



Assine

REVISTA EXAME

Por que a GE mudou o jeito de trabalhar de 300 mil funcionários

Em entrevista exclusiva a EXAME, Jeffrey Immelt diz por que mudou a sede, a estratégia e o jeito de trabalhar no conglomerado industrial General Electric.

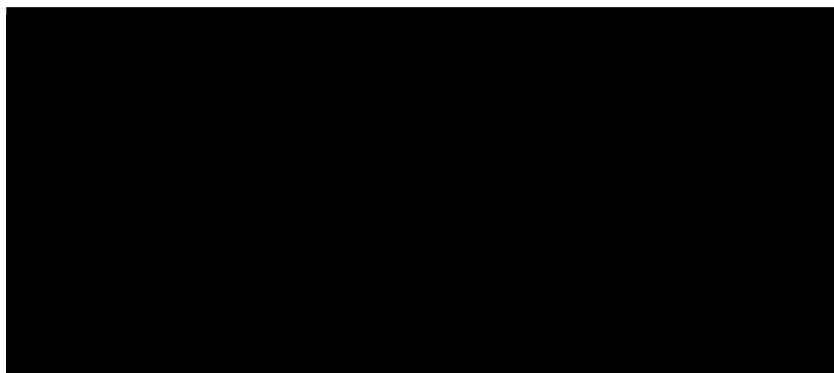
Por **Cristiane Mano**
© 8 set 2017, 05h59



Jeffrey Immelt, presidente do conselho de administração da GE: "Cultura de experimentação" (Germano Luders/Revista EXAME)

São Paulo — Os cerca de 800 funcionários que trabalham na matriz do conglomerado industrial General Electric estão de mudança. Em março, começaram a desocupar o escritório localizado em Fairfield, no interior do estado de Connecticut, com 60 000 habitantes, na região da Nova Inglaterra. A pacata cidade abriga a sede da GE desde 1974 e é a segunda morada da empresa fundada em 1892 em Nova York. O novo destino está a 260 quilômetros de distância, em Boston. Em breve todos estarão próximos da efervescência de um dos principais centros de estudos em tecnologia do mundo, o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). O movimento estará completo até o início de 2019. Além de histórico, trata-se de um momento simbólico. "Queremos tornar a companhia mais jovem e inovadora, por isso vamos colocar a sede perto de um fluxo intenso de novas ideias", afirmou **Jeffrey Immelt**, presidente do conselho de administração da companhia, a EXAME.

PUBLICIDADE



O que fica para trás é mais do que apenas um prédio. E sim uma etapa relevante da existência de um dos maiores e mais diversificados conglomerados industriais do mundo, com faturamento de 123 bilhões de dólares em 2016. Trata-se da 13ª maior companhia americana, segundo a revista Fortune. O escritório no interior de Connecticut foi palco de toda a era Jack Welch, lendário executivo que a comandou de 1981 a 2001. Não é a primeira transição da GE, cuja origem está nas primeiras lâmpadas vendidas por Thomas Edison há 125 anos, e hoje vende de turbinas de avião a locomotivas. Ao longo de mais de um século, tornou-se uma espécie de encarnação da pujança da era industrial ao produzir máquinas para vários setores.

Na nova fase, porém, tem pela frente uma transformação inédita: de fabricante de bens físicos, feitos de graxa e parafusos, para provedora de informação baseada em tecnologia. A “nova GE” apresenta-se como uma empresa digital, dona de um sistema operacional à semelhança do Android, do Google, ou do iOS, da Apple, sob o nome de Predix. Com o uso da internet das coisas, criou uma plataforma capaz de interligar os equipamentos que produz a uma espécie de central de gerenciamento. A **tecnologia** permite, por exemplo, antecipar o momento correto de fazer a manutenção de uma turbina — antes que dê sinais de fadiga — ou de controlar a velocidade de locomotivas, de modo a consumir menos combustível nos mesmos trajetos. Segundo Immelt, presidente do conselho da GE há 16 anos, trata-se de uma das maiores transformações da empresa centenária.

