



Empresas feitas para vencer: O que diferencia as empresas excelentes das normais?

Roland Cunha Montenegro

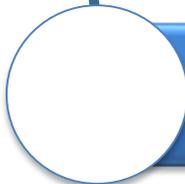




Introdução



Pessoas Disciplinadas



Pensamento disciplinado



Ações disciplinadas



O volante

Motivação



**Novos
conhecimentos**

Liderança

Motivação



**Novos
conhecimentos**

Liderança

OVER ONE MILLION COPIES SOLD

International
Bestseller

BLUE OCEAN STRATEGY

How to Create
Uncontested Market Space
and Make the Competition Irrelevant

W. Chan Kim • Renée Mauborgne

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS



Lide

Novos
necimentos



Introdução

SAFÁRI DE

UM ROTEIRO PELA SELVA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ESTRATÉGIA

2ª EDIÇÃO



HENRY MINTZBERG

BRUCE AHLSTRAND

JOSEPH LAMPEL

Novos
recimentos

Empresas feitas para vencer



NATIONAL BESTSELLER

Why Some Companies
Make the Leap...
and Others Don't

GOOD TO
GREAT

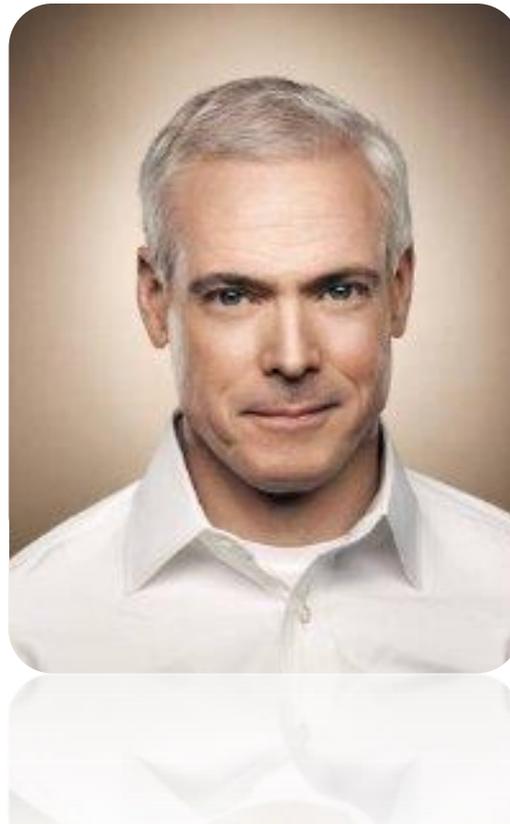
JIM COLLINS

Coauthor of the bestselling
BUILT TO LAST

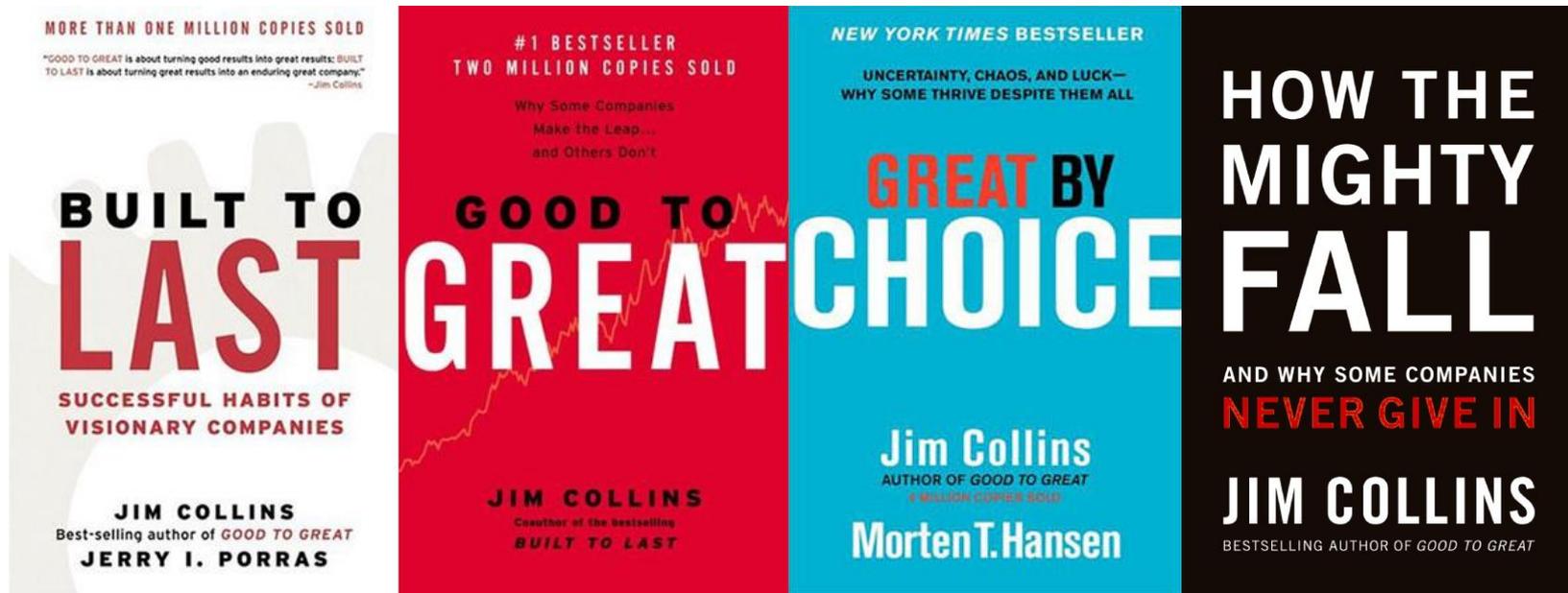
P
metrologia e
automação
Lider

Novos
recimentos

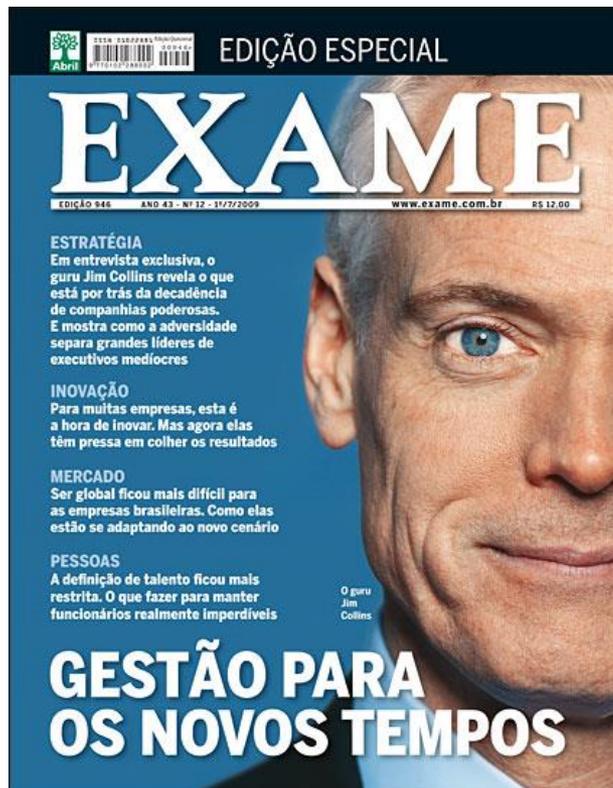
Autor: Jim Collins



