

Roberto Meir e  
Daniel Domeneghetti  
com organização de Jacques Meir



# FEITAS PARA O CLIENTE

As verdadeiras lições de mais de 50 empresas  
feitas para *vencer* e *durar* no Brasil



ALTA BOOKS  
EDITORA  
Rio de Janeiro, 2016

# SUMÁRIO

<b>Capítulo 1 • Sobre Fábulas e Sonhos.....</b>	<b>1</b>
Os fatos nos impelem a investigar .....	2
Sorry, Jim Collins: seu erro foi o ponto inicial de nossa investigação.....	3
A contradição retumbante e a dura realidade da gurzada .....	4
Entendendo melhor qual foi o “erro” de Collins .....	5
Erros de análise a partir de dados “confiáveis” .....	14
O falso dilema foco nos acionistas X foco nos clientes.....	17
O verdadeiro papel das empresas vencedoras.....	19
<b>Capítulo 2 • A Gênese do Cliente Moderno .....</b>	<b>23</b>
1933, a ópera de sabão da Procter & Gamble e o boom do marketing.....	23
O pós-guerra oficializa o mantra “consumir é bom e é seu direito” .....	24
Anos 1960, a TV massifica o sabão na aldeia de McLuhan .....	26
Final dos anos 1970: Porter, Ries e Trout viram um mundo diferente .....	26
Os anos 1980 e as variedades de Sloan eclodem com infinitas extensões de marca e de linha .....	27
A confusão se torna a regra; Rapp e Collins fazem do marketing direto a alternativa .....	28
A qualidade se fortalece como “O atributo” .....	29
A globalização acelera de vez a corrida pelas mentes e bolsos.....	30
O Brasil entra de vez no jogo .....	31
O panorama mundial sofre mudanças impactantes .....	32
Os 4Ps definitivamente se tornam obsoletos .....	32
A língua do P se torna a língua do marketing.....	33

A tecnologia assume a ribalta viabilizando a sociedade interconectada 24/7.....	34
O Brasil lança o Código de Defesa do Consumidor.....	35
Surge o consumidor “real” .....	36
Bem-vindos à era do relacionamento .....	37
A ditadura da inovação ganha apelo.....	40
A classe C vira sinônimo de consumo.....	41
A mulher decide .....	42
O consumidor se torna digital e colaborativo .....	43
O e-consumidor se blinda e viraliza .....	48
Enquanto isso a cauda espicha.....	49
Chegando aos dias de hoje.....	50
<b>Capítulo 3 • Rupturas Definitivas:</b>	
<b>O Cliente Agora é 2.0.....</b>	<b>53</b>
Consumo circunstancial, consumo de experiências.....	53
A mobilidade abrirá novas possibilidades para o consumo.....	56
A convergência amplificará o leque de possibilidades para o consumidor .....	57
A multicanalidade se torna a regra, porque o consumidor já é multicanal (mesmo sem saber).....	60
A evolução do call center: customer care networks .....	63
O relacionamento ameaçado pelo exagero.....	65
O consumidor quer sustentabilidade. Mas ele quer ser sustentável? .....	66
Os desafios propostos pelo consumidor da chamada geração Y ou millennials .....	70
A eclosão do consumidor 2.0.....	73
Compreendendo a natureza do efeito viral .....	76
O consumidor em tempo real.....	79
A necessidade de se tratar o cliente como ativo de valor .....	81
Como ativo, o cliente precisa ser governado nas empresas.....	83
Back to the dilemma: clientes X acionistas.....	84

<b>Capítulo 4 • No Divã com o Cliente</b> .....	<b>89</b>
O cliente é bem resolvido. E a sua empresa? .....	89
Comportamento: o que motiva a compra?.....	90
Atitude: comprar e gostar de comprar .....	94
Relacionamento: “tamo junto” .....	99
Qual é a minha natureza? .....	105
Capacidade de consumo.....	108
Intrínseco a nós .....	110
A relação com o dinheiro .....	115
A relação com a empresa.....	117
Quem tem o poder de negociação.....	120
O canal que é o canal .....	124
Adesão tecnológica .....	126
Afinidade: ser fã, curtir e seguir .....	130
Alerta final.....	133
<b>Capítulo 5 • A Evolução das Espécies</b> .....	<b>135</b>
Como estabelecer a combinação estratégica ideal.....	135
Promoção/propaganda.....	135
Relacionamento .....	137
Multicanalidade .....	138
Foco no cliente .....	144
Encantamento .....	148
Colaboração .....	153
Oportunidades.....	154
<b>Capítulo 6 • A Maior Loucura</b> .....	<b>157</b>
Descobrimo a pólvora .....	157
<b>Capítulo 7 • Futebol e Clientes</b> .....	<b>163</b>
Mas o cliente é assunto de quem? .....	163
Quem está fazendo como.....	165