Está claro que a internet das coisas é um novo e promissor campo de batalha. Até 2020, os negócios ao redor da tecnologia deverão gerar receitas de 260 bilhões de dólares por ano, de acordo com a consultoria Boston Consulting Group. É um montante 60% maior do que o registrado em 2015. Outras concorrentes da GE estão trilhando o mesmo caminho. Em 2016, um ano após a rival americana, a alemã Siemens anunciou a criação de um sistema semelhante, o Mind-Sphere. No caso da GE, criou-se uma divisão para cuidar exclusivamente desses produtos, com sede na Califórnia, sob o comando de um ex-executivo da gigante de tecnologia Cisco. A companhia já investiu 7 bilhões de dólares em novas tecnologias. Adquiriu empresas como a californiana ServiceMax, especializada em aplicativos para gestão de estoques. Segundo o britânico Venkat Atluri, sócio da consultoria McKinsey, ainda não é possível apontar vencedores nessa seara. E novos **concorrentes** não param de surgir.

Não será um caminho fácil — mas inexorável para tentar escapar da sina que tem abatido muitas gigantes. Cerca de metade das empresas que constavam da lista das 500 maiores dos Estados Unidos da revista Fortune em 2000 não existe mais. A história não foi tão implacável com a GE, única sobrevivente da primeira lista do Índice Industrial Dow Jones, que reúne as maiores companhias industriais com capital aberto nos Estados Unidos, de 1896. Mas a empresa não saiu incólume a turbulências. Desde o início deste século, seu valor de mercado encolheu 29% — enquanto o índice das 500 maiores do Standard & Poors mais que dobrou. Nos anos 2000, foi a companhia mais valorizada na bolsa americana. Hoje ainda está entre as 15 maiores, com valor de mercado em torno de 220 bilhões de dólares. O topo pertence à Apple, que vale 840 bilhões de dólares. Vários percalços atingiram a companhia no meio do caminho. Na primeira semana como presidente, Immelt encontrou o primeiro revés. Quatro dias depois que assumiu o posto, o ataque terrorista de 11 de setembro de 2001 afetou as divisões de aviação e de resseguro da empresa. Também teve de sobreviver à quebra do mercado financeiro em 2008. O saldo de sua primeira década como presidente foi uma queda de 60% nas ações da GE. O retrato melhorou mais recentemente, o que compensou parte das perdas.

A experiência de Immelt mostra que não existe saída indolor. Desde 2011, ele vendeu três negócios: a divisão de mídia e entretenimento NBC à americana Comcast, a de eletrodomésticos à chinesa Haier, e fatiou a GE Capital, seu braço financeiro, entre diversos compradores. A lógica é fortalecer unidades que tenham grandes clientes — e oferecer a eles serviços digitais. Aos 61 anos, Immelt



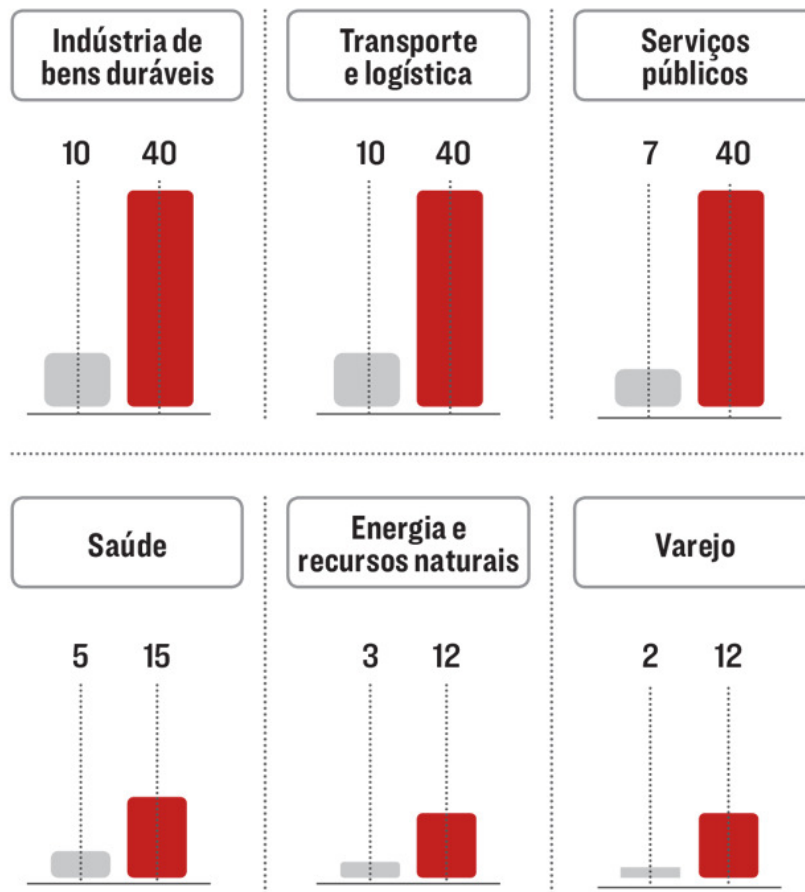
presidente do conselho de administração. Seguindo a tradição, seu sucessor no comando operacional é o veterano John Flannery, de 55 anos, com três décadas de casa. Na presidência do conselho, Immelt terá a missão de levar a mudança adiante e convencer o mercado de que será possível converter metas em resultados. "Ninguém sabe quanto o esforço digital vai trazer na última linha do balanço e quando chegará esse dia", diz Deane Dray, analista da corretora americana RBC Capital Markets.