Autor: Jim Collins



Autor: Jim Collins



Pesquisa realizada

Empresas com padrão de transição: boa -> excelente

Min. de 25 anos antes da transição

Min. de 15 anos depois da transição

Taxa de retorno de investimento 3 vezes maior que a media do mercado

Pesquisa realizada



Farmacêutico

NUCOR

Siderúrgico

Walgreens

Varejo

**WELLS
FARGO**

Bancário

Pesquisa realizada



Hipotecário



Bens de consumo



Bens de consumo



Varejo

Pesquisa realizada



Varejo

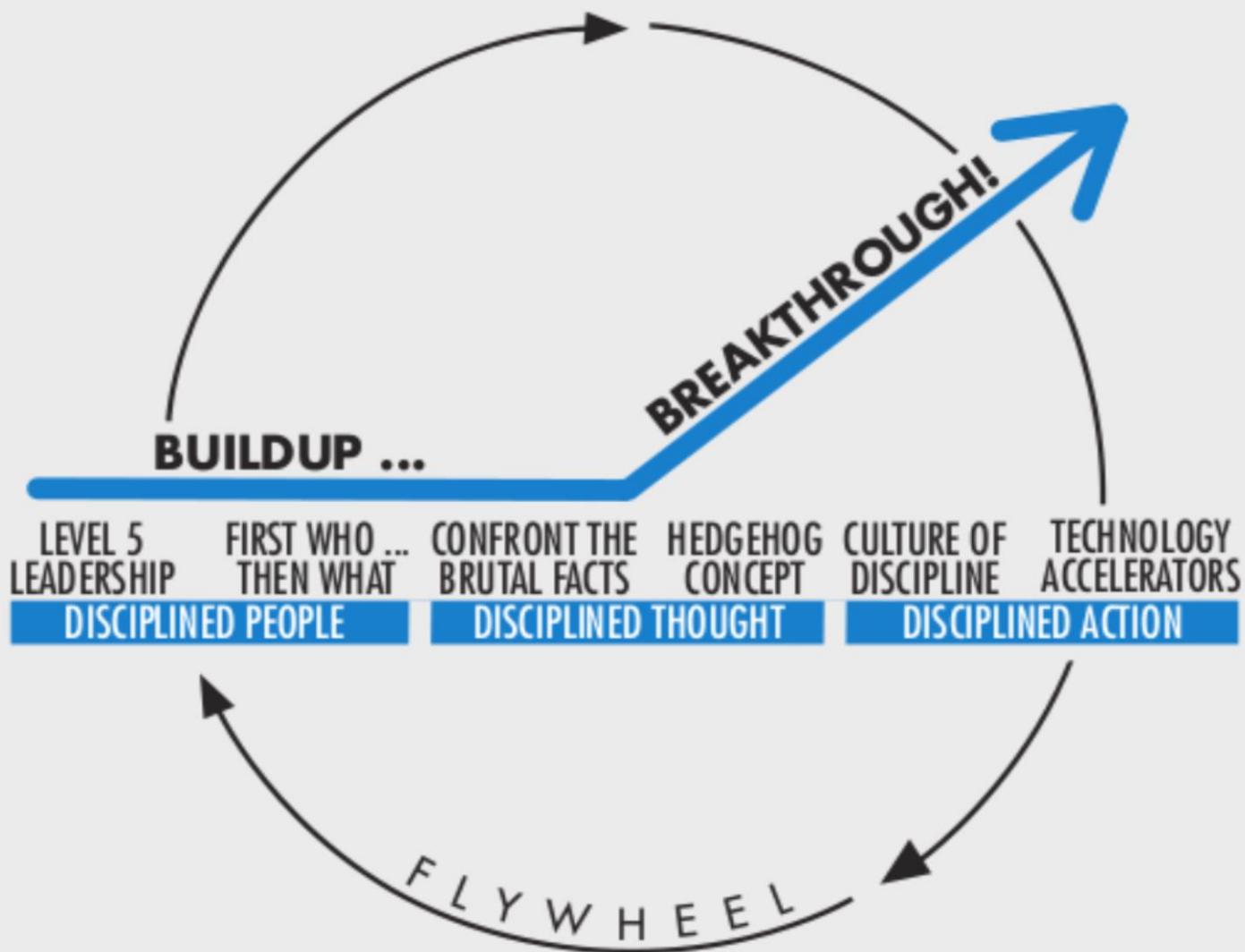


Tabaco

 **Pitney Bowes**

Serviços

A teoria



Início

“Good is the enemy of great.”