Quais informações interessam? .....	170
Focar clientes é obrigação .....	174
Importante 1: Focar clientes é obrigação. Focar stakeholders é ainda mais!.....	177
Importante 2: Sobre reputação corporativa .....	178
Importante 3: Sobre valor de marcas e valor corporativo .....	179
Importante 4: Antes de tudo, lembre-se: o cliente é um ser humano .....	181
<b>Capítulo 8 • Como se Não Houvesse Amanhã .....</b>	<b>185</b>
Onde mora o perigo para o CEO e para o cliente .....	185
O trade-off do dólar.....	187
O Marketing que destrói valor.....	188
Refletindo o posicionamento estratégico.....	192
O peso da sustentabilidade .....	195
Inovação alavancando o valor sustentável .....	198
A governança é a guardiã do valor.....	199
Tudo depende do setor .....	202
Você não vai querer deixar de ler isso! Como será o novo marketing? .....	203
<b>Capítulo 9 • A Decisão Mais Óbvia .....</b>	<b>209</b>
O cliente como principal ativo de valor.....	209
Era do Intangível: O novo mundo da navegação corporativa .....	211
Navegando com conhecimento e segurança: A “prova dos 9” dos intangíveis.....	212
Prova: Valor do cliente e valor da empresa sempre lado a lado .....	218
Gente alinhada conduzindo a jornada.....	222
A sustentação que permite navegar .....	224
O ativo cai na rede e deixa tudo mais diferente .....	226
Satisfação 2.0 .....	228

<b>Capítulo 10 • Medindo Estrelas .....</b>	<b>233</b>
Axioma 1: sem funcionários que gostem de gente não existirão clientes satisfeitos .....	234
Axioma 2: aumente o valor interno a partir da excelência na gestão das pessoas e o valor para os clientes aumentará .....	237
Axioma 3: o cliente provavelmente terá dificuldades em dizer o que o deixa satisfeito ou quais são suas necessidades reais. Mesmo assim, investigue e aja .....	239
Axioma 4: crie mecanismos eficientes de conhecimento e gestão do cliente .....	240
Axioma 5: estabeleça claramente o que é valor do cliente e como mensurá-lo .....	242
Axioma 6: escolha uma ferramenta de mensuração e monitoramento do valor do cliente e a utilize regularmente, comparando sua evolução periódica .....	245
Axioma 7: não despreze as métricas complementares na gestão do valor dos clientes .....	247
<b>Capítulo 11 • A Lei Natural do Cliente .....</b>	<b>253</b>
<b>Capítulo 12 • Sim, Foram Feitos um para o Outro .....</b>	<b>269</b>
<b>Pesquisa “Empresas feitas para o cliente 2014” .....</b>	<b>277</b>
<b>Glossário .....</b>	<b>283</b>
<b>Índice .....</b>	<b>289</b>

## CAPÍTULO 1

# SOBRE FÁBULAS E SONHOS

O executivo entra na sala munido apenas de um pen drive. Confiante, sorriso no rosto, insere o pen drive na abertura USB e aguarda o momento em que deve começar sua apresentação. O executivo dispara slides bem montados enquanto procura contar uma história em que o final esperado é superar as expectativas das pessoas presentes. O plano de negócios impecável retrata curvas de valor, projeções de incremento percentual na produtividade e um retorno sobre investimentos acima dos dois dígitos.

Tudo foi pensado minuciosamente para este momento. Produto, praça, preço, promoção, gestão da marca, dificuldades logísticas, negociações extensas com os gerentes de produtos, além de diversas e exaustivas simulações de investimento necessárias para que o lançamento do produto seja um sucesso incrível.

A história dos livros de negócios no Brasil poderia ser resumida em um PPT. Foi com a consagrada ferramenta de apresentações da Microsoft que muitos e muitos empreendedores procuraram “vender” seus negócios para o mercado. Negócios baseados em uma ideia, com um propósito, mas sem o essencial: clientes que teriam algo a ver com a ideia proposta.

O PPT ilustra a nossa tendência a simplificar e a privilegiar uma boa história, uma metáfora edificante à prática da gestão. Sim, porque gestão não tem nada de charmoso. As grandes histórias do mundo dos negócios, incluindo o Brasil, são relatadas como sagas dos tempos modernos, onde lideranças com visão e destemor indiscutíveis superam obstáculos e adversidades para conquistar o Olimpo corporativo e um lugar na história.

Por isso, todos os livros de negócios, os best-sellers em *business*, são quase sempre um pouco manuais de autoajuda. Há quem leia livros de negócios em busca de um manual. Há aqueles que os usam como quem ouve uma fábula milenar, com uma boa moral ao final e uma fonte de inspiração para tomar decisões todos os dias. Independentemente de como você enxergue um livro de gestão, é fundamental que ele lhe forneça os elementos corretos para que você possa decidir como absorvê-lo melhor, quer você pretenda seguir o conteúdo ou apenas nele se inspirar.

Eis o porquê de escrevermos este livro: queremos empoderá-lo, leitor e gestor, para que escolha com fundamentos sólidos sua melhor opção estratégica de crescimento, diferenciação ou eficiência. Mas queremos, sobretudo, compartilhar a nossa fé em uma forma de praticar gestão mais qualificada e mais sintonizada com o mundo que está à nossa frente, ao nosso lado, em nossas redes sociais, nas ruas e nas nuvens. Sabemos que só conseguiremos atingir nosso objetivo se formos capazes de lhe fornecer as análises corretas, completar lacunas, repaginar verdades, assassinar mitos e propor uma visão alternativa e poderosa sobre as empresas e seus imperativos competitivos.

Portanto, vamos evitar o mais do mesmo. Vamos, também, evitar exageros presentes em conceitos de gestão, como em *A era do capitalismo do cliente*, de Roger Martin, ou *O amor é a melhor estratégia*, de Tim Sanders, ex-executivo do Yahoo!, ou ainda repositões como em *A estratégia do oceano azul*, de W. Chan Kim e Renée Mauborgne. Na verdade, nesses casos, há muita fumaça para pouco fogo.

