dos programas e medimos o calibre das pessoas que trabalham nas várias iniciativas.

Isso nos dá uma idéia dos melhores e mais brilhantes entre os jovens. Sempre digo aos alunos em Crotonville: “Agarrem-se aos programas. Essa é a maneira de conseguir atenção pessoal.”

Em julho, realizamos videoconferências de acompanhamento com a duração de duas horas, para verificar se foram implementadas as mudanças de pessoal combinadas na reuniões da Sessão C. Se na avaliação do negócio tivermos concluído que determinado programa não demonstrava energia suficiente, os acertos devem ser efetuados antes da videoconferência de julho.

Em junho e julho, os líderes de negócios vêm a Fairfield para avaliações estratégicas, a chamada Sessão I. Agora, o foco se concentra nos concorrentes, com o objetivo de prever e superar suas iniciativas. Essas reuniões são como jogos de xadrez, e partimos da premissa de que os concorrentes são grandes mestres russos.

Em outubro, os 170 executivos mais importantes da empresa se encontram em Crotonville para uma reunião anual. Agora, as melhores idéias que foram identificadas durante as sessões de RH e as sessões de estratégia ganham destaque em apresentações de dez minutos.

Em novembro, realiza-se a Sessão II, na qual os líderes de negócios expõem seus planos operacionais para o ano seguinte. Dedica-se metade do dia aos planos específicos referentes a cada programa. Aqui produzimos mais uma fornada de novas idéias.

E então voltamos a Boca. O ponto de partida da agenda são as melhores idéias que se acumularam durante o ano anterior em toda a empresa. Esta é a oportunidade para lançar a programação do novo ano e deflagrar mais um ciclo de implementação de boas idéias acessíveis a todos.

Para ajudar nesse intenso compartilhamento das melhores idéias, constituímos um grupo de programas corporativos. Essa é a única equipe corporativa com permissão para aumentar de tamanho. Em 1991, contratei Gary Reiner, do Boston Consulting Group, para chefe de desenvolvimento de negócios. O foco do grupo, que antes se concentrava em aquisições, deslocou-se para a promoção e divulgação de novas idéias, em apoio aos programas em andamento em toda a empresa. Sua equipe se compunha principalmente de mais ou menos 20 MBAs, com experiência de 3 a 5 anos em consultoria, que pretendiam conhecer o mundo real.

Eles vieram para a GE com a promessa de que, se apresentassem resultados, seriam transferidos para os negócios em dois anos. Mas eles tinham de ser “roubados”, ou seja, requisitados pelos negócios. O objetivo era garantir que eles não se limitavam a empurrar idéias, mas que realmente ajudavam os negócios na implementação bem-sucedida das inovações. Não queria um grupo corporativo espionando os negócios. Se não fossem capazes de vender as idéias e ajudar os negócios, não serviam para a empresa e eram desligados. Durante um período de dez anos, os negócios ficaram com 9 de cada 10 novos recrutas do grupo de Gary. Cerca de 65 deles ainda estão na GE, inclusive vários que hoje são executivos.

As opções sobre ações foram a partida. O sistema operacional liga os pontos, criando um ciclo de aprendizado com base no que, do contrário, não passaria

de uma série de reuniões de rotina. Recente avaliação de RH sobre o programa de ausência de fronteiras mostrou que todos estavam interessados no compartilhamento de idéias. O grupo de programas corporativos acelerou essas mudanças.

Todas essas medidas contribuíram para o desenvolvimento do insight que se iniciou, quando Papai Noel emergiu do submarino em Barbados.

QUATRO MESES DEPOIS DE MEU DISCURSO EM BOCA, PARTICIPEI de uma Sessão C com Lloyd Trotter, então vice-presidente de fabricação de nosso negócio de produtos elétricos. Lloyd nos falou de uma "matriz" que ele criara para ajudá-lo a detectar as melhores práticas em cada uma de suas 40 fábricas. De início, a matriz abrangia apenas 12 indicadores e processos comuns a todas as fábricas. Ele, então, pediu aos gerentes de cada fábrica que avaliassem a si mesmos sob cada um dos critérios, desde o giro dos estoques até atendimento de pedidos.

Um dos eixos da matriz era o da avaliação, com pontuação de 1 a 5, sendo 5 a melhor. O outro eixo era o do processo ou procedimento. Em seguida, convocou seus gerentes de fábrica para uma reunião de equipe e pediu aos que se atribuíram as mais altas avaliações que explicassem como haviam chegado a tal conclusão.

Ao constatar que as justificativas não eram satisfatórias, Lloyd concluiu que sua primeira tentativa de reunir e divulgar as melhores práticas não fora levada muito a sério. O mal-estar foi generalizado. Apenas na reunião seguinte iniciou-se o verdadeiro aprendizado. Por exemplo, a fábrica de Salisbury, North Carolina, girava os estoques mais de 50 vezes por ano. A média das demais fábricas era 12. Em breve, todos foram a Salisbury para descobrir como o pessoal de lá conseguia essa proeza.

As auto-avaliações logo foram substituídas por mensurações quantitativas.

Lloyd tinha o hábito de traçar círculos ao redor das melhores práticas e retângulos sobre as piores. Logo essas marcas eram chamadas de "auréolas"

e “ataúdes” — refletindo adequadamente o julgamento de Lloyd sobre os dois extremos.

A grande visibilidade da matriz de Lloyd chamou a atenção de todos. Ninguém quer ser o pior. Assim, os gerentes se apressaram em visitar as melhores fábricas de modo a aprimorar o próprio desempenho. Como avaliar os resultados? Bem, num mercado de baixo crescimento, as margens operacionais de Lloyd subiram de 1,2%, em 1994, para 5,9%, em 1996. Em 2000, elas chegaram a 13,8%.

Elogiei a matriz de Lloyd onde quer que estivéssemos e em todos os negócios em que desenvolvíamos atividades comuns. A “Matriz Trotter” se converteu em ferramenta de amplo uso em toda a GE. Nunca soube de nenhum caso — desde a comparação entre regiões de vendas até a análise das economias de abastecimento entre negócios — em que a matriz não tenha produzido melhorias significativas.

Parecia óbvio, mas constatei que aquele tipo de confronto não era tão generalizado. Sempre que fazíamos uma aquisição, muitas vezes descobríamos que as pessoas trabalhavam em silos. Em 2001, durante uma reunião de integração com a Honeywell, conhecemos o gerente de uma fábrica de sensores em Freeport, Illinois, que operava em nível de qualidade Sete Sigma.

Francamente, fiquei surpreso demais. Nunca tinha visto uma fábrica operar com aquele grau de eficiência. A fábrica não apresentou um único defeito nos 11 milhões de componentes expedidos em 2000. Perguntei às 20 pessoas da Honeywell presentes na sala quantas haviam visitado a fábrica. Ninguém levantou a mão. Na GE, aquele pobre gerente de fábrica teria sido pisoteado por uma multidão de visitantes. Como Lloyd, em 1991, ele seria um dos itens da agenda de Boca.

Sempre que tínhamos uma idéia, nós a alardeávamos por toda a organização. Algumas eram divulgadas cedo demais. Umas poucas não iam adiante. Mas quando gostávamos de uma idéia, logo a divulgávamos na reunião de Boca. Às vezes, apaixonava-me rápido demais. Mas, se a idéia não produzia resultados, também não demorava para esquecer aquele grande amor.

Em princípios da década de 1990, novas idéias brotavam céleres e viçosas em toda parte, inclusive fora da empresa. Tive uma dessas boas idéias numa visita a Sam Walton, o fundador da Wal-Mart. Em outubro de 1991, Sam convidou-me para uma visita a Bentonville, Arkansas, para dividir o palco com ele, defronte aos gerentes da Wal-Mart. Encontrei-me com Sam pela primeira vez em 1987, em Nashville, durante uma de suas reuniões com seus gerentes regionais, quando ele concordou em conectar seus dados de caixas registradoras com nosso negócio de iluminação (exemplo perfeito de ausência de fronteiras). Assim, reabasteceríamos automaticamente as prateleiras da Wal-Mart, sem necessidade de muita papelada.

Em 1991, voei até o Arkansas, e Sam me apanhou no avião em seu utilitário esportivo. A doença dele era visível, pois sempre trazia consigo um recipiente preso ao corpo para a injeção intravenosa de drogas quimioterápicas. De início, relatei àquele grupo de gerentes as dificuldades para eliminar a burocracia de uma organização, e, então, ele assumiu o proscênio. Desafiou seus gerentes a nunca permitir que a burocracia impregnasse e dominasse a Wal-Mart. Depois, passamos umas duas horas trocando idéias sobre os males da burocracia.

Na volta para o aeroporto, Sam levou-me a uma das lojas Wal-Mart. Percorríamos os corredores quando de repente Sam agarrou um microfone e anunciou nossa presença. “Jack Welch, da GE, está aqui nesta loja”, disse. “Se alguém tiver alguma reclamação contra seus produtos, fale com ele agora.” Felizmente, ninguém se apresentou. Lamentavelmente, apenas seis meses depois, Sam morria, cuidando até o fim de seu empreendimento.

Durante a visita, tomei conhecimento de uma idéia da Wal-Mart que realmente me agradou.

Todas as segundas-feiras, os gerentes regionais de Bentonville partiam para seus territórios e passavam quatro dias visitando suas próprias lojas e as dos concorrentes. Voltavam na quinta-feira à noite, para uma reunião com os altos executivos da empresa na sexta-feira de manhã, quando apresentavam seu relatório de espionagem. Por exemplo, se o gerente regional descobrisse que uma loja ou região vendera todo o estoque de determinado produto, a sede imediatamente transferiria mercadorias de outras regiões para suprir a falta.

A prática equivalia a uma verificação semanal do pulso dos clientes, no nível mais básico da organização, os corredores de todas as lojas.

A Wal-Mart contava com sofisticado sistema computadorizado de controle de estoques. Na reunião das sextas-feiras, os gerentes de vendas se sentavam perante a audiência e relatavam suas experiências de campo. A equipe de alta tecnologia, responsável pelos sistemas de informação, estava presente para atender imediatamente às necessidades dos gerentes regionais.

No dia em que compareci a uma dessas reuniões, os gerentes relataram que estava quente no Meio-Oeste e frio no Oeste. Eles estavam com excesso de produtos anticongelantes numa região e com falta em outra. O problema foi resolvido na hora. A combinação de alta sensibilidade nas localidades e alta tecnologia na sede era um dos recursos de Sam Walton e do presidente David Glass para preservar a responsividade típica de pequena empresa, à medida que o negócio crescia em velocidade vertiginosa.

Voltei entusiasmado de Bentonville, imaginando como poderíamos usar sistema semelhante. Sam deixou que várias equipes de negócios da GE assistissem às reuniões das sextas-feiras.

Foi amor à primeira vista. Nossos líderes de negócios compraram a idéia e a adaptaram à cultura da GE. E, assim, passaram a realizar reuniões semanais por telefone com as equipes de vendas. Além do CEO, também estavam presentes os gerentes das áreas de marketing, vendas, e produção, para que pudessem resolver imediatamente qualquer problema, fosse ele de entrega, preço ou qualidade.

Chamamos o novo sistema de “Quick Market Intelligence” (QMI) — e passamos a acompanhar o andamento do programa nas reuniões trimestrais do CEC. Foi um grande sucesso. Aquilo trouxe toda a liderança para mais perro do cliente. Na hora, resolvíamos questões de disponibilidade de produtos e descobríamos problemas de qualidade que, do contrário, só teriam sido detectados muito tempo depois.

Nossos líderes de negócios também traziam ótimas idéias para o CEC. Uma delas foi de Bob Nardelli, em 1995, ao nos contar como havia descoberto nova fonte de grandes talentos. Com sede em Erie, Pensilvânia, o negócio de

transportes tinha dificuldades para atrair as melhores pessoas. Bob disse que encontrou entre jovens oficiais militares uma fonte inesgotável de pessoal capaz. Muitos eram formados por academias militares americanas e tinham de quatro a cinco anos de serviço militar. Em geral, eram trabalhadores, inteligentes, enérgicos, com experiência em liderança e surpreendentemente flexíveis, pois haviam servido em algumas das regiões mais difíceis do mundo.

A idéia de Nardelli se difundiu como fogo em palheiro. Depois de reunirmos 80 jovens oficiais militares, convidamo-los para passar um dia em Fairfield. Ficamos tão impressionados com a qualidade daquela gente que imediatamente montamos um plano para contratar 200 deles por ano. Usávamos as Sessões C para avaliar o sucesso de cada negócio na contratação e no aproveitamento de jovens oficiais militares.

Hoje, temos mais de 1.400 deles na folha de pagamento. Bob teve a idéia — e graças à ausência de fronteiras, todos os grupos operacionais a aproveitaram da melhor maneira possível.

O FATOR CRÍTICO DO SISTEMA OPERACIONAL É A COMPREENSÃO de que tudo se resume em aprendizado e geração de resultados. Durante uma reunião de nossos líderes de abastecimento em 1999, por exemplo, descobriu-se que o negócio de sistemas de energia vinha conseguindo grandes economias por meio de compras em leilões on-line de fornecedores. Eles compraram o software de leilão on-line de uma empresa externa por US$100.000 e pagavam uma taxa pelo uso. Jack Fish, o líder de abastecimento do negócio de transportes, gostou da idéia, mas não queria pagar US$100.000 e tantos pelo software.

Em vez disso, retornou ao negócio e pediu a Pat MeNamee, então gerente de tecnologia da informação em transportes, que desenvolvesse algo parecido, a um custo muito mais baixo. Com dois estagiários e alguma ajuda de engenheiros de software da Índia, MeNamee construiu um protótipo em três semanas, por US$17.000. Duas semanas depois, eles realizaram o primeiro leilão on-line, para a compra de luvas industriais. Jack contou-me a história

durante uma Sessão II de avaliação de plano operacional em novembro, e logo incluí Pat na agenda da reunião de janeiro de 2000, em Boca.

Os outros negócios rapidamente aproveitaram a idéia — e dispensamos boa parte dos softwares de leilão on-line produzidos por terceiros.

Voltei a encontrar-me com Jack Fish quatro meses depois, na Sessão C do negócio de transportes. Jack informou-me quanto às suas atividades em leilões on-line. Seu objetivo era comprar US$50 milhões on-line no ano em curso. Naquela altura, eu já tinha passado por outros negócios no circuito da Sessão C, nos quais as metas de compras on-line eram muito mais altas. Em sistemas de energia, o alvo era de US$1 bilhão. Outro negócio almejava US$300 milhões; um terceiro fixou-se em US$500 milhões. E as economias eram de fato expressivas. Para cada US$100 milhões de compras on-line, as reduções de custos eram de US$5 milhões a US$10 milhões.

— Jack — disse-lhe, meio de gozação, — sei que isso até parece aquela história de que nenhuma boa ação fica impune, mas você é o cara que iniciou tudo isso. Você é o inventor. E agora a sua meta é a mais baixa.

Uma semana mais tarde, depois de conversar com seus pares, ele me enviou um e-mail com a nova meta de US$200 milhões e disse que provavelmente a superaria.

Conseguiu.

A primeira pessoa com uma nova idéia tem algumas vantagens. As metas do pioneiro definem a altura da barra para o seguinte — e, assim, prossegue o ciclo.

O GRUPO DE PROGRAMAS CORPORATIVOS DE GARY REINER não se limitou a difundir idéias alheias; também gerou suas próprias idéias. No encerramento de nossa Sessão I de avaliação estratégica de 1992, Gary descobriu que nossos preços de venda caiam 1% ao ano, enquanto nossos custos de mercadorias compradas continuavam subindo. Ele ilustrou a tendência num gráfico simples, chamado “diagrama do monstro”. Aquilo era

um monstro porque a diferença entre nosso preço de venda e os custos de compra se estreitavam, o mesmo ocorrendo com os lucros.

Se não fizéssemos alguma coisa com o monstro imediatamente, ele logo nos comeria vivos.

Gary apresentou sua análise ao CEC em setembro. Na reunião dos executivos, em outubro, e depois em Boca, em janeiro, os dois melhores líderes de abastecimento da empresa explicaram como conseguiam reduzir os custos de compras. Durante as avaliações da Sessão C, em 1992, analisamos em profundidade todas as áreas de abastecimento da empresa.

Nos quatro anos seguintes, os líderes de abastecimento de toda a empresa passaram a reunir-se em Fairfield a cada trimestre, quando compartilhavam suas melhores idéias entre si e com um vice-chairman ou comigo. Os líderes de negócios sabiam que tinham de enviar suas melhores pessoas. Se não o fizessem, veríamos novos rostos na reunião seguinte.

A medida que melhorávamos as pessoas, também melhorávamos as idéias. E assim matamos o monstro — o de Gary.

NO ENTANTO, DE TODAS AS IDÉIAS INDUZIDAS PELO SISTEMA operacional ao longo dos anos, uma das melhores surgiu no Business Management Course (BMC), em Crotonville. E um ótimo exemplo de como interligamos Crotonville com todo o sistema de aprendizado da empresa. Os antecedentes remontam a 1994, quando Bob Nelson e sua equipe financeira apresentaram uma análise demonstrando que a GE deveria transformar-se em empresa de US$ 100 bilhões em vendas, com lucro de US$10 bilhões, antes do fim do século. Na época, as vendas da GE eram de US$60 bilhões, com lucro de US$5,4 bilhões depois dos impostos.

Gostei da meta e, em fevereiro de 1995, desafiei uma turma de um curso de gestão em Crotonville a nos dar algumas idéias de como poderíamos alcançar a meta de US$100 bilhões. Parte da turma sugeriu que a GE entrevistasse alguns dos líderes seniores em 10 de nossos negócios. Outro grupo visitou os principais clientes para verificar o que achavam de nossas

perspectivas. Uma terceira equipe procurou executivos de empresas de alto crescimento para ver o que poderiam aprender com eles.

Contudo, ironicamente, a melhor idéia isolada não se inspirou em nenhuma empresa — ela se originou no U.S. Army War College, em Carlisle, Pensilvânia. Tim Richards, que dirigia o curso BMC de quatro semanas, em Crotonville, propôs o plano de fundir aquela turma com outra de coronéis do War College. Ele lera que o exército americano tentava mudar drasticamente sua missão, conforme o modelo de guerra fria, para outra que lhe proporcionasse flexibilidade para combater em dezenas de pequenas batalhas, em lugares distantes do mundo.

Tim achou que talvez ali houvesse alguma compatibilidade com a GE. “Era uma daquelas idéias malucas que por acaso funcionam”, disse.

Durante a visita de quatro dias, um coronel do exército disse â turma que nossa estratégia de ser a Nº 1 ou a Nº 2 no mercado talvez estivesse retardando nosso avanço e sufocando oportunidades de crescimento. Ele disse que a GE tinha muitos líderes inteligentes que sempre seriam capazes de definir seus mercados com estreiteza suficiente para preservarem com segurança as posições Nº 1 ou Nº 2.

Em condições normais, a turma teria relatado suas conclusões em Crotonville a nosso conselho executivo, na reunião de junho de 1995. Mas, na época, eu me recuperava de uma cirurgia de coração, e assim não ouvi a apresentação até fins de setembro, quando sete membros da turma vieram a Fairfield.

O insight do coronel sobre como redefinir a participação de mercado constou de um dos oito quadros. Nele, a equipe recomendava uma “mudança de mentalidade”. Precisaríamos redefinir todos os nossos atuais mercados, de modo que a fatia de cada negócio não fosse superior a 10% dos novos mercados. Essa mudança forçaria todos os executivos a pensar de maneira diferente a respeito dos próprios negócios. Em última instância, seria um exercício de expansão mental e uma manobra de conquista de mercados.

Durante 15 anos eu vinha insistindo na necessidade de ser a Nº 1 ou a Nº 2 em todos os mercados. E agora, aquela turma me dizia que uma de minhas

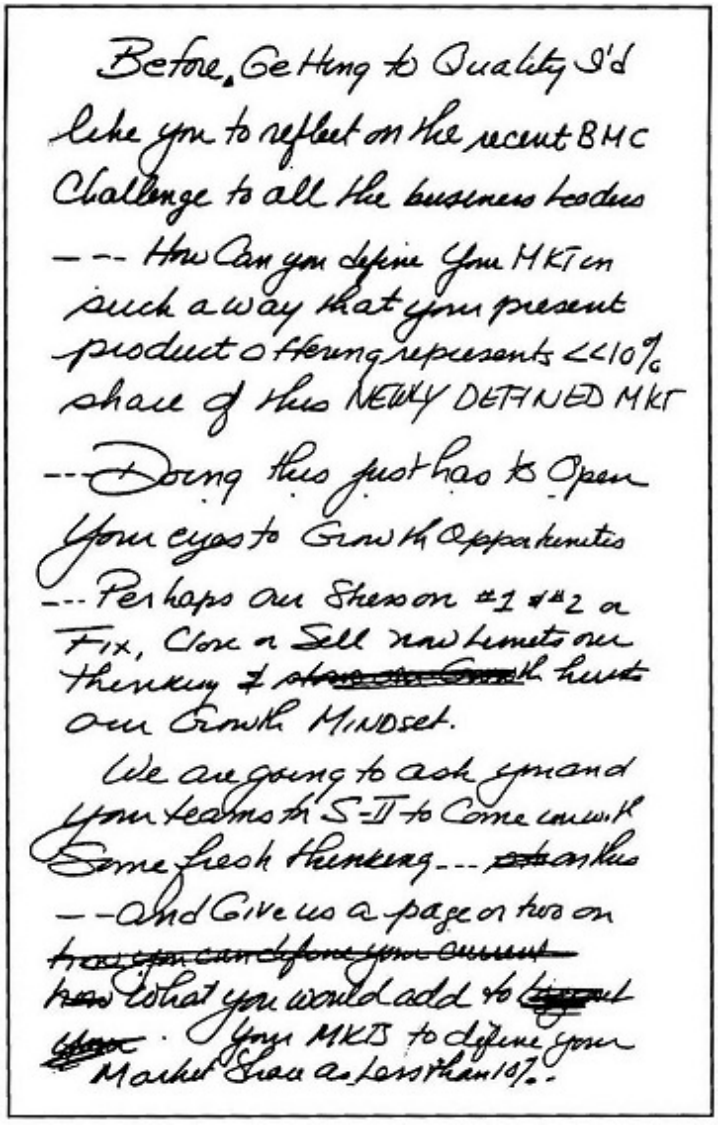
idéias mais fundamentais estava inibindo o crescimento da empresa.

Disse-lhes “Adorei a idéia!”; mas realmente também vibrei com aquela autoconfiança de lançá-la em minha cara.

Era uma das melhores manifestações do comportamento sem fronteiras.

Desfrutar de grande participação em mercado definido com estreiteza talvez seja motivador e pareça bonito no papel, mas a turma acertara: estávamos sendo encaixotados pela estratégia vigente, demonstrando mais uma vez que as burocracias superam todos os obstáculos.

Peguei aquela idéia e a incluí em meus comentários de encerramento na reunião anual dos executivos, duas semanas depois, em princípios de outubro.



Before Getting to Quality I'd like you to reflect on the recent BMC Challenge to all the business leaders

--- How Can you define Your MKT in such a way that your present product offering represents <<10% share of this NEWLY DEFINED MKT

--- Doing this just has to Open Your eyes to Growth Opportunities

--- Perhaps our Stress on #1 & #2 or Fix, Close or Sell now Limits our thinking & ~~[illegible]~~ hurts our Growth MINDset.

We are going to ask you and your teams for S-II to Come in with Some fresh thinking --- ~~[illegible]~~ on this

--- And Give us a page or two on ~~how you can define your current~~ ~~how~~ what you would add to ~~[illegible]~~ ~~[illegible]~~. Your MKTS to define your Market Share as Less than 10%.

Antes de passar para o assunto de qualidade, gostaria que vocês refletissem sobre um desafio recente do BMC a todos os lideres de negócios.

- Como vocês poderiam definir os seus mercados de maneira que as atuais ofertas de produtos representem uma fatia inferior a 10% do NOVO MERCADO ASSIM DEFINIDO?

Isso simplesmente deverá abrir seus olhos para as oportunidades de crescimento.

Talvez a nossa ênfase em ser a Nº 1 ou Nº 2 ou "conserte, venda ou feche" esteja limitando nosso pensamento e sufocando nossa mentalidade de crescimento.

Pedimos que vocês e suas equipes apresentem na próxima S-II algumas novas idéias sobre esse assunto e nos forneçam uma ou duas páginas com o que acrescentariam aos seus mercados para que suas fatias nesses mercados fiquem abaixo de 10%.

— Isso deverá abrir seus olhos para as oportunidades de crescimento. Talvez nossa ênfase em ser a Nº 1 ou Nº 2 ou "conserte, venda ou feche" esteja limitando nosso pensamento e sufocando nossa mentalidade de crescimento.

Pedi a cada um dos negócios que redefinissem seus mercados e nos enviassem uma ou duas páginas com "novas idéias" sobre o assunto durante a Sessão II de planos operacionais, em novembro.

Essa visão mais ampla dos mercados aumentou nossas taxas de crescimento, pois reforçou nossa decisão de entrar com mais agressividade em serviços. A GE evoluiu de uma "definição de mercado" de US$115 bilhões, em 1981, para outra acima de US$1 trilhão hoje, proporcionando muito espaço para crescimento. Em sistemas médicos, por exemplo, deixamos de medir nossa fatia apenas no mercado de diagnóstico por imagem e passamos a avaliar nossa participação em todo o mercado de equipamentos de diagnóstico em geral, inclusive manutenção de instalações, tecnologias radiológicas e sistemas de informação hospitalares.

O negócio de sistemas de energia considerava seus serviços principalmente o fornecimento de peças sobressalentes e as atividades de consertos de instalações com tecnologia GE. No segmento assim definido, tínhamos uma fatia de 63% de um total de US$2,7 bilhões. Parecia muito bom — ótimo, na verdade. Ao reformular o mercado para incluir o total das atividades de manutenção de centrais elétricas, a participação de mercado do negócio de sistemas de energia encolheu para 10% de um total de US$17 bilhões.

Se continuássemos a expandir a definição de mercado para incluir combustíveis, energia, estoques, gestão de ativos e serviços financeiros, estaríamos atuando num mercado potencial do tamanho de US$170 bilhões. Nesse caso, nossa fatia se reduziria a algo entre 1% e 5%.

Mais uma vez o exercício abriu nossos olhos e atiçou nossas ambições.

Nos cinco anos seguintes, dobramos as taxas de crescimento da receita da empresa, com o mesmo portfólio de negócios, mas, agora, sob uma perspectiva muito mais energizada. Nossa receita evoluiu de US$70 bilhões, em 1995, para US$130 bilhões, em 2000. Muitos fatores contribuíram para esse resultado, mas a nova atitude mental desempenhou importante papel. Gostei muito do fato de termos lançado um desafio à turma de Crotonville e termos recebido como resposta uma grande idéia que brotou na cabeça de um coronel do exército americano na Pensilvânia.

Este é o comportamento sem fronteiras em sua forma mais genuína. Nosso pessoal realmente estava descobrindo “algo melhor”, e aquilo fazia a diferença entre a GE e o resto do mundo de negócios. Media-se essa diferença pelos resultados. Nossas margens operacionais passaram de 11,5%, em 1992, para o recorde de 18,9%, em 2000. A rotatividade do capital circulante pulou de 4,4 para a marca sem precedentes de 24 em 2000. A receita chegou a US$130 bilhões com lucro líquido de quase US$13 bilhões.

A ausência de fronteiras possibilitou que muita gente comum realizasse proezas incomuns.

---

14. Mergulhos Profundos

SER O CHAIRMAN TEM SUAS VANTAGENS.

Um de meus benefícios indiretos preferidos era escolher um tema e fazer o que chamava de “mergulho profundo”. Significa localizar um desafio em que talvez você possa fazer alguma diferença — de preferência algo que talvez seja divertido — ef então, lançar em cima dele todo o peso de seu cargo. Há quem, justificadamente, chame isso de “intromissão”.

Agi assim muitas vezes — em quase todos os lugares da empresa.

Envolvia-me em tudo que meu faro sugerisse como um bom ponto de ingerência, desde a qualidade de nossos tubos de raios X até o lançamento de diamantes sintéticos. Pegava as armas e mergulhava de cabeça. Fiz isso até meu último dia no cargo.

Um de meus últimos mergulhos foi na CNBC, em maio de 2001.

Depois de uma ausência de dois anos, Lou Dobbs estava voltando como âncora do programa Moneyline da CNN. Aquele retorno era uma ameaça potencial para o nosso Business Center, na CNBC, no horário de 18h30 às I9h30. Os índices de audiência de nossos dois âncoras, Ron Insana e Sue Herera, tinham superado os do Moneyline depois da partida de Dobbs. Recebi um telefonema de Sue, em fins de abril, pedindo-me para enviar um e-mail à equipe, animando-a para a batalha da volta de Dobbs em 14 de maio.

A CNBC sempre fora um de meus projetos favoritos, e Sue foi a pedra angular da CNBC desde o primeiro dia. Ela sempre desempenhou importante papel na GE e em nossa programação para mulheres. Tinha-a em conta de amiga. Diante da forte promoção da CNN em torno de Dobbs, ela cancelou as férias com a família para assumir o desafio.

— Sue, em vez de um e-mail, por que eu não vou até aí e me reúno com toda a equipe?

— Melhor ainda — disse ela.

Uma semana depois, lá estava eu entre biscoitos e bebidas, nos estúdios da CNBC, em Nova Jersey, conversando sobre dezenas de idéias com Ron, Sue

e cerca de 15 membros da equipe. Para mim, parecia uma daquelas primeiras sessões de Work-Out, uma década atrás. Logo surgiu a sugestão de um formato mais longo para o programa, começando às 18 horas, como meio de ganhar uma vantagem de 30 minutos sobre o Moneyline. Gostei muito dessa e de várias outras idéias.

Ao sair da reunião, prometi-lhes mais US$2 milhões para a promoção do programa. Do carro, no percurso de volta, telefonei para Andy Lack, que naquele dia fora nomeado presidente da NBC. Pedi-lhe para incluir Sue e Ron no programa Today na manhã do relançamento de Dobbs. Em seguida, telefonei para o presidente da NBC Sports, Dick Ebersol, e ele concordou em incluir chamadas do Business Center durante as transmissões dos jogos do fim de semana.

Logo, gente de toda a NBC, de gráficos até cenários, tinha entrado na briga.

A volta de Dobbs sem dúvida atrairia a atenção dos espectadores, ao menos por curiosidade, mas não deixaríamos o fato passar em brancas nuvens. A guerra seria longa — e queríamos ganhar a primeira batalha.

Quando meu sucessor, Jeff Immelt, telefonou para bater papo no final do expediente, tive de confessar-lhe a verdade. Disse-lhe que estivera na CNBC brincando novamente de “gerente de projetos”. Desde seus dias em plásticos e em sistemas médicos, ele sabia como eu conseguia ser chato.

— Jeff, juro que foi a minha única intromissão hoje. Vou ficar por aqui me metendo nas coisas só mais uns dois meses e, depois, você fica livre de mim.

Graças a Deus por este livro. Ele me tirou do pé de Jeff durante boa parte de sua transição.

Jeff e eu embarcamos juntos no domingo à noite para Tóquio, e não pude assistir ao confronto inicial. O pessoal da CNBC me manteve a par, enviando-me e-mails diários. O Business Center resistiu em pé de igualdade com Dobbs na segunda-feira, primeira noite do retorno dele. Na terça-feira, a audiência do Business Center foi muito maior. Felizmente, cheguei de Tóquio às 17h30 da sexta-feira, bem na hora de assistir ao vivo ao último programa da semana.

Ron e Sue estavam ótimos. A equipe dera nova vida ao programa. Eu me sentia muito feliz por todos eles. Eles tinham vencido a primeira escaramuça. Que empolgação!

Ao longo dos anos, meti-me em centenas desses “mergulhos profundos”. Eles nem sempre foram bem-sucedidos e muitas de minhas idéias nunca foram colocadas em prática. Para mim, entrar no negócio era o prazer e a diversão, misturar-me com a equipe, criar vibração e provocar debates sobre os rumos de determinado projeto.

Apesar do peso do cargo, acho que me dei bem em muitas dessas investidas, porque as pessoas sentiam que meu intuito era ajudar. Sempre tínhamos metas comuns, se não os mesmos caminhos, para chegar lá. Eles sabiam que eu não guardaria rancor se minhas idéias fossem jogadas na cesta de papéis. (Nota do Editor Duvido que você não ficasse ressentido!)

Outro negócio em que sempre metia o nariz era a GE Medicai. De uma maneira ou de outra, estava envolvido naquilo havia 28 anos. Amava a tecnologia, as pessoas e os clientes. Sempre senti uma inclinação especial para assuntos médicos. Na década de 1970 e em princípios da de 1980, fui praticamente o gerente de projetos no lançamento dos escaneadores de tomografia computadorizada e dos aparelhos de ressonância magnética.

Em princípios da década de 1990, apaixonei-me por outro projeto, a imagem em ultrassom. A GE tinha sido derrotada nessa tecnologia não-invasiva e sem radiação. Eu estava convencido de que éramos capazes de fazer mais.

A partir de 1992, tornei-me, de brincadeira, o “gerente de projetos” oficioso. Depois que decidimos contra uma aquisição dispendiosa que melhoraria nossa posição competitiva, lançamos nosso próprio programa de desenvolvimento interno. Pedi a John Trani, CEO de sistemas médicos, para passar por cima de todos os níveis hierárquicos e determinar que a equipe de projetos se reportaria diretamente a ele. John gostava de resultados e os conseguia mediante o desenvolvimento de equipes leais, capazes de superar qualquer obstáculo.

Instalamos a equipe num velho prédio de fábrica e o reformamos totalmente para que todos se sentissem vencedores. O laboratório de pesquisas da

corporação atribuiu prioridade ao projeto. Depois da aposentadoria do gerente de projetos, decidimos sair da GE e procurar um substituto na indústria de ultrassom. Entrevistei os candidatos, convencendo-os de nosso comprometimento com ultrassom, aspecto que era questionado por muitos profissionais, diante de nossas desistências anteriores.

Finalmente, descobrimos Ornar Ishrak, oriundo de Bangladesh, e pessoa em quem se sentia o ultrassom correndo nas veias. Ele tinha trabalhado para um de nossos principais concorrentes. Todos achamos que ele era exatamente o que precisávamos e o contratamos.

E partimos para a corrida. Empenhei-me para que ele recebesse muito dinheiro e atenção. Sempre que visitávamos nossa divisão de sistemas médicos, em Milwaukee, eu fazia muito barulho em tomo de Ornar e do ultrassom, embora o projeto fosse uma pequena parte de todo o negócio.

E, assim, tornei-me seu líder de torcida. Ele contratou muita gente boa, a maioria do próprio setor, e o resto é história. Evoluímos do nada em 1996 para a Nº 1 em 2000, com um negócio altamente lucrativo, que crescia algo em torno de 20% a 30% ao ano, chegando hoje a mais de US$500 milhões em receita anual. Ornar se tornou executivo da corporação, e vibrei com seus êxitos tanto quanto ele próprio.

Outro mergulho profundo em sistemas médicos foi na qualidade dos tubos que integram os aparelhos de raios X, e os aparelhos de tomografla computadorizada. Tudo começou em 1993, enquanto eu visitava grupos de clientes da GE em várias cidades. Os clientes de sistemas médicos achavam que nossa tecnologia de tomografia computadorizada era a melhor, mas se queixavam amargamente da curta vida útil de nossos tubos. Ao retomar, descobri que nossos tubos duravam em média 25.000 exames, menos da metade da duração dos tubos dos concorrentes.

Nosso sistema de tomografia computadorizada era tão bom que limitava o impacto negativo de uma deficiência que podia transformar-se em calcanhar-de-aquiles do negócio — os tubos.

Fui a Milwaukee e analisei o problema com John Trani e equipe. Em negócios glamorosos como sistemas médicos, os componentes às vezes são

encarados como cidadãos de segunda classe. John levou-me para um passeio pelas instalações de produção de tubos. Por ironia, elas eram no mesmo edifício do projeto de ultrassom, onde tínhamos feito todas as reformas. Separada do filho preferido apenas por uma parede divisória, a fábrica de tubos era tratada como órfão.

Para mostrar que estávamos falando sério, perguntamos ao gerente de fabricação de todo o negócio de sistemas médicos se ele assumiria a supervisão de tubos, reportando-se diretamente a Trani. Ele achou nossa proposta uma loucura. Homem de produção típico, toda a área de fabricação já estava sob sua responsabilidade, inclusive a produção de tubos. Nenhuma quantia em dinheiro ou "promessas de glórias" o convenceria de que "tomar conta de tubos" faria sentido em sua carreira profissional.

Tivemos sorte. Acabamos ficando com o cara certo. Trani sugeriu Marc Onetto, um francês vibrante e efusivo, gerente-geral de serviços do negócio de sistemas médicos na Europa.

Chamei-o a Fairfield para enfatizar a importância da tarefa e da necessidade de aumentar a vida útil dos tubos de 25.000 exames para 100.000 exames. Prometi-lhe que ele teria todos os recursos necessários.

Marc recebeu os recursos para melhorar a fábrica e o ajudamos a recrutar grandes talentos, dentre eles Mike Idelchik, engenheiro técnico, que dedicava a vida ao desenho de motores de aviação. Mike deixou a área técnica de motores de aviação e assumiu o cargo de gerente de engenharia de tubos. Ele e sua equipe foram fundamentais para a melhoria daquele componente. Em meio a tudo aquilo, Mike recebeu uma oferta atraente para sair da GE. Marc pediu a minha intervenção e passei uma noite de domingo convencendo Mike a continuar na empresa. Ele ficou e, mais tarde, foi promovido a vice-presidente de engenharia do setor de iluminação. Antevejo para ele um grande futuro como líder.

Marc lançou o slogan "Tubos — O Cerne do Sistema", para simbolizar a importância desse componente até então ignorado, e afixou cartazes em toda a fábrica, para chamar a atenção de todos.

Nos quatro anos seguintes, ele me enviou relatórios semanais por fax, detalhando o progresso da equipe. Ainda hoje, não lhe sai da cabeça uma de minhas respostas, com a mensagem: “Muito devagar, muito francês, vai mais rápido, senão...” Mark empilhava essas respostas na gaveta.

Em outras ocasiões, enviei-lhe bilhetes, cumprimentando-o pelas realizações. Mark afixava esses bilhetes na fábrica, à vista de todos (ver a página 237).

Em cinco anos, a equipe aumentou a vida útil dos tubos de 25.000 para quase 200.000 exames. Em 2000, usando a tecnologia Seis Sigma, eles lançaram um novo tubo com a vida útil de 500.000 exames, que é considerado o padrão do setor. A eliminação dos problemas do principal componente possibilitou o lançamento de novo escaneador de tomografia computadorizada que se tomou campeão de vendas, o GE LightSpeed.

Jack F. Welch
Chairman of the Board

General Electric Company
3135 Easton Turnpike, Fairfield, CT 06431

9/14/97

Dear Mike & Marc,

I saw the tube page E-Mail. Sounds very exciting. Just wanted to congratulate both of you for this great progress.

Hope we can make the improvements permanent & the Gemini tube the new standard!

Best regards

Jack

cc: JI
LSE

14/9/97

Caros Mike & Marc,

Vi o e-mail com a página de tubos. Parece muito empolgante. Apenas queria cumprimentar vocês dois por este grande progresso.

Espero que esses experimentos se tornem permanentes e que o tubo seja o novo padrão!

Ao transformar os tubos em cerne do sistema, a equipe mudou a mentalidade do negócio de componentes. Todos extraíram alguma coisa desse sucesso. Marc assumiu a liderança do programa Seis Sigma em sistemas médicos e é hoje executivo da corporação, responsável pela cadeia de fornecimento global de sistemas médicos.

Outro mergulho profundo que é sem dúvida um trabalho em andamento ocorreu no negócio de diamantes industriais. Em 1998, Gary Rogers, CEO da GE Plastics, e Bill Woodburn, chefe de diamantes industriais — pediram para virem a Fairfield, para uma "reunião sigilosa" comigo.

Não tinha a menor idéia do que ia acontecer. A GE produz diamantes industriais desde a década de 1950 e o processo consiste em tratamento de carbono sob temperaturas e pressões muito elevadas. Esses diamantes não têm qualidade de pedras preciosas e são usados em ferramentas de corte e em rodas de moagem de indústrias pesadas.

Gary e Bill apareceram com um saco de pedras naturais marrons e uma dúzia de caixas de joias, contendo maravilhosos diamantes com qualidade de pedra preciosa. Ambos os homens são afáveis e de fala macia. Dessa vez, eles praticamente sussurravam, quando me disseram que nossos cientistas haviam descoberto um meio de extrair da terra diamantes naturais marrons e concluir artificialmente o processo natural de acabamento, para fabricar pedras preciosas. Basicamente, o novo método consistia em recriar as condições que produzem diamantes no núcleo da terra, ao longo de milhares de anos, concluindo o processo iniciado pela mãe natureza.

Fiquei estupefato e empolgado com a enorme oportunidade potencial que talvez resultasse daquela inovação. Mal conseguia esperar para ir adiante. Falando em projetos divertidos — lá estavam pedras preciosas de 28 quilates, o desafio de entrar em novo negócio de consumo, no qual éramos totalmente leigos, e ainda a chance de transformar inteira- mente todo um setor de atividade, com aquela nova tecnologia.

Logo me transformei no principal respaldo de Bill. Ajudei-o a obter recursos e nos três anos seguintes participei de inúmeras reuniões, envolvendo-me em

tudo, desde como chamar o produto até a definição do preço de venda.

Parece fácil, não?

Mas arrombar o Fort Knox talvez fosse menos difícil do que entrar nesse comercio secular. Receosos de que pudéssemos aviltar o preço dos diamantes, a velha rede de comerciantes e atacadistas de Antuérpia fez o possível para expulsar-nos do negócio. Espalharam acusações falsas, fazendo com que nossos diamantes parecessem artificiais e menos atraentes. Um boicote em Antuérpia forçou-nos a abandonar a estratégia de vender os diamantes no mercado atacadista, 50 ou 100 de cada vez, e a adotar a alternativa de vender um ou dois de cada vez a joalherias varejistas.

Para acelerar as vendas, oferecemos os diamantes com desconto aos empregados, que agora os estão comprando a um ritmo de US$100.000 por mês. Propus o mesmo acordo aos membros do conselho de administração, na expectativa de que a divulgação de suas compras no proxy statement da GE em 2000 geraria alguma publicidade.

Vários conselheiros os compraram a preços que variaram de US$26.000 a US$410.000. Você sabia disso? Com todo o alarde da mídia sobre remuneração e benefícios adicionais, as compras de diamantes pelos membros do conselho de administração passaram completamente despercebidas pela imprensa. Na única vez em que quisemos a cobertura da mídia, parece que estavam dormindo.

Em nosso segundo ano completo, os negócios com diamantes chegaram a cerca de US$30 milhões, menos de um terço do planejado de início. Para quem pensava em revolução numa indústria de muitos bilhões de dólares, não era exatamente o que tínhamos em mente. A equipe sempre me pede paciência. E um trabalho em andamento — apenas mais um projeto de estimação. Terei de deixá-lo para meu sucessor.

Outra idéia que deixarei para trás surgiu quando visitei o Japão, na primavera de 2000. Já estivera no país algumas vezes, em vários anos, e sempre tive dificuldade de trazer para a empresa os melhores recém-formados do sexo masculino. Sem dúvida nosso recrutamento estava melhorando, mas ainda tínhamos um longo caminho pela frente.

Até que tive um lampejo. Uma de nossas melhores oportunidades para diferenciar a GE das empresas japonesas era concentrar a busca em candidatas do sexo feminino. As mulheres não eram a alternativa preferida das empresas japonesas e poucas iam muito longe nas respectivas organizações.

Mais uma vez fiquei entusiasmado. Felizmente, contávamos com Anne Abaya, ideal de mulher americana que fala japonês, em alta posição na GE Capital. Fila concordou em ir para Tóquio como chefe de recursos humanos da GE Japan. Dei-lhe um milhão de dólares para uma campanha publicitária que promovesse a GFI como “empregador preferido da mulher japonesa”.

O que não sabia era quantos talentos já tínhamos na empresa. Em maio de 2001, quando Jeff e eu fizemos uma viagem de negócios ao Japão, jantamos com quatorze de nossas mulheres japonesas de alto potencial. Lá estavam a CEO da GE Plastics do Japão, a gerente-geral de vendas e marketing da GE Medicai Systems do Japão, a diretora de marketing da GE Consumer Finance do Japão e as chefes de recursos humanos da GE-Toshiba Silicones e da GE Medicai Systems.

Jeff e eu nunca estivéramos com uma multidão de jovens tão impressionantes. O evento confirmava o enorme potencial daquela oportunidade.

Esse sem dúvida foi um mergulho ainda superficial, mas estou certo de que Jeff saberá aprofundar-se nessas águas.

Sempre adorei a vibração desses mergulhos — talvez mais do que as pessoas que assumiam o trabalho pesado.

Aposto qualquer coisa em que Jeff escolherá seus próprios mergulhos profundos e, como eu, também usufruirá o prazer da intromissão.

* Pessoa física ou jurídica que protege uma empresa contra tentativas de tomada de controle hostil. (N.T.)

** Espécie de assembléia dos eleitores das cidades da Nova Inglaterra, no nordeste dos Estados Unidos (Maine, New Hampshire, Vermont, Massachusetts, Connecticut e Rhode Island), que se reúnem a intervalos regulares, geralmente uma vez por ano, para conduzir os negócios municipais. Nela se discutem assuntos de interesse geral, elegem-se os administradores, distribuem-se verbas orçamentárias e aprovam-se os impostos do ano seguinte. (N.T.)

III. ALTOS E BAIXOS

15. Presunçoso Demais

PELO AMOR DE DEUS, JACK, O QUE VOCE VAI FAZER EM seguida? Comprar o McDonald’s?

A observação partiu de um grupo de quatro indivíduos no sétimo Jairway de Augusta, quando me preparava para a tacada do terceiro buraco, em abril de 1986. Quatro meses depois do anúncio do acordo com a RCA, eu acabara de adquirir o Kidder, Peabody, um dos mais tradicionais bancos de investimento de Wall Street.

Embora os caras estivessem apenas brincando, algumas outras pessoas realmente não viam com bons olhos nossa última decisão. Pelo menos três membros do conselho de administração da GE não gostaram muito do negócio, entre os quais dois dos conselheiros mais experientes no negócio de serviços financeiros, Walt Wriston, chairman do Citibank, e Lew Preston, presidente do J.P. Morgan. Ao lado de Andy Sigler, então chairman da Champion International, eles alertaram que o novo negócio era muito diferente de todos os outros.

— Os talentos sobem e descem nos elevadores todos os dias e podem ir embora num piscar de olhos — disse Wriston. — Tudo que você está comprando são móveis e utensílios.

Numa reunião do Conselho de Administração, em abril de 1986, em Kansas City, eu defendera a aquisição — e conquistara o apoio unânime dos conselheiros.

Era um caso típico de arrogância. Inflado pelo sucesso das aquisições da RCA, em 1985, e da Employers Reinsurance, em 1984, sentia-me no embalo. Francamente, e estava muito presunçoso. Embora internamente ainda procurasse o "sentimento" certo para a empresa, no front das aquisições julgava-me capaz de qualquer coisa.

Não tardaria em perceber que tinha ido longe demais.

Nossa lógica para a aquisição do Kidder era simples. Na década de 1980, as compras alavancadas (leveraged buyouts — LBO) estavam na moda. A GE Capital já era uma grande participante em LBOs, ajudando a financiar aquisições de mais de 75 empresas nos três anos anteriores, inclusive um dos sucessos pioneiros no jogo das LBOs — a aquisição da Gibson Greeting Cards por Bill Simon e Ray Chambers.

Já estávamos ficando cansados de aplicar todo o dinheiro e de correr todos os riscos e ver os banqueiros de investimentos levando os enormes honorários antecipados. Achávamos que o Kidder nos daria melhores chances em mais negócios, além do acesso a novas distribuições, sem a necessidade de pagar altos honorários a outras corretoras de Wall Street.

Oito meses depois de concluir o acordo, descobrimos que havíamos entrado num dos maiores escândalos públicos de Wall Street. Marty Siegel, astro entre os banqueiros de investimentos do Kidder, reconheceu que fornecera informações privilegiadas a Ivan Boesky, em troca de maletas cheias de dinheiro. Também admitiu que o Kidder fizera negociações com base em informações privilegiadas que teriam sido obtidas com Richard Freeman, do Goldman Sachs. Ele se declarou culpado pelas duas contravenções e cooperou com as investigações do procurador dos Estados Unidos, Rudy Giuliani.

Em consequência, policiais federais irromperam armados nos escritórios do Kidder, em 12 de fevereiro de 1987, em 10 Hanover Square, Nova York. Prenderam, algemaram e levaram do edifício o chefe de operações de

arbitragem, Richard Wigton. Também prenderam outro ex-arbitrador do Kidder, Tim Tabor, e Freeman, do Goldman, sob a alegação de negociações privilegiadas. As acusações contra Wigton e Tabor acabariam sendo abandonadas. Freeman seria condenado a quatro meses de prisão e a uma multa de US$ I milhão.

Embora as operações ilegais fossem anteriores à aquisição do Kidder pela GE, como novos proprietários nos tornamos responsáveis pelas infrações. Depois das prisões, iniciamos uma sindicância interna e cooperamos integralmente com a SEC e com Giuliani. Tudo indicava que eram muitas as deficiências dos sistemas de controle interno da empresa. O chairman do Kidder, Ralph DeNunzio, não tinha nada a ver com o escândalo, mas era evidente que Siegel desfrutara de enorme liberdade de ação.

Siegel dirigia sozinho a compra e a venda de ações na sala de negociações, e quando pedia aos arbitradores que efetuassem alguma operação, ninguém questionava. Além disso, cultivava um estranho hábito que também contribuiria para sua queda. Mantinha gavetas de arquivos apinhadas de anotações com todas as mensagens telefônicas recebidas. Com base nesses recados e nos registros detalhados dos telefonemas, não foi difícil estabelecer um padrão nas ligações de Siegel.

Giuliani, que poderia ter cassado as cartas-patentes do Kidder, liquidando seus negócios, queria que demitíssemos boa parte da gerência sênior. Larry Bossidy, então vice-chairman da GE, passou umas duas manhãs de sábado com Giuliani, negociando um acordo. Acabamos pagando multas no total de US$26 milhões, fechando o departamento de arbitragem de risco do Kidder e concordando em implementar melhores controles e processos internos. Enquanto tudo isso acontecia, Ralph DeNunzio e vários de seu pessoal-chave decidiram deixar a empresa.

No que dizia respeito à gerência sênior, essa situação de fato nos deixava com pouco mais do que móveis e utensílios, conforme nos advertira Wriston. Tínhamos de sair em campo e encontrar alguém capaz de reconstruir a confiança na empresa. Achei que Si Cathcart era a escolha perfeita. Ele era tarimbado, honesto e alguém em quem depositava a mais irrestrita confiança. Si era membro do conselho de administração da GE havia quinze anos e fora chairman da Illinois Tool Works.

Quando telefonei para ele em Chicago e expus-lhe minha idéia de que dirigisse Kidder, a primeira reação dele não foi das mais estimulantes.

— Você está ficando maluco? — perguntou.

— Si, escuta. Eu vou até aí ou você dá um pulo em Nova York para conversarmos sobre isso.

Poucos dias depois, em fins de março, Larry Bossidy e eu nos encontramos com ele num pequeno restaurante italiano em Nova York. Si apareceu com uma folha de papel desses blocos amarelos de advogado, na qual anotara quinze motivos pelos quais achava que aquela não era uma boa idéia. Além disso, escrevera o nome de meia dúzia de pessoas mais indicadas para o cargo. Li todas as suas anotações e joguei-as fora.

— Si, temos um problema muito grave e você é o único cara capaz de ajudar-nos — disse. — Precisamos estabilizar a situação e recolocar o Kidder no caminho da recuperação. O trabalho não demorará muito mais do que uns dois anos. Você e Corky terão uma ótima experiência em Nova York. Você ainda é muito moço para aposentar-se.

Provavelmente disse muito mais. Larry e eu de fato precisávamos dele. Si finalmente concordou em ir para casa e conversar com a mulher, Corky. Felizmente, ela se entusiasmou com a idéia de vir para Nova York, e Si de fato queria colaborar conosco. Ele telefonou uns dois dias depois e concordou em ficar com o cargo.

EM 14 DE MAIO, NO DIA SEGUINTE AQUELE EM QUE GIULIANI retirara as acusações contra Wigton e Tabor, Si assumiu como CEO e presidente do Kidder. Larry Bossidy anunciou a mudança pelo sistema de comunicação interno da empresa exatamente às 10 horas. Nem todos se mostraram surpresos. Um artigo no Wall Street Journal citou uma fonte não-identificada do Kidder: “E exatamente o que precisávamos, um bom ferramenteiro.”

Um dos problemas era que Marfy Siegel não era simplesmente mais um cara que meteu a mão no dinheiro e provocou um escândalo. Ele era o astro do

Kidder. De boa aparência, fala mansa e o maior salário do pedaço, ele era um dos principais banqueiros de investimento de Wall Street.

A mídia chamava Siegel de “Privilégio do Kidder” (Kidder Franchi- se). Muitos dos operadores do Kidder idolatravam e adoravam o cara. Por declarar-se culpado em dois casos de negociações privilegiadas, Siegel pagou multas no valor de USS9 milhões e foi condenado a dois meses de prisão e a liberdade condicional. Os motivos pelos quais, depois de tudo que conseguira para si próprio, ele se envolveu com Bocsky e seus sacos de dinheiro transcendiam a capacidade de compreensão de todos os observadores.

Muitos dos empregados do Kidder viviam à custa da fama de Siegel. Aquela perda afundou o moral do resto da empresa. A medida que se aprofundava em suas análises, Si descobriu que a situação de fato não era das melhores. Ao perguntar sobre o processo de compras — algo que alguém da área de fabricação jamais deixaria de lado — ninguém sabia quem dirigia ou onde se situava o departamento. O sistema de gratificação era improvisado. Ralph se reunia com as principais pessoas da empresa e negociava os respectivos bônus de fim de ano.

Francamente, o valor das gratificações pagas pelo Kidder era de derrubar qualquer um. Na época, o total do pool de bônus da GE era inferior a US$100 milhões por ano, numa empresa com lucro líquido de US$4 bilhões. O pool de bônus do Kidder era maior — US$140 milhões — numa empresa que gerava 5% de nosso lucro.

Si se lembra de que no dia em que os empregados do Kidder recebiam os cheques com as gratificações, o lugar se esvaziava em menos de uma hora.

— Você podia disparar um canhão que não atingia ninguém — disse-me.

A maioria tinha um estilo de vida que dependia daqueles bônus anuais. Era um mundo diferente do que Si e eu conhecíamos.

Ao iniciar o processo de sua primeira distribuição de bônus, Si pediu a todos no Kidder que lhe dessem uma lista das respectivas realizações no ano. Geralmente, umas seis pessoas reivindicavam os méritos de terem sido

protagonistas de um mesmo bom negócio. Todos pareciam acreditar que de fato tinham sido decisivos para o sucesso da transação. Aquelas atitudes eram sintomas de um problema: uma cultura de direitos adquiridos, na qual todos superestimavam a própria importância.

Onde Deus nos lança de paraquedas é uma questão de sorte. Em nenhum lugar isso é mais verdadeiro do que em Wall Street. Há mais pessoas medíocres em Wall Street do que em qualquer outro lugar da Terra. Sem dúvida, lá também se encontram algumas estrelas e há quem mereça cada níquel de seus ganhos. Mas a multidão que esses colossos arrastam consigo é diferente. Wall Street talvez seja o único lugar do mundo onde um aumento de US$100.000 é considerado gorjeta.

Se você entregar a alguém um cheque de US$10 milhões, talvez a pessoa o fite nos olhos e diga: “Dez? Aquele cara lá na rua acabou de receber 12!” “Obrigado” era uma palavra muito rara no Kidder.

Aqueles pagamentos exorbitantes nos anos de vacas gordas eram, na verdade, muito ruins, pois me deixavam louco nos anos de vacas magras. Nessas ocasiões, o argumento era mais ou menos o seguinte: “E, de fato o ano foi difícil, mas você tem de dar a eles tanto quanto no ano passado, ou eles vão para o outro lado da rua.”

O jogo preferido do lugar era nós ganhamos, você perde.

Wall Street seria melhor se as empresas que lá atuam fossem de capital fechado e os sócios jogassem com o próprio dinheiro, e não com o “dinheiro alheio”. Os conceitos de compartilhamento de idéias e trabalho em equipe eram totalmente estranhos no lugar. Nos bancos de investimento e nas corretoras, se determinado grupo produzisse bons resultados no ano, ninguém queria saber como tinha sido o desempenho da empresa como um todo. Queriam seus bônus.

É um lugar em que os botes salva-vidas carregando milionários sempre alcançam a praia, enquanto o Titanic afunda com a escumalha.

A permanência de Si no Kidder foi rigorosa. Ele implementou melhores controles e contratou algumas pessoas competentes. Em outubro de 1987,

quando estava no cargo havia apenas cinco meses, o mercado de ações desabou. Os lucros do Kidder se converteram em perdas que chegaram a US$72 milhões no ano, e tivemos de demitir cerca de 1.000 dos 5.000 empregados da folha de pagamento.

Cada vez mais ficava evidente que as diferenças culturais entre o Kidder e a GE eram tão grandes que eu deveria ter ouvido os dissidentes do meu conselho de administração. Queria sair, mas tinha de fazê-lo de maneira a salvar as aparências. Esperava produzir alguns resultados antes de vender o negócio.

Si também queria ir embora. Ele exercia uma influência estabilizadora no lugar, mas, depois de dois anos no cargo, sentia que o Kidder precisava de um líder permanente. E, assim, contratamos uma empresa de recrutamento de executivos para procurar o substituto de Si. Não conseguimos nenhum.

Larry e eu perguntamos a um velho amigo, Mike Carpenter, então vice-presidente executivo da GE Capital, se ele assumiria o Kidder. Larry, Dennis e eu conhecêramos Mike em fins da década de 1980, quando tentávamos adquirir a TransUnion, arrendadora de vagões ferroviários com sede em Chicago. Perdemos o negócio para Bob e Jay Pritzker, mas conhecemos Mike, que então trabalhava no Boston Consulting Group e que concluíra recentemente uma análise estratégica da TransUnion. Contratei-o em 1983 como líder de desenvolvimento de negócios da GE.

Mike foi um grande operador no acordo com a RCA e vinha realizando um ótimo trabalho na GE Capital, na qual era responsável por nossos negócios de LBO. Mas ele queria dirigir seu próprio espetáculo e, em fevereiro de 1989, concordou em assumir o que ele sabia ser uma tarefa muito difícil no Kidder.

Si ainda continuou no Kidder durante alguns meses, ajudando Mike no período de transição. Mike levou avante os esforços de Si para infundir integridade no lugar, como um de seus valores básicos. Também desenvolveu estratégias bem definidas para cada um dos negócios. Os resultados se recuperaram e o Kidder evoluiu de um prejuízo de US$32 milhões, em 1990, para lucros de US$ 40 milhões, em 1991, e de US$170 milhões, em 1992.

Mas ainda queríamos vender a empresa e iniciamos entendimentos com Sandy Weill, da Primerica. Quase concluímos uma transação que nos desvencilharia totalmente do negócio, mas as negociações foram por água abaixo no feriado do Memorial Day de 1993. Sandy e eu já tínhamos quase chegado a um acordo quanto às condições gerais da transação na sexta-feira daquele fim de semana. Todos sabíamos que em Wall Street as transações deviam ser rápidas, se possível durante um fim de semana, antes do vazamento de qualquer notícia, ou rapidamente os empregados iam embora e começava o massacre. Dennis Dammerman, na época principal executivo financeiro, negociou os detalhes durante o fim de semana, mantendo-se em contato comigo por telefone em Nantucket.

Esperava voltar do Memorial Day para concluir a transação com Sandy Weill.

Mas o desfecho foi outro. Quando cheguei à GE, era óbvio que não concluiríamos o negócio. Sandy foi um dos maiores empreendedores da história da América S.A. ao construir uma empresa por meio de ótimas aquisições. Sou um de seus maiores admiradores. Mas era muito difícil negociar com ele. Na segunda-feira, o acordo que possibilitaria nossa saída do Kidder estava de tal forma desfigurado que se tornara irreconhecível.

Naquela tarde, passei algumas horas na tentativa de restabelecer os acertos iniciais. Depois de umas duas investidas, percebi que o esforço era infrutífero e procurei Sandy.

— Este acordo não é para nós.

Ele apenas sorriu. Cumprimentamo-nos e continuamos amigos.

Depois do fracasso da transação com a Primerica, Mike voltou ao trabalho e saímos do proscênio. Os lucros chegaram a US$240 milhões em 1993, e tudo parecia estabilizar-se — ou pelo menos assim imaginávamos.

NA NOITE DE QUINTA-FEIRA, 14 DE ABRIL DE 1994, ESTAVA SAINDO do escritório para um fim de semana prolongado, quando Mike me

telefonou com uma dessas notícias que é melhor deixar para depois do feriado.

— Estamos com um problema, Jack — disse ele. —Temos um rombo não-identificado de US$350 milhões na conta de um operador, e ele desapareceu.

Ainda não sabia quem era Joseph Jett, mas nos dias subsequentes descobriria mais coisas do que queria a respeito dele. Carpenter me disse que Jett, que cuidava da mesa de títulos públicos da empresa, realizara uma série de operações fictícias, para inflar sua gratificação. Aquelas operações falsas aumentaram artificialmente o lucro constante das demonstrações financeiras oficiais da empresa. Para consertar a confusão, teríamos lançar despesas em torno de US$350 milhões na apuração do resultado do primeiro trimestre.

Aquela informação de Mike deixou-me com náuseas: US$350 milhões, não conseguia acreditar naquilo.

Estava em estado de choque. Corri para o banheiro e esvaziei o estômago numa sucessão de espasmos. Telefonei para Jane, que já me esperava no aeroporto, transmiti-lhe a notícia, e pedi-lhe que voltasse para casa. Na mesma noite, telefonei para Dennis Dammerman, que estava dando aulas em Crotonville.

Quando ele atendeu o telefone, transmiti-lhe a má notícia:

— Prepare-se para seu pior pesadelo.

Na verdade, aquele era o meu pior pesadelo. Para começar, a compra do Kidder foi um erro enorme. Desde o início, só deu dor de cabeça e aborrecimentos — e agora mais essa.

Dennis partiu para os escritórios do Kidder com uma equipe de oito pessoas e trabalhou 24 horas por dia no fim de semana. Eu não podia contribuir com muita coisa, pois eles estavam fazendo análises de auditoria e verificando os saldos das contas. Sentei-me perto do telefone, esperando notícias de Dennis. Se tivesse ido para lá, provavelmente os teria deixado loucos.

Na tarde de domingo, não resisti e quis ver o estrago pessoalmente. Quando cheguei, Dennis e Mike disseram que muitos lançamentos contabilizados

como lucro eram fajutos. Ainda não tínhamos todos os fatos, mas a dois dias da divulgação dos resultados do trimestre, eles estavam convencidos de que teríamos de enfrentar uma baixa contábil de US$350 milhões, sem impacto no caixa.

Passei horas tentando descobrir exatamente como centenas de milhões de dólares podiam desaparecer da noite para o dia. Aquilo não parecia possível. Sem dúvida não conhecíamos bastante bem o negócio. Mais tarde, apuramos que Jett se aproveitara de uma falha nos sistemas de computadores do Kidder.

Naquela noite de domingo, telefonei para 14 líderes de negócios da GE, transmiti as más notícias e me desculpei com cada um deles pelos acontecimentos. Sentia-me muito mal, pois aquele fato inesperado afetaria as ações e prejudicaria todos os empregados da GE.

Culpei-me pelo desastre.

No ano anterior, em 1993, quando as negociações fictícias de Jett geraram quase um quarto do lucro do grupo de renda fixa, Jett fora eleito “Homem do Ano” do Kidder. E ainda aprovamos o pedido de Mike para dar a Jett um bônus em dinheiro de US$9 milhões, um prêmio enorme, mesmo para o Kidder. Em condições normais, eu teria cuidado pessoalmente de tudo aquilo. Não deixaria de investigar como alguém foi capaz de alcançar tamanho sucesso e teria insistido para conhecê-lo pessoalmente. Mas daquela vez deixei passar.

A culpa foi minha, pois não fiz as perguntas certas com que normalmente teria escarafunchado tudo aquilo. Mas o Kidder era culturalmente tão distante da gente quanto a GE parecia longe para os empregados do Kidder.

A reação de nossos líderes de negócios a crise foi típica da cultura da GE. Embora os resultados do trimestre já estivessem fechados, muitos logo se propuseram a contribuir para tapar o buraco do Kidder. Alguns disseram que poderiam desencavar mais US$10 milhões, US$20 milhões ou até US$30 milhões dos próprios negócios, para compensar a surpresa. Embora já fosse tarde demais, aquela solidariedade contrastava intensamente com as

desculpas do pessoal do Kidder. Esses, em vez de colaborar, se queixavam do impacto do desastre sobre seus prêmios.

— Isso vai estragar tudo — disse um deles. — Nosso bônus foi levado pela descarga da privada. Como vamos nos arranjar?

As duas culturas e suas diferenças nunca pareceram tão claras para mim. I udo que ouvia era: “Não fiz isso. Nunca me meti com isso. Não me relacionava com ele. Nunca conversava com ele.” Parecia que ninguém conhecia ninguém ou trabalhava para ninguém.

Era asqueroso.

Naquela noite, demitimos Jett e remanejamos seis outros empregados. Quando cheguei em casa, pedi a Jane que se sentasse e a preveni de que feríamos pela frente um longo período cie dificuldade.

— A mídia vai correr atrás de mim. Prepare-se.

A cobertura foi brutal. Mais uma vez, transformei-me de príncipe em porco. No espaço de um ano, aparecí na coluna direita da primeira página do Wall Street Journal várias vezes. A revista Time tinha um novo apelido para mim: "Jack in the Box” (Jack Encurralado). Um jornalista chegou a dizer que “ouve-se o ruído das rachaduras no pedestal’’.

Um artigo de capa da Fortune sobre o desastre precipitou-se na conclusão ridícula de que os escândalos no Kidder foram provocados pela má gerência da GE. Isso era besteira. Os problemas do Kidder se confinavam ao Kidder. Tudo tinha a ver com maçãs podres e controles insuficientes.

As investigações internas sobre o que dera errado no Kidder foram conduzidas por Gary Lynch, ex-chefe de fiscalização da SEC, que agora trabalhava na Davis Polk & Wardwell. Com a enorme ajuda da equipe de auditoria da GE, ele descobriu que a displicência em relação às negociações de Jett foi a causa de boa parte do problema. Lynch relatou que as muitas perguntas sobre aqueles lucros inusitados “recebiam respostas incorretas e evasivas ou ficavam sem respostas ... A medida que aumentavam seus lucros, deixavam-se de lado ou não se comentavam as dúvidas sobre as atividades de Jett”.