Introdução



Pessoas Disciplinadas



Pensamento disciplinado

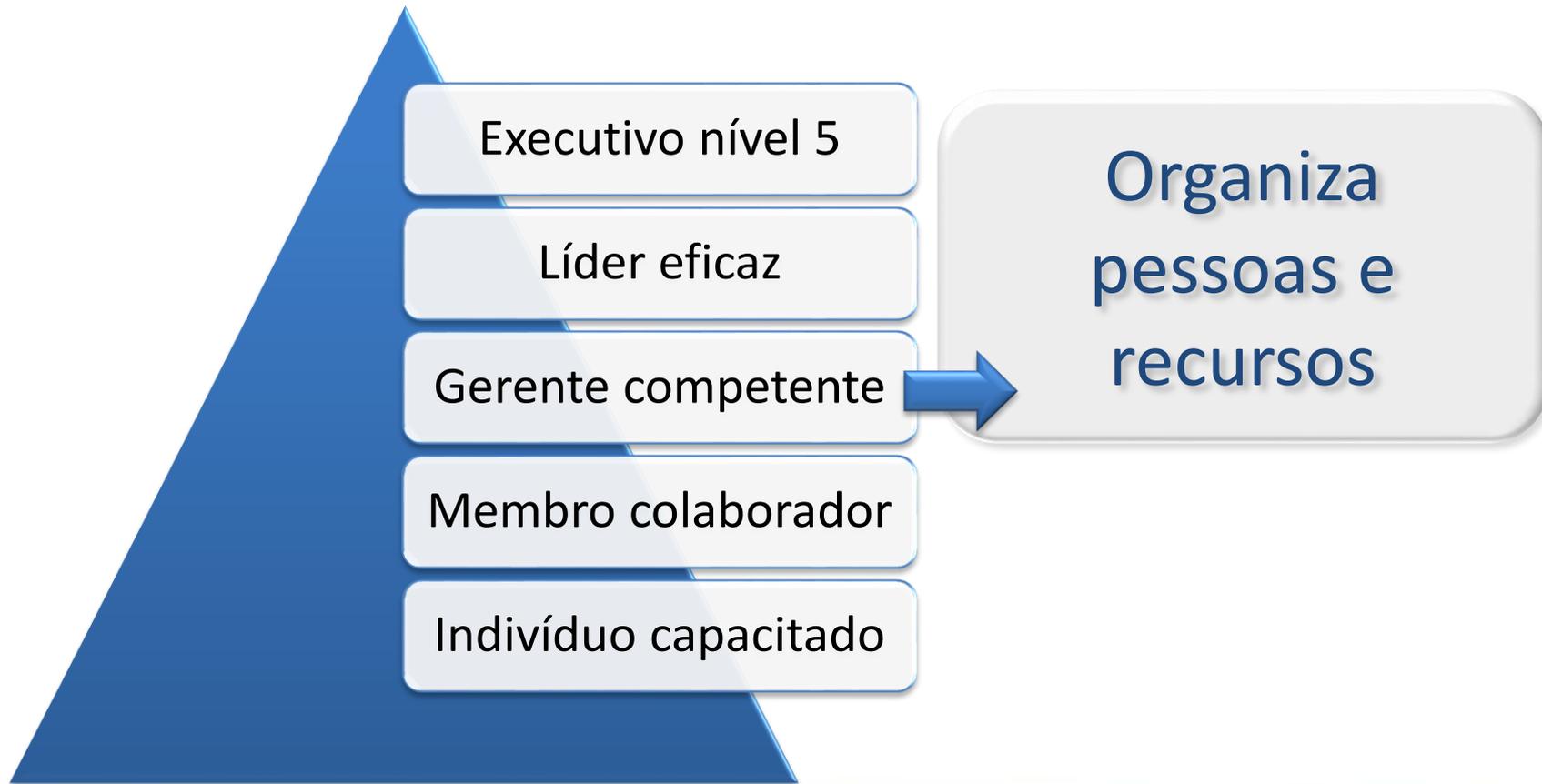


Ações disciplinadas

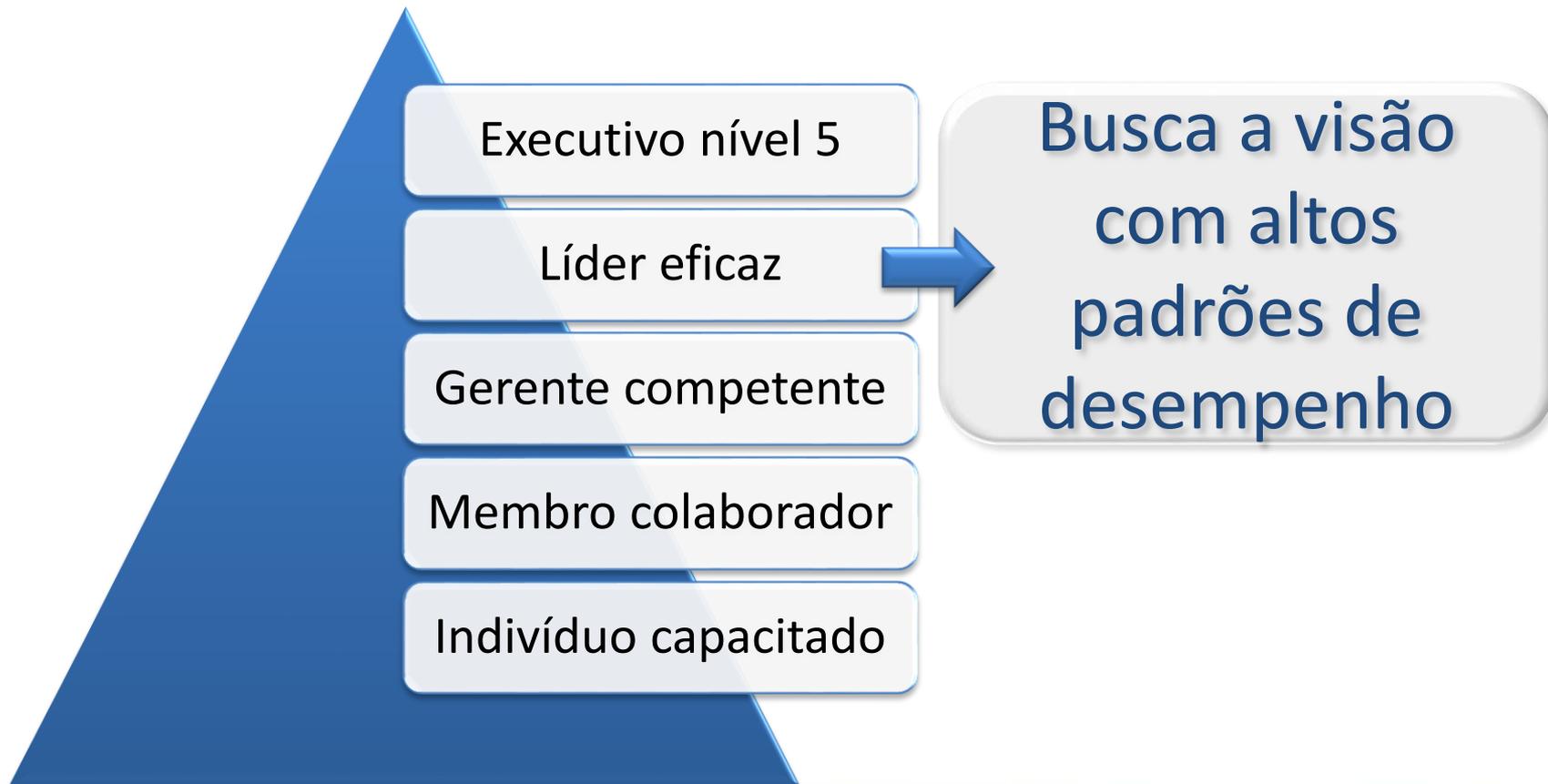


O volante

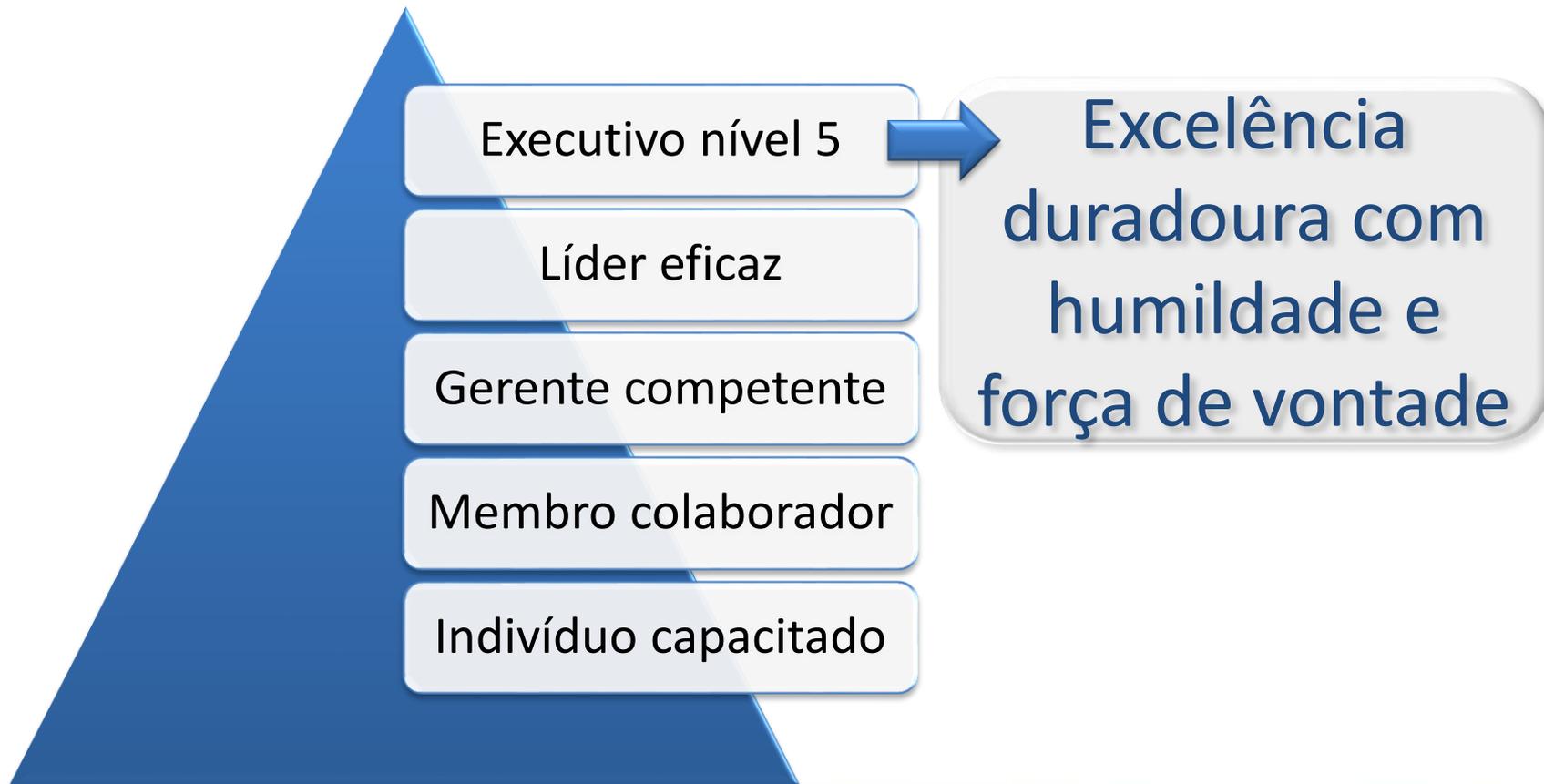
Líder de nível 5



Líder de nível 5



Líder de nível 5



Líder de nível 5



Altamente ambiciosos

Força de vontade

Centrados na empresa

“... sua ambição é voltada primeiramente e fundamentalmente para a instituição, não para si mesmos.”

Líder de nível 5

Capacidade de produzir sucessores



Lee Iacocca



1972 – Lee assume a Chrysler à beira da falência

1985 – Adquiriu 40% da AMC e passa a produzir o Jeep Grand Cherokee

1992 – Aposenta-se como CEO

1998 – Chrysler é adquirida pela Daimler

Primeiro quem... depois o quê

Líder nível 5



Primeiro quem



Depois o quê

Um “Gênio com mil auxiliaries”



Primeiro o quê



Depois quem

Primeiro quem... depois o quê



Na dúvida, não contrate

**Quando você sabe que precisa mudar
uma pessoa, aja**