## OS FATOS NOS IMPELEM A INVESTIGAR

O executivo que chega à reunião com seu pen drive não afirmará, nem sob tortura, que os clientes não são importantes na equação de valor da empresa. Mas qual é essa importância? E antes dela, o que significa o cliente na estrutura da empresa, na elaboração de seu modelo de negócio? Você, leitor, viu, reviu, vê e verá diversas e diferentes apresentações com muitos slides inspiradores e ficará ainda mais intrigado com *cases* de empresas que conseguem conquistar, seduzir, encantar, engajar os clientes a ponto de se tornarem ícones, emblemas e exemplos de gestão bem-sucedida. O que faz uma empresa ser vista com reverência pelos seus clientes? A verdade é que nossa principal motivação está na crença de que a literatura de negócios, principalmente a norte-americana, ainda não dá a atenção adequada e na medida certa ao que consideramos o ponto central da questão da sobrevivência e da evolução empresarial: este ser indefinível, mutante, inconstante, imprevisível e esquisitão chamado cliente.

Sempre é possível encontrar afirmações indelévels acerca de como grandes empresas enxergam seu cliente. Ronaldo Iabrudi, atual CEO do Grupo Pão de Açúcar, afirma: “Para nossos clientes, trabalhamos cada vez mais para conquistar o que chamamos de 'share of heart' (ou fidelização), com equilíbrio em resultados”. Claudia Sender, presidente da TAM, é ainda mais enfática: “Para nós, o cliente é muito mais que um ativo ou objetivo, ele é a nossa razão de existir”. Philipp Schiemer, CEO da Mercedes-Benz do Brasil destaca que o “Primeiro item que consta do Programa de Gestão Integrada [da companhia] é ter o cliente e outras partes interessadas [stakeholders] como centro das atenções”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Entrevistas realizadas em julho de 2014.



Não é por acaso então que, sejam fábulas ou manuais, muitos dos livros de negócios abordam o assunto “cliente” sem o equilíbrio necessário entre o que entendemos ser, aparentemente, os extremos de um cabo de guerra: de um lado, atingir a máxima lucratividade, satisfazendo os acionistas; de outro, buscar a excelência em produtos, serviços, inovações e relacionamento, a fim de garantir a máxima satisfação dos clientes.

Mas seriam esses objetivos excludentes? Seria possível conciliar ambas as prioridades? Haveria uma forma de “engenheirá-las” de forma a se autorreforçarem? Uma pesquisa realizada pela DOM Strategy Partners entre os meses de janeiro e abril de 2014<sup>2</sup> com cerca de 300 CEOs de empresas de diversos setores joga luz sobre a realidade: para 44% dos CEOs, o acionista é o principal stakeholder. E o papel da empresa, por extensão, é gerar resultado para os acionistas? Para o cliente? Bom, o cliente é o principal stakeholder para 36% dos CEOs, e atender e satisfazer esses clientes é o papel da empresa para 39% dos CEOs.

Foi exatamente essa suposta contradição de prioridades entre acionistas e clientes — o que pensamos ser a principal inequação aparente da gestão corporativa — que resolvemos investigar a fundo, com dezenas de CEOs das 500 maiores empresas em atividade no país, sessões de análise com especialistas e consultores, professores e pesquisadores, empreendedores, investidores e, claro, com executivos ligados à gestão de clientes.

Em paralelo, varremos praticamente todas as pesquisas e estudos nacionais e internacionais sobre clientes, consumidores e sobre consumo em geral, do histórico às tendências mais improváveis, e nos debruçamos sobre calhamaços e calhamaços de material oficial e oficioso, como balanços, indicadores, estudos, *papers*, *cases* e livros sobre empresas, clientes, estratégia e gestão. Afinal, precisávamos provar nosso ponto de vista, validar nossa tese, chegar a uma conclusão fundamentada e comprovável que pudesse ser utilizada como insumo por você, leitor, em suas decisões, desafios e dilemas profissionais.

## SORRY, JIM COLLINS: SEU ERRO FOI O PONTO INICIAL DE NOSSA INVESTIGAÇÃO

A principal afirmação que defendemos, a base de nossas premissas, e que desafiamos a ser contestada de forma geral (exceções pontuais de empresas monopólicas ou públicas não valem) é que:

Toda e qualquer empresa foi pensada, concebida, engendrada ou parida por acidente para suprir uma demanda real ou potencial de mercado. E por mercado entendam-se clientes (consumidores ou empresas).

<sup>2</sup> Resolvendo a inequação econômica de foco e prioridades entre clientes e acionistas. Pesquisa com 313 CEOs, janeiro a abril de 2014 — DOM Strategy Partners.

A afirmação imediatamente decorrente desta é:

As empresas só sobrevivem se o mercado as autorizar.<sup>3</sup> E por mercado entendam-se, novamente, clientes (consumidores ou empresas).

Assim, chegamos à condição de que:

Uma empresa só passa a existir **por causa** de seus clientes e só permanece existindo se for competente em atender, satisfazer, surpreender e desenvolver esses clientes.

## A CONTRADIÇÃO RETUMBANTE E A DURA REALIDADE DA GURUZADA

Para nossa surpresa, durante o tempo em que escrevemos este livro percebemos que ele contrastava significativamente com a abordagem vigente sobre o tema “cliente”, especialmente com relação às dezenas de livros clássicos dos chamados gurus, que costumam ora banalizar o tema “cliente” com análises superficiais, ora passar ao largo e ignorá-lo.