No Kidder, o grupo de renda fixa se tornara de elite, produzindo mais lucros do que todo o resto da empresa. Quando falavam, a empresa ouvia, e poucos questionavam as bases daquele sucesso. Não fomos os primeiros em Wall Street a aprender a lição. Michael Milken e Drexel Burnham eram os exemplos mais contundentes; contudo, mesmo líderes notáveis como Frank Zarb e Pete Peterson lutaram contra o domínio dos grupos da sala de negociações na Lehman Brothers. A lição estava lá para quem quisesse aprender. Mas não aprendemos.

Mais tarde, em julgamento baseado nas normas administrativas cia SEC, Jett foi condenado pela prática de fraudes “flagrantes” no Kidder. A juíza Carol Fox Foelak sentenciou que Jett enganara intencionalmente seus supervisores, auditores e outros, com negações falsas e com explicações falaciosas e conflitantes. Em consequência, impediu-o de associar-se a qualquer corretora ou distribuidora e determinou que pagasse multas no valor de US$8,4 milhões.

O Kidder custou-nos anos de problemas e a atenção inestimável de nossos melhores talentos executivos. Em meados de junho de 1994, pedi a meu amigo Mike Carpenter que renunciasse ao cargo. Talvez tenha sido a decisão mais difícil de minha vida. Mike era um grande executivo, que enfrentara o problema imposto por Jett — problema de que não era culpado.

Mike foi a maior vítima do escândalo. A mídia queria sua cabeça, e, até que a conseguissem, a cobertura negativa continuaria implacável. Ele e eu tivemos uma longa conversa, que encerrei dizendo: “Isso não terminará enquanto você não for embora.” Ele compreendeu e reagiu com distinção e superioridade. O supervisor imediato de Jett, Ed Cerullo, chefe da área de renda fixa do Kidder, também saiu semanas depois de Mike.

Em substituição a Mike, transferimos interinamente para o Kidder Dennis Dammerman, como chairman e CEO, e Denis Nayden, outro veterano arguto da GE Capital, como presidente e principal executivo de operações.

Quatro meses depois, em outubro de 1994, finalmente fechamos um acordo para vender o Kidder por US$670 milhões, além de uma participação de 24% no Paine Webber. Mais uma vez, Pete Peterson desempenhou importante papel. As negociações entre a GE Capital e o CEO da Paine

Webber, Don Marron, emperraram num fim de semana de princípios de outubro.

Telefonei para Don na tentativa de restabelecer os entendimentos. Don chamou Pete, seu amigo de longa data, para assessorá-lo nas negociações. Don e eu nos conhecíamos apenas vagamente, e Pete tornou-se o principal negociador. Pete, Don, Dennis e eu rapidamente chegamos a um acordo quanto às condições gerais da transação e apertamos as mãos. Parti em viagem de dez dias à Ásia e Dennis concluiu as negociações finais. Pete telefonou-me duas vezes, uma delas às 3h00, na Tailândia, para resolver umas poucas dificuldades. O acordo foi concluído em cerca de dez dias, e a amizade entre nós quatro continuou firme.

A história tem um desfecho quase feliz. Num fim de tarde de sexta-feira, em meados de 2000, quando me preparava para sair do escritório, recebi um telefonema de Pete:

— Jack, lamento incomodá-lo — disse, — mas quis dar-lhe um bom fim de semana.

E afirmou que ele e Don haviam chegado a um acordo para vender o Paine Webber ao banco suíço UBS por US$10,8 bilhões:

— Acabamos de ganhar US$2 bilhões para você, e espero que aproveite.

— Dar-me um bom fim de semana? — gritei. — Você me deu todo esse ano de presente!

Don, sua equipe e várias pessoas do Kidder converteram a fusão em grande êxito. O sucesso do negócio acabou gerando para a GE um lucro de 10% ao ano depois do imposto, durante os 14 anos entre a compra do Kidder e a venda do Paine Webber. Não foi de modo algum uma grande vitória financeira, mas o resultado acabou sendo melhor do que o de muitos outros negócios.

Contudo, nenhum dinheiro do mundo nos faria repetir tudo aquilo de novo.

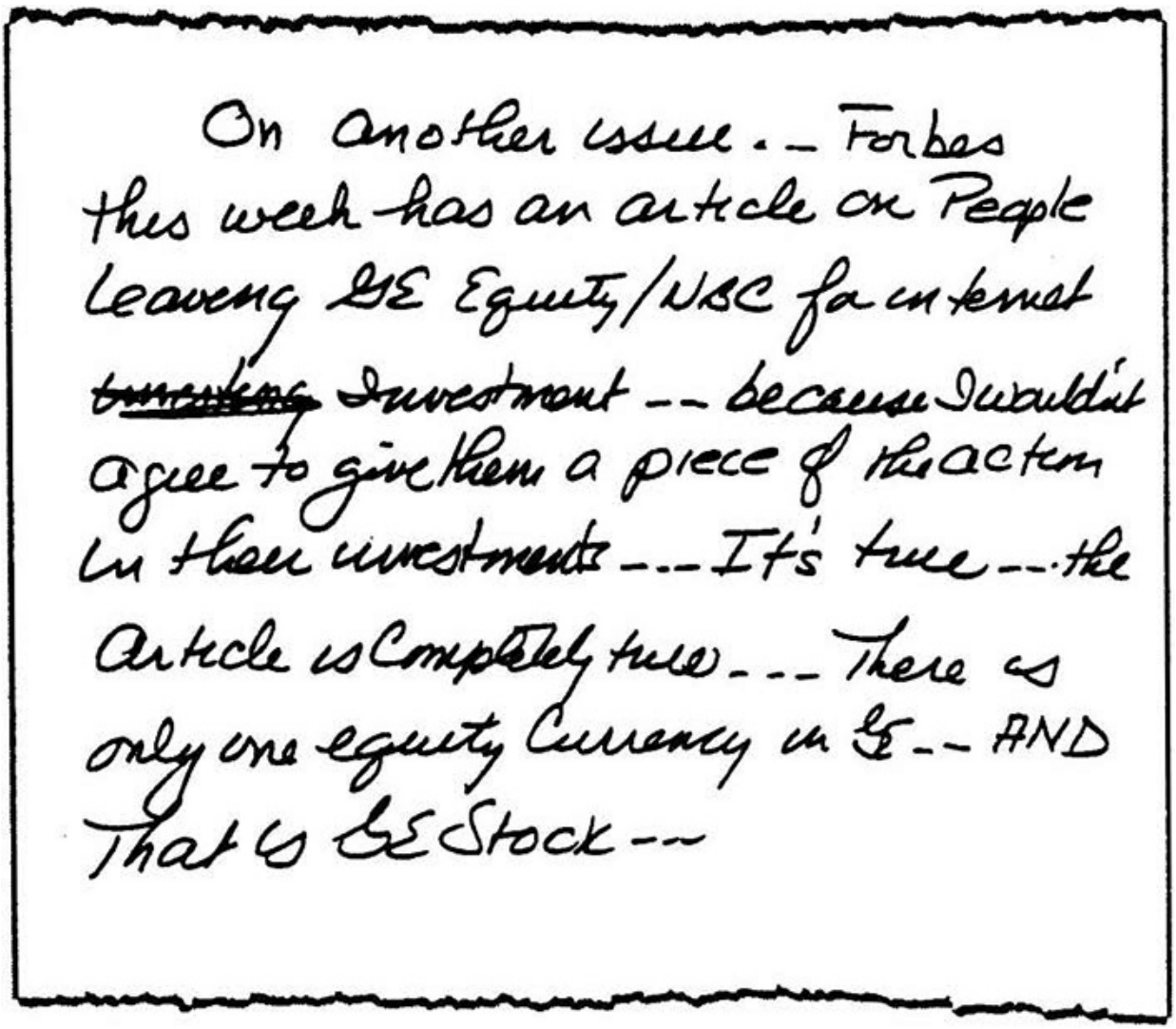
NUNCA ME ESQUECEREI DA EXPERIÊNCIA COM O KIDDER. A cultura é importante, e muito. Durante a loucura das pontocom, em fins da década de 1990, muitas pessoas do grupo de ações da GE Capital colhiam os frutos do sucesso, de maneira não muito diferente dos day traders em suas salas de estar. Então, esses indivíduos decidiram que só continuariam na GE se recebessem parte das ações dos negócios em que investiam o dinheiro da empresa.

Disse-lhes para dar o fora, se preferissem, mas que não concordávamos com aquilo. Alguns realmente foram embora, e a mídia caiu em cima, dizendo que éramos “antiquados”. Não fazíamos parte da Nova Economia. “Absolutamente!”

Aquilo me deu outra chance de insistir na reunião dos executivos, em outubro, que na GE havia apenas uma moeda: as ações da GE (ver a página 257). Cada um recebe o seu quinhão, de acordo com os diferentes níveis de desempenho, mas a jangada de cada um está amarrada ao mesmo bote. No entanto, uma só cultura, um só conjunto de valores, uma só moeda, não significam estilo único — cada negócio da GE tem sua própria personalidade.

Pelo mesmo motivo — grandes diferenças de cultura — deixei passar algumas oportunidades de adquirir empresas de alta tecnologia no Vale do Silício que pareciam boas oportunidades estratégicas. Não queria poluir a GE com a cultura que lá se desenvolvia em fins da década de 1990. Culturas e valores são muito importantes.

A distância entre autoconfiança e arrogância é quase imperceptível. Daquela vez a arrogância dominou-me e ensinou-me uma lição de que jamais me esqueceria.



Sobre outro assunto -- Forbes esta semana traz um artigo sobre pessoas se desfazendo de participação na GE/NBC para investir na Internet -- porque eu não concordaria em dar uma parte das ações nesse investimento — É verdade -- o artigo é totalmente verdadeiro — só existe uma moeda acionária na GE -- isto é, as ações da GE--

---

16. GE Capital: A Máquina de Crescimento

NUMA NOITE, EM JUNHO DE 1998, EU ESTAVA SENTADO NO sofá, em casa, folheando o deal book para a reunião do conselho de administração da GE Capital no dia seguinte. Uma das idéias apresentadas para aprovação surpreendeu-me como uma das mais loucas que já vira em meus vinte anos no conselho.

A proposta era adquirir US$1,1 bilhão em financiamentos para a compra de automóveis na Tailândia de um grupo de empresas financeiras falidas que haviam sido liquidadas pelo governo. Sabia que o país se encontrava numa das piores recessões de sua história e que a GE era a única empresa remanescente entre as que concediam esse tipo de empréstimo.

Rapidamente expliquei a proposta para Jane, a meu lado.

— O cara que fizer essa proposta nem precisará sentar-se depois da apresentação — disse-lhe. — Vou expulsá-lo da sala em cinco minutos ou menos.

Esses eventos não se enquadram naquele tipo de reuniões de conselho de administração monótonas, que só tratam de banalidades. Financiamos enorme quantidade de empresas por ano, e os negócios potenciais são submetidos mensalmente a uma verdadeira câmara de torturas. As discussões são vibrantes e francas, envolvendo cerca de 20 pessoas de dentro da GE, cuja experiência acumulada em diferentes negócios chega a mais de 400 anos.

Esse grupo analisa e literalmente dilacera milhares de oportunidades de negócios antes de uma decisão final. Embora todas as propostas tenham sido pré-selecionadas com rigor antes de chegar ao conselho de administração —

e 90% delas acabem sendo aprovadas — ainda devolvemos um quinto para análises mais profundas.

Ao ler os detalhes sobre a operação tailandesa naquela noite, estava certo de que a do financiamento de automóveis iria para o lixo. A proposta, uma parceria 50/50 com o Goldman Sachs, nos tornaria proprietários de um em cada nove carros em circulação na Tailândia. A fim de levá-la a efeito, teríamos de contratar mais 1.000 empregados no país, para conceder os empréstimos, cobrar os pagamentos e gerenciar o estoque de carros retomados dos devedores inadimplentes. Se nossa proposta fosse aceita, assumiríamos os empréstimos por 45% do valor nominal. A idéia era de Mark Norbom, chefe da GE Capital na Tailândia.

No dia seguinte, entrei na sala de reuniões em Fairfield com um sorriso no rosto.

— Financiamento de carros na Tailândia? — disse, rindo. — Mal posso esperar para chegar a essa proposta.

Quando virei a página e chegou a vez da proposta de Mark, franzi a testa e balancei a cabeça.

— Como conseguiríamos contratar e treinar essas 1.000 pessoas em poucos meses? — perguntei.

A resposta de Mark me impressionou. Ele disse que a equipe dele já pré-selecionara 4.000 candidatos a emprego, entrevistara mais de 2.000 e redigira 1.000 contratos de trabalho, que logo seriam assinados, se nosso lance fosse vencedor. E acrescentou que o automóvel era um dos bens mais valorizados na Tailândia. Que as pessoas abririam mão de qualquer outra coisa — até dormiriam nos carros — para não perdê-los por falta de pagamento.

Depois de algum assédio dos conselheiros e de uma exposição apaixonada de Mark, compramos a idéia. Esse foi um dos melhores exemplos de mudança de opinião depois de uma boa apresentação e de muita paixão. Entrei na reunião pensando em mandar o cara embora. Saí achando que era um grande negócio.

Mark estava certo. Nos três anos seguintes, a GE Capital da Tailândia apresentou bons resultados e desenvolveu um negócio regular e lucrativo de financiamento de carros no país. A transação levou a várias outras compras de ativos problemáticos na Ásia, todas positivas para a GE e para as economias locais.

Mark também progrediu, tornando-se presidente da GE do Japão.

Aquela pequena transação na Tailândia foi apenas uma das milhares que mostram como a GE Capital, que começou como pouco mais do que uma carrocinha de pipoca, se transformou numa das partes mais valiosas da GE. Quando olhei pela primeira vez o negócio como executivo de setor em 1978, o lucro da GE Capital era de US$67 milhões, com US$5 bilhões em ativos. (No ano 2000, a GE Capital gerou lucro de US$5,2 bilhões, 41% do resultado total da empresa, com mais de US$370 bilhões em ativos.)

A história desse crescimento fenomenal foi contada várias vezes, de muitas maneiras. O que a maioria das pessoas fora da GE não conhece é a incrível dose de intensidade, talento e iniciativa que se encontra por trás desse sucesso.

O que vi em 1978 foi uma imensa oportunidade — não apenas os benefícios que se manifestam no balanço patrimonial, mas a alavancagem adicional que se obtém quando se reúnem duas matérias-primas: dinheiro e cérebros.

Como durante toda a minha vida me empenhei em realizar alguma coisa, malhando e ralando para ganhar um níquel, não podia acreditar em como aquilo “parecia” fácil. O negócio já demonstrara que eram muitas as oportunidades, com boas garantias, capazes de proporcionar notáveis retornos sobre os investimentos. Um exemplo: arrendamentos alavancados de aeronaves às vezes geravam rentabilidade de 30% ou mais.

Apaixonei-me pela idéia de fundir a disciplina e os fluxos de caixa das atividades industriais com o talento e a criatividade das atividades financeiras para construir um grande negócio. Evidentemente, precisávamos das pessoas certas para converter oportunidades em sucessos.

Dennis Dammerman sempre me lembrava do velho adágio de Ben Franklin: “Não se recebem os juros quando não se junta o principal.” Felizmente, a cultura da GE Capital já insistia em que as pessoas que fechavam os negócios deviam cuidar deles durante toda a vida. Quando se propunha uma transação, era bom certificar-se de que ela daria resultado. Do contrário, a solução era assumir os ativos e fazê-los funcionar por conta própria.

Estava convencido de que as chances eram enormes. Tudo o que tínhamos de fazer era transferir o negócio da popa para a proa do barco. Melhores pessoas e mais dinheiro talvez gerassem grandes lucros.

Felizmente, conheci Larry Bossidy durante uma partida de pingue-pongue. Larry, junto com o CEO da GE Capital, John Stanger, foi o cara que sacudiu o lugar. Desde aquele jogo no Havaí, compreendia a frustração dele. Em 1978, a GE Credit era um negócio órfão, às margens da corrente principal da empresa. O setor de plásticos também fora um negócio fraco, durante meus primeiros dias lá. Larry queria trazer a GE Capital para o centro do palco. Ex-auditor, ele era oriundo das profundezas da GE Capital, e sabia o que precisava ser feito.

Minha primeira grande mudança na GE Capital foi em 1979, ao obter a aprovação de Reg para promover Larry a principal executivo de operações. Larry, como eu, não representava a imagem perfeita do executivo da GE. Nenhum modelo de elegância, ele era logo reconhecido quando visto de costas, por causa da fralda da camisa ao sabor do vento. Seu conceito de terno de verão era vestir o mesmo terno de inverno, com cinto branco e sapato branco de verniz. (Ao destacar-se cada vez mais no mundo dos negócios, Larry logo se tornou assunto de capa da CQ.)

Larry sempre foi um notável homem de família. Sua mulher, Nancy, soube criar os nove filhos. Larry ajudou, mas muitas vezes trabalhava até tarde e nos fins de semana. Três dos filhos vieram trabalhar na GE, entre eles Paul, que hoje dirige o negócio de financiamento de equipamentos comerciais, com US$38 bilhões em ativos, um dos 20 principais negócios da GE.

Larry e eu pensávamos da mesma maneira sobre muitos assuntos, principalmente quando se tratava de pessoas. Além das Sessões C, nas quais analisávamos atentamente o pessoal, havia as reuniões mensais do conselho

de administração, quando de fato deixávamos todo o mundo com os pés na brasa. Naquelas ocasiões, realmente víamos as pessoas sob fogo cruzado, vendendo seus negócios todos os meses — e, em alguns casos, explicando depois como conseguiram livrar-se de apuros.

EM MEUS 23 ANOS DE CONVIVIO COM A GE CAPITAL, PARTICIPEI de quatro diferentes fases de crescimento: de 1977 a 1985, o CEO John Stanger e Larry Bossidy atraíram algumas das melhores pessoas da GE Capital. Na segunda metade da década de 1980, Bossidy (nessa altura já vice-chairman) e o CEO Gary Wendt começaram a promover com agressividade o crescimento do negócio, convertendo a GE] Capital em máquina de aquisições.

Durante a década de 1990, Wendt e o chefe operacional, Denis Nayden, criaram um negócio global de serviços financeiros, na liderança de um período sem precedentes em quantidade de transações. A atual equipe, com Denis como CEO e Mike Neal como COO, está reforçando o renome global e infundindo em serviços financeiros o rigor do Seis Sigma e da digitalização.

A visão retrospectiva de todos esses anos de crescimento ininterrupto de dois dígitos é quase surrealista. Ainda me lembro de quando ruminei durante muito tempo um negócio de US$90 milhões da GE Capital. Em comparação com o financiamento de automóveis tailandeses e com os investimentos de bilhões de dólares que hoje aprovamos numa única reunião do conselho de administração, aquilo era insignificante — mas não em 1982.

O caso ocorreu quando Larry Bossidy, Dennis Dammerman e eu participávamos de urna reunião gerencial da GE Capital em Porto Rico, analisando se deveríamos adquirir a American Mortgage Insurance da Baldwin United. Estávamos a ponto de morrer de exaustão em cima da transação — na época a maior já realizada pela GE Capital — lucubrando sobre o valor da proposta e torturando-nos com todas as possíveis complicações.

Tudo é uma questão de perspectiva. Antes de decidirmos comprar a American Mortgage, em 1983, Dennis literalmente assinava todas as nossas apólices de seguro, pois a seguradora era tão pequena que não se justificava a compra de uma máquina de assinaturas. Depois da aquisição da American Mortgage, não só conseguimos comprar a máquina, como ainda nos tornamos um dos maiores operadores do mercado no negócio de seguros.

No ano seguinte, em 1984, encimamos aquela pequena aquisição, no valor de US$90 milhões, com a compra da Employers Reinsurance Corp. (ERC) por US$1,1 bilhão. John Stanger e Dennis Dammerman botaram os olhos pela primeira vez na ERC, uma das três maiores empresas de resseguros dos Estados Unidos, em 1979. A seguradora pedira à GE que atuasse como white knight na defesa contra uma oferta indesejável da Connecticut General Insurance. Na época, nossos ativos em seguros eram muito pequenos e a ERC nos preferia como matriz, em comparação com a Connecticut General, que obviamente era um dos maiores participantes do setor.

Mas a ERC continuou em busca do white knight ideal, uma empresa que não soubesse absolutamente nada de seguros, e encontrou a Getty Oil. Numa das mais badaladas transações da década, a Getty acabou sendo adquirida pela Texaco, que tinha pouco uso para uma empresa de resseguros. Com os antecedentes de nosso próprio trabalho de white knight realizado anos antes, fomos capazes de movimentar-nos com rapidez e trazer a ERC para nosso pasto. Negociei os detalhes finais da transação de US$1,1 bilhão com o CEO da Texaco, John McKinley.

Naquela época, ainda éramos aprendizes de operadores. Quando a equipe da ERC veio a Fairfield para um jantar numa noite de domingo, depois do negócio, eles revelaram que não cumpririam as projeções de lucro anual previstas na transação.

Imediatamente pleiteei um desconto no preço. Meu amigo John Weinberg, do Goldman Sachs, nos representara na aquisição. Telefonei para ele em Augusta, tirei-o do campo de golfe e vituperei a diferença para menos nos resultados. Pedi-lhe que telefonasse para McKinley e conseguisse um ajuste no preço.

Felizmente, McKinley era um cavalheiro, aceitou os novos números, e deu-nos um desconto de US$25 milhões. Acabamos pagando US$1,075 bilhão. Hoje sinto-me um pouco envergonhado de ter agido daquela maneira, mas era relativamente novo no cargo e provavelmente um pouco competitivo demais para meu próprio bem.

A aquisição da ERC foi um grande salto à frente. Conseguimos excelentes resultados com a nova empresa, aumentando o lucro líquido de US$100 milhões, em 1985, para US$790 milhões, em 1998, até que uma política de preços mais competitiva e uma sucessão de tempestades, em 1998 e 1999, nos tiraram dos trilhos. Ganhamos apenas US$500 milhões em 2000.

Para recolocar o negócio nos trilhos, Ron Pressman assumiu como CEO. Ex-auditor, Ron construíra por conta própria uma empresa imobiliária lucrativa e apresentava o mix adequado de inteligência e disciplina. Com ele, a política de preços melhorou, o Seis Sigma firma-se cada vez mais e, se a meteorologia ajudar, Ron de novo fará o negócio tinir.

BOA PARTE DE NOSSAS REALIZAÇÕES NA DÉCADA DE 1980 FORAM graduais. Uma das principais características da GE Capital tem sido a adoção da abordagem “andar antes de correr” ao entrar em novos mercados. Antes de mergulhar em mercados específicos, primeiro experimentamos a água com os dedos dos pés.

Nunca tivemos uma grande visão estratégica para a GE Capital.

Não precisávamos ser a Nº 1 ou a Nº 2, pois os mercados eram enormes. Tudo que tínhamos de fazer para crescer era combinar o balanço patrimonial da GE com os cérebros da GE.

Na década de 1970, o foco se concentrava em créditos a pessoas físicas, como empréstimos hipotecários e financiamentos de automóveis, com algumas incursões em transportes e imóveis.

Na década de 1980, o foco se deslocou para o crescimento intensivo, mantendo-se o rigoroso controle de riscos. Não mudamos o perfil de risco conservador da década anterior. O que fizemos foi contratar pessoas

excepcionais, dando-lhes liberdade para descobrir oportunidades, desenvolver idéias, defender os investimentos em seus projetos e crescer nos novos negócios.

E assim foi, à medida que as oportunidades de transações surgiam em todos os setores. Nos últimos 20 anos, a GE Capital se converteu em vasto portfólio de gerenciamento de equipamentos, abrangendo caminhões, veículos ferroviários e aviões. Também avançamos em cartões de crédito com marca própria e nos tomamos mais agressivos em imóveis. Evoluímos de meia dúzia de nichos financeiros, em 1977, para 28 diferentes negócios de serviços financeiros, em 2001.

Dentre todos os exemplos de que as pessoas de fato fazem diferença, esse talvez seja o mais contundente. Ao longo dos anos, tivemos verdadeiras plêiades de talentos — Larry Bossidy, Dennis Dammerman, Norm Blake, Bob Wright, Gary Wendt e Denis Nayden. Todos progrediram e se tornaram CEOs dentro ou fora da GE.

Protótipo perfeito de sucesso interno foi Denis Nayden, que começou como administrador de marketing de financiamentos air-rail, logo que saiu da Universidade de Connecticut, em 1977. Nas duas décadas seguintes, galgou a hierarquia, para transformar-se no braço direito de Wendt, até ser nomeado CEO em 1998.

Recorremos aos talentos de nossas operações industriais para converter a GE Capital de pura instituição financeira em negócio com habilidades tanto operacionais, quanto para a realização de transações.

Metade da atual alta liderança da GE Capital Services se desenvolveu em atividades industriais.

Nossos gerentes sabiam dirigir negócios. Quando determinada operação financeira não dava certo, raramente a reconhecíamos como prejuízo. Detestávamos baixar a despesas. Em vez disso, assumíamos o negócio e o dirigíamos nós mesmos. Tínhamos recursos operacionais que nos permitiam cuidar de ativos difíceis.

Quando um empréstimo a Tiger International se tornou irrecuperável em 1983, entramos no negócio e nos transformamos em empresa de arrendamento de vagões ferroviários. Quando terminou o prazo de leasing de alguns de nossos aviões de passageiros numa época de mercado difícil, convertemos as aeronaves em cargueiros e lançamos a Polar Air, linha independente de transporte de cargas. Nossa longa experiência em leasing de aeronaves redundou na compra da Polaris e na expansão de nosso negócio com os ativos da Guinness Peat Aviation, com sede na Irlanda, em 1993 e 1994.

Hoje, a GE Capital Aviation Services (GECAS) gerencia US$18 bilhões em ativos.

CONSTRUIMOS A GE CAPITAL TRANSAÇÃO POR TRANSAÇÃO - grande ou pequena — com a maior parte dos negócios decidida em nossas reuniões mensais do conselho de administração. A empresa sempre foi cuidadosa nas apostas em serviços financeiros. Não acrescentei nenhuma nova disciplina ao processo gerenciamento de risco da GE Capital da década de 1970 — mas também não relaxei os métodos então vigentes. Qualquer transação societária de valor superior a US$ 10 milhões e qualquer risco comercial superior a US$100 milhões com um único cliente dependiam da aprovação prévia do conselho de administração.

A medida que crescíamos, nunca mudamos os níveis e limites de aprovação.

Participava de quase todas essas transações; assim, compartilhava os méritos das boas decisões e dividia a culpa das más decisões. Realmente entramos na loucura das aquisições alavancadas da década de 1980. Numa dessas transações de LBO, financiamos a compra, em 1989, da Patrick Media, empresa de propaganda em painéis. O negócio apresentava razoável geração de caixa e boas taxas de crescimento. Apenas uma coisa me incomodava. A Patrick estava sendo vendida por John Kluge, chefe da Metromedia e famoso negociador.

Não sabia muita coisa sobre painéis, mas sabia que, quando o vendedor era John Kluge, eu não devia ser o comprador. Conheci John na época das

negociações do acordo com a Cox. Gostei muito dele, mas também percebi que ele era um dos mais tarimbados investidores das redondezas. Devia ter seguido meus instintos e desistido do negócio. Quando o uso de painéis de propaganda chegou ao fundo do poço, em fins da década de 1980, assumimos a propriedade da empresa para evitar uma perda de US$650 milhões. Reconstruímos o negócio e conseguimos apurar um pequeno ganho com sua venda em 1995.

Também financiamos a LBO da Montgomery Ward em 1988. Foi quase um gol de placa. Nosso sócio 50/50, Bernie Brennan, foi incluído na Forbes 400 como um dos homens mais ricos do mundo, e a Ward prosperou. A varejista mais tarde bateu na parede. Apesar de todo o empenho de uma nova equipe gerencial, a Ward enfrentou dificuldades cada vez maiores e acabou falindo em 2000.

Contudo, as boas transações ultrapassaram de longe as ruins, e sua variedade era extraordinária. Por exemplo, entramos em leilões de automóveis. Gostei do negócio e já o tinha visto na Cox Broadcasting durante as negociações fracassadas de 1980. A Cox era proprietária da Manheim, líder em leilões de automóveis. Era uma oportunidade típica em serviços, com baixos investimentos e altas margens. Ed Stewart, que então dirigia nosso negócio de leasing de automóveis, começou a comprar pequenas empresas de leilões em princípios da década de 1980. Ed acabou adquirindo mais de 20 empresas de leilões e formou uma joint-venture 80/20 com a Ford Motor.

Os leilões eram como mercados populares ao ar livre, montados no próprio solo e com estandes de madeira. Vendedores ambulantes vendiam cachorro-quente, comidas e bebidas diversas, e bugigangas várias, como cintos de couro para motociclistas de Harley-Davidsons. Os leiloeiros apregoavam carros usados no ritmo de mais ou menos um por minuto. Finalmente, a Manheim também foi o motivo pelo qual vendemos nosso negócio de leilões. Eles eram maiores do que nós e tiveram a chance de consolidar o setor. Reunimos os ganhos e acabamos vendendo para a Manheim em princípios da década de 1990.

Muitas das melhores transações apresentadas ao conselho de administração — e algumas das mais surpreendentes — foram oriundas de Gary Wendt, que liderou o forte crescimento da GE Capital como CEO, de 1986 a 1998.

As transações que ele propunha eram imaginosas e criativas. Além de excelente em transações, Gary também tinha a capacidade de avaliar o que seria necessário para transformar um acordo não muito bom em negócio excelente.

Gary era engenheiro por formação, com MBA em Harvard, e negociador nato. Trabalhava numa empresa de investimentos imobiliários na Flórida, quando foi recrutado como gerente de crédito imobiliário da GE Credit em 1975. Depois, supervisionou todas as operações de financiamento comercial, tornando-se principal executivo operacional da GE Capital em 1984. Quando Bob Wright deixou o cargo de CEO da GE Capital para dirigir a NBC, em meados de 1986, Larry Bossidy deu o cargo a Gary Wendt. Gary e Larry continuaram a trabalhar juntos na construção da GE Capital.

EM 1991, LARRY QUIS DIRIGIR SEU PROPRIO ESPETÁCULO. Estava com 55 anos e era vice-chairman; contudo, não podia ir mais longe na GE, pois eu ainda tinha 10 anos pela frente como CEO. Larry almejava a oportunidade de dirigir uma grande empresa, o que conseguiu por meio de Gerry Roche, o headhunter da Heidrick & Struggles.

Numa segunda-feira de manhã, em fins de junho, Larry entrou em minha sala com a notícia:

— Jack — disse, — você sabe que chegou a minha hora de ir embora. Não quero ficar aqui o resto de minha carreira. Apareceu uma oportunidade e estou disposto a aproveitá-la.

— Para quando é isso? — perguntei.

— Só vou saber amanhã.

— Então você já decidiu? — perguntei.

— E. Acabei de decidir — respondeu ele.

Foi um encontro comovente. Éramos amigos havia muito tempo, desde 1978, quando jogamos pingue-pongue no Havaí e eu o convenci a ficar na

GE. Nossos olhos se encheram de lágrimas e nos abraçamos comovidos.

Então, Larry me disse que seria o CEO da AlliedSignal, empresa de produtos industriais de Nova Jersey.

Larry disse que a AlliedSignal o atraíra por encontrar-se numa situação de reviravolta e por localizar-se no Nordeste, o que não o obrigaria a mudar-se com a família.

Quando depois Roche me telefonou, disse-lhe:

— Gerry, metade de meu rosto está chorando porque você levou meu melhor amigo e meu melhor profissional. A outra metade está sorrindo, porque ele é capaz de dirigir qualquer empresa neste país e merece comandar seu próprio espetáculo.

NA DÉCADA DE 1990, GARY WENDT QUERIA HASTEAR SUA BANDEIRA em todos os lugares. E disse à equipe para não se preocupar com algumas baixas:

— Vamos ganhar a guerra — disse ele. —Temos de conquistar terreno.

Embora todos os negócios tenham aderido à globalização, nenhum a praticou com mais eficácia do que a GE Capital. Com a Europa em recessão, Gary empreendeu uma campanha maciça lá. Em 1994, Gary e sua equipe abocanharam US$12 bilhões em ativos, mais da metade no exterior. Em 1995, mais do que dobraram a velocidade do avanço, devorando US$25 bilhões em ativos, com US$18 bilhões fora dos Estados Unidos.

A GE Capital efetuava uma investida global, adquirindo empresas de financiamento ao consumidor, operações de crédito de marca própria, e negócios de leasing de caminhões e vagões ferroviários.

As histórias por trás dessas transações são suficientes para encher volumes. Um verão, durante suas férias em 1995, Gary e seu chefe de desenvolvimento de negócios na Europa, Christopher Mackenzie, dirigiam uma van pela Europa Oriental. Máquina de idéias, Christopher era o detector

de negócios de Gary. Eles voltaram empolgados por terem feito todos os tipos de transações naquela parte do mundo. Também tinham em mãos uma proposta para comprar um banco em Budapeste. Gostávamos da Hungria e o banco se encaixava muito bem com a GE Lighting, já presente naquele país como grande empregador.

Também compramos bancos na Polônia e na República Tcheca e os utilizamos para ingressarmos no mercado de finanças pessoais naqueles países. A transação com o banco tcheco deu uma guinada curiosa, porque o dono do negócio também tinha uma empresa de distribuição de eletrodomésticos e um depósito apinhado de televisores russos. Concordamos com a transação depois de recebermos garantias de que não ficaríamos engasgados com aquela empresa de eletrodomésticos.

Hoje, os três bancos são razoavelmente rentáveis, gerando lucros líquidos em torno de US$36 milhões por ano. Aquela viagem de Gary ainda está produzindo resultados.

Outra história engraçada é a de quando Dave Nissen, CEO de financiamento ao consumidor (global consumer finance) preparou o palco para defender a compra de Pet Protect, a segunda maior empresa inglesa de seguro de vida e de assistência veterinária para gatos e cães. Essa proposta se enquadrava na mesma categoria daquela de financiamento de automóveis na Tailândia, parecendo já estar rejeitada antes da apresentação.

Dave começou sua apologia com as palavras:

— Esse cachorro é cavador.

Não sabia muita coisa sobre o mercado de seguros de animais de estimação. Descobrimos que o negócio crescia 30% ao ano, com prêmios anuais no valor de US$90 milhões. O mercado do Reino Unido era o segundo do mundo, perdendo apenas para a Suécia em termos de porcentagem de gatos e cães com cobertura de seguro, 5% versus 17%; assim, os aspectos positivos eram muitos.

Jim Bunt, membro do conselho de administração e tesoureiro da GE Capital, divertiu-se muito com esse projeto. Em sua análise da transação, Jim

comentou de brincadeira que a principal cobertura do produto era “custos de hospedagem em canil se o dono do cão fosse hospitalizado de repente”, mas não “perdas catastróficas decorrentes de mordidas de cães”.

Demos o okay, não porque conhecêssemos seguros de animais de estimação, mas porque confiávamos nos caras que propuseram o negócio.

Ao preço de US$23 milhões, a transação também era pequena. Muitas outras, bem maiores, eram objeto de sério questionamento. Uma vez, em 1977, Nissen apresentou uma proposta para comprar o Bank Aufina, unidade de crédito ao consumidor de um grande banco da Suíça. Retraí-me com a idéia.

Os banqueiros suíços são os donos do sistema bancário mundial. Por que concordariam em vender alguma coisa que de fato fosse boa? O esquema não fechava. Nissen explicou que, no caso, os vendedores eram banqueiros na mais pura acepção do termo, que preferiam grandes negócios e que estavam mais interessados em bancos de investimento. Um negócio de empréstimos pessoais e financiamento de automóveis nada mais era do que fator de dispersão.

Acabamos comprando as duas empresas na Suíça. Em 2001, geraram lucros de US$78 milhões.

Essas transações eram parte de um plano mais amplo de Nissen no sentido de construir uma empresa de financiamento ao consumidor de âmbito global. O primeiro dos grandes negócios, que conferiu à GE Capital maior presença na Europa, (oi a aquisição, em 1990, das operações de cartão de crédito com marca própria do Burton Group, maior varejista de roupas da Inglaterra. No ano seguinte, Dave acrescentou ao portfólio a Harrods e a House of Fraser.

Durante as difíceis negociações dessa transação, o chefe da Harrods exibiu um estilo de negociação difícil e fora do comum. Quando ele não gostava do andamento das negociações, ele saía da sala e dizia aos negociadores que estaria de volta em cinco minutos e queria melhores soluções. Depois da décima vez em que repetiu o truque, Nissen e sua equipe montaram rapidamente um conjunto de folhas de papel, com grandes letras de imprensa em cada uma, formando a palavra “FODA-SE”.

Quando o chefe da Harrods voltou à sala, os caras levantaram as letras. Ele gostou da brincadeira, e o humor aliviou boa parte da tensão que sobrecarregava as negociações. Em breve fechamos o negócio.

Enquanto Gary e Denis corriam atrás do crescimento global, muita coisa estava acontecendo nos Estados Unidos. Algumas das propostas mais interessantes eram apresentadas por Mike Gaudino, chefe de financiamento de equipamentos comerciais. Enquanto eu procurava todos os dias empresas para comprar, Mike estava sempre à cata de empresas para salvar. Ele costumava observar que mais da metade das empresas nos Estados Unidos eram consideradas non-investtnentgrade (muito arriscadas para investimentos). Mike comparecia às reuniões do conselho de administração de seis a sete vezes por ano, geralmente com empresas problemáticas, já falidas ou prestes a falir. Além de avaliar a liderança da empresa, Mike analisava em profundidade nossa capacidade de recuperar as contas a receber e os estoques da empresa. Era uma perspectiva de negócios de cabeça para baixo — o oposto de nossos hábitos.

Um bom exemplo é a Eatons, grande cadeia varejista do Canadá que atravessou um período de dificuldades financeiras em 1997. Enquanto outros credores se recusavam a conceder financiamentos, Mike apresentou uma proposta de financiamento no valor de US$300 milhões, para ajudar o varejista a sair da insolvência. Contudo, depois de outra queda nos negócios, a empresa acabou sendo liquidada. Mike conseguiu recuperar cada tostão de nosso investimento e cumpriu todas as projeções de retorno. Ao resolver dilemas como o da Eatons, Mike conquistou grande credibilidade. Apenas tuna de suas propostas, de um total de 200, foi rejeitada nos últimos seis anos. A abordagem invertida de Mike, além de grandes investimentos, tirou o negócio do ponto de equilíbrio em 1993 para US$300 milhões de lucro em 2000.

GARY WENDT TORNOU-SE O SUMO SACERDOTE DO CRESCIMENTO na GE Capital. Transformou o desenvolvimento de negócios em fator crítico da cultura local. Além das mais de 200 pessoas concentradas na busca de aquisições, cada executivo da GE Capital chegava ao trabalho todas as manhas pensando em possíveis transações. A Harvard

Business Review explorou o exemplo da GE Capital como modelo de integração bem-sucedida de novas aquisições, relatando com minúcias a maneira como Gary e sua equipe cuidavam dos novos negócios — e eram muitos.

Na década de 1990, Gary e Denis Nayden fecharam mais de 400 transações, envolvendo US$200 bilhões em ativos.

Gary vivia para aquelas transações, e tudo para ele era negociação. Denis Nayden se recorda da ocasião em que ele e Gary estavam em Hong Kong e Gary entrou numa loja para comprar um rádio. Ele barganhou com o vendedor durante o que pareceu se prolongar por horas para reduzir o preço e saiu feliz com o resultado. Já na rua, Gary quase morreu ao ver o mesmo rádio que acabara de comprar na vitrine da loja vizinha com o preço inferior ao que conseguira depois de tantas negociações.

Aquilo o deixou doente durante todo o fim de semana.

Gary também adorava montar estratégias para melhor vender suas propostas. Mike Neals conta a história de quando, em 1989, ele fez sua primeira apresentação a Gary, antes da exposição formal ao conselho de administração. Mike queria comprar a Contei Credit, negócio de leasing a empresas de telecomunicações. Durante toda a apresentação de Mike, Gary parecia entediado e não pronunciou uma palavra — até que Neal terminou o discurso.

— Mike — disse ele, — essa talvez seja a pior transação que alguém já propôs aqui dentro, mas temos outra idéia de negócio que talvez seja das melhores. Vamos deixar que você faça primeiro essa sua apresentação ao conselho de administração logo antes de nossa outra proposta. Jack raramente rejeita duas propostas seguidas. Você preparará o ambiente para a aprovação do segundo projeto. Dito e feito.

Mike apresentou sua proposta. Compramos a idéia. A transação preferida de Gary foi rejeitada.

Lutamos como o diabo em muitas transações, mas a média de acertos de Gary era muito alta.

Anos antes de o Japão permitir investimentos externos, Gary enviara uma pequena equipe de desenvolvimento de negócios àquele país para sondar o potencial de oportunidades. Quando a economia japonesa começou a azedar em meados da década de 1990, os setores financeiro e segurador do país estavam excessivamente alavancados e cheios de maus investimentos. Os empréstimos irrecuperáveis ou duvidosos eram a perder de vista. Aquelas empresas precisavam de injeções de capital e de novas estruturas societárias.

Quando o Japão começou a entreabrir-se para investimentos externos, aquele primeiro trabalho de terraplanagem de Gary possibilitou a partida rápida da GE Capital.

A primeira transação, em 1994, foi a aquisição da Minebca, negócio de crédito ao consumidor de US$1 bilhão, subsidiária de uma empresa produtora de rolamentos. Junto com Jay Lapin, então chefe da GE Japan, Gary montou vários esquemas inovadores de financiamento ao consumidor, seguros e leasing de equipamentos. Ex-advogado em nosso negócio de eletrodomésticos, Jay era um perfeito executivo de área. Trabalhara duro para conquistar a confiança dos reguladores japoneses e da comunidade de negócios. Adorava o Japão e seu povo. Eles, por sua vez, sabiam disso e correspondiam àquela paixão. As festas que ele deu em sua casa quando visitei o Japão me puseram em contato com os CEOs de muitas das maiores corporações do país e com numerosos líderes de opinião.

Em 1998, realmente descobrimos uma jazida. A equipe da GE Capital completou duas outras transações naquele ano, em seguro de vida, crédito ao consumidor e leasing, que nos colocaram no mapa como grande player em serviços financeiros no Japão.

A primeira, em fevereiro, foi uma joint venture de US$575 milhões com a Toho Mutual Life Insurance. Mike Frazier, também ex-auditor da GE, propôs a transação ao conselho de administração. Ele trabalhara para mim em Fairfield, vasculhando o mundo em busca de melhores práticas e foi presidente da GE Japan em princípios da década de 1980. Mike também construíra forte empresa de seguros nos Estados Unidos, integrando 13 diferentes aquisições num único negócio de grande êxito. Agora, hasteava a bandeira de seu negócio no Japão, com o forte apoio de Gary.

Eu estava com muito medo desse negócio em especial, e retardei-o muitas vezes. A Toho era uma empresa falida, e eu me sentia afrontado pela escala e escopo da aquisição. Para nós, aquele território era inexplorado. Não conhecíamos a legislação e eu queria ter a certeza de que Mike e sua equipe tinham feito o dever de casa e avaliado todos os riscos. Assim, tivemos muitos avanços e retrocessos. Em dezembro, ele fez várias viagens de ida e volta à Tóquio, para aplacar nossas preocupações e as do vendedor. A transação foi fechada pouco antes do Natal.

A segunda operação, anunciada em julho de 1998, foi a aquisição por US$6 bilhões do negócio de crédito ao consumidor da Lake, quinta maior empresa de serviços financeiros ao consumidor do Japão. A Lake concedia empréstimos de curto prazo ao consumidor, por meio de caixas automáticos. Com 600 escritórios em todo o Japão e quase 1,5 milhão de clientes, o negócio nos transformou em grande participante do mercado de serviços financeiros ao consumidor no Japão. A transação foi muito complexa, com uma empresa praticamente falida, e se prolongou por quase três anos.

A primeira investida de Dave Nissen em 1996 foi rejeitada, porque nos recusamos a assumir os passivos da empresa. A segunda oferta, um ano depois, também não foi muito longe. Finalmente, em 1998, Nissen e sua equipe desenvolveram um esquema inusitado para conseguir o negócio. Compraríamos as operações de empréstimos pessoais da Lake e ajudaríamos na formação de uma empresa separada que ficaria com o resto dos ativos da Lake, inclusive uns US$400 milhões em objetos de arte comprados pelo dono da empresa. Também concordamos em colocar mais dinheiro na mesa — como earn-out * — que ofereceria algumas vantagens aos acionistas da Lake se atingíssemos certas metas de lucro.

Para concluir o acordo, tivemos de convencer 20 diferentes bancos no Japão a conceder descontos em seus créditos contra a Lake. A equipe de Nissen chegou a contratar a Christie’s para avaliar os Picassos e Renoirs que adornavam os escritórios da Lake. Embora não estivéssemos dispostos a comprar todas aquelas maravilhosas obras-primas, se a Lake conseguisse levantar mais dinheiro com a venda desses e de outros ativos, teríamos de pagar menos, sob a cláusula de earn-out.

Antes de apresentar a proposta de aquisição da Lake ao conselho de administração da GE Capital, Nissen e sua equipe modelaram a transação em oito ensaios anteriores à reunião do conselho de administração, com a presença de Gary, de Dennis Dammerman, e do CFO Jim Parke.

Gostei da idéia. Depois da aquisição da Lake, eu jogava golfe com Warren Buffett em Seminole, quando ele me disse que realmente gostou muito da transação que acabáramos de concluir no Japão. Sempre imaginei Warren sentado em Omaha, cauteloso e astuto. Nunca pensei que ele fosse tão global, mas ele tem mais tentáculos em todo o mundo do que qualquer outra pessoa.

— Como você soube da Lake? — perguntei.

— Esse foi um dos melhores negócios que já vi — respondeu ele. — Se você não estivesse lá, eu teria ficado com aquilo.

Warren foi um pouco mais agressivo em 2001, quando a GE Capital tentou participar da reestruturação da Finova, empresa financeira. Como um dos maiores detentores de títulos da Finova, Warren também se empenhava para melhorar a situação daquele negócio problemático. Para mim, teria sido muito bom juntar-me a Warren, mas ele não pôde fazer o negócio conosco, pois já era parceiro da Leucadia no empreendimento. Apresentamos nossa proposta. Warren melhorou a dele e levou a Finova.

Dessa vez, ficamos do lado de fora, olhando para dentro.

GARY WENDT ERA EXCÊNTRICO, PARA DIZER O MÍNIMO. NUNCA se sabia aonde queria chegar e como estaria o seu humor. Algo que ele detestava era supervisão. Não importa quem fosse, Larry Bossidy, Bob Wright ou eu, qualquer chefe o deixava louco. Subia pelas paredes com qualquer, chefe que dissesse não de vez em quando.

O rompimento com Gary em fins de 1998 foi uma consequência inevitável do processo de sucessão do CEO.

Denis Nayden, presidente, e Mike Neal, vice-presidente executivo, estavam prontos. Denis, que trabalhou na GE durante 21 anos, e uma pessoa extremamente motivada, segurador perfeito, com capacidade mental para estruturar transações vultosas e complexas. Sua melhor característica e a tenacidade. Dedica-se a um negócio até o limite da exaustão. Enquanto Gary era o homem das grandes idéias, Denis era sempre o cara de arregaçar as mangas.

Sempre pensei em Mike Neal como a alma da GE Capital. Ao contrário da maioria dos executivos de lá, ele não entrou em cena com antecedentes em finanças. Ex-gerente de vendas da GE Supply, teve de aprender o negócio — e como aprendeu! O principal ponto forte de Mike é a maneira como se liga às pessoas. Ele é querido e espirituoso, sempre com uma piada na ponta da língua para diminuir a tensão no ambiente.

Jim Parke desempenha a função de principal executivo financeiro desde 1989 e se destaca como importante personagem da história de crescimento do negócio. Tem enorme capacidade de julgamento e conhece as operações de trás para frente.

Dennis Dammerman, que entrou e saiu do negócio três vezes em sua carreira, proporcionou-nos a segurança de contarmos com uma ponte de expertise com a próxima geração de líderes da GE Capital.

Com essa equipe de sucessores prestes a entrar em ação, Gary e eu concluímos que ele não estava disposto a trabalhar para o novo CEO da GE. Ele conquistou e mereceu um tratamento de primeira, e o pacote de indenização que recebeu refletiu seus méritos. Mas também incluímos uma cláusula de não-concorrência.

Em junho de 2000, a Conseco, empresa de seguros e de serviços financeiros, estava em papos-de-aranha. A ação caíra 33%, em 1998, e 41%, em 1999, e precisavam de ajuda urgente. Os principais acionistas da Conseco, Irwin Jacobs e Thomas Lee & Associates, pediram socorro a Gary. De fato, Gary era o bombeiro ideal para apagar aquele incêndio. Finalmente ele seria seu próprio chefe.

Uma das negociações de que mais gostava era receber telefonemas de Jacobs, tentando convencer-me a liberar Gary de nossa cláusula de não-concorrência. Recebi a primeira ligação de Jacobs para perguntar de cara quanto eu queria para alforriar Gary.

— Irwin, será que estou com pedaços de capim entre os dentes? Você quer que eu negocie contra mim mesmo?

Irwin perguntou se US$20 milhões seriam suficientes.

— Esquece isso. Não vou liberá-lo. Ele é muito esperto e muito valioso.

Irwin não desistiu e telefonou várias outras vezes, com propostas ainda mais altas, mas nada que se aproximasse do verdadeiro valor de Gary.

Pouco tempo depois, recebi outro telefonema de David Harkins, membro do conselho de administração da Conseco, além de chairman e CEO interino. Como Irwin, David foi muito agradável, tentando amolecer-me e aumentando o cacife em cada investida. Depois de vários telefonemas em dois dias, chegamos a um acordo. Eu rescindiria a cláusula de não-concorrência, desde que a Conseco assumisse todas as obrigações da GE em relação a Gary e emitisse 10,5 milhões de voarrants (bônus de subscrição) em nome da GE, para a compra de ações da Conseco ao preço unitário de US$5,75 — cotação de mercado na época do acordo.

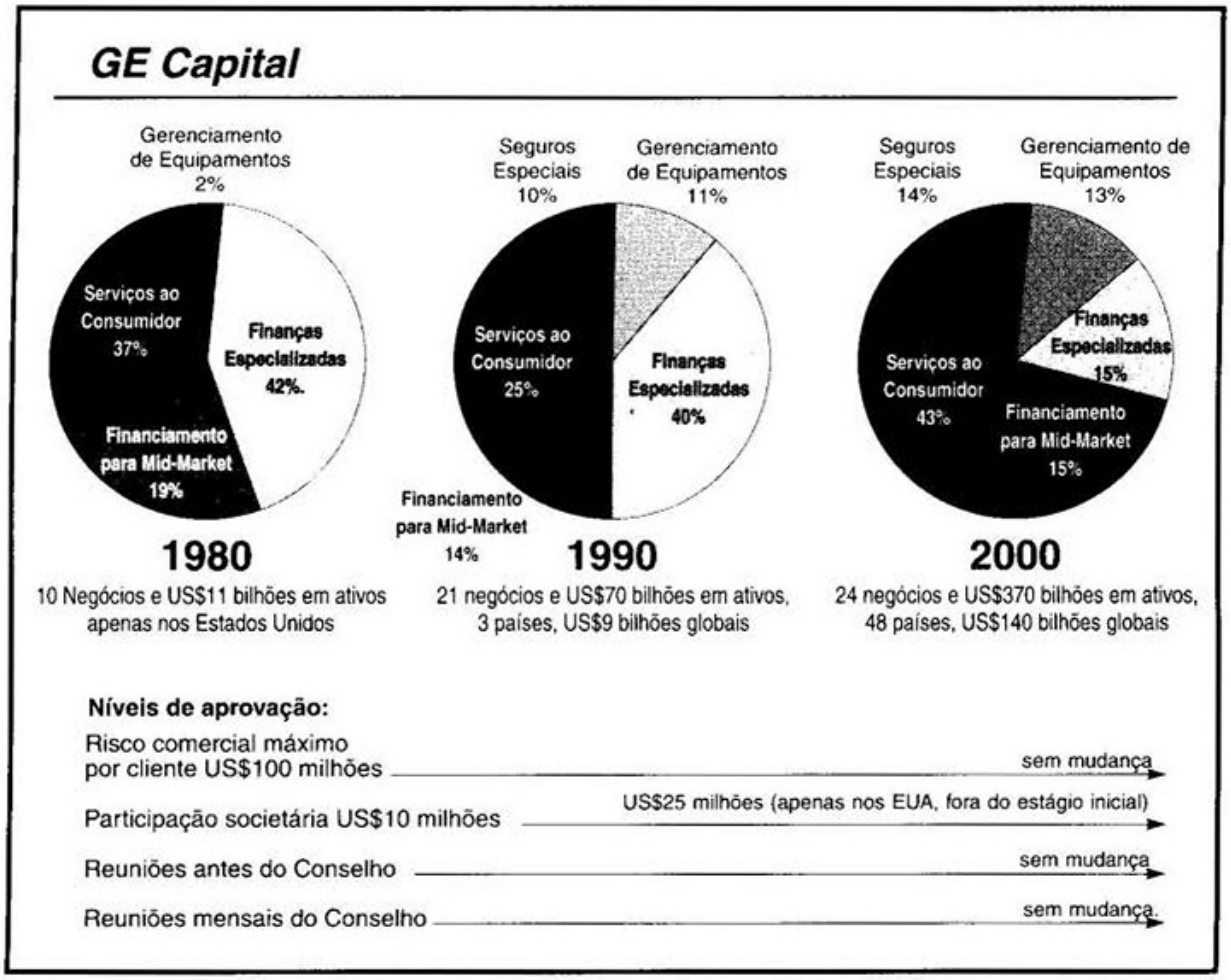
O bom nessa transação e que todos saíram vencedores. Gary encontrou o nicho ideal, lugar em que ele é o chefe e seu cérebro produzirá maravilhas. A Conseco conseguiu a reviravolta tão almejada no preço das ações, e nós conquistamos um lugar nas laterais para de novo torcer por Gary. Tínhamos fichas no jogo e também lucraríamos com a vitória dele.

COM A SAIDA DE GARY, NOMEEI DENNIS DAMMERMAN NOVO chairman da GE Capital Services e ele foi eleito vice-chairman da GE. Promovemos Denis Nayden de principal executivo de operações a presidente e CEO. Achava que os dois — ambos participantes de longa data do sucesso da GE Capital — garantiriam a liderança de que precisávamos para lançar o negócio no século XXI. Eles não mexeram na equipe e a GE Capital

continuou a crescer com suas próprias forças. Em 1999 e em 2000, o negócio adquiriu US$47 bilhões em ativos, incluindo US$33 bilhões fora dos Estados Unidos, o lucro líquido da GE Capital Services subiu 17% em 2000, atingindo US$5,2 bilhões, outro ano de recorde no crescimento de dois dígitos.

MAS OS NÚMEROS NÃO CONTAM TODA A HISTÓRIA.

O diagrama de que mais gosto foi apresentado por Jim Cólica, já há muitos anos chefe de gerenciamento de risco, na reunião do conselho de administração da GE em junho de 2001 (ver a seguir). Os gráficos mostram o crescimento, o escopo e o risco da GE Capital Services. Apesar dos muitos incidentes em várias transações, a diversidade do negócio e a filosofia de risco controlado foram fontes de crescimento consistente. Em 1980, a GE Credit tinha 10 negócios e US$11 bilhões em ativos, operando apenas nos Estados Unidos. Em 2001, a GE Capital Services tinha 24 negócios, US$370 bilhões em ativos e operava em 48 países.



A GE Capital Services é uma história em que se fundiram finanças e fabricação. A mistura de pessoas criativas com a disciplina das atividades de fabricação e com o dinheiro de um poderoso balanço patrimonial realmente produziu resultados notáveis.

---

17. Misturando NBC com Lâmpadas

QUANDO ANUNCIAMOS A AQUISIÇÃO DA RCA EM DEZEMBRO de 1985, a NBC parecia uma grande conquista. A rede era um negócio de US$3 bilhões e 8.000 empregados, com muita garra. Estava a ponto de assumir a liderança de audiência no horário nobre, em programação noturna e em atrações para crianças na manhã de sábado. A reboque de The Cosbhy Show, série campeã de público em TV, tínhamos nove dos 20 programas de televisão de maior público, inclusive Family Ties, Cheers e Night Court.

Minha principal preocupação era como manter aqueles níveis de sucesso. Passei muito tempo familiarizando-me com o negócio nas reuniões de integração anteriores ao fechamento da aquisição, em junho de 1986.

Não era necessário ser gênio para perceber que o presidente da NBC, Grant Tinker, e seu chefe da divisão de entretenimento, Brandon Tartikoff, eram dois atores decisivos para o êxito da NBC. Eles haviam criado os programas que faziam da NBC a Nº 1.

Mas Grant estava cansado de viajar de ida e volta entre Nova York e Califórnia e disse-me, no dia da aquisição, que não continuaria na empresa. Grant achava que já desenvolvera uma equipe de liderança que manteria a NBC no topo. Ele me garantiu que todos, inclusive Brandon, continuariam a bordo.

Felizmente, Don Ohlmeyer, produtor independente de TV, era um velho amigo que eu conhecera por causa de suas relações com Ross Johnson, da Nabisco. Jogáramos golfe no torneio aberto Nabisco/Dinah Shore. Como um favor, Don telefonou para avisar-me que Brandon estava inquieto.

Aos 30 anos, Brandon fora o mais jovem presidente de entretenimento de uma grande rede. Sua contribuição era importante para os grandes sucessos da NBC, inclusive L.A. I.aw, Miami Vice, Cheers, The Cosby Show, Family Lies e Seinfeld.

Não queria perdê-lo.

Convidei Brandon para um jantar no restaurante Primavera, em Nova York, em 12 de maio. A química foi realmente boa. Ele era maluco por beisebol, como eu. Assegurei-lhe que o futuro seria melhor do que tudo que ele tivesse visto no passado. Um mês depois, ele assinou um novo contrato de quatro anos. A presença de Brandon à frente de nossa equipe de entretenimento encheu-me de confiança de que a GE seria bem-sucedida no novo negócio de rede de televisão.

Naquele verão, entrevistei os candidatos do staff Tinker na tentativa de encontrar alguém que o substituísse como CEO da NBC. Todos eram bons. Grant sugeriu que eu selecionasse Larry Grossman, então chefe da divisão de jornalismo. Contudo, Larry não tinha a visão do negócio nem o estofo que eu almejava para o cargo.

Informei a Grant que não podia ficar com nenhum de seus candidatos. Pedi-lhe, então, que se encontrasse com Bob Wright, que, para mim, desde o primeiro dia, era a pessoa ideal para o cargo. Embora Grant e Bob tenham gostado um do outro, nada dissuadiria Grant da intenção de promover alguém de seu próprio círculo.

No entanto, dois meses depois, em agosto, guindei Bob ao cargo de CEO da NBC.

A reação era previsível. Todos perguntavam como um “fabricante de lâmpadas” dirigiria uma rede de televisão. Estava confiante em que Bob era a pessoa certa para a função. Trabalhara comigo em plásticos, em utensílios domésticos e na GE Capital, na qual foi CEO.

Bob tinha muita coisa a favor dele. Sua permanência de três anos na Cox Cable deu-lhe a experiência necessária para nos ajudar a expandir a rede além das fronteiras dos negócios tradicionais. Seu estilo emanava habilidades gerenciais e criativas para lidar com o talento. Também era um homem generoso, que levava as amizades de negócios a níveis mais profundos, sempre correndo para socorrer alguém em crise pessoal.

Bob e eu desfrutávamos o sucesso dos programas de entretenimento da NBC, mas percebiam-se nítidos sinais de problemas à frente. A NBC parecia atolada no passado. A programação de entretenimento era forte, mas a TV a

cabo corroía constantemente seus níveis de audiência. O jornalismo estava no vermelho havia anos e em 1985 perdia cerca de US$ 150 milhões por ano. Como algo típico no negócio de entretenimento, os gastos pareciam extravagantes.

E a NBC não enfrentava nenhuma dessas realidades.

Em primeiro lugar cuidamos dos prejuízos em jornalismo. Isso nos levou de volta ao presidente de jornalismo da NBC, Larry Grossman. Estávamos em planetas diferentes. Ele trabalhara em propaganda para a NBC no início da carreira e era presidente da PBC, quando Grant o recrutou de volta em 1984.

Logo no início de nossas relações, Larry convidou Bob e eu, com as esposas, para uma recepção em sua casa, onde estavam vários astros da NBC — entre eles o âncora de Nightly News, Tom Brokaw, e os anfitriões do programa Today, Bryant Gumbel e Jane Pauley.

Os Grossmans nos proporcionaram uma noite agradável.

Mas havia um problema: era a noite do sexto jogo da World Series de 1986, com o meu Red Sox jogando com o New York Mets. Vivera e morrera pelo Sox desde os meus seis anos. Naquela noite, o Sox talvez conseguisse conquistar o primeiro campeonato de sua existência. A NBC estava transmitindo o jogo. Acho que Larry nem sabia que era a temporada da World Series. E aquela noite também acabou sendo a mais triste da história do Red Sox, quando Bill Buckner deixou uma bola passar entre suas pernas e o Red Sox perdeu o jogo no nono tempo.

Fiquei chocado com a insensibilidade de Larry em relação à importância do jogo, mas também é possível que ele tenha ficado igualmente chocado com a importância que eu atribuía a uma “coisa trivial” como aquela. Foi uma noite estranha, mas não (oi a última experiência insólita entre nós.

Apesar de nossa insistência em que a NBC News cortasse despesas, Larry deixou-me atônito ao aparecer em nossa reunião S-II em novembro, de revisão orçamentária, com uma proposta de aumento de gastos.

Larry odiava esse tipo de reunião, pois achava degradante conversar sobre custos com um grupo de engravatados. Atuava com base na teoria de que as

redes de televisão devem perder dinheiro na cobertura de notícias, em nome da integridade jornalística. Aquela atitude de pouco caso apenas aumentava o atrito. Saí injuriado da reunião.

Ruminei aquilo durante toda a noite. De manhã, decidi enfrentar a situação e pedi a Bob que o trouxesse de helicóptero para uma reunião em Fairfield:

— Larry, não gostei de sua atitude na reunião de ontem.

— De que você não gostou? — perguntou ele.

— Não gostei de sua indiferença em relação às nossas metas de custo.

Nunca me sintonizei com ele. A distância entre nós era muito grande. Depois de umas duas horas, Larry olhou para o relógio e disse:

— Jack, preciso acabar com essa reunião. Tenho de voltar a Nova York, pois vou jantar com o juiz Burger. **

— Larry, se você gosta de jantares com os juízes Burgers da vida, é melhor que você meta na cabeça o seguinte. Você trabalha para Bob Wright. Você trabalha para a GE. Reduza os seus custos ou se manda.

Aguentamos Larry mais dezoito meses, até que ele saiu em julho de 1988.

Nesse período de transição, Larry, como tantas outras pessoas, acabou no divã de Ed Scanlon. Conheci Ed em minhas reuniões de integração da RCA. Era chefe de recursos humanos da RCA, cargo que, na teoria, o tornava responsável pela área de recursos humanos da NBC, embora a NBC se julgasse bastante independente. Realmente gostava dele. Ed era franco e esperto. Foi muito útil na fusão das culturas da RCA e da GE.

Queria ficar com ele, mas eu não tinha uma posição igual à que ele ocupava na RCA. Considerava-o o melhor profissional de recursos humanos da RCA e achava que ele ajudaria na conexão entre a GE e a NBC. A visibilidade da rede tornava o cargo atraente para Ed.

Ele aceitou.

Que sorte a nossa. Ed mantinha bom relacionamento com todo o mundo, desde os líderes sindicais aos astros de TV e seus agentes. Ele era capaz de fechar o hiato entre disciplina corporativa e criatividade artística. Bob e eu trabalharíamos em estreito entrosamento com ele durante 15 anos.

O SUCESSO DA NBC TORNAVA AINDA MAIS DIFÍCIL PARA muitos gerentes de alto nível enfrentar as novas realidades. Bob convidou-me para expressar meus pontos de vista na reunião gerencial da NBC de março de 1987, no Sheraton Bonaventure Hotel, em Fort Lauderdale. A coisa foi um pouco semelhante àquela primeira reunião da Elfun, em Westport, seis anos antes.

Nem todos ficaram satisfeitos.

Falei antes do jantar para os 100 mais altos executivos de Bob e disse-lhes que a NBC tinha de mudar e adaptar-se ao novo mundo.

— A TV a cabo está chegando e vai mudar a vida de vocês. Muitos dos presentes nesta sala estão vivendo no passado. Muitas pessoas em atividades de apoio estão mamando nas tetas da área de entretenimento, e essas tetas não darão leite para sempre. Vocês devem assumir seu próprio destino. Se não o fizerem, Bob o fará.

Para os atores classe A, aquela talvez fosse uma grande oportunidade.

— Para os incapazes — disse, — será, na melhor das hipóteses, uma ameaça.

Menos de 20% da plateia gostou do discurso. Os demais acharam que eu devia ser preso ou internado.

Por muito tempo e com grande afinco procuramos um substituto para Larry Grossman. Michael Gartner veio altamente recomendado por Tom Brokaw, âncora do Nightly News e decano da NBC. Michael trazia ótimas credenciais em jornalismo. Fora editor de primeira página de The Wall Street Journal, e editor do Des Moines Register e do Louisville Courier-Journal. Apesar da personalidade meio excêntrica, ele tinha a reputação de fazer um

excelente trabalho, em termos editoriais e financeiros. Parecia a peça que se encaixava perfeitamente e, sob muitos aspectos, era de fato a pessoa certa.

Gartner aderiu à equipe em julho de 1988. Sua primeira mudança na gestão da empresa acabaria levando a uma grande história de sucesso da NBC.

Tim Russert era assistente de Larry Grossman. Gartner queria alguém de sua confiança, e assim Bob Wright sugeriu que Russert fosse transferido para uma função operacional. Tim também atuara como assistente de Mario Cuomo e do senador Pat Moynihan, e, assim, jamais dirigira nada.

Michael ofereceu-lhe o cargo de chefe do escritório da NBC em Washington. Tim resistiu, receoso de deixar o centro de poder em Nova York para um posto distante. Passei uma hora com ele, mostrando-lhe por que devia agarrar a oportunidade de dirigir a maior operação de campo da NBC News. Aquela era a chance de mostrar-nos do que seria capaz como gerente.

A transferência de Tim para Washington foi uma vitória para todos. Em 1989, contratou Katie Couric como correspondente. Era o começo do que seria uma carreira incrível. Katie se tornou co-anfitriã do programa Today em abril de 1991 e imediatamente conquistou o público, entrando rapidamente em sintonia com os telespectadores matutinos. Os índices de audiência começaram a subir. Katie foi a estrela que mais tempo permaneceu em cena no programa. Infelizmente, ela sofreu uma tragédia pessoal, quando seu marido, Jay Monahan, morreu de câncer de cólon em 1998.

Todo o país sofreu com ela. Para aumentar a conscientização quanto ao câncer de cólon, ela chegou a ponto de transmitir em rede nacional uma colonoscopia, chamando a atenção para essa medida preventiva. Em um exame recente, meu médico me disse que em consequência dos esforços de Katie, ele estava com a agenda cheia até o ano seguinte.