**Melhores pessoas nas melhores
oportunidades**

Na dúvida, não contrate



Cinco executivos
mais importantes?

1... 2... 3... 4... 5...

Walter Brukart
Vice presidente

As pessoas
CERTAS

**Quando você sabe que precise
mudar uma pessoa, aja**

**Controlar
rigorosamente
uma pessoa**



Erro de seleção

Rigorosas ≠ Implacáveis

**Necessidade de escolher as
pessoas CERTAS**

Melhores pessoas nas melhores oportunidades



Joe Cullman
CEO década 1960

Aumentar vendas internacionais (1%)

Apontou seu executivo número 1

Marlboro -> cigarro mais vendido no mundo



Introdução



Pessoas Disciplinadas



Pensamento disciplinado



Ações disciplinadas



O volante

Encarar a verdade nua e crua



Os fatos são melhores que sonhos

Encarar os fatos e agir

Encarar a verdade nua e crua

Ambiente onde a verdade é ouvida



1. Lidere com perguntas, não com respostas

2. Envolver-se no diálogo, não na coação

3. Faça autópsias, mas não jogue a culpa em ninguém

4. Crie mecanismos de “bandeira vermelha”

Encarar a verdade nua e crua

O paradox Stockdale



7 anos preso no Vietnam

Encarar a verdade nua e crua

O paradox Stockdale

Quem não sobreviveu ao cárcere?

**Os OTIMISTAS! Pois não conseguiram
encarar a verdade**

Encarar a verdade nua e crua

O paradox Stockdale

**Mantenha a fé de
que você vencerá no
final, independente
das dificuldades**



**Enfrente a verdade
nua e crua, seja ela
qual for**

O conceito porco-espinho



O conceito porco-espinho



O conceito porco-espinho



Não é uma questão do que escolher,
mas no que se **PODE** ser o melhor

Se não pode ser o melhor no que faz,
isso **não pode ser a sua base** do
conceito porco-espinho

O conceito porco-espinho



Saber encontrar o seu denominador econômico

Exeplos:

Wallgreens – Por visita de cliente
Nucor – Por tonelada de produto acabado
Kimberly-Clark – Por marca de consumo



Introdução



Pessoas Disciplinadas



Pensamento disciplinado



Ações disciplinadas



O volante

Cultura da disciplina



T R I A T H L O N

do you tri?

