

JACK WELCH AND THE GE WAY (Roberto Slater)

Resenha elaborada por Eduardo Mayer Fagundes
e-mail: eduardo@efagundes.com

Quando Jack Welch assumiu a GE em 1981 ele viu um horizonte promissor. E isso lhe interessou. Naquela época, se previa uma alta taxa de inflação e a competição estava aumentando com a entrada do Japão e, certamente, as regras do jogo estavam mudando. Embora Welch conhecesse que para os olhos do mercado a GE estava indo bem, ele sabia que ela tinha melhorar e rápido.

Essa visão significou mudança – e muita mudança.

Welch cortou pessoal e reduziu o número de unidades de negócios.

Com isso, ele ganhou o nome de Neutron Jack.

Welch também demoliu barreiras internas, enquanto melhorava a comunicação e acelerou as operações. Ele implementou programas que incentivam idéias e recompensavam a qualidade. Ele ampliou o alcance global da corporação.

Depois de todas essas mudanças, a revista americana Fortune considerou a GE a empresa mais admirada dos Estados Unidos em 1998 e creditou os méritos a Welch, considerando que ele tinha re-escrito o livro de administração mantendo a GE ágil e lucrativa, apesar de seu tamanho gigantesco.

O guru da administração Warren Bennis comentou que Welch levou a GE de “big and good” para “big and great”.

Welch moldou a GE para ser a fonte de energia que é hoje, atingindo recordes de receitas na década de 90. E ele fez isso do seu modo:

- Entendendo seu papel como líder.
- Buscando novas idéias dentro e fora da GE.
- Reduzindo o peso da burocracia.
- Introduzindo a qualidade por toda a organização.

Ele mostrou que seu exemplo poderia ser seguido por outro dentro da organização. Você pode e deve impor velocidade e nos processos empresariais, estar constantemente focado na inovação, e ter a certeza que você está com os melhores jogadores em campo. Acima de tudo, diz Welch, que negócio não é tecnologia de foguetes, mas é uma coisa simples.

Entenda seu papel como um líder

“Eu não *dirijo* a GE, eu *conduzo* a GE”.

Líderes inspiram os empregados criando uma visão de como as coisas podem ser feitas de uma forma melhor. Eles conseguem fazer com que as pessoas façam o que elas achavam ser impossível.

Simplifique

Quando apresentar as visões de negócios, torne-as simples. Ele defende que qualquer coisa pode ser grande, porém pode ser apresentada de forma simples e compreensível. “Toda idéia pode ser simples o suficiente para ser apresentada em um coquetel para pessoas estranhas”, ele diz.

Por exemplo, uma das visões de Welch é que a GE deveria ser a primeira ou segunda nos mercados em ela atuava. Claro e simples.

Difunda a palavra

Welch tira proveito de todas as oportunidades para promover sua visão. Ele dirige sua mensagem para os acionistas e para os analistas financeiros em suas apresentações no Conselho da GE.

Ele assegura que a mesma mensagem seja dita para o pessoal interno como para o pessoal externo.

O CEO (Chief Executive Officer) espera que o empregado da GE, em qualquer nível hierárquico, esteja apto a identificar e se comprometer com os valores da companhia, por exemplo.

Entenda a Realidade

Welch acredita que os líderes têm que entender as diversas situações, entender os produtos e pessoas, e agir rapidamente e decididamente nessa realidade.

Enfrentar a realidade significa ter conhecimento que o mundo está cada vez mais competitivo e que nenhum trabalho está garantido para a vida toda. Significa rejeitar a burocracia na administração e reconhecer que o negócio é simples.

Enfrentar a realidade significa às vezes a tomada de decisões duras. Mas Welch convenceu que a maioria dos enganos vêm por não enfrentar a realidade e agir adequadamente dentro do contexto.

Mais especificamente, ele lamenta não ter comprado uma companhia de alimentação logo quando se tornou CEO – esse investimento já teria sido pago. Mas ele foi lento na tomada de decisão.

Quando você cometer um erro, admita, adverte Welch. Melhor que isso, aprenda com isto.

Promova seus Valores

Valores são parte da cultura da GE, tanto que Welch escreveu-os em pequenos cartões e distribuí-os para todos os empregados com o título de “Guia de Valores”.

Os cartões dizem que os líderes da GE possuem as seguintes características:

- Integridade inflexível
- Ter paixão pela excelência e ódio a burocracia
- Estar sempre aberto para novas idéias vindas de qualquer lugar

- Viver a qualidade, controlar os custos e ter velocidade para implementar ações para obter vantagem competitiva.
- Ter autoconfiança para envolver todos e capacidade para ultrapassar limites
- Criar uma visão clara e simples baseada na realidade e comunicar a todos
- Ter uma enorme energia e habilidade para energizar outras pessoas
- Estabelecer metas agressivas e premiar os progressos
- Ver as mudanças como oportunidades e não como ameaças
- Ter visão global e constituir times globais com diversidade

Decida o que você faz melhor e melhore

Jack Welch acredita que só os mais fortes sobrevivem. Negócios fracos não tem recursos, músculos e poder para competir globalmente. Logo quando tomou posse como CEO ele começou a identificar e livrar-se dos negócios fracos.