TUDO CONECTADO

A internet das coisas está no centro das mudanças da General Electric. Estudos mostram que a tecnologia vai ganhar relevância para companhias em todo o mundo, em diversos setores

Investimentos em internet das coisas (em bilhões de euros)

■ 2015 ■ 2020



Fonte: Boston Consulting Group

(Divulgação//Por que a GE mudou o jeito de trabalhar de 300 mil funcionários//Por que a GE mudou o jeito de trabalhar de 300 mil funcionários/Revista EXAME)

A sede não é mais a mesma. O portfólio de produtos, com o acréscimo dos novos serviços digitais, também não. A **estratégia** ganhou um componente absolutamente novo — e que poucos poderiam imaginar anos atrás. Contrariar o passado é a essência da nova fase da companhia. E isso vale para o jeito de trabalhar. Com Welch, a GE se transformou na mais admirada companhia do planeta ao desenvolver metodologias de gestão copiadas por centenas de empresas nas décadas seguintes. Hoje, a empresa é um exemplo justamente de desconstrução das bases desse modelo. A ideia é conciliar o que parece inconciliável: fazer um gigante centenário com quase 300 000 funcionários espalhados por 175 países operar como uma startup. Nos anos 90, a metodologia Seis Sigma era a



Assine

...também ficou para trás. No lugar, entra em cena uma rede social corporativa, na qual todos podem dar feedback sobre todos a qualquer momento, em tempo real. A ideia é, de fato, encarnar o espírito dessa mudança. Numa entrevista exclusiva a EXAME, Immelt, em visita ao Brasil, falou sobre a lógica e os bastidores dessa transição.

Exame – O senhor está no comando da GE há 16 anos – desde junho, como presidente do conselho de administração. O que mudou no papel de um executivo de uma grande empresa global nesse período?

Immelt – A natureza do mundo é muito diferente hoje do que na fase que antecedeu a crise financeira. Há dez anos, ideias como a internet industrial, o impacto que a internet das coisas teria de fato em nosso negócio, não estavam em nossa cabeça. Houve uma mudança no contexto econômico, geopolítico, tecnológico. O movimento afetou a maneira como pensamos nossa estratégia e nossa forma de fazer a gestão do negócio. Trabalho na GE há 35 anos e nunca houve tanta mudança e volatilidade no mundo e nos negócios como vemos hoje.

Exame – Por que diz que a GE agora é uma empresa de tecnologia?

Immelt – Queremos ser uma empresa industrial proeminente. E para ser uma empresa industrial relevante no século atual é preciso ser uma empresa de tecnologia ao mesmo tempo. A natureza de nossos ativos agora está envolta em tecnologia, e todas as empresas industriais têm produtos de natureza digital atrelados a eles.

Exame – Nos últimos anos, a companhia vendeu unidades de negócios, como a financeira e a de produção de eletrodomésticos. Qual é a lógica desse movimento?