Não só os gurus em geral, mas também autores sérios, respeitados e interessantes, vêm pagando o preço desse descuido. Entre os inúmeros autores que ocupam o panteão da influência sobre o mercado corporativo, elegemos um emblemático, que sistematicamente arranha a sua credibilidade por ignorar a variável “cliente” em suas pesquisas e constatações: o respeitado ex-consultor da McKinsey, o norte-americano Jim Collins. Com texto bastante atraente e teses interessantes, mas que em termos de pesquisa e fundamentação vem se mostrando, de certa forma, inconsistente.

Dentre as obras que escreveu, dois clássicos da literatura de negócios — agora na berlinda da consistência — se destacam: *Feitas para durar* e *Empresas feitas para vencer*. Neles, o autor praticamente ignorou a importância do cliente como ativo e como stakeholder corporativo, tanto como fator de longevidade (*Feitas para durar*) quanto como fator de crescimento (*Empresas feitas para vencer*), se concentrando nas questões mais intrínsecas às empresas, como missão-visão-valores, foco central de seu livro *Empresas feitas para vencer*.

Fato é que poucos anos depois, muitas companhias apontadas como “duradouras” pelo autor estão sumindo do mapa, e, principalmente, várias “vencedoras” estão

---

<sup>3</sup> Clemente Nóbrega, grande cientista e pensador da inovação no Brasil, afirma que uma empresa só tem o direito de existir se, ao produzir valor para o cliente, puder apreender parte desse valor para si própria, em proporção do que gasta para produzir esse mesmo valor. Obviamente, o cliente precisa perceber esse valor. Veja em: <<https://www.youtube.com/watch?v=FC7QQYDXmxI&list=UU57PfoZO0RgBh6WrxTeBoQ>>.

perdendo o jogo de lavada, assim como sua posição de liderança, relevância e mesmo viabilidade.

Para nós, não foi surpresa descobrir após alguns anos que as empresas listadas em ambos os rankings de Collins enfrentaram graves problemas nos anos seguintes ao lançamento dos respectivos livros. E isso sem necessariamente mudar a fórmula que ele descreveu em seu livro.

Assim, quando falamos das duas obras desse consultor neste capítulo, fique à vontade para visualizar qualquer outro livro de guru que tenha se proposto a escrever sobre estratégia empresarial, inovação e gestão competitiva, propalando conceitos “matadores”, sem dar a necessária atenção ao tema “cliente”.

Nosso alvo não é apenas Collins ou essas duas obras — longe disso, porque respeitamos seu trabalho e suas ideias, a despeito da crítica técnica. Nosso alvo é qualquer autor ou gestor que acredite que pode construir uma empresa excelente, igualmente competitiva e duradoura, sem colocar o cliente no centro de sua estratégia de longo prazo.

E desde já, para que não haja confusões de entendimento e de conceito daqui para a frente, antecipamos: nada de modismos e sandices românticas do tipo “Cliente é rei”, “O cliente pode tudo” ou “O cliente tem sempre razão”. O cemitério empresarial está cheio de empresas e gestores bem-intencionados que foram degolados pelo déspota “Rei cliente”. Este livro sobre “empresas feitas para o cliente” não tem nada a ver com esse chavão que cria uma espécie de monarquia infantilizada. O cliente pode muito, mas não é rei.

Portanto, se você é um fã dos livros de Collins, continue lendo suas obras. Nós continuaremos. Não afirmamos aqui que todas as suas premissas são descartáveis ou simplesmente erradas. Ao contrário, seus livros exibem muitos *insights* de valor inegável, inclusive em suas teses sobre visão-missão-valores, liderança e motores de crescimento. A questão é que esses elementos não são suficientes para determinar nem a longevidade nem a competitividade das empresas. São apenas estrelas de uma constelação muito maior, ainda que bastante reluzentes.

Se este é o seu caso, pense neste livro *Feitas para o Cliente* e nas afirmações aqui contidas como um complemento necessário e mesmo indispensável aos vários bons conselhos de Collins (e de outros escritores e consultores sérios). Pense neste livro como uma lente pela qual o livro de Collins e tantos outros devem ser relidos. Confie em nós, fará sentido.

## ENTENDENDO MELHOR QUAL FOI O “ERRO” DE COLLINS

O executivo que se prepara para uma apresentação decisiva em sua empresa normalmente enxerga o cliente como um ser capaz de converter propostas de valor em resultados. Entender o cliente, direcionar ofertas para ele e atendê-lo são variáveis distintas que eventualmente se conectam, mas só eventualmente. O crescimento previsto na sala de reuniões dificilmente é correspondido pela dinâmica do mercado. Nosso personagem leu Jim Collins, Michael Porter e, claro, Ram Charan. Ele está focado em entender e em buscar um desempenho impressionante ao longo do tempo, quarto após quarto.

Em nenhuma das obras que nosso executivo leu com aplicação ele levou em consideração uma aplicação para o mercado brasileiro, com sua nova classe média, com seu ambiente regulatório e com a força de sua legislação e órgãos de defesa do consumidor. Considerando o que faltou dizer sobre o cliente em suas obras tão incensadas e as prioridades por ele indicadas para uma gestão de sucesso, somos incisivos em dizer que Collins errou. E errou por considerar que suas concepções são universais para mercados sem peculiaridades e para consumidores previsíveis. Como assim?

Vamos lá: Collins começou a pesquisa de seu primeiro livro quando era um jovem professor na Universidade de Stanford, aos 30 anos. Seis anos depois, ainda bastante jovem, ele lançou a obra que o fez famoso. Não estava sozinho, tendo como coautor Jerry Porras. Mas como foi Collins quem ficou famoso pela obra e prosseguiu na carreira de escritor e palestrante, vamos nos referir de agora em diante somente a ele quando nos referirmos à autoria.