Número Um, Número Dois.

No início de 1980, a GE ostentava mais de 350 negócios em 43 unidades estratégicas. Somente três produtos da GE tinham expressão no mercado de exportação: plásticos, turbinas de gás e máquinas de aeronaves. E somente um deles, o mercado de turbinas de gás, era líder de mercado.

Welch acreditava que a GE poderia e deveria fazer melhor.

Ele desenvolveu o plano “número um, número dois” para impulsionar a competitividade da GE. A estratégia dizia que todos as unidades de negócios deveriam ser a primeira ou a segunda no seu mercado. Aqueles negócios que não fossem competitivos ou não tinham vantagem tecnológica deveriam ser eliminados, se eles não se tornassem rentáveis.

“Quando você é número quatro ou cinco no mercado, quando alguém espirra você pega pneumonia”, dizia Welch. “Quando você é o número um, você controla o seu próprio futuro”.

Propósito e Foco

Como parte da estratégia de Welch era afiar os propósitos e foco da GE. Ele escolheu concentrar-se e energizar os negócios em no mínimo uma das seguintes funções:

- Funções “core”: iluminação, principais eletrodomésticos, motores, transporte, turbinas e contratação de equipamentos.
- Alta-tecnologia: eletrônica industrial, sistemas médicos, materiais, negócios aeroespaciais e equipamentos para aeronaves.
- Serviços: Investimentos (como a GE Capital), serviços de informações, construção e engenharia, e serviços nucleares.

Cento e dezessete negócios que não se enquadraram dentro dessas categorias foram vendidos ou fechados.

A GE comprou US\$16 bilhões em ativos, ajudando a fortalecer essas três categorias. Por exemplo, a compra da RCA que possuía a NBC e o banco de investimentos Kidder Peabody aumentaram a função de serviços da GE.

Mercados mais amplos

Nos anos 80, Welch alcançou o domínio em casa e estava virando sua atenção para a arena global.

Ele pediu para seus gerentes de unidade expandirem seus negócios. Isto forçou seus líderes a repensarem seus negócios. O resultado foi que em 1997 a maioria dos negócios da GE estava em primeiro ou segundo nos mercados onde atuavam, globalmente.

Redefina sua força de trabalho para a eficiência

Uma das metas de longo prazo de Welch era tornar a GE tão magra quanto possível e tão rápida como as empresas pequenas. Desenvolver um foco bem afiado não era o suficiente. A força de trabalho da GE tinha que ser cortada e redistribuída melhor.

Administração da Lentidão

No início dos anos 80 a burocracia na GE era imensa, empregando 412.000 pessoas.

Welch odeia burocracias. Ele acredita que a burocracia promove a lentidão e a asfixia nas empresas. Ele estava determinado a demolir a burocracia e fazer a GE mais competitiva. Uma GE mais esbelta significa menos posições de trabalho. Um terço dos empregados foram cortados.

Uma GE rápida significa poucos gerentes. Existiam 25.000 gerentes quando Welch tornou-se CEO. Quinhentos era gerentes seniores e 130 eram vice-presidentes ou cargos mais elevados.

Welch determinou o fim da lentidão da estrutura gerencial. Ele eliminou setores e gerentes. Ele reduziu o número de gerentes entre ele e os chefes de divisão de nove para quatro e seis.

Ele tinha quatorze líderes de negócios reportando-se diretamente ou para um ou dois vice-presidentes.

Essa ação resultou na melhoria de comunicação dentro da GE. As tomadas de decisão tornaram-se mais rápidas e os produtos chegavam no mercado mais rapidamente.

Liberte-se dos Limites que Interferem com o seu Negócio

A maioria das empresas tem muitos limites, diz Welch.

Existem limites entre os níveis gerenciais. Limites entre as divisões. Limites entre organizações e entre os clientes. Limites entre empresas e seus fornecedores.

Esses limites influenciam no modo de fazer negócios.

O Problema das Barreiras

Talvez o maior desafio de Welch tenha sido reduzir os limites da GE com o mundo externo. Ele acreditava que essas barreiras eram apoiadas por preconceitos que eram contra quaisquer idéias que não eram geradas dentro da GE, o que ele chamava de Síndrome do “não inventada aqui” (NIH, not invented here).