Immelt – Vendemos várias unidades de negócios e usamos esses recursos para avançar em novas áreas. Uma delas é a digital. Até agora, nossos investimentos nessa área somaram 4 bilhões de dólares. É bem substancial, mesmo para uma empresa gigante como a GE. Além disso, partimos do princípio de que queremos uma empresa com um escopo mais aprofundado, e não mais amplo. Queremos que a companhia consiga ir mais fundo na relação com os mesmos clientes e entregue mais do que apenas equipamentos.

Exame – Ao decidir ser uma empresa de tecnologia, vocês ganham concorrentes novos e tradicionais nessa área. Como competir com gigantes como Microsoft e IBM?

Immelt – Sempre tivemos concorrentes tradicionais, como Siemens e Caterpillar. Muitos outros agora podem ser parceiros de manhã e competidores à tarde. São empresas de tecnologia como Microsoft e IBM. Faz parte do desafio dessa transição.

Exame – A mudança da sede é um passo simbólico?

Immelt – Sim. Estivemos boa parte de nossa história baseados em Nova York e depois fomos para o interior de Connecticut. Agora, nesta mudança mais recente, olhamos para muitas cidades. Boston tem uma base tecnológica muito relevante. Tem ótimas universidades. Faz todo o sentido neste momento em que queremos tornar a companhia mais jovem e mais inovadora colocar a sede onde existe um fluxo maior de novas ideias. Por enquanto estamos num espaço temporário, mas vamos nos mudar para um escritório definitivo até o final deste ano. Queremos manter as portas abertas a startups e para a comunidade de investidores. Eu mesmo mudei meu escritório para lá.

Exame – Qual é o papel da mudança cultural na nova estratégia da companhia?

Immelt – Uma não aconteceria sem a outra. A tecnologia digital é um modelo de negócios. Não dá para avançar nisso sem uma cultura mais ágil. Ser mais simples é um fator crítico para o sucesso. O desejo de ser uma empresa digital está alinhado com o desejo de ter uma empresa mais simples. Mais rápida. A cultura nunca é uma discussão estática. É uma discussão dinâmica.

Exame – Qual é a base dessa nova maneira de trabalhar?

Immelt – Basicamente adotamos conceitos do lean startup – uma mistura do que se faz no Vale do



gerações e reformulamos tudo o que fazemos. Demos ênfase à rapidez.

Exame – Como o senhor desenhou essa mudança cultural?

Immelt – Há cerca de cinco anos, li um livro chamado Lean Start-up [na versão em português, A Startup Enxuta] e liguei para o autor, o empreendedor em série Eric Ries. Falamos a respeito dos princípios da gestão no contexto de mudanças digitais e sobre como poderíamos aplicar aquilo tudo no cenário de uma indústria. Começamos a falar frequentemente. Ele veio algumas vezes para treinar o time de executivos. De lá para cá, falamos uma vez por mês. Faz parte do meu esforço procurar gente que possa dizer as bases sobre as quais o futuro está se consolidando.

Exame – Qual é o principal ensinamento que Ries trouxe?

Immelt – Essencialmente, a necessidade de formar uma cultura de experimentação. A importância de começar agora. Evitar planejamentos longos e burocráticos. Nem tudo vai funcionar. Mas a ideia mais importante é a necessidade de ir rápido, não se importar com os erros. Comece agora. Vá em frente.

Exame – Quais são as diferenças entre o FastWorks e o Seis Sigma, que baseou a cultura de eficiência da GE nas décadas de 80 e 90?

Immelt – O Seis Sigma elimina a experimentação. O FastWorks gira em torno da experimentação. O Seis Sigma visa eliminar falhas. No FastWorks, as falhas são endêmicas. Empresas burocráticas perdem rapidez.

Exame – Como uma gigante pode tentar agir como uma startup?

Immelt – A resposta verdadeira é que isso não é possível. Podemos manter a atenção no cliente. Capturar parte do espírito que tem nessas startups. E é exatamente isso que eu quero. Capturar o propósito de uma empresa pequena. É isso que vai tornar a empresa eficiente.

Exame – O senhor vê algum risco nesse modelo ágil?