Podemos iniciar o embasamento de nossa análise crítica em algo contido nesta primeira obra, *Feitas para durar — Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*, publicada em 1994.

Collins informa, em certo momento, que se o leitor terminou o livro acreditando que uma declaração da visão estratégica é o mais importante, ele não entendeu nada do livro. Que este é um passo importante, mas certamente não é a essência.

Bem, o mesmo pode ser dito do livro inteiro. A “visão” de uma empresa, aquilo que a faz diferente, é, sem dúvida, algo indispensável. Mas certamente será o primeiro passo de uma jornada; no máximo, o alvo de referência. Afinal, essa visão única pode gerar um grande impacto no mercado, mas se for somente isso, o fracasso virá. O que é essencial para que essa visão continue gerando o sucesso almejado é ter o foco no cliente. Se este fator crucial deixar de existir, certamente algo negativamente disruptivo ocorrerá mais cedo ou mais tarde.

Essa necessidade de alcançar a perenidade permeia o livro *Feitas para durar*. Para Collins, uma empresa visionária é aquela que “é admirada pelas outras empresas do

mesmo setor e exibe um *longo* [grifo nosso] registro de impactos significativos sobre o mundo à sua volta”. Não há dúvida de que ele está certo nesse item. Mas ele mesmo reconhece que isso não basta.

A seguir, e durante toda a obra, o autor explica o que é ser uma empresa visionária e, especialmente, como um líder pode sair da empresa deixando atrás de si uma instituição sólida, em condições de seguir os passos do criador. Como base, ele usou a seguinte lista de empresas:

1. 3M
2. American Express
3. Boeing
4. Citicorp (agora Citigroup)
5. Disney
6. Ford
7. General Electric
8. Hewlett Packard
9. IBM
10. Johnson & Johnson
11. Marriott
12. Merck
13. Motorola
14. Nordstrom
15. Philip Morris
16. Procter & Gamble
17. Sony
18. Walmart

Alguns críticos não deixaram de apontar que posteriormente as empresas escolhidas sofreram incontáveis reveses. Acuado, Collins acabou respondendo que o livro jamais prometera que as empresas seriam sempre grandes, mas que têm sido grandes por um período considerável. Bem, isso não é o que se espera de um livro chamado *Feitas para durar* (que é uma tradução livre, mas aceitável, do título original *Built to Last*).

Claramente estabelecida a importância do sucesso perene, passamos agora a examinar o sucesso que as empresas selecionadas por Collins realmente atingiriam (ou não).

Em primeiro lugar, vamos presumir que seja correto o sucesso das empresas selecionadas no *Feitas para durar* (ao menos no período em que o autor escrevia o livro). Ele se esforçou em mostrar que elas atingiram um desempenho excelente, em especial comparando-se com suas principais concorrentes, que ele adotou como empresas de referência. Mas, para sermos mais eficientes, seria preciso ter-se verificado, na cultura dessas empresas, a importância real e tangível que elas dão ao cliente, um item essencial que ajuda a explicar o desempenho delas e que Collins menosprezou.

Dessa forma, antes de apontar o que deu errado, é válido argumentar que as empresas realmente produziram resultados em algum momento. E que continham em sua cultura algo que explica esse sucesso.

O caso mais óbvio e extremo é provavelmente o da rede hoteleira Marriott. Ali, o foco é o serviço cordial e o valor dado à excelência. A missão do Marriott é um primor a ser seguido, analisado e considerado por todas as empresas. Aqui está ela: “Fazer com que as pessoas que estão longe de casa sintam que estão entre amigos”. Os gestores do Marriott prometem fazer o que for necessário para satisfazer cada hóspede, a cada dia, a cada estada. Para a rede hoteleira, as pessoas são o mais importante, e as outras regras, como a melhoria contínua, funcionam em virtude da regra fundamental. Ainda mais hoje em dia, em tempos de economia colaborativa e da ascensão de negócios como o Airbnb (*Air, bed and breakfast*).

Pegue os outros exemplos, com as palavras das próprias empresas e — quase que acidentalmente — reproduzidas por Collins no livro. A 3M, que considera que o negócio deles é resolver problemas (dos clientes e para os clientes, claro); a American Express, com seu *atendimento heroico* ao cliente; a Johnson & Johnson, colocando o cliente em primeiro lugar; a Nordstrom, onde a satisfação do cliente está acima de tudo; o Walmart, que existe para fornecer valor aos clientes; e a Walt Disney, que quer levar a felicidade a milhões de pessoas. Considere que muito provavelmente foram esses valores — e não somente os outros expostos no livro — os responsáveis pelo sucesso dessas empresas pelo período em que elas realmente tiveram sucesso.

O cliente é fundamental para essas empresas, mas estranhamente não está no restante do livro de Collins. Ao menos, não na proporção necessária (que nós advogamos como a prioridade máxima). Aparentemente, as características essenciais de sua jornada de sucesso estavam de alguma forma na cultura dessas empresas. O então jovem professor não as considerou importantes o suficiente para destacá-las no livro. Talvez Collins tenha buscado identificar outros aspectos da gestão por considerar que o foco no cliente era “básico” demais, quase simplório.