Natação:
3,8 km

Ciclismo:
180 km

Corrida:
42 km

IRONMAN
Wisconsin madison
September 9th, 2007

Cultura da disciplina

“A disciplina não é um princípio dos negócios, é um princípio da excelência”

Cultura da disciplina



**Liberdade e responsabilidade dentro
do conceito porco-espinho**

**Pessoas autodisciplinadas que
cumpram suas responsabilidades**

Disciplina ≠ Tirania

Aceleradores tecnológicos

drugstore.comTM
the uncommon drugstore

Criada em 1999
Pré bolha “pontocom”

A venda de remédios
on-line acabaria com a
Wallgreens

Aceleradores tecnológicos

Walgreens

Conceito porco-espinho
+ Disciplina

Arrastar, caminhar e
correr

2011: Compra a
drugstore.com

Aceleradores tecnológicos



A tecnologia não gera ruptura, mas funciona como um **acelerador de crescimento**

Empresas excelentes são pioneiras na **utilização da tecnologia**

Conceito porco-espinho



Introdução



Pessoas Disciplinadas



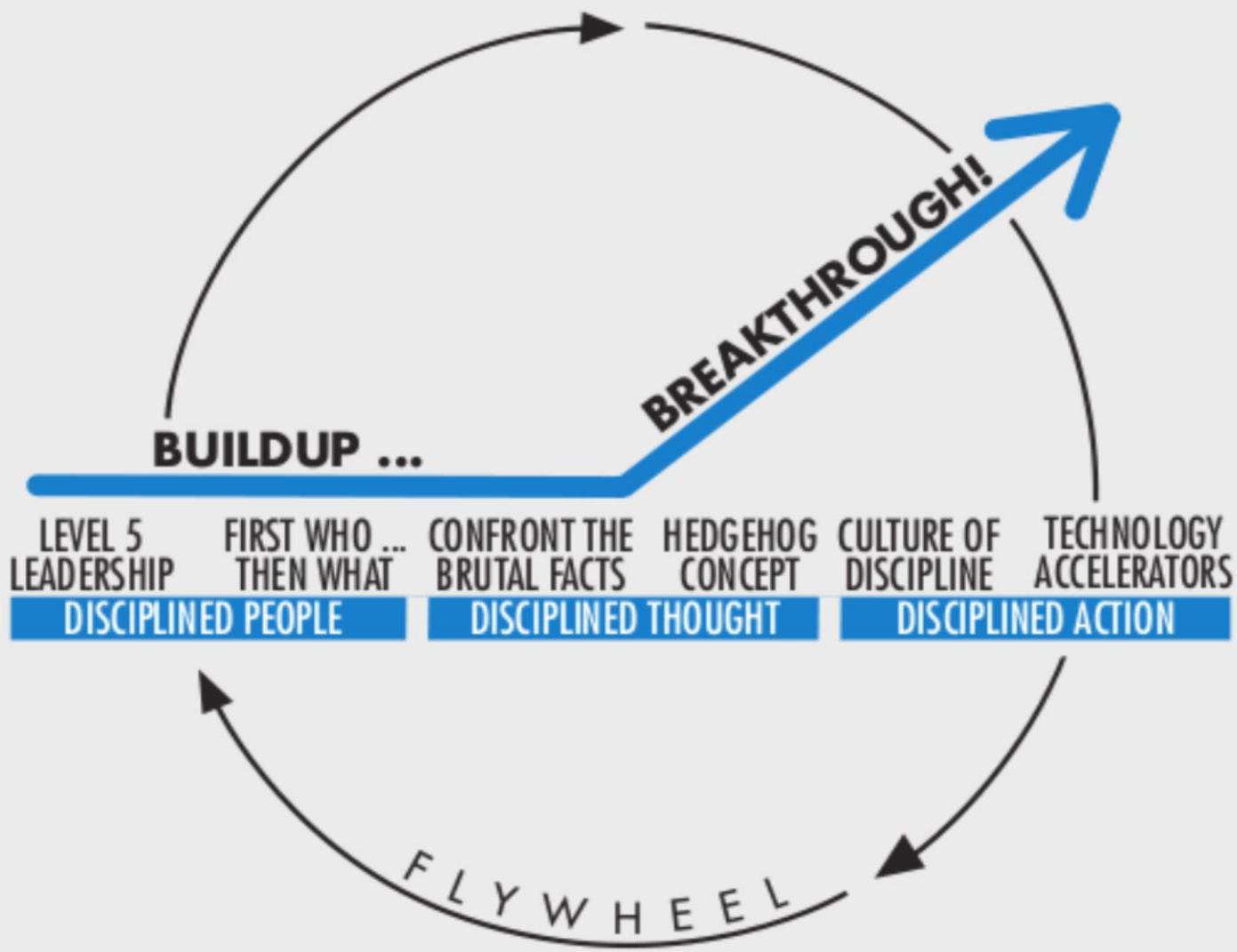
Pensamento disciplinado

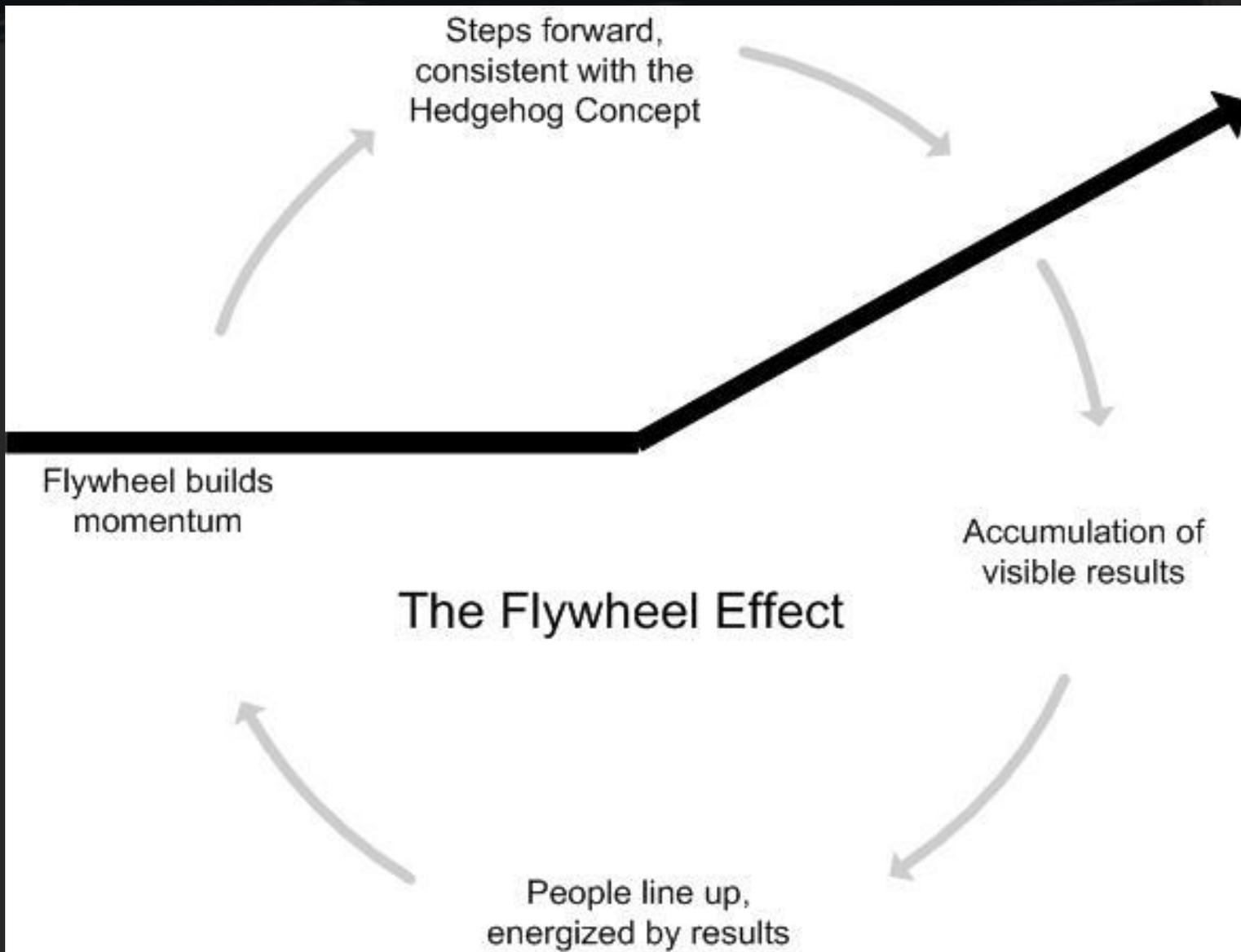


Ações disciplinadas



O volante









RUM

rum@labmetro.ufsc.br