Enquanto isso, as idéias de Tim Russert sobre a política de Washington impressionavam Michael nas teleconferências diárias com os chefes de escritório para o Nightly News. Em 1990, aproveitou-o em Meet the Press, como membro do grupo de comentaristas. Um ano depois, Tim substituiu Garrick Utley como anfitrião do programa, quando Garrick se mudou para Nova York com o programa de fim de semana Today.

Tim é especial sob muitos aspectos. Trouxe o Meet the Press para o primeiro lugar em índices de audiência, tornando-se, em tese, o principal comentarista político da televisão. Mas a fama não lhe subiu à cabeça. Ele é direto e franco, tornando-se extremamente popular em todos os lugares, sobretudo na GE. E comum ele visitar nossas fábricas para palestras e para reuniões com os empregados.

Receei que Tim não tivesse compreendido nosso programa de opções sobre ações, ao ser informado de que o bônus que recebera dez anos venceria em três meses.

— Sabe, aquelas folhas de papel que você guarda na gaveta valem muito dinheiro, e não valerão mais nada daqui a 90 dias.

— Jack, sou um homem de fé — respondeu.

Na verdade, ele era mais crente e mais esperto do que a maioria de nós e fez muitíssimo bem em segurar suas opções até o último dia.

Gartner não promoveu apenas Tim para uma posição de sucesso. Também foi responsável pela nomeação de Jeff Zucker como produtor executivo do programa Today. Jeff se juntara a Dick Ebersol, chefe da NBC Sports, logo ao sair de Harvard, como assistente nas Olimpíadas de Seul. Dick gostou dele, aconchegou-o sob as asas, e incluiu-o no programa Today. Com o estímulo de Ebersol, Gartner e Bob, promoveram Jeff, aos 26 anos, para produtor executivo do programa. Aquela demonstração de confiança foi recompensada milhares de vezes, com o tremendo sucesso do Today sob a liderança de Jeff. Em 2001, Jeff foi nomeado presidente da divisão de entretenimento da NBC. Agora precisamos dele para mais uma vez conjurar sua mágica.

Mas nem tudo foi perfeito sob a liderança de Michael. Sua falta de familiaridade com a TV e seu estilo gerencial provocaram alguns dissabores. Sua coragem ao afrontar a estrutura de custos da NBC News, embora popular conosco, não foi vista com bons olhos lá. Mas Michael sofreu o golpe mais duro quando irrompeu uma grande controvérsia sobre uma notícia de destaque do Dateline. Em 17 de novembro de 1992, o Dateline levou ao ar um segmento em que questionava a segurança das caminhonetes

da GM. “Waiting to Explode?” (Esperando que Exploda?) mostrava caminhonetes da GM explodindo depois de batidas. Em 8 de fevereiro de 1993, a GM processou a NBC, com a acusação de que a rede de televisão manipulara os testes de impacto.

Uma investigação interna descobriu que alguns dos fatos relatados eram suspeitos. Embora não tivesse participado da reportagem sobre a GM, Jane Pauley concordou em ir ao ar no Dateline e ler um pedido de desculpas, encerrando a polêmica. Aquela atitude foi uma notável demonstração de trabalho em equipe. A atuação de Jane foi ótima e sua merecida credibilidade com o público fez uma enorme diferença.

Embora não fosse o responsável direto pela falha, Michael Gartner nunca se recuperou do incidente do Dateline. Antes de pedir demissão, em 2 de março, Michael estava empenhado em atrair Neal Shapiro da ABC, para produtor executivo do Dateline. Neal é criativo, autêntico sob todos os aspectos, e merecidamente uma das figuras mais populares da NBC. Além de restaurar a credibilidade do programa, também expandiu suas apresentações de três para quatro vezes por semana, no horário nobre. O Dateline se transformou em enorme sucesso para a NBC, o mesmo ocorrendo com Neal. Em 2001, ele foi promovido a presidente da NBC News.

Depois do incidente com o Dateline, Bob entrevistou quase todo o mundo no negócio de jornalismo em busca de um substituto para Gartner. Mais uma contribuição de Tom Brokaw foi muito importante. A reputação de Tom o convertera em imagem pública da NBC News. Em seus trinta anos de carreira, foi o mentor de muitos jovens jornalistas.

Incansável e muito exigente em relação a si mesmo, Tom tem sido de grande ajuda para Bob, que recorre à orientação dele em quase todas as decisões importantes sobre a NBC News. Depois que Bob entrevistou todos os candidatos óbvios, Tom sugeriu que ele conversasse com Andy Lack, então produtor executivo da CBS.

Andy e Bob tiveram um longo jantar no Dorset Hotel, onde Andy causou excelente impressão. Depois desse jantar, Bob quis que eu o conhecesse, o que fiz dois dias depois.

Acho que espalhei aos quatro ventos que Andy foi a pessoa mais vibrante que já entrevistei para um cargo. Era totalmente diferente de qualquer um dos líderes em jornalismo que eu conhecera até então. Tinha senso de humor, era espontâneo, cheio de energia e totalmente à vontade em relação a si mesmo — características que considero irresistíveis. Senti-me cativado por seu encanto pessoal. Depois de vinte minutos de conversa, virei-me para Bob e perguntei:

— O que você está esperando?

— Vamos lá — respondeu Bob.

Olhei para Andy e perguntei:

— Você devia estar pulando de alegria. Vamos oferecer-lhe um grande.

Ao que ele respondeu sem pestanejar:

— Depois de tudo que ouvi falar de vocês, não sei se me darão recursos suficientes para recuperar seus noticiários.

Ambos lhe garantimos que teria o necessário para dar uma virada nos programas jornalísticos.

Andy telefonou para Bob no domingo, aceitando a proposta. Andy deixou a CBS na segunda-feira de manhã e se juntou a nós em princípios de abril de 1993.

ENQUANTO ISSO, BOB AVANÇAVA EM TV A CABO.

Quando compramos a NBC, o único ativo da rede em TV a cabo era a participação societária de um terço no canal Arts & Entertainment. Bob estava desesperado para entrar no negócio de cabo em grande estilo. A janela estava aberta. Em princípios de 1987, ele contratou Tom Rogers, que passara vários anos no Congresso, na função de assistente do deputado Tim Wirth para assuntos de telecomunicações. Bob atribuiu a Tom a tarefa de

expandir as atividades da NBC em TV a cabo. Ele tinha ótimos contatos no setor, além de ser grande negociador e estrategista brilhante.

Tom e Bob procuraram primeiro Chuck Dolan, pioneiro do negócio de TV a cabo. Chuck fundara a Cablevision Systems em Long Island, empresa que se tornou uma das maiores operadoras de cabo nos Estados Unidos. Também lançou a Bravo, foi co-fundador da HBO, e desenvolveu vários outros empreendimentos na área de TV a cabo. Bob conhecia Chuck e sua família e quase deixara a Cox em princípios da década de 1980 para tomar-se presidente da Cablevision.

E, assim, formaram uma sociedade em janeiro de 1989, quando a NBC comprou metade da Rainbow Properties, de Chuck, por US$ 140 milhões. Com a transação, a GE adquiriu participação societária na Bravo, na American Movie Classics, no Sports Channel USA, e em emissoras esportivas locais, em todo o território americano. A NBC também adquiriria participações societárias na Court TV, no Independent Film Channel, no History Channel e no Romance Classics.

A transação de Bob com Chuck possibilitou que os dois lados trouxessem para a sociedade novas idéias que pretendíamos desenvolver a partir do zero. A primeira dessas grandes idéias foi a CNBC, a rede de notícias sobre negócios. Gostei da idéia desde o começo. Achava que eram boas as oportunidades para um canal de negócios, e ao contrário de entretenimento e esportes, a programação de negócios não envolvia altos salários.

O único concorrente na época era a Financial News Network (FNN), que estava perdendo dinheiro. Chuck concordou em entrar na CNBC conosco, com igual participação, e a CNBC foi ao ar pela primeira vez em abril de 1989.

Em 1991, nossos prejuízos acumulados eram de quase US$60 milhões. O noticiário sobre negócios ainda não decolara. A FNN faliu em janeiro. Na época, a FNN tinha acesso a 32 milhões de domicílios. A CNBC contava com 20 milhões de assinantes. Chuck não se mostrou interessado em ir atrás da massa falida da FNN. Já tinha demais. Ele, então, nos vendeu sua participação de 50% na CNBC e perseguimos a FNN sozinhos.

Achamos que poderíamos adquiri-la por US$50 milhões. Ficamos surpresos quando o lance inicial da Westinghouse e Dow Jones foi de US$60 milhões. As ofertas chegaram a US$150 milhões, quando Bob e Tom Rogers pediram mais US$5 milhões. Por mais ingênuo que pareça hoje, o pessoal da GE, inclusive eu, se torturava com o valor da proposta, pois já correspondia a três vezes nossa avaliação preliminar. Felizmente, queríamos desesperadamente aquela rede de jornalismo financeiro, e os US$5 milhões adicionais fecharam o negócio.

A transação mais do que dobrou nossa distribuição. Ficamos com os melhores talentos da FNN, entre os quais Ron Insana e Sue Herera, que hoje são co-âncoras de nosso noticiário de alta audiência Business Center, e Bill Griffeth, anfitrião de Power Lunch.

NO LADO DO ENTRETENIMENTO AS COISAS NÃO IAM TÃO BEM.

De 1988 a 1992, lançamos dezenas de programas que não pegaram. Eu não valia um tostão naquilo. Depois de adquirir a NBC, fui um dia a Hollywood assistir aos protótipos dos novos programas para o horário nobre.

Só se tem uma idéia do que seja um evento desses, quando se assiste às apresentações e se ouvem as previsões de sucesso estrondoso para os vários protótipos. Cada programa tem atrações exclusivas: um grande produtor, um elenco extraordinário, ganhadores do Emmy nisso ou naquilo. Toda comédia é uma reencarnação de Seinfeld e todo drama é ER (Plantão Médico).

Graças a Deus há tantos otimistas no negócio.

O fato é que nunca vi ninguém prever nada certo. A maioria dos programas é um grande fracasso. Algo como um em dez ultrapassa a fase de desenvolvimento e vai ao ar, e tem-se sorte quando um em cinco desses faz sucesso. As chances de se produzir uma série que realmente pegue, como Seinfeld, Frasier ou Friends de mais ou menos 1 em 1.000.

Sempre ouço de alguém: “Como você pode ser dono da NBC? Você não sabe nada de dramas e comédias.”

E verdade, mas também não sei produzir um motor de jato ou uma turbina. Meu trabalho na GE era lidar com recursos — pessoas e dólares. Oferecia tanta (ou tão pouca) ajuda ao projetista de um motor de aviação, quanto ofereço a quem seleciona programas em Hollywood.

E lá não estávamos indo tão bem assim. A maioria dos sucessos do passado na NBC já tinha perdido o gás. Brandon Tartikoff deixou a NBC para dirigir a Paramount em 1991. Bob nomeou o assistente de Brandon, Warren Littlefield, presidente de entretenimento. Warren herdou uma situação difícil. Não tínhamos novos programas e o mercado de propaganda em televisão mergulhara na pior recessão dos últimos 20 anos. Os lucros da NBC despencaram de um pico de US$603 milhões, em 1989, para US$204 milhões, em 1992.

Naquele ano tivemos de tomar uma decisão difícil. Estávamos em Boca, em 1992, na hora da decisão sobre quem assumiria The Tonight Show, de Johnny Carson. Era um dilema terrível, pois tanto Jay Leno como David Letterman eram de nossa rede de TV na época.

Quase à meia-noite, o CEO Dennis Dammerman e eu entramos na sala de reuniões em meio a uma discussão acalorada. A maioria dos caras da Costa Leste preferia Letterman. Já os da Costa Oeste, conectados por videoconferência, eram favoráveis a Leno. Bob queria ficar com os dois. Ele receava que a escolha de um acarretasse a saída do outro para a CBS, que não tinha nada bom no horário noturno, depois do horário nobre. Dennis e eu nos sentamos no fundo da sala, escutando as discussões, quando Bob se virou para nós:

— E vocês o que acham?

— Você sabe que não estou qualificado para escolher qualquer um deles — disse. — Mas se eu fosse você faria o seguinte: seguiria os valores da GE. Você gosta dos valores de Leno. Ele é bom para o pessoal. É um ótimo ser humano. O povo americano descobrirá que isso ê verdade.

Fomos malhados pela escolha de Leno. Letterman trocou-nos pela CBS e arrancou na frente com aquela saída precipitada.

Os críticos estavam por toda parte e a eles logo se juntou Grant Tinker. Gostava de Grant e achava que tinha um bom relacionamento com ele. Mas, em 1994, ele publicou um livro em que culpa Bob e eu pelo declínio da emissora.

Ele tachou minha opção de nomear Bob chefe da rede uma "tarefa kamikaze". Segundo ele, nossa decisão de substituir Johnny Carson por Jay Leno foi um erro mortal. Ainda alegou que pagamos um preço muito alto pela FNN, e enquadrou a CNBC na categoria "fora do ar por falha técnica".

"Com exceção do stock ticker (informações em tempo real sobre o mercado de ações), a CNBC não desenvolveu personalidade própria", observou Tinker em seu livro. "Fico pensando se Jack costuma ver os seus programas e o que acha deles."

O veneno nos comentários de Grant me deixou surpreso, até perceber que o livro era de co-autoria de Bud Rukeyser. Bud era um ex-chefe de relações públicas da NBC, que saiu em condições não muito amistosas na primavera de 1988.

Em meio à recessão, agravamos ainda mais nossos problemas. Associamo-nos a Chuck Dolan para promover um Triplecast a cabo das Olimpíadas de Verão de 1992, em Barcelona. Mediante o pagamento adicional de US$125, os assinantes de TV a cabo passariam a dispor de três canais para assistir a mais de 1.000 horas de cobertura ao vivo e gravada, sem comerciais.

Foi um fiasco.

Esperávamos a adesão de 3 milhões dos 40 milhões de domicílios sujeitos à oferta. Em vez disso, conseguimos apenas 250.000 assinantes. Uma paulada e tanto — na mídia e financeiramente. O prejuízo foi de US$100 milhões apenas no Triplecast. Embora Bob estivesse confiante em que Chuck honraria seus compromissos, nossos contadores receavam que teríamos de assumir boa parte da perda, embora Dolan fosse nosso sócio 50/50.

Chuck é um negociador duro, mas também é um homem de palavra. Em novembro, recebemos um cheque dele no valor de US$50 milhões para cobrir sua parte do prejuízo com o Triplecast.

E esse foi apenas mais um problema numa época tumultuada.

De 1992 a 1994, passamos muito tempo enfrentando todas essas questões e precisávamos de uma solução. Assim, conversamos com vários participantes do mercado, como Paramount, Disney, Time Warner, Viacom e Sony. Não estávamos em busca de dinheiro. Nosso objetivo era arrumar as coisas de modo a tornar a NBC em concorrente maior e mais forte. As perspectivas mais favoráveis eram com a Disney e com a Paramount.

Numa noite do verão de 1994, Dennis Dammerman, nossos assessores, e eu tivemos um jantar de negócios com o CEO Michael Eisner e com uma equipe da Disney. Chegamos a uma tentativa de acordo pelo qual a Disney compraria 49% da NBC, mas exerceria o controle operacional da rede, enquanto a GE manteria a participação majoritária. Minha principal condição era que Bob Wright fosse o CEO dos estúdios de produção combinados Disney e TV e das operações da NBC.

Michael gostou da idéia, e Dennis e eu estávamos empolgados.

Na manhã seguinte, contudo, Michael mudara de opinião e não parecia mais disposto a fazer o negócio. Várias outras conversas sérias, inclusive com Marty Davis, da Paramount, terminaram da mesma maneira. Com todas essas discussões em andamento, a situação logo vazou para a imprensa. As especulações a respeito dos planos da GE para a NBC correram soltas em todo o ano de 1994.

Bob Nelson, Dennis e eu preparamos uma análise sobre os motivos pelos quais achávamos que nossa permanência no negócio de rede de TV fazia sentido a longo prazo. O valor do negócio na época era algo na faixa de US$4 bilhões a US$5 bilhões. Estávamos seguros de que seríamos capazes de criar um empreendimento muito mais valioso, com poucos aspectos negativos. Levei a análise ao conselho de administração em outubro de 1994, recomendando que mantivéssemos aquele ativo.

Foi a única ocasião em que procurei pessoalmente cada membro do conselho de administração, um a um, em busca de uma demonstração maciça de apoio à decisão. Todos aprovaram que continuássemos com a NBC, e logo depois eu divulgava nosso compromisso com a rede.

ENQUANTO ISSO, WARREN LITTLEFIELD TINHA SUCESSO NO desenvolvimento de novos programas. Bob decidiu dar mais apoio a Warren e contratou para chefe de operações na Costa Oeste Don Ohlmeyer, meu velho amigo que me dera a dica sobre a inquietação de Tartikoff. Warren e Don eram o par perfeito. Warren se aprofundava nos detalhes da programação. Don, um urso rude e irreverente, com quase 2 metros de altura, tinha um jeito natural para promoções. Ele dirigia com êxito sua própria empresa de produções, que acabamos comprando com a vinda dele para a NBC. Sua presença exuberante ajudou a recuperar o senso de orgulho de nossos estúdios em Burbank. Seinfeld e Mad About You — dois programas lançados pela gerência anterior — começavam a ganhar audiência.

Em 18 meses de colaboração, sob a liderança de Don, os dois lançaram Frasier, Friends e ER. A virada já estava a caminho.

O jornalismo também melhorava com Andy Lack. Quando ele chegou, em abril de 1993, éramos de longe o terceiro em três. Nenhum de nossos noticiários se destacava como Nº 1 — Today, Nightly News ou Dateline. Na época, até se cogitava de devolvermos a segunda hora do programa Today às nossas associadas, pois os índices de audiência eram muito baixos.

Depois de dois meses como presidente de jornalismo, Andy defendia numa reunião de avaliação dos negócios o que alguns de seus colegas consideravam uma idéia maluca. Ele queria transferir o programa Today do velho estúdio, no terceiro andar do edifício da GE, para um novo estúdio a ser construído no nível da rua, no Rockefeller Center.

Para ele, essa manobra realmente seria capaz de mudar o jogo.

— Poderíamos usar Katie Couric e Bryant Gumbel de modo a provocar alguma sensação e cativar o público — insistiu Andy. — A idéia não é barata. Custará US$15 milhões. Mas se fracassar, o barulho da queda será grande.

— Não! Não! Não! — berrei. — Não vai fracassar. E uma ótima idéia. Vamos fazer isso!

— Dennis — disse, — pode contar com os seus US$15 milhões.

Depois da mudança para o novo estúdio, 18 meses depois, no outono de 1994, Today começou a decolar. A grande vitrine que permitia ao público observar o estúdio e a oportunidade de levar o programa para o Rock Center converteu Today em atração turística da cidade de Nova York. Nas manhãs de sexta-feira, as apresentações externas ao vivo de Today geralmente atraem milhares de pessoas.

Por outro lado, Bryant Gumbel — depois de 15 anos no programa Today — estava ficando cansado daquele exercício matinal. Ele e seu agente deixaram claro para Andy que queriam tentar algo novo. Andy e Bob começaram a pensar em substitutos. A solução estava em nosso quintal.

Bill Bolster, presidente da WNBC, a emissora da NBC em Nova York, enfrentava o desafio de consertar o programa matinal “5 para as 7”, que antecedia o Today. Poucos anos atrás, ele assistira a um programa de entrevistas de Matt Lauer, no Canal 9 de Nova York.

Desde então, a carreira de Matt não progredira muito. De fato, uma manhã, Matt viu um anúncio “Precisa-se”, na traseira de um caminhão de uma empresa de poda de árvores. Telefonou e deixou o recado, candidatando-se ao emprego. Quando Bill Bolster telefonou no dia seguinte, Matt pensou que o telefonema era de uma empresa de paisagismo. Em vez disso, era Bolster com uma oferta melhor — muito melhor!

E, assim, Matt foi contratado para co-ancora do noticiário matutino da WNBC. Pouco antes de sua entrada na emissora, em fins de 1992, eu o vi às 6h30 na WNBC, depois de começar a manha no batente com a CNBC. Como Bill, achei que Matt enchia a tela. Ele era discreto, mas carismático, e parecia um substituto potencial para Bryant.

Um ano depois, iniciava-se minha campanha.

Telefonava para Andy insistentemente, atuando como o melhor agente de Matt. Bolster tinha um aliado.

— O que você acha de Matt Lauer?

— Ele ê ótimo — disse Andy.

— Quando você vai dar-lhe o cargo?

— Ele precisa amadurecer um pouco mais.

— Ora... o que ê isso! Vamos lá!

O produtor executivo do Today, Jeff Zucker, testou Matt como locutor de notícias em 1994, e aos poucos Matt começou a substituir Bryant em suas férias. Todos gostavam do estilo dele.

A CBS acabou tirando Bryant do horário matutino, com uma proposta excelente no sentido de ter seu próprio programa no horário nobre. Todos ficamos felizes com o êxito de Bryant. Matt substituiu-o em princípios de 1997. Katie Couric e Matt mostraram-se um grande par, cativando imediatamente a audiência matutina.

Today, que se tornou o campeão de audiência de programas matutinos em 1996, aumentou a distância em relação ao Nº 2, o Good Morning America, da ABC. No ano seguinte, Tom Brokaw também trouxe o Nightly News para o primeiro lugar, posição que mantém até hoje. O produtor executivo de Dateline, Neal Shapiro, com os co-âncoras Jane Pauley e Stone Phillips, deu a virada em nossa atração do horário nobre, depois do desastre da GM.

Andy realmente colocara a máquina em movimento na NBC News.

A PESSOA QUE REALMENTE DEU A PARTIDA NA CNBC FOI Roger Ailes, ex-assessor político do presidente George Bush e produtor executivo do programa de TV de Rush Limbaugh. Bob descobriu Roger e o contratou como CEO da CNBC em agosto de 1993. Imediatamente tomei-me seu fã. Roger era um cara agitado e vibrante, cheio de opiniões. Ele conseguiu criar uma aparência diferenciada para a CNBC, mapeou sua programação de horário nobre e promoveu personalidades, como Chris Matthews, que impregna de energia as coberturas das estripulias em Washington. Roger

também criou a partir do nada uma emissora a cabo de notícias e conversas interativas, chamada Américas Talking.

Com ele, o lucro operacional da CNBC passou de US$9 milhões, em 1993, para US$50 milhões em 1995. A criação da MSNBC, nossa joint venture com a Microsoft, indiretamente afastou Roger da empresa. Ele não gostou de nossa decisão de transferir sua criatura, a America Talking, para a MSNBC. Detestei perder Roger, quando ele nos deixou em janeiro de 1996 para iniciar o Fox News Channel, que se tomou um grande sucesso.

Substituímos Roger por Bill Bolster, que guindara a WNBC para a posição de liderança em Nova York. O novo CEO trouxe para as telas da CNBC informações em tempo real sobre o mercado de ações e imprimiu na cobertura de negócios a alta velocidade do jornalismo esportivo. Também ampliou a “programação anterior ao jogo" do mercado de ações com um bloco de três horas de Squawk Box.

O Squawk Box lançou seu próprio conjunto de personagens: Mark Haines, Joe Kernen e David Faber. Aquelas conversas espontâneas e bem-humoradas, além de insights argutos, esquentam o mercado antes da abertura. A popularidade do programa atraiu a audiência de quase todos os CEOs dos Estados Unidos.

O “jogo” geralmente é transmitido do próprio “campo”, ou seja, da sala de negociações, pela primeira grande celebridade da CNBC, Maria Bartiromo, cujos furos privilegiados garantiram-lhe a reputação de uma das melhores jornalistas financeiras do país.

A “programação posterior ao jogo”, o Business Center, apresentado por Ron Insana e Sue Herera, é como o Sports Center da ESPN. A dupla o transformou no mais respeitado programa de notícias financeiras da televisão.

Na fase em que Bill ainda estava planejando a programação diária, eu sempre o assediava com intromissões. Enviava-lhe recortes de The Wall Street Journal e do New York Post, sobre o mesmo assunto, insistindo para que adotasse o estilo mais direto e divertido do Post.

Afinal, os negócios são um jogo. Bill e sua equipe, liderada por Bruno Cohen, ex-diretor de jornalismo da NBC TV em Nova York, de fato captaram o conteúdo esportivo de tudo aquilo.

O lucro da CNBC nos cinco anos seguintes aumentou para US$290 milhões, em 2000, tornando-a um dos ativos mais rentáveis da televisão a cabo.

Em 1996, a NBC já dera a guinada. O lucro operacional ultrapassou US$1 bilhão pela primeira vez. ER era a série dramática N~ I da televisão. Seinfeld destacava-se como a sitcom campeã de audiência. A CNBC tornara-se lucrativa e crescia com rapidez. Os Estados Unidos reconheciam que Jay Leno era o melhor anfitrião de programas noturnos, depois do horário nobre, quando The Tonight Show ganhou a batalha contra David Letterman, da CBS.

EM FINS DE 1995, BOB WRIGHT, CIENTE DE QUE A MICROSOFT pensava em investir na CNN, iniciou discussões com a empresa de Bill Gates sobre possíveis ligações. Sempre quisemos lançar um canal de notícias a cabo, mas o empreendimento seria muito dispendioso se começássemos do nada. Numa reunião de avaliação estratégica da NBC, em outubro de 1995, Bob descreveu as negociações em andamento com a Microsoft.

Enfrentávamos dificuldade em definir o relacionamento certo. Uma das possibilidades era um esquema de licenciamento. Levantei-me, dirigi-me ao cavalete e liderei a análise de todas as alternativas, acabando por desenhar uma estrutura societária semelhante à de muitas transações anteriores da GE. Nessa hipótese, teríamos duas joint ventures 50/50: uma em cabo, sob o controle da NBC, e outra em Internet, sob o controle da Microsoft.

Em seguida, Tom Rogers e Bob começaram a negociar a idéia com a equipe da Microsoft. O principal interesse deles consistia em usar nossos recursos de levantamento de informações e desenvolver um canal de notícias on-line. O canal a cabo era secundário, o que dificultava as negociações. Na noite anterior à entrevista coletiva com a imprensa que anunciaria a sociedade, ainda eram muitos os pontos pendentes.

Tom e sua equipe passaram a noite em claro, tentando fechar o acordo. As preocupações de Bill Gates quanto ao canal a cabo eram o último assunto em aberto.

As sete horas da manhã, exatamente duas horas antes de uma importante entrevista coletiva com a imprensa nos estúdios da NBC em Nova York, o acordo ainda não estava fechado.

O anúncio deveria ser um grande acontecimento, com Gates conectado por satélite, de Hong Kong, e Tom Brokaw na Alemanha. Para concluir o negócio, Bob Wright pediu-me que interviesse diretamente com Gates.

Telefonei para ele. Bill receava ficar engasgado com grandes prejuízos em cabos.

— Jack — perguntou ele, — você acredita nas previsões sobre cabos?

— Acho que cabo é coisa de criança — respondi. — Você é quem vai enfrentar a parte difícil com o negócio on-line. Não tenho a menor dúvida de que o canal a cabo dará certo.

Ofereci algumas garantias a Bill sobre o desempenho do canal a cabo para proteger a Microsoft de maiores perdas, se não conseguíssemos quantidade suficiente de assinaturas.

— Isso é o bastante para mim — respondeu.

Cerca de 40 minutos antes da entrevista coletiva com a imprensa, Bill Gates e eu chegávamos a um acordo. A MSNBC passou a dar lucro em 2000 e MSN se tornou o site de notícias Nº 1 da Internet.

A MSNBC também deu à NBC a oportunidade de exibir Brian Williams, que entrara na rede em 1993 e substituía Tom Brokaw no Nightly Ne ws, atuando como âncora nos fins de semana. Andy Lack deu-lhe seu próprio programa, The New with Brian Williams.

Embora não passe muito tempo no ar, Brian sabe ser uma pessoa extremamente divertida. Na verdade, considero-o tão talentoso que, se já não

estivesse atuando como âncora, ele poderia ter seu próprio programa noturno.

Bob e Tom Rogers continuaram em busca de oportunidades na Internet e efetuaram vários investimentos em pontocom, acabando por fundir todos eles numa companhia aberta chamada NBCi. Como tantas outras pontocom da época, a NBCi dependia demais de receitas de propaganda. Quando o mercado de propaganda em Internet desabou em princípios de 2000, o modelo de negócios revelou-se incapaz de ir adiante. Em 2001, recompramos as ações da NBCi em poder do público e passamos a usá-la como portal para promover o resto da NBC.

MAIS OU MENOS EM FINS DE 1997, BOB E EU RECEBEMOS MÁS notícias. Jerry Seinfeld, astro da sitcom mais popular do horário nobre, queria pedir as contas. Além de ser o comediante favorito dos Estados Unidos, também era meu comediante predileto. Num brunch de domingo, no apartamento de Bob, em Nova York, tentamos convencê-lo a ficar no ar por pelo menos mais uma temporada.

Um ano antes, passáramos pelo mesmo aperto e convencêramos Seinfeld a ficar até a temporada de 1997. Naquela ocasião, Bob pediu que eu fosse ao escritório dele para tentar fazer a venda. Foi um encontro no mínimo diferente. Para convencer Jerry a ficar, nós tínhamos dado a ele um pacote de opções sobre ações e de ações. Jerry pediu-me que explicasse o que significava aquilo. O resultado foi um desses momentos inesquecíveis, quando tive a pretensão de dar uma aula de finanças a alguém tão capaz de se fazer passar por burro, quanto de arrancar risadas da plateia.

Na época, conseguimos convencê-lo a voltar — agora, novamente, ele queria ir embora, antes da temporada de 1998. Desta vez, Jerry trouxe com ele dois amigos maravilhosos, George Shapiro e Howard West, que bem poderiam ter saído de uma agência de recrutamento de elencos, como velhos empresários de atores na Hollywood dos bons tempos. Bob fez uma ótima apresentação, no mais puro estilo da GE, inclusive com gráficos, para mostrar que Jerry seria o único astro a deixar uma série em pleno sucesso.

Nenhum programa na história da TV, nem mesmo o de Milton Berle, continuava aumentando a audiência em seu nono ano.

Jerry queria sair no apogeu. Bob argumentou que ele ainda não havia chegado ao topo. Foi um excelente discurso — e oferecemos a Jerry US$100 milhões em ações da GE para que ficasse mais um ano.

Bob e eu pensamos que tínhamos feito a venda. Mas a impressão durou cerca de dez dias. Na véspera do Natal, recebi um telefonema na Flórida, de Jerry, em Burbank.

— Jack — disse, — essa é uma decisão muito difícil para mim, e detesto decepcioná-lo.

Senti-me muito mal. Sabia que nós o havíamos perdido.

— Jack, é véspera de Natal e eu estou em meu cubículo. Todos saíram com a família, e aqui estou eu escrevendo um programa. Não aguento isso mais um ano, Jack. Não consigo.

— Preferiria que você tivesse tomado uma decisão diferente — disse.

Agradeci-lhe por tudo que tinha feito por nós. E respeitei aquela decisão. Ele queria sair no alto, e assim foi.

NÃO PERDEMOS APENAS JERRY. TAMBÉM "PERDEMOS" A NFL. Depois de televisar o profootball (futebol profissional) desde 1965, perdemos os direitos de transmissão para a National Football League, em princípios de 1998.

Julgar o caso foi uma decisão fácil. Ninguém na NBC, mesmo em esportes, queria dar palpite sobre os números necessários para acertar a situação.

Evidentemente, meu jornal favorito, o New York Post, sempre se diverte à larga com situações desse tipo. Colocaram minha fotografia na primeira página, deixando cair a bola.

No entanto, aquilo não foi uma trapalhada. Deixamos passar aquele acordo de US$4 bilhões por oito anos, porque as cifras eram loucas.

A perda da NFL resultou em nossa tentativa de lançar em 2001 uma nova liga de futebol, a XFL (de “Futebol Extremo”), com Vince McMahon, chefe da World Wrestling Federation. A coisa se transformou numa bomba, e eu estava bem no meio daquilo. Quando se faz besteira em outros negócios, geralmente se consegue esconder — mas não em TV.

Todos estão sempre de olho, principalmente os críticos.

Dei toda a força à XFL, como todo o mundo na empresa. Não tínhamos nenhuma atração para as noites de sábado. Vince McMahon levava um jeito natural para aquele tipo de atividade e fez muito sucesso com a WWF. O governador de Minnesota, Jesse Ventura, foi uma pitada de tempero, atuando como comentarista.

O problema era que não conseguíamos decidir se a XFL era entretenimento ou futebol. O dilema teve início quando entraram em campo os bookmakers de Las Vegas. Eles não aceitavam as regras propostas pela XFL, pois elas tornavam mais difíceis as apostas nos jogos. Nossa divisão de esportes achava que precisávamos da credibilidade e da publicidade decorrente das apostas. Aquela situação fechou as portas para outras iniciativas que talvez tornassem a XFL bem mais interessante.

O primeiro jogo começou com grande audiência, mas perdemos público durante o longo evento. Os jornalistas esportivos nos estraçalharam depois do jogo. A única cobertura obtida pela liga foram as opiniões sobre como a XFL ameaçava a santidade do futebol profissional.

Os fãs não gostaram nem do entretenimento nem do futebol. O velório começara. Ninguém via os jogos. Todos estavam mais preocupados com nosso fracasso.

Depois de uma única temporada de doze semanas, encerramos o espetáculo. A XFL foi um fiasco. Custou-nos US$60 milhões, o equivalente a duas sitcom que não dão certo — e oito em cada dez lançamentos de sitcom não fazem sucesso. Embora não tenha sido agradável, não foi um grande impacto

financeiro. A absorção desses choques é um dos grandes benefícios resultantes do tamanho da GE. Não se precisa ganhar todos os jogos.

Apesar do fracasso da XFL, quase todas as outras iniciativas em que Dick Ebersol se envolveu foram bem-sucedidas. Dick, que entrou na NBC em princípios de 1989, era protegido de Roone Arledge, pioneiro do Monday Night Football e da cobertura das Olimpíadas. Dick foi o sucessor de Roone como mestre dos esportes em televisão.

Em 1995, Dick deu o melhor dos golpes em programação esportiva. Pela primeira vez em 20 anos, o Comitê Olímpico Internacional concordou em conceder à NBC direitos de transmissão sem concorrência prévia. A NBC preparara o terreno para a proeza de Dick, com a transmissão das Olimpíadas de Verão de Seul, em 1988, de Barcelona, em 1992, e de Atlanta, em 1996.

Perto do fim de julho de 1995, Bob e Dick procuraram-me com uma nova proposta. Dick e sua equipe queriam apresentar ao Comitê Olímpico a oferta sem precedentes de adquirir tanto as Olimpíadas de Sidney, em 2000, como as de Salt Lake City, em 2002. Partindo para dois eventos, em vez de um, Dick achava que seria mais fácil conseguir o pacote e eliminar o habitual processo de concorrência.

Eles queriam agir com rapidez. Para conseguir nossa aprovação, Dick programou uma reunião por telefone com Bob, que navegava pelo litoral de Nantucket, enquanto Dennis Dammerman se conectava conosco de uma casa de campo no Maine, e eu participava de minha residência de verão em Nantucket.

O preço era violento: US$ 1,2 bilhão.

— Dick, qual é o pior cenário nessa situação? — perguntei.

— Podemos perder US$100 milhões — respondeu.

Todos concordamos em correr o risco. Dick embarcou imediatamente no jato da GE para a Suécia, onde se encontraria com Juan Antonio Samaranch, presidente do Comitê Olímpico Internacional, e, em seguida, voou para Montreal, onde seu reuniria com Dick Pound, também do Comitê Olímpico

Internacional, responsável pela concessão de direito de transmissão por televisão.

Em 72 horas, ele havia conseguido as duas Olimpíadas.

Poucos dias depois, Dick já pensava em ir mais longe. Em princípios de dezembro de 1995, quatro meses mais tarde, conseguiu os direitos de transmissão de outras três Olimpíadas — em Atenas, em Torino, e dos jogos de 2008 — por US$2,3 bilhões.

O acordo das Olimpíadas foi um gol de placa tanto para a rede como, em especial, para o negócio de cabos. A transmissão das Olimpíadas por nossos dois principais empreendimentos em cabo permitiu que David Zaslav, chefe da distribuição a cabo, ampliasse de maneira significativa o alcance da CNBC e da MSNBC. Hoje a CNBC tem compromissos para chegar a mais de 80 milhões de domicílios, e a MSNBC, que atingia menos de 25 milhões de lares em 1995, estará em mais de 70 milhões de domicílios em 2001.

COM O TEMPO, A NBC SE REVELOU UM ENORME BENEFICIO para a GE.

Lucramos não só com seus resultados financeiros, mas também com o brilho que deixa todos os empregados orgulhosos de ostentar uma T-shirt com o logotipo da NBC. A visão de Bob no sentido de considerar a NBC mais do que uma simples rede de TV foi vencedora. A audiência da rede de TV em si continuou a cair, fazendo com que suas apostas em TV a cabo parecessem ainda melhores. A CNBC é a líder em noticiários de negócios, e a MCNBC é a campeã de audiência em redes a cabo especializadas em informações, no período de 24 horas, entre o público de 25 a 54 anos. Embora a NBC tenha descido para o terceiro lugar em audiência doméstica, no momento em que escrevo este livro, ainda é a líder na faixa etária de 18 a 49 anos, o grupo mais importante para os anunciantes.

Por tudo isso, Bob Wright é um dos chefes de rede com mais tempo de serviço na história. Ele demonstrou que um “fabricante de lâmpadas'’ pode fazer sucesso no negócio de televisão.

18. Quando Brigar, Quando Recuar

UMA DAS RECORDAÇÕES MAIS INTENSAS QUE TRAGO DE minha infância é a do dia em que, ao subir as escadas para o apartamento de meus pais, num segundo andar, em Salem, Massachusetts, ouvi minha mãe chorando. Naquele ano, 1945, eu tinha apenas 9 anos. Até então, nunca ouvira o choro de minha mãe. Ao transpor a porta, deparei-me com ela de pé na cozinha, passando as camisas de meu pai. As lágrimas rolavam por seu rosto.

— Ah, meu Deus! — disse. — Franklin Roosevelt morreu.

Fiquei atônito. Não sabia por que a morte de um presidente causaria tanta dor em minha mãe. Não compreendia aquilo. Contudo, tive mais ou menos os mesmos sentimentos quando John Kennedy foi assassinado, 18 anos depois. Não consegui desgrudar da televisão.

A reação de minha mãe â morte de Roosevelt era consequência de sua crença profunda em que ele salvara nosso país e nossa democracia. Ela depositava nele e no governo toda a sua fé. O mesmo acontecia com meu pai. Ambos acreditavam que o governo cumpria a vontade do povo, protegia os cidadãos e sempre fazia o certo.

Durante muitos anos, compartilhei as convicções de meus pais. Mas essa fé foi testada com o mais severo rigor em várias ocasiões. Vi o governo de perto, tanto seus erros quanto seus acertos, tanto seus aspectos positivos quanto suas facetas quase funestas, desde servidores públicos trabalhadores até políticos interesseiros, voltados exclusivamente para a autopromoção e para o interesse próprio.

Presenciei várias situações de mau governo em ação, mas meu primeiro grande caso só ocorreu em 1992.

Estava no meio de uma reunião do conselho de administração, em Florence, South Carolina, quando o chefe de nosso departamento jurídico, Ben Heineman, me chamou ã parte. Ele disse que o Wall Street Journal publicaria uma reportagem no dia seguinte, 22 de abril, sobre uma ação judicial proposta por Ed Russell, vice-presidente da GE, demitido em novembro.

Não se tratava de reclamação trabalhista comum, questionando as causas da demissão e as verbas rescisórias. Russell, que dirigira nosso negócio de diamantes industriais, em Ohio, nos acusava de conspirar com De Beers, da África do Sul, para manipular os preços do diamante. Ele alegou que havia sido demitido porque se queixara de uma reunião de seu chefe, Glen Hiner, com De Beers em que estariam acertando os detalhes da manipulação de preços.

Saí da reunião do conselho de administração, naquela tarde, e me encontrei com Ben e Joyce Hergenhan, nosso vice-presidente de relações públicas. Sabia que Russell não estava dizendo a verdade. Para começar, Glen Hiner, chefe da GE Plastics, era de uma integridade impecável. Além disso, Russell fora demitido por motivos de desempenho. Sei disso porque, em determinado momento crucial, tive de escrever a seu chefe direto, dizendo-lhe para demitir Russell — algo que nem chegou ao conhecimento dele.

Encontrei-me com ele pela primeira vez pouco depois de sua entrada na GE, em 1974, como planejador estratégico. Russell galgou a hierarquia de nosso negócio de iluminação e, em 1985, foi promovido a gerente-geral da GE Superabrasivos, nome de nosso negócio de diamantes. Eu conhecia bem essa área, pois já a supervisionara de Pittsfield, em princípios da década de 1970. De início, Russell saiu-se bem no cargo, promovendo bom aumento nas receitas e nos lucros. Mas, em 1990, parece que bateu na parede. Os lucros caíram de US$70 milhões, no ano anterior, para US$57 milhões.

Os problemas de Russell se prolongaram durante 1991. Seus números não melhoravam e ele teve dificuldade em explicar a situação numa série de reuniões de avaliação com seu chefe, Glen Hiner, chefe do negócio de

plásticos. Sentia-me incomodado com aquilo. Apoiara Russell durante muitos anos e aprovara sua promoção a gerente-geral de superabrasivos.

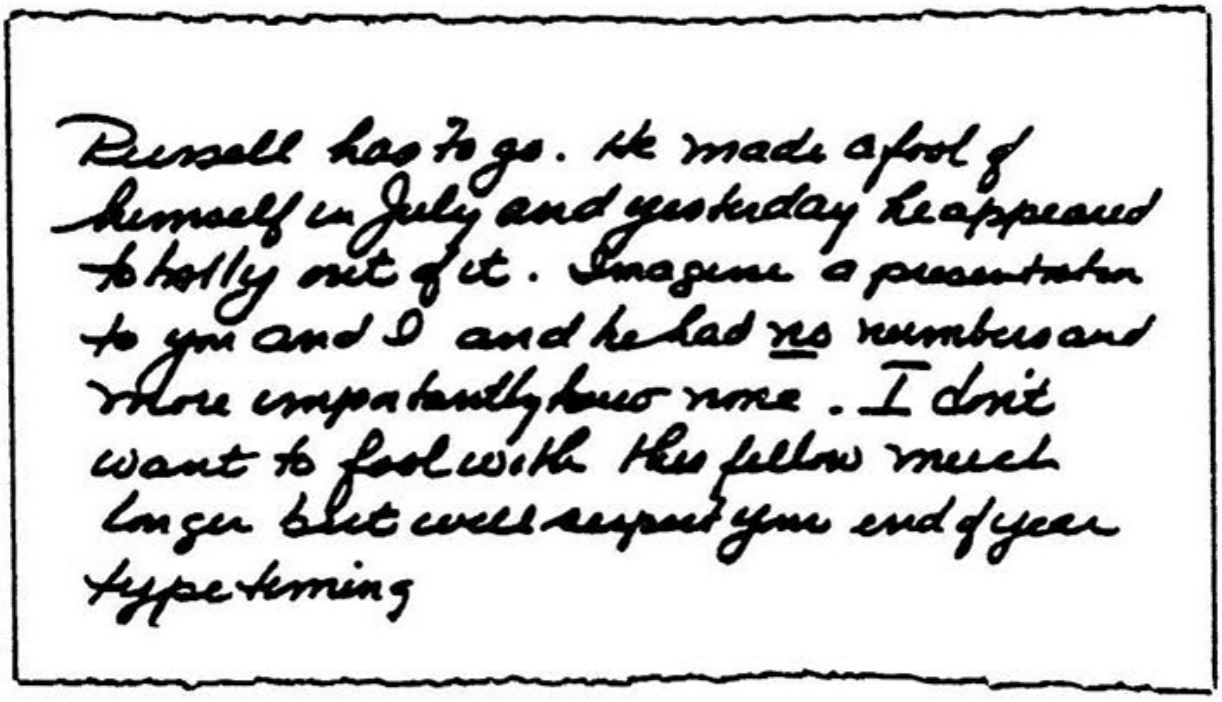
Assim, em setembro, Hiner e eu tivemos o que seria nossa última reunião de avaliação com Russell, em Pittsfield. Ele se mostrou totalmente incapaz de responder às nossas perguntas. A certa altura, disse que não estava preparado para discutir certos assuntos rotineiros do negócio, pois não sabia que estariam incluídos na agenda da reunião. Meu analista financeiro, Bob Nelson, participava do encontro e sentiu-se tão surpreso quanto eu com a resposta de Russell.

No dia seguinte, rascunhei um bilhete para Glen Hiner, resumindo a reunião. Nele, incluí a observação de que Russell ‘‘fez-se de tolo em julho e que ontem pareceu totalmente por fora da situação. Resumindo: Russell tem de ir embora” (ver a seguir).

Um mês depois, Hiner o chamou a Pittsfield e o demitiu em 11 de novembro.

Agora, Russell entrara com uma ação judicial, fazendo todos os tipos de afirmações insanas e acusando Hiner de má conduta. Antes de rascunhar uma resposta, lembrei-me do bilhete que enviara a Hiner e pedi que o transmitissem por fax para Florence. Felizmente, o bilhete deixava claro que Russell fora demitido por motivos de desempenho e que a iniciativa fora minha — não de Hiner, que era o alvo das acusações falsas de Russell.

Ben, Joyce e eu redigimos uma declaração para o Journal e para outros jornalistas. Nela deixamos claro que Russell fora demitido por “deficiências de desempenho” e que ele tivera muitas conversas com o pessoal da GE, no intuito de conseguir melhor indenização. Nesses entendimentos, Russell nunca levantou qualquer questão sobre concorrência desleal. Ele agia como um empregado ressentido que acabara de ser desligado da empresa.



Russell has to go. He made a fool of
himself in July and yesterday he appeared
totally out of it. Imagine a presentation
to you and I and he had no numbers and
more importantly how none. I don't
want to fool with this fellow much
longer but will respect your end of year
type timing

Russell tem de ir embora. Ele fez-se de tolo em julho e ontem pareceu totalmente por fora da situação. Imagine uma apresentação para você e para mim, em que ele não tenha os números e, mais importante (...). Não quero mais esse cara por aqui, mas entendo que você esteja apertado neste fim de ano.

As reportagens dos dias subsequentes traziam notícias ainda piores: Russell conseguiu que o Departamento de Justiça abrisse um inquérito criminal sobre suas alegações de manipulação de preços. Quando um repórter do Journal perguntou-me sobre o assunto, depois da reunião, disse que tudo aquilo era “pura besteira”. Iniciamos, então, nossa própria investigação. Contratamos o escritório Arnold & Porter e, na área litigiosa, Dan Webb, do escritório Winston & Strawn, para analisar as acusações.

Não demorou mais do que seis semanas para os advogados externos concluírem que as alegações de Russell não eram verdadeiras. Agora tínhamos de convencer o Departamento de Justiça. Passamos para eles os

resultados de nossa investigação e montamos um relatório formal que documentava 12 declarações falsas de Russell em seus depoimentos.

Tudo aquilo caiu em ouvidos moucos.

Em fevereiro de 1994, Ben Heineman e eu fomos a Washington para uma reunião com uma procuradora-geral assistente, na qual apresentaríamos nossa defesa. Dificilmente ela conseguiria demonstrar menos interesse por nossos argumentos. Parecia disposta a indiciar-nos e nada a demoveria dessa decisão. Para evitar o indiciamento por manipulação de preços, ela pediu que nos declarássemos culpados por outras contravenções e pagássemos uma multa.

Sob hipótese alguma faria aquilo. Não havíamos cometido nenhum erro. As acusações do governo se baseavam num monte de mentiras. Tínhamos de nos defender daquilo.

A constituição de um grande júri de indiciamento *** é procedimento rotineiro por solicitação do governo. Três dias depois de nossa reunião em Washington, ela conseguiu o indiciamento contra nós e De Beers, sob argumento de conspiração para manipulação de preços. Para tanto, não confiou em seu próprio pessoal interno e contratou advogados externos à custa do governo.

Oito meses depois, em 25 de outubro, iniciou-se o julgamento em um tribunal federal de Columbus, Ohio. Dan Webb liderou a equipe do contencioso, com o importante apoio de Bill Baer, da Arnold & Por- ter, e Jeff Kindler, chefe da área de contencioso da GE. A atuação da equipe foi tão boa na contestação das provas do governo, que nunca precisamos apresentar nossas próprias provas.

Em 5 de dezembro, depois de ouvir todas as provas do governo, o juiz George Smith rejeitou todo o caso. “A teoria conspiratória do governo é totalmente insustentável”, sentenciou. “Os argumentos do governo carecem de qualquer mérito... Mesmo quando as provas são examinadas sob perspectivas mais favoráveis ao governo, nenhum julgador racional dos fatos poderia considerar a GE culpada.”

A vitória inquestionável contra as afirmações de Russell justificou nossa luta pelo que considerávamos certo. O governo não tinha fundamentos, apenas uma aversão compulsiva a uma grande empresa. Os juízes quase nunca rejeitam uma acusação criminal de práticas de concorrência desleal em meio a um julgamento — antes que o réu apresente a sua versão dos fatos. Mas foi o que aconteceu aqui. A luta durou três anos, um longo período de artigos desfavoráveis na imprensa, sempre que o assunto vinha à tona. Apenas os fatos demonstravam que estávamos certos.

Essa era a pior faceta do governo. Recorreram ao FBI para grampear um empregado demitido e não conseguiram nada. Passaram muito tempo em busca de coisa nenhuma. Contrataram um dispendioso profissional externo, fora de seus próprios quadros, para sustentar o caso — tudo para que alguns indivíduos dentro do governo fizessem o próprio nome.

Evidentemente, não somos perfeitos. Um ano antes, em caso completamente diferente, o governo estava certo.

ESSE OUTRO TAMBÉM COMEÇOU COM BEN, EM DEZEMBRO DE 1990, quando ele telefonou para a minha casa, numa tarde de sábado.

— Você não vai acreditar — disse, — mas um de nossos empregados tem uma conta conjunta num banco suíço com um general da força aérea israelense.

De fato, era difícil acreditar naquilo. Se havia alguma coisa que eu pregava todos os dias na GE era integridade. Enfatizávamos a integridade como nosso valor N2 I. Nada era mais importante do que integridade. Nunca deixei de salientar a importância da integridade no encerramento de todas as nossas reuniões gerenciais.

Quando Ben telefonou para a minha casa naquele sábado, sabíamos apenas o que um empregado da GE em Israel descobrira em alguns jornais locais. Os artigos informavam que alguém de nosso negócio de motores de aviação, Herbert Steindler, conspirara com um general da força aérea israelense,

Rami Dotan, em um esquema para desviar dinheiro de grandes contratos de fornecimento de motores GE para os jatos F-I6 de Israel.

Quando terminou toda essa confusão, 19 meses e muitas manchetes depois, tivemos de aplicar penas disciplinares a 21 executivos, gerentes e empregados da GE, pagar US$69 milhões em multas criminais ao governo dos Estados Unidos, e depor perante uma comissão do Congresso. O chefe de nosso negócio de motores de aviação foi obrigado a comparecer a um tribunal federal para declarar-se culpado em nome da empresa, e um vice-chairman da GE passou uma semana em Washington para levantar a suspensão de funcionamento da unidade de motores de aviação.

Quase engasguei quando ouvi as notícias de Ben. Qual seria sua reação ao descobrir que tem um canalha em sua folha de pagamento? Suspendemos Steindler imediatamente e o demitimos em março, quando se recusou a cooperar em nosso inquérito interno. Contratamos um grupo de advogados externos da Wilmer, Cutler e Pickering para ajudar a equipe de auditoria da GE nas investigações. Durante boa parte do ano seguinte eles praticamente viveram em Cincinnati, sede do negócio de motores de aviação. Junto com nosso pessoal de auditoria, rastrearam todo o processo de contratação e conversaram com todos os participantes. Durante um período de nove meses, analisaram 350.000 páginas de documentos e entrevistaram mais de 100 testemunhas.

Depois de tudo isso, apurou-se que Dotan, com a ajuda de Steindler, constituíra um falso subcontratante em Nova Jersey. Um amigo íntimo de Steindler era o proprietário da empresa e, assim, desviaram mais de US$11 milhões para uma conta conjunta num banco suíço, em nome de Dotan e Steindler. Dotan era um cliente exigente e intimida- dor. Já em 1987, alguns empregados começaram a levantar dúvidas sobre certos aspectos das transações com Dotan. Mas o general da força aérea se projetava como grande patriota em Israel, alguém que simplesmente lutava contra a burocracia, e Steindler convenceu seus superiores de que não havia motivos para preocupações.

Apenas um empregado violou conscientemente nossas políticas contra ganhos financeiros diretos: Steindler. Lançá-lo ao mar seria fácil. O problema é que 20 outros empregados da GE, que não receberam um tostão,

demonstraram pouca sensibilidade ao não detectar o esquema. O tempo de serviço acumulado desse pessoal na GE chegava a 325 anos. Alguns deles trabalhavam na GE desde o início de sua vida profissional. Um deles já estava na empresa havia 37 anos. Muitos apresentavam antecedentes impressionantes e avaliações de desempenho notáveis. Alguns eram executivos da corporação e bons amigos de Brian Rowe, chefe do negócio de motores de aviação.

Brian era uma figura extraordinária no setor aeronáutico, um pioneiro que ainda gostava de projetar motores. Amava seu pessoal e estava tendo dificuldade em decidir o que fazer com eles. À exceção de Steindler, que acabou sendo preso, a maioria das outras pessoas envolvidas no caso era culpada por omissão — não por comissão. Nenhum deles se beneficiou pessoalmente com o esquema. Foram ludibriados, ou apenas agiram com complacência, ou talvez tenham ignorado os sinais de alerta.

A não ser no caso de Steindler, o envolvimento de todos os demais foi nebuloso, o que tornava a ação disciplinar muito difícil para qualquer julgador — sobretudo para Brian.

O único fator positivo em tudo isso foi que descobri Bill Conaty. Bill, que depois seria o chefe de recursos humanos de toda a GE, acabara de assumir a área de recursos humanos de motores de aviação. Coube a ele o grosso da ação disciplinar, garantindo que todos fossem tratados da maneira mais justa possível naquelas circunstâncias. Todos os empregados envolvidos no imbróglio receberam cartas detalhadas, expondo nossas “preocupações” ou “argumentos”, com base em nossa sindicância interna. Todos tiveram a oportunidade de apresentar seu lado da história, com a ajuda de seus advogados — à nossa custa. Bill apresentou recomendações de ação disciplinar para cada empregado.

A certa altura, durante um período de dois meses, Bill, Brian, Ben e eu conversávamos pelo telefone quase todos os dias.

Francamente, para mim e para Ben, sentados em Fairfield, era mais fácil sermos rigorosos do que para o pobre Brian, que lidava com amigos de longa data. Felizmente, nós três tínhamos grande respeito por Bill, e ele foi capaz de superar quaisquer diferenças entre nossas perspectivas.

Finalmente, demitimos ou aceitamos o pedido de demissão de 11 dos 21 empregados envolvidos. Seis outros foram rebaixados, e quatro restantes receberam advertência. Um dos executivos foi rebaixado e outro renunciou.

Enviei uma mensagem clara a toda a empresa: jamais fuzilaríamos sargentos e deixaríamos em paz os generais e coronéis, como se nada tivesse acontecido. Queríamos conscientizar nossos oficiais graduados de que seriam responsáveis por qualquer caso de falta de integridade em suas áreas de supervisão. O fuzilamento de chefes por complacência quanto à integridade era um grande evento na GE.

Sob muitos aspectos, também foi uma grande experiência de aprendizado para mim, tanto na própria organização, em termos de disciplina, quanto externamente, no relacionamento com Washington e com a mídia. Fora da GE, ganhava força a idéia de que as pressões da concorrência e a busca de lucros eram um estímulo a práticas desonestas. Alguns se recusaram a encarar a realidade — nada mais que um caso isolado de desonestidade, numa empresa com linhas telefônicas especiais, ombudsmen, políticas de revelação voluntária e ênfase constante da liderança quanto à integridade.

Fui a Washington em julho de 1992, depor perante uma subcomissão da Câmara dos Deputados, presidida pelo deputado John Dingle. Considerei-o duro, mas honesto e justo. Era tudo que pedi a Deus. Tínhamos acabado de fazer um acordo com o Departamento de Justiça, acertando o pagamento de uma multa de US$69 milhões, uma semana antes de minha ida ao Congresso americano.

Aquele depoimento não foi uma de minhas melhores experiências. Mas sentia-me seguro quanto à minha mensagem — e queria transmiti-la pessoalmente. Naquela oportunidade, declarei à subcomissão:

— Excelência e competitividade não são incompatíveis com honestidade e integridade.

E acrescentei:

— Senhor presidente, temos uma população de empregados que se rivalizaria com a de Saint Paul (capital do Minnesota) ou de Tampa (centro-

oeste da Flórida), se a GE fosse uma cidade americana. Não dispomos de f orça policial, nem de presídios. Precisamos confiar na integridade de nosso pessoal como sendo de primeira linha de defesa. Infelizmente, o sistema não foi bastante bom neste caso específico. Mas sinto-me muito orgulhoso pelo fato de 99,99% de nossas 275.000 pessoas acordarem todas as manhãs, em todo o mundo, e competir desesperadamente, com a mais absoluta integridade. Elas não precisam de policiais ou de juízes. Necessitam apenas da própria consciência, quando se olham no espelho todas as manhãs. Esses indivíduos não veem conflito entre ficar com o melhor do mundo, todos os dias, em todo o globo, dando 110% ou mais de si mesmos — para competir, ganhar e crescer — e ao mesmo tempo preservar um compromisso instintivo e inflexível com a integridade em todas as suas ações.

Gostei da audiência. Apesar da gravidade da situação que me levara até lá, senti-me bem ao enfatizar aquelas questões, e hoje estou ainda mais convicto de que a integridade é a base da competitividade.

UMA DAS QUESTÕES MAIS FRUSTRANTES QUE TIVE DE ENFRENTAR em 25 anos — 20 como CEO — foi a dos PCBs — bifenilos policlorados.

Os PCBs, produto químico líquido, eram usados antes de 1977 como fluido isolante em aparelhos elétricos para evitar incêndios. Eles se converteram em ponto focal de uma proposta da Agência de Proteção Ambiental (Environmental Protection Agency — EPA) de dragagem maciça do rio Hudson, em dezembro de 2000.

A agência apresentou o plano nos últimos dias da administração Clinton. E um desses casos típicos em que a boa ciência e o bom senso se deixam abafar pelas vozes altissonantes das perspectivas extremadas, incitando o governo a punir uma grande empresa global.

Com o tempo, o debate extravasou os limites do PCB e converteu-se em cruzada mais radical. Os extremistas exploraram temas mais circunscritos, como a questão do PCB, para questionar o papel básico das empresas. Trata-

se de pessoas que geralmente veem as organizações como seres inanimados, incapazes de valores e sentimentos.

A GE não se compõe apenas de tijolo e argamassa. A empresa nada mais é que a carne e o sangue dos seres humanos que lhe insuflam vida. Ela é feita de pessoas que vivem nas mesmas comunidades, cujos filhos frequentam as mesmas escolas, onde também moram e estudam seus detratores; pessoas que acalentam os mesmos sonhos e padecem das mesmas dores.

As corporações são humanas.

Mas, quando são grandes, convertem-se em alvos fáceis. E, quando vitoriosas, transformam-se em alvos ainda mais visíveis e chamativos.

A realidade é que a GE ostenta um dos melhores registros de preservação do meio ambiente e de segurança e medicina do trabalho dentre todas as empresas do mundo. A GE tem mais de 300 unidades de fabricação e montagem em todo o planeta e praticamente não enfrenta litígios com os diversos governos por inobservância de normas locais e internacionais. Quase 60 de suas instalações nos Estados Unidos receberam menção especial “STAR” das agências reguladoras federais, por suas condições de segurança e medicina do trabalho.

Na última década, reduzimos as emissões de 17 produtos químicos destruidores da camada de ozônio em mais de 90%. Também diminuímos em mais de 60% nossas emissões totais, medidas pela EPA.

Isso não aconteceu por acaso. Todos os nossos gerentes de fábrica passam por rigorosos programas de treinamento e apresentam relatórios anuais sobre os resultados obtidos ao CEO do setor e ao vice-presidente de programas ambientais. A cada crês meses, recebo informações atualizadas das condições ambientais e de segurança de cada negócio.

Em suma, abordamos as questões de meio ambiente e de segurança do trabalho da maneira como agimos em relação a todo o resto: definimos objetivos ambiciosos, medimos os resultados e esperamos desempenho notável.

Não somos perfeitos. Ninguém é perfeito. Mas sempre nos esforçamos ao máximo para sermos os melhores.

Dinheiro nunca é a questão. A GE dispõe de recursos para fazer as coisas certas, e sabemos que fazer as coisas certas é sempre a melhor solução para os lucros a longo prazo. Apenas nesse contexto entende-se por que temos sido tão rigorosos em relação às questões de PCB.

Para mim, a história do PCB começou por acaso, umas duas semanas antes do Natal de 1975, quando era executivo de grupo em Pittsfield. Visitava, um dia, uma fábrica de semicondutores, em Syracuse, quando o gerente de divisão mencionou, por acaso, que o Departamento de Conservação Ambiental de Nova York brevemente realizaria uma audiência com a GE. O tema seria a possível violação das normas ambientais por duas de suas fábricas de capacitores, no norte de Nova York, que talvez estivessem lançando PCB no rio Hudson.

Até então eu nunca tinha lidado com PCB, mas, como engenheiro químico, estava familiarizado com efluentes industriais, e fiquei curioso sobre a audiência.

Dois dias depois, estava em minha sala, em Pittsfield, num dia mais ou menos tranquilo, e decidi subir a serra até Albany, para descobrir o que estava acontecendo. Lá chegando, sentei-me nos fundos da sala de audiências, sem que ninguém soubesse da minha presença.

Aquele era o dia do depoimento de nosso perito. Biólogo e vice-presidente do laboratório contratado pela GE, ele alegou que seus testes mostravam níveis desprezíveis de PCB em peixes do rio Hudson. Nosso especialista não tinha a aparência de perito e não falava como perito. Parecia inseguro em relação a seu próprio trabalho. Tinha dificuldade em dar respostas diretas. Quanto mais escutava, mais constrangido me sentia. Sabia que se ele não conseguia convencer-me, tampouco convenceria a autoridade local.

Depois da audiência, telefonei para Art Puccini, chefe de meu departamento jurídico, e pedi-lhe que viesse de Pittsfield se encontrar comigo. Aquilo agora parecia bastante importante para que eu passasse a noite lá. Art e eu convidamos o “perito da GE” a reunir-se conosco no quarto do hotel e pedi-

lhe que nos colocasse a par de todos os detalhes de suas folhas de controle manuscritas referentes ao estudo. Depois de interrogá-lo até as 2h30, convencemo-nos de que ele não havia feito um trabalho completo. Sentimos que não poderíamos usar seus dados ou permitir que o funcionário responsável pela audiência se baseasse neles.

Minha vontade era estrangulá-lo.

No dia seguinte, recomendamos a nossos advogados externos que não confiassem nos dados do perito e que dissessem a mesma coisa ao funcionário responsável pela audiência. Dois meses depois, o funcionário do DEC emitiu um auto preliminar, segundo o qual, em suas palavras, “a contaminação por PCB” resultava “tanto de práticas impróprias da empresa como de deficiências da regulamentação”, pois nosso uso do PCB atendia às normas legais e tínhamos licenças do estado para lançá-lo no ambiente.

Agora eu estava metido naquilo. Art e eu negociamos um acordo com o comissário do DEC, Peter Berle, que mais tarde foi presidente da National Audubon Society. O funcionário responsável pelas audiências do DEC, professor de Direito da Columbia University, Abe Sofaer, atuou como mediador do acordo. Concordamos em contribuir com US$3,5 milhões para um fundo de limpeza do rio, fornecer apoio a trabalhos de pesquisas sobre PCB e parar de usar aquele produto químico. O DEC de Nova York concordou em entrar com igual contribuição e em liberar-nos de qualquer outra responsabilidade financeira pela situação em que se encontrava o rio.

Berle e eu acabamos assinando o acordo. O New York Times publicou uma fotografia de nós dois, com a manchete: “Pacto entre a GE e o Estado sobre o PCB é Elogiado como Modelo para outros Casos de Poluição” (ver na página 322). O Times citou Sofaer, que considerou o acordo “um precedente eficaz para lidar com situações de responsabilidade solidária”. Depois, o governador Hugh Carey se propôs a beber um copo d’água extraída do rio Hudson para demonstrar sua confiança em que aquela água não era prejudicial à saúde.

THE NEW YORK TIMES, THURSDAY, SEPTEMBER 9, 1976

Associated Press

Peter A. A. Berle, left, Commissioner of Environmental Conservation, and John F. Welch, a vice president of the General Electric Company, sign an agreement in Albany settling the case of the PCB's dumped into the Hudson.

G.E.-State Pact on PCB Is Praised As Guide in Other Pollution Cases

Special to The New York Times

ALBANY, Sept. 8—The Columbia University law professor who conducted hearings on state pollution charges against the General Electric Company said here today that yesterday's agreement to stop the company's chemical contamination of the Hudson River was "an effective precedent for dealing with situations of joint culpability."

The comment, by Prof. Abraham T. Sofaer, came after Commissioner Peter A. A. Berle of the State Department of Environmental Conservation and John F. Welch, a G.E. vice president, signed a quasi-legal agreement under which the company pledged to stop dumping toxic PCB's (polychlorinated biphenyls) by July 1, 1977.

G.E. uses PCB's to make capacitors—an electronic device for storing a charge—at plants employing about 1,200 workers in Hudson Falls and Fort Edward, north of Albany. After the manufacturing process, the PCB's have been routinely discharged into the Hudson for about 25 years.

In recommending the agreement, Professor Sofaer, whose hearings earlier this year covered 11 days of testimony, noted that G.E. had "requested and obtained" Federal and state permits to dump PCB's into the Hudson.

Until exactly a year ago, Professor Sofaer noted, when former State Environmental Commissioner Ogden R. Reid began an action against the company, "no one had ever claimed that G.E.'s PCB discharges violated state water quality standards." Governor Carey joined Commissioner Berle in saying that the agreement emphasized the "shared responsibility of the state and G.E. in PCB pollution of the Hudson."

That is why, Mr. Berle said, both the state and G.E. will cooperate in attempts to cleanse a 50-mile stretch of the Hudson, from Fort Edward to Albany, of PCB's now encrusted in the earth as sludge beneath the river.

From what is described as "reclamation" of the river, G.E. and the state will each pay $3 million. The company has agreed to put up $1 million more for state-directed research into toxic chemicals.

The New York Times, quinta-feira, 9 de setembro de 1976.

Peter A. A. Berle, à esquerda, comissário de conservação ambiental, e John F. Welch, vice-presidente da General Electric Company, assinam acordo em Albany, chegando a uma solução para o caso do PCB lançado no Hudson.