Evidentemente, a cultura dessas empresas — e a consequente importância que dão ao cliente — lhes confere boa parte do desempenho que as levou ao topo. Quando caíram de maneira relevante, provavelmente é porque deixaram de considerar o que devia ser mais fundamental para a continuidade de seu sucesso. Vejamos o golpe levado pela General Electric ao dar demasiada importância ao segmento financeiro, somente porque trazia lucros, ainda que não fossem sustentáveis (ou como muitos podem dizer, não estavam no “foco” da empresa. Recentemente, a GE desfez-se de sua icônica divisão de eletrodomésticos, vendendo-a para a sueca Electrolux<sup>4</sup>).

Embora Collins, ao se defender das inúmeras críticas posteriores, tenha rejeitado a ideia de considerar somente os resultados financeiros como prova de seus erros, é difícil negar que o desempenho de boa parte do grupo foi bem abaixo do desejado (em alguns casos, até mesmo medíocre). Pense em nomes como Citigroup, AmEx, J&J, Walmart e a própria General Electric. Pense na Motorola, salva pela providencial mão do Google, depois vendida (a divisão de celular para a chinesa Lenovo), antes empresa líder de categoria no segmento de telefones celulares, criadora do fracassado Iridium, que vinha lutando contra a condição de empresa combatida perante concorrentes tradicionais como Nokia, entrantes globais como Samsung e inovadores de categoria como Blackberry e Apple. É evidente que a crise econômica iniciada em 2008 precipitou e piorou a situação, mas diversos concorrentes registraram desempenho melhor do que os nomes citados no livro, no mesmo cenário de crise e restrições ecossistêmicas.

Há também os problemas não relacionados ao desempenho puramente financeiro dessas empresas. Por exemplo, a busca incessantemente da rede Walmart para oferecer o menor preço consequentemente a tornou alvo de acusações razoáveis e coerentes com essa busca, como exterminar a atividade econômica local, esmagar fornecedores draconianamente, estabelecer uma relação pouco saudável com os funcionários (pagando salários baixos ou impondo uma espécie de culto interno, chegando a causar desconforto aos funcionários) ou, ainda, enviar os mesmos empregos para mercados asiáticos, em especial a China (fechando contratos com fornecedores por preços tão baixos que tiram dos negócios a indústria local). Tudo isso pode parecer fazer parte do velho e bom capitalismo, o *laissez-faire* que ao final traz o progresso. O problema é que a agressividade e velocidade com que a rede Walmart persegue esses ideais nos EUA e em outros lugares, como no Brasil, fez muito para colocar em dúvida os próprios valores capitalistas.

No segundo livro que consideramos, o *Empresas feitas para vencer — Por que apenas algumas empresas brilham*, Collins escreveu algo que funcionaria não como uma sequência ao anterior, mas como uma obra que o precede. Se no primeiro ele

---

<sup>4</sup> Electrolux compra divisão de eletrodomésticos da GE por US\$ 3,3 bi. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/3686628/electrolux-compra-divisao-de-eletrrodomesticos-da-ge-por-us-33-bi>>.

aponta a característica visionária que fez aquelas empresas se tornarem incríveis, no segundo ele seleciona um grupo que não tinha nada de especial até o momento em que “algo” pretensamente inesperado mudou essa condição, transformando-as em estrelas brilhantes na constelação empresarial. Para Collins, o processo contínuo e readaptado constantemente da busca pela liderança — a recorrência e o aprendizado agregados por esse processo em si — é o que causou essa mudança, e o elemento mágico que as fez ir de “boas” para “excelentes”, uma ideia expressa claramente no título original em inglês, *Good to Great*.

A princípio, o método de escolha para definir que empresas possuíam esse elemento mágico pareceu bastante sólido. Agora um pouco mais maduro, com 43 anos, Collins já estava em voo solo e sem Jerry Porras, assinando sozinho as obras que escrevia. Construiu uma lista de 1.435 empresas que considerou “boas” e a partir dela selecionou um time dos sonhos de 11 grandes jogadores. Depois, examinou detidamente essa seleção vitoriosa para encontrar quais eram os elementos que fariam a mágica acontecer. A partir dessa análise, ele estabeleceu as bases de uma disciplina focada na proposta, nas pessoas e na ação.

Esta foi a seleção da excelência convocada por Jim Collins:

1. Circuit City
2. Fannie Mae
3. Gillette Company
4. Kimberly-Clark
5. Laboratório Abbott
6. Kroger
7. Nucor
8. Philip Morris
9. Pitney Bowes
10. Walgreens
11. Wells Fargo

A princípio, *Empresas feitas para vencer* foi incensado por um grande número de especialistas e gestores, como o conselho de CEOs do *Wall Street Journal*. Mas o tempo passou, e os problemas apareceram.



Escrever com mais maturidade não reduziu o número de críticas ao novo livro. Ao contrário, se o ícone *Feitas para durar* foi criticado, este *Empresas feitas para vencer* levou ainda mais pedras, o que vamos desenvolver a seguir. Antes é válido enfatizar aqui que se a ideia do autor era fornecer um guia, é estarrecedor que o cliente seja mais uma vez tão pouco citado. A exceção relevante é quando Collins acertadamente diz que o ativo mais importante da empresa são as pessoas certas nos lugares certos. E completa afirmando que a melhor coisa a fazer é colocar essas pessoas na frente do cliente. Ok, ponto para Jim Collins. Ele está certo aí, mas o termo “cliente”, assim como no anterior, desaparece no resto do livro.