Numa mensagem para os acionistas em 1996, Welch escreveu que a Síndrome do NIH limitava a habilidade para aprender dos fornecedores e clientes, e outras empresas globais que tinham “melhores práticas” poderiam ser extremamente útil para a GE.

Além disso, os limites impediam que as informações fluíssem dentro da própria GE.

Por exemplo, as divisões de plásticos, iluminação e de motores vendiam separadamente seus produtos para a indústria automobilística ou invés de concentrar os esforços de vendas.

Parecido com isso, os engenheiros às vezes projetavam produtos difícil de fabricar, difícil de vender e quase impossível de consertar.

Ou seja, a mão direita não sabia o que a mão esquerda estava fazendo.

Reduzindo as Barreiras

Quando você remove barreiras, você dá autoridade aos empregados. A redução das barreiras abre canais de informação e cria oportunidades para novas idéias e tomadas de decisões mais rápidas. Isso encoraja a cooperação em toda a organização.

Welch introduziu o programa Work-out, que tinha como objetivo dar oportunidade a todos os empregados da GE ajudar na solução de problemas e dar boas idéias. Trabalhadores comprometidos são trabalhadores mais produtivos, argumentava.

Este programa melhorou a comunicação, aumentou a inovação e reduziu a síndrome NIH, provendo uma busca frenética de formas de fazer melhor as coisas.

Os gerentes da GE são encorajados a se perguntarem: Que parte do negócio está lenta? Quais são os obstáculos no nosso modo de fazer negócios? Então, eram motivados a remover as barreiras e lançar o produto mais rápido no mercado.

O Benefício da Gratificação

Demolindo barreiras, além de melhorar a comunicação e acelerar os processos, é criado um ambiente de autoconfiança. Empregados autoconfiantes abraçam mudanças porque eles vêm nisso uma oportunidade e não uma ameaça.

Os líderes autoconfiantes são menos amedrontados e olham as oportunidades de modo simples. Eles não precisam das proteções das barreiras burocráticas.

Quando a GE removeu as barreiras, ela deu para todos os empregados maior voz dentro da organização. Eles começaram a falar e a escutar uns aos outros. Eles começaram a confiar uns nos outros. Os líderes da GE estavam dando mais independência e permitindo maiores desafios.

Monte um time de empregados do Tipo “A”

Somente empregados “A” são admitidos na GE. Esses empregados são quem subscrevem os valores da GE e tem uma performance extraordinária. Eles têm a visão, a coragem, a integridade, a determinação e a excelência – “são os melhores do mundo”, dizia Welch.

Os empregados A vão além dos papéis definidos para eles, como engenheiros ou pessoal de finanças, por exemplo, eles melhoram seus valores para melhorar o valor da companhia no mercado. Welch procura apenas gerentes “A” e ele exige que os gerentes somente contratem pessoas “A”.

Nem todos na GE são empregados “A”, é claro. Os empregados tipo “B” compartilham os valores da GE e são produtivos, porém precisam melhorar. Eles precisam ser aconselhados, argumenta Welch.

Empregados tipo “C” são pessoas que não exibem as características esperadas pela companhia ou não compartilham seus valores. Essas pessoas devem ser “puxadas” para o tipo “B” ou devem ser excluídos o mais cedo possível.

Contrate Gerentes Enérgicos

Muitos gerentes enfraquecem ao invés de energizar e deprimem ao invés de excitar os empregados. Para Welch, deve-se contratar gerentes seniores que explodem energia para que possam desenvolver e implementar uma visão, incendiando com entusiasmos os outros. Ele deve buscar gerentes de nível médio que abracem os valores da GE – pessoas que jogam em time e podem ser treinadores.

Encontre e Cultive Idéias em um Ambiente de Aprendizagem

A GE cultiva idéias e está constantemente a procura de mais idéias. Ela procura em todos os lugares possíveis. O programa Work-out encoraja um fluxo livre de idéias em todos os níveis. Igualmente, os negócios da GE são beneficiados pelas idéias compartilhadas entre si. Por exemplo, os Sistemas Médicos da GE aprenderam como descobrir e consertar a distância o mau funcionamento de scanners hospitalares. Os Sistemas Médicos compartilharam essa tecnologia com a divisão de equipamentos para aeronaves, motores e sistemas industriais e os negócios ligados a área de energia.

Agora, esses negócios têm a capacidade de monitorar a performance de motores a jato em pleno vôo, locomotivas em operação e turbinas em operação nos locais de produção de energia.

Welch busca pessoas que procurem idéias a partir de qualquer fonte. Assim, a procura de idéias passou a ser global.

A GE adaptou seus produtos a partir de técnicas vindas da Chrysler e Canon, técnicas de suprimentos da GM e Toyota e iniciativas de qualidade da Motorola e Ford. A GE também usou técnicas de aprimoramento de práticas de negócios da IBM, Johnson & Johnson e Xerox, entre outros para passar a operar no mercado chinês.