Immelt – Sim. Eu estava na Argentina antes de vir ao Brasil. Conduzimos lá o que chamamos de Fast Power Projects, para instalar rapidamente novas parcerias no setor elétrico. Qual é o risco? Escolha o parceiro errado e terá o negócio errado. Executivos têm de saber que, para se mover na velocidade que o mundo exige, é preciso cometer alguns erros. No mundo em que vivemos, o maior erro que se pode cometer é não se mover.

Exame – Nesse caminho, já aconteceu algum erro grave? Como evitar que isso cause um mal maior numa empresa que produz turbinas de avião?

Immelt – Já lançamos versões preliminares de produtos que apresentavam problemas. Mas ficamos robustos na segunda vez, enquanto fazíamos novos testes. Os clientes demandam reações mais velozes – porém continuam exigindo produtos excelentes.

Exame – O senhor tem falado sobre cultura de simplificação. No que isso se traduz no dia a dia?

Immelt – Em ter menos hierarquia, menos processos, menos etapas de aprovação. Com transparência nas informações. Com feedback constante. Hoje, todos podem ver os resultados de todos. E saber como são avaliados. Isso aconteceu há cerca de um ano.

Exame – A GE sempre criou sistemas de avaliação de pessoas e meritocracia copiados por milhares de empresas. Por que mudar o que aparentemente dava certo?

Immelt – A avaliação anual de desempenho acabou. Agora temos revisões em tempo real. Conectamos todos os funcionários num aplicativo de celular. Existem dois botões: “continue assim”, para comportamentos positivos, e “reconsidere”, para comportamentos negativos. Qualquer um pode avaliar qualquer um. É um processo contínuo e transparente. É assim que o mundo funciona atualmente. Nada mais é anual.

Exame – Qual é a parte mais difícil dessa mudança?

Immelt – Fazer com que as pessoas abram mão de controle. Durante 30 anos ou mais incentivamos que elas tivessem controle sobre tudo. Os líderes se postavam diante de suas equipes e diziam:



Assine

essencial. Gestores, em geral, não estão acostumados a pensar desse modo. E mais difícil porque estamos diante de um mundo com informações não estruturadas. Os cenários são voláteis e o futuro não está totalmente claro. É preciso se acostumar com isso.

Exame – Em março, o investidor ativista Nelson Peltz adquiriu 1% das ações da GE e passou a pressionar por corte de custos e resultados no curto prazo. Como fazer uma transformação de longo prazo quando há essa pressão?

Immelt – O jeito é manter a transparência. Dizer o que estamos pensando. Vivemos ciclos. Recentemente, a queda nas receitas no setor de óleo e gás impactaram os resultados. Precisamos fazer a empresa crescer, atravessar os ciclos e ainda assim construir o futuro. O fato é que todos os investidores pagariam um dia se a GE não tivesse escolhido investir em tecnologia.

Exame – Depois de 16 anos à frente da empresa, qual seu principal aprendizado?

Immelt – Resiliência. O dia em que me tornei presidente me achava perfeito. Agora sou tão humilde... Quando cheguei, pensava que minha missão era não criar problema. Agora sei que tenho de gerenciar os problemas. E resolvê-los. Se você é um presidente de empresa brasileiro e tem a minha idade, já enfrentou inflação e aprendeu a gerenciar riscos quando tinha 35 anos. Um americano da minha idade viveu os primeiros anos da carreira quando tudo era perfeito. Não é mais assim.

Exame – O senhor disse recentemente que não está no negócio de ter o controle das coisas, e sim no negócio de lidar com riscos. Como é isso na prática?

Immelt – No passado, se você trabalhasse nos Estados Unidos, as coisas eram estáveis e não tão voláteis. Hoje é diferente. Estou aqui no Brasil, lidando com o risco geopolítico, com a crise no setor de óleo e gás. O que eu controlo no Brasil atualmente? Nada. No entanto, é desse tipo de volatilidade que o mundo é feito hoje. Os executivos têm de se tornar gestores de risco. Se uma empresa não quiser arriscar, não vai crescer.

Exame – E como se gerenciam os riscos em meio a tanta volatilidade?

Immelt – Não adianta ter um check-list enorme. Atualmente, sei quais são as quatro piores coisas que poderiam acontecer