Esclarecido este ponto, vamos novamente estabelecer como a própria obra deixa clara a importância de uma cultura de gestão que possa gerar resultados permanentes. O melhor argumento repousa na afirmação central de Collins em *Empresas feitas para vencer*. Para ele, a diferença de um líder categoria 4 para o líder categoria 5 (a máxima) é que este consegue fazer duas coisas essenciais: a primeira é fazer a empresa dar o salto da mediocridade para a excelência (mas isso o líder 4 também consegue fazer). A segunda, e primordial, é que essa empresa continue excelente após esse líder deixá-la (foi o que fez Collins dizer que não sabia se Jack Welch era de fato um líder 5, pois ele não tinha ideia do que aconteceria com a General Electric, depois da saída de Welch, na gestão de Jeffrey Immelt — por esse critério, Jeffrey Immelt ainda fica devendo. Sofrendo os efeitos da crise financeira de 2008, as ações da GE despencaram 60% entre 2001 e 2011 e só recuperaram 30% do valor em 2013<sup>5</sup>).

De qualquer forma, é aí que está um dos argumentos mais fortes dos críticos ao dizerem que também esse livro também está recheado de erros analíticos importantes. É claro que vamos mostrar onde Collins errou, mas primeiro permita-nos, como ponto de partida, deixar claro que houve um problema.

Fato central: diversas das empresas listadas no ranking dessa obra passaram por problemas sérios depois que o livro foi publicado. E os itens fundamentais indicados por Collins não mudaram nas empresas. Pelo menos não tão radicalmente para explicar o que ocorreu e que desenvolveremos adiante. Novamente, o primeiro item é que essas empresas certamente não apresentaram um bom desempenho no mercado de capitais (se você é daqueles que acha que isso não é argumento relevante, lembre que Collins só analisou empresas de capital aberto e que as selecionou levando em conta, em primeiro lugar, o desempenho financeiro).

Como todos sabem hoje, a financeira Fannie Mae foi tão mal que precisou ser resgatada pelo governo americano. Todo investidor fã de Collins que decidiu colocar dinheiro ali após ler o livro provavelmente perdeu quase tudo. Uma das razões é que a Fannie Mae podia se dar ao luxo de ser agressiva e não se importar muito em em-

---

<sup>5</sup> Quanto tempo deve durar um presidente de empresa? Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1066/noticias/menos-tempo-no-comando>>.

prestar, despreocupada com o risco, porque todos acreditavam que o governo americano viria em socorro se algo desse errado. O problema é que algo deu muito errado, bem mais do que eles poderiam imaginar — inclusive para o governo americano.

Além desse exemplo mais extremo, considere que nenhuma dessas empresas apresentou um desempenho melhor do que a média do mercado. Outros exemplos desfavoráveis no grupo são Nucor e Pitney Bowes, que passaram por maus bocados nos últimos anos. Aliás, se você apostasse em um índice genérico alinhado ao índice americano S&P 500, teria perdido menos dinheiro.

Pior ainda, um grupo de pesquisadores americanos se deu ao trabalho de revistar os dados financeiros que levaram à escolha das empresas por Collins. Foi a dupla Bruce Resnick e Timothy Smunt, professores da escola de negócios Babcock da Universidade de Wake Forest, na Carolina do Norte. Eles descobriram que se a janela de 15 anos de resultados escolhida por Collins fosse movida apenas alguns meses, o desempenho excepcional das empresas no mercado de ações simplesmente desapareceria! Afinal, talvez as empresas não estivessem mesmo apresentando um desempenho tão fantástico.

Fechando novamente os parênteses do aspecto financeiro das empresas relacionadas no *Empresas feitas para vencer*, vamos aos exemplos. E às razões. Alguém pode argumentar que essas companhias não contavam com um bom líder e tomaram decisões erradas, mas, se assim fosse, a teoria de Collins estaria errada. O problema fundamental é que elas erraram nos pontos que Collins **não** indica no livro. Valores que os líderes dessas empresas não se preocuparam em comentar quando o consultor os entrevistou, provavelmente o induzindo ao erro de que tais fatores não seriam tão relevantes quanto de fato o são, o que o fez menosprezar esses valores na obra que estava escrevendo.

Aos exemplos. Uma das empresas da lista foi a rede de varejo tecnológico Circuit City. A empresa cometeu vários erros, e o pior deles ocorreu em 1997, antes de Jim Collins começar a trabalhar no livro (embora naquele momento não fosse claro para todos que a empresa estava cometendo um grande equívoco). A Circuit City investiu mais de US\$ 100 milhões em um formato de vídeo novo chamado *digital video express* com o sonho de iniciar uma revolução no mercado. Em setembro, o primeiro formato foi lançado. Na época, o formato DVD era novo, e a Circuit City pretendia proteger os discos contra cópias ilegais. Ok, o objetivo podia ser legítimo, mas o caso é que eles tentaram vender isso como uma vantagem para os clientes. Talvez porque a inovação significava pagar um preço mais alto do que se pagava nos produtos originais. Além disso, os aparelhos de DVD ainda ligavam automaticamente para a Circuit City para relatar o que o consumidor estava assistindo. Para piorar ainda mais, os discos nesse formato eram baratos, mas só podiam ser assistidos uma única vez. Se quisesse assistir novamente, era necessário pagar uma pequena quantia.

A pergunta que se faz aqui é: que tipo de gestor raciocina dessa forma? A empresa podia ter liderança, até mesmo um líder no nível 5 de Collins, podia ter disciplina, talentos excepcionais, podia dispor de cada uma das qualidades citadas em *Empresas feitas para vencer*. Mas o que a Circuit City não tinha realmente era o foco estratégico no cliente. Ninguém ali parou para se colocar no lugar dele e chegar à conclusão de que não havia vantagem naquele produto a ponto de ser aceitável cobrar mais por ele. Talvez houvesse vantagem para o fabricante, para os donos dos direitos autorais, talvez até mesmo para a Circuit City. Mas certamente não havia vantagem para o cliente.