A cultura de aprendizagem que Welch criou na GE tem beneficiado a corporação de vários modos. Os lucros operacionais subiram 15% nos últimos cinco anos depois de ficarem abaixo de 10% durante o último século. A receita da empresa alcançou dois dígitos percentuais na metade dos anos 90. O inventário mostrou um recorde de US\$6 bilhões de dólares em “cash” em 1996.

Os empregados também desfrutam de recompensas desta cultura de aprendizagem. Welch oferece uma compensação generosa e deixa claro que o compartilhamento de idéias é crítico para a pessoa possa continuar na GE.

Adicionalmente, os empregados têm a satisfação de saber o que está sendo feito para melhorar a competitividade. De acordo com uma pesquisa, de fato, 87% dos empregados da GE acreditam que suas idéias contam para melhorar a performance da empresa.

Faça a Qualidade uma Prioridade em sua Empresa

A qualidade sempre foi importante na GE, porém a ela nunca foi reconhecida por ter uma qualidade de classe mundial. Welch estava determinado a mudar essa imagem.

Porquê Agora?

Nos anos 80 e 90, a GE se deu ao luxo de escolher os mercados onde iria atuar. Ela, simplesmente, abandonava mercados que não eram atrativos.

Ao contrário, empresas como Motorola, Texas Instruments e Hewlett-Packard melhoram seus níveis de qualidade para competir com os japoneses.

Benchmarking com outras empresas mostravam que a GE precisava melhorar seus níveis de qualidade. Existia muito retrabalho nos produtos antes de saírem da fábrica, aumentando o desperdício, reduzindo a velocidade e baixando a produtividade.

A solução encontrada por Welch foi implementar o programa six-sigma.

O Conceito Six-Sigma

Six-Sigma (6σ) é uma medida de defeitos por um milhão de operações discretas. Menos erros significam melhor qualidade. “Seis sigmas” significa que existem somente 3,4 defeitos em um milhão de operações. Por exemplo, “3,5 sigmas” significa existir 35.000 defeitos por milhão, o que comum na maioria das empresas, incluindo a GE.

Nos anos 80, a Motorola foi a pioneira no esforço para reduzir o número de defeitos in seus equipamentos de telecomunicações e semicondutores. A Motorola obteve extraordinários resultados. Welch decidiu implementar o programa six-sigma em 1995.

A implementação do programa Six-Sigma

O primeiro passo no processo de six-sigma é identificar o projeto. Depois são definidas as características críticas para a definição da qualidade. Então um time de six-sigma é formado por especialistas - chamados black-belts (faixa-pretas) - que dividem o projeto em quatro partes:

1. Medem os defeitos gerados no processo original
2. Analisam as variáveis que causam os defeitos
3. Melhoram o processo determinando a máxima variação aceitável das variáveis
4. Estabelecendo um controle para garantir que as variáveis fiquem dentro dos intervalos definidos

A fase de controle é crucial. A GE costuma examinar os resultados dos projetos entre seis e doze meses para aceitar o projeto como concluído.

A GE lançou duzentos projetos em 1995. Três mil foram concluídos no ano seguinte. Um projeto comum custa levar entre quatro e cinco meses e atingem resultados de

redução de 80% dos defeitos. Isto é traduzido por uma redução de custos entre US\$70,000 e US\$100,000 por projeto. Embora, o investimento seja alto o retorno costuma ser o dobro do investimento.

Foque nos Serviços sua Estratégia de Crescimento

Em 1980 apenas 16,4% dos lucros da GE eram em serviços. Atualmente, são quase 60%. Welch desejava que atingissem 80%. Esse crescimento foi fruto da visão de Welch.

A rede de televisão americana NBC e a financeira GE Capital são duas histórias de sucesso.

Mercados Globais oferecem Riscos e Oportunidades

Welch estava determinado a aumentar o alcance global da GE. Os esforços de expansão iniciaram em 1987 quando a GE trocou seu negócio de televisores por uma empresa de imagens médicas francesa, a Thomson S.A. Esse negócio marcou a entrada da GE na Europa. Depois da Thomson, firmou uma joint-venture com a alemã Robert Bosch e a japonesa Toshiba. A GE Lighting adquiriu a participação majoritária em empresas na Inglaterra e Hungria.

Desde 1989 a GE investiu US\$17,5 bilhões na Europa, metade na construção de novas fábricas e a outra metade em aquisições. E a estratégia deu certa. Em 1995, a GE obteve US\$1,0 bilhão de lucro para uma receita de US\$14,1 bilhões.

Não existe nenhuma expansão global sem riscos, mas você não pode ficar em casa. Os riscos são grandes, porém as oportunidades são maiores. Ele pensa na diferença.