PACTO ENTRE A GE E O ESTADO SOBRE O PCB É ELOGIADO COMO MODELO PARA OUTROS CASOS DE POLUIÇÃO

Albany, 8 de setembro - O professor de Direito da Columbia University que conduziu as audiências sobre as acusações contra a General Electric Company de poluição no estado disse hoje que o acordo de ontem para cessar a poluição química do rio Hudson pela empresa foi "um precedente eficaz para lidar com situações de responsabi1idade solidária". O comentário, do Prof. Abraham T. Sofaer, se seguiu à assinatura de um acordo quase-legal pelo comissário Peter A. A. Berle, do Departamento de Conservação Ambiental do estado, e John F. Welch, vice-presidente da GE, segundo o qual a empresa se compromete a cessar o lançamento de PCB tóxico no rio, a partir de 1º de julho de 1977.

A GE usa PCB para produzir capacitores componente eletrônico para o armazenamento temporário de cargas elétricas - em fábricas que empregam cerca de 1.200 trabalhadores em Hudson Falls e em Fort Edward, no norte de Albany. O PCB foi lançado rotineiramente no rio durante 25 anos, como resíduo do processo de fabricação.

Ao elogiar o acordo, o professor Sofaer, cujas audiências anteriores, no início do ano abrangeram 11 dias de depoimentos, observou que a GE "havia requerido e obtido licenças para lançar o PCB no Hudson".

Até exatamente um ano atrás, observou o professor Sofaer, quando o ex-comissário de conservação ambiental do estado Ogden R. Reid iniciou a ação contra a empresa, "ninguém nunca tinha dito que os lançamentos de PCB pela GE atentavam contra os padrões de qualidade da água do estado". O governador Carey apoiou o comissário Berle, ao afirmar que o

acordo enfatizou “a responsabi1idade conjunta do estado e da GE pela poluição do Hudson com PCB”.

Esse foi o motivo pelo qual Mr. Berle afirmou que o estado e a GE colaborarão nas tentativas de limpar um trecho de 80 quilômetros do Hudson, entre Fort Edward e Albany, do PCB hoje impregnado no solo como lama, abaixo do leito ao rio.

Com o objetivo descrito como “recuperação” do rio, a GE e o estado pagarão cada um US$3 milhões. A empresa também concordou em contribuir com mais US$1 milhão para pesquisas realizadas pelo estado sobre produtos químicos tóxicos.”

O acordo de 8 de setembro de 1976 também exigia que o estado recorresse a dinheiro do governo federal no caso de necessidade de outras providências para proteger a saúde pública, conforme prevê expressamente, com toda a clareza, a página três do documento: "No caso de os fundos aqui previstos para a adoção de ações corretivas referentes ao PCB hoje existente no rio Hudson serem insuficientes para garantir a saúde pública, o Departamento não poupará esforços para a obtenção de fundos adicionais, de outras fontes que não sejam a General Electric, em montante suficiente para prover a necessária proteção. Tais esforços incluirão a elaboração pelo Departamento de um plano de ação para o levantamento desses fundos, inclusive pedidos específicos a órgãos federais e/ou a outras fontes de fundos, da maneira mais expedita possível.’’

Mas a coisa não terminou aqui.

O acordo fora celebrado com base em estudos com animais. Mas eu queria saber se o PCB provocava câncer em seres humanos e se nossos trabalhadores corriam algum risco. Estava consciente de que teria de contratar o mais respeitado dos cientistas para que um estudo financiado pela empresa merecesse qualquer credibilidade. E, assim, procurei o Dr. Irwin Selikoff, então chefe da Faculdade de Medicina Ambiental Mount Sinai. Selikoff se tornara uma espécie de ícone ambiental, depois de descobrir que

a exposição ao amianto poderia causar câncer de pulmão. Ele ouviu com atenção o meu pedido. Perguntei-lhe se ele iria às nossas fábricas para estudar os empregados da GE que foram submetidos às maiores exposições ao PCB. Durante anos, esses empregados tinham trabalhado em contato estreito com essa substância química.

Assegurei a Selikoff acesso total a nossos empregados. Ele formou uma equipe de pesquisa e montou um laboratório na fábrica de Fort Edward. Selikoff primeiro examinou mais de 300 voluntários das duas fábricas da GE. Seu estudo, publicado finalmente em 1982, foi o que me convenceu mais do que qualquer outra coisa que o PCB não causava câncer.

O trabalho de Selikoff sobre mortalidade descobriu a não-ocorrência de mortes por câncer nem de outros efeitos colaterais sérios entre os trabalhadores, trinta anos depois da primeira exposição. Normalmente, numa população do tamanho da do estudo — sem qualquer grande exposição à PCB — deveriam ocorrer pelo menos oito mortes por câncer.

Outros cientistas estudaram trabalhadores de fábricas e empregados da Westinghouse que estiveram sujeitos à intensa exposição ao PCB. Alexander Smith, do National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), órgão do governo, apresentou o resumo mais sucinto deste trabalho em 1982. Escreveu ele: “Seria de esperar que os efeitos adversos sobre a saúde humana, decorrentes da exposição ao PCB, caso existam, surgiriam com mais rapidez nos grupos com as maiores exposições. Contudo, nenhum dos estudos sobre medicina do trabalho e sobre epidemologia (inclusive o nosso) demonstrou que a exposição ao PCB no ambiente de trabalho está associada a qualquer consequência prejudicial para a saúde.”

A questão do PCB já fora levantada muito antes, por ocasião de dois ruidosos alarmes falsos. O primeiro foi na década de 1930, quando uma mistura química contendo PCB, conhecida como Halowax, provocou séria erupção semelhante à acne e, em uns outros casos, resultou em morte, devido a doenças hepáticas. Um cientista de Harvard que estudou o incidente relatou, a princípio, que o PCB era o componente mais tóxico do composto.

No entanto, em 1939, depois de pesquisas mais profundas, ele corrigiu sua própria conclusão inicial, declarando que o PCB era “quase não-tóxico”.

Infelizmente, a correção dele recebeu pouca ou nenhuma atenção. Quase 40 anos depois, em 1977, um relatório do governo de autoria do NIOSH afirmou que as experiências com a mistura Halowax “continuaram a ser mencionadas de maneira errônea”.

Ainda hoje, não é raro receber telefonemas de repórteres, achando que descobriram novas “provas explosivas” naqueles velhos incidentes com a Halowax, já esclarecidos por cientistas e pelo governo.

O outro alarme falso foi disparado no Japão, em 1968, pelo chamado incidente Yusho. Cerca de 1.000 pessoas que usavam determinado tipo de óleo vegetal para cozinha, extraído de casca de arroz, apresentaram graves erupções de acne e outros sintomas. Quando se detectou PCB no solo, o incidente se tomou conhecido como “doença do óleo de PCB”.

Contudo, as análises posteriores dos cientistas japoneses apuraram que o óleo também continha altos níveis de duas outras substâncias químicas cloradas, ambas subprodutos do PCB, em altas temperaturas. Também se examinaram trabalhadores que lidavam com materiais elétricos e se constatou que eles apresentavam níveis mais altos de PCB no sangue do que os pacientes do incidente de Yusho, mas estes não apresentavam sinais de doença. Depois de submeterem macacos a doses de PCB e dessas outras substâncias químicas, os cientistas concluíram que o incidente de Yusho foi provocado por essas outras substâncias químicas, e não pelo PCB.

Esses alarmes falsos levaram a Dra. Renate Kimbrough, pesquisadora americana, a realizar um dos primeiros estudos sobre os efeitos do PCB em ratos, constatando que os animais alimentados com altas doses de PCB apresentavam maior incidência de tumores no fígado. A cientista dedicou-se intensamente a esses estudos em meados da década de 1970, quando estava no Centro de Controle e Prevenção de Doenças, e depois na EPA. Da mesma maneira como fizera em 1975 com o Dr. Selikoff, eu procurava alguém de ampla aceitação, com integridade e credenciais ilibadas, para mais uma vez analisar o PCB. Dessa vez, em abril de 1992, convidei a Dra. Kimbrough para assumir a tarefa.

Internamente, nossas iniciativas relacionadas com o PCB foram conduzidas por Steve Ramsey, ex-chefe de fiscalização ambiental do Departamento de

Justiça, que hoje é responsável pela área de meio ambiente e segurança do trabalho da GE. Ele e um cientista da GE, Dr. Steve Hamilton, sabiam que os críticos continuariam céticos quanto aos resultados de pesquisas financiadas pela GE. E, assim, constituíram um grupo consultivo para analisar, como colegas, os estudos de Kimbrough e outros. Esse grupo era constituído de pesquisadores do governo dos Estados Unidos e de instituições acadêmicas, sob a direção do ex-chefe do National Câncer Institute, Dr. Arthur Upton.

Kimbrough estudou praticamente todas as pessoas que algum dia trabalharam naquelas duas fábricas da GE em Hudson Falis e Fort Edward, entre 1946 e 1977. Contratamos investigadores particulares para rastrear algumas delas que já haviam saído da empresa, por meio de registros da folha de pagamento e de catálogos telefônicos. Também se pesquisaram certidões de óbito. O estudo abrangeu 7.075 pessoas, entre empregados e ex-empregados.

Em 1999, a Dra. Kimbrough divulgou um relatório impressionante. As taxas de mortalidade resultantes de todos os tipos de câncer entre os empregados de nossas fábricas coincidiam com as médias gerais e regionais ou situavam-se bem abaixo desses padrões.

Como parte da avaliação do trabalho de Kimbrough, antes de uma decisão final, a EPA pediu o parecer de um epidemiologista do Norris Comprehensive Câncer Center, da Universidade do Sul da Califórnia. Em carta ao chefe do grupo de métodos de risco da EPA, o Dr. Thomas Mack afirmou o seguinte: “Para mim, o trabalho de Kimbrough apresenta as qualidades de bom planejamento, análise adequada e interpretação imparcial. Considero-o conclusivo para reduzir a prioridade atribuída ao PCB.”

Tomamos conhecimento da opinião do Dr. Mack apenas porque a conseguimos nos arquivos da EPA, depois de um pedido baseado na lei sobre Liberdade de Informação. A última frase do relatório é significativa: “Estou certo de que isso não é muito útil para vocês, mas é o melhor que posso produzir."

Sem dúvida esse veredicto jamais chegaria à luz do dia, se não tivéssemos recorrido à lei para desencavá-lo dos arquivos da EPA.

Durante toda essa longa e procrastinada controvérsia, a GE foi retratada como uma grande empresa negligente, que “despejou” no ambiente o PCB de suas fábricas em Hudson Falis e em Fort Edward, no estado de Nova York.

A verdade é que nunca “despejamos” PCB e nunca fabricamos PCB. Seu uso era imposto pelas normas sobre construção civil e prevenção de incêndios, pois resolviam um velho problema dos equipamentos elétricos. Os antigos materiais de isolamento eram inflamáveis e explosivos. O PCB era visto como uma substância química que salvava vidas. O estado de Nova York aprovou nossas emissões dessa substância e nos concedeu licença de operação.

O que dizem nossos críticos que recorrem ao PCB como pretexto?

Primeiro, afirmam que a GE tem mais localidades Superfund do que qualquer outra empresa. (Em 1980, o Congresso aprovou uma lei que trata da limpeza de localidades onde se lançavam resíduos no passado. Essa lei ficou conhecida como Superfund Act.) **** A conotação é que fizemos algo errado. Realmente, temos uma grande quantidade desses sítios, 85 para ser exato. Mas o número é uma decorrência direta de nossa longevidade e de nosso tamanho. A GE foi fundada em 1892 e, desde então, tem mais fábricas, em mais cidades, do que qualquer outra empresa do mundo. Como a maioria das outras empresas, descartamos nossos resíduos com observância da legislação pertinente, ao amparo de licenças do governo, quando necessárias.

Na maioria dessas localidades Superfund, a responsabilidade da GE se limita a menos de 5% dos resíduos tóxicos lá existentes. O restante é responsabilidade de várias outras partes, inclusive municipalidades, outras empresas e prestadores de serviços de remoção de resíduos. E a GE tem levado a sério sua responsabilidade por essas áreas. Investimos US$1 bilhão nos últimos 10 anos para a limpeza dessas localidades.

Criticar a GE pela existência de tais áreas é como criticar alguém pelos cabelos grisalhos. Não tem nada a ver com caráter, mas sim com idade.

Outra crítica é que temos questionado a legislação do Superfund para nos livrarmos de nossas obrigações de limpeza ambiental. Sim, a GE às vezes se insurge contra alguns dispositivos da legislação. Os americanos estão acostumados a passar o dia nos tribunais. Isso se aplica a tudo, desde infrações de trânsito até assassinatos.

Mas esse não é o caso, quando a EPA emite uma intimação com base nas normas do Superfund. Nessa situação, resta apenas uma escolha: cumprir as imposições da EPA, senão... E as consequências são indenizações vultosas e multas diárias. A legislação confere poderes à EPA para emitir intimações de escopo ilimitado. Não se tem direito a recurso administrativo contra a intimação. Na verdade, não se é ouvido até muitos anos depois e, mesmo assim, quando a EPA acha por bem informar-lhe que o trabalho está concluído.

E atirar primeiro e perguntar depois.

Achamos que esse procedimento está errado. Sou engenheiro químico, e não advogado constitucionalista, mas não consigo entender como isso faz qualquer sentido sob a Constituição dos Estados Unidos. Cidadãos americanos são destituídos do direito ao devido processo legal. A EPA recorre a essa legislação para justificar seus projetos de dragagem.

Hoje a EPA afirma que o rio Hudson é seguro para natação, esportes a vela, e como fonte de água potável. Águias americanas e outras formas de vida selvagem florescem no vale do Hudson. No entanto, ao propor projetos de dragagem, o governo se baseia em absurda avaliação de risco:

A EPA sustenta que, se alguém ingerir 250 gramas de peixe todas as semanas, durante 40 anos, seu risco de câncer talvez aumente em 0, 1 %. Em outras palavras, é preciso comer peixe em 52 refeições por ano, durante duas décadas, antes que risco da doença suba de um em mil. Por que cargas d’água mentes racionais não chegam à conclusão de que esse risco é praticamente mais baixo do que o de respirar?

Não importa que a pesca no rio para fins de alimentação esteja proibida há duas décadas ou que os níveis de PCB na água e nos peixes tenha diminuído em 90% desde 1977. Mais de 20 estudos — a maioria totalmente

independentes da GE — mostram que não há ligação entre PCB e câncer. Afinal de contas, o que acontece com ratos não ocorre com seres humanos, quando ambos são expostos ao PCB. Hoje, os níveis de PCB encontrados em peixes situam-se entre três a oito partes por milhão. O nível 2 é o que a 1:DA considera seguro para venda no mercado de peixes.

Reflita sobre a magnitude do impacto da proposta da EPA. A agência se propõe a remover 4 bilhões de quilos de sedimentos do Hudson para eliminar cerca de 50.000 quilos de PCB. Isso exigiria 24 horas de dragagem por dia, seis dias por semana, seis meses por ano. Cerca de 50 lanchas e barcaças ficariam no rio em tempo integral, e se instalariam quilômetros de tubulações para transportar o PCB.

A EPA pretende construir usinas ao longo do rio para secar a lama que em seguida seria removida em dezenas de milhares de caminhões ou vagões ferroviários. Depois da remoção de todo esse sedimento, a EPA lançaria um bilhão de quilos de areia e cascalho no leito do rio. Também seria necessário recorrer a mergulhadores para substituir um milhão de plantas aquáticas destruídas pela dragagem.

Ao fim de tudo isso, a dragagem não eliminaria o PCB do Hudson. Apenas provocaria a suspensão do PCB enterrado, que flutuaria rio abaixo.

Imagine se alguém aparecesse com uma proposta comercial para dragar alguma coisa do rio Hudson. Para tanto, demoliria as margens, destruiria os ecossistemas, derrubaria as árvores e alargaria as rodovias que cortam fazendas e quintais, para remover o que quer que tivesse em vista. Seria um desastre ambiental.

Por que alguém se disporia a dilacerar o Hudson? A própria EPA rejeitou a hipótese de dragagem em 1984, afirmando que o projeto talvez fosse devastador para o ecossistema. Nada mudou desde então, exceto a política. E o nível de PCB nos peixes se reduziu em mais de 90%.

A GE gastou mais de US$200 milhões em pesquisas, investigações e limpeza. Reduzimos o PCB desprendido do leito rochoso de nossas velhas instalações de dois quilos por dia para menos de 100 gramas. Hoje, dispomos da tecnologia para reduzir a infiltração diária a zero. O controle

das fontes e a sedimentação natural do rio diminuiriam o PCB em peixes para os mesmos níveis que seriam atingidos por dragagem, sem suspensão dos resíduos — e sem destruição do rio.

Um dos enigmas da proposta da EPA é o fato de não ter analisado alternativas menos destrutivas e menos disruptivas.

Isso nada tem a ver com dinheiro. Estamos dispostos a gastar o necessário para adotar as providências corretas.

Apenas para contar essa história às populações do Alto Hudson e para lhes explicar por que somos contra a dragagem, gastamos US$10 milhões numa campanha de informação. Também isso foi motivo de controvérsia. Não se questionaram as informações da campanha, mas os ativistas de fato insistiam em que ficássemos quietos e nos limitássemos a cumprir ordens.

Fizemos algum progresso no esclarecimento dos fatos. As pesquisas de opinião pública revelam que mais de três em cada quatro habitantes do Alto Hudson, de Washington a Dutchess Counties, são contrários à proposta da EPA de dragagem do rio. A decisão final da EPA deve levar em conta a opinião dos mais afetados pela iniciativa.

Infelizmente, esse assunto já não tem nada a ver com PCB, saúde humana e ciência. Também pouco se relaciona com o que é melhor para o rio Hudson. Agora, tudo se resume em política e em punir uma empresa de sucesso.

Será que passa pela cabeça de alguém que, se achássemos que o PCB fosse prejudicial à saúde, eu e meus colegas estaríamos assumindo essas posições? Nem pensar!

Nada é mais importante do que a integridade da empresa. Este é o valor primordial e mais importante em qualquer organização. Mas integridade não significa apenas respeitar a letra e o espírito da lei, também implica fazer as coisas certas e lutar pelo que se considera justo.

Quanto ao PCB, não poupamos esforços e recursos para ter a certeza de que essa substancia não é prejudicial aos nossos empregados e aos nossos vizinhos. Gastamos centenas de milhões de dólares com os melhores recursos da ciência para limpar nossas localidades e o rio Hudson da maneira

mais sensata, em termos ecológicos — e continuaremos a investir o que for necessário para tanto.

Assisti a muitas coisas desde que vi minha mãe chorando pela morte de Franklin Roosevelt. Sim, tornei-me cético - mas espero que não tenha ficado cínico a respeito do governo. Apenas uma empresa com grande integridade e muitos recursos para lutar pelo que considera certo tem condições de opor-se ao governo.

Felizmente, preenchemos ambas as condições.

---

* Pagamentos adicionais em operações de fusão e aquisição, que não fazem parte do preço original, calculados com base nos lucros futuros da empresa adquirida, em comparação com as metas definidas no acordo de aquisição. (N.T.)

** Warren Earl Burger, (1907-1995) jurista americano. Presidente da Suprema Corte dos Estados Unidos de 1969 a 1986. (N. E.)

*** Grupo composto geralmente de 12 a 24 jurados que determina se as provas contra um acusado são suficientes para justificar seu indiciamento e julgamento por crime. A instituição, que é típica dos sistemas judiciais baseados na common law, consta da Quinta Emenda da Constituição dos Estados Unidos e foi adotada pela maioria das constituições estaduais americanas. (N.T.)

**** Fundo do governo dos Estados Unidos destinado à limpeza ou à erradicação de depósitos perigosos de lixo tóxico, criado pelo Comprehensive Environmcntal Response, Compensation and Liability Act — CERCLA, de 1980, e alterado pelo Superfund Amendrnents and Reauthorization Act —SARA, de 1986.

IV. MUDANÇAS NO JOGO

QUEM GOSTA DE NEGÓCIOS GOSTA DA GE.

Quem gosta de idéias ama a GE.

Este é um lugar em que as idéias fluem com liberdade, entre mais de 20 negócios distintos e mais de 300.000 empregados.

O comportamento sem fronteiras permite que as idéias brotem em todos os lugares. Formalizamos nosso estilo de espontaneidade e desinibição por meio de uma série de reuniões operacionais que se fundem umas com as outras. Podemos estar fazendo uma avaliação da Sessão C entre gerentes de sistemas de energia e alguém aparecer com uma idéia sobre abastecimento na Hungria.

No dia seguinte, estaremos em sistemas médicos, gabando-nos do grande feito de sistemas de energia na Hungria. Quando menos se espera, eles surgem com alguma inovação na Europa Oriental. É selvagem, às vezes cheio de humor, e acima de tudo informal. O efeito líquido é poderoso. As melhores práticas e as melhores pessoas sempre estão em movimento entre as unidades, impulsionando os negócios. De fato, o comportamento sem fronteiras imbuiu-nos de uma “arquitetura social” que floresce no aprendizado.

Na década de 1990, promovemos quatro grandes iniciativas: Globalização, Serviços, Seis Sigma e E-Business.

Todas essas iniciativas germinaram a partir da semente de uma idéia menor. Uma vez lançadas no sistema operacional, o ambiente fomentou seu

crescimento. As quatro floresceram e se transformaram em formidável componente de nosso crescimento acelerado que marcou os últimos dez anos.

Não eram apenas “a moda do mês”.

Na GE, definimos iniciativa como algo que arrebata todo o mundo — bastante grande, bastante ampla e bastante genérica para exercer um impacto expressivo sobre a empresa, l rata-se de alguma coisa duradoura, que muda a natureza básica da organização. Qualquer que fosse sua fonte, tornava-me líder da torcida pela iniciativa. Acompanhei todas as iniciativas com uma paixão e uma obsessão que muitas vezes descambavam para as raias da demência.

As iniciativas surgem em qualquer lugar e em todo lugar. A globalização brotou da paixão de Paolo Fresco. Os serviços ganharam novo viço, depois da recomendação daquela turma de Crotonville para que definíssemos nossos mercados de maneira mais ampla, como fertilizante do crescimento rápido. O Seis Sigma irrompeu de uma pesquisa entre os empregados em 1995. Embora os empregados achassem que nossa qualidade era boa, eles também acreditavam que poderia ser muito melhor. E e-business despontou, talvez um pouco tarde, por se tratar de alguma coisa que não podia ser ignorada. Saltamos e nos molhamos numa revolução que não compreendíamos bem. Confiamos em que nosso sistema operacional nos ensinaria o que era aquilo.

A garantia de que as iniciativas produziriam resultados exigiu um compromisso apaixonado e integral do topo. Além da paixão, também havia muito rigor. Não só transferíamos as melhores pessoas para as iniciativas, também as treinávamos, as avaliávamos e relatávamos seus resultados. No final, cada iniciativa tinha de desenvolver pessoas e melhorar o resultado final da empresa.

Os líderes de cada negócio deviam ser os paladinos das iniciativas — e a simples defesa tímida e racional não era suficiente. Eles se asseguravam de que todas as iniciativas eram lideradas por pessoas nível A. Também garantíamos que as recompensas — aumentos salariais, opções sobre ações e

reconhecimento como modelo nas reuniões da empresa — eram altamente visíveis.

A organização julga a importância de uma iniciativa com base em quem exerce as tarefas de liderança. Em nenhuma outra iniciativa, isso foi mais importante para o sucesso da GE do que no Seis Sigma. Se não tivéssemos conseguido os melhores e os mais brilhantes, a iniciativa talvez tivesse sido percebida como nada mais do que outro "programa de qualidade".

Avaliávamos todas as nossas iniciativas na reunião de Boca, em janeiro; nas reuniões trimestrais do CEC; nas avaliações de recursos humanos, em abril; nas sessões de planejamento, em julho; nas reuniões dos executivos, em outubro; e nas reuniões do plano operacional, em novembro.

Sempre se ouvia o incessante rufar de tambores do processo de acompanhamento.

Utilizamos as pesquisas anuais entre os empregados para sondar quão profundas estão as raízes das iniciativas na organização. Começamos em 1995, com uma pesquisa anônima entre 1.500 empregados. Hoje, aumentamos a amostra para 16.000 empregados. As pesquisas nos ajudam na definição da trajetória — e funcionam como detector de besteiras. Essas pesquisas incluem perguntas diretas sobre as iniciativas em andamento — sobre se nossas mensagens estão chegando aos destinatários.

Por exemplo, quando lançamos o Seis Sigma, em 1995, perguntamos aos empregados se eles concordavam ou discordavam da afirmação: "As atitudes deste negócio demonstram com clareza que a qualidade é alta prioridade." Cerca de 19% de nossos 700 executivos sêniores mais importantes expressaram discordância. Em 2000, esse mesmo indicador caiu para 8%. Em 1995, dentre nossa população executiva de 3.000 pessoas, 25% discordava da mesma afirmação. Cinco anos depois, esse número se reduziu para 9%.

O sucesso das iniciativas depende sobretudo de foco e de compromisso implacável. O rufar dos tambores deve ser incessante. Toda e qualquer ação de liderança precisa demonstrar total compromisso com as iniciativas.

O impacto dessas iniciavas despontou no lugar certo — nos resultados operacionais. A taxa de crescimento da receita dobrou, nos últimos cinco anos, e nossa margem operacional aumentou de 14,4%, em 1995, para 18,9%, em 2000.

---

19. Globalização

A GE SEMPRE FOI UMA EMPRESA GLOBAL.

Em fins do século XIX, Thomas Edison instalou o sistema de iluminação de 3.000 lâmpadas elétricas no viaduto Holborn, em Londres. Na virada do século, a GE construiu a maior central elétrica do Japão. Alguns de nossos primeiros CEOs viajavam de navio, durante um mês ou mais, para cuidar de negócios na Europa e na Ásia.

Tive uma iniciação precoce em globalização.

Reuben Gutoff e eu constituímos duas joint ventures no negócio de plásticos, em meados da década de 1960, uma com a Mitsui Petrochemical, no Japão, e a outra com a AKU, fabricante de produtos químicos e de fibras na Holanda. A Mitsui e a AKU eram grandes empresas químicas, e nosso pequeno projeto em plásticos especiais se revelou modesto demais para atrair-lhes a atenção. Mas, nos prendemos a elas em acordos de longo prazo e precisávamos encontrar uma saída.

Nunca me esquecerei de nossas negociações finais com a Mitsui. Tom Fitzgerald, o chefe de vendas de plásticos, e eu almoçávamos no Okura Hotel, em Tóquio, com o pessoal da Mitsui. Estávamos sentados no chão, sem sapatos. Depois de um dia ou dois de negociações, eu tinha redigido

duas cartas de intenções que mudavam de maneira significativa nossas relações. Uma delas previa a ruptura inequívoca da joint venture, depois de um pagamento desprezível. A outra detalhava a permanência da Mitsui no negócio, mas com a diluição de sua participação.

No almoço, já era evidente que a Mitsui queria sair do negócio tanto quanto nós. Não poderia sentir-me mais feliz. Receava que as negociações fossem mais difíceis. Imediatamente entreguei-lhes a carta para a alternativa “ficar no negócio”. Só depois de olhar para o exemplar em minhas mãos percebi que lhes havia passado o documento errado.

Fiquei boquiaberto.

— Ah, meu Deus, há um erro de datilografia.

Arranquei o documento errado das mãos deles e passei-lhes a carta de intenção que rescindiria o acordo. Eles a assinaram e nós estávamos livres para procurar novo sócio no Japão. Tom deve ter contado aquela história umas mil vezes para mostrar que pateta era o chefe dele.

Também nos desvencilhamos do acordo com a AKU — sem que daquela vez me metesse em nenhuma trapalhada. A AKU havia construído uma planta piloto para produzir PPO e gastara de US$20 milhões a US$30 milhões no projeto. O principal interesse deles pelo PPO era em fibras. Quando o polímero se revelou não muito útil para essa finalidade, eles perderam o entusiasmo.

Contudo, o vice-chairman deles se reuniu comigo em seu escritório em Arnheim e queria uns US$2 milhões para liquidar o empreendimento, a título de compensação por algumas de suas perdas. Disse-lhe que precisaria de alguns meses para submeter a proposta a toda a burocracia da GE e que, mesmo assim, não sabia se conseguiria aprovação. No entanto, ressaltei que tinha autoridade para aprovar até US$500.000 e que podia dar-lhe o dinheiro na hora. Ele aceitou e, em seguida, constituímos nossa subsidiária integral na Europa.

No Japão, sabíamos que precisávamos de distribuição e queríamos um sócio relativamente pequeno. Procuramos vários parceiros potenciais e ficamos

com a Nagase & Co., que, na época, era principalmente uma distribuidora de filmes Kodak. Fechei o negócio com o chefe da família Nagase. Contribuímos para a sociedade com produtos e tecnologia.

Eles entraram com o conhecimento do complexo mercado de distribuição no Japão. Juntos investimos em fábricas locais para a produção de plásticos destinados ao mercado japonês. Hoje, esse empreendimento é o cerne de nosso negócio de plásticos na Ásia. Usamos o mesmo modelo para uma transação na área de sistemas médicos, em fins da década de 1970, com Shozo Yokogawa, da Yokogawa, uma empresa de instrumentação.

Tais relacionamentos e as transações por trás deles perduraram por mais de 25 anos e prosperaram em meio às mudanças. A GE pode parecer grande, mas na verdade é composta de um monte de pequenas peças. O sucesso de nossas transações com a Nagase e com a Yokogawa reforçou a idéia de que nossas sociedades de maior sucesso são com empresas menores, que consideram o projeto de importância crítica para suas operações. Sempre que surgia um problema a resolver, nosso pessoal logo chegava ao topo — sem ter de atravessar todo um cipoal de burocracia.

Lembro-me de minha irritação com a demora dos japoneses para tomar decisões. Mas, quando chegavam a uma conclusão, podia-se apostar a casa naquilo. Em mais de 35 anos, quase todas as minhas relações de negócios no Japão se converteram em amizades pessoais duradouras.

Quando me tornei CEO, passei muitos dos primeiros anos fazendo apenas um ou dois negócios isolados fora dos Estados Unidos e visitando a Europa e Ásia uma vez por ano, para avaliar as operações em curso. Uma de minhas primeiras transações, uma joint venture em 1986 com a Fanuc, do Japão, era muito semelhante às sociedades com a Yokogawa e a Nagase. Sempre admirei a Fanuc e seu chefe, Dr. Seiuemon Inaba. Eram os líderes incontestes do mercado de controles numéricos para máquinas ferramentas, e estávamos em vias de iniciar um programa de automação de fábricas. A venda do conceito de “fábrica do futuro” não levara a GE a lugar nenhum. Lançávamos slogans como “Automatize, Emigre, ou Evapore”, mas não tínhamos negócios. Nossos trunfos se resumiam em distribuição nos Estados Unidos e em uns dos nichos de produtos em que éramos fortes.

Pedi a Chuck Pieper, que na época era chefe da GE do Japão, para visitar o Dr. Inaba e ver se havia alguma compatibilidade entre as duas empresas. Chuck esteve com ele várias vezes e preparou o palco para meus encontros com ele em Nova York, em novembro de 1985.

Acertamos os ponteiros imediatamente. Nossa distribuição nos Estados Unidos e a tecnologia de produtos da Fanuc fariam um grande casamento. Duas reuniões depois, fechamos um acordo de âmbito mundial. No valor de US$200 milhões, foi nossa maior transação internacional da década de 1980. Como a Nagase e a Yokogawa, a Fanuc e o Dr. Inaba foram ótimos sócios e nossas empresas 50/50 prosperaram com rapidez, salvando nossa "fábrica do futuro".

A verdade é que não dediquei muita atenção à trajetória global da GE na primeira metade da década de 1980. Na verdade, eliminei de nossa organização uma divisão internacional autônoma e transferi para os CEOs dos vários negócios a responsabilidade pelas próprias atividades no exterior. A divisão internacional era algo híbrido entre marcador de pontos e ajudante.

Sempre achei que não havia essa coisa de empresa global: os negócios são globais, mas não as empresas. Fiz esse discurso mil vezes ou mais, para deixar claro que o CEO de cada negócio era responsável pela globalização do próprio negócio.

Em princípios de 1980, os únicos negócios verdadeiramente globais da GE eram plásticos e sistemas médicos. Nossos outros negócios tinham vendas globais de vários tamanhos. Dois outros negócios — motores de aviação e sistemas de energia — destacavam-se pelo tamanho, mas atuavam sobretudo em exportação, com instalações exclusivamente nos Estados Unidos. Na década de 1970, a GE formou uma joint venture com a empresa francesa, Snecma, para a produção do motor de aviação que equiparia a mais popular aeronave comercial de todos os tempos, o Boeing 737.

Quem realmente desbravou o caminho foi Paolo Fresco. Em 1986, nomeei-o vice-presidente sênior internacional, com base em Londres, em pé de igualdade com os líderes de negócios, mas sem responsabilidade operacional. Paolo sobressaía como epítome do executivo global. Alto, elegante, charmoso e refinado, era conhecido em todo o mundo. Italiano nato

e advogado, entrou na GE em 1962 e, durante muito tempo, dominou a velha organização internacional. Como vice-presidente para a Europa, o Oriente Médio e a África, foi também um dos melhores negociadores da empresa.

Paolo não tardou em se transformar no Dr. Globalização, pai de todas as nossas atividades globais. Acordava todas as manhãs pensando em como expandir a empresa além das fronteiras nacionais. Em todas as reuniões, pressionava os colegas por planos de expansão globais. As vezes era desagradável, sempre importunando os CEOs dos negócios com pedidos de detalhes sobre suas atividades internacionais e assediando-os para que desenvolvessem mais operações capazes de transformar a GE em empresa verdadeiramente global. Destacava-se como globe-trotter incansável, a vontade em qualquer fuso horário, e sempre no exterior pelo menos uma vez por mês.

Durante 15 anos, ele e eu viajamos pelo mundo juntos. Saíamos por umas duas ou três semanas, três vezes por ano. Divertíamo-nos juntos e, em todas as viagens, levávamos nossas respectivas mulheres. Nós quatro nos tornamos uma família unida. Felizmente, nossas mulheres ficaram grandes amigas. Enquanto promovíamos relações sociais e fazíamos negócios, elas exploravam as atrações turísticas e as culturas dos países.

Se houve um ano crítico em termos de globalização, talvez tenha sido 1989. Tudo começou com um telefonema de Lord Arnold Weinstock, chairman da General Electric Co. Ltd. no Reino Unido. (A GEC tinha exatamente o mesmo nome da nossa empresa, embora nunca tenha havido qualquer ligação entre as duas. Apenas em 2000, quando mudaram sua denominação social para Marconi, conseguimos comprar todos os direitos do nome GF2). Weinstock telefonou para mim porque a empresa dele estava sendo ameaçada por uma tentativa de tomada de controle hostil e ele queria ver se podíamos ajudá-lo. Paolo, Dennis Dammerman, Ben Heineman e eu fomos a Londres para nos encontrarmos com o pessoal da GEC A tentativa de tomada de controle era assunto de primeira página dos jornais e os repórteres que cobriam assuntos empresariais seguiam todos os nossos passos. Quando chegamos quase a um acordo, interrompemos as negociações e voltamos para nosso escritório em Londres, enquanto eles ruminavam nossa proposta. Combinamos que Weinstock me procuraria sob o nome secreto de nosso vice chairman, Ed Hood.

Ele telefonou umas duas vezes e um dos funcionários do escritório repetiu que estávamos em reunião e que o procuraríamos depois. Weinstock, finalmente, conseguiu falar com a secretária de Paolo, Lin. Ela conhecia Ed Hood, mas mesmo assim entrou na sala de reuniões e disse:

— Acho que tem um repórter ao telefone fingindo que é Ed Hood. Ele tem um sotaque britânico muito forte.

— Ah não! — exclamei. — Esqueci de avisar que Weinstock estaria usando o nome de Ed como código.

Talvez Weinstock tenha tido a impressão de que aquilo era um jogo nosso.

Não que isso ajudasse. Ele também era um negociador frio, astuto e voluntarioso como poucos. Sob certos aspectos, ele era duas pessoas diferentes. Fora do escritório cativava a todos como grande contador de casos, charmoso e irresistível. Colecionava cavalos de corrida nos estábulos dos puros-sangues da rainha, ostentava casas elegantes adornadas com objetos de arte, e tinha uma esposa espetacular. Era um anfitrião generoso e divertido.

No entanto, em seu escritório espartano, era o protótipo do contador comum com sua viseira verde. A sede da GEC, em Londres, refletia seu estilo sovina. A luz era mortiça; os móveis escassos; e os corredores tão estreitos, que se precisava andar de lado ao passar por uma porta aberta.

A entrada do banheiro era por uma área estreita, defronte a um lance de escada. Quando se esperava para entrar, sempre havia o risco de alguém abrir a porta de repente e o empurrar escada abaixo.

Sentado a sua mesa, diretamente debaixo de uma lâmpada pendente do teto, Weinstock, com seus suspensórios, parecia uma figura formidável. Costumava olhar para os interlocutores por cima dos óculos, inclinado sobre volumosos livros contábeis, que marcava com lápis coloridos, traçando círculos em torno dos números que não correspondiam ás expectativas.

Apesar daquelas excentricidades, considerava-o fascinante.

Nossas negociações acabaram levando a uma série de joint ventures e aquisições com a GEC, em abril de 1989, envolvendo sistemas médicos, eletrodomésticos, sistemas de energia e distribuição elétrica. Os acordos proporcionaram â GE bom acesso às indústrias locais; um ponto de apoio em energia elétrica, que nos manteve no mercado europeu de turbinas a gás; e participação de 50% no negócio de eletrodomésticos da GEC.

Mais tarde, naquele ano, foi Paolo quem nos ajudou a arrematar a compra de uma participação majoritária na Tungsram, uma das maiores e mais tradicionais empresas da Hungria. Estávamos procurando um local na Áustria para construir uma fábrica de produtos de iluminação, perto da fronteira húngara, quando descobrimos que a Tungsram talvez estivesse à venda. Mesmo sob o regime comunista, a empresa tinha excelente reputação e muita tecnologia. Era a maior empresa de iluminação fora das três grandes: Philips, Siemens e nós.

Paolo viajou para a Hungria com uma pequena equipe e iniciou os entendimentos. Depois de passar o dia à mesa de negociações, ele me telefonava do Hilton Hotel, em Budapeste, a fim de colocar-me a par dos detalhes. Não demorou muito para que Paolo percebesse um certo comportamento estranho durante as negociações. Seus interlocutores começaram a reagir a coisas que ele me dizia pessoalmente, pelo telefone.

Paolo deu a entender seu receio de que os húngaros estivessem interceptando nossas conversas. Assim, começamos a dizer absurdos para ver qual seria a reação dos húngaros, no dia seguinte. O comportamento deles não deixou dúvidas quanto à interceptação. Assim, Paolo e eu passamos a usar os telefonemas para conduzir as negociações. Por exemplo, ele me dizia que estavam pedindo US$300 milhões pela participação majoritária.

— Escuta, amanhã, se eles insistirem em mais de US$100 milhões, você cai fora.

No dia seguinte, Paolo os achou mais realistas em relação ao preço. Sempre que precisávamos conversar com mais segurança, um executivo da GE cruzava a fronteira de trem para Viena ou usava a cabine telefônica à prova de som na Embaixada Americana. Se não, continuávamos fazendo o jogo no telefone do hotel. No final, a brincadeira não fez mal a ninguém.

Fechamos o negócio, pagando US$150 milhões por 51% da Tungsram e comprando a parte remanescente cinco anos depois. Paolo bateu o martelo à meia-noite, enquanto tomava uma garrafa de vodca com os comunistas.

No dia seguinte, caía o Muro de Berlim. Sem saber, tínhamos feito o primeiro grande negócio na Europa Oriental. Desde que Thomas Edison nos instalou na fabricação de lâmpadas, nosso negócio de iluminação tem atendido quase exclusivamente ao mercado americano. A transação com a Tungsram, junto com a aquisição em 1991 de uma participação majoritária na Thorn, empresa de produtos de iluminação no Reino Unido, transformou a GE no maior fabricante mundial de lâmpadas, com fatia superior a 15% do mercado da Europa Ocidental.

Outro evento global memorável naquele ano foi minha viagem â Índia, em fins de setembro de 1989. Paolo arrastou-me para lá pela primeira vez, e imediatamente apaixonei-me pelo povo. Paolo cultivara um ótimo relacionamento lá com K. P. Singh, destacado empreendedor imobiliário indiano.

K. P. Singh atuava como verdadeiro embaixador da Índia. Alto, esbelto e aristocrático, era um perfeito cavalheiro. Naquela ocasião, ele programou para nós quatro dias de amplas reuniões de negócios e animados eventos noturnos.

No primeiro dia, depois de uma jornada de reuniões com líderes empresariais e governamentais em Nova Deli, inclusive com o primeiro-ministro Rajiv Gandhi, a noite nos reservaria uma surpresa inesquecível. Qualquer pessoa que significasse alguma coisa na Índia estava presente na enorme festa que ele organizou em sua magnífica residência. Ao som de duas orquestras, centenas de pessoas se entrosavam em meio a piscinas cheias de pétalas de flores e mesas com pratos de todos os países do mundo.

Que recepção!

Prosseguimos com as reuniões de negócios por mais dois dias. Durante a viagem, deveríamos selecionar um sócio de alta tecnologia que nos ajudasse a desenvolver no país produtos médicos menos sofisticados e de baixo custo. Chuck Pieper, que iniciara as primeiras negociações com a Fanuc, no Japão,

fora promovido a chefe de sistemas médicos da GE na Ásia. Naquela altura, ele já havia selecionado dois finalistas, que levou para reuniões conosco no hotel em Déli. Ambos eram empreendedores indianos de sucesso: um era vibrante e o outro, reservado.

Paolo e eu adoramos a primeira apresentação do cara mais vibrante, que, cheio de entusiasmo, nos apresentou seus planos. O mais discreto, Azim Premji, veio logo em seguida e nos mostrou com argumentos fundamentados por que sua empresa, Wipro, era o sócio certo para a GE. Chuck estava convencido de que Premji era a melhor escolha para nós. K. P. que participou de todas as reuniões, manteve-se neutro. Para ele, ambos os empreendedores eram ótimos.

Depois de nosso retorno, Chuck apresentou por escrito seus argumentos a favor de Wipro. Paolo e eu concordamos em recuar e aprovar a sugestão de Chuck de uma joint venture 50/50 com Premji. O empreendimento médico prosperou, e a Wipro expandiu enormemente seus recursos em software, tornando-se o modelo de empresa de alta tecnologia na Índia. Premji valia bilhões, e tornou-se um dos homens de negócios mais ricos do mundo.

Para nosso último dia na Índia, K. P. programou uma visita ao Taj Mahal. Na noite anterior, voamos para Jaipur. Se para nós aquela primeira noite na Índia fora especial, ainda não tínhamos visto nada.

K. P. estava prestes a superar-se. Fomos recepcionados no hotel, antigo palácio do marajá, por ginetes trajando roupas coloridas, montados em elefantes ou cavalos. Todo o gramado defronte ao hotel estava plantado com flores viçosas, compondo o logotipo da GE.

Naquela noite, em Jaipur, o marajá ofereceu um jantar em seu palácio. Depois do jantar, assisti ao mais belo espetáculo de fogos de artifício de toda a minha vida. Subimos por uma longa passarela sinuosa até o telhado, onde nos sentamos em enormes almofadas, sobre maravilhosos tapetes antigos.

Foi uma daquelas coisas que mais parece sonho. Literalmente, um “tratamento majestoso”. Eles realmente queriam que a GE amasse a Índia e investisse no país. E, para tanto, não pouparam esforços.

No dia seguinte, Fiquei chocado com os contrastes. Animais atravancavam as ruelas imundas à medida que nosso carro avançava em direção ao Taj Mahal. Mas o monumento superou todas as minhas expectativas. Uma estrutura magnífica, brilhando ao sol, o que lhe dava uma tonalidade quase rósea. Ao fundo dessa maravilhosa criação humana, do outro lado do rio, projetava-se uma enorme antena parabólica de comunicação por satélite — um rápido vislumbre do velho e do novo.

O zelo de K. P. e de seus amigos produziram resultados. Eles nos mostraram um país e um povo que amamos. Deparamo-nos com todos os tipos de oportunidades. Depois daquela viagem, tomei-me um paladino da Índia.

Em nossa reunião de executivos no mês seguinte, retratei o país como um ótimo lugar para se fazer apostas. Estava disposto a jogar na Índia, pois o país oferecia um sistema legal forte, um enorme mercado potencial e grande quantidade de pessoas com muitas habilidades técnicas.

Na minha percepção, a Índia era um mercado formidável, com uma classe média de mais de 100 milhões de pessoas, em rápido crescimento, numa população de 800 milhões. O povo indiano era altamente educado, falava inglês, e contava com muitos empreendedores, que tentavam romper as algemas da pesada burocracia do governo.

Altamente desenvolvido sob o ponto de vista intelectual, a Índia era um país subdesenvolvido em termos de infraestrutura. Mas eu esperava que o governo resolvesse os problemas de infraestrutura e eliminasse parte da papelada.

Como estava enganado! Tentamos instalar no país empresas de iluminação e de eletrodomésticos. Em vão. As iniciativas em geração de energia elétrica foram uma série de partidas e paradas. Os negócios em serviços financeiros e plásticos foram sucessos apenas moderados. Apenas o setor de sistemas médicos prosperou conforme as expectativas.

E como estava certo! Os verdadeiros benefícios dos investimentos na Índia resultaram da formidável capacidade intelectual e do exuberante entusiasmo de seu povo. Encontramos talentos em ciências, engenharia e gerência, que hoje atuam em quase todos os negócios da GE.

EM PRINCÍPIOS DA DÉCADA DE 1990, CONTINUAMOS impulsionando nosso crescimento mundial por meio de aquisições e alianças e mediante a transferência de nossas melhores pessoas para tarefas globais. Em fins de 1991, fizemos duas mudanças importantes. Nomeamos Jim McNorney, um de nossos melhores CEOs de negócios, para a posição recém-criada de presidente da GE Ásia. A função de Jim não era dirigir nenhum negócio específico, mas promover a região e demonstrar aos líderes de negócios o potencial da área. Sua tarefa consistia em buscar oportunidades de transações, desenvolver relações de negócios, e ser o paladino da Ásia na empresa. Ele era um cara tremendamente convincente e exercia forte impacto.

Oito meses depois da ida de Jim para a Ásia, enviamos Del Williamson, do negócio de geração de energia em Schenectady, onde era chefe de vendas e marketing, para Hong Kong, como chefe de vendas mundiais. O deslocamento do centro de gravidade para lá era uma iniciativa lógica, pois ninguém comprava centrais elétricas nos Estados Unidos. As oportunidades de negócios estavam na Ásia. Psicologicamente, o impacto sobre a empresa, decorrente do fato de uma pessoa importante como Del gerenciar a linha da receita de um lugar tão distante da “Mãe Schenectady”, foi colossal.

O simbolismo dessas mudanças sacudiu o sistema. De repente ouvíamos comentários do tipo: “Eles realmente estão falando sério. A globalização é pra valer! E os números comprovariam essa percepção. Nossas vendas mundiais pularam de US$9 bilhões, em 1987, ou 19% da receita total, quando Paolo foi nomeado vice-presidente sênior, para US$53 bilhões, ou mais de 40% de nossa receita total hoje.

OUTRO COMPONENTE CRÍTICO DE NOSSA ESTRATÉGIA FOI A adoção de uma perspectiva inversa a respeito da globalização. Concentramos boa parte de nossa atenção em áreas do planeta que se encontravam em transição ou eram preteridas por outras. Achamos que lá estavam as melhores atividades com a melhor relação risco-recompensa.

Entre princípios e meados da década de 1990, quando a Europa estava em recessão, identificamos muitas oportunidades, sobretudo em serviços financeiros. Lá pelo meio da década, quando o México desvalorizou o peso e a economia estava em tumulto, efetuamos mais de 20 aquisições e joint ventures, além de aumentarmos significativamente nossa base de produção naquele país. No fim da década, nosso negócio de serviços financeiros transferiu-se para o Japão, que havia muito tempo excluíra os investimentos estrangeiros. Essas foram manobras oportunistas, mas não no sentido tradicional. Entramos nesses países para desenvolver negócios duradouros.

Nossas aquisições da CGR, na França; da Tungsram, na Hungria; e da Nuovo Pignone, na Itália, em 1994, envolveram o controle de operações deficitárias ou pouco rentáveis, até então estatais. Elas nos conferiram novos canais de distribuição ou foram fontes de boa tecnologia, que nos ajudaram a globalizar os negócios de sistemas médicos, iluminação e sistemas de energia.

A GE Capital iniciou sua expansão mundial em princípios de 1990, sobretudo na Europa, mediante a aquisição de empresas de seguros e financeiras. A atividade ganhou impulso quando Gary Wendt contratou Christopher Mackenzie em Londres, em 1994. Com muito apoio de Gary, Christopher atuou como ponta de lança de uma grande expansão européia. Gary liderou esforço semelhante no Japão, em fins da década de 1990. De 1994 até 2000, US$89 bilhões dos US$161 bilhões em ativos adquiridos pela GE Capital situavam-se fora dos Estados Unidos. A GE Capital Services demorou algum tempo para globalizar, mas quando partiram para a ação, a investida foi realmente séria.

Nenhum sucesso foi repentino. A transação com a Thomson em sistemas médicos demorou pelo menos dez anos para que de fato produzisse resultados. O mesmo se aplica à nossa aquisição da Tungsram. Contudo, uma de nossas realizações mais gratificantes foi a aquisição do controle de três empresas estatais — CGR, Nuovo Pignone e a Tungsram, esta última sob comando comunista — e transformá-las em organizações altamente energizadas e em empresas lucrativas.

Todavia, algumas idéias não deram certo. Quando escolhemos um negócio para entrar no mercado chinês, começamos com iluminação. Achávamos que

nossos concorrentes globais típicos seriam os chineses. Em vez disso, constatamos que praticamente todos os prefeitos locais estavam instalando fábricas de lâmpadas. Hoje, há mais de 2.000 fabricantes de lâmpadas na China.

Além disso, nem rodos os nossos negócios globais levantaram voo — e algumas experiências foram muito amargas. Lembro-me de apenas uma ou duas ocasiões em que fomos vítimas de quebra de confiança e de falta de integridade. O pior exemplo ocorreu em 1988, quando Paolo e eu fomos a Eindhoven, na Holanda, para uma reunião com o CEO da Philips, N.V. Soubemos que ele estava interessado em vender o negócio de eletrodomésticos da empresa e sua aquisição nos asseguraria uma posição forte no mercado europeu de eletrodomésticos.

Ele se tornara CEO da Philips em meados da década de 1980 e tinha algumas idéias ousadas sobre como mudar sua empresa. Numa discussão durante o jantar na Philips House, ele nos disse que queria vender seu negócio de grandes eletrodomésticos, segmento em que a Philips era a segunda maior empresa da Europa, e que estava disposto a analisar a venda de seu negócio de sistemas médicos. Ele não estava certo nem mesmo quanto à permanência em iluminação — embora a empresa holandesa fosse nosso maior concorrente em lâmpadas. Suas preferências eram semicondutores e produtos eletrônicos de consumo.

Depois do jantar, enquanto íamos para o aeroporto, sob a chuva, comentei com Fresco:

— Você alguma vez esteve numa sala onde lhe expõem duas perspectivas totalmente diferentes sobre o mesmo negócio? Nós dois não podemos estar certos. Um de nós será demitido.

Aquela reunião foi o início dos entendimentos pelo negócio de eletrodomésticos da Philips. O CEO indicou seu presidente para negociar com Paolo. Concordamos com o preço e pensamos que a transação estava fechada, depois de semanas de trabalho. Então veio o choque.

Apenas uma semana depois do aperto de mãos, o presidente procurou Fresco com a grande surpresa:

— Lamento, Paolo, mas vamos ficar com a Whirlpool.

Telefonei para o CEO:

— Isso não é justo! — protestei.

Ele concordou:

— Mande o Paolo aqui e vamos acertar isso nessa semana.

Passando as férias em Cortina, Itália, na época, Paolo deixou a mulher e voou imediatamente para Eindhoven. Negociou um novo acordo durante toda a quinta-feira e até aceitou pagar mais pelos eletrodomésticos da Philips. Ao meio-dia de sexta-feira, todos os detalhes estavam definidos e a equipe da Philips sugeriu que Paolo voltasse ao hotel.

— Estaremos prontos às quatro horas da tarde, com todos os documentos já datilografados para assinatura — disse o presidente. — E abriremos o champanha.

Ao chegar ao hotel de Paolo por volta das 5 horas, o presidente lançou a segunda bomba.

— Sinto muito. Vamos mesmo ficar com a Whirlpool. Eles voltaram e superaram a sua proposta.

Paolo não conseguia acreditar naquilo. Quando ele me telefonou por volta da meia-noite, fiquei estupefato. A primeira desistência da Philips depois do aperto de mãos já foi muito ruim. A outra foi a pior coisa que já vi em transações de negócios daquele nível.

O lado positivo é que, em vinte e tantos anos como CEO e depois de negociar literalmente milhares de aquisições, sociedades e acordos, eventos como esse foram muito raros — e ocorreu apenas uma vez de forma tão acintosa como em Eindhoven.

COMO NOSSAS OUTRAS INICIATIVAS, AS SEMENTES DA globalização se transformaram num jardim. Nosso conceito de globalização evoluiu da conquista de novos mercados para o de compras de produtos e componentes em todo o mundo e, finalmente, para o aproveitamento do capital intelectual de qualquer país.

Vejamos o exemplo da Índia. Desde o início, senti-me otimista com a energia mental do país, mas a maneira como a exploramos ultrapassou meus sonhos mais ousados. O talento científico e técnico da Índia no desenvolvimento de software, em projetos e em pesquisa básica é incrível. Em 2000, iniciamos a construção no país de um centro de P&D de US$30 milhões. Hoje, já estamos na segunda fase e, até 2002, mais do que triplicaremos nossos investimentos no projeto. Será a maior unidade de pesquisas multidisciplinares da GE em todo o mundo, que, uma vez concluída, empregará mais de 3.000 engenheiros e cientistas. Atualmente, já temos mais de 1.000 pesquisadores, inclusive 250 Ph.Ds.

A grande riqueza da Índia é um povo altamente educado, capaz de realizar as mais diversas tarefas, com grande eficiência. A GE Capital transferiu seus centros de serviços aos clientes para Déli, com resultados sensacionais. Nossas instalações de atendimento aos consumidores de todo o mundo, situados na Índia, apresentam qualidade mais alta, custos mais baixos, melhores índices de cobrança e maior aceitação pelos clientes do que outras operações comparáveis nos Estados Unidos e na Europa. Todos os negócios industriais da GE seguiram o exemplo da GE Capital na Índia. Ouvimos o conselho de Peter Drucker. Transferimos o “quarto dos fundos” da GE, nos Estados Unidos, para a “sala de visitas” da Índia.

Na Índia, conseguimos contratar níveis de talento para serviços de atendimento aos clientes e para atividades de cobrança que jamais atrairíamos nos Estados Unidos. Os call centers dos Estados Unidos sofrem o flagelo de altos índices de rotatividade. Na Índia, são empregos muito cobiçados. Há quem argumente que a globalização prejudica os países em desenvolvimento e agrava os problemas de suas populações. A globalização exibe sua melhor face, quando se observa o brilho no olhar das pessoas cujas vidas se tomaram muito melhores graças a essas novas atividades.

Nos últimos anos, nosso programa de globalização deu uma fisionomia cada vez mais global à empresa, à medida que um número crescente de nativos de outros países assume posições de liderança. Nos primeiros anos da globalização, mandávamos americanos para o exterior. Esses expatriados foram fundamentais para nosso sucesso inicial, mas enfrentávamos problemas para nos libertarmos dessa “muleta”.

Aceleramos o desenvolvimento de uma feição global para a GE, mediante a redução forçada da quantidade de expatriados americanos: primeiro, mais residentes locais deviam ser promovidos com maior rapidez para cargos-chave. Depois, logo no primeiro ano da nova orientação, reduzimos nossas despesas em mais de US$200 milhões. Quando alguém dos Estados Unidos trabalha no Japão com um salário de US$150.000, o custo para a empresa é superior a US$500.000. Sempre lembro a nossos líderes de negócios: “Você prefere três ou quatro jovens formados pela Universidade de Tóquio, que conhecem o país e a língua, ou um amigo seu aqui da sede?”

A globalização deu um grande passo, com uma promoção funcional de grande impacto, que revelou os frutos de nossos esforços. Yoshiaki “Fuji” Fujimori, formado pela Universidade de Tóquio, em 1975, entrou no desenvolvimento de negócios da GE em 1986. Em maio de 2001, Fuji foi promovido de chefe de sistemas médicos na Ásia a presidente e CEO da GE Plastics em Pittsfield.

Ele é o primeiro japonês nato a liderar um negócio global da GE — um longo caminho, desde que comecei minha carreira na GE 40 anos atrás, nesse mesmo negócio de plásticos.

---

20. Cultivando Serviços

COMO QUASE TODAS AS INICIATIVAS DA GE, O CULTIVO DE serviços teve tudo a ver com pessoas.

Com exceção de nosso negócio de sistemas médicos, a maioria das pessoas que produzia hardware pesado na GE pensava em serviços em termos de after-market * — o fornecimento de peças sobressalentes e de reposição para a base instalada de motores de avião, de locomotivas e equipamentos de geração de energia fornecidos pela empresa.

After-market, o nome em si já põe a atividade no banco traseiro.

Em nossos negócios de grandes equipamentos, os engenheiros gostavam de dedicar seu tempo às máquinas mais novas, mais rápidas e mais poderosas. Ninguém pensava muito no after-market. E não estavam sozinhos — nosso pessoal de vendas focalizava sobretudo a demanda dos clientes por novos equipamentos.

Vínhamos insistindo em serviços sem grande sucesso. Quando o acidente de Three Mile Island forçou nosso negócio de energia nuclear a parar de produzir novos reatores, a solução foi o desenvolvimento de atividades de serviços como condição de sobrevivência. Eles o fizeram e transformaram a natureza do negócio, conseguindo taxas de crescimento de dois dígitos, em um mercado praticamente estagnado.

O segmento de sistemas médicos sempre teve um foco intenso em serviços. Os principais compradores eram radiologistas, que também atuavam como usuários constantes do equipamento. Desde o lançamento de nosso escaneador de tomografia computadorizada, em 1978, vendemos nossos equipamentos sob a égide de “o contínuo”. O slogan destinava-se a mostrar aos radiologistas que o upgrade do software os levaria ao “modelo da próxima geração”. Eles não precisariam jogar fora uma máquina de meio milhão de dólares e começar tudo de novo. O conceito de contínuo ajudou a aumentar as receitas de serviços e, ao mesmo tempo, a participação de mercado dos equipamentos, à medida que os clientes prolongavam a vida de seus investimentos.

John Trani, promovido a CEO de sistemas médicos em 1986, construiu sobre esses alicerces. Ele era um líder forte, obcecado pela produção de números.

John passou a encarar serviços como oportunidade ainda maior. Sistemas médicos foi o primeiro negócio a utilizar contratos de serviço de longo prazo. Também era o único negócio a fazer diagnóstico remoto do hardware e do software, ao desenvolver instalações em todo o mundo para proporcionar avaliação à distância, 24 horas por dia, 7 dias por semana, dos equipamentos instalados.

Os clientes de qualquer parte do mundo obtinham respostas para as suas dúvidas e, frequentemente, consertos para os equipamentos diretamente on-line, com os representantes técnicos em Paris, Tóquio ou Milwaukee, dependendo do fuso horário. Com a igualdade do foco sobre serviços e sobre equipamentos, sistemas médicos logo melhorou seus resultados. A receita geral cresceu 12 vezes, de 1980 a 2000. As atividades de serviços foram responsáveis por boa parte desses resultados, passando de 18% da receita total de serviços médicos, em 1980, para 31%, em 1990, chegando, em 2000, a 41% de uma receita superior a US$7 bilhões.

Nos demais negócios, não estávamos conseguindo muito sucesso. Aquela turma de Crotonville que nos desafiou a redefinir nossos mercados em 1995 foi o ponto de inflexão. Quando os outros negócios ampliaram a definição dos próprios mercados, a importância de serviços logo ficou evidente.

Em Boca, na reunião de janeiro de 1996, insisti no ponto de que éramos uma “empresa muito dependente de novos soquetes”. Reuníamos dezenas de executivos para discutir se venderiamos 50 ou 58 turbinas a gás ou quantas centenas de motores de aviação por ano, ao passo que “tratávamos como rotina oportunidades de prestação de serviços a uma base instalada de 10.000 turbinas e 9.000 motores de aviação".

Aquilo tinha de mudar.

Depois do desafio da turma de Crotonville, realizamos uma Sessão C especial, em novembro de 1995, em que o foco foi o provimento de pessoal para serviços. Fizemos nossa primeira grande mudança organizacional não-convencional em motores de aviação, em janeiro de 1995. Criamos o novo cargo de vice-presidente de serviços de motores e segregamos o negócio como centro de lucros e perdas. Preenchemos o cargo com um verdadeiro

agente de mudanças, um autêntico touro em loja de louças, Bill Vareschi, que fora principal executivo financeiro do negócio de motores de aviação.

Bill era barulhento, cheio de opiniões próprias e cabeçudo — exatamente o perfil que para mim daria vida à iniciativa. Também aproveitamos Jeff Bornstein, jovem astro financeiro da equipe de auditoria, que, como seu chefe, não tinha medo de dar uma virada em tudo a seu jeito. Bill e Jeff passaram quase todo o ano de 1996 reunindo todas as peças de serviços.

Os blocos de construção para erigir o edifício eram muitos. Tínhamos oficinas de manutenção de motores em todo o mundo. Adquirimos da British Airways uma grande unidade de manutenção no País de Gales, em 1991, como parte de um acordo de venda de nossos novos motores GE-90 a BA. Aquela era uma unidade não-lucrativa que basicamente cuidava da manutenção e reforma de motores Rolls-Royce, da qual a British Airways queria desvencilhar-se. Essa foi nossa primeira incursão significativa na manutenção de motores de outros fabricantes. Em 1996, Bill, com a ajuda de Dennis Dammerman, adquiriu a Celma, antiga empresa estatal de serviços no Brasil, que havia sido privatizada. Dois anos depois, comprávamos as instalações de serviços da Varig, também no Brasil, que nos daria condições de fazer a manutenção de motores GE a custo mais baixo.

Em fins de 1996, o negócio de manutenção de motores gerou receitas de US$3 bilhões, em comparação com US$2,2 bilhões, dois anos antes, e estava em bom caminho. No entanto, o setor começava a consolidar-se. Em 1996, a Greenwich Air Services, de Miami, comprou a Aviall, negócio de recondicionamento de motores de aviação. Perguntei a Bill e a outros por que não compramos aquela oficina. Em meados de fevereiro de 1997, a Greenwich voltava ao ataque, divulgando planos para a aquisição de outra empresa de serviços, a UNC.

Mais uma vez, telefonei para Bill e perguntei o que estava acontecendo. Aquela nova compra transformava a Greenwich em grande participante do mercado. Queria que ficássemos de olho neles. Dez dias depois que a Greenwich anunciou a nova aquisição, tive uma videoconferência com o CEO de motores de aviação, Gene Murphy, e com Bill Vareschi, na qual discutimos o que seria necessário para comprar a Greenwich. Bill estava

digerindo a Celma e achava que já tínhamos muitas instalações e podíamos aumentar o negócio por conta própria.

No entanto, quanto mais pensava sobre o assunto, maior era a minha ansiedade. Não queria correr o risco de que um de nossos concorrentes comprasse a Greenwich antes da GE. Insisti com Gene e Bill para que pensassem no assunto durante a noite e marquei uma videoconferência de acompanhamento para o dia seguinte.

Nessa outra reunião, eles concordaram em tentar o negócio. Vareschi, que conhecia o fundador e CEO da Greenwich, Gene Conese, havia algum tempo, concordou em telefonar para ele e marcar uma reunião conosco no domingo de manhã. Quando saí da videoconferência com Dennis Dammerman, agarrei-o pelo braço e disse:

— Temos de ficar com isso.

Ele estava tão entusiasmado quanto eu.

Em 2 de março, voei para Miami, onde me encontrei com Bill Vareschi para irmos à casa de Gene Conese. Nosso anfitrião era um urso sociável, empreendedor inteligente, que construíra sua empresa a partir do nada. Quando nos sentamos para tomar café em sua sala de jantar, era evidente que ele estava interessado em vender o negócio. Embora Gene não o tenha dito expressamente, tive a impressão de que, ao encontrar-se conosco, depois de montar aquela rede de serviços, ele ficou pensando: “Onde é que vocês andavam, caras?”

Naquela manhã, conversamos sobre uma possível transação e, com as ações da Greenwich negociadas a US$23, fiz a oferta de comprar a empresa a US$27 por ação. Gene contrapropôs US$35, e, como se poderia imaginar, fechamos em US$31, depois de umas duas horas de negociações. Durante a semana, nossas equipes cumpriram o dever de auditoria, fazendo as verificações necessárias. Dennis apareceu no meio da semana, para manter a situação em andamento.

No fim de semana seguinte, retornei a Miami, e prosseguimos com as barganhas habituais nas noites de sexta-feira e sábado, sobre detalhes de

última hora. O negócio foi fechado por US$1,5 bilhão. Quando chamei Conese de astuto, não estava falando por acaso. Gene queria receber ações da GE, em troca de suas próprias ações. Assim foi, e, desde então, o preço de nossas ações triplicou. O fato é que aquela compra nos colocou no mapa de serviços de manutenção de motores de aviação, aumentando nossas receitas em 60% da noite para o dia.

Com a compra da Greenwich, passamos a contar com um verdadeiro negócio de serviços, com receita superior a US$5 bilhões. Agora, Bill precisava elevar o nível do empreendimento. Para tanto, era preciso melhorar toda a organização. Em termos mais específicos, ele tinha de mudar a mentalidade do pessoal de engenharia, deslocando-a do projeto de novos motores para o aprimoramento da base instalada de motores. Assim, transferimos um dos melhores engenheiros projetistas do negócio, Vic Simon, de seu trabalho em projetos para chefe de engenharia de serviços. Também demos a Bill um jovem gerente de fabricação, de “alto potencial”, Ted Torbeck, oriundo da GE Transportes, que também exerceria a função de gerente de fabricação em serviços. Finalmente, elevamos o nível hierárquico da função de Bill para vice-presidente corporativo.

Todas essas mudanças reforçaram a mensagem de que as atividades de serviços eram importantes. E, de faro, a participação de serviços na receita total de motores de aviação subiu de menos de 40%, em 1994, para mais de 50%, em 2000.

USAMOS O MESMO MODELO E OBTIVEMOS OS MESMOS resultados em sistemas de energia e em transportes. Agora precisávamos ampliar nossa base.

Para difundir o aprendizado, constituímos um conselho consultivo, em 1996, trazendo a cada três meses para Fairfield todos os líderes de serviços. O vice-chairman Paolo Fresco ou eu comparecia a todas as reuniões. Mais uma vez, logo ficava óbvio quem produzia ou não produzia resultados — e a reunião seguinte geralmente corrigia as deficiências. O compartilhamento de idéias era muito útil para despertar o interesse por aquisições e para a estruturação de contratos de serviços a longo prazo.

As aquisições desempenharam papel fundamental no crescimento de serviços. De 1997 a 2000, sistemas médicos adquiriu 40 empresas de serviços; sistemas de energia, 31; e motores de aviação, 17. Mesmo transportes entrou no jogo de aquisições em 2000, ao pagar US$400 milhões pela Harmon Industries, uma empresa de serviços e manutenção de ferrovias de Kansas City.

Três negócios separados — transportes, energia e aviação — constituíram joint ventures 50/50 com a Harris Corp., empresa de alta tecnologia do setor aeroespacial. Este foi outro grande exemplo do compartilhamento de idéias. Tais empreendimentos em sistemas de informação possibilitavam que as ferrovias determinassem a localização de um trem ou que uma concessionária de serviços públicos identificasse onde se situavam os problemas da rede. Em 2001, compramos amigavelmente os 50% da Harris em energia e transportes.

Também instilamos a idéia de maiores investimentos em tecnologia em todas as fases do sistema operacional. E os negócios corresponderam — na maioria dos casos triplicando nossos investimentos em P&D de tecnologia de serviços para US$500 milhões por ano, em 2000.

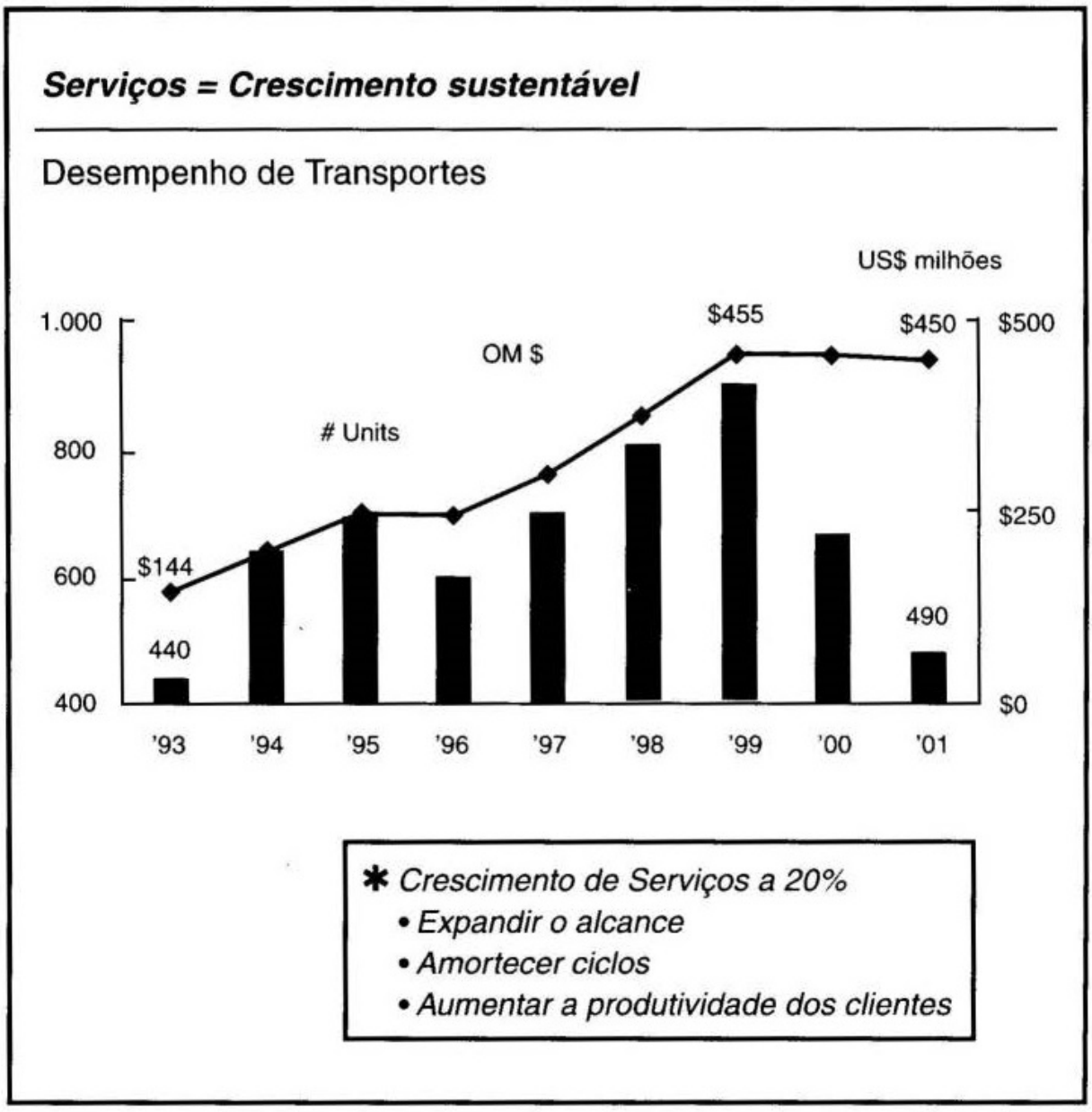
A magnitude dos investimentos em tecnologia de serviços mudou os fundamentos de nossos negócios de serviços. Os contratos de serviços a longo prazo não seriam possíveis sem esses grandes investimentos em tecnologia e sem nosso compromisso com o Seis Sigma. A aceitação de contratos a longo prazo exigia modelos sofisticados para a previsão de custos em períodos de 10 a 15 anos. Como os líderes dos negócios tinham de absorver quaisquer deficiências, caso os equipamentos não apresentassem o desempenho previsto, esses contratos também eram um estímulo para a alocação de mais dólares à tecnologia de serviços.

Os investimentos em tecnologia também foram muito úteis para aumentar nossa intimidade com os clientes. Nossos atuais níveis de serviços criam condições para que os clientes aumentem a produtividade e a vida útil de seus equipamentos instalados.

Tudo isso nos ensinou muita coisa.

Alguns de nossos primeiros aprimoramentos tecnológicos eram muito sofisticados. Os prazos de payback dos clientes variavam entre três e cinco anos, em vez do período de um a dois anos de que precisavam para justificar o investimento. Aprendemos a lição e agora nos concentramos em soluções de rápido payback para os clientes em todos os negócios, como no prolongamento da vida útil de um motor de aviação, na melhoria da produção de energia de uma central elétrica, ou na maior velocidade de processamento dos equipamento de tomografia computadorizada. Por exemplo, em 2001, a Southwest Airlines nos deu uma encomenda de 300 kits de upgrade a US$1 milhão cada um, para aumentar a vida útil e a eficiência energética dos motores de várias versões mais antigas de seus Boeings 737.

Nada demonstra melhor o valor da alta tecnologia em um negócio de hardware do que um gráfico de nosso negócio de locomotivas (ver a seguir). Nossa produção de locomotivas caiu do pique de 905, em 1999, para 490, o nível mais baixo em oito anos. Em 1993, transportes entregou 440 locomotivas, gerando margem operacional de apenas 144 milhões. Já em 2001, em razão do aumento da participação de serviços de alta tecnologia, a margem operacional do negócio será mais ou menos igual à do pique de volume de 1999, e de três vezes a margem obtida em 1993, com mais ou menos a mesma quantidade de unidades de 1993.



Como sempre, o teste definitivo do desempenho de uma iniciativa são os números. Nossos negócios de serviços cresceram de US$8 bilhões, em 1995, para US$19 bilhões, em 2001, e devem chegar a US$80 bilhões, em 2010. Nossa carteira de contratos de serviços a longo prazo cresceu dez vezes, de US$6 bilhões, em 1995, para US$62 bilhões, em 2001.

Hoje, gastamos praticamente o mesmo tempo garantindo que nossos “soquetes” instalados são cada vez mais produtivos — quanto descobrindo novos “soquetes”.

---

21. Seis Sigma e Além

EM 20 ANOS COMO CEO, DEIXEI DE COMPARECER A APENAS uma reunião do Conselho Executivo da Corporação (CEC). Foi em junho de 1995, exatamente uma das reuniões mais importantes de todos os tempos.

Convidara meu amigo e ex-colega, Larry Bossidy, então CEO da AlliedSignal, para vir a Crotonville falar sobre qualidade Seis Sigma.

Mas eu tinha um motivo importante para não estar lá, pois convalescia em casa, recuperando-me de uma cirurgia de coração.

Depois de voltar da Índia, em fins de janeiro, não conseguia me livrar de uma constante sensação de cansaço. Achava que tinha contraído algum tipo de virose, que me deixava naquela prostração. Em toda a minha vida, jamais tirei um cochilo depois do almoço, mas naquele período comecei a dar minhas cochiladas no sofá de minha sala. Fui a todos os médicos de Nova York e submeti-me aos mais diversos exames. Ninguém descobriu nada.

Como minhas queixas não cessavam, Jane foi a meu médico, descreveu os sintomas e saiu com uma receita de pílulas de nitroglicerina, apenas como precaução.

Numa noite de sábado, em fins de abril, Jane e eu saímos com nossos amigos LoFriscos para jantar no Spazzfs, em Fairfield. Comemos muita pizza e

abusamos do vinho. Jane e eu chegamos em casa tarde e subimos direto para o segundo andar. Enquanto escovava os dentes no banheiro, senti como que uma bomba no peito. Eu já senti dores no peito antes e, com meu histórico familiar de problemas cardíacos, já tive a sensação de estar sofrendo um ataque cardíaco umas 20 vezes. Mas, daquela vez, a impressão era diferente de tudo que já experimentara anteriormente.

Aquilo não era angina ou mau jeito no braço. Era aquela coisa de verdade.

Sentia como se uma pedra imensa pressionasse meu peito.

Dei um berro chamando por Jane, ela correu ao banheiro e me surpreendeu com as pílulas de nitroglicerina. Coloquei uma debaixo da língua e logo senti algum alívio. Em seguida, fui tomado pela impaciência. Em vez de ligar para emergência, pedi a Jane que pegasse o carro e me levasse direto para o Bridgeport Hospital, onde ela era membro do board of trustees. No caminho, em disparada pela Route 25, avistei uma placa de hospital e gritei com Jane para que saísse na primeira rampa.

Logo constatamos que a indicação não era para o Bridgeport Hospital, mas para o St. Vincents Medical Center, em Bridgeport. Quando Jane avançou um sinal em alta velocidade, formos interceptados por um policial. Depois de explicarmos a situação, ele nos escoltou até o hospital, luzes piscando e sirene ligada.

Assim que Jane parou junto à entrada de emergência, à 1h00 da madrugada, saí rapidamente do carro, atravessei uma sala de espera apinhada de gente e pulei em cima de uma maca vazia.

— Estou morrendo! — berrei. — Estou morrendo!

A cena chamou a atenção das enfermeiras, que me aplicaram rapidamente uma dose de nitroglicerina intravenosa. A dor logo diminuiu. Os exames confirmaram que eu sofrera um ataque cardíaco. Na terça-feira, no dia 2 de maio, o Dr. Robert Caserta fez uma angioplastia para desobstruir minha principal artéria. Bob era entusiasmado por esportes, frequentara a U Conn e não perdia os jogos dos Yankees. Como eu entrei para a U Mass e era fanático pelos Red Sox, tínhamos muito assunto para discutir. Pouco depois

do procedimento, de volta ao quarto do hospital, senti a pedra cair de novo em meu peito. A veia fechara e eu estava tendo novamente outro ataque cardíaco. Ao me levarem às pressas para o centro cirúrgico, onde seria submetido a outra cirurgia, um padre queria ministrar-me a extrema-unção.

Eu observava o monitor e percebia a dificuldade do Dr. Caserta em reabrir a veia. O cirurgião estava de prontidão para fazer a ponte que tanto me apavorava.

— Não desista! — berrei. — Vai tentando.

Lá estava eu de novo, um pé no saco, dando ordens — mas felizmente o médico insistiu até conseguir abrir a veia, e eu escapei da cirurgia, pelo menos daquela vez.

Ao sair do hospital, três ou quatro dias depois, procurei o conselho de vários amigos, entre os quais Henry Kissinger e Michael Eisner, da Disney, que já tinham enfrentado cirurgias de ponte. Michael me deu coragem, afirmando que a cirurgia era simples. Henry insistiu enfaticamente para que eu a fizesse no Massachusetts General Hospital. Essa também foi a recomendação do Dr. Saul Milles, diretor-médico da GE, que voou para Boston com os filmes de minha angioplastia.

Saul era um santo e um médico maravilhoso. Durante anos, incomodei-o com minhas dores no peito e com aquela sensação de ataque cardíaco. Na verdade, Saul tinha de aguentar os três maiores hipocondríacos do mundo: Larry Bossidy, Paolo Fresco e eu. Nós três sempre transportávamos uma farmácia de pílulas para onde quer que fôssemos e sempre estávamos de prontidão para chamar o médico a qualquer hora, por qualquer dor ou mal-estar. Juntos, provavelmente fomos mais responsáveis pelo aumento dos custos médicos da GE do que uma centena de outros empregados. Nos últimos anos, as atribuições de Saul foram transferidas para nosso atual diretor-médico, Dr. Bob Galvin, e seu colega, Dr. Ken Grossman.

Em 10 de maio de 1995, durante uma reunião de negócios com Paolo e Bill Conaty, em minha casa, Saul chegou com notícias não muito alvissareiras. Os filmes confirmavam que eu precisava de uma cirurgia de coração. Ele já marcara minha internação no Mass General no dia seguinte para submeter-

me à cirurgia um dia depois. A rapidez com que tudo estava acontecendo foi realmente um fator positivo. Com meu histórico familiar e a minha angina dos últimos 15 anos, sempre receara esse momento, mas agora não tinha muito tempo para preocupações.

Na noite de quarta-feira, telefonei para meus filhos e contei-lhes as novidades. Na quinta-feira, estava em Boston com Saul e Jane para um encontro com o Dr. Cary Akins, que seria o cirurgião. Jane se lembra mais daquela noite de quinta-feira do que eu. Segundo seu relato, naquela madrugada no hospital, por volta das 4 horas, virei-me para ela e disse:

— Se algo der errado, não lhes diga para desligar a tomada. Mesmo que eles não percebam, quero que você saiba que eu vou lutar como o diabo aqui por dentro.

Nada deu errado. Na verdade, tudo correu muito bem. Tive a sorte de contar com um grande cirurgião. Cary realizou uma ponte quíntupla, em 3 horas. Desde então, ele e eu nos tornamos muito amigos. Encontramo-nos uma ou duas vezes por ano, fora do hospital. De início, a cirurgia de ponte deixa o paciente em estado de choque. Todo o corpo dói muito. Felizmente, o estado geral melhora a cada dia. Retornei ao escritório em 5 de julho e já estava de volta aos campos de golfe no fim do mês. Em meados de agosto, ganhei meus primeiros três jogos, mas perdi nas finais do campeonato do Sankaty Head Club, em Nantucket.

Quando estava em casa convalescendo da cirurgia, Larry Bossidy telefonou e propôs que cancelássemos a apresentação dele na reunião do CEC em junho. Ele receava que aquilo talvez desse a impressão de que ele voltara à GE comigo fora de combate. Agradeci por sua sensibilidade, mas disse-lhe para não se preocupar com aquilo.

— Vá lá e passe-lhes tudo que você souber sobre Seis Sigma.

Tinha a sensação de que aquele seria um momento importante. Sabia que Larry era a pessoa perfeita para essa tarefa. Durante anos como colegas, nem eu nem ele nunca fomos fãs do movimento da qualidade. Nós dois tínhamos a impressão de que os primeiros programas de qualidade eram muito fortes em slogans e muito fracos em resultados.

Em princípios da década de 1990, chegamos a namorar o programa de Deming para aplicar em nosso negócio de motores de aviação, mas não o comprei como iniciativa para toda a empresa, pois o considerei muito teórico.

Mas as turbulências na GE eram inexoráveis. Em nossa pesquisa de opinião entre os empregados, em abril de 1995, a qualidade surgiu como preocupação de muita gente. Ao mesmo tempo, o ‘'Novo Larry” se tornara adepto fervoroso do Seis Sigma. Segundo suas pregações, a média da maioria das empresas era de 35.000 defeitos por milhão de operações. Os níveis de qualidade do Seis Sigma situam-se abaixo de 3,4 defeitos por milhão de operações em processos de fabricação ou de serviços.

Isso significa perfeição de 99,99966%

Nas atividades industriais, as coisas geralmente dão certo 97 vezes em 100. Esse resultado se enquadra entre Três e Quatro Sigma. Esse nível de qualidade acarretaria, por exemplo, 5.000 cirurgias problemáticas por semana, 20.000 extravios por hora de itens em trânsito pelos correios, e centenas de milhares de receitas médicas erradas por ano. Algo não muito agradável.

Segundo todos os relatos, Larry fez um grande discurso à tropa. Ele demonstrou que a Allied obteve economias de custo reais — não apenas benefícios difusos. Nossa equipe adorou a apresentação e recebi vários telefonemas elogiosos de muitos participantes.

Ao voltar para o trabalho, concluí: Larry realmente ama o Seis Sigma, a equipe acha que ele está certo, e tenho os resultados das pesquisas de opinião, no sentido de que a qualidade é um problema na GE.

Como tudo se conjuminava, tornei-me fã de carteirinha do Seis Sigma e o lancei na empresa.

Para deslanchá-lo, escalamos dois campeões: Gary Reiner, chefe de iniciativas corporativas, e Bob Nelson, meu analista financeiro de longa data. A primeira providência foi uma análise de custos e benefícios. Eles demonstraram que, se a GE estava operando em nível de qualidade entre

Três e Quatro Sigma, o potencial de economia de custos com o aumento da qualidade para Seis Sigma ficava entre US$7 bilhões e US$10 bilhões. O número era colossal, equivalendo a algo entre 10% e 15% das vendas.

Com tal perspectiva pela frente, não era preciso ser cientista de foguetes para decidir apostar todas as fichas no Seis Sigma.

Como em todas as nossas grandes iniciativas, quando resolvíamos ir em frente, arrancávamos com disposição. A decisão seguinte foi nomear Gary Reiner, responsável permanente pelo Seis Sigma. Com sua visão clara e seu foco implacável, ele era a ponte perfeita para transmitir nossa paixão ao programa.

Em seguida, contratamos Mikel Harry, ex-gerente da Motorola, que dirigia a Academia Seis Sigma em Scottsdale, Arizona. Se existe um fanático por Seis Sigma, Harry é o cara. Nós o chamamos para participar de nossa reunião anual de executivos em Crotonville, em outubro, depois de cancelar o tradicional evento golfístico — gesto simbólico, se é que assim se pode chamá-lo — para que os I 70 executivos mais importantes da GE ouvissem o que Harry teria a dizer sobre o programa.

A apresentação se estendeu por quatro horas de muita concentração. Ele corria empolgado de um cavalete para outro, rabiscando todos os tipos de fórmulas estatísticas. Eu não conseguia discernir se ele era louco ou visionário. Boa parte da plateia, inclusive eu, não compreendeu muita coisa daquela linguagem estatística.

Contudo, a apresentação de Harry arrebatou nossa imaginação. Seus exemplos práticos foram suficientes para demonstrar que de fato havia qualquer coisa por trás de tudo aquilo. A maioria saiu da reunião naquele dia com um sentimento de frustração pela própria falta de base estatística, mas cheia de entusiasmo pelas possibilidades do programa. A disciplina da abordagem foi especialmente cativante para os engenheiros no recinto.

Embora tenha percebido que aquelas idéias representavam muito mais do que simples estatística para engenheiros, não fazia a menor idéia do vulto que assumiriam na organização. O grande engano é supor que o Seis Sigma trate de controle de qualidade e de fórmulas estatísticas. Em parte é isso, mas

não fica só nisso. Vai muitíssimo além. Em última instância, impulsiona a melhoria da liderança, ao fornecer instrumentos para que se raciocine sobre assuntos difíceis. No âmago do Seis Sigma, agita-se uma idéia capaz de virar uma empresa pelo avesso, deslocando o foco da organização para fora de si própria e convergindo-o no cliente.

Inauguramos o programa Seis Sigma em Boca, na reunião de janeiro de 1996.

— Não podemos esperar mais — disse. — Todos nesta sala devem liderar a investida rumo â qualidade. Nessa iniciativa não há espectadores. O que demorou dez anos na Motorola, devemos fazer em cinco, não por meio de atalhos, mas aprendendo com os outros.

Concluí que bastava o impacto financeiro a curto prazo para justificar o programa. A longo prazo, as recompensas seriam ainda maiores.

Ao encerrar a reunião de Boca, chamei o Seis Sigma de empreendimento mais ambicioso da empresa em todos os tempos: “A qualidade será capaz de verdadeiramente transformar a GE de uma das melhores empresas em realmente a maior empresa do mundo dos negócios/’ Mais uma vez, mergulhava de cabeça.

Saímos de Boca naquele ano de fato obcecados pela idéia de tornar o Seis Sigma em grande sucesso. Recomendamos aos CEOs que usassem suas melhores pessoas como líderes do Seis Sigma. Isso significava retirá-las de suas atuais posições e transferi-las para projetos de dois anos, que as qualificariam para o que era chamado “Faixas Pretas”, na terminologia do Seis Sigma.

Os primeiros quatro meses eram dedicados a treinamento em sala de aula e â aplicação das ferramentas. Todos os projetos deviam relacionar-se com os objetivos do negócio e exercer impacto direto sobre os resultados. Esses projetos Faixa Preta se desenvolveram em todos os negócios, melhorando os índices de resposta de call centers, aumentando a capacidade de fábricas e reduzindo erros de faturamento e de controle de estoques. Requisito básico de nosso programa Seis Sigma era a mensuração. Escalamos um analista

financeiro apenas para endossar os resultados financeiros de todos os projetos.

Também treinamos centenas de outras pessoas como “Faixas Verdes'' do Seis Sigma. Os Faixas Verdes passavam por um período de treinamento de dez dias para aprender os conceitos do Seis Sigma e dominar as ferramentas capazes de ajudá-los a resolver problemas em seu ambiente de trabalho cotidiano. Eles não deixavam seus cargos. Em vez disso, ganhavam uma metodologia para melhorar o desempenho diário.

Nas turmas de alta gerencia, que eu chamava de “Seis Sigma para Pequeninos” (Six Sigma for littlefolks), realizávamos todos os tipos de experiências para apreender o conceito. Fazíamos aviões de papel e os lançávamos na sala para observar onde caíam. Numa daquelas ocasiões, comentei com o instrutor dos Faixas Pretas que seria bom se os empregados estivessem vendo pela janela todos aqueles altos executivos brincando com aviões de papel. A observação das diferentes maneiras e lugares de aterrissagem era nossa introdução à variância.

Como em todas as nossas iniciativas, nós a reforçamos com nosso sistema de recompensas. Mudamos o plano de remuneração por incentivos em toda a empresa, de modo que 60% do bônus se baseassem nos resultados financeiros, e 40% nos resultados do Seis Sigma. Em fevereiro, concentramos a distribuição de opções sobre ações nos empregados que participavam do programa para Faixas Pretas. Eles deviam ser os melhores.

Quando, em fevereiro, emitimos os pedidos de indicações para as opções sobre ações, comecei a receber telefonemas. A ligação característica era mais ou menos assim:

— Jack, meu limite de opções não é suficiente para meu pessoal. O que recebemos não é bastante para o negócio.

— Não entendi. Distribuímos opções suficientes para todos os Faixas Pretas.

— E, mas não podemos dar opções apenas aos Faixas Pretas. Temos de cuidar de muitas outras pessoas.

— Por que? Pensei que os Faixas Pretas fossem os seus melhores empregados. Eles são exatamente as pessoas que devem receber opções.

— Bem... eles não são todos os nossos melhores — respondiam.

Minha resposta era:

— Ponha apenas suas melhores pessoas no programa Seis Sigma e lhes dê opções. Não podemos aumentar seu limite.

Sempre fazia questão de que os sistemas de recompensas garantissem que distribuíamos as melhores pessoas em todas as iniciativas. Os negócios tinham metas difíceis e precisavam dos melhores gerentes para alcançá-las. Mas também tivemos retrocessos na iniciativa Seis Sigma. De início, apenas um quarto ou talvez a metade dos candidatos a Faixa Preta eram os melhores e os mais brilhantes. Os demais eram falsos.

Uma das experiências mais interessantes surgiu durante uma reunião da Sessão I de avaliação da estratégia no negócio de financiamento de equipamentos comerciais da GE Capital, chefiado por Mike Gaudino. Esse é um negócio em que as transações são muito comuns e que se relaciona sobretudo com empresas não-classificadas como bons investimentos (non-investment grade). Encontrar líderes Seis Sigma entre esses negociadores não era fácil.

A situação se tornou notória na S-I de 1996. Pedimos a todos os CEOs para trazerem seus líderes Seis Sigma, que deveriam apresentar a evolução da iniciativa nos respectivos negócios.

Mike teve de encontrar alguém para executar a tarefa. E agora era obrigado a assistir a uma apresentação desastrosa. Depois daquilo, ficou claro para todos na sala que o Seis Sigma não chegaria a lugar nenhum naquele negócio. A piada do dia foi que o líder Seis Sigma “decidiu ir embora” antes de o elevador chegar ao térreo da sede corporativa.

Da próxima vez, Mike não correria riscos. Para substituir o trapalhão, ele escalou um de seus astros. Steve Sargent entrou em campo e jogou uma grande partida, tornando-se líder Seis Sigma da GE Capital. No ano 2000, foi mais uma vez promovido a CEO do negócio de financiamento de

equipamentos comerciais na Europa. A reunião de avaliação S-I produziu os resultados esperados. Mike melhorou o programa de qualidade e, cinco anos depois, a GE tinha um novo CEO em um de seus negócios.

Também usamos o programa de distribuição de opções sobre ações aos Faixas Pretas para identificar os elos mais fracos. Para que essa iniciativa ou qualquer outra fosse bem-sucedida, ela deveria começar com os melhores. Tornei-me fanático pela causa, e insisti em que, a partir de fins de 1998, ninguém seria indicado para qualquer cargo gerencial sem ter pelo menos treinamento de Faixa Verde. Mesmo com todo meu estímulo e muita malhação nas reuniões da Sessão C, demoramos três anos para incluir no Seis Sigma a totalidade de nossos melhores líderes.

Numa das reuniões de avaliação, o negócio de energia nuclear indicou um candidato, Mark Savoff, para chefiar a área de serviços. Como a proposta não revelava claramente as credenciais do candidato em Seis Sigma, Bill Conaty, nosso chefe de recursos humanos, telefonou para a Califórnia e pediu que o candidato fosse a sede corporativa para conversar sobre suas qualificações em Seis Sigma. Mark viajou de San Jose a Fairfield e convenceu-nos de seu profundo comprometimento com a iniciativa. E, assim, ele conseguiu o cargo e, mais tarde, foi promovido para a direção de todo o negócio de energia nuclear.

Hoje, as qualificações em Seis Sigma constam com clareza de qualquer proposta de promoção.

No primeiro ano do Seis Sigma, treinamos 30.000 empregados e gastamos cerca de US$200 milhões só com treinamento - e conseguimos economias estimadas em US$150 milhões.

Mas também começaram a surgir as primeiras histórias de sucesso.

A GE Capital, por exemplo, recebia cerca de 300.000 telefonemas por ano de clientes de financiamentos hipotecários, que tiveram de recorrer ao correio de voz ou repetir o telefonema em 24% das tentativas, porque nossos empregados estavam ocupados ou indisponíveis. A equipe de Seis Sigma descobriu que uma das 42 agências apresentava registros quase perfeitos de atendimento aos clientes. Depois dessa constatação, analisou seus sistemas,

fluxos de processos, equipamentos, layout físico e pessoal e os reproduziu nas outras 48 agências. Os mesmos clientes que no passado não conseguiam falar conosco em quase 25% das tentativas agora tinham 99,9% de probabilidade de falar com alguém da GE na primeira tentativa.

O negócio de plásticos deu outro grande exemplo. O policarbonato Lexan apresentava altos padrões de pureza, mas não atendia às especificações da Sony para os novos CD-ROMs e CDs musicais de alta densidade. Dois fornecedores da Ásia absorviam todos os pedidos da Sony, enquanto a GE ficava de lado. Uma equipe de Faixas Pretas eliminou os problemas do produto e projetou algumas alterações no processo de produção, que nos asseguraram as características de cor e estática exigidas pela Sony. Em função disso, passamos de 3,8 Sigma para 5,7 Sigma e ganhamos os pedidos.

No primeiro ano, aplicamos o Seis Sigma em toda a empresa para atacar custos, melhorar a produtividade e consertar processos capengas. Um dos negócios, numa situação extrema, descobriu que, com a utilização do Seis Sigma, conseguiria aumentar a capacidade de suas fábricas em níveis suficientes para eliminar a necessidade de novos planos de expansão durante dez anos.

A fase seguinte consistiu em usar as ferramentas estatísticas do Seis Sigma para melhorar os produtos existentes e desenvolver novos produtos. Em nenhum lugar, isso se mostrou mais importante do que em sistemas de energia. Em meados da década de 1990, quando a demanda nas centrais elétricas não era muito grande, enfrentávamos problemas de paralisações forçadas em nossas centrais recém-instaladas, pois os rotores das turbinas a gás rachavam devido à forte vibração. Em 1995, um terço das 37 unidades operacionais na base instalada teve de ser removido para conserto.

Utilizando processos Seis Sigma, reduzimos as vibrações em 300%. Em fins de 1996, o problema estava resolvido. Desde então, hoje com uma base instalada superior a 210 unidades, não tivemos um único caso de remoção não-planejada. Essa solução nos garantiu a liderança do mercado de turbinas a gás de alta tecnologia, em tempo de aproveitar o grande aumento de demanda de energia que marcou os últimos anos da década de 1990, além de proporcionar á GE a maior fatia do mercado global de novas centrais elétricas.

No desenvolvimento de novos produtos, nosso negócio de sistemas médicos assumiu a liderança. O primeiro produto importante, projetado sob o Seis Sigma, a atingir o mercado foi o escaneador de tomografia computadorizada LightSpeed, lançado em 1998. Um exame de tórax que demorava três minutos em um escaneador convencional levava apenas 17 segundos com o novo produto. Ainda melhor, recebi uma carta de um radiologista que disse ter ficado totalmente encantado com a funcionalidade de um equipamento de alta tecnologia, de US$1 milhão, ao constatar que bastava tirá-lo da embalagem e ligá-lo na tomada mais próxima, para que a máquina já estivesse pronta para o primeiro exame. Isso era o Seis Sigma em sua melhor forma. Nos últimos três anos, o setor de sistemas médicos lançou 22 novos produtos, todos projetados em ambiente Seis Sigma.

Em 2001, 51% da receita total de sistemas médicos foi resultado de projetos Seis Sigma, e todos os novos produtos que chegam ao mercado têm a chancela Seis Sigma. Hoje, os demais negócios almejam esses mesmos objetivos.

EM 1997, CHEGAMOS A 6.000 PROJETOS SEIS SIGMA. EM comparação com 3.000 no ano anterior, e atingimos US$320 milhões em ganhos de produtividade e lucros, mais do que o dobro da meta original de US$150 milhões. Os benefícios apareciam em nossos resultados financeiros. Em 1998, o Seis Sigma gerou economias de US$750 milhões, já descontados os investimentos no mesmo período, número que alcançaria US$1,5 bilhão no ano seguinte.

Nossa margem operacional aumentou de 14,8%, em 1996, para 18,9%, em 2000. O Seis Sigma estava dando certo.

Estávamos satisfeitos com os resultados, mas ouvíamos com frequência que nossos clientes não sentiam diferença na qualidade. Pensamos que a explicação fosse o fato de muitos dos produtos em atividade terem sido produzidos anos antes do início do Seis Sigma. Descobrimos a resposta certa só depois de uma viagem £à Espanha.

Em junho de 1998, estava pensando em contratar um vice-presidente em tempo integral para o Seis Sigma, o primeiro e único cargo de apoio que criei como CEO. Nesse meio-tempo, visitei nossa fábrica de plásticos em Cartagena, Espanha, para a avaliação de um projeto com Piet van Abeelen e equipe. Piet era gerente mundial de fabricação de plásticos e demonstrara o poder do Seis Sigma em uma de suas fábricas em Bergen op Zoom, no litoral da Holanda. Usando o Seis Sigma, Piet e sua equipe dobraram a produção de Lexan, de 2.000 toneladas para 4.000 toneladas por semana, sem nenhum investimento importante. Piet tinha a melhor experiência prática sobre o potencial do Seis Sigma e era capaz de explicá-la nos termos mais simples possíveis.

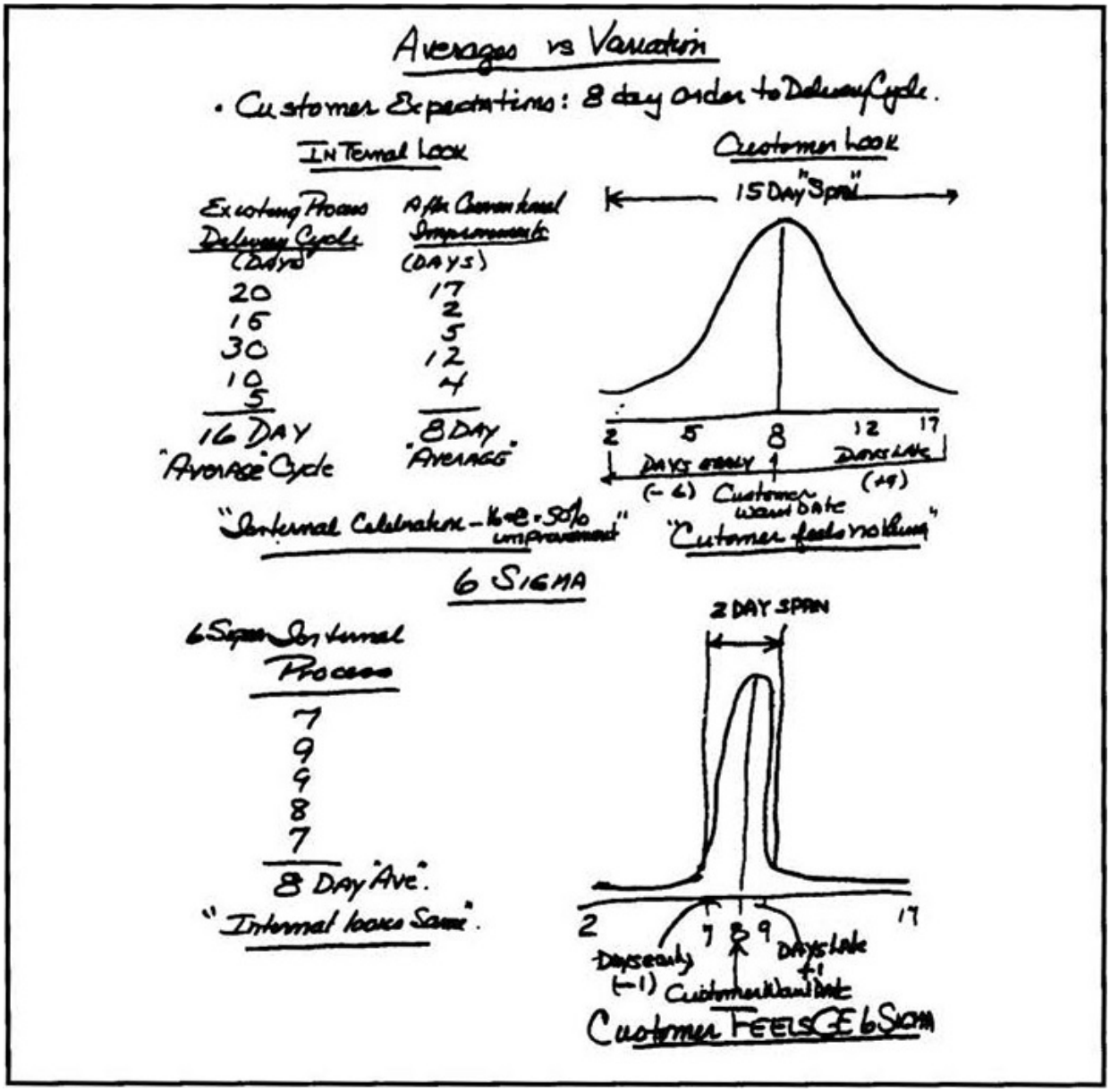
Almoçávamos na varanda dos fundos da casa de hóspedes de nossa fábrica, em Cartagena, quando perguntei a Piet se ele gostaria de trabalhar em Fairfield, em um novo cargo de apoio que eu pretendia criar. Disse-lhe que ele teria uma equipe muito pequena, de duas ou três pessoas, e que seu objetivo seria ensinar e difundir a tecnologia do Seis Sigma em toda a empresa. Sua índole de professor — que não era pouca — sentiu-se atraída pela oportunidade, embora ele fosse responsável na época por uma enorme operação de fabricação mundial, com milhares de empregados.

Felizmente ele topou.

Foi Piet quem descobriu a explicação para o fato de nossos clientes não sentirem as melhorias do Seis Sigma. O raciocínio de Piet era simples. Ele nos fez compreender que o conceito do Seis Sigma girava em torno de uma única coisa — variação! Todos tínhamos estudado aquilo, inclusive eu, na aula dos aviões de papel. Mas nunca o havíamos visto sob a perspectiva de Piet. Ele estabeleceu a ligação entre médias e variações. Era um avanço revolucionário.

Deixamos de lado as médias e nos concentramos nas variações, comprimindo o que chamamos de “intervalo”. Nossa intenção era que o cliente conseguisse o que quisesse, quando quisesse. O intervalo mede a variação a partir da data exata em que o cliente quer o produto, seja em dias de antecipação, seja em dias de atraso. Reduzir o intervalo a zero significa que os clientes sempre conseguem os produtos na data pretendida.

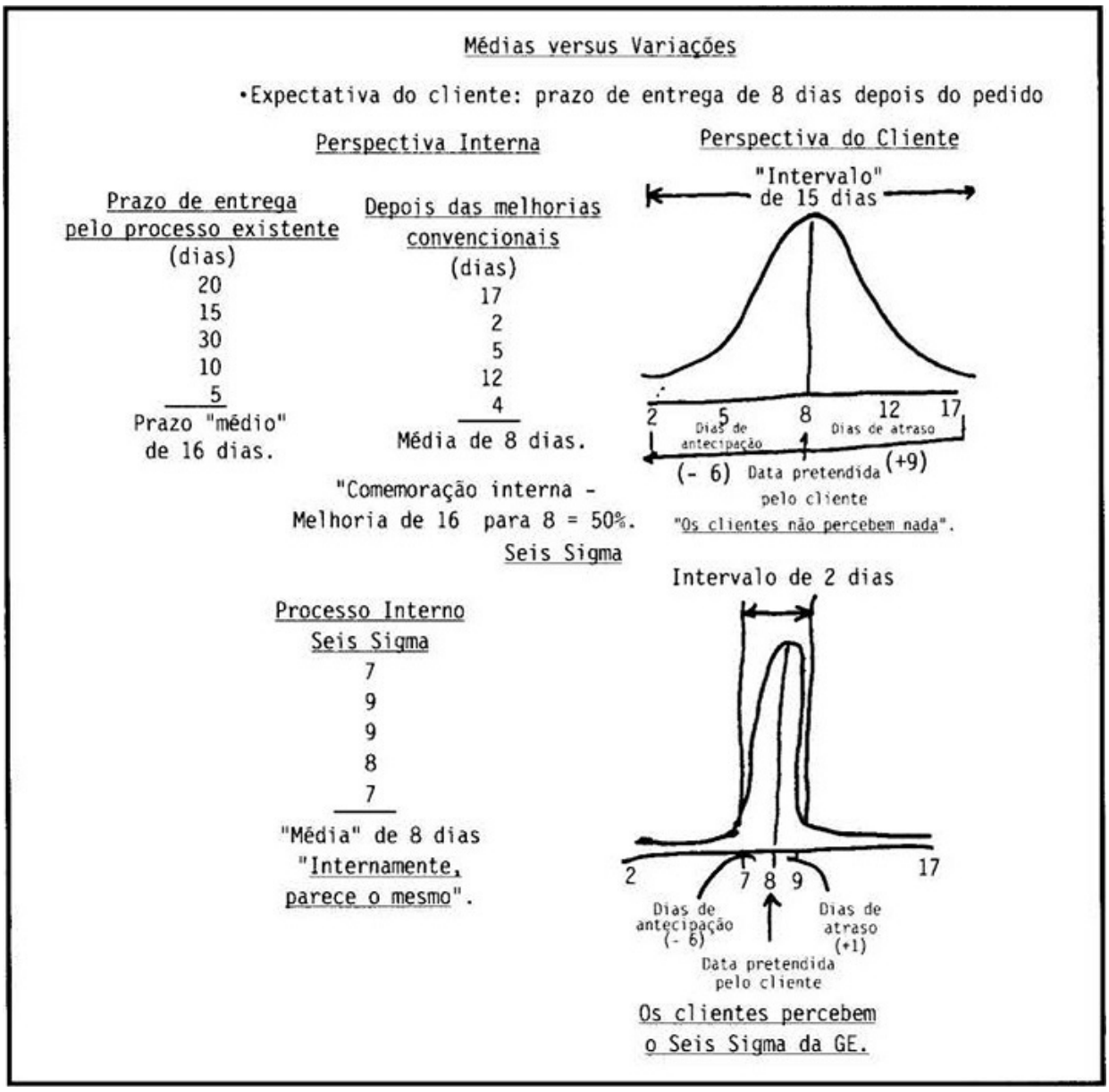
Internamente, nosso problema era que medíamos as melhorias com base em médias — considerando apenas nossos ciclos de fabricação ou de serviços, sem levar em conta o cliente. Se reduzíssemos o prazo médio de entrega de 16 dias para 8 dias, por exemplo, teríamos conseguido uma melhoria de 50% (ver a seguir).



E, inocentemente, comemorávamos o feito.

No entanto, nossos clientes não percebiam nada — exceto variação e incerteza. Alguns recebiam seus pedidos com 9 dias de atraso, enquanto outros os tinham em casa com 6 dias de antecipação. Desde então, passamos a usar o Seis Sigma sob uma perspectiva orientada para os clientes e levando em conta o conceito de intervalo. Assim, reduzimos o intervalo de entrega de 15 para dois dias. Agora os clientes realmente sentiam a melhoria, pois os pedidos chegavam em datas mais próximas à prevista.

Parece simples, e era, desde que se percebesse a coisa.



Já trabalhávamos havia três anos com o Seis Sigma, quando “descobrimos” o óbvio. A redução dos intervalos era de fácil compreensão e se tornou o grito de guerra em todos os níveis da organização. Era exatamente do que precisávamos para eliminar a complexidade do Seis Sigma. O negócio de plásticos reduziu seu intervalo de 50 para 5 dias; motores de aviação, de 80 dias para 5; e seguro de empréstimos hipotecários, de 54 para 1 dia.

Agora, os clientes sentiam a diferença.

A idéia de intervalo também nos ajudou a concentrar o foco no que medíamos. Na maioria dos casos, adotávamos as datas de entrega prometidas pelos vendedores e negociadas com ambos os lados — o cliente e a fábrica. Mas não levávamos em conta o que os clientes realmente queriam e para quando queriam.

Hoje, demos um passo adiante. Medimos o intervalo entre a data de entrega solicitada pelo cliente e a data da primeira receita do cliente com o equipamento: o prazo de entrega de um escaneador de tomografia computadorizada é medido da data do pedido do cliente até o primeiro exame de um paciente; o tempo de espera nas oficinas de serviço de motores de aviação, do momento em que o motor é retirado da asa da aeronave até o momento em que a aeronave retorna ao ar; e o prazo de entrega de centrais elétricas; da data do pedido até a primeira geração de eletricidade.

Todos os pedidos são rotulados com as datas de início da contagem do cliente e todas as instalações exibem gráficos de acompanhamento das variações. As condições de visibilidade são ótimas para todos. O uso desses indicadores torna o controle das variações um tema palpitante para as partes envolvidas. Os clientes veem e sentem nossas ações.

O Seis Sigma é uma linguagem universal. Os conceitos de variação e intervalo são tão compreensíveis em Bangcoc e em Xangai quanto em Cleveland e em Louisville.

Outro passo à frente consistiu em expandir ainda mais a iniciativa, levando-a diretamente aos clientes, por meio do que chamamos “Seis Sigma: no Cliente, para o Cliente”. Isso significa pegar os Faixas Pretas e Faixas Verdes da GE e colocá-los nas oficinas dos clientes, para ajudá-los a melhorar o próprio desempenho.

Quando contamos com a receptividade dos clientes, o esquema realmente funciona. Em 2000, motores de aviação desenvolveu 1.500 projetos, em 50 empresas de aviação, ajudando os clientes a ganhar mais de US$230 milhões em margem operacional. Sistemas médicos tinha quase 1.000 projetos, aumentando em mais de US$100 milhões a margem operacional dos hospitais.

Ao alinhar nossos indicadores internos com as necessidades dos clientes, o Seis Sigma nos proporcionou maior intimidade com os clientes e nos tornou mais confiáveis.

OUTRA CONSTATAÇÃO IMPORTANTE É QUE O SEIS SIGMA NÃO se destina apenas a engenheiros. Um erro de percepção comum nos programas de qualidade é pensar que aquilo é apenas para mentes técnicas. Na verdade, seus destinatários são os melhores e mais brilhantes em qualquer função.

Os gerentes de fábrica usam o Seis Sigma para reduzir desperdícios, melhorar a consistência dos produtos, resolver problemas com equipamentos ou aumentar a capacidade.

O setor de recursos humanos recorre ao Seis Sigma para reduzir o prazo de contratação de novos empregados.

Gerentes regionais de vendas utilizam o Seis Sigma para melhorar a confiabilidade das previsões, as estratégias de preços e as variações entre preço de tabela e preço efetivo.

Sob esse aspecto, encanadores, mecânicos de automóveis e jardineiros também podem utilizá-lo para melhor compreender as necessidades de seus clientes e adaptar suas ofertas de serviços aos desejos dos usuários.

Embora tenha produzido resultados na NBC, o Seis Sigma não melhorou nossa margem de acertos na escolha de sitcons.

Também devo admitir que é difícil conseguir bons exemplos de uso do Seis Sigma entre advogados e consultores. Nesses casos, talvez seja difícil para cies aplicar o método, exatamente pelo fato de sua fonte de receita ser a própria variação.

No todo, o Seis Sigma consiste em mudar a cultura fundamental da empresa e a maneira como desenvolvemos pessoas — sobretudo as de “alto potencial”. Sempre contamos com ótimos programas de treinamento funcional, sobretudo em finanças. Mas a diversidade da empresa tornou difícil dispor de programas de treinamento universais. O Seis Sigma nos

oferece a ferramenta de que necessitamos em programas genéricos, pois se aplica tanto a um centro de serviços aos clientes quanto a um ambiente de fábrica.

No ano 2000, 15% dos executivos da GE eram Faixas Pretas treinados. Em 2003, a proporção deve chegar a 40%. E muito provável que meu sucessor, Jeff Immelt, também venha a ser um Faixa Preta Seis Sigma.

Em minhas visitas a Crotonville, nos últimos dois anos, costumava observar de brincadeira que o motivo pelo qual estava sendo tão lento na adoção do e-business era que estávamos aperfeiçoando o Seis Sigma.

“Quando um dia escrever meu livro”, dizia, “deixarei claro que primeiro tínhamos de promover a iniciativa do Seis Sigma na GE, antes de partirmos para o e-business, pois este dependia de velocidade e de exatidão no atendimento dos pedidos. O Seis Sigma nos forneceu esses requisitos.”

A turma explodia em gargalhadas. Eles eram mais jovens e mais espertos, e sabiam que eu tinha sido lento em compreender o impacto da Internet.

Essa foi a transformação seguinte.

---

22. E-Business

A REVOLUÇÃO DA INTERNET QUASE ME ATROPELOU - ATÉ Jane me ajudar a ficar mais à vontade com a rede. Ela usava a Internet já havia muito tempo, sobretudo para manter contato com os amigos. Muitas noites, enquanto eu examinava meus papéis de trabalho, ela se sentava à minha frente, conectada e, às vezes, digitando.

Jane começou a comprar e vender ações on-line em 1997, acompanhando seu portfólio pela Internet. Ela se saía tão bem, que pedi para cuidar também de minha carteira de ações. Aonde quer que fôssemos, Jane sempre levava o laptop. Quando ela tentava convencer-me a usar meu próprio laptop, eu resistia, receando que minha incapacidade de digitar seria um impedimento intransponível.

— Jack — ela protestava, — até um macaco aprende a datilografar.

No entanto, em fins de 1998, comecei a ter notícias de pessoas no trabalho que fizeram as compras de Natal on-line. Finalmente, levei o assunto a sério e durante os feriados de Natal preparei-me para minhas observações em Boca sobre a importância da Internet. Aquelas palavras foram um primeiro impulso — mas a Internet realmente entraria em minha corrente sanguínea três meses depois.

Jane e eu estávamos em um resort no México, em abril de 1999, para comemorar nosso décimo aniversário de casamento. Dessa vez, ela não parecia nem um pouco mais romântica do que eu em Barbados.

Jane estava absorta em seu laptop. Uma tarde, ela me disse que o pessoal on-line andava conversando sobre um desmembramento das ações da GE e sobre meu plano de sucessão. E me chamou para dar uma olhada no quadro de avisos da GE na Yahoo!, e Fiquei espantado com o que diziam sobre a empresa.

— E muito bom ver! — disse Jane, rindo. — Mas você não pode responder.

Ela logo me convenceu a escrever alguns e-mails e depois percorreu alguns sites comigo. Durante o restante das férias, comecei a sentir a necessidade de conectar-me para dar uma olhada nas notícias e nos últimos comentários sobre a GE. Um dia até escapei do lado dela na piscina e retornei ao quarto do hotel para mexer no computador.

Jane chegou vinte minutos depois e surpreendeu-me inclinado sobre a máquina.

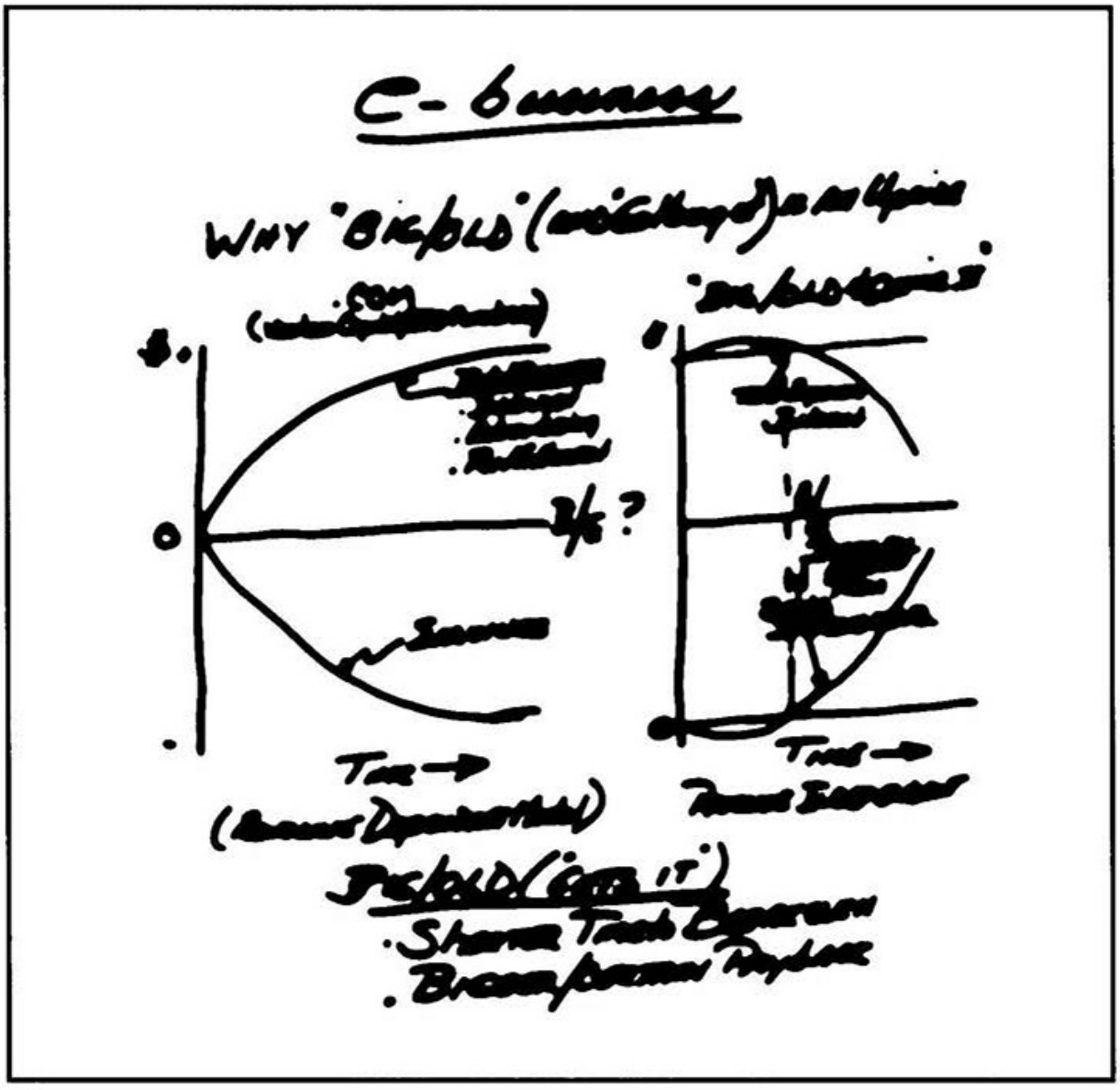
Ela sabia que eu estava fisgado. Era a reprise de Barbados.

Cheguei atrasado à festa, mas, quando entrei, estava animado. Finalmente, percebi todo o impacto potencial da nova tecnologia sobre a GE. Não estava muito certo do quê, do quando e do como — apenas sabia que tínhamos de mergulhar naquilo com toda a disposição.

Na atmosfera pontocom de fins da década de 1990, todos eram rápidos em descartar as empresas grandes e velhas. As atenções se concentravam sobre quem começava um novo negócio de Internet. Uma coisa a que nunca me rendi foi aquela distinção popular entre "velha economia versus nova economia". As pessoas apenas compravam e vendiam bens e serviços pela Internet — da mesma maneira como há cem anos nas carroças dos mascates. A única diferença era a tecnologia.

Sim, sem dúvida, aqueles novos métodos de compra e venda eram mais rápidos e mais globais, e tinham profundas implicações para os negócios. O grande insight para nós ocorreu quando percebemos que a criação de sites na Internet não era trabalho de Prêmio Nobel. Chegamos a essa conclusão, quando o negócio de transportes mostrou a todos como era banal e barato desenvolver um site de leilões.

Depois que nos demos conta de como era fácil a digitalização, tornou-se óbvio para nós que as grandes empresas que entendessem a mensagem tinham pouco a temer e, na verdade, muito a ganhar.



Não nos foi possível traduzir o esquema acima devido a sua ilegibilidade. (N.E.)

Desenhei um gráfico que me ajudou a compreender a Internet e suas implicações para a GE. Na época, o mundo estava vidrado por qualquer coisa que tivesse um “pontocom” no nome. Espalhei o gráfico por toda a empresa e pela comunidade de investimentos. Aquilo gerou muita discussão e ajudou a acalmar nosso pessoal, pois muitos deles já achavam que estávamos no jogo errado. Também serviu para mostrar aos investidores que a GE tinha um plano de jogo vencedor.

No modelo das pontocom, as despesas aumentam rapidamente para cobrir os investimentos iniciais, a propaganda da marca e o atendimento de pedidos. Os prejuízos aumentam em proporção direta com essas despesas. O ponto de equilíbrio é incerto e quase sempre depende da receita.

Na categoria “as grandes e velhas conseguem”, a única despesa adicional é com o desenvolvimento de recursos de Internet. A grande empresa já conta com marcas fortes e com sistemas de atendimento de pedidos. A economia de custos e o aumento de produtividade se manifestam com rapidez. O prazo para atingir o ponto de equilíbrio é menor, o payback é mais rápido e menos incerto, e os benefícios geralmente independem da receita.

O gráfico refletia as vantagens da GE sobre as pontocom. Não precisávamos aumentar a propaganda, tínhamos marcas estabelecidas e já contávamos com toda a infraestrutura para o atendimento de pedidos. O Seis Sigma estava em pleno funcionamento para melhorar nossas operações. Tínhamos as condições ideais para explorar a digitalização e dela extrair seus principais benefícios — extirpar os resíduos do trabalho de baixo valor agregado das entranhas da empresa. Sempre é possível melhorar os processos e aumentar a produtividade. O potencial de contribuição das novas tecnologias é enorme para as grandes empresas.

O e-business nos ajudou a ampliar os mercados e a descobrir novos clientes. A base de fornecedores da GE se tornou mais global. Nosso tamanho alavancava os investimentos em tecnologia, de modo que, no caso, ser grande era realmente uma vantagem. Para mim, a essência do mundo da Internet era: os ganhos de produtividade e de participação de mercado nas empresas da “velha economia” apequenam as oportunidades de crescimento dos modelos da “nova economia”.

Os céticos, na crença de que não conseguiríamos encontrar novas fontes de aumento da eficiência na GE, costumavam perguntar-me se ainda havia algum suco no bagaço do limão. A rede nos deu novos limões, alguns cachos de uvas e talvez até mesmo uma melancia — tudo numa bela bandeja.

PERCEBEMOS AS OPORTUNIDADES DA INTERNET EM TRES FASES do processo: comprar (buy), fazer (make) e vender (sell).

No primeiro componente, “comprar” — o que a empresa adquire de terceiros — , a base de oportunidades era de US$50 bilhões em bens e serviços por ano. A transferência de algumas dessas atividades para os leilões on-line nos deu acesso a mais fornecedores e a menores custos. Mesmo a transferência de uma lasca desse total para a Internet nos proporcionaria economias substanciais.

No início, as conjecturas se referiam a economias de 10% a 20% em quase todas as nossas compras. No momento em que chegou à última linha da demonstração do resultado, os ganhos se situavam mais na faixa de 5% a 10%. Em muitos casos, os novos fornecedores também acarretavam novos custos — verificação da qualidade, tarifas de importação, impostos, transporte e outros. De qualquer maneira, as economias ainda foram enormes em nossas compras on-line de US$6 bilhões, em 2000, e US$14 bilhões, em 2001.

Na GE, as melhorias em “fazer”, oriundas da digitalização, foram os diamantes no lustre de cristal. As grandes empresas têm o que chamo de scud-works, atividades de apoio maciças, que geram montes de papel. A digitalização elimina boa parte dessa faina e de outras tarefas enfadonhas, melhorando a qualidade do trabalho de muita gente. Em 2000, auferimos US$150 milhões em benefícios deste tipo. Em 2001, seria de US$1 bilhão no “fazer” da digitalização, mesmo depois dos custos de implementação, estimados em US$600 milhões.

Já no componente “vender”, a Internet nos permitiu melhorar a qualidade dos serviços. Nosso atendimento ficou mais rápido. Os clientes recebiam inputs sobre suas compras, sem necessidade de vários telefonemas. Isso foi o fim do expedidor que engambela o cliente com informações falsas de que o pedido está a caminho. Em combinação com o Seis Sigma, a Internet nos ajudaria a fornecer melhores serviços aos clientes. Nossas vendas on-line foram de US$7 bilhões em 2000 e chegarão a US$14 bilhões a US$15 bilhões em 2001.

A DIGITALIZAÇÃO DECOLOU ASSIM QUE ENTROU EM NOSSO sistema operacional. Na reunião gerencial em Boca, em janeiro de 1999, pedi a nossos líderes de negócios que apresentassem suas melhores idéias sobre e-business nas reuniões estratégicas de junho. Em março, trouxe o primeiro de quatro convidados de fora, especializados em Internet, para palestras no CEC: Joe Liemandt, da Trilogy Systems; Lou Gerstner, da IBM, Rich McGinn, da Lucent Technologies; e John Chambers, da Cisco.

Foi Joe quem nos apavorou com a ameaça das pontocom. Lou nos trouxe de volta à realidade, com suas perspectivas mais pragmáticas sobre a rede e sobre o papel das pontocom. Rich mostrou como as novas tecnologias ainda estavam na infância e projetou a imagem de um futuro provável para a Internet. John demonstrou que a relação custo-benefício mais favorável decorreria do uso da Internet para dinamizar nossos processos internos.

Joe Liemandt ajudou a energizar-nos. Conhecia-o desde seus tempos de criança em Pittsfield. Seu falecido pai foi meu planejador estratégico dos tempos do negócio de plásticos. Joe descreveu, em termos contundentes, que milhares de pivetes nos aguardavam lá fora, prontos para atacar-nos. Na verdade, ele nos disse: “Vocês são uma empresa grandalhona, balofa e lerda. São alvo fácil.”

Aquele cenário infame era exatamente do que precisávamos para empolgar o lugar. Constituímos um conjunto de equipes, em vários casos trabalhando em diferentes edifícios, para analisar modelos potenciais baseados em Internet, capazes de desempenhar em nossos negócios o mesmo papel da Amazon.com no segmento de venda de livros.

Com fervor tipicamente revolucionário, chamamos essas unidades de equipes destroyyourbminess.com (DYB). O objetivo das equipes DYB era definir novos modelos para os negócios existentes, sem a interferência do próprio pessoal local, que atuava “à moda antiga”.

O capítulo seguinte de minha própria educação se iniciou durante uma viagem na primavera de 1999. Nessa ocasião, encontrei-me com o CEO de 36 anos de idade de nossa unidade de financiamento ao consumidor, em Londres. Ele por acaso mencionou, durante nossa avaliação do negócio, que acabara de se encontrar com seu mentor.

Perguntei-lhe:

— Seu mentor? Você é que deveria estar sendo o mentor de seus jovens de alto potencial!

— Não, isso é um pouco diferente — respondeu ele. — Tenho um mentor de 23 anos que passa três ou quatro horas por semana comigo, ensinando-me a usar a Internet. Eu sou o pupilo!

Imediatamente apaixonei-me pela idéia, sobretudo por ver alguém tão jovem recorrendo a um mentor. No dia seguinte, almocei com um grupo de empreendedores húngaros em Budapeste e fiz meu discurso habitual. Como de costume, imaginei que estava transmitindo a mais profunda sabedoria. Depois da palestra, vários indivíduos na plateia se dirigiram a mim com o indefectível comentário "ótimo discurso". Então, um deles disse:

— Você nos deu uma grande idéia, de que todos nos lembraremos.

Fiquei um pouco decepcionado ao constatar que meus "comentários geniais" haviam sido reduzidos a uma idéia. Mas as observações dos presentes realmente confirmaram que o insight da mentorização de fato atingiu um nervo sensível.

Quando voltei para casa, imediatamente pedi a nossos 500 principais líderes que escolhessem seus mentores de Internet, de preferência com menos de 30 anos. Os jovens mentores, muitos com menos da metade de nossa idade, trabalhavam conosco, espécies ameaçadas de Neandertal, durante três a quatro horas, ou mais, por semana. Eu tinha dois. Meu mentor formal era Pam Wickham, que trabalhava no departamento de relações públicas da GE. Ela realmente amava a Internet e conhecia todos os seus segredos. Ela tinha sido uma das principais operadoras na criação do primeiro site da GE, em plásticos, e depois foi promovida para a sede.

Minha assistente, Rosanne, era minha salvadora cotidiana. Sempre que me atolava, berrava em direção à porta: "Ro, socorro!" Ela sabia que era hora de entrar e tirar-me do apuro em que me metera, ao tentar ir mais longe do que minhas habilidades. E sempre conseguiu resolver meus problemas.

Em princípios de 2000, expandimos o programa para os 3.000 gerentes mais importantes da empresa. Aquela era uma ótima maneira de virar a organização “de cabeça para baixo”. Oferecia uma oportunidade para que muitos gerentes jovens e brilhantes se encontrassem com a alta administração da empresa. Sim, eles estavam ensinando Internet aos velhos. Mas, por meio de conversas informais durante essas aulas de Internet, os gerentes seniores também descobriam novos talentos e desenvolviam melhor compreensão do que realmente estava acontecendo na empresa.

Chegamos a ponto de recrutar um “mentor” para o conselho de administração. Em outubro de 1999, convidei Scott McNealy, CEO da Sun Microsystems, para ser conselheiro da GE. E, daí em diante, recorríamos a ele para questionar todo o nosso pensamento. Em seu estilo franco, fez uma excelente apresentação inaugural, que cativou a atenção de todos, em nossa reunião de executivos de 1999, em Crotonville.

Scott não foi apenas um crítico mordaz e construtivo, também foi um ótimo companheiro de golfe. (Na minha idade, as chances de ele ganhar estão melhorando. Scott também tem um ótimo senso de humor. Recebi um e-mail informando que a mulher dele, Susan, teria o quarto bebê. “Não é surpresa alguma”, escreveu Scott. “Estávamos jogando hóquei sem goleiro.”)

Na GE, o aprendizado era intenso, mas eu ainda sofria tremendas pressões para imitar o modelo de compra-e-venda das pontocom e pular sobre coisas que talvez fossem contraproducentes. Um bom exemplo foram as bolsas eletrônicas de terceiros. Nós, como outros, quase esquecemos uma norma capital em negócios: jamais permita que alguém se coloque entre você e seus clientes e fornecedores. Esses relacionamentos exigem muito tempo para serem cultivados e são valiosos demais para serem perdidos.

Exemplo marcante do que nos livramos foi a PlasticsNet, uma agregadora on-line no negócio de plásticos. Seus produtos se limitavam ao que compravam de terceiros e ainda por cima obtinham desconto em tudo que vendiam — tornando-se intermediários numa época em que a Net deveria remover quem se interpunha entre produtores e compradores.

Do nosso lado, tínhamos a Polymerland.com. Gary Rogers, então CEO de plásticos antes de ser eleito vice-chairman em junho de 2001, estava na

vanguarda do e-business na empresa. Ao contrário da PlasticsNet, ele sabia que tínhamos o produto para vender e as informações para promovê-lo. Na época, a Polymerland fazia menos do que US$10.000 por semana em vendas on-line. Nenhuma maravilha, embora ainda mais do que a PlasticsNet.

Para desenvolver esse negócio, plásticos mudou os planos de incentivos às vendas para encorajar as transações on-line e colocou nas regiões especialistas em e-business que trabalhavam em tempo integral para que os clientes se sentissem à vontade nas compras on-line. Fiquei fanático pelo modelo de plásticos e perturbava a equipe gerencial com telefonemas e e-mails para que adotassem algo semelhante. Todos os dias, recebia os resultados do novo negócio. Foi uma ótima experiência de aprendizado, além de muito divertida. Todos se cansaram da minha falação sobre o site de plásticos e começaram a correr para o pessoal da Polymerland em busca de ajuda.

O aprendizado se difundia pela organização.

Achávamos de início que plásticos devia chegar a US$500 milhões de vendas on-line em 1999. O negócio chegou a US$1 bilhão. Subestimamos a oportunidade. Não tínhamos sonhado grande demais, pois pensávamos que aquilo era cirurgia de cérebro. Não era. Hoje, a Polymerland vende US$50 milhões por semana e suas vendas anuais atingirão US$2,5 bilhões em 2001.

Plásticos não estava sozinho. Em 2000, vendemos US$7 bilhões on-line em toda a empresa. Embora boa parte dessas receitas decorram de clientes tradicionais que passaram a comprar on-line, também conquistamos novos clientes e aumentamos a participação nas compras dos clientes tradicionais.

Outra de nossas loucuras no auge da febre das pontocom foi a ânsia de construir sites — quaisquer sites. Até certo ponto, era um reflexo de nosso entusiasmo e energia, mas em princípios de 2000, a coisa estava ficando fora de controle. Nosso negócio de eletrodomésticos desenvolveu um novo site muito divertido, chamado MixingSpoon.com. (Colherdepau.com). Era ótimo. Oferecia receitas, grupos de discussão, cupons de desconto, dicas sobre compras — tudo que alguém pudesse precisar para a cozinha. Só tinha um problema: não vendia eletrodomésticos.

Aquilo se tornou o modelo do que chamávamos dot.com dust (poeira pontocom) — sites bonitinhos, mas que careciam de justificativa financeira. Aprendemos que, se não conseguíssemos monetizar a tela — seja diretamente com produtos, ou indiretamente com melhores serviços — não devíamos construir o site.

Enquanto isso, nossas equipes DYB — destroyyourbusiness — se convenciam cada vez mais de que a Internet representava mais oportunidades do que ameaças. Redefinimos a missão desses grupos para que se tornassem GYB, ou growyourbusiness.com. Não mais eram parte separada do negócio principal. As equipes de digitalização se integraram nos modelos de negócios vigentes.

Em junho de 1999, enviei meu primeiro e-mail destinado a toda a empresa. (Sei que fui retardatário.) Em 48 horas, recebi quase 6.000 respostas para um site próprio que tínhamos criado especificamente para aquilo. Empregados de todos os negócios, espalhados por localidades em todo o mundo, desde trabalhadores no chão-de-fábrica até gerentes de alto nível, transmitiram-me por e-mail suas idéias, impressões, respostas, queixas, preocupações e empolgações, Todos estavam entrando no jogo.

NOSSA INICIATIVA EM E-BUSINESS REDUNDOU EM VÁRIAS inovações na maneira de fazer negócios. Plásticos instalou sensores eletrônicos nos silos de armazenagem de alguns de nossos principais clientes. Tais dispositivos enviavam sinais de alerta diretamente aos depósitos da GE, quando o nível do material atingia o ponto de reposição, disparando um novo pedido via Internet para o reabastecimento do produto. A GE Capital está usando a rede para monitorar os fluxos diários de entrada e saída de caixa dos clientes de empréstimos. Assim, detectam imediatamente os riscos de escassez de caixa, reduzindo o potencial de perdas. Hoje, a maioria dos líderes de negócios da GE possui painéis eletrônicos digitais na tela de seus computadores, que atualizam em tempo real todos os dados importantes para o gerenciamento do negócio.

Às sextas-feiras, todos da alta administração compartilham os números referentes a compras, vendas e produção dos 22 maiores negócios da GE. Os

números são um instantâneo do que cada negócio comprou on-line, de quantos leilões efetuou, do andamento dos leilões, inclusive a meta do ano ou seu último aumento. Por sua grande visibilidade, esses números semanais eram uma constante fonte de energia para que todos fossem adiante.

E-business é a única atividade em que as metas definidas há apenas 30 dias talvez pareçam ridículas 30 dias depois. Isso ocorre porque a curva de aprendizado é muito inclinada. Sempre ficamos chocados quando olhamos para trás e vemos o que pensávamos que sabíamos.

Outra importante lição foi ensinada por John Chambers, da Cisco. Ele insistiu conosco para que fechássemos os "caminhos paralelos" dos fluxos de trabalho on-line e off-line. Até adotarmos essa providência, as pessoas ainda dependiam da papelada e realmente não recorriam à digitalização para impulsionar a produtividade. Meses depois da apresentação de John, mais de 150 gerentes da GE infestavam toda a Cisco. Todos queriam saber como a Cisco digitalizava os fluxos de trabalho. Em breve, desativávamos as impressoras e máquinas copiadoras e transferíamos para o ambiente on-line todos os relatórios de viagens e de despesas, as informações sobre benefícios e todos os relatórios financeiros internos.

Todos começaram a pensar sob uma perspectiva digital. Hoje, não é raro ouvir de líderes de negócios que é proibido usar papéis de trabalho em seus escritórios. Aquilo foi uma grande mudança de mentalidade em toda a organização.

Naquela primavera, assisti a uma apresentação de e-business em nosso negócio de seguro de hipotecas. O líder do negócio esboçou uma estratégia para eliminar do fluxo de trabalho o que chamou de "pontos de toque" (touchpoints), ou seja, os passos do processo de aprovação em que alguém tinha de manusear papel. Caso conseguissem remover todos os "pontos de toque", a economia daí resultante seria da ordem de 30% das despesas gerais.

Era o início de nossa estratégia e-make. Calculamos que a digitalização do fluxo de trabalho proporcionaria enormes economias: US$10 bilhões, ou 30% do total de nossas despesas gerais. A oportunidade era espantosa.

Sempre lutamos pelo aumento da eficiência. Na digitalização, encontramos o cálice sagrado da redução de despesas.

Em última instância, o e-business melhorará muitos trabalhos. Vejamos o caso de vendas: hoje, o pessoal de vendas passa com o cliente apenas de 30% a 35% de seu tempo destinado a contatos pessoais, perdendo muito tempo com emissão de pedidos, em discussões sobre contas a receber e na localização de entregas em atraso. Como a Internet permite que tudo isso seja feito com mais eficiência, estamos aumentando o tempo de contato face a face do pessoal de vendas com os clientes e transformando sua função de meros anotadores de pedidos e expedidores de mercadorias em verdadeiros consultores dos clientes.

Em nosso negócio de sistemas médicos, os médicos hoje podem conectar nossa página na Internet e comparar seus tempos de processamento de clientes com o de centenas de outros médicos anônimos em todo o mundo. Esses dados permitem-lhes comparar o próprio desempenho com o de outros médicos e hospitais. Também on-line, dispomos de ofertas de serviços capazes de eliminar as deficiências constatadas por meio dessas comparações.

Em nosso negócio de sistemas de energia, os engenheiros das concessionárias locais dispõem de recurso semelhante, ao acessar nossa página na Internet para comparar os índices de calor e o consumo de combustível de suas turbinas com os mesmos indicadores de quase 100 outras concessionárias anônimas. Com apenas um clique de mouse, são capazes de encomendar pacotes de serviços para aprimorar seu desempenho e atingir níveis de classe mundial.

As atividades de e-business e a base instalada da GE foram feitas uma para a outra.

O e-business se tornou parte integrante do DNA da empresa, pois finalmente passamos a encará-lo como meio de reinventar e transformar a GE.

Quanto a mim, ainda estou às voltas com meu computador.

— Ei, Ro, socorro! Tem alguma coisa estranha aqui!

* Demanda de bens e serviços, como peças e consertos, relacionada com a manutenção de itens vendidos anteriormente. (N.T.)

V. OLHANDO PARA FRENTE, OLHANDO PARA TRÁS

23. “Vá para Casa, Mr. Welch”

VOAVAMOS PARA BRUXELAS NA TERÇA-FEIRA. 7 DE JUNHO DE 2001, na esperança de obter a aprovação final da Comissão Européia para a aquisição da Honeywell International pela GE, por US$44 bilhões. O chairman da Honeywell, Mike Bonsignore, e eu anunciáramos a transação oito longos meses atrás, nos estúdios da NBC, em Nova York, durante o programa Saturday Night Live. Desde então, centenas de pessoas em ambas as empresas trabalharam em ritmo febril para implementar o acordo.

Quando Mike Smith, chefe de aviônica da Honeywell, e eu entramos no avião em Nova York, nossa equipe em Bruxelas já tinha dado um passo importante para resolver algumas questões levantadas pela força-tarefa da Comissão Européia que analisava a fusão. Antes, naquela mesma semana, propusemo-nos a desinvestir operações que geravam cerca de US$425 milhões em vendas pelo negócio aeroespacial da Honeywell — uma das maiores propostas de desinvestimento para garantir a aprovação de um acordo desse tipo pela Comissão Européia.

Essas concessões abrangiam abrir mão do novo motor de aviação para jatos regionais, da Honeywell, e do mecanismo de partida de motores, também da

Honeywell, cujos clientes incluíam a GE e nossos maiores concorrentes em motores, a Rolls-Royce e a Pratt & Whitney. Achávamos que as concessões tinham sido consideráveis e seriam suficientes, uma vez que as autoridades antitruste dos Estados Unidos e as de 11 outros países já haviam analisado ambos os desinvestimentos desnecessários.

Fiquei surpreso na noite anterior a nossa partida, quando alguém do escritório do comissário de concorrências, Mario Monti, telefonou, quando eu estava em Boston, dando uma palestra na Harvard Business School, para cancelar um encontro pessoal programado para aquela sexta-feira. E claro que isso não era um bom sinal.

Mesmo assim, enquanto voávamos para Bruxelas, nossa equipe permaneceu a mesa de negociações, avaliando a reação da força-tarefa à nossa proposta. As negociações estavam difíceis, porque a força-tarefa se limitava a pedir soluções. De fato, era como se negociássemos contra nós mesmos.

Apesar dos obstáculos, eu tinha a esperança de concluir as negociações e fechar o negócio. No avião, analisei um resumo da situação com Mike Smith. Para a hipótese provável de a comissão exigir mais do que já tínhamos oferecido, Mike me ajudava a compreender as implicações estratégicas de cada componente do negócio de aviônica. Eu tentava encontrar algum "adoçante" de US$30 milhões a US$50 milhões que talvez satisfizesse as exigências da comissão.

Foi um processo doloroso. Mike e sua equipe tinham desenvolvido muito desses negócios a partir do nada. A medida que prosseguíamos com a conversa sobre possíveis desinvestimentos de linhas de produtos, sentia-me como se estivesse arrancando-lhe um filho. Se algum chefe vendesse alguma das partes de meu negócio de plásticos, seria como se extirpassem uma parte de minhas entranhas.

De repente, ainda no avião, recebi um telefonema de Dennis Dammerman e Ben Heineman, em Bruxelas. A força-tarefa queria bilhões — não milhões — a mais em outras concessões.

Mike e eu fechamos os livros. Não resolveríamos a questão com trocados.

A TRANSAÇÃO, QUE A MÍDIA CHAMAVA DE A MAIOR AQUISIÇÃO industrial de todos os tempos, começou de maneira muito precária.

Em 19 de outubro de 2000, eu me encontrava na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE) com um velho amigo. Azim Premji, o empreendedor que eu conhecera 11 anos atrás na Índia, visitava Nova York para comemorar o registro de sua empresa, a Wipro, na NYSE. Eu estava lá para ajudar Azim a acelerar o processo de abertura das negociações com seus papéis.

Depois que Azim soou a campainha de encerramento, descemos para a sala de negociações. Lá, um repórter da CNBC que entrevistava Azim virou-se para mim e empurrou um microfone em direção a meu rosto. O jornalista, Bob Pisani, pediu minha opinião sobre uma notícia que acabara de chegar, no sentido de que a United Technologies talvez comprasse a Honeywell.

— E uma idéia interessante — consegui responder.

— O que você pretende fazer a esse respeito — perguntou.

— Ainda vou pensar sobre isso — disse.

O fato é que quase me estatelei no chão ao receber a notícia. Olhei de lampejo para o painel de cotações e percebi que os papéis da Honeywell tinham subido quase US$10 por ação. A informação de Bob Pisa- m pegou-me totalmcntc de surpresa — e realmente mexeu comigo.

Já tínhamos analisado a hipótese de aquisição da Honeywell no começo do ano. Achei que talvez fosse uma boa oportunidade para a GE. Os negócios da Honeywell eram complementares aos nossos em três áreas críticas — motores de aviação, sistemas industriais e plásticos. Em termos de produtos, não havia superposições diretas. A Honeywell, por exemplo, é líder no campo de motores de aviação para pequenos jatos comerciais, lá a GE é líder em motores de aviação para grandes jatos. No total, a transação agregaria à GE US$25 bilhões em receitas e 120.000 empregados.

Em princípios de fevereiro de 2000, depois que nossa equipe técnica examinou com mais cuidado os aspectos financeiros, ninguém gostou da idéia ao preço que julgávamos necessário para adquirir a Honeywell. Suas ações estavam sendo negociadas na época na faixa de US$50 a US$60.

No entanto, desde aquele fevereiro, muita coisa mudara. Larry Bossidy, que fundira a AlliedSignal com a Honeywell, em fins de 1999, e ficara como chairman, aposentou-se em abril de 2000. No trimestre seguinte, a Honeywell anunciou que não atingiria suas estimativas de lucro e a ação caiu. No dia anterior à minha visita à NYSE, as ações da Honeywell já tinham despencado para US$36.

No computo geral, o trimestre fraco da empresa reduzira seu valor de mercado para US$35 bilhões, em comparação com US$50 bilhões em princípios de do ano 2000.

Saí da NYSE morrendo de ansiedade por mais informações. Antes do jantar naquela noite, comecei a dar meus telefonemas. Em primeiro lugar, falei com Si Cathcart, membro de nosso conselho de administração, e lembrei-lhe que já tínhamos examinado a possibilidade de compra da Honeywell. Pelo atual preço das ações, o negócio parecia atraente. Depois, pedi a Dennis Dammerman que viesse a Nova York na manhã seguinte, com uma equipe, para trabalhar numa possível aquisição.

Como estávamos em meio ao processo de escolha de meu sucessor, também telefonei para os três candidatos finais, a fim de colocá-los a par de nossas intenções. Todos estavam dispostos a ir adiante — especialmente Jim McNerney, CEO de nosso negócio de motores de aviação.

Realmente, nas últimas semanas, McNerney e Dave Calhoun, seu principal executivo de operações, vinham trabalhando com uma equipe de banqueiros externos, na tentativa de um possível negócio com a Honeywell e propunham que fizéssemos a aquisição. Eu também sabia que Lloyd Trotter, CEO da GE Industrial Systems, gostava dos negócios industriais da Honeywell. Mesmo antes da fusão da Honeywell com a AlliedSignal, Lloyd via tudo com bons olhos.

Na manhã seguinte, na sexta-feira, equipes da GE se amontoaram em dois helicópteros em Fairfield, carregados de dados das análises anteriores, e voaram para Nova York. Telefonei para Bill Harrison, chairman do Chase Manhattan, e perguntei-lhe se seu vice-chairman e chefe do banco de investimentos, Geoff Boisi, estaria disponível para atuar como nosso assessor. Estava, e ele partiu imediatamente para os escritórios da GE, no Rockefeller Center, onde repassaria os números com nossas equipes.

Jim McNerney e Da ve Calhoun participaram das discussões por videoconferência. Ambos achavam que as operações de aviônica de alta tecnologia da Honeywell se encaixavam perfeitamente em nosso negócio de motores de aviação — sem nenhuma sobreposição. Já o negócio de motores de aviação para jatos pequenos da Honeywell permitiria nossa entrada em um mercado no qual não tínhamos ofertas para concorrer com a Rolls ou com a Pratt. Os analistas de Lloyd Trotter, no lado industrial, salientavam os mesmos aspectos — praticamente não havia sobreposição com os produtos da GE.

Quase no fim de nossa videoconferência, concluímos que podíamos aumentar um pouco nossa oferta e tornar nossa proposta mais atraente do que a da UT. A transação com a United Technologies envolvia maior sobreposição de produtos e maior potencial de obstáculos antitruste. Concluímos que tínhamos de agir com rapidez. Além disso, soubemos que os conselhos de administração das duas empresas estavam reunidos para a aprovação final da fusão.

Mas contávamos com uma vantagem na apresentação de uma contraproposta — as condições da aquisição pela UT tinham vazado. Sabíamos com o que competíamos. A UT pretendia comprar a Honeywell com suas próprias ações. A transação avaliava a Honeywell em pouco mais de US$50 por ação, ou USS40 bilhões no total.

Achei que a United Technologies estava fazendo um bom negócio, e sabia que podíamos oferecer mais.

Dennis e eu analisamos o possível impacto daquela transação sobre minha aposentadoria. Eu planejara sair em 30 de abril de 2001, cinco meses depois de meu aniversário de 65 anos. Se fizéssemos o negócio, teria de ficar um

pouco mais para acompanhar o processo digestivo. Não podia jogar uma aquisição como aquela em cima de um cara novinho em folha no cargo.

Por outro lado, não podia ficar omisso e deixar passar uma das maiores oportunidades de negócios da história da GE. Se conseguíssemos a Honeywell, eu continuaria no cargo por mais algum tempo, mas não retardaria nossa decisão sobre meu substituto. O escolhido continuaria como "chairman eleito" durante alguns meses a mais do que o planejado de início.

Dennis concordou que deveríamos ir adiante com nossa oferta, assim como os membros do conselho de administração, quando conversei com eles por telefone.

Por volta das I0h30, telefonei para a sede da Honeywell, em Morristown, Nova Jersey, e tentei falar com o CEO Mike Bonsignore. Ele já estava reunido com o conselho de administração, discutindo a proposta da UT, e a assistente administrativa de Mike não quis interromper a reunião.

Felizmente, minha assistente executiva, Rosanne Badowski, conhecia a assistente de Mike, que tinha sido assistente administrativa substituta de Larry Bossidy. Ro telefonou para ela e convenceu-a de que o assunto era urgente, ao transmitir-lhe meu recado de que divulgaria imediatamente uma nota a imprensa fazendo uma oferta pela Honeywell, se ela não interrompesse a reunião.

Mike Bonsignore veio ao telefone e disse que o conselho de administração estava a cinco minutos de uma decisão final sobre a transação.

— Não faça isso — disse. — Quero fazer uma oferta melhor.

Disse a Mike que pegaria imediatamente um helicóptero e me reuniria com ele e seu conselho de administração em Morristown no espaço de uma hora. Ele disse que não seria necessário. Se eu estivesse falando sério, prosseguiu Mike, ele precisaria de alguma coisa por escrito.

— Tudo bem. Envio-lhe um fax em alguns minutos.

Rabisquei o esboço básico de minha oferta numa folha de papel, e cie o tinha em mãos 10 minutos depois, por volta das 11h20. Minha proposta era a troca

de uma ação da GE por cada ação da Honeywell.

— Mike, de fato gostaria de ir a Morristown assim que possível para explicar todo e qualquer aspecto que ainda não esteja claro — escrevi.

Depois de meu fax e de outra conversa por telefone, o conselho de administração interrompeu a reunião e deixou a UT em compasso de espera. O conselho de administração da UT já aprovara a transação e só aguardava notícias da Honeywell. Ao conseguir que Mike adiasse a decisão, abrimos as portas para novas negociações.

Depois do fechamento dos mercados, a United Technologies divulgou uma nota na qual afirmava que havia encerrado os entendimentos sobre a fusão, e começou o vazamento de informações de que estávamos no negócio.

Ao sair do escritório naquela noite de sexta-feira, parecia que conseguiríamos o negócio. Dali, parti para o centro da cidade, onde me encontraria com o presidente da NBC News, Andy Lack, com sua mulher, Betsy, e com Jane, minha mulher, para jantar no Campagna, restaurante italiano na 2 D Street, perto da Park Avenue South. Não tinha conseguido falar com Jane durante o dia e, a mil por hora, contei-lhe as novidades durante o jantar.

Ela não recebeu bem a notícia, mas compreendeu a situação. Jane aguardava com ansiedade minha aposentadoria em abril. Já iniciáramos o projeto de uma casa menor, em Fairfield, e uma semana antes assinara o contrato de aluguel de um escritório em Shelton, Connecticut. Também planejávamos umas férias de dez dias em Capri, Itália, para junho. Se fizéssemos o negócio, talvez tivéssemos de mudar nossos planos de viagem.

O S JORNAIS DA MANHÃ PUBLICARAM A NOTÍCIA DE QUE estávamos negociando com a Honeywell.

Na tarde de sábado, Dennis Dammerman, Ben Heineman e Keith Sherin, nossa nova CEO, que substituíra Dammerman, e eu nos reunimos com Mike Bonsignore, Peter Kreindler, chefe do departamento jurídico da Honeywell, e Richard Wallman, CFO deles, em Nova York. O encontro foi no escritório

de advocacia da Honeywell, Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom, em Times Square. Depois de negociar durante umas duas horas sobre o preço, chegamos a um impasse. Nossa oferta — toda em ações da GE — era um pouco inferior a US$45 bilhões, mas quase US$5 bilhões a mais do que a proposta da United Technologics.

Ofereci uma ação da GE por cada ação da Honeywell. Mike queria I, I ação e não cederia um milímetro. Desatolamos, quando concordei em dar 1,055 ação.

Apertamos as mãos e fechamos o negócio.

Depois de ter conversado sobre o assunto com o conselho de administração, Mike pediu minha confirmação de que eu continuaria no cargo durante o período de transição posterior à fusão. Concordei.

Corri de volta ao escritório para que nossos advogados preparassem o contrato. Eram 18h20. Comemorei o negócio pegando um D Train até o Yankee Stadium naquela noite, onde assistiria ao jogo de abertura da World Series entre os Yankees e os Mets.

Consegui chegar na hora.

NO DOMINGO, OS ADVOGADOS E OS BANQUEIROS DE investimentos se reuniram para completar a documentação. Algum observador externo talvez tenha ficado com a idéia de que nos precipitamos no negócio. Na verdade, vínhamos analisando a Honeywell já havia uns três anos. A equipe de motores de aviação de Jim havia examinado os números da AlliedSignal, quando ela ainda era uma empresa independente. Do mesmo modo, o pessoal de sistemas industriais de Lloyd também tinha estudado a Honeywell, antes da incorporação da AlliedSignal. Quando as duas empresas se combinaram e a ação caiu, surgiu a oportunidade.

A oferta da United Technologies fez com que nossa proposta parecesse impulsiva e improvisada.

A transação com a Honeywell tinha muitas características semelhantes às do acordo com a RCA. Agora, a peça central era motores de aviação. A aquisição da Honeywell dobraria o tamanho de nosso negocio de motores de aviação, aumentando nosso escopo e oferecendo-nos algo novo — aviônica de alta tecnologia, o cérebro da aeronave.

A aquisição também dobraria o tamanho de nossos negócios industriais. Adicionaria novas linhas aos produtos químicos e incluiria náilon em nosso negócio de plásticos. Como a RCA, também contribuiria com alguns negócios de nicho, como turbochargers, que poderíamos usar como fichas no futuro.

Mas também havia uma grande diferença entre as duas aquisições. No caso da RCA, pagamos 19% do valor de mercado da GE por 14% de lucro. Na Honeywell, pagamos 8% do valor de mercado da GE por 16% de lucro. Sabia que poderíamos fazer muito mais com os ativos da Honeywell, agindo lá como na GE; isto é, insistindo com mais agressividade em serviços e agregando as iniciativas do Seis Sigma e do e-business às operações da Honeywell. Estimávamos que geraríamos economias de US$1,5 bilhão como resultado dessas iniciativas e de outras medidas para aumento da produtividade.

Além disso, fazíamos o negócio numa época em que estávamos com muita força. Fecháramos o ano de 2000 com um lucro recorde da ordem de US$12,7 bilhões, 19% maior do que o do ano anterior, e uma receita também sem precedentes de US$130 bilhões. Aquele era nosso quinto ano de crescimento de dois dígitos em receitas e em lucro líquido.

Durante todo o domingo, trabalhando com Beth Comstock, chefe de relações públicas da GE, desenvolvemos os detalhes sobre como divulgaríamos a notícia para os analistas de Wall Street e para a mídia de negócios. Beth é uma estrela. Encontrei-a na NBC, onde primeiro foi chefe de relações públicas de jornalismo e depois exerceu a mesma função em toda a rede, respondendo a Bob Wright. Ela, sem dúvida, foi o melhor talento que saiu da NBC para a GE.

Depois do vazamento de mais detalhes, Beth enfrentou a enxurrada de telefonemas de repórteres na manhã de domingo e planejou todos os detalhes

da reunião com a imprensa para anunciar o acordo. Sabia que a mídia faria muito estardalhaço em torno da minha permanência como CEO. Não queria que a história se resumisse simplesmente em minha continuidade no cargo. A coisa mais fácil do mundo seria sair com um grande feito. A certa altura, sugeri a Beth que na reunião com a imprensa projetássemos o slide de um cara prendendo-se à vida pela ponta dos dedos, de modo a ridicularizar esse ângulo da imprensa. (Infelizmente, não conseguimos montar o slide com bastante rapidez.)

De qualquer maneira, todos os papéis estavam assinados na noite de domingo.

NO DIA SEGUINTE, MIKE BONSIGNORE E EU TOMAMOS rapidamente café da manhã juntos. Depois, tivemos quatro horas de entrevistas cerradas com a mídia e com os analistas de investimentos. O evento começou às 9 horas, perante um auditório cheio, no estúdio 8H da NBC, de onde é transmitido o Saturday Night Live. A primeira parte foi a entrevista com a imprensa. Mike e eu nos sentamos no palco, em cadeiras de diretor, respondendo de improviso às perguntas.

— Gostaria de apresentar-lhes meu par nas últimas 72 horas.

— É verdade — disse Mike. — Passei mais tempo com Jack do que com minha mulher nas últimas 72 horas.

Expusemos as principais justificativas para o acordo. Tentei afastar qualquer cogitação de que fiz o negócio para continuar mais tempo no cargo.

— Essa não é a história de um velho pateta que não consegue levantar da cadeira — disse-lhes. — Não se preocupem. Não vou fechar outro acordo de US$50 bilhões para ficar por aqui mais uns seis meses.

Quando alguém perguntou sobre a aprovação do acordo pelas agências reguladoras, disse que não deveríamos ter nenhum problema. Previ que o negócio estaria aprovado em fevereiro.

— Essa é a transação mais cristalina que vocês já viram.

(E ainda acredito nisso, como quase todo o mundo, com exceção da Comissão Européia.)

Naquela noite, sentia-me muito bem comigo mesmo. Tudo correra bem durante o dia, desde a entrevista coletiva com a imprensa até a reunião com os analistas de Wall Street. A jornada fora longa e, então, resolvi ficar em Nova York, em vez de voltar para casa, em Fairfield. Ao tirar as lentes de contato, arranhei a córnea de um dos olhos. Deitei-me, tentando pegar no sono, mas a dor estava muito intensa.

Telefonei para meu médico, e ele disse para eu ir imediatamente para o New York Hospital. Para agravar a situação, peguei um táxi cujo motorista não sabia falar inglês. Ele acabou me levando primeiro para o endereço errado. Quando finalmente cheguei à sala de emergência do hospital, depois da meia-noite, o local estava apinhado. Demorou duas horas para que eu fosse atendido por um médico, que logo aliviou minha dor. Saí do hospital e fui para a First Avenue, na tentativa de encontrar um táxi. Àquela hora, os táxis já não eram muitos. Não consegui dormir antes das 3 horas.

Aquilo me acordou do devaneio. Minha aventura no meio da noite rapidamente me trouxe de volta à realidade. Em retrospecto, talvez tenha sido um mau augúrio.

A ÚLTIMA COISA QUL ESPERAVA ERA UM LONGO PROCESSO antitruste na Comissão Européia. A aprovação cia fusão da AlliedSignal com Honeywell pela mesma entidade sem maiores dificuldades deixara-me confiante em que não teríamos problemas pela frente. A Honeywell apenas teve de assumir alguns compromissos formais e fazer uma pequena concessão — mais ou menos uns US$30 milhões — à Thales, empresa francesa de produtos eletrônicos, para que o negócio fosse sacramentado.

É bem verdade que a Comissão Européia já descarrilara uma grande fusão em telecomunicações, entre a WorldCom e a Sprint, além de outra fusão entre a Time Warner e a EMI. Ambos os negócios envolviam sobreposição de produtos.

O primeiro sinal de problema surgiu em janeiro, quando ouvimos alguns rumores de que a Thales voltara ao ataque, fazendo lobby na Comissão Européia para conseguir todos os tipos de desinvestimentos pela Honeywell.

Voei para Bruxelas em II de janeiro, para um primeiro encontro com o comissário Monti e sua equipe. John Vassallo, representante da GE na União Européia, e nossos advogados externos também estavam presentes nessa reunião. Pedi à Comissão Européia que me concedessem o que chamavam de decisão de “Fase 1” até 6 de março. Se não conseguíssemos isso, uma longa “Fase 2” se arrastaria até julho.

O comissário Monti abriu a reunião, salientando que a cooperação entre as duas equipes era excelente e muito proveitosa. Depois de alguma análise dos procedimentos, enfatizei a urgência da aprovação ainda na Fase I, embora admitindo que todas as empresas envolvidas em processos como aquele deviam exercer os mesmos tipos de pressão.

Mas, no caso específico, tínhamos um forte motivo para insistir na aprovação durante a Fase I. A Honeywell e a AlliedSignal estavam juntas havia apenas um ano e a integração ainda não estava completa. Qualquer demora excessiva exacerbaria ainda mais os problemas internos da empresa. Afirmei que faria tudo que estivesse ao meu alcance para responder rapidamente ás preocupações da Comissão Européia.

Disse-lhes ainda que tomara conhecimento de que alguns concorrentes estavam encarando o processo de análise da Comissão Européia como meio de arrancar umas boas fatias dos ativos da Honeywell. Sabíamos que estavam com água na boca por causa desses negócios.

O comissário Monti respondeu que nossos rivais não influenciariam as decisões da Comissão Européia.

— Garanto-lhe que quaisquer atitudes extorsivas não serão levadas em conta nesta investigação — afirmou.

Quando, depois, lhe perguntei se ele atribuiria o mesmo peso aos comentários dos clientes e dos concorrentes, o comissário Monti e Enrique Gonzalez-Diaz, chefe da equipe de investigação da força-tarefa que

analisava a fusão, disse que ambas as partes eram importantes e necessárias no processo.

Gonzalez-Diaz acrescentou que os concorrentes eram boas fontes de informação dos fatos e que ele tinha de ouvir suas preocupações. Mas observou que, na maioria das situações, levava tudo isso em conta com uma "pitada de sal". (Só mais tarde, eu conseguiria entender todo o sentido desse comentário.)

— Algum de vocês acha que eu deveria fazer alguma coisa diferente? — perguntei. — Eu mesmo nunca tive uma vivência pessoal com esse tipo de processo.

— Acho que você está fazendo tudo o poderíamos esperar — respondeu o comissário Monti. — Seremos muito francos e procuraremos por todos os meios acelerar o andamento do processo. Garanto a você.

Depois da reunião, tive um almoço particular de duas horas e meia com o comissário Monti. Achei-o afável, inteligente, mas um tanto formal.

Nossa conversa envolveu vários assuntos e senti que a química entre nós foi boa. Contudo, ele insistiu em me chamar de Mr. Welch.

— Mr. Monti, por favor, chame-me de Jack — disse.

— Eu o chamarei de Jack só depois do fim do processo — respondeu.

Mesmo assim, saí do almoço otimista com as chances de conseguir uma decisão rápida. Contudo, em meados de fevereiro, as vibrações não eram das melhores. Parecia que a força-tarefa partiria para uma investigação mais ampla da transação, algo que demoraria mais uns quatro meses. Decidi voltar a Bruxelas, na esperança de evitar mais delongas.

SAI DE MINHA CASA NA FLORIDA NUMA TARDE ENSOLARADA DE domingo, 25 de fevereiro, e voei direto para Bruxelas. Pousamos na segunda-feira cedo, sob uma branda nevasca. Logo em seguida, reuni-me com Ben Heineman e uma equipe de advogados para uma avaliação

estratégica da situação, antes de nos dirigirmos à sede da Comissão Européia.

Quando lá chegamos, o comissário Monti, sem hesitação, leu algumas anotações e parecia decidido a estender o prazo de aprovação até julho.

Apresentei meus argumentos por cerca de uma hora e pensei que estivesse fazendo algum progresso. Meus principais pontos eram o desempenho da GE européia, nosso sucesso extraordinário, ao energizar antigas empresas estatais, nossa forte presença na Europa, com mais de 85.000 empregados, e a falta de sobreposição entre os produtos da Honeywell e da GE. Propus soluções que não envolviam desinvestimentos, como as adotadas anteriormente pela Honeywell-AlliedSignal, para afastar quaisquer problemas.

Mais uma vez, enfatizei a importância de uma decisão rápida.

O comissário Monti pareceu sensibilizado com esses argumentos e propôs que voltássemos a nosso hotel, enquanto ele e sua equipe se reuniriam piara analisar os pontos apresentados. As 18h30, recebemos um telefonema, apenas para sermos notificados de que não haviam mudado de opinião e que teríamos de passar para a Fase 2.

Ainda mais inquietante, eles levantaram algumas objeções inusitadas ao acordo, que iam bem além das preocupações normais em termos de defesa da concorrência. Queriam estudar o “efeito amplitude” da combinação da presença total da GE e da Honeywell na indústria aeronáutica.

Achei o comissário Monti agradável, mas não consegui demovê-lo de suas posições. A situação era decepcionante, mas talvez aquilo fosse normal. Nada levava o comissário a aprovar a transação com rapidez. Algumas das reclamações mais intensas provinham da Europa, de partes interessadas, sobretudo a Rolls-Royce e a Thales. E essas empresas não estavam sozinhas. Nossos concorrentes nos Estados Unidos, entre eles a United Technologies e a Rockwell Collins, também gritaram alto no coral dos opositores.

No entanto, eu ainda estava otimista quanto aos resultados finais. Apesar dos obstáculos burocráticos para formalizar a conclusão do acordo, milhares de

pessoas de ambos os lados trabalhavam piara garantir o êxito de todas as medidas de integração, depois do fechamento da transação.

Recebemos uma boa notícia em 2 de maio, quando o Departamento de Justiça dos Estados Unidos aprovou a operação — depois que concordamos em vender o negócio de motores para helicópteros militares da Honeywell e abrir nossos negócios de manutenção de motores para jatos pequenos e de unidades de energia auxiliares.

Seis dias depois, a Comissão Européia divulgou um parecer de 155 páginas, com objeções e exigências. Era algo semelhante ao que já haviam dito para justificar a passagem para a Fase 2, com muito mais detalhes.

O estágio final do processo da Fase 2 incluiu dois dias de audiências em fins de maio. Foi aí que as coisas realmente começaram a degringolar. A equipe do caso e o comissário, depois de atuarem como investigadores e promotores durante vários meses, se metamorfosearam em juízes e em jurados, e acabaram decidindo a favor de sua própria proposta.

A audiência em si foi cômica pelos absurdos.

No primeiro dia, sustentamos que os argumentos da Comissão Européia eram falhos. Em nosso apoio, trouxemos economistas externos, clientes e nossa própria equipe jurídica, que estraçalharam as teses contrárias. Durante a audiência, Enrique Gonzales-Diaz, que acabaria fazendo a recomendação final ao comissário, frequentemente se ausentava do recinto — às vezes por mais de 30 minutos.

No segundo dia, foi a vez dos concorrentes. E, aí, ocorreram uns dois incidentes dignos de menção. A United Technologies teve de assinar um depoimento claramente incorreto. E a Rockwell Collins, que estava cindindo a Collins numa oferta pública inicial (IPO), apresentou argumentos diferentes dos que sustentava perante os investidores potenciais. Nesse dia, Gonzalez-Diaz raramente se levantou da cadeira.

Depois de ouvir nossos concorrentes o dia inteiro, o funcionário que conduzia a audiência nos deu quinze minutos para contestar as acusações e alegações deles.

Que processo — uma audiência em que o promotor também atua como juiz!

DEPOIS DA AUDIÊNCIA, À MEDIDA QUE A FORÇA-TAREFA DA fusão se aproximava de uma decisão, fiz em 7 de junho o que seria minha última viagem a Bruxelas. Durante o voo, com Mike Smith, da Honeywell, recebi a má notícia de que as exigências da comissão se tornavam cada vez maiores. Chegamos a Bruxelas às 20h30 e fomos diretamente para o Conrad Hotel, onde as equipes da Honeywell e da GE e nossos advogados externos avaliavam os acontecimentos do dia.

Também estávamos definindo o que proporíamos em nossa próxima reunião na Comissão Européia, marcada para sexta-feira de manhã, 8 de junho. Trabalhei com a equipe até meia-noite, montando de comum acordo uma proposta de desinvestimento que triplicava nossa oferta anterior para US$1,3 bilhão e incluía pela primeira vez alguns produtos críticos de aviônica.

Não compareci à reunião de sexta-feira com Monti, porque ele achava que as posições das partes ainda estavam muito distantes e preferia que as equipes se reunissem primeiro. As equipes de fato se reuniram, e a GE/Honeywell colocou sobre a mesa a proposta de US$1,3 bilhão.

Saí de Bruxelas no mesmo dia e me encontrei com minha mulher para um fim de semana em Capri, com Marlene e Paolo Fresco. Paolo, meu ex-parceiro e membro do conselho de administração da GE, que se tornara chairman da Fiat, sempre foi um bom conselheiro. Retornei a Bruxelas na segunda-feira à noite, para jantar com as equipes da GE. Dennis falou-me de uma reunião anterior, naquele mesmo dia, com a força-tarefa, para uma análise da reação desfavorável da comissão à oferta de US$1,3 bilhão da GE/Honeywell.

Ele também tinha uma boa piada para contar.

Em nossa oferta de US$1,3 bilhão, que apresentáramos na sexta-feira, adicionamos algumas concessões importantes, inclusive alguns bons itens relativos à aviônica. Na segunda-feira de manhã, um membro da força-tarefa perguntou à nossa equipe por que a oferta excluía um componente obscuro,

fabricado em um prédio específico do complexo da Honeywell, em Redmond, Washington.

Dennis ficou chocado. Ninguém do nosso lado nem mesmo sabia que componente era aquele. Apenas um concorrente, munido de conhecimentos detalhados dos negócios da Honeywell e do conjunto fabril, seria capaz de perceber a falta de algo assim tão pequeno.

Era a ‘pitada de sal’ de Gonzalez-Diaz.

Nossas equipes retornaram à mesa de negociações na manhã de terça-feira, dia 12 de junho, e elevaram nossa proposta para US$1,9 bilhão. O chefe do departamento jurídico da Honeywell, Peter Kreindler, que vinha orientando nossas ofertas, foi o apresentador da proposta à força-tarefa, argumentando que a inclusão dos melhores produtos de aviônica da Honeywell no pacote de desinvestimento deveria atender às preocupações da Comissão Européia. Os membros da força-tarefa fizeram várias perguntas e pareceram interessados.

Mais tarde, naquela terça-feira, Ben, Peter e eu chegamos a um acordo sobre a oferta final da GE/Honeywell. Peter escreveu uma carta a Ben, definindo os valores em dólar e os desinvestimentos específicos que cumpririam nossas obrigações no acordo de fusão. Foi muito difícil para nós chegar até aquele ponto, mas achávamos que mesmo naquele nível o acordo entre as duas empresas ainda seria proveitoso. Uma nova lista de desinvestimentos, no valor de US$2,2 bilhões, seria nossa última concessão em 14 de junho, prazo final para a apresentação de propostas, sob as normas da Comissão Européia.

A carta de Peter nos proporcionara outros US$340 milhões a serem oferecidos como "adoçante” ao comissário Monti no dia seguinte, para concluir de vez as negociações. Com o US$1,9 bilhão já apresentado, chegávamos ao novo total de US$2,2 bilhões em concessões.

Todos sugeriram que eu fosse sozinho àquela reunião em 13 de junho, sem saber se me encontraria pessoalmente com o próprio comissário Monti ou com os membros da força-tarefa.

Entrei no conjunto de salas do comissário Monti, na rue de la Loi, e fui recebido por sua assistente, que pareceu surpresa com o fato de eu ter aparecido desacompanhado.

— Onde está sua equipe? — indagou.

— Sou só eu mesmo. Estou aqui para ouvir a resposta oficial à nossa última oferta.

Monti veio cumprimentar-me e conduziu-me até sua sala. Depois de uma conversa rápida e cordial, entramos numa sala de reuniões repleta de funcionários da força-tarefa e do respectivo pessoal de apoio.

Depois de colocar minha pasta sobre a mesa, sentei-me defronte a oito ou dez funcionários do governo. Ao lado do comissário Monti, estavam Enrique Gonzalez-Diaz, chefe da equipe de investigação da força-tarefa da fusão; Alexander Schaub, diretor-geral de concorrência; e Gotz Drauz, diretor da força-tarefa da fusão.

O comissário Monti abriu a reunião, lendo uma declaração em que agradecia à nossa equipe por todo o empenho. E concluiu suas observações com a afirmação de que nossa proposta era inadequada e com a leitura de uma série de outras exigências. Anotei as recomendações do comissário Monti no sentido de que desinvestíssemos vários outros negócios da Honeywell.

As alienações propostas chegavam a algo entre US$5 bilhões e US$6 bilhões e basicamente descaracterizavam qualquer idéia de combinação entre a GE e a Honeywell.

— Monti, estou chocado e estupefato com essas exigências — disse. — Não tenho condições de examinar essas recomendações. Se essa é sua posição, vou para casa hoje à noite. Estou escrevendo um livro.

Do outro lado da mesa, Alexander Schaub, um alemão corpulento e de rosto redondo, soltou uma gargalhada.

— Esse talvez seja seu último capítulo, Mr. Welch — disse. — Aliás, “Vá para Casa, Mr. Welch” é um ótimo título”.

A observação quebrou a tensão na sala. Todos riram muito, mas meu coração ficou apertado.

Seguiu-se uma rápida discussão sobre uma venda total ou parcial da GE Capital Aviation Services (GECAS), nosso negócio de financiamento e leasing de aeronaves, além de alguns outros desinvestimentos significativos. Não chegamos a nenhum acordo.

Tive um segundo encontro com o comissário Monti naquela noite, que não demorou mais de 20 minutos. Disse-lhe que chegáramos tão longe quanto podíamos ir e que a Honeywell compartilhava a mesma posição. Acrescentei que apresentaríamos nossa proposta final no dia seguinte.

Ele acenou que sim com a cabeça e fui embora.

No dia seguinte, 14 de junho, conversamos rapidamente pelo telefone. Inclui os últimos desinvestimentos da Honeywell, no valor de US$340 milhões, completando os US$2,2 bilhões.

— Senti-me pouco à vontade para apresentar essa proposta ontem à noite, porque a distância que nos separava era de bilhões de dólares — disse. — Mas essa será nossa posição final.

Ele me agradeceu pela informação, mas não demonstrou interesse.

Dirigi-me, então, para o escritório de nossos advogados, onde as equipes da Honeywell e da GE se reuniram durante semanas. Todos estávamos arrasados. Embora eu tivesse tido apenas uns poucos encontros com a força-tarefa, as duas equipes passaram horas incontáveis pelejando com aquele grupo.

A última proposta formal da GE/Honeywell foi enviada naquele mesmo dia à Comissão Européia, descrevendo os desinvestimentos totais de US$2,2 bilhões.

Antes de minha partida de Bruxelas, o comissário Monti telefonou para se despedir de mim. Disse-me que nossos encontros tinham sido agradáveis e, pela primeira vez, chamou-me de “Jack”. Agradeci-lhe, e disse “Adeus, Mario”.

— Agora que nossos negócios estão concluídos — disse-me, — posso despedir-me de você com um “Adeus, Jack”.

— Bem, adeus, Mario.

NAQUELE MOMENTO, NÃO CONSEGUIA ACREDITAR QUE ELES tinham deixado passar todos aqueles doces. Junto com os desinvestimentos nos Estados Unidos, nossas concessões totais chegavam a US$2,5 bilhões — cerca de 40% das principais linhas de produtos do negócio aeroespacial.

Esperava que a força-tarefa pensasse duas vezes a respeito do que tinha sobre a mesa.

A decisão da força-tarefa chamou muita atenção. Vários jornais e revistas criticaram o veto da Comissão Européia ao nosso acordo. Alguns políticos em Washington atacaram publicamente o veredicto e insistiram em sua reconsideração.

Com o aumento das pressões públicas, aceitamos a sugestão da Honeywell de lazer uma última tentativa. E, assim, na segunda-feira, 25 de junho, Dennis, Ben e eu nos reunimos em Nova York com Mike Bonsignore e Peter Kreindler. Concordamos em propor a venda de 19,9% da GECAS, numa oferta fechada a um ou mais investidores estranhos ao negócio, escolhidos pela GE, e em incluir um conselheiro externo no conselho de administração de cinco membros da GECAS. Também dissemos que jamais aceitaríamos que nossos concorrentes fossem acionistas minoritários da GECAS. Mike e Peter estavam de acordo com aquela restrição.

Além disso, analisamos desinvestimentos no negócio aeroespacial e concordamos em acrescentar à venda de 19,9% da GECAS a proposta de alienar propriedades da Honeywell, no valor de US$1,1 bilhão, metade da oferta de US$2,2 bilhões, apresentada em 14 de junho. Mike e Peter concordaram que aquele seria o último passo.

Na manhã seguinte, telefonei para o comissário Monti e perguntei se ele se encontraria com Mike Bonsignore e comigo em Bruxelas, para que pudéssemos apresentar-lhe uma última proposta. Ele considerou impróprio

se reunir conosco agora, preferindo que nossos advogados na Europa submetessem a nova proposta. Pedi-lhe para transmitir a mesma mensagem a Mike Bonsignore. Mike e eu estávamos prontos para ir a Bruxelas se recebêssemos algum sinal do comissário Monti.

Nossos advogados agiram conforme essas instruções, e o comissário Monti não demorou a nos procurar de volta. Na terça-feira, 28 de junho, numa reunião por telefone com Mike e eu, Monti disse que nossa última proposta foi considerada "insuficiente". Acrescentou que, se a tivéssemos apresentado dois meses antes, ela também não teria sido aceita.

— Tentamos ser sensíveis ao que vínhamos ouvindo e, depois de todas as nossas concessões, essa atitude é sem dúvida decepcionante — disse-lhe.

Mike Bonsignore manifestou os mesmos sentimentos.

Mike telefonou-me outra vez pelas 17h30 e disse-me que enviaria um último pedido na manhã seguinte.

Sugeri-lhe que já tínhamos feito o possível e que qualquer outra coisa agora apenas serviria para irritar a comissão.

— Jack, tenho de dar um último tiro, em desespero de causa, disse.

NA MANHÃ SEGUINTE, RECEBI UMA NOVA PROPOSTA DA Honeywell. Numa carta de duas páginas, que Mike também liberou ao público, ele me pediu para voltar à minha proposta de 14 de junho, com desinvestimentos de US$2,2 bilhões. Ele também sugeriu que modificássemos nossa proposta quanto à GECAS, no sentido de que a Comissão Européia aprovasse o investidor minoritário e o conselheiro independente. Em síntese, em resposta à posição da Comissão Européia, a Honeywell concederia todos os desinvestimentos anteriores, além de mudanças onerosas na GECAS.

Em troca, Mike propunha uma revisão do nosso acordo de fusão. Ele baixaria o preço da Honeywell, reduzindo a relação de substituição de 1,055 para 1,01 ação da GE para cada ação da Honeywell.

A idéia era inaceitável. Jeff Immelt, que participara de todas as decisões referentes à Honeywell, desde que se tomara chairman eleito em dezembro, concordou comigo e com nosso vice-chairman que a proposta não fazia sentido. Todos nós nos sentíamos muito mal em relação às muitas pessoas em ambas as empresas que dedicaram meses de trabalho à transação, desenvolvendo os detalhes dos planos de integração. Mas não podíamos aceitar a proposta da Honeywell.

Convoquei, então, o conselho de administração da GE, expliquei nossa posição e obtive aprovação para recusar a proposta de revisão do acordo apresentada pela Honeywell. A decisão não era difícil. Na verdade, a Comissão Européia já havia destruído as razões estratégicas para a combinação das duas empresas.

“As exigências da Comissão Européia atingem a própria essência das justificativas estratégicas do acordo”, escrevi em uma carta a Mike. “Sua nova proposta, em reação às exigências da Comissão Européia, não faz sentido para nossos acionistas, pelas mesmas razões estratégicas.”

O veto da Comissão Européia à aquisição da Honeywell era lamentável para ambas as partes. A combinação fazia muito sentido. Todos trabalhamos com muito afinco para que o acordo desse certo.

Para mim, se tudo isso tivesse acontecido no meio de minha carreira, nada mais seria que outro revés. Contudo, naquela altura, bem no fim de minha vida profissional na GE, a perda da maior transação da história da empresa assumia proporções muito maiores.

Os entendimentos com a Comissão Européia jamais foram algo pessoal entre o comissário Monti e eu. Nossas relações sempre foram cordiais e nossas equipes não pouparam esforços para superar as diferenças. Infelizmente, tudo se desenrolou sob um conjunto de normas que permitiam à Comissão Européia atuar ao mesmo tempo como oposição e árbitro.

Depois que a força-tarefa da fusão comprometeu a própria justificativa estratégica do acordo, a transação deixou de ser do interesse dos acionistas.

A coisa não tinha a ver comigo, mas, sim, com os acionistas — e nossos empregados são nossos maiores acionistas.

NO FIM DE SEMANA, COMPARECI A UMA FESTA DE CASAMENTO NO terraço do Country Club de Fairfield, descortinando a paisagem do campo de golfe e de Long Island Sound. E uma bela propriedade, cercada de água.

Meus amigos a toda hora me perguntavam o que acontecera com nosso acordo com a Honeywell. A certa altura, respondi:

— Imagine que alguém compre esse belo campo de golfe e, como condição para aprovar o negócio, as autoridades municipais exijam que as áreas com os buracos dois, três, quatro, cinco e oito — exatamente as melhores áreas, mais perto da água — sejam transferidas para outro clube de golfe nas vizinhanças. E, ainda por cima, peçam ao adquirente que ceda parte de sua própria casa.

A visão daquilo ajudou-os a compreender minha experiência em Bruxelas.

NO MUNDO DE HOJE, ALTAMENTE REGULAMENTADO E LITIGIOSO — onde as grandes empresas se transformam em alvos fáceis — os perigos da burocracia sem controles é um espinho constante a afligir os CEOs. Em nosso caso, enfrentamos duas situações em que nos cercearam de qualquer tipo de devido processo legal.

Com base na lei do Superfund, a EPA impõe às empresas a limpeza do meio ambiente, sob pena de cobrar multas diárias de US$27.500. O direito de recurso surte efeitos apenas depois da conclusão dos trabalhos — anos depois.

Essa afronta ao devido processo legal foi a razão pela qual questionamos a constitucionalidade dessa legislação nos tribunais federais americanos.

Também no caso do veto da Comissão Européia à aquisição da Honeywell, não tivemos direito ao devido processo legal. Os burocratas assumiram as posições mais radicais, sem qualquer incentivo à busca de soluções conciliatórias. Nos Estados Unidos, as autoridades anti- truste precisam obter um mandato judicial para sustar um acordo entre empresas. Não é o que acontece na Europa. As empresas deveriam fazer jus a processos equitativos e públicos, envolvendo prazos razoáveis, em foros imparciais.

Apenas os governos são capazes de eliminar essas desigualdades.

Em sua marcha para a frente, as empresas precisam lutar pelos mesmos direitos de um cidadão que contesta uma multa de trânsito — o julgamento de suas causas por tribunais sérios.

---

24. Afinal, que Negócio é esse de CEO?

SER CEO NÃO É MOLE! UM MONTE DE PENSAMENTOS VEM À cabeça: muita ambição. Vibração. Diversão. Ofensa. Loucura. Paixão. Agitação constante. Toma-lá-dá-cá. Reuniões noite adentro. Amizades incríveis. Bons vinhos. Comemorações. Ótimos campos de golfe. Decisões pra valer no jogo verdadeiro. Crises e pressões. Muitas guinadas. Alguns gols de placa. Empolgação na vitória. Desilusão na derrota.

E bom enquanto dura! Ganha-se muito dinheiro, mas o bom mesmo é a diversão.

No entanto, como qualquer trabalho, também o do CEO tem seus prós e contras — mas os aspectos positivos sem dúvida superam os negativos. A agenda é cheia, muitas horas reservadas com um ano de antecedência. No

entanto, sempre surgem novas crises que acabam com toda a programação. Os dias são muito longos; mas as horas passam em disparada, pois sempre se está à procura de mais tempo. O trabalho nunca o deixa em paz, não importa o que se esteja fazendo — aquele rufar incessante no fundo da mente sempre vence pela insistência.

Enfrentam-se todos os tipos de atividades externas enfadonhas, mas nada é tedioso dentro da própria organização — bem, pelo menos em meu caso, pois eu mesmo organizava minha agenda. Eu era convidado para vários jantares de gala e para muitas reuniões de associações de indústrias. Mas o melhor em tudo isso é que eu sempre conseguia arranjar uma desculpa. Alguns desses jantares são realmente especiais, como os White House State Dinners. Nessas ocasiões, como seria bom se meus pais ainda estivessem vivos! Conheci muitas pessoas brilhantes que, do contrário, não passariam para mim de personagens do noticiário. Muitas delas eram modestas e divertidas.

Não existe esse negócio de dia típico. Enquanto eu escrevia este livro, em fins de maio, enfrentei uma jornada apinhada, com reuniões das 8h30 às 20h30. No dia seguinte, o CEO da Warner Books, Larry Kirshbaum, reclamava comigo porque o livro estava atrasado.

— Pelo amor de Deus, Larry, não pude nem encostar a mão no livro ontem. O dia foi uma loucura.

— O que aconteceu? — perguntou.

Quando lhe disse, ele insistiu para que eu pusesse tudo no livro.

A correria começou às 8h30, com o que geralmente chamamos de “Dia dos Negócios”, quando se realiza a reunião mensal do conselho de administração da GE Capital. Nessa ocasião, tínhamos um prato cheio de propostas, desde a oferta de compra de uma empresa falida de seguro de vida no Japão, com US$5,5 bilhões em ativos, até um empréstimo de US$500 milhões a uma central elétrica no Mississippi. Denis Nayden, CEO da GE Capital, apresentava as justificativas de cada negócio, antes das apresentações da equipe.

O tesoureiro da GE, Jim Bunt, é responsável pela análise de cada proposta, junto com as equipes da GE Capital. No dia anterior à reunião, ele divulga via e-mail um resumo de uma a duas páginas de cada negócio, junto com a sua recomendação pessoal. Membro do conselho de administração da GE Capital há anos, Jim sempre foi o cínico de plantão, um louco brilhante que consegue desencavar humor — e perigos ocultos — nos números. No outono do ano 2000, fiz um acordo para que ele ficasse mais uns dois anos na empresa, pois sua inteligência e sua irreverência são tesouros imprescindíveis. Queria que nosso novo CEO desfrutasse o benefício de seus insights penetrantes e espirituosos.

Nessa última reunião, ele nos deu uma de suas famosas ferroadas, por termos deixado vazar nossa aprovação de um negócio sem sua opinião prévia. No lugar da recomendação, escreveu em tom de deboche: “Uma vez que o chairman e o chairman eleito, conforme declarações transmitidas pela Reuters, em 17 de maio de 2001, quinta-feira, parecem querer o enlace... se alguém, nesta altura, tiver alguma objeção, por favor manifeste-se agora ou cale-se para sempre.”

Demoramos quatro horas para transpor as 11 propostas, 5 delas fora dos Estados Unidos. Nove foram aprovadas. Adiamos a decisão sobre uma aquisição de US$4 bilhões, para análises mais profundas, e vetamos uma proposta de financiamento de quatro prédios de escritórios em Nova York, no valor de US$111 milhões. Já tínhamos sofrido queimaduras com as oscilações dos ciclos imobiliários pelo menos duas vezes. Com os guindastes erguendo blocos de construção em toda Nova York, estávamos preocupados com o excesso de oferta — à exceção de Bunt, que de fato gostou da estrutura do negócio e recomendou aprovação. “P.S. Sei que estou correndo riscos, mas, ‘Bunt, você está doido?'”

Foi uma das poucas vezes em que não acatamos a opinião dele.

Assim que a reunião terminou, peguei um sanduíche no corredor e levei para sala, onde logo iniciaríamos uma avaliação estratégica sobre a aquisição da Honeywell. Dave Calhoun, CEO de nosso negócio de motores de aviação, viera de Cincinnati, e várias pessoas da Honeywell também tinham viajado de Phoenix para o encontro.

Estávamos em pleno processo de análise na Comissão Européia, que estudava o impacto do negócio sobre a concorrência. Embora, a princípio, nunca me tivesse ocorrido a possibilidade de estarmos infringindo os princípios da concorrência, já admitíamos a hipótese de ceder algumas fichas para conseguir a aprovação do acordo. Precisávamos conhecer a opinião da Honeywell sobre o valor estratégico de cada parte do negócio.

A reunião com a Honeywell durou duas horas, atrasando o terceiro item da agenda do dia, que deveria iniciar-se às 13 horas, para depois das 15 horas. Essa outra sessão era algo de que sempre participava com satisfação, pois tinha tudo a ver com pessoas: as conclusões das visitas de campo da Sessão C, realizadas nas seis semanas anteriores. O chefe de recursos humanos, Bill Conaty, preparava o material para a reunião de cinco horas. Nesse ponto, Jeff Immelt assumiu a liderança, enquanto eu tentava, com algum sucesso, limitar as minhas intervenções.

Durante essas visitas de campo, geralmente “descobrimos” três ou quatro astros em cada um dos negócios. Inicia-se então a busca frenética de novas oportunidades mais desafiadoras para cada uma dessas pessoas. Quando finalmente chegamos a essas reuniões de conclusão, sempre constatamos que descobrimos para cada novo “astro” pelo menos três a cinco diferentes alternativas de trabalho. Assim, entre outras coisas, essas sessões nos ajudam a selecionar as alternativas disponíveis e levam a discussões intensas sobre que executivos serão transferidos de um para outro setor.

Também repassamos os planos de sucessão da liderança em cada um dos negócios da GE e ainda discutimos as alternativas para os executivos cujo desempenho foi classificado nos 10% inferiores. Às vezes, os 10% mais baixos de determinado negócio são melhores do que os que se enquadram na faixa média de outro negócio. Essas considerações sempre geram discussões acaloradas.

Dessa vez, também analisamos o processo de integração da Honeywell, inclusive a nova organização proposta para os negócios de motores de aviação, sistemas industriais e plásticos. Passamos uma hora discutindo que posições os executivos da Honeywell exerceriam na empresa resultante da fusão e quem da GE seria mandado embora. Também selecionamos cerca de 35 gerentes para o principal curso de desenvolvimento gerencial de 2001, o

EDC, de um total de 50 candidatos. Essa é uma decisão importante, pois com ela basicamente estamos sinalizando quem serão os nossos líderes no futuro.

Durante muitos anos, um dos itens mais importantes dessas sessões foi a questão da diversidade entre o pessoal. Naquele ano, as estatísticas demonstravam que a participação de mulheres e de grupos minoritários na gerência aumentou em mais de 30% desde 1996. Mais de 30% de nossos 3.000 e tantos executivos se enquadram nessas categorias.

O número de vice-presidentes oriundos de grupos minoritários subiu 25% no último ano e agora representa 16% do total de vice-presidentes da GE. Ainda não se trata de "Seis Sigma"; contudo, mais de US$30 bilhões do total de receitas da GE estão sendo gerenciados por mulheres e por executivos provenientes de grupos minoritários. A tubulação está enchendo com rapidez. Nosso programa de mentorização vem apresentando resultados.

Na última meia hora da reunião, analisamos as duas ou três melhores práticas de cada iniciativa em andamento, identificadas durante nossas visitas de campo, a serem enfatizadas por Jeff na próxima reunião do CEC em junho.

A reunião só terminou às 20 horas. Naquela altura, a última coisa que tinha em mente era voltar para o maldito livro.

É CLARO QUE NEM TODOS OS DIAS ERAM ESSA LOUCURA. NÃO existem respostas prontas para o CEO. Cada um tem seu próprio estilo, e não há maneiras certas ou erradas de exercer o cargo. Eu decerto não tenho nenhuma receita mágica; contudo, uma vez que fui bastante presunçoso a ponto de escrever este livro, tentarei compartilhar algumas idéias que deram certo para mim. Espero que sejam de alguma utilidade. Escolha algumas ou simplesmente jogue-as fora.

Integridade

Um calouro da faculdade de administração da Universidade de Fairfield me perguntou recentemente, depois de uma palestra:

— Como você consegue ser bom católico e homem de negócios ao mesmo tempo?

Respondi enfaticamente:

— Sendo.

Realmente, a resposta é simples: mantendo a integridade. A definição desse princípio e sua observância constante em todos os momentos foram o ponto de apoio de tudo que fiz, nos bons e nos maus períodos. Talvez, nem todos os meus interlocutores tenham sempre concordado comigo em todas as discussões — e é bem possível que eu às vezes não estivesse certo — mas as pessoas sempre sabiam que eu estava sendo franco e honesto. Isso me ajudou a construir melhores relações com clientes, fornecedores, analistas de investimentos, concorrentes e governos. E deu o tom para toda a organização.

Nunca tive duas agendas. Sempre havia uma só maneira de agir — a que considerava certa.

A empresa e a comunidade

Todos têm suas opiniões sobre o papel das empresas na sociedade. Eu também.

Acho que a responsabilidade social começa com uma empresa forte e competitiva. Apenas uma empresa saudável é capaz de melhorar e enriquecer a vida das pessoas e das comunidades.

Quando uma empresa é forte, ela não se limita a pagar impostos que custeiam importantes serviços públicos. Também constrói instalações que cumprem e, às vezes, superam as mais rigorosas normas ambientais. As empresas fortes reinvestem lucros em pessoas e em instalações. As empresas saudáveis oferecem empregos bons e estáveis, proporcionando a seus

empregados tempo, espírito e recursos para retribuir várias vezes essas benesses às comunidades.

Por outro lado, as empresas fracas e em dificuldade impõem encargos às comunidades. Seus lucros são inexistentes ou insuficientes para o pagamento de tributos. E difícil resistirem à tentação de optar por atalhos para economizar alguns tostões, além de pouco investirem no desenvolvimento dos empregados e dos locais de trabalho. O temor constante das demissões semeia insegurança e medo entre o pessoal, cujas preocupações sobre o próprio futuro os impede de contribuir com tempo e dinheiro para ajudar o próximo.

Assisti a isso, como observador privilegiado, em Pittsfield, Massachusetts, onde passei quase a totalidade de meus primeiros 17 anos na GE. Em Pittsfield, vi dois tipos de negócios: um saudável e outro moribundo. Nosso negócio de plásticos era vibrante e vigoroso. Contratávamos as melhores pessoas e construíamos novos laboratórios centrais. O pessoal era ativo e participante, compartilhando seus êxitos com a comunidade. Um pouco adiante, na mesma rua, o negócio de transformadores da GE enfrentava dificuldade, e ano após ano perdia cada vez mais dinheiro, numa agonia que se prolongou por mais de dez anos. O negócio deixara de ser competitivo e tivemos de fechar as fábricas na década de 1980. Aquele negócio deficitário era incapaz de proporcionar ajuda de longo prazo à sociedade.

A cidade de Pittsfield ficou aborrecida quando tivemos de fechar as instalações de transformadores. Mas isso não significava que a GE ou eu gostássemos mais de plásticos do que de transformadores, ou preferíssemos uma cidade à outra. Tudo tinha a ver com a morbidez de um negócio e com suas consequências para a sociedade.

Eis por que a primeira responsabilidade social de um CEO é zelar pelo sucesso financeiro da empresa. Apenas os negócios saudáveis e prósperos dispõem de recursos e capacidade para fazer as coisas certas.

Dar o tom

A organização segue as pistas de quem está no topo. Sempre transmiti a nossos líderes de negócios que sua intensidade pessoal determinava a intensidade de suas organizações. O afinco com que trabalhavam e a maneira como tratavam as pessoas sempre seriam objeto de imitação. O CEO dá o tom. Todos os dias eu tentava colocar-me no lugar das pessoas ao meu redor. Queria que todos sentissem minha presença.

Quando viajava para lugares distantes — Europa, Ásia ou onde quer que fosse — os dias tinham dezesseis horas, permitindo-me sentir centenas, ou milhares de pessoas. Em Crotonville, relacionei-me com mais de 18.000 gerentes. Em todas as reuniões de avaliação de recursos humanos, encontrava-me com os líderes sindicais para compreender suas preocupações e para que compreendessem as minhas. Não queria ser apenas uma fotografia no relatório anual. Queria ser alguém conhecido por todos na GE.

Maximizar o intelecto da organização

Trazer para o jogo a mente de todos os empregados representa boa parte da função do CEO. O segredo é colher as melhores idéias de cada um e transferi-las para os demais. Nada é mais importante do que isso. Tentei ser como uma esponja, absorvendo e questionando todas as boas idéias. O primeiro passo é estar aberto às contribuições de todos, em qualquer lugar. O segundo passo é difundir esse aprendizado por toda a organização. O Work-Out impulsionou o comportamento sem fronteiras e promoveu idéias. Na avaliação de todas as pessoas, sempre levávamos em conta esse critério de absorção e difusão de idéias, para reforçar sua importância em toda a organização. A integração entre as várias reuniões — desde as de RH até as de estratégia — aumentava cada vez mais o ímpeto das novas idéias e as tomava cada vez melhores. Crotonville ajudou a compartilhar o aprendizado e trouxe à tona os aspectos mais positivos de cada pessoa.

A busca das melhores soluções e o compartilhamento intenso de novos conhecimentos são, hoje, a segunda natureza da GE.

Pessoas primeiro, estratégia depois

A colocação das pessoas certas nas posições certas é muito mais importante do que o desenvolvimento de estratégias. Essa verdade se aplica a todos os tipos de negócios. Durante anos, observei estratégias promissoras que nunca produziram resultados. Tínhamos grandes planos para ultrassom, mas nunca os levamos avante, até que encontramos a pessoa perfeita, com ultrassom nas veias. Ao longo dos anos, desenvolvemos estratégias de serviços para motores de aviação, energia e transportes.

No entanto, o setor de serviços sempre foi uma atividade de segunda classe, até que escolhemos líderes adequados, com coragem para quebrar os ovos e fazer omelete.

Aprendemos da maneira mais difícil que até poderíamos ter as melhores estratégias do mundo. Sem os melhores líderes para desenvolvê-las e promovê-las com um forte senso de propriedade, produziríamos grandes apresentações, mas os resultados seriam medíocres.

Informalidade

A burocracia sufoca. A informalidade libera. A criação de uma atmosfera informal é importante vantagem competitiva. A burocracia é capaz de erguer as mais altas barreiras. A informalidade não se resume em ausência de títulos antes do nome, em vagas não-demarcadas no estacionamento e em extinção do paletó e gravata. É algo muito mais profundo. Tem a ver com a garantia de que todos são importantes — e que todos saibam que são importantes. As formas de tratamento são irrelevantes. Nos ambientes informais, ninguém traz divisas sobre os ombros e não se veem vassalos em antessalas, fazendo ligações telefônicas — encontra-se apenas abertura de espírito, em que todos se sentem capazes de fazer diferença. O comportamento de “tirar da reta” é simplesmente ridicularizado. Paixão, química e fluxo de idéias, em todos os níveis e em todos os lugares, são os ingredientes realmente importantes. Todos são bem-vindos ao jogo.

Autoconfiança

A arrogância é letal e a ambição desmedida pode ser igualmente fatal. A linha entre arrogância e autoconfiança é muito tênue. A autoconfiança legítima é um trunfo. O verdadeiro teste de autoconfiança é a coragem de ser aberto — de receber de bom grado as mudanças e as novas idéias, quaisquer que sejam suas origens. As pessoas autoconfiantes não têm medo do questionamento. Ao contrário, deleitam-se com os embates intelectuais que enriquecem as idéias. Em última instância, elas determinam o grau de abertura da organização e sua capacidade de aprendizado. Como encontrar pessoas autoconfiantes? Procurando aquelas que se mostram à vontade consigo próprias — pessoas que gostam do que são e não têm medo de demonstrá-lo.

Nunca faça concessões que contrariem sua capacidade de “ser você mesmo”, nem pelo melhor cargo do mundo.

Paixão

Sempre que ia a Crotonville e perguntava às turmas qual é a qualidade que define um “operador”, sempre me sentia feliz quando alguém levantava a mão e respondia “paixão”. Para mim, a intensidade pessoal compensa muitos pecados. Se há uma característica comum a todos os vencedores, é o fato de serem mais zelosos do que qualquer outra pessoa. Nenhum detalhe é tão pequeno que não justifique o suor e nenhum feito é tão grande que não desperte sonhos. Com o tempo, sempre busquei esses traços nos líderes. Isso não significa verve e jactância. E algo que vem bem de dentro.

As grandes organizações atiçam o fogo interior.

Distensão

Distender é ir bem além do que se supunha possível. Sempre usei o processo de orçamento anual como melhor exemplo de distensão.

I odos conhecem o exercício. Determinada equipe de campo trabalha durante um mês numa apresentação a ser feita na sede corporativa, em que tenta defender as mais baixas metas aceitáveis. Já a equipe funcional comparece à mesma reunião armada com as mais altas metas factíveis. Uma esconde o jogo, a outra estira ao máximo. A equipe de campo traz todos os tipos de gráficos sobre a desaceleração econômica e o acirramento da competição e declara: “Podemos produzir 10.” A alta administração entra na sala de manhã querendo 20.

Essas apresentações geralmente ocorrem em salas sem janelas. Nenhum cliente está presente. O desfecho é conhecido. Depois de muito Powerpoint e horas de toma-lá-dá-cá, o orçamento fecha em 15.

Esse é um exercício enervante de minimalismo.

A equipe de campo volta para casa em clima de confraternização. Não precisa dar tudo para a sede. E a alta administração também acha que ganhou o dia, elevando as metas para novos patamares.

Por que esse jogo é tão comum? Ao longo dos anos, todos aprenderam que, quando se produzem os números, recebe-se um tapinha nas costas, ou melhor, quando não se cumprem as metas, leva-se um chute no rabo, e nem sempre fica só nisso.

Todos dançam conforme a música.

Já nos ambientes distendidos, a mesma equipe de campo deve comparecer à sede corporativa com “planos operacionais” que reflitam seus sonhos mais ousados — os maiores números alcançáveis: a “distensão”. As discussões giram em torno de novas trajetórias e de crescimento acelerado, energizando os participantes.

Quando as equipes voltam para casa, todos, em ambos os lados, sabem com nitidez o que o negócio fará e o que tentará fazer. O pessoal de campo sabe que será avaliado em comparação com o ano anterior e com o desempenho dos concorrentes, e não em função de números fictícios, altamente negociados. As metas distendidas forçam o desempenho.

Nunca produzimos um “plano operacional distendido”. Contudo, sempre produzimos resultados muito melhores do que imaginávamos possíveis — e superiores às expectativas de Wall Street.

Não é fácil desenvolver a mentalidade da distensão — e de modo algum a GE a difundiu em toda a organização. Por vezes, deparamos com casos em que os gerentes de nível mais baixo se fixaram nos números distendidos e os consideraram metas do orçamento, distribuindo punições quando não eram atingidos. Não acho que isso ainda seja muito comum, mas não apostaria nesse palpite.

No entanto, a empresa continuará praticando a “distensão”.

Comemorações

O negócio tem de ser divertido, embora, para muitas pessoas, seja '‘apenas um emprego”.

Sempre achei que as comemorações são muito importantes para energizar as organizações. Desde meus primeiros dias em plásticos, sempre procurei maneiras de celebrar até mesmo as pequenas vitórias.

Em Crotonville, geralmente me irritava com as respostas a uma pergunta elementar:

— Vocês estão comemorando bastante?

Os alunos ficavam em silêncio e depois balbuciavam:

— Não.

Gostava muito de insistir no assunto.

— Não olhem para mim. Não posso comemorar por vocês. Não vamos ter na GE um vice-presidente de comemorações. Vocês precisam considerar-se gerentes de comemorações. Vocês têm autoridade para isso. Voltem para

casa e façam acontecer. Não ê preciso distribuir Mercedes. Basta um barril de chope ou um jantar para dois.

— Sua obrigação ê garantir que a equipe se divirta — ao mesmo tempo em que produz.

Alinhando recompensas e medições

É preciso acertar os ponteiros.

Certa vez, fiquei surpreso ao ver um grande aumento na receita do quarto trimestre de determinado setor da empresa, sem nenhum impacto no lucro.

— Que diabo aconteceu aqui? — perguntei.

— Bem, promovemos uma competição de vendas e todos se saíram muito bem!

— E onde estão as margens?

— Não pedimos margens.

Este é o exemplo mais simples de um problema universal: o que se mede é o que se consegue... O que se recompensa e o que se aufere.

As medições estáticas ficam rançosas. As condições de mercado não são as mesmas, sempre se desenvolvem novos negócios, a toda hora surgem novos concorrentes. Nunca deixava de martelar a seguinte pergunta: “Estamos medindo e recompensando os comportamentos específicos almejados?”

Quando não se alinham medições e recompensas, geralmente acaba-se com o que não se queria.

A diferenciação cria grandes organizações

Ninguém gosta de brincar de Deus e classificar seus semelhantes, sobretudo os que se enquadram nos 10% inferiores. A diferenciação é uma das questões mais árduas com que se deparam os gerentes. Entendia que uma de minhas funções era falar sobre esse tema, insistir nele todos os dias, exigi-lo de todos. Desde meus primeiros passos como gerente, sempre achei que esse era um dos fundamentos das grandes organizações. Para nós, a curva de vitalidade fazia com que a diferenciação produzisse resultados. Fomos implacáveis na diferenciação entre as pessoas para forçar os líderes a melhorar cada vez mais suas equipes. Ano após ano, a pressão sobre os gerentes para que erradicassem as pessoas de pior desempenho foi o melhor antídoto contra a burocracia. Nossas pesquisas demonstraram que quanto mais descíamos na organização, maior era a preocupação com o mau desempenho. Os gerentes mais próximos da base, bem mais do que os gerentes seniores, aguentavam boa parte dos retardatários.

A diferenciação é difícil. Qualquer pessoa que a considere fácil não está afeita à vida nas organizações, e os incapazes de diferenciar acabarão caindo no nível dos 10% inferiores.

Cuidando das pessoas

Sempre dissemos a nossos líderes de negócios: “Vocês são os donos do negócio e estão contratando pessoas.” Bill Conaty e eu nos considerávamos pessoalmente responsáveis pelos 750 principais gerentes. Cuidávamos de seu desenvolvimento, de suas recompensas e de seu avanço. Dirigíamos a fábrica de pessoas para produzir grandes líderes.

Nossos CEOs de negócios sabiam que seriam recompensados pelo cultivo de grandes potenciais. Nossa cultura sem fronteiras mudou o jogo do entesouramento dos melhores para o compartilhamento dos mais brilhantes.

E claro, às vezes ouvia um gemido do outro lado da linha, quando telefonava para um líder de negócio e dizia:

— Lamento, mas você acabou de perder fulano.

Abrir mão dos melhores não é um ato natural. Mas em poucos minutos já tínhamos mudado o assunto para a lista de potenciais substitutos. No entanto, com o nosso banco de reservas, os substitutos muitas vezes eram melhores do que os titulares.

Avaliações o tempo todo

As avaliações para mim eram como a própria respiração. Nas meritocracias, nada é mais importante. Avaliávamos o tempo todo, seja para distribuir opções sobre ações, seja para conceder aumentos por mérito. Todos os anos, enviava bilhetes manuscritos com o bônus anual para meus subordinados diretos. Escrevia umas duas ou três páginas, esboçando o que pretendia para o ano seguinte. Juntava uma cópia do bilhete do ano anterior, no qual assinalava em vermelho os pontos principais, para dar continuidade ao processo.

Essas anotações tinham alguns propósitos. Elas eram uma oportunidade de refletir sobre cada negócio e sobre o que considerava seus aspectos mais importantes. Meus subordinados diretos percebiam que havia acompanhamento — e que eu me importava muito com cada líder e com seu negócio. O processo era demorado e, às vezes, nas noites de domingo, chegava a arrepender-me de tê-lo iniciado. Mas sempre concluía que aquilo era uma prática muito importante para mim. (Exemplos de bilhetes desse tipo para meu sucessor, Jeff Immelt, encontram-se no apêndice. Esses são positivos, sobretudo se comparados com outros que escrevi.)

A cultura é importante

O Kidder sem dúvida me ensinou isso. Outro exemplo importante foi o da fusão Honeywell/AlliedSignal. Um ano depois da combinação das duas empresas, as facções ainda discutiam sobre qual seria a cultura dominante. Quando se constituiu a DaimlerChrysler, como uma “fusão entre iguais”, parece que o resultado foi uma grande confusão.

A definição da cultura, logo no primeiro dia, minimiza tudo isso. Os opositores devem ser afastados com rapidez.

Uma organização que de fato acredite na maximização do intelecto não pode dar-se ao luxo de ter várias culturas. Durante a febre de Internet, em fins da década de 1990, algumas pessoas no grupo de ações da GE Capital de repente passaram a considerar-se gênios e acharam que deveriam receber parte dos lucros decorrentes de seus investimentos com o dinheiro da GE.

Disse-lhes para dar o fora. Em nosso negócio só aceitamos uma moeda: as ações da GE com os valores da GE.

A cultura foi o motivo pelo qual deixamos de efetuar umas duas aquisições de empresas de alta tecnologia, em fins da década de 1990, na Califórnia. Não queria poluir a GE com alguns conceitos idiotas que tomaram vulto em meio à loucura pontocom.

Isso não significa que as pessoas na GE não possam ser individualistas ou que não tenham chances de receber recompensas extraordinárias por desempenhos extraordinários. Quando se trata de estilos pessoais e de reconhecimento do mérito, nossa cultura se verga, mas não a dobramos a ponto de quebrá-la.

Estratégia

O sucesso nos negócios depende menos de previsões grandiosas do que da capacidade de reagir com rapidez às verdadeiras mudanças, à medida que ocorrem. Eis por que a estratégia deve ser dinâmica e premonitória. Bob Nelson, meu analista financeiro de longa data e historiador de plantão, expôs-me o seguinte pensamento, ao passar-me um artigo sobre o general prussiano Helmut von Moltke. As crenças de Von Moltke levantam uma série de questões que foram muito mais úteis para mim ao longo de todos esses anos do que toda a massa de dados dos planos estratégicos.

Na minha opinião, essas cinco perguntas simples dão vida ao planejamento estratégico:

- Qual a posição global detalhada de seu negócio e a de seus concorrentes: participação de mercado, pontos fortes por linha de produto e pontos fortes por região?

- Que ações seus concorrentes adotaram nos últimos dois anos que mudaram a paisagem competitiva?

- O que você fez nos últimos dois anos que alterou a paisagem competitiva?

- O que você mais receia que seus concorrentes façam nos próximos dois anos para alterar a paisagem competitiva?

- O que você fará nos próximos dois anos para superar quaisquer manobras de seus concorrentes?

Concorrentes

Duas “verdades” que aprendi a questionar ao longo do tempo têm a ver com competição.

Uma das velhas pérolas é: “Estamos perdendo participação de mercado, porque nossos concorrentes são malucos e estão dando o produto de graça.” Ouvi isso mais de mil vezes em minha carreira. Em geral, é uma grande besteira. A verdade inquestionável é que o concorrente tinha melhor posição de custos ou outras justificativas estratégicas para agir dessa maneira.

Demorei algum tempo para perceber que a pergunta certa é: “O que há de errado conosco, não com eles?”

A outra pérola é mais ou menos a seguinte: Uma equipe aparece com a proposta de superar a atual posição do principal concorrente. O pressuposto implícito é que a concorrência ficará dormindo em berço esplêndido, enquanto desenvolvemos nosso produto. As coisas geralmente não ocorrem dessa maneira.

Vejamos o caso de nosso programa de desenvolvimento do motor de aviação GH-90. Os engenheiros me convenceram de que, se construíssemos esse motor totalmente inédito para os novos Boeings 777 de curto e médio alcances, atenderíamos às especificações do cliente para um equipamento com empuxo de 90.000 libras. Segundo eles, a Pratt & Whitney e a Rolls-Royce não conseguiriam aproveitar a tecnologia existente para chegar a 90.000 libras. Não foi o que aconteceu. A Pratt e a Rolls descobriram meios de obter de seus motores até 94.000 libras de empuxo.

Felizmente, o projeto teve um final feliz. Nosso novo motor foi capaz de atingir 115.000 libras, que era a capacidade de que a Boeing precisava quando, mais tarde, lançou sua versão de longo alcance do 777. Graças ao novo motor, conseguimos importante contrato de fornecimento desses aviões.

Foi duro, mas lutamos como o diabo, com todas as alternativas de novos produtos, levando em conta que o concorrente mais esperto seria capaz de fazer para levar a melhor sobre nós, recorrendo a recursos desconhecidos.

Nunca subestime o adversário.

Trabalho de campo

Realmente, nunca achei que a sede corporativa fosse o melhor para trabalhar. A promoção para CEO reforçou ainda mais essa opinião. Desde minha primeira posição como executivo, em fevereiro de 1972, queria ficar ao lado das pessoas que realmente faziam o trabalho de campo. Passava pelo menos um terço de meu tempo nos diferentes negócios da GE. Não tenho idéia de quanto tempo os CEOs devem dedicar ao trabalho de campo. Mas sei que lutava todos os dias para ficar fora de minha sala.

Sempre lembrava a mim mesmo de que a sede corporativa não produz nada, não vende nada. Minhas andanças pelos diferentes negócios da empresa eram a melhor maneira de ter alguma idéia do que estava realmente acontecendo dentro e fora da organização.

Mercados versus Mentalidades

Não existem mercados maduros, mas, sim, mentes esclerosadas. Em nenhuma situação isso ficou mais claro do que em nosso esforço de execução da estratégia Nº 1 ou Nº 2, conserte, venda ou feche. A análise dos mesmos negócios, sob outra perspectiva de participação de mercado, mudou nossa mentalidade. Quando pedimos a cada negócio que redefinisse o respectivo mercado, de modo que não detivessem fatias maiores do que 10% deles, o que parecia mercado maduro se converteu em oportunidade de crescimento. Até alguns pangarés assumiram ares de puros-sangues. Com o mesmo portfólio de negócios, nossa taxa de crescimento mais do que dobrou na segunda metade da década de 1990.

Iniciativas versus Táticas

Em vinte anos, realmente tivemos apenas quatro iniciativas — Globalização, Serviços, Seis Sigma e E-business.

As iniciativas duram para sempre. Elas se reforçam mutuamente. Tudo no sistema operacional da GE atua para torná-las mais vigorosas.

Por outro lado, são necessárias manobras táticas de curto prazo para revitalizar e energizar determinada função ou negócio. Aqui estão três exemplos. Aprimoramos a liderança de compras e os fornecedores globais. Isso economizou milhões. Também reduzimos a quantidade de empregados em serviço no exterior, trazendo para casa muitos executivos americanos que trabalhavam fora dos Estados Unidos. Isso economizou milhões — forçando os negócios a promover os gerentes locais e a dar uma feição global à empresa. Reduzimos as viagens dentro dos

Estados Unidos, usando a Internet. Isso economizou milhões — além de contribuir para o melhor equilíbrio trabalho/lazer. Nosso pessoal passou a receber menos milhagem por viagens frequentes, mas ficou mais em casa e melhorou a qualidade de vida.

A compreensão da diferença entre reformas fundamentais e ajustes rápidos ajuda a organização a manter o foco.

O comunicador

Eu era um paladino incansável de tudo que fazíamos — desde aquele primeiro mandamento de encarar a realidade e mudar a cultura até as grandes iniciativas que reformularam a empresa. Sempre que tinha uma idéia ou mensagem para difundir na organização, nunca achava que já a repetira o suficiente. Eu martelava naquilo exaustivamente, em todas as reuniões e avaliações, durante anos, até quase engasgar com as palavras.

Sempre achava que tinha de "encher as medidas" para conquistar milhares de adeptos à idéia.

A revisão das notas manuscritas para meus discursos em Boca durante 21 anos deixa claro quantas vezes bati na mesma tecla sob diferentes ângulos e com diferentes ênfases. Boundaryless (sem fronteiras) era uma palavra estranha, que eu mal conseguia pronunciar, e muitas vezes me atrapalhei com ela; mas nunca deixei de repeti-la.

Frequentemente, meu comportamento era excessivo e, às vezes, obsessivo. Não sei se essa é a única maneira, mas, no meu caso, deu certo.

Pesquisas entre os empregados

Recorríamos a todos os meios para receber feedback dos empregados: Crotonville, Sessões C, curvas de vitalidade, opções sobre ações. Essas ferramentas forçavam a gerência a lidar com os empregados de maneira direta. A reformulação das pesquisas entre os empregados, a fim de torná-las relevantes, foi uma grande conquista de 1994.

Não perguntávamos a respeito da qualidade da comida servida nos restaurantes ou sobre os planos de benefícios. Levantávamos questões que tratavam de aspectos fundamentais em torno do tema: "A empresa que aparece nos relatórios anuais é a mesma empresa em que você trabalha?"

Não dirigíamos a empresa com base em pesquisas de opinião, mas a franqueza dos empregados nesses levantamentos anônimos on-line realmente nos ajudava a atribuir a ênfase certa às iniciativas certas. Mostrávamos os resultados não só aos empregados, mas também aos membros do conselho de administração e aos analistas de investimentos. Esses últimos ficaram chocados quando assim agi pela primeira vez. Mas essa atitude pôs muito mais molho e tempero em nossos gráficos.

O conhecimento do que se passava nas mentes e nos corações de nossos empregados — e a sensibilidade em relação a essas idéias e sentimentos — sempre foi um fator crítico de nosso sucesso.

Aprimoramento de funções

Quando eu achava que determinada função da sede corporativa não apresentava desempenho satisfatório, nomeava-me oficiosamente responsável pela área. Vejamos o exemplo de abastecimento — o processo de compra de bilhões de peças, produtos e serviços.

Antigamente, abastecimento era o lugar onde encostávamos as pessoas que não tinham dado certo em fabricação. Na metade da década de 1980, quando nossos custos de compras não caíam com a rapidez esperada, ficou claro que precisávamos mudar algumas coisas. Assim, constituí um conselho de abastecimento que a cada trimestre reunia comigo os líderes de compras dos negócios. Alguns dos CEOs dos negócios quase morreram ao dar-se conta das pessoas que enviariam para essas reuniões.

Geralmente me encontrava com os ineptos apenas uma vez.

Agíamos da mesma maneira com os líderes de serviços, com os líderes de Seis Sigma e com os defensores de e-business — tudo que realmente era importante. As reuniões desses conselhos e a vinda dos líderes a Fairfield para se encontrarem comigo ou com um vice-chairman ajudou a revelar os melhores e mais brilhantes em toda a organização.

Depois que passamos a contar com líderes altamente energizados nos lugares mais importantes, as idéias passaram a fluir como água pela encosta para

todo o resto da organização.

Gerente de publicidade

O gerenciamento da imagem e da reputação da empresa é uma das funções mais óbvias do CEO. Talvez eu a tenha levado ao extremo. Ao longo de vinte e tantos anos, examinei milhares de storyboards referentes a anúncios institucionais e de produtos. Nunca permiti que uma propaganda fosse ao ar sem antes ter certeza de que gostava dela.

Tivemos ótimas equipes de propaganda de duas pessoas, lideradas primeiro por Len Vickers e depois por Richard Costello. Quando Len promoveu um concurso entre várias agencias para o lançamento do novo slogan da GE em 1978, a BBDO ficou com o negócio. Phil Dusenberry, chefe de criação da BBDO, propôs a idéia “GE: We bring good things to life”.

Amei a mensagem desde o primeiro instante. Às vezes, meu micro-gerenciamento do processo deixava maluco o pessoal da agência e da GE. Gostava de lidar com os anúncios, tinha pontos de vista fortes e queria orgulhar-me de tudo que a GE levasse ao ar. Achava que os noticiários de TV nas manhas de domingo eram o veículo ideal para atingir os líderes de opinião do país, e boa parte de nossas despesas com propaganda tinha essa destinação. Poucos meses antes de minha aposentadoria, analisei os storyboards dos anúncios de TV referentes a uma nova linha de refrigeradores de baixo consumo de energia.

A imagem era importante. E eu estava convencido de que essa era uma de minhas atribuições.

Gerenciamento a distância e gerenciamento de perto

Saber quando se intrometer e quando deixar correr solto é pura questão de instinto. Embora eu tenha mergulhado no problema de tubos dos aparelhos de raios X, não me envolvi no planejamento e na precificação de nosso maior avanço no diagnóstico de câncer, um escaneador de US$2,7 milhões.

Boa parte disso não passa de faro. Gerenciava de perto quando sentia que podia fazer diferença. Gerenciava à distância quando tinha pouco ou nada a acrescentar.

E aqui a coerência não é atributo. A falta de disciplina e a cama desarrumada aceleravam a execução da tarefa. Adorava entrar em campo, quando me julgava capaz de uma boa atuação, e amava torcer da arquibancada, quando achava que aquele jogo não era para mim.

Criador de gráficos

Em dezembro de 2000, eu talvez fosse o único cara de 65 anos que ainda produzia seus próprios gráficos para as apresentações aos analistas de investimentos. Sempre achei que o desenho de gráficos iluminava minhas idéias melhor do que qualquer outro recurso. A redução de um problema complexo a um gráfico simples deixava-me entusiasmado. Antes de qualquer reunião com os analistas de investimentos, sentava-me durante horas com minhas equipes de finanças e de relações com os investidores, esboçando e rasgando gráficos um após outro. O bom em tudo isso é que eu sempre achava a última apresentação a melhor de todos os tempos.

Relações com os investidores

O grosso do negócio está em Wall Street. A certa altura, mudamos o perfil de quem escolhíamos para relações com os investidores. Sempre tivemos pessoas competentes na função, mas, conforme antigo figurino, o cargo era típico de fim de carreira para egressos da área financeira. Os responsáveis pela área geralmente ficavam na sede e deviam responder passivamente às perguntas dos analistas e dos investidores.

O modelo mudou em fins da década de 1980, quando optamos por jovens gerentes financeiros de alto potencial, com senso de mercado. Cada um deles se tornou o principal executivo de marketing das ações da GE, sempre na estrada, visitando investidores e contando as histórias da GE. A bola passou dos zagueiros para os atacantes. Todos que ocuparam o cargo acordavam de

manhã sabendo que eram avaliados com base no preço das ações da GE. Já na via expressa em razão de sua perspicácia financeira, esses jovens usavam o cargo para melhorar suas habilidades em vendas e em apresentações.

E, assim, a posição deixou de ser um beco sem saída para transformar-se em objeto de cobiça. Hoje, relações com os investidores é um tremendo campo de provas. Warren Jensen, o primeiro da nova estirpe, em 1989, arrancou em disparada para tornar-se CFO da NBC; depois, da Delta Airlines; c, agora, da Amazon.com. Mark Vachon o substituiu e está no cargo há três anos. Ele tem sido um excelente jogador, concordando em ficar além do período habitual de dois ou três anos para assegurar a continuidade durante a sucessão do CEO.

Toda a equipe de relações com os investidores se resume em duas pessoas. Isso porque nossos astros em ascensão contam com um fabuloso ponto de apoio, Joanna Morris, oriunda da área de auditoria. Joan- na, que às vezes se aborrece em repetir tudo de novo para os novatos, é casada, tem dois filhos, e preferiu estabelecer-se em Fairfield, para evitar longas viagens.

Precisamos de apenas duas pessoas para contar a história da GE — menos do que tínhamos 20 anos atrás — e hoje a função é plataforma de lançamento de carreiras, e não ponto terminal de velhos guerreiros.

Revolver

“Vamos revolver isso”, era uma frase que eu usava com frequência. Nessas ocasiões, o que tinha em mente era reunir pessoas, em geral espontaneamente, para enfrentar uma questão complexa. Revolvíamos problemas de relações públicas, questões ambientais, agendas de reuniões em Boca e grandes negócios de fusões e aquisições. O propósito era suscitar novas idéias, sem papel e lápis, depois passar uma noite em cima dos conceitos, e em seguida revolver um pouco mais. Daí, emergiram algumas de nossas melhores decisões.

Tudo tinha a ver com a quebra do conceito de hierarquia. Todos se viam como parceiros de igual coturno, com liberdade para lançar novas idéias,

sem formalidades e salamaleques.

Seu quarto dos fundos e a sala de visitas de alguém

Peter Drucker é o autor dessa frase. Nós a praticamos.

Não mantenha seus próprios restaurantes. Deixe isso por conta de uma empresa de alimentação. Não gerencie gráficas. Compre seus impressos no mercado. Esse princípio significa compreender onde a empresa agrega valor e aí concentrar as pessoas mais brilhantes.

Por definição, o quarto dos fundos nunca atrairá nossos melhores. Assim, convertemos os da GE em sala de visitas de muita gente e fizemos questão de sermos atendidos pelos melhores deles. Para nós, isso sempre deu certo. Essa é a essência da terceirização. Também foi a solução para muitos dos empregados que demitimos em princípios da década de 1980, quando suas funções migraram para outros lugares.

Sempre fico furioso quando alguns políticos e economistas argumentam que toda a criação de empregos nos Estados Unidos é oriunda de pequenas empresas. Na verdade, boa parte disso é produto da transferência consciente de trabalho pelas grandes empresas.

Em Crotonville, uma queixa comum, mesmo em meus últimos dias como CEO, é a de não sermos bastante rápidos. Com base em centenas de ocasiões, concluí que raramente me arrependo por ter feito algo, mas muitas vezes lamento não ter sido bastante ágil para atuar com mais rapidez. Mal consigo me lembrar de uma única vez em que pensei comigo mesmo: ''‘Gostaria de ter demorado mais seis meses analisando a situação, antes daquela decisão.”

Acho que minha atuação decisiva em relação a pessoas, fábricas e investimentos foi um dos motivos por que saí da pilha muito cedo na GE. Contudo, 40 anos depois, ao aposentar-me, um de meus maiores arrependimentos e o de não ter agido com bastante rapidez em muitas situações. Quando me pergunto quantas vezes deveria ter adiado uma

decisão, em confronto com quantas vezes deveria ter atuado com mais agilidade, sempre concluo que a última ganha da primeira.

Esqueça os zeros

Numa grande empresa, o que e pequeno tende a perder-se. À medida que os negócios e as empresas se tornam maiores, o tamanho muitas vezes deixa de ser fator de capacitação para se transformar em entrave. As desvantagens do tamanho — as dificuldades de comunicação, os sucessivos níveis hierárquicos e a falta de informalidade — tudo trabalha contra a criação de uma atmosfera energizante.

Os benefícios do pequeno porte, em termos de empreendedorismo — agilidade, velocidade e facilidade de comunicação — geralmente desaparecem nas grandes empresas. Minha experiência em plásticos me ensinou a importância de ser pequeno, de "sentir-se dono do negócio". Cheguei ao cargo de CEO consciente de que uma das chaves do crescimento consistia em segregar os pequenos projetos e cultivá-los à margem do grande caudal.

Tivemos muitos sucessos retumbantes ao desmembrarmos esses projetos — e neles nos concentrarmos — como pequenos negócios isolados dentro de organizações maiores. Fizemos isso em várias situações — Noryl, em plásticos; tomografia computadorizada e ultrassom, em sistemas médicos; serviços financeiros ao fornecedor e financiamento de equipamentos comerciais, na GE Capital. Nem sempre deu certo. Mas em todos os casos uma coisa ficou clara: o desmembramento de negócios era solo fértil para o cultivo de pessoas altamente motivadas e energiza- das, que contavam com os recursos necessários.

Os pequenos empreendimentos conquistavam grande visibilidade e semeavam heróis, exaltando tanto os vencedores, como os perdedores, que traziam para casa os louros da assunção de riscos.

Tínhamos a consciência do tamanho. O pior que pode acontecer com uma empresa é concentrar o foco no "gerenciamento" do tamanho. O grande

porte liberta ou paralisa. Tentávamos todos os dias nos lembrar de que o benefício do tamanho era permitir-nos jogadas mais ousadas.

SÓ ALGUNS PENSAMENTOS - COISAS QUE FUNCIONARAM PARA mim, além de muita sorte.

NOS ÚLTIMOS 24 ANOS, MANTIVE UMA ESPÉCIE DE AMULETO — uma maleta de couro marrom — que me acompanhou em todos os lugares. Minha assistente, Rosanne, apelidou-a de “Mr. Lucky”. Ganhei a maleta no torneio de golfe de Atlanta, em 1977, ano em que vim para Fairfield. Ela já teve seus dias de glória. Hoje, está enrugada e arranhada, ou, como Rosanne gosta de dizer: “Está ensebada e parece acabada.” Dei-me muitíssimo bem com Mr. Lucky. A maleta foi boa para mim e nunca a deixei de lado. A única vez em que saiu de minhas vistas foi quando Rosanne a levou com ela para costurar um rasgão. Não que eu seja muito supersticioso. Apenas não quis abusar da sorte.

No dia em que me desliguei da sede corporativa, Mr. Lucky estava comigo. Como meu amigo Larry Bossidy sempre diz a respeito da maleta: “E o Jack. Ele não precisa de uma nova. Esta veio com ele. E esta também irá embora com ele.”

---

25. Breves Reflexões sobre o Golfe

SER CEO DA GE FOI A MAIOR EMPOLGAÇÃO DE TODA A minha vida. Outra carreira que muito me atrai é a de golfista profissional. Desde que entrei no jogo como carregador de tacos, no Kemwood Country Club, em Salem, o golfe tem sido uma das grandes paixões. Meu pai, que me iniciou no jogo, estava certo: ao contrário do hóquei e do futebol, que joguei quando criança, o golfe me acompanharia pelo resto da vida.

Este é um esporte que combina o que eu mais amo: pessoas e competição. As amizades mais duradouras de minha vida se desenvolveram nos campos de golfe. Todo golfista que já acertou certas tacadas, como um solid tee shot ou putt de 14 pés, conhece a sedução do esporte.

Sou em boa parte um jogador autodidata. Comecei aos nove anos, jogando com os carregadores de tacos mais velhos, em Kemwood. Levando comigo meia dúzia de tacos cambetas, tinha sorte se completava o percurso com menos de 120 tacadas. Se quisesse um pouco mais de tempo para jogar, além de umas poucas horas nas manhãs de segunda-feira — o dia dos carregadores de taco — tinha de entrar sorrateiramente no gramado.

No golfe, tudo parece acontecer de trás para diante. Naquela época, daria o braço direito por uns bons tacos. Hoje, recebo conjuntos gratuitos dos melhores tacos e tive a sorte de jogar em alguns dos mais espetaculares campos de golfe do mundo.

Mas acho que nunca perdi o jeito de carregador de tacos. No verão de 2000, surpreendi-me de novo arrastando um saco de tacos — aos 64 anos de idade — para meu neto de sete anos, Jack, em um torneio júnior em Sankaty Head Golf Club, em Nantucket.

O pequeno Jack exibiu um swing melhor do que o meu logo de saída. Cresci com um swing típico de carregador de tacos — seco, sem muito estilo, e com o grip errado. Simplesmente arremessava a bola, como se estivesse jogando hóquei. Nunca me exercitei com afinco. Queria entrar no campo e jogar. Fui co-capitão da equipe em Salem High e joguei como calouro na universidade.

Meus companheiros de golfe dizem de brincadeira que ouço de todo o mundo palpites sobre como melhorar meu desempenho — jogadores,

carregadores de tacos, funcionários do vestiário e até mesmo de garçons. Toda sugestão vale uma tentativa. A nova marca de bola, a última palavra em tacos — qualquer coisa talvez represente uma tacada um pouco mais longa. Para conselhos profissionais, recorro a Jerry Pittman, ex-jogador profissional em Seminole, um ótimo campo de golfe na Flórida. Volta e meia lhe pergunto:

— Como conseguir mais 100 jardas no meu drive?

E ele às vezes retruca:

— Você está com que idade? Quantos anos você tinha no ano passado? Por que não admite que está ficando velho?

Não quero reconhecer a idade porque estou convencido de que sou capaz de melhorar.

Sempre foi assim. O golfe é um jogo onde sempre se procura a ilusão da perfeição. Para quem gosta do toma-lá-dá-cá de uma partida — e eu sem dúvida estou entre os aficionados — o jogo é de fato uma boa.

Não consigo imaginar um esporte mais social. Jogando golfe, conheci alguns dos melhores seres humanos do mundo: alguns deles se tornaram amigos eternos. John Kreiger, do Berkshire Hills Country Club, em Pittsfield, 40 anos atrás; Anthony “Lofie” LoFrisco e Carl Warren, do Silver Spring Country Club, em Ridgefield, Connecticut, 25 anos atrás; e Jacques Wullschleger, do Sankaty Head, 15 anos atrás.

No trabalho, formei um grande foursome * ao longo dos anos, com Chuck Chadwell e Dave Calhoun, de motores de aviação, e Bill Meddaugh, da GE Supply. Somos jogadores mais ou menos do mesmo nível e competimos como o diabo — pelo menos 36 e, às vezes, 54 buracos por dia. (Em alguns anos, seus bônus de fim de ano foram reduzidos por “motivos não-especificados”.)

Como CEO da GE, tive acesso a muitas pessoas interessantes nos campos de golfe. Nessas ocasiões, o programa não se limitou a belas manhãs e tardes ensolaradas. Também renderam ótimas histórias. Lembro-me de uma partida em Nantucket, com Warren Buffett, Bill Gates e meu amigo Frank Rooney,

que tinha vendido a Warren a empresa de sapatos da esposa. Bill e eu jogamos contra Warren e Frank.

Chegamos ao fim do primeiro buraco e Warren acertou um putt, dentro do par. **

— Bem — disse Bill, — o jogo acabou.

— O que? — perguntei confuso.

Bill me explicou que ele e Warren tinham feito uma aposta. O primeiro que atingisse o par em qualquer buraco ganharia um dólar. Se chegassem ao nono buraco, sem um par, a pontuação mais próxima do par seria vencedora. E lá estava eu, com os dois homens mais ricos do mundo, que haviam apostado um dólar no jogo.

Por um instante, cheguei a pensar que eles de fato voltariam à sede do clube.

Outro incidente engraçado envolveu Frank Rooney, ex-chairman da Melville. Há anos ele tem um contrato com Warren para trabalhar um dia por semana. Em certa ocasião, joguei com Frank e ele completou o percurso com o escore de 78 tacadas, quase sua idade. E ainda caiu na minha pele.

Depois, enviei um bilhete a Warren sobre o jogo e me queixei de que seus empregados obviamente não estavam trabalhando muito.

Warren respondeu-me. “Nenhum empregado da Berkshire Hathaway passa da marca dos 80, e não tenho lembrança de nenhum Rooney na minha folha de pagamento”, escreveu.

O golfe chegou a ponto de me dar um membro do conselho de administração. Cerca de três anos atrás, a Golf Digest publicou uma lista de CEO golfistas e classificou Scott McNealy, da Sun Microsystems, no primeiro lugar da lista. De algum modo, eu estava logo depois dele. Scott logo me lançou um desafio: “Se vou ser o número um, quero ter a certeza de que de fato sou o número um. Jack, escolha o lugar — a qualquer hora, onde você quiser, mano a mano, e vamos acertar isso de uma vez por todas.”

Telefonei para ele no momento em que li a mensagem. Marcamos a data. Scott foi bastante generoso e veio a Nantucket naquele verão para uma partida de 36 buracos, que eu ganhei. Duas semanas depois, Scott enviou-me um troféu com a inscrição Welch Cup (Copa Welch). Venci-o de novo em Augusta, no ano seguinte, em 36 buracos e continuei com o troféu. No ano passado, ele ganhou uma partida "abreviada" de 18 buracos, e o troféu agora está na Califórnia. (Ele fica furioso quando chamo o último jogo de "partida abreviada".)

Apenas depois de vencê-lo pela primeira vez, convidei Scott para o conselho de administração da GE. Foi uma época oportuna — justamente quando estávamos a ponto de lançar nossa iniciativa de e-business.

Tive sorte. Scott apareceu justamente quando meu jogo estava melhorando. Durante boa parte de todos esses anos de golfe, limitei-me a empurrar a bola no campo, percorrendo laboriosamente os 18 buracos e sobrevivendo apenas por causa de minhas boas tacadas curtas.

Só depois que me casei com Jane em 1989 meu jogo subiu de nível. Na época, tinha um handicap em torno de dez, mas enquanto lhe ensinava o jogo, meu próprio desempenho melhorou muito. A certa altura, meu handicap reduziu-se para dois ou três e consegui ganhar dois torneios em Sankaty Head. Antes de conhecer Jane, era nocauteado no primeiro ou no segundo round.

Não me dava conta disso, mas, quando comecei a treiná-la, reduzi a velocidade de meu jogo e passei a analisar meu próprio swing. A recomendar-lhe que alongasse o back swing, percebia que também tinha de fazer o mesmo. E, assim, empenhei-me em ampliar o movimento para trás e em melhorar minha terminação. Até então, nunca concluía um swing.

Agora fico dizendo a mim mesmo, Fred Couples, Fred Couples, Fred Couples, quando me preparo para dar a tacada na bola. Acho que Couples tinha uma grande terminação e sempre tentava inspirar-me na imagem mental daquele swing, ao prosseguir no movimento da tacada até o fim. Ensinar a Jane ajudou-me a desdobrar cada elemento e a concentrar-me na mecânica. Ao tornar-me mais consciente do aspecto técnico, parei de ratear

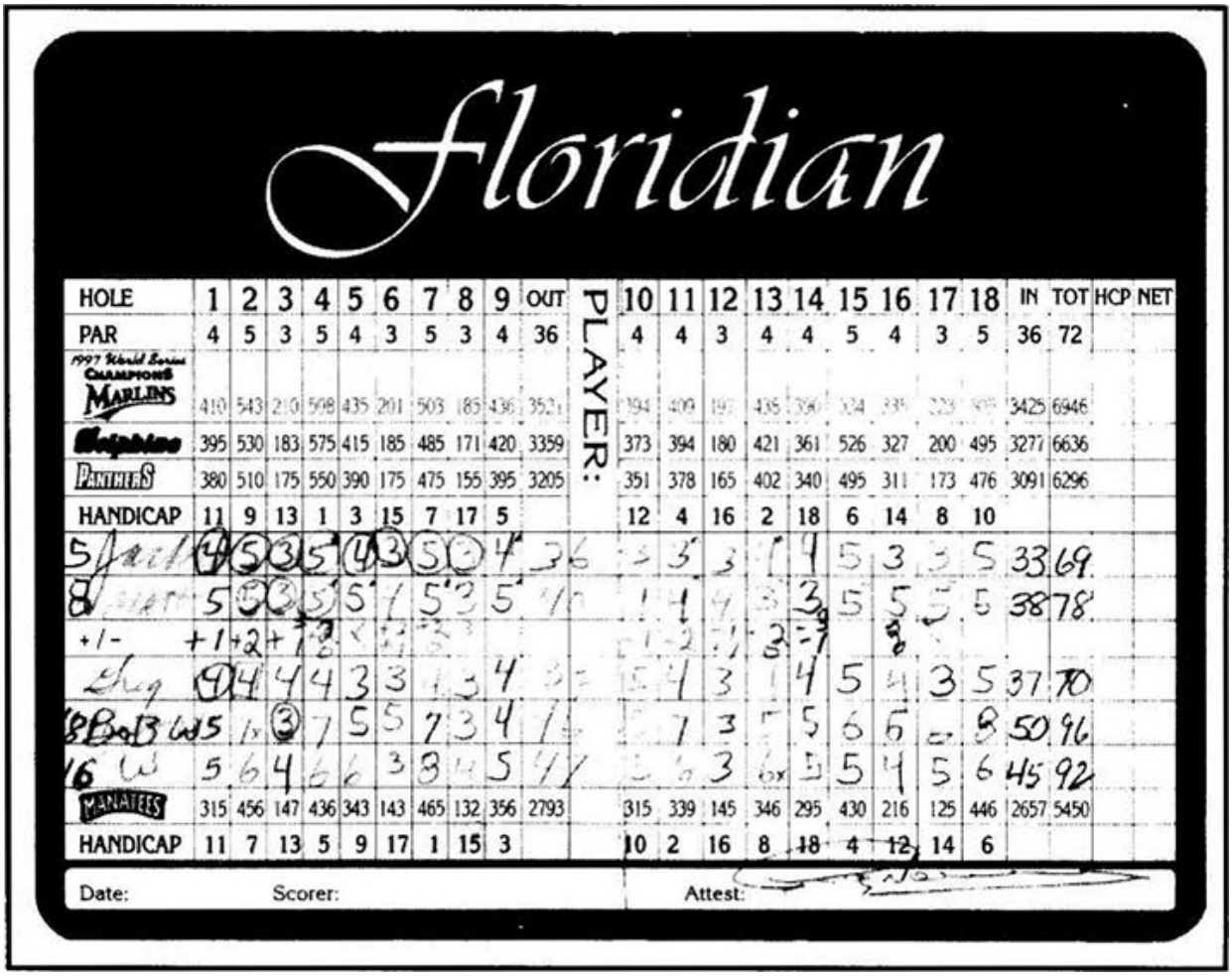
no fim do primeiro round. Comecei a jogar melhor e a gostar ainda mais do jogo.

Em 1992, joguei 36 buracos por dia, durante dez dias seguidos, no Sankaty Head, antes do torneio. Reduzi meu handicap para dois e ganhei o campeonato.

Dois anos depois, consegui ganhar de novo. Cheguei à final com meu amigo Jacques Wullschlcger. Ele é um tremendo golfista. Nesses últimos dezesseis anos, jogamos uns 40 a 50 rounds por ano juntos. Ele é capaz de ganhar-me 99 em cada 100 vezes. Felizmente para mim, minha única chance em cada 100 ocorreu em 1994, no campeonato do clube. Ganhei na morte súbita, num putt de quinze pés, no trigésimo-sétimo buraco, com uma birdie (uma tacada abaixo do par).

Jacques é alguém muito especial. Depois de perder para mim, ele passou dias entalhando em madeira um farol de Sankaty que me deu de presente, como lembrança da ocasião.

De todos os meus jogos, o mais comemorado foi na primavera de 1998, no Floridian, campo de Wayne Huizenga, na Flórida. Matt Lauer, co-anfitrião do programa Today, conhecia o profissional de golfe Greg Norman e convidou-o para jogar com a gente. Foi uma partida amistosa, na qual Greg demonstrou alto espírito esportivo, ao jogar com um bando de jogadores medíocres. Greg, apenas de brincadeira, marcou 70, 2 tacadas abaixo do par. Matt ficou em 78.



Floridian

HOLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	OUT	PLAYER:	10	11	12	13	14	15	16	17	18	IN	TOT	HCP	NET
PAR	4	5	3	5	4	3	5	3	4	36		4	4	3	4	4	5	4	3	5	36	72		
1997 World Series Champions Marlins	410	543	210	598	435	201	503	185	436	352[illegible]		394	409	19[illegible]	435	390	524	335	223	[illegible]	3425	6946		
Dolphins	395	530	183	575	415	185	485	171	420	3359		373	394	180	421	361	526	327	200	495	3277	6636		
Panthers	380	510	175	550	390	175	475	155	395	3205		351	378	165	402	340	495	311	173	476	3091	6296		
HANDICAP	11	9	13	1	3	15	7	17	5			12	4	16	2	18	6	14	8	10				
5 Jack	4	5	3	5	4	3	5	3	4	36		3	3	3	4	4	5	3	3	5	33	69		
8 [illegible]	5	5	3	5	5	4	5	3	5	40		4	4	4	3	3	5	5	5	5	38	78		
+/-	+1	+2	+1	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]				[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]		[illegible]						
Greg	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3[illegible]		5	4	3	4	4	5	4	3	5	37	70		
18 Bob W	5	1x	3	7	5	5	7	3	4	[illegible]		[illegible]	7	3	5	5	6	6	[illegible]	8	50	96		
16 W	5	6	4	6	6	3	8	4	5	4[illegible]		[illegible]	6	3	6x	5	5	4	5	6	45	92		
Manatees	315	456	147	436	343	143	465	132	356	2793		315	339	145	346	295	430	216	125	446	2657	5450		
HANDICAP	11	7	13	5	9	17	1	15	3			10	2	16	8	18	4	12	14	6				

Date: Scorer: Attest:

Naquele dia, consegui um escore mais baixo do que o de Greg, 69 contra os 70 dele. Para mim, foi um dia empolgante. Acho que contei a história a todo o mundo e transmiti por fax a folha de marcação para muita gente. Na reunião do Business Council, uma semana depois, sempre que alguém me perguntava pelo meu jogo de golfe, dizia: “Espera um minuto”, e tirava do bolso a folha de marcação.

Greg também se divertiu muito com a história. Ele assinou minha folha de marcação e me permitiu exibi-la, embora tenha sido apenas um amistoso. Acho que levei aquilo muito longe, sobretudo depois que minha “vitória” apareceu em revistas e jornais, e até mesmo Don Imus passou a comentá-la no rádio.

A certa altura, Greg telefonou para mim e perguntou de brincadeira:

— Jack, você contou esse negócio para todo o mundo?

— Você conhece alguém a quem eu não tenha contado? — perguntei de gozação. — Se você conhecer, me dá o endereço.

---

26. New Guy

PARA PRESERVAR O ANONIMATO, PASSEI A CHAMA-LO DE “NG”. Era nosso código para “New Guy” — Novo Cara.

Manter em segredo a escolha de meu sucessor era o lado fácil. Mas também era a única parte fácil em tudo aquilo. Esse processo seletivo f oi não só a decisão mais importante de minha carreira, como também a opção mais difícil e mais dolorosa de toda a minha vida. Fiquei quase maluco e passei muitas noites insone.

Ao longo de pelo menos um ano, era a primeira coisa em que pensava ao acordar e o último pensamento que ocupava minha mente até pegar no sono.

O que tornou a escolha tão difícil foi o fato de termos três finalistas sensacionais: Jeff Immelt, que liderava o negócio de sistemas médicos; Bob Nardelli, que dirigia sistemas de energia; e Jim McNerney, em motores de aviação. Cada qual superava todas as expectativas. O desempenho dos três extrapolava os gráficos.

Qualquer um dos três seria capaz de dirigir a GE. Além de grandes líderes, também eram meus amigos — e eu sabia que decepcionaria dois deles.

Estava consciente de que aquela seria uma de minhas mais difíceis provações.

A decisão foi o fim de um processo longo e obsessivo. Depois de vivenciar a mesma situação, eu mesmo, 20 anos atrás, sabia do que gostava e não gostava em tudo aquilo. Se eu tivesse de conduzir algum processo sucessório poucos anos depois de assumir o cargo de CEO, provavelmente teria agido da mesma maneira que Reg, ao selecionar-me para a sua posição. A sucessão de Reg foi exaustiva e ponderada, recebendo elogios inclusive do ambiente acadêmico. Mas ao longo dos últimos 20 anos, as mudanças da empresa haviam sido tão intensas, que eu teria de agir de maneira um pouco diferente.

A partir do modelo centrado em negócios, de alguns anos atrás, a GE evoluíra para uma organização mais informal e integrada, com maior coesão interna, e construída sobre vigorosos valores e recompensas. Os candidatos eram produtos dessa arquitetura social. Todos floresceram na mudança e transpiravam autoconfiança. E nosso sistema operacional, desde as reuniões trimestrais do CEC até as longas Sessões C, com um dia de duração, nos unia com muito mais frequência e profundidade.

Abordei todo o processo com os seguintes pensamentos:

Um: queria que meu sucessor fosse o líder inequívoco da GE. Tinha medo de lançá-lo num ambiente de questionamento e decepções, que comprometeria o espírito e os valores pelos quais lutamos tanto.

Dois: queria expurgar a política do processo. As transições de liderança são enormes fatores dispersivos para as organizações, que precisam voltar-se para fora, e não para dentro. Quando, como candidato, passei pela mesma situação, o ambiente estava altamente politizado e dividido. Obviamente, Reg não promoveu toda aquela politicagem. Ela se tomou parte do processo. Ao trazer todos os candidatos para a sede corporativa, as atenções se convergiram para a corrida sucessória. E a viscosidade política foi o alto preço imposto pela audiência.

Três: queria garantir a intensa participação do conselho de administração no processo decisório. Ao avançarmos na seleção, os conselheiros precisavam

unir-se em torno de uma só pessoa. Contei com esse apoio em meus primeiros anos como CEO. Foi uma dádiva divina. O respaldo e a orientação do conselho de administração, durante os "períodos de baixo astral" — quando era chamado de Jack Nêutron ou quando enfrentava nossos problemas no Kidder, Peabody — foram de importância inestimável para mim.

E, quatro, eu queria escolher alguém bastante jovem, capaz de continuar no cargo pelo menos durante dez anos. Embora um CEO possa exercer um impacto imediato, sempre achei que as pessoas devem conviver com suas próprias decisões e, sobretudo, com seus próprios erros. Esse foi decerto meu caso. Alguém com menos tempo pela frente talvez fosse tentado a fazer algumas manobras imprudentes para deixar sua marca na empresa. Já vi muitos exemplos disso. Algumas empresas tiveram cinco ou seis diferentes CEOs durante os anos em que fui chairman. Não pretendia que isso acontecesse com a GE.

Essas eram as considerações que eu tinha em mente, quando iniciamos o processo, na primavera de 1994. Eu estava com 58 anos, ainda tinha sete anos pela frente. Achava que precisávamos de todo esse tempo para uma escolha acertada. A seleção do próprio sucessor é uma tarefa difícil. As apostas devem concentrar-se no que está pela frente, não no que ficou para trás. Precisávamos escolher alguém capaz de prosperar em um ambiente de mudanças e conduzir a empresa para o nível seguinte, durante os próximos 5, 10 ou mesmo 20 anos.

Quando nomeei Bill Conaty nosso novo vice-presidente sênior de recursos humanos, em novembro de 1993, disse-lhe que nosso principal trabalho seria selecionar o próximo CEO da empresa: "A tarefa com que você e eu conviveremos durante muito tempo é conseguir a pessoa certa para este cargo."

E foi. Mal sabíamos que esse encargo quase nos levaria à exaustão.

Alguns meses depois, na primavera de 1994, iniciou-se a longa jornada por terrenos acidentados. Sempre tivemos um tipo de plano sucessório de emergência, isto é, uma pequena lista de pessoas capazes de assumir o cargo, se algo acontecesse comigo. Agora, pela primeira vez, olhávamos além da

emergência e lançávamos uma rede mais ampla, para alcançar todas pessoas com potencial para sentar-se na cabine de comando em 2001.

Antes de catar os nomes, Chuck Okosky, nosso presidente de desenvolvimento de executivos, compôs uma lista dos requisitos a serem apresentados pelo “CEO ideal”.

As especificações eram um conjunto de habilidades e características desejáveis: integridade/valores, experiência, visão, liderança, estofo, envergadura, justiça, e energia/equilíbrio/coragem. A lista de Chuck incluía atributos como “apetite insaciável por novos conhecimentos” e “defesa corajosa” de novas causas. Acrescentei outros traços que considerava importantes, como “sentir-se confortável sob um microscópio” e “ter estômago para jogar com altos cacifes”.

O exercício não foi muito útil. Quando o concluímos, nem mesmo Jesus Cristo estaria qualificado para o cargo.

Ao examinarmos profundamente nossos registros da Sessão C, Bill, Chuck e eu identificamos 23 candidatos. A lista incluía as pessoas óbvias, nos cargos de vice-presidente sênior, e, pela primeira vez, 16 tiros de longo alcance, envolvendo indivíduos de alto potencial, em âmbito consensual mais amplo, inclusive as pessoas que seriam os três finalistas. O mais jovem tinha 36 anos, e o mais velho, 58 anos, obviamente um dos candidatos para situações de emergência. O plantel abrangia CEOs de vários de nossos negócios, assim como jovens vice-presidentes. Eram nossos melhores trunfos então disponíveis.

Em seguida, mapeamos planos de desenvolvimento para cada um dos candidatos e neles plotamos promoções até 2000. Nossa intenção era oferecer aos mais jovens novas oportunidades de exposição mais ampla, mais profunda e mais global em vários negócios.

Em junho de 1994, Bill e eu falamos pela primeira vez sobre a sucessão ao comitê de desenvolvimento gerencial do conselho de administração. Apresentamos aos conselheiros a lista do “CEO ideal”, os nomes de todos os 23 candidatos, com planos específicos para os 16 tiros de longo alcance. A

partir daquele momento, todas as decisões críticas sobre suas carreiras seriam tomadas à luz do processo sucessório.

Apesar de nossos planos bem elaborados, a visão retrospectiva dos resultados é sombria. Apenas nove dos 23 corredores iniciais continuam na GE. Um deles, obviamente, é o novo CEO; três são vice-chairmen, e cinco dirigem grandes negócios da GE. Os outros 11 saíram por vários motivos, entre os quais 7 que hoje são CEOs de outras companhias abertas.

Durante todos esses anos, observamos esses caras como falcões. Sempre os bombardeávamos com novos desafios. Os 8 que ainda estavam na contenda em 1998 tinham percorrido na jornada 17 diferentes cargos. Transferimos Jim McNerney da posição de presidente da GE do Pacífico Asiático, para onde o havíamos promovido para demonstrar nosso compromisso com a globalização. Jim já tinha experiência em fabricação, serviços de informação e serviços financeiros. Ele se tornou CEO de nosso negócio de iluminação. Dois anos depois, de novo o deslocamos para CEO de motores de aviação.

Bob Nardelli, que trabalhara em nossos negócios de eletrodomésticos e de iluminação, era na época CEO de sistemas de transportes e, depois, foi transferido para chefe de sistemas de energia.

Jeff Immelt passara boa parte de sua carreira em plásticos, sentiu o gosto da competição acirrada no setor de eletrodomésticos, e retornou a plásticos. Tornou-se CEO de sistemas médicos em 1997.

Depois de nossa primeira apresentação ao conselho de administração, em junho de 1994, iniciamos as reuniões de avaliação do processo sucessório pelo conselho de administração, em junho e dezembro. Eu também avaliava os candidato em fevereiro, no processo de distribuição de incentivos aos mais altos executivos, e em setembro, quando discutíamos a concessão de opções sobre ações.

Para ajudar os conselheiros em seu julgamento fora do ambiente do conselho de administração, promovíamos jogos de golfe com os candidatos, em abril, no campo de Augusta, e de novo nos reuníamos para jogos de tênis ou golfe, em Fairfield. Também promovíamos festas de Natal com a participação das esposas. Antes de cada evento, Rosanne e eu compúnhamos os foursomes de

golfe e a disposição dos lugares na mesa de jantar, de modo a garantir que os conselheiros sempre tivessem a oportunidade de passar algum tempo com diferentes candidatos.

Em 1996, quis que os membros do comitê de remuneração do conselho de administração analisassem mais de perto os candidatos — sem a minha presença. Pedi a Si Cathcart, chairman, para levar seu comitê a cada um dos negócios. Si tem sido um ótimo amigo, excelente membro do conselho de administração, e meu conselheiro pessoal. Ele é sábio e rigoroso, sempre pronto para sacudir-me nos momentos oportunos e sempre generoso com um atta boy, quando me julgava merecedor.

Dois conselheiros, Si e G. G. Michelson, já eram membros do conselho de administração, quando Reg nomeou-me chairman. Para garantir a continuidade, queria que eles, e um terceiro conselheiro, Frank Rhodes, que também era membro do comitê de remuneração, continuassem no cargo durante a transição. Todos já estavam incluídos na programação de afastamento. Pedi ao conselho de administração que os liberasse da aposentadoria compulsória, para que a empresa usufruísse a experiência de cada um. G.G. e Frank integravam o comitê de Si, junto com Cláudio Gonzales, CEO da Kimberly-Clark, no México, e Andy Sigler, chairman aposentado da Champion International.

Eles passaram um dia com cada líder de negócio e com a respectiva equipe, programa em que sempre incluía um jantar ou algum jogo noturno. Eu não participava diretamente desses eventos. No início, alguns dos candidatos telefonavam para mim e perguntavam:

— Jack, qual é a brincadeira?

— Você comanda o espetáculo — respondia.

Eu queria que o conselho de administração avaliasse a maneira como cada líder de negócio lidava com as situações. Alguns montavam apresentações sofisticadas. Outros mostravam apenas os papéis mais importantes. Uns envolviam toda a equipe de apoio do negócio. Já o próximo restringia a participação ao líder e mais uma ou duas pessoas. Depois de cada viagem, Si me enviava um bilhete com as impressões do comitê.

Quatro anos depois da primeira lista — após as aposentadorias, desligamentos e exclusões — os 23 iniciais se afunilaram para oito candidatos sérios. Ainda andávamos para baixo e para cima com a receita do "CEO ideal", adicionando e retirando atributos, mas, no fundo, ainda era o ideário do super-homem. Muito mais importante para mim era um rol de oito objetivos básicos que Bill, Chuck e eu desenvolvemos em 1998:

1. Escolha o líder mais forte.

2. Procure o melhor mix de habilidades de um executivo em nível corporativo.

3. Retenha todos os contendores durante a transição e no início da nova gerência.

4. Minimize a competição disfuncional.

5. Crie oportunidades para o escrutínio minucioso e para a avaliação pessoal dos contendores antes da decisão definitiva.

6. Reserve tempo suficiente para a transição, considerando a amplitude e a complexidade da empresa.

7. Antecipe-se às necessidades de preenchimento de vagas simultâneas.

8. Mantenha as opões em aberto tanto tempo quanto possível, conforme os objetivos quatro e cinco.

Era uma lista de desejos, mas das boas. Não cumpriríamos todos os objetivos. Convenci-me de que o objetivo três era irrealista. Nem mesmo reteríamos todos os candidatos, e cheguei à conclusão de que nem era aconselhável. Os objetivos quatro e cinco se mostraram conflitantes entre si. O "escrutínio minucioso", trazendo-os para Fairfield, envolvería o risco de competição deletéria. Os outros objetivos eram factíveis.

A lição mais importante que aprendi com minha própria sucessão foi a necessidade de eliminar toda a política interna. Talvez seja difícil de acreditar, mas conseguimos esse feito. Depois de tudo terminado, os finalistas me disseram que também viam a coisa da mesma maneira.

Nossos valores se tomaram tão importantes que, se um dos candidatos se dedicasse à prática de jogos políticos, seus colegas o atirariam pela janela. Mesmo quando definimos os três candidatos finais, e a mídia começou a pressionar, nenhum dos contendores procurou enfraquecer os demais. Na verdade, se ocorreu algo desse tipo, foi no sentido oposto.

O fato de os três terem permanecido em atividades de campo — Bob em Schenectady, Jim em Cincinnati, e Jeff em Milwaukee — forçou cada um a concentrar-se nos próprios negócios, não em política. Nada de tentar melhorar os negócios um dia administrados pelos amigos. E nada de espaço para manobras em nova camada burocrática da organização. O lado negativo era evidente. Não desenvolveria minha percepção sobre os aspectos pessoais de cada candidato, ao contrário do que conseguira Reg, ao trazer-nos todos para Fairfield.

Mas, na verdade, eu não precisava de um escrutínio minucioso. Eu havia convivido com esses três durante anos. Contudo, mesmo assim, criei oportunidades para análises mais detalhadas, sem trazê-los para a sede corporativa. Em 1997, por exemplo, incluí os três no conselho de administração da GE Capital. Depois de cada reunião mensal, almoçava com eles. Tentei eliminar desses almoços em Fairfield qualquer traço de formalidade. Circulávamos pelas redondezas e papeávamos sobre generalidades, e ouvia as opiniões deles sobre as propostas de negócios da GE Capital. Isso funcionou durante algum tempo, mas à medida que nos aproximávamos da linha de chegada, o programa ficou um pouco constrangedor para todos. Paramos de fazê-lo.

Também tomei outra providência. Era um pouco parecido com o processo de Reg, mas realizado fora do escritório. Na primavera, iniciei uma sequência de jantares particulares com os CEOs de cada um dos principais negócios. Durante a refeição, pedia a opinião deles sobre nossos negócios: quais deveríamos manter, quais deveríamos descartar e quem deveria compor a equipe de liderança no topo da organização. Pedia-lhes que escolhessem três líderes, sem forçar ninguém a selecionar um vencedor.

Esses eventos se revelaram proveitosos para a formação de uma equipe, mas não foram de grande valia na escolha do sucessor.

Repeti mais uma vez o processo na primavera de 2000. Dessa vez, concentrei-me mais em (atores alheios aos próprios negócios. Queria conhecer as opiniões deles sobre as negociações em curso com os sindicatos e sobre os problemas ambientais em evidência. Também consegui trocas de opiniões francas sobre o que pensavam uns dos outros. Novamente, sem surpresas. Todos se gostavam e se respeitavam mutuamente. Também fazia muitas perguntas sobre nossos processos e valores, o que apreciavam neles e do que se desvencilhariam.

Uma de minhas perguntas mais importantes para os três talvez também fosse a de resposta mais desafiadora:

— Se não for escolhido CEO, você deixará a empresa?

Dois deles, um mais diretamente do que o outro, deixaram claro que iriam embora. Um deles respondeu que queria o cargo, mas que gostava tanto da empresa e de seu pessoal que ficaria conosco para continuar participando dos acontecimentos. Interpretei as respostas com as devidas reservas, pois os headhunters cairiam em cima deles. Com a enorme visibilidade que todos adquiriram, o pressuposto era bastante razoável. Nessa época, já havia chegado à conclusão de que seria irrealista imaginar que conseguiríamos reter todos eles.

Desde o início, sempre vi o processo como mais do que a nomeação de um CEO. Também queria criar uma equipe mais ampla, usando as posições de vice-chairman para ajudar o novo cara. Não queria candidatos frustrados ou aqueles que não fossem capazes de trabalhar com meu sucessor em suas novas funções. Achei que as escolhas perfeitas seriam Dennis Dammerman, então CEO da GE Capital, e Bob Wright, da NBC. Em nossas conversas durante o jantar, os dois despontaram como grandes operadores, capazes de se entrosar com todos. Dennis foi nomeado vice-chairman em fins de 1997, e Bob, em julho de 2000. Dennis participou do processo seletivo desde o começo, e Bob desempenhou o seu papel depois de tornar-se vice-chairman.

Com o aquecimento da mídia em 2000, também aumentou a incerteza. Em minhas reuniões em Crotonville, as turmas começaram a perguntar como eu manteria os três na GE e quem substituiria cada um deles como CEO de negócios. Os analistas de Wall Street faziam as mesmas perguntas.

Tive muitas idéias, boas e más, mas uma das melhores ocorreu-me durante um fim de semana, em junho. Estava debaixo do chuveiro, onde geralmente tenho as melhores idéias. Como já tinha certeza de que dois deles iriam embora, decidi “perde-los” segundo minhas próprias condições.

Em vez de esperar para nomear seus substitutos depois que fossem promovidos ou deixassem a empresa, decidi preparar os sucessores de imediato. Bob, Jim e Jeff devem ter enfrentado cinco meses de desconforto, mas os novos líderes de seus negócios estariam bem treinados e prontos para assumir. O pessoal já conheceria o novo chefe e essa definição reduziria os rumores e fofocas. Também achei que a decisão tranquilizaria Wall Street.

Durante nossas Sessões C, cada líder de negócio deve indicar o próprio sucessor. Trata-se geralmente de um exercício rotineiro. Em abril de 2000, com a decisão do CEO pendente desde dezembro, escrevera a todos os líderes de negócios e pedira a cada um deles que desta vez gastasse pelo menos uma hora analisando seus substitutos. Essas análises revelaram as pessoas de quem os três candidatos realmente gostavam e queriam a seu lado.

Na segunda-feira de manhã, expliquei a Bill e Dennis, todo entusiasmado, a idéia que eu tinha tido durante o fim de semana. Eles ficaram empolgados. Agora, poderíamos preencher as principais funções operacionais com pessoas que, tínhamos certeza, estavam entrosadas com os CEOs. Como o conselho de administração se mantinha absolutamente atualizado em relação a todas as pessoas, foi fácil conversar pelo telefone com os conselheiros naquela semana e expor-lhes o novo pensamento. Eles também gostaram da idéia.

Agora, tinha de explicar essa decisão a Bob, Jeff e Jim. Reconheço que isso talvez parecesse injusto. Mas insisti em que era do melhor interesse de seu próprio pessoal e dos acionistas.

Contudo, a notícia foi uma surpresa para eles.

— Bem, você está dizendo que eu vou ou para cima ou para fora? — perguntou um deles.

— E isso aí. Você lançou o desafio ao me dizer que iria embora, se não fosse o escolhido. E a minha resposta é: “Tudo bem, aqui está o cara que vai substituir você. Treine-o durante seis meses.”

— Para que isso? — retrucou.

— Olha, sei que é um pouco cruel, porque parece um fato consumado. Mas tive de tomar essa decisão.

Nenhum deles achou que aquilo era a melhor coisa que já tinha acontecido em suas vidas, mas acho que compreenderam a medida como algo realmente bom para a empresa. Se nossa fábrica de pessoas algum dia precisou de validação, decerto a recebemos em junho de 2000. Contávamos com três pessoas excelentes, todas prontas para assumirem como principais executivos de operação (chief operating officers — COO) — as três com 43 anos.

Dave Calhoun tinha sido chefe da equipe de auditoria, e em seguida passou por uma série de posições de CEO em plásticos, na Asia; em transportes; em iluminação; e depois em resseguros. Ele é brilhante, divertido, rápido, esportista ávido e vigoroso construtor de relacionamentos. Dave era a pessoa perfeita para exercer a função de COO, sob a liderança de Jim McNerney, em motores de aviação.

Encontrei-me com John Rice pela primeira vez, durante um almoço com jovens auditores, em Schenectady. Pareceu-me alguém com forte personalidade e mente incisiva. Gostei dele imediatamente. Na ocasião, recomendei-lhe: “Saia de finanças e entre nas operações.” Ele aceitou minha sugestão e foi diretamente para a fabricação de eletrodomésticos. Depois de uma série de promoções, acabou substituindo Dave Calhoun, primeiro como CEO da GE Plastics, na Ásia, e depois como CEO da GE Transportation. Essa experiência o tornava indicação natural para COO, reportando-se diretamente a Bob Nardelli, em sistemas de energia.

Joc Hogan trabalhou em plásticos, exercendo muitas atribuições de âmbito mundial. Antes de tornar-se CEO da GE-Fanuc. Embora com 43 anos, parece um garoto de 15 anos. É bem provável que não lhe sirvam bebidas alcóolicas nos bares. Apesar da aparência, é um gerente maduro, com

tremendas habilidades de relacionamento interpessoal e de liderança natural. Nós o trouxéramos para sistemas médicos como chefe de e-business vários meses antes, a fim de prepará-lo para seu próximo cargo, como COO de Jeff Immelt.

A transferência desses três astros para os novos cargos foi uma dessas mudanças que vira o jogo. Embora 300.000 empregados, inclusive eu, ainda não soubessem quem seria o novo chairman, as pessoas em três de nossos maiores negócios já conheciam seu próximo CEO.

Publicamente, afirmei que as mudanças eram “um passo natural em nosso plano de sucessão da liderança”. Continuei a evitar os repórteres que queriam conversar sobre essas transferências ou sobre qualquer outro assunto envolvendo sucessão.

Assim também agiram Bob, Jeff e Jim. Nenhum de nós queria ajudar a mídia a armar o circo em torno do processo sucessório. No entanto, fui tolo ao imaginar que conseguiria manter a imprensa à distância. Afinal, as primeiras reportagens sobre minha sucessão tinham irrompido já em princípios de 1996. Ao entrarmos em setembro, dois meses antes da nomeação de meu sucessor, parecia que o único foco de atenção da mídia era a sucessão na GE.

Em apenas três ou quatro dias, pipocaram artigos na Business Week, The Wall Street Journal e Financial Times. Além de identificarem os finalistas, as reportagens traçavam o perfil de cada um e os avaliava, sem qualquer ajuda da GE.

Os artigos foram publicados durante as Olimpíadas da Austrália. Ao ler os artigos enviados por fax em meu quarto de hotel, fiquei surpreso com a atenção que vinha sendo dedicada a nosso processo sucessório. Também lamentei tudo aquilo, em face da pressão exercida sobre os três candidatos.

Sentei-me defronte a meu laptop no quarto do hotel, 1h30 da madrugada, e digitei um e-mail para os três:

Jeff, Jim, Bob,

Sinto muito que vocês tenham de passar por todas essas besteiras da imprensa.

Achei que talvez conseguisse melhores resultados do que Reg, se os deixasse em atividades de campo.

Mas estou vendo que a imprensa transformará toda a sucessão em algum tipo de conflito. Obrigado por serem pessoas tão extraordinárias. A empresa teve a sorte de contar com a participação de vocês nesse processo. Seus resultados brilhantes e suas atitudes notáveis tornaram a escolha ainda mais desafiadora para mim. Obrigado por serem de fato tão especiais.

Realmente estava sendo franco em cada uma dessas palavras. Uma das respostas bem reflete o teor das demais:

A conclusão, Jack, é que todos tivemos muita sorte de participar de tudo isso, e esse sentimento supera de longe qualquer desconforto resultante da exposição ao público. 0 crescimento, o desafio e a diversão tornaram todo o processo inesquecível, não importa o que aconteça com quem depois. Você está agindo certo no que diz respeito à GE, e tenho certeza que todos apoiamos o processo.

Seu contendor predileto.

As respostas foram típicas de pessoas que haviam chegado até aquele ponto — e tornavam a decisão ainda mais difícil para mim. Nessas horas, dizia de brincadeira que seria bom se um deles fizesse alguma besteira ou cometesse alguma loucura. O escândalo facilitaria a decisão. Quando, mais uma vez, avaliei o processo com o conselho de administração, mostrei para eles como tudo aquilo se tornara árduo para mim. Sam Nunn, ex-senador por Geórgia, que era conselheiro desde 1997, deu-me uma ótima resposta.

— Jack — disse Sam, — pare de sentir pena de si mesmo por ter de escolher um desses caras. Você tornou todos eles famosos. Eles estão concorrendo ao melhor emprego dos Estados Unidos, e ainda não está claro qual deles chegará lá. Isso significa que todos são ótimos. Ao trazê-los até esse ponto, você fez mais pela carreira deles do que jamais teriam conseguido se continuassem escondidos.

Essas palavras proporcionaram-me algum consolo, mas sabia que elas não facilitavam a vida para eles. Quando surgiram essas reportagens, todos os três participavam de um simpósio sobre investimentos na Prudential Securities, em Stowe, Vermont, tomando juntos caie da manhã. Imediatamente, eles se tornaram o foco da atenção de todos no recinto. Poucos dias depois, encontrei-me por acaso com John Blystone, que estivera no mesmo evento. John saiu da GE em 1996 para assumir como CEO da SPX.

— Você realmente deve estar orgulhoso — disse-me. — Os três caras brincaram e implicaram uns com os outros no palco. Mostraram-se totalmente solidários entre si. Os acionistas ali presentes viram a nata da empresa atuando como uma só equipe. Acho que você tem todos os motivos para sentir-se muito satisfeito com isso.

Por ironia, John não sabia que ele estava entre os 16 astros de nossa primeira lista de 1994.

A verdade é que eu sentia muito orgulho dos três. Cada um é um pouco diferente neste ou naquele ponto, os três são seres humanos sensacionais. Todos dirigiam seus negócios com margens recordes, com participação de mercado sem igual e com os maiores níveis de motivação entre os empregados.

Bob recebera um negócio em 1995 cujas turbinas de energia elétrica apresentavam defeitos por toda a parte. O lucro líquido do negócio caíra durante três anos consecutivos. Em breve, ele encontrava a solução técnica para o problema das turbinas e aproveitava os benefícios da falta de capacidade em geração de energia elétrica, que provocou forte aumento de demanda. Logo ele implementou tremendos mecanismos operacionais para

aproveitar aquele surto repentino. Ao colher os frutos, efetuou dezenas de aquisições em todo o mundo.

Gradualmente, ele trouxe o negócio de uma base de US$770 milhões de lucro operacional, em 1995, para US$2,8 bilhões, no ano 2000. Ainda mais importante, projetava aumento de US$1 milhão por ano no lucro líquido, de 1999 a 2002. Poucas são as empresas em todo o mundo que ganham US$ I bilhão por ano depois da tributação, e Bob preparava-se para adicionar US$1 bilhão a mais por ano ao lucro líquido, em termos incrementais, em três anos seguidos.

Jim também produzia excelentes resultados. Nos três anos em que dirigiu nosso negócio de motores de aviação, contribuiu com mais lucros para o pool da GE do que qualquer outra unidade isolada, entre os 20 principais negócios da empresa. Além disso, impulsionou o crescimento da linha da receita de US$7,8 bilhões, em 1997, para US$10,8 bilhões, em 2000, ao mesmo tempo em que aumentou o lucro líquido em 21% ao ano. Ainda por cima, fortaleceu serviços, a ponto de ser responsável por mais da metade do lucro total do negócio. E a venda dos motores GE-90, os maiores e mais poderosos da empresa, para os jatos 777 de longo alcance da Boeing, foi uma formidável conquista estratégica.

Da mesma maneira, Jeff elevou para um novo patamar o negócio de sistemas médicos. E dele o conceito de empresa de produtos globais, que servirá de modelo para todos os nossos negócios, abastecendo-se de intelecto, componentes e produtos acabados em qualquer ponto do planeta. Também adquiriu várias empresas e soube integrá-las na organização mais ampla. Sob sua direção, serviços médicos passou a ser um negócio tanto de hardware como de tecnologia da informação.

Em três anos, conduziu o negócio a níveis recordes de receita e lucro, aumentando as vendas de US$3,9 bilhões, em 1996, para US$7,2 bilhões, em 2000, enquanto elevava o lucro líquido em 21% ao ano. Jeff transformou a GE em concorrente muito mais forte na Europa, e guindou-nos para a Nº 1 na Ásia. Além disso, o setor de sistemas médicos lançou mais produtos sob a tecnologia Seis Sigma do que qualquer outro negócio da empresa.

Mas não era apenas o desempenho excelente que tornava tão difícil a decisão. Eu os conhecia já havia muito tempo. Todos participaram de minhas turmas em Crotonville. Muito antes de se tornarem CEOs de negócios, passara horas com eles, em todos os tipos de avaliações. Eu os havia promovido na carreira funcional e observava seu crescimento, geralmente percorrendo caminhos muito árduos, que os transformaram em executivos dotados de notável autoconfiança.

Encontrei-me pela primeira vez com Jeff quando ele ainda era aluno de MBA na Harvard Business School, em 1982. Ao preferir GE ao Morgan Stanley, um sócio do Morgan tentou demovê-lo da decisão.

— GE? Escuta, trabalhando para o Morgan Stanley você provavelmente fará uma apresentação para Jack Welch nos primeiros seis meses. Se você for para a GE, talvez, só talvez, você o veja de longe em seu décimo ano na empresa.

Trinta dias depois de entrar na empresa, Jeff participava de uma reunião comigo e com cinco outros profissionais do grupo de marketing corporativo.

Como tantos outros executivos fortes, ele passou por períodos de dificuldade, e fiquei no pé dele durante os piores momentos. Numa dessas ocasiões, ele havia sido transferido para eletrodomésticos, em 1989, a fim de ganhar mais experiência em um setor difícil. De fato, ele ganhou mais experiência, e com muito mais rapidez do que imaginávamos. Ele entrou bem no meio de um recall maciço, quando um compressor apresentou problemas em nova linha de refrigeradores. Jeff tinha 7.200 empregados para consertar 3 milhões de compressores. Estive com ele bem de perto, em nossa reunião mensal de avaliação operacional, realizada durante a crise.

Outra ocasião em que fiquei em cima de Jeff foi quando ele teve um ano realmente muito difícil em plásticos, em 1994. Como gerente-geral de plásticos das Américas, ele aprovara alguns contratos de fornecimento a preço lixo e de repente se viu espremido entre o aumento dos custos dos materiais e o compromisso com os clientes. Em consequência, ficou US$50 milhões abaixo da meta de lucro líquido. Segundo a própria versão de Jeff, ele tentou evitar-me de todas as maneiras, durante a reunião de Boca, em janeiro de 1995. Chegava tarde para o jantar e ia para a cama cedo.

Finalmente, alcancei-o na última noite, no momento exato em que corria para o elevador que o levaria ao quarto. Agarrei-o pelo ombro e virei-o em minha direção.

— Jeff, sou seu maior fã, mas você acabou de ter o pior ano do negócio. Gosto muito de você e sei que você pode conseguir melhores resultados. Mas vou arrancá-lo de lá, se você não consertar a situação.

— Olha — disse ele, — se os resultados não entrarem nos eixos, você não vai precisar demitir-me, porque eu tomo a iniciativa de ir embora.

Evidentemente, ele resolveu os problemas — e, desde então, brilhou em todos as outras posições que exerceu na GE.

Poderia contar outras histórias semelhantes a respeito de Bob ou Jim. Para mim, foi uma decisão emocional. Envolvia muito sangue, suor, família e sentimentos.

Nunca tive dificuldade em tomar decisões, mas essa era diferente.

Na reunião do conselho de administração de julho de 2000, passamos três horas com o comitê de remuneração, analisando os prós e contras de cada candidato. Foi uma reunião aberta e sem inibições. Durante todo o tempo, esforcei-me para não chegar a uma conclusão. Queria manter a capacidade de optar até o último minuto. Depois da sessão matutina, tivemos a costumeira partida de golfe com os CEOs dos negócios. Pedi ao comitê para iniciarmos a reunião no dia seguinte uma hora mais cedo, depois de terem a oportunidade de dormir sobre a análise de três horas da véspera.

Somente na noite de domingo, 29 de outubro de 2000, apresentei minha recomendação. Estávamos em Greenville, South Carolina, numa visita do conselho de administração a uma fábrica de turbinas de energia elétrica. A viagem tinha sido programada com um ano de antecedência. Essa provavelmente não foi uma de minhas melhores manobras, pois exerceria mais pressão sobre Bob Nardelli do que ele merecia, mas eu gostava de apresentar assuntos quentes ao conselho de administração. E, graças a Bob, nada era mais quente do que sistemas de energia. Na manhã seguinte, ele encenou um grande espetáculo.

Depois de um fim de semana de golfe em Augusta, com muitos de nossos atuais e ex-conselheiros, tradição que remonta à época de Reg, voamos para Greenville, onde jantaríamos numa sala exclusiva do Poinsett Club, majestosa mansão em estilo sulino.

Naquela noite de domingo, haveria um pequeno espetáculo secundário, antes de nossa decisão sobre a sucessão. Por coincidência, o 60 Minutes apresentaria o meu perfil. A equipe de Bob, de sistemas de energia, também estava lá, junto com os membros do conselho, de olho em qualquer uma das muitas telas de televisão existentes na sala de jantar.

Quando a transmissão do futebol atrasou o 60 Minutes em quase meia hora, comecei a ficar nervoso. Minha entrevista com Lesley Stahl tinha ido bem, mas nunca se sabe o que esperar. Eles tinham rodado mais de 23 horas de gravação para um perfil de 15 minutos.

Quando se está exposto daquela maneira, qualquer coisa é possível. Na verdade, Lesley me tratou muito bem, e sentia-me de fato aliviado com o fim de tudo aquilo.

Depois do jantar, nossos conselheiros foram levados para o Hilton Hotel, nas proximidades. Havíamos reservado uma sala no andar de cima para aquela reunião especial do conselho de administração. Para garantir a privacidade, o pessoal de segurança da GE se instalou do lado de fora. O único não-conselheiro presente no recinto era Bill Conaty, que desde o primeiro dia trabalhara comigo no processo sucessório. Bob e sua equipe voltaram para suas casas ou quartos de hotel.

Pouco depois das dez horas, abri a sessão.

“Chegamos a uma conclusão”.

Durante mais ou menos 15 minutos, expus ao conselho de administração as razões pelas quais achava que Jeff devia ser meu sucessor. Ele tinha conseguido grandes melhorias em sistemas médicos, que seria um modelo para o futuro da GE. Achava que Jeff apresentava a combinação ideal de inteligência e estofo, e era o epítome de uma característica muito importante

para mim — ele se sentia realmente bem consigo próprio. Embora a decisão tenha sido difícil, considerava-o a escolha perfeita.

Dennis Dammerman e Bob Wright expuseram seus pontos de vista. Dennis se lembrou de, quando entrevistou Jeff pela primeira vez, na Harvard Business School, em 1982. Os traços de Jeff que mais o impressionaram foram as habilidades de liderança e o foco no cliente. Bob também comentou sobre seu runway (pista de decolagem — a capacidade de alçar voo, de subir, de crescer). Depois, cada um dos conselheiros se manifestou sobre a escolha, e todos, unanimemente, expressaram concordância. Numa das extremidades da mesa, Frank Rhodes elogiou com eloquência a capacidade de aprendizado e crescimento de Jeff. Para ele, disse, Jeff tinha largura de banda intelectual e era sem dúvida a opção certa.

Aquela foi uma de minhas melhores reuniões. Todos queriam dizer alguma coisa. Todos estávamos carregando o mesmo fardo. Pelo menos dois conselheiros aventaram a possibilidade de tentarmos reter um dos outros dois candidatos. Era duro perder tanto talento.

— Você tem certeza de que não quer tentar ficar com um deles? — perguntou um dos conselheiros.

— Já estive em situação semelhante — disse. — Sei como é isso. Qualquer pessoa que atua como chairman desta empresa precisa transpirar autoconfiança e transbordar de entusiasmo. Quero que ele se sinta cheio de energia. Não quero que ele se mostre frágil e ameaçado.

Depois, pedi a Bill Conaty, que também tinha sido favorável a manter um dos dois, que expressasse seus pontos de vista. Bill disse que, de início, achara que a experiência e as habilidades dos outros candidatos eram tão grandes que deveríamos tentar ficar com um deles, mas que, a contragosto, acabara concordando comigo.

Por fim, todos sentíamos que os dois não-escolhidos mereciam comandar seus próprios espetáculos como CEOs.

Encerrei a reunião, dizendo:

— Não precisamos tomar uma decisão definitiva agora. Vamos pensar sobre o assunto durante três semanas. Depois, telefonem para mim, caso tenham alguma outra idéia.

Também comuniquei ao conselho de administração que telefonaria para os membros do comitê de remuneração na quarta-feira, antes do dia de Ação de Graças, para reexaminarmos o assunto e chegarmos a uma conclusão definitiva.

Terminamos nossa reunião de duas horas, em Greenville, à meia-noite, quando minha assistente, Rosanne, entrou na sala de reuniões e retirou da mesa todos os papéis.

Apenas seis dias antes da reunião de outubro, em Greenville, algo ocorreu que alterou toda a minha programação de aposentadoria. Anunciamos a aquisição da Honeywell, e concordei em ficar no cargo de CEO durante mais algum tempo para supervisionar o processo de integração, em vez de sair em abril, conforme planejado. A transação, a maior da GE em todos os tempos, provocou muitos comentários na mídia quanto a seus efeitos sobre a sucessão.

Dentro da empresa, contudo, nenhum de nós achava que o negócio mudaria qualquer coisa. Não mudou. E, finalmente, deixo a empresa em setembro de 2001, quatro meses depois da data prevista em nosso plano de 1994.

Nas três semanas seguintes, recebi telefonemas de pelo menos meia dúzia de conselheiros, todos manifestando-se favoravelmente à decisão e ao processo. Todos também se solidarizavam comigo. Sentia-me entusiasmado com a decisão, mas ainda afligia-me por ter de informar a Bob e Jim que eles não ficariam com o cargo.

Na quarta-feira antes do dia de Ação de Graças, telefonei para cada um dos membros do comitê de remuneração e obtive a aprovação deles para recomendar a todo o conselho de administração, na sexta-feira, a nomeação de Jeff como chairman eleito. Ao tomar a decisão antes do feriado do Dia de Ação de Graças, atenuaríamos a intensidade de mais uma rodada de artigos sobre a sucessão. A maioria das pessoas esperava que anunciássemos a

escolha depois da reunião regular do conselho de administração, em 15 de dezembro.

O conselho de administração pleno se reuniu depois do fechamento dos mercados, na sexta-feira, para a eleição formal de meu sucessor.

Depois da aprovação unânime e entusiástica de Jeff como chairman eleito, em 24 de novembro, telefonei para ele às 17h30, em South Caroline, onde ele e a família passariam o feriado.

— O conselho de administração tomou a decisão. E uma ótima notícia para você. Gostaria que você viesse a Palm Beach amanhã. Traga a família, e nos encontraremos ao meio-dia para o almoço.

Reexaminei a logística que havia sido programada com todo o cuidado.

Em vez de usar um dos jatos da GE, alugamos um avião para apanhar Jeff, sua esposa, Andy, e a filha Sarah, em Charleston, às I0h30. Para garantir a segurança, Jeff foi identificado como James Cathcart, filho de Si, em cujo nome registramos o vôo. Si também enviou um carro do clube para apanhar os Immelts e levá-los à minha casa. Como última precaução, o avião pousou no Stewart Airport e não em West Palm, onde geralmente aterrissam os aviões da GE.

Quando o carro chegou, eu já o esperava na alameda de entrada, para cumprimentá-lo e transmitir-lhe a grande notícia. Fomos almoçar no Carmine’s, restaurante italiano em North Palm Beach. Depois do almoço, Jane levou a mulher e a filha de Jeff para nosso apartamento, num condomínio em Eastpointe. Jeff voltou comigo, a fim de nos prepararmos para a entrevista coletiva com a imprensa, na segunda-feira, em Nova York. Bill Conaty, que passava o fim de semana na Flórida, veio ajudar-nos. Repassamos a minuta do comunicado à imprensa em que anunciávamos a nomeação, substituindo “NG”, de “New Guy’’, pelo nome de Jeff.

Dennis Dammerman, Bob Wright, e esposas também se reuniram conosco em minha casa naquela noite, para nos congratularmos com Jeff durante o jantar. Tudo foi muito agradável, mas não conseguia evitar a sensação de um

nó no estômago, pois ainda faltava a outra metade do trabalho — a parte mais difícil.

Sentia-me assustado com a perspectiva do dia seguinte, quando teria de dizer a Bob e a Jim que eles não foram os escolhidos para o cargo.

No domingo, esperei até as 14 horas para dar os telefonemas. Tinha a agenda dos três candidatos até o fim do ano, e assim sabia onde encontrá-los.

Tanto Bob como Jim estavam em casa quando telefonei para eles.

— O conselho de administração e eu chegamos a uma conclusão. Gostaria de encontrar-me com você para informar-lhe da decisão e expor suas razões.

Não queria comunicar pelo telefone a nenhum dos dois candidatos que ele não seria o CEO. Devia a cada um deles a oportunidade de olhar-me nos olhos quando lhe transmitisse a notícia. Mas também não queria alimentar falsas esperanças. Pratiquei esse pequeno discurso pelo menos dez vezes para conseguir a entonação certa, chegando a ponto de ensaiá-lo com Jane antes dos telefonemas.

Cheguei ao aeroporto de West Palm às 15 horas, sob uma chuva torrencial. O tráfego aéreo do Dia de Ação de Graças estava ainda mais congestionado por causa dos raios e trovoadas que sacudiam toda a Costa Leste do país. Quando disse aos pilotos que não iríamos para o Aeroporto de Westchester, conforme planejado, mas, em vez disso, para Cincinnati, eles foram pegos de surpresa. Tiveram de mudar todos os planos de voo, em condições meteorológicas que levantavam dúvidas sobre a conveniência de qualquer decolagem.

Os pilotos informaram que o tempo nos reteria no solo por pelo menos duas horas. Assim, acomodei-me num sofá, pensando no que di- ria aos candidatos preteridos. Detestava aquilo. Era como ter de escolher um dos filhos. Parecia muito injusto. Todos ralavam pela empresa. Nunca fizeram jogo sujo comigo ou entre si.

Cada um deles deu à empresa 1.000%.

No caso específico, pedira àqueles três caras para agir de determinada maneira, e eles fizeram muito mais. Superaram de longe as nossas melhores expectativas. Agora, precisava transmitir a dois deles a pior notícia de suas carreiras — e não tinha nada mais a oferecer-lhes, a não ser a certeza de que seriam CEOs brilhantes em qualquer outra empresa.

A tarde escureceu cedo. Decolamos de Palm Beach, varando nuvens negras, às 17h30, e chegamos ao Lunken Aviation, em Cincinnati, pelas 19 horas. O lugar estava encharcado, lúgubre e sombrio. Era uma dessas noites de causar arrepios. Caminhei pela pista de concreto, sob uma ligeira neblina, até nosso hangar privativo, onde a iluminação também era tênue. Sentia-me realmente sozinho» carregando apenas minha velha maleta de couro.

Ninguém à vista. Quando cheguei à porta do hangar» Jim já me aguardava. Cumprimentei-o e fomos rapidamente para uma pequena sala de reuniões.

— Evidentemente — disse, — essa será a conversa mais difícil de minha vida.

A decepção encobriu a fisionomia de Jim.

— Escolhi Jeff. Se você tiver de ficar zangado com alguém, a pessoa sou eu. Prenda meu retrato na parede e atire dardos nele. Nem posso dizer por quê. Foi o faro, o instinto. Os três eram vencedores e mereciam medalhas de ouro, mas só tínhamos uma medalha de ouro.

Em soltou alguma piada sobre a falta de recontagem. Isso foi durante a confusão das eleições presidenciais na Flórida. Ele não poderia ter sido mais elegante.

— Quero deixar claro que queria o cargo, mas também faço questão de dizer-lhe que achei o processo justo, porque você jogou limpo e nos deu todas as oportunidades.

Nos quarenta minutos seguintes, tivemos uma boa conversa. Falamos sobre a vida, sobre seu pai, sobre seus 18 anos na GE. Disse-lhe que ele tinha crescido muito desde nosso primeiro encontro em 1982. Lembrei-me de como ele havia sido contratado na empresa de consultoria McKinsey por um de nossos colegas de Pittsfield, Greg Liemandt. Desde seu primeiro cargo

em desenvolvimento de negócios, na divisão de serviços informações, até sua última posição, suas contribuições para a GE haviam sido excelentes — nenhuma maior do que a transformação do negócio de motores de aviação.

— Seus últimos dois anos foram os melhores, e você se supera a cada dia. Você será um ótimo CEO em qualquer lugar.

Voltei para o avião, e de novo surpreendi a tripulação.

— Não vamos para Westchester. Agora, precisamos voar até Albany.

Eles se apressaram nas alterações do plano de voo, e de novo cruzamos as nuvens pesadas em direção a Albany, onde aterrissamos num aeroporto deserto, por volta das 9 horas. A noite ainda estava úmida e fria. Chegamos antes da hora marcada, por causa de um forte vento de cauda, e Bob ainda não estava lá.

Na verdade, senti-me até aliviado com a ausência dele. Aquela conversa seria ainda mais difícil. Dos três, Bob era quem eu conhecera primeiro, quando ele era gerente de fábrica da GE, em rins da década de 1970. O pai dele trabalhara toda a vida na empresa, assim como o de Jeff.

Quando Bob saiu da GE para trabalhar na Case Corp, em 1988, ele foi um dos poucos executivos que já tentei convencer a não ir embora. Não consegui persuadi-lo a ficar, mas ele voltou três anos depois. Desde então, observei e admirei seu desempenho operacional. Seus números eram os melhores que eu já vira em meus quarenta anos de empresa e, talvez, traduzissem o melhor desempenho operacional de toda a história da GE.

Bob apareceu na hora, dez minutos depois de minha chegada. Sentamos juntos num sofá, no canto de um enorme saguão vazio. Apenas nós dois.

Dei-lhe a informação, e seu desapontamento era visível.

— O que mais eu deveria ter feito? — perguntou.

— Bob, você superou todos os meus sonhos. Seu trabalho foi notável. 1 odos gostam muito de você e não tenho dúvidas de que você será um ótimo CEO. Infelizmente, não posso responder à sua pergunta. Você fez tudo e

mais do que lhe foi pedido. Apenas acho que Jeff é o cara certo para o futuro da empresa. Nisso tudo, há apenas um culpado. Sou eu.

Bob e eu tivemos uma longa e árdua discussão. Não fui capaz de atender às necessidades dele por mais informações. Seus excelentes resultados operacionais tornavam difícil para ele aceitar a decisão.

Mais uma vez, tentei atenuar a decepção.

— Bob, você vai ser um grande astro como CEO. Lá fora, tem uma grande empresa, muito sortuda, esperando por você.

Apertamos as mãos e nos abraçamos.

De volta ao avião, pedi uma boa dose de vodca com gelo e finalmente voamos para Westchester. E Fiquei admirando a noite pela janela do avião, bebericando, enleado num monte de emoções conflitantes. Sentia-me aliviado com o desfecho. Também estava empolgado com a escolha de Jeff e absolutamente convencido de que tínhamos escolhido o melhor candidato. Mas também sentia-me triste por ter decepcionado dois amigos que fizeram tanto pela empresa. Comprometi-me comigo mesmo de atuar como agente de cada um deles, de fazer por eles o que estivesse ao meu alcance.

A entrevista coletiva com a imprensa na segunda-feira foi vibrante. Gostei muito do desempenho de Jeff. Ele mais uma vez exibiu toda a autoconfiança e demonstrou as qualidades que já eram nossas conhecidas. Nosso único erro ostensivo foi não conferir um com o outro nossas roupas para o evento. Ambos aparecemos de camisa azul e paletó azul.

A mídia não desculpou o deslize.

Depois de tudo terminado, passei alguns dias conversando com meus amigos Gerry Roche, na Heindrick 7 Struggles, e Tom Neff, na Spencer Stuart, sobre o que eles estavam pensando em termos de ofertas de emprego para Bob e Jim. A certa altura, Tom tentou convencer-me a propor para um deles um de seus clientes, a Lucent Technologies. Disse a Tom que não gostava da idéia.

Em 10 dias, Jim foi escolhido para CEO da 3M, e Bob foi convidado para CEO da Home Depot. Um de nossos conselheiros, Ken Langone, contribuiu decisivamente para a contratação de Bob, pois participara ativamente do processo sucessório da GE e, como fundador e grande acionista da Home Depot, mal podia esperar para ficar com Bob em sua própria empresa.

Nada foi mais representativo dos valores da GE do que a festa de Natal da empresa naquele ano, quando Jim e Bob, com as esposas, se juntaram a Reg, Jeff e eu no Rainbow Room, no edifício da GE. Quando, em meus breves comentários, mencionei o nome deles, nossos conselheiros e executivos os aplaudiram de pé, em longa ovação.

Ninguém bateu palmas com mais força do que eu.

Mas realmente eu explodiria de orgulho algumas semanas depois, em Boca. Naquela época, aguardava com ansiedade a primeira apresentação de Jeff, como novo chairman eleito. O presidente Bush, contudo, convidara vários CEOs, inclusive eu, para uma reunião com ele, em Austin, onde se debateria a situação econômica. Abri rapidamente o evento em Boca e, pela primeira vez em 33 anos, não participei de nossa reunião com os gerentes operacionais.

Foi um lance de sorte inesperado, pois ofereceu a Jeff a oportunidade de agir à sua maneira, sem a minha presença na primeira Fia. Quando voltei naquela noite, aguardava-me um videocassete da apresentação em meu quarto de hotel.

Aquelas cenas em que ele realmente assumia o comando da empresa foram empolgantes. Jeff mostrou-se espirituoso, inteligente, visionário e incrivelmente poderoso.

Ele era o CEO em ação!

Em minha palestra de encerramento em Boca, disse à plateia que eu assistira à apresentação de Jeff pela tela de TV em meu quarto e que me sentira tão orgulhoso quanto um pai que via pela primeira vez o primogênito. Aquele desempenho trouxe-me de volta uma de minhas melhores recordações: o dia em que entrei no laboratório da Plastics Avenue, em Pittsfield, 39 anos atrás,

levando comigo uma caixa de doces para comemorar o nascimento de minha primeira filha, Katherine.

Em Boca, foi como se eu, metaforicamente, estivesse competindo com o pai de Jeff, que trabalhara 38 anos no negócio de motores de aviação da GE, para ver qual dos dois corações aguentaria mais emoção.

Mais do que nunca, estava convencido de que o “Novo Cara” era o “Cara Certo”.

---

* Grupo de quatro pessoas para a disputa de partidas de golfe, em que jogam dois jogadores de cada lado. (N.T.)

** No jogo de golfe, par é a quantidade de tacadas estabelecida como padrão para que um bom golfista coloque a bola em cada buraco específico ou complete todo o percurso. (N.T.)

Epílogo

QUASE VINTE ANOS ATRÁS, POSTEI-ME À FRENTE DOS ANALISTAS de Wall Street, no Hotel Pierre, em Nova York, e transmiti-lhes minha visão sobre o futuro da GE. Por mais altas que fossem minhas expectativas naquele dia, nunca imaginei que a empresa e seu pessoal seriam capazes de chegar tão longe.

Enfrentamos a burocracia e nos desvencilhamos dela. Criamos uma organização de classe mundial, cuja excelência ê reconhecida em todos os continentes. Acredito que a GE que estou entregando para a meu sucessor é uma verdadeira meritocracia, um lugar cheio de pessoas participativas e vibrantes, com grandes valores e muita integridade.

E uma empresa que vive de grandes idéias, um lugar em que as pessoas acordam todos os dias em busca de melhores soluções.

A jornada foi excelente. No entanto, o produto da transformação da GE ao longo desses 20 anos é apenas um instantâneo de toda a vida da empresa. Construímos sobre os 100 anos anteriores. O que me deixa ainda mais empolgado são as perspectivas da empresa nos próximos 20 anos. Sei que a busca do futuro será liderada por uma equipe espetacular, que conduzirá a empresa a grandes realizações.

Às vezes, os primeiros dez anos de minha jornada mais parecem uma guerra. Estávamos mudando, à frente de nosso tempo, e para tanto enfrentamos os nossos obstáculos. As revoluções jamais são medíocres.

Do mesmo modo, as transformações organizacionais nunca são moderadas.

Ao contrário da reputação, muitas vezes fui excessivamente cauteloso. Esperei demais para livrar-me de gerentes que não estavam dispostos ou não eram capazes de enfrentar a realidade. Hesitei no caso de algumas aquisições, demorei muito para abraçar a Internet, fui até tímido em explodir os rituais e tradições do que um dia fora a nossa burocracia.

Quase tudo devia e podia ter sido feito com mais rapidez.

Mesmo assim, a GE hoje é uma organização que se regozija com a mudança, que usa seu porte para assumir riscos e que se volta para fora, para os clientes, em vez de fechar-se em si mesma. Sempre acreditamos que, quando a velocidade da mudança dentro da organização é menor do que a velocidade da mudança fora da organização, o fim está próximo. A única questão é quando ocorrerá.

Aprender a amar a mudança não é um ato natural em nenhuma organização com um século de existência, mas a GE de que estou me aposentando hoje realmente ama a mudança. Nossa paixão por aprender e compartilhar novas idéias foi facilitada por um sistema operacional que ajudou vários negócios diferentes a crescer com maior rapidez e a apresentar melhor desempenho do que conseguiriam, se fossem empresas independentes.

Pessoas extraordinárias, e não estratégias notáveis, foram os fatores críticos do sucesso. Passamos um tempo enorme recrutando, treinando, desenvolvendo e recompensando os melhores. Nosso escopo e nosso sucesso teriam sido medíocres, sem a distensão dos mais brilhantes, sempre em busca do melhor.

A globalização foi o desfecho lógico dessa distensão. Vasculhamos o planeta à procura dos melhores produtos e intelectos. Nosso novo equipamento de radiologia Proteus, de sistemas médicos, é o exemplo perfeito. O sistema, hoje fabricado na China, é o desfecho de uma cadeia de fornecimento internacional, que tira proveito da melhor qualidade e dos menores custos para cada uma de suas 719 partes. Os componentes são fabricados nos Estados Unidos, no Canadá, no México, no Norte da África, em Marrocos, na Índia, na Coréia, em Taiwan e em países da Europa Ocidental e da Europa Oriental. O gerador é produzido na Índia; o sistema de suspensão, no México; e o mecanismo do tubo, nos Estados Unidos.

Essas partes e muitos outros componentes são então entregues em Pequim, para montagem.

O Seis Sigma interliga todas as peças.

LIVROS COMO ESTE DEVEM TERMINAR COM PREVISÕES.

Mas fazer previsões é difícil.

Quando me tornei chairman, o senso comum se resumia em três tendências "irreversíveis": O petróleo estava a US$35 o barril e chegaria US$100 — se é que estaria disponível. O monstro da indústria japonesa assolaria os Estados Unidos. E a inflação, em 20%, continuaria para sempre em dois dígitos.

Chega de previsões.

Certas forças em atuação, contudo, modificaram a maneira como pensamos sobre mercados, organizações e gestão.

O gênio do capitalismo quase já saiu da garrafa na China. Esse país exercerá enorme influência no novo século. Os empreendedores chineses estão abertos à mudança como nunca antes. Os líderes da China estão gerenciando a sociedade à medida que liberam a economia.

Vocês aí que estão sentados em salas de reuniões, compondo os gráficos sobre a paisagem competitiva, deixem metade do espaço disponível para os chineses. Algumas empresas chinesas, hoje não muito conhecidas, despontarão como gigantes competitivos nos próximos dez anos, ameaçando a própria existência de muitas das titulares de hoje.

A China é muito mais do que um mercado. O país se transforma rapidamente em competidor voraz.

O crescente poderio econômico do país complicará as relações entre Europa, Estados Unidos e Japão. As tensões comerciais serão maiores. Não

sei como se manifestarão as novas formas de protecionismo, mas sei que as discussões serão longas e acaloradas.

A hierarquia está morta. A organização do futuro praticamente não terá níveis hierárquicos e se caracterizará cada vez mais pela ausência de fronteiras, uma série de redes de informação nas quais mais elétrons e menos pessoas gerenciarão os processos. A informação se tornará transparente. Nenhum líder será capaz de ocultar os fitos que outrora conferiam tanto poder á suíte executiva.

Boa parte das informações de que os gerentes precisarão para dirigir um negócio estará na tela dos computadores, numa “cabine de comando digital”. Ela conterá todos os tipos de dados em tempo real, com sinais de alerta que destacarão as tendências a exigir atenção imediata.

Contudo, apesar de toda a disponibilidade de informações, o avanço das organizações sempre dependerá do julgamento humano.

UMA NOITE, POUCOS MESES ANTES DE DEIXAR A GE, EU ESTAVA numa loja da Quinta Avenida, em Nova York, para comprar um suéter. Quando o vendedor que me atendia foi ao andar de baixo para encontrar meu tamanho no estoque, o gerente da loja se dirigiu a mim.

— Mr. Welch, — disse, posso falar com o senhor?

Era um jovem americano de origem africana que havia me visto na televisão na noite anterior, quando fui entrevistado por Charlie Rose. Ele disse que gostara muito de meus comentários, mas que queria fazer uma pergunta. Durante a entrevista de Rose, eu observara como era importante para as organizações afastar continuamente os 10% de seus empregados com pior desempenho.

O gerente da loja me levou para uma área reservada, debaixo de uma escada, onde ninguém nos ouvia.

Ele explicou que tinha 20 pessoas em sua equipe de vendas.

— Mr. Welch, — perguntou, — eu preciso mesmo demitir dois deles?

— É provável que sim, se você quiser formar a melhor equipe de vendas da Quinta Avenida.

Tive de rir do fato de minhas palavras, desta vez, terem voltado para mim não a partir de alguém de dentro da GE, mas do gerente de uma loja de roupas na Quinta Avenida. Acho que ele compreendeu que, quando se pretende ser o melhor no que se faz, o essencial é trabalhar arduamente — com muita perseverança mesmo.

É preciso autoconfiança, coragem e disposição para aguentar a barra na hora das decisões difíceis.

TORNANDO A CONVERSA MAIS AMENA. A LIGAÇAO ENTRE BOB Nardelli e Ken Langone na Home Depot foi motivo de muita brincadeira entre nós. Ken é uma figura imponente. Grandalhão, barulhento, generoso, cabeçudo e inteligente — é o conselheiro ideal. E trouxe-o para o conselho de administração da GE em 1999, porque ele conhece todo o mundo — absolutamente todo o mundo. Queria que Ken fosse para Jeff o que Walter Wriston fora para mim 20 anos antes, um líder de torcida que alardeasse aos quatro ventos que Jeff será o melhor CEO dos Estados Unidos.

A coisa quase funcionou. Poucas semanas depois que Bob começou a trabalhar na Home Depot, contudo, soube que Ken circulava por toda Nova York gabando-se do excelente trabalho de Bob. Conversei com ele sobre o assunto.

— Você me pegou — disse, rindo. — De agora em diante, será só Jeff, Jeff, Jeff.

Poucas semanas depois, uma repórter da Fortune, Patty Sellers, telefonou-me para uma nova reportagem e mencionou que entrevistara Langone para um artigo sobre a Home Depot. Perguntei-lhe se Ken falara alguma coisa

sobre Jeff. Ela respondeu que ele se rasgara em elogios a Bob — mas que em momento algum mencionara Jeff.

Agora eu tinha uma testemunha. Telefonei para Ken e dei-lhe uma bronca.

— Seu FDP, — brinquei. — Soube que você continua vendendo o Bob. Você me prometeu que seria Jeff, Jeff, Jeff!

Estou consciente de que Ken tem motivos para sentir-se dividido. Como fundador da Home Depot e conselheiro da GE, ele convive com dois grandes CEOs. Apenas tenho de fazer com que ele seja “honesto”.

ANTES DE SAIR DA GE EM SETEMBRO DE 2001, TIVE MUITAS oportunidades de dizer adeus. Uma das despedidas mais memoráveis foi a última reunião dos 550 principais líderes da GE, em Boca Raton, em princípios de janeiro. Depois de 33 anos de participação nessas reuniões — mais da metade da minha vida — aquela seria a última.

Em 1981, assumi uma empresa muito boa, que muita gente, de lá para cá, tornou ainda melhor. Estava convicto de que meu sucessor também assumiria uma ótima empresa, que ele tornaria ainda mais excelente. Essa é a essência do trabalho do chairman.

Queria assegurar-me de que a mensagem seria clara em minhas observações de encerramento. Como de costume, fiz algumas anotações em um bloco de papel amarelo, tamanho ofício. Demorei dois dias para organizar as idéias do que pretendia dizer. Não queria parecer piegas ou sentimental.

Minha intenção era transmitir a todos que a GE precisava mudar mais nas próximas duas décadas do que nos últimos vinte anos.

O que disse para eles naquela manhã se aplica a qualquer negócio. A mensagem foi simples: Esqueçam o que conseguimos juntos. Esqueçam o passado.

— Assumi esse cargo 20 anos atrás, e juntos mudamos muita coisa — disse. — Foi uma viagem divertida e maravilhosa, que deixou muitas recordações e amizades duradouras. No entanto, por mais que tenhamos feito, esqueçam o que ficou para trás. Os jornais de hoje embrulham os peixes de ontem. Este será um jogo totalmente novo: mudanças jamais vistas, a velocidades jamais experimentadas. Que bom para os que vibram com isso! Que medo para os que não toleram a instabilidade!

Terminei recomendando a todos que virassem a organização de cabeça para baixo e explodissem o telhado.

O discurso provocou reações calorosas. O fim foi comovente para mim e para muitos de meus velhos amigos.

O costume em Boca é que, na última das três noites, Joyce Hergenhan, minha ex-chefe de relações públicas e agora presidente da GE Fund, anuncie os resultados dos jogos de golfe e das partidas de tênis da tarde.

O dia fora de muito vento e frio no campo. Alguns, na verdade, desistiram depois de quatro buracos, porque estava muito frio. Joyce leu o meu escore do dia e disse:

— Estou certa de que todos aqui têm a sua história preferida de Jack Welch, mas como estou com o microfone, vocês terão de escutar a minha.

Pensei comigo mesmo: Que não seja outra despedida.

— Treze anos atrás, — começou — eu estava internada num hospital em New Haven para uma cirurgia de grande porte. No dia seguinte à operação, recebi um telefonema de Jack Welch que me informava de sua visita. Em vez de vibrar com a notícia, disse a ele que não queria vê-lo porque meu cabelo estava horrível. A resposta foi puro Jack: “Não acredito, Joyce. Vou aí para animar você, não para rolar na cama com você!” Isso ê típico do Jack. Lá estava eu morrendo, mas preocupada com o cabelo. O humor, a simplicidade e a amizade de Jack logo me trouxeram de volta a realidade.

As 550 pessoas no salão caíram na gargalhada, e eu fiquei um pouco vermelho. O que ela contou aconteceu de verdade. Acho que foi algo que

apenas o chairman de uma empresa de fato informal, uma espécie de mercearia da esquina, diria a uma funcionária.

Jeff Immelt falou em seguida, enquanto um monte de garçons corria pelo salão com taças de champanha. Jeff disse algumas coisas muito agradáveis a meu respeito naquela noite. Comentou as minhas observações no Pierre Hotel, em 1981, quando disse aos analistas que meu sonho era criar uma empresa em que as pessoas fossem capazes de distender-se além dos próprios limites. Jeff disse que ele e todos na sala tinham passado por experiências que nunca tinham julgado possíveis.

Fiquei realmente sensibilizado com os comentários de Jeff, principalmente quando todos se levantaram e aplaudiram. Jeff abriu caminho entre a profusão de mesas, caminhando em minha direção. Abraçamo-nos e me sentei, esperando que todos também se sentassem.

Mas todos continuaram de pé. Finalmente, subi na cadeira, ergui o copo, e brindei a todos na sala.

— Juntos, todos fizemos coisas que nunca imaginamos. Fomos a lugares que jamais pensamos ver. Todos realizamos sonhos que em tempo algum julgamos possíveis. Vim de um lugar parecido com o da maioria de vocês e tive sorte, graças ao bom trabalho de todos vocês. Obrigado por serem tão especiais. Amo vocês todos.

Foi uma noite e tanto. Como gostaria que minha mãe estivesse lá!

Apêndice A

Crescendo Rápido numa Economia Lenta

Apresentação a representantes da Comunidade Financeira, no Hotel Píerre, Cidade de Nova York, 8 de dezembro de 1981

PARA ONDE ESTAMOS INDO? - O QUE A GENERAL ELECTRIC? — Qual é a nossa estratégia?

Se eu pudesse, este seria o momento adequado para tirar do bolso um envelope lacrado, contendo a grande estratégia da General Electric Company para a próxima década. Mas não posso, nem vou tentar, a bem da boa ordem intelectual, colocar cangas sobre as diversas iniciativas da General Electric — iniciativas tão diversas como o investimento de US$ 1,5 bilhão em novas fábricas de plásticos — a aquisição de um fornecedor de CAD/CAM como a Calma — a aquisição de quatro empresas de software nos últimos quatro meses — a destinação de USS300 milhões para melhorar a produtividade e expandir a capacidade de uma fábrica de locomotivas — um novo laboratório de microeletrônica no Centro de Pesquisas de Schenectady — investimentos num centro de aplicações em microeletrônica, em Raleigh/Durham, e uma nova fábrica e um novo laboratório de automação fabril em Charlottesville, Virgínia.

Não faz sentido, pelo amor a própria disciplina, constranger essas iniciativas e vários outros planos de negócios individuais como parte de uma estratégia central abrangente, envolvendo todo o âmbito da empresa — em estilo grandioso.

O fator que integrará e enriquecerá os muitos planos e iniciativas descentralizadas desta empresa não será uma estratégia central, mas uma idéia central — algum conceito básico simples que orientará a General Electric na década de 1980 e governará nossos diferentes planos e estratégias.

Ao tentar encontrar uma maneira de expressar essas idéias e compartilhá-las com vocês, encontrei uma carta vigorosa, escrita por um gerente de planejamento da Bendix ao editor da revista Fortune. Quero dividi-la com vocês, pois ela reflete, em palavras que eu dificilmente conseguiria melhorar, boa parte de meu próprio pensamento sobre planejamento estratégico numa empresa como a General Electric. A carta é a seguinte:

“Ao longo de toda a sua excelente série de artigos sobre as atuais práticas de planejamento estratégico corre um liame comum: a busca infindável de uma abordagem quantitativa, que forneça respostas automáticas. Contudo, esse enfoque é sempre falho.

Von Clausewitz resumiu toda a questão em seu clássico Der Krieg (A Guerra). Os homens não conseguem reduzir a estratégia a uma fórmula. O planejamento detalhado está fadado ao fracasso, devido ao inevitável atrito: eventos aleatórios, imperfeições na execução e a vontade independente das partes contrárias. Em vez disso, o elemento humano era preponderante: a liderança, o moral e a tarimba quase instintiva dos melhores generais.

O staff do general prussiano, sob a liderança do veterano Von Moltke, aperfeiçoou esses conceitos na prática. Eles não esperavam que um plano de operações sobrevivesse além dos primeiros contatos com o inimigo. Fixavam apenas os objetivos mais amplos e enfatizavam o aproveitamento de oportunidades imprevistas, à medida que surgiam... Estratégia não é um longo plano de ação. E a evolução de uma idéia central em meio a circunstâncias em mutação contínua.

Os negócios e as guerras talvez sejam diferentes nos objetivos e nos códigos de conduta. Mas ambos envolvem a necessidade de lidar com a vontade independente de outras partes. Qualquer abordagem semelhante a um livro de receitas será incapaz de enfrentar vontades independentes, ou o desdobramento das situações no mundo real.”

Agora, eu gostaria de vincular esse pensamento — essa noção de "estratégia não como longo plano de ação, mas como a evolução de uma idéia central, em meio a circunstâncias em mutação contínua" — à gestão da General Electric Company.

O mundo real, tal como o vemos na década de 1980, enfrentará uma época em que a inflação será sem dúvida o inimigo número um, e a maioria dos países e dos governos combaterá a inflação com alguma forma de aperto monetário e de responsabilidade fiscal. A consequência — desaceleração da economia mundial, com crescimento mais lento do que em qualquer uma das três décadas passadas — será sem dúvida a base de planejamento para os anos 80.

Nesse ambiente de crescimento mais lento, no qual as empresas — sim, as empresas — e os países lutam pelo menor volume de demanda e enfrentam seus próprios problemas de desemprego, não haverá espaço para fornecedores de bens e serviços medíocres, para a empresa no meio da pilha. Os vencedores nesse ambiente de crescimento lento serão aqueles que identificarem os setores com perspectivas de crescimento real, participarem deles e insistirem em ser a número um ou a número dois em todos os seus mercados. A número um ou a número dois mais enxuta, de mais baixo custo, como produtora mundial de bens e serviços de qualidade, com o trunfo tecnológico mais evidente e com nítida vantagem competitiva em determinado nicho do mercado.

O desafio para a General Electric, quando participarmos desses setores de crescimento real, quando formos a número um ou a número dois, será perguntarmos a nós mesmos: ate que tamanho? Com que rapidez? E quanto em recursos — pessoas e dinheiro — devemos investir na oportunidade de garantir que realmente colhemos os frutos dessa posição de liderança?

Por outro lado, onde não formos a número um ou a número dois, onde não usufruirmos de vantagem tecnológica e não virmos meios para conquistá-la, teremos de fazer a nós mesmos aquela pergunta muito difícil proposta por Peter Drucker: "Se já não estivéssemos no negócio, entraríamos nele hoje?" E se a resposta for negativa, teremos de encarar uma pergunta igualmente árdua: "O que fazer a esse respeito?"

As gerências e as empresas que, na década de 1980, não agirem dessa maneira, que, por qualquer motivo, persistirem em estratégias fracassadas — por tradição, por sentimento ou pela própria fragilidade da gestão — não continuarão no mercado na década de 1990. Meditemos sobre o fato de que, no período de alto crescimento, entre 1945 e 1970, quase a metade das empresas que compunham a lista da Fortune 500 foram adquiridas, faliram ou simplesmente se deixaram ultrapassar por outras mais velozes, desaparecendo do rol.

Acreditamos que essa idéia — ser a número um ou a número dois, mais do que um objetivo, é uma exigência — nos conferirá um conjunto singular de negócios no mundo empresarial do fim desta década.

Essa idéia central tangível será envolvida por camadas de valores básicos intangíveis, unificando temas dominantes que, em consequência da cultura comum da GE, se tornarão como que uma segunda natureza da organização. Uma, chamamos de realidade; a segunda é qualidade e excelência; e a terceira, o elemento humano.

Tentarei descrever o que chamo de realidade. Talvez pareça simplista, mas conseguir que qualquer organização ou grupo de pessoas vejam o mundo da maneira que é, e não da maneira como gostaríamos que fosse ou esperamos que seja, não é assim tão fácil. Temos de impregnar todas as mentes desta empresa com certa atitude, com uma atmosfera que permita que as pessoas — mais que isso, que encoraje as pessoas — a ver as coisas tal como são, a lidar com o mundo da maneira como se nos apresenta, não do modo que o vemos nos sonhos. A infusão desse conceito de realidade em toda a empresa é condição necessária para a concretização da idéia central — a necessidade de ser a número um ou a número dois em tudo que fazemos — ou fazer alguma coisa a esse respeito.

Quando falamos de qualidade e excelência, referimo-nos à criação de uma atmosfera em que todos os indivíduos, em toda a empresa, se esforcem para que nossos produtos e serviços sejam motivo de orgulho. Isso realmente significa que todos se distendam além dos próprios limites, para sermos, em alguns casos, melhores do que jamais nos imaginamos capazes. Vejo isso acontecendo, quase todos os dias, de quase todas as maneiras, em toda esta empresa.

O tema da excelência nos conduz ao terceiro e último valor, que posso descrever apenas como elemento humano, camada em que temos desenvolvido, e desenvolveremos cada vez mais, uma atmosfera em que as pessoas ousem tentar novas realizações — na qual todos se sintam seguros em saber que apenas os limites de sua criatividade e energia, que somente seus próprios padrões de excelência pessoal imporão restrições às distâncias alcançáveis e à velocidade do avanço.

A rede tecida por esses três valores — realidade, qualidade e elemento humano — será uma empresa não só mais motivada, como também mais adaptável e mais ágil do que outras organizações, com um vigésimo ou até mesmo um quinquagésimo do seu tamanho. Esses valores nos permitirão manter nossa herança comum, nossa cultura comum, mas também, ao mesmo tempo, converter em proprietários da empresa os gerentes que estiverem liderando, operando e construindo nosso plantel de negócios número um e número dois. Nós lhes garantiremos os recursos para enfrentar seus concorrentes de frente, batalha após batalha, no mercado que definirem como alvo de conquista. Sim. Nós lhes ofereceremos todos os benefícios de uma empresa do tamanho da

General Electric — financeiros, tecnológicos e gerenciais. Além disso, ao mesmo tempo, também lhes asseguraremos a liberdade e a flexibilidade de que precisam os donos de empresas de mesmo porte para serem vencedores na década de 1980.

A General Electric é um conjunto de empresas diversificadas, e cada uma dessas empresas deve ser motivo de inveja para todos os negócios de uma só linha de produtos na América, de petróleo a alta tecnologia. A maioria dessas empresas tenra aumentar seu escopo, mas a maioria não consegue descobrir a trajetória. Nós já chegamos lá — somos uma empresa industrial e financeira bem-sucedida, amplamente diversificada e altamente rentável. Na década de 1970, sob todos os critérios, superamos o desempenho do PIB e do S&P 400 por boa margem. Temos o compromisso e o potencial de apresentar resultados ainda melhores na década de 1980. Para quem gosta de associar a GE e o PIB, seremos a locomotiva do PNB e não um vagonete a reboque do PNB.

Acho que um dia todos verão a GE sob a mesma perspectiva — e os convido a nos avaliar e nos julgar pela maneira como progredirmos ao longo dessa trajetória aqui descrita.

Obrigado por sua atenção. Agora, meus colegas se juntarão a mim para responder às suas perguntas.

Apêndice B

AGENDA DA SESSÃO C PARA 2001

1 - Liderança do Negócio

- Prever vetores do negócio e da organização no próximo ano e discutir necessidades de mudança na organização e na liderança. (Nos organogramas, destacar as pessoas com menos de dois anos na função.)
- Avaliar subordinados diretos Adotar como referência todos os EMSs dos Sistemas e-EMS na análise sobre desempenho e potencial de promoção.
- Utilizar o formato já fornecido para as avaliações relativas (20-70-10) de todos os executivos e SEBs.
- Relacionar os melhores substitutos para cada subordinado direto (indicar tempo de experiência)
- Utilizar “gráfico de barras" para indicar diferenças de remuneração e "gráfico de balde" para ilustrar dinâmica admissões/desligamentos.

2 - e-Business - Digitalização

- CEO, CFO e equipe devem avaliar as ferramentas de apoio decisório e como você está mudando seu “Dia de Liderança".
- Analise a sua visão e as suas ações a respeito da organização digitalizada (menos camadas; remanejamento de recursos front-room/back-room. redistribuiçào. novas idéias). Forneça exemplos de sua “Cabine de Liderança”.

3 - Qualidade - Foco no Cliente

- CEO/Líder de qualidade. Discussão sobre situação e vitalidade da organização quanto ao Seis Sigma.
- Fornecer resumo do “ONA" do Seis Sigma nas promoções para 2.000 das posições MBB/BB para funções operacionais, com os melhores exemplos de mais alto impacto

- Discutir programas de treinamento e qualidade e descrever planos para alcançar e manter certificação Seis Sigma para 100% dos empregados.

4 - Globalização

- Revisão pelo CEO o pelos líderes de fabricação e de abastecimento, descrevendo as iniciativas da organização e da liderança para acelerar as iniciativas em busca de fontes de abastecimento globais (intelecto, tecnologia, leilões etc).
- Revisão de metas e estruturas dos negócios globais (mensurações das equipes. Dinâmica Global versus regional e localização de fábricas).

5 - Vendas/Serviços - Tecnologia

- Análise pelo CEO e pelos líderes de vendas, serviços e tecnologia (serviços, produtos) sobre o desempenho e a eficácia da equipe de liderança no aproveitamento de novas oportunidades.
- Descrever processos e recursos para a integração inconsútil das equipes de vendas e serviços, a fim de impulsionar o crescimento.

6-Talento EB

- Classificar o desempenho dos empregados EB (20-70-10), com indicação do potencial de promoção (formato anexo) Discutir plano de desenvolvimento para o pessoal de melhor desempenho. Para os menos eficazes, expor planos.
- Utilizar “gráfico de barras" para indicar diferenças de remuneração e “gráfico de balde" para ilustrar dinâmica de admissões/desligamentos.

7 - Diversidade

- Progresso de 2000 e Planos para 2001 (inclusive números sobre diversidade nos EUA) para todas as populações
- Rever situação e resultados da mentorização do staff e planos para aumentar a diversidade.
- Revisão pelo CEO e pelos grupos de atividade dos planos de jogos de 2001 para desenvolver e orientar pessoal de alto potencial.

8 - Desenvolvimento

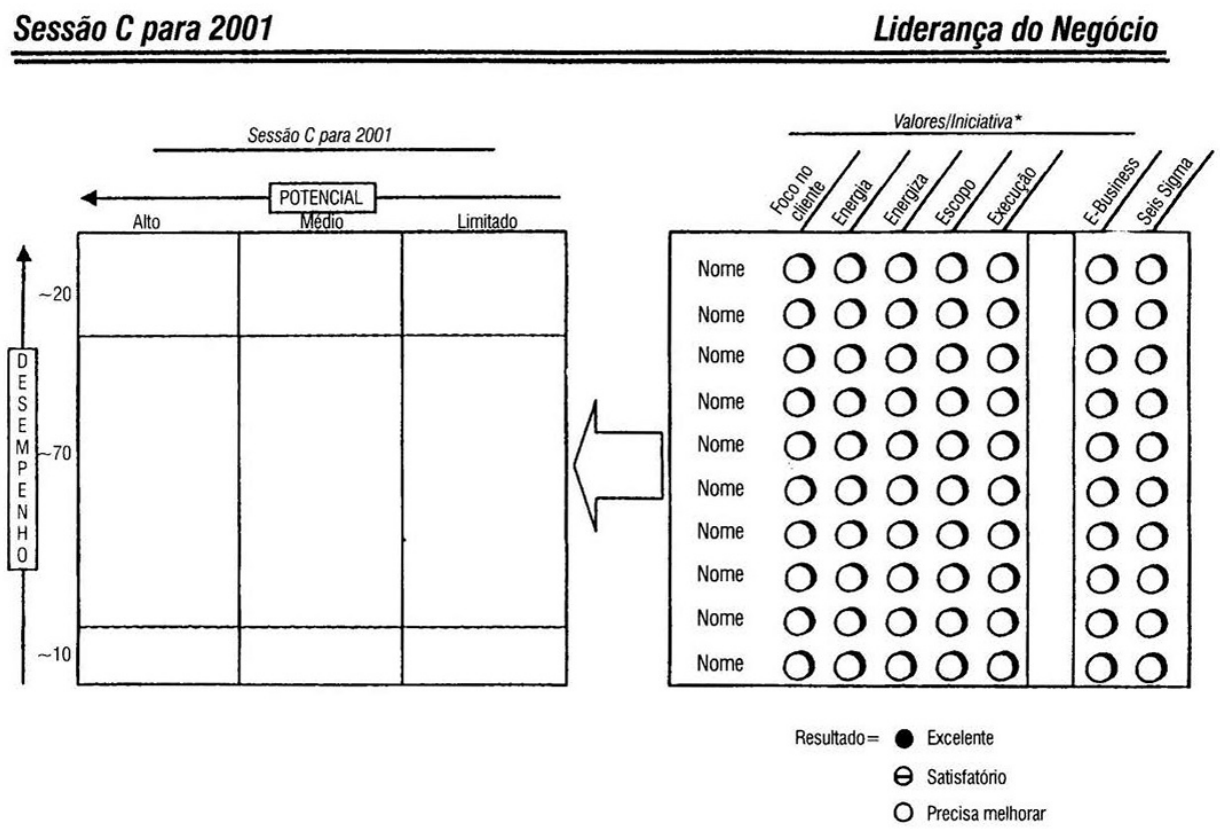
- Lista de pessoal de alto potencial e melhores apostas para executivos e SEB
- Indicações para cursos EDC/BMC (incluir nome. título, avaliação, situação quanto à diversidade, país de origem).

9 - Integração da Honeywell

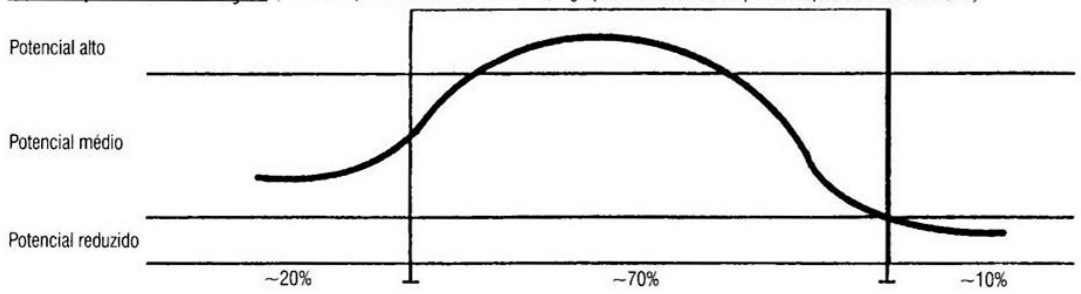
- Detalhar oportunidades e principais talentos.

10 - Apêndice

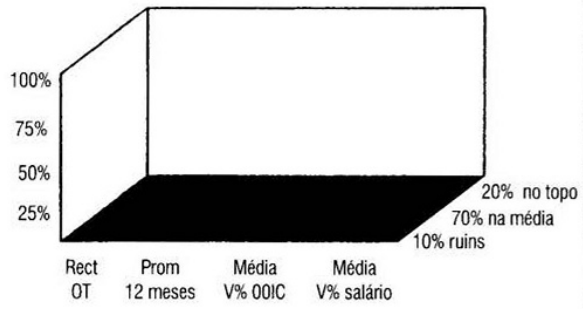
• Back up de “gráfico de balde" para executivos (incluir nome. situação quanto à diversidade, titulo, "de/para’).
• Back-up de “gráfico de barras" (incluir nome. escalão, situação quanto à diversidade, titulo)



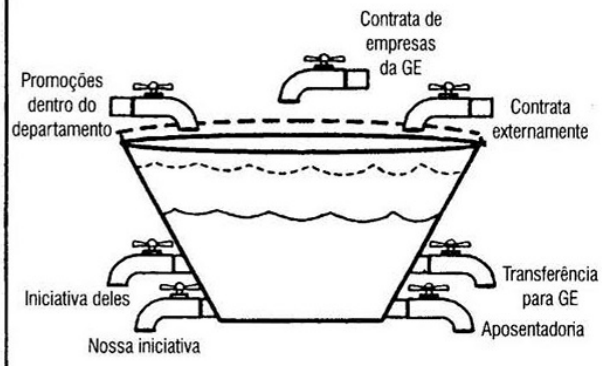
Desempenho/Promoção *(Indicar se pertence ao sexo feminino, a grupo minoritário ou se possui experiência em MBB/BB)*



Recompensas diferenciadas



Estrutura executiva *(desde '00 S-C)*



Apêndice C

John F. Welch
Chairman of the Board

General Electric Company
3135 Easton Turnpike, Fairfield, CT 06431

2/19/01

Dear Jeff,

Congratulations on everything --- You year at Medical, your selection as CEO of the best Company in the world and the wonderful start you have in this new role. I knew you were really good ---- but you are even better than I could imagine.

Congratulations on the #1 ---- it is just the beginning.

I look forward to cheering you on and will always be available when you feel it would be useful.

Best regards,

Jack

John F. Welch
Chairman of the Board

General Electric Company
3135 Easton Turnpike, Fairfield, CT 06431

Dear Jeff, 2/18/00

Congratulations on a sensational year. Your IC is $ ____ up 41% over last year reflecting this. Attached are my comments on last year.

For 2000 I think it is ---.

1.) More new products (DFSS)

2.) Better "operations" Cash, cost Mgt. --- Have to both grow & squeeze --- and get prepared for a rainy day. We can tighten up and really execute in 2000

3.) Make the Global Product Company a way of life -- And Each year should really do this.

Jeff, Congratulations. Jack

John F. Welch
Chairman of the Board

General Electric Company
3135 Easton Turnpike, Fairfield, CT 06431

2/8/99

Dear Jeff,

Congratulations on sensational year! Your IC is $ ____ up 42% reflecting this. My comments on last year's letter illustrate the wonderful results you had.

For '99.

1.) Integration is the name of the game. With Marquette, Etcent, and all the global service acquisitions this is the risk. If I were you, I would review progress on these formally at least once a month. Conclude Lexington

Great job.

2.) Digital x-ray can change the whole game -- but ECG has to deliver as does the Center. This game changer after Light speed can really open up the distance between ourselves & #2.

Wow! 2/29 will be Cap.

3.) I know you will make Insource a huge deal. This is bigger than Med Systems for IE.

Nice

John F. Welch
Chairman of the Board

General Electric Company
3135 Eastern Turnpike, Fairfield, CT 06431

2/8/99

Wonderful 4) Your customer 6 σ focus on order to first image can be the company role model. Lightspeed touched a few --- this can touch them all.

You have 5.) Ultrasound & Nuclear have gone from also rans to real players. Be sure you use Session C to review their teams' capabilities -- Have the people matched the businesses growth?

Jeff, another great year. I like everything you are doing in every way. Call on me for anything. As I said last year, I want to help.

Best,

Jack

P.S. I'll be looking for your businesses' Internet idea! -- New Distribution??

PPS. The "Global Product Company" is a huge deal - It will take enormous energy & decisiveness to make it happen.

John F. Welch
Chairman of the Board

General Electric Company
3135 Eastern Turnpike, Fairfield, CT 06431

2/16/98

Dear Jeff –

What a great year! Congratulations and your '97 IC of $ ____ up 50% reflects my comments on the attached '97 letter.

As you look to '98 there are several things to focus on –

Appears to be going well! | 1.) The ultrasound integration – We've never bought a Silicon Valley Co. and made it work. It must be nurtured by you personally & we can't lose external focus in the process.

You did it | 2.) The initial tube success must be proliferated across full line.

Great! | 3.) Europe must have another big Delta. We've had "fixes" before --- they just never lasted.

Lightspeed whizzchit! | 4.) GT must have another sensational business oriented year.

Wonderful job! | 5.) The focus on services must continue and more acquisitions found. Differentiated pricing models must be developed to stop overall erosion from core. A great opportunity

John F. Welch
Chairman of the Board

General Electric Company
3135 Fairfield Avenue, Fairfield, CT 06432

2/16/98

Better 6.) I'd like to see us get LAmerica and Mexico clarified organizations. Mexico is a separate opportunity as is LA. They each need focus.

Willsee 7.) The Euro and Yr 2000 represent a chance for Larry first and you to set Company role models. The Euro presents opportunities for Larry to show we can get margin out of this change.

'99 is the year! 8.) Apollo is a huge deal — both as a product and the GE image. Push Lonnie on this and stay on him. The Mammo competitors will be hyping this

Jeff - I loved the year you had and look for another spectacular one in '98. Your concise communication, willingness to learn & grow were very special. I am available to play any role you want — just call on anything.

Have a great year.

Jack

"Jack é o Tiger Woods da gestão. Todos os CEOs querem imitá-lo. Não conseguirão, mas chegarão perto se ouvirem atentamente o que ele tem a dizer."

— Warren Buffett. Chairman, Berkshire Hathaway

"Tesouro americano, Jack Welch nos ensina como um líder com intelecto agudo, muita ousadia e honra é capaz de infundir coragem nas pessoas ao seu redor, acalmar as tempestades inesperadas, inspirar o desempenho e levar a organização a glórias cada vez maiores. Suas fórmulas são um desafio para todos nós e para qualquer instituição que luta pela excelência."

— Bernadine Healy, Doutor em Medicina, Presidente e CEO, American Red Cross

"Jack Welch deu novo significado à liderança de equipes, ao assumir um gigante industrial e convertê-lo em colosso industrial, com coração, alma e mente."

— Michael D. Eisner. Chairman e CEO, The Walt Disney Company

"Jack Welch, o brilhante mágico dos negócios, finalmente revela os mistérios da gestão. Agora, devemos aceitar a generosidade de seu desafio e tentar igualá-lo ou superá-lo."

— Nobuyuki Idei. Chairman e CEO, Sony Corporation

"A visão e a coragem de Jack, sua capacidade de vencer, sua arte da motivação e, obviamente, seu sucesso transformam-no em modelo de empreendedor e de gerente em todo o mundo."

— Dr. Thomas Middelhoff, Chairman, Bertelsmann AG