O mercado não demorou a mostrar a realidade. As vendas do aparelho DVD foram um fracasso, bem como as das mídias vendidas para rodar no aparelho. Em meados de 1999, período já fora da análise de Collins, a Circuit City anunciou que não apoiaria mais o formato. Perderam US\$ 114 milhões, um valor que poderia ter transformado o prejuízo da empresa naquele ano em lucro, caso o erro não tivesse sido cometido. Embora um dos mais óbvios, esse foi apenas um dos diversos erros de desprezo para com o cliente cometidos pela Circuit City, que em 2009 liquidou sua última loja, após decretar falência. De lá para cá, o mercado de vídeos evoluiu para o formato *on demand* com o crescimento extraordinário da Netflix, que varreu as locadoras do mapa (e que ameaça o sólido e cativo negócio das TVs por assinatura). Só no Brasil, com dados de janeiro de 2016, a Netflix, do alto de um R\$ 1,1 bilhão de faturamento, já é maior que o SBT, rede de TV aberta com mais de 30 anos de mercado.

Também listada como uma empresa “feita para vencer”, o caso da Gillette tem alguns pontos em comum. A empresa sempre foi saudável, tendo conseguido estabelecer uma margem de lucro acima da média do mercado para seus aparelhos de barbear.

Tradicionalmente, era uma empresa refratária a fusões e resistiu bravamente a aquisições. A Revlon tentou em 1986, e a própria Procter & Gamble tentou em 1999. A saúde financeira e a cultura da empresa pareciam sólidas, ao menos o suficiente para Collins a listar como uma empresa “excelente”. Há quem diga que a crise financeira causada pelo estouro da bolha e o atentado de 11 de setembro de 2001 causaram os problemas, mas é estranho que isso tenha acontecido com a empresa mais respeitada do segmento e somente com ela, dado que os problemas citados eram sistêmicos.

O fato é que a Gillette também se deixou enfraquecer ao descuidar do cliente. Entre os casos mais comentados está o escândalo do RFID, comprovado na Inglaterra em 2003. Sensores escondidos na embalagem indicavam quando o produto era levado da gôndola e uma foto era tirada do cliente. Depois, outra foto era tirada quando ele pagava pelo produto. Órgãos de defesa do consumidor suspeitaram que o mesmo era feito nos EUA e em outros países. Os objetivos da empresa podem ter sido puros — estudar o comportamento do cliente ou evitar roubos —, mas não há dúvida de que houve um descaso grave com a privacidade. Diversos outros problemas menores com clientes foram registrados, e 16 meses depois do escândalo do

RFID, a Gillette se rendia e era comprada pela Procter & Gamble por US\$ 57 bilhões. A própria P&G hoje em dia enfrenta concorrentes disruptivos, como o Dollar Shave Club, que já acumula 6% de *market share* em dois anos de operação, graças a um modelo de negócio de assinaturas (o cliente assina um pacote mensal e recebe sua opção de lâmina em casa. Reparem que a ênfase na conveniência — receber em casa — retrata o foco no cliente. O Dollar Shave Club nasceu desenhado para facilitar a vida do cliente).

Esses são apenas alguns exemplos que comprovam que o time de talentos selecionado por Collins pode ter registrado bom — e até excelente — desempenho por um tempo, mas certamente não continha na cultura algo que o destinasse ao sucesso perene. Pelos erros apontados, fica claro que faltou a boa parte dessas empresas uma virtude essencial, e o leitor já sabe qual é. Por isso, o time dos sonhos de Collins se transformou em apenas isso mesmo: um sonho. E um dia o mercado, os investidores e os gestores acordaram.

A conclusão: você pode escolher qualquer virtude de uma empresa e fazer uma lista de corporações que possuem aquela virtude. Tente você mesmo. Faça sua lista. Deixe passar alguns anos. Algumas empresas terão falhado, e é possível que a maioria tenha se dado bem. Não porque elas detêm somente a virtude que você selecionou — o que ajuda bastante —, mas provavelmente porque elas possuem algumas outras. Neste livro ficará claro que se a satisfação do cliente for a virtude escolhida e a cultura garantir que ela seja adequadamente gerenciada, a lista se manterá mais fidedigna e confiável.

## ERROS DE ANÁLISE A PARTIR DE DADOS “CONFIÁVEIS”

Nossa percepção é a de que consultores como Jim Collins — e centenas de outros — dão excelentes conselhos. E muitas vezes fracassam. E as empresas que esses consultores listam cedo ou tarde também fracassam. Não cometa o mesmo erro que elas cometeram e evite o erro de ser violentamente acordado de seu sonho pelo mercado. Por isso, tampouco confie em nós, autores, de maneira cega. Analise, pondere, reflita. E lembre do papel do cliente desde sempre na história de sucesso das empresas. Ou não é — ou deveria ser — o cliente sua essencial razão de existir?

Talvez um dos problemas de Collins seja confiar no excesso de cientificismo como certeza definidora dos “sims” e “nãos”, atitude bastante comum nos executivos de hoje. Dados são dados e devem ser usados com inteligência e “senso de timing”. Mas dados são, também, somente dados, características inerentes aos movimentos humanos, derivadas numéricas de suas ações e decisões, mas que nem sempre refletem a realidade nua e crua do objeto que espelham ou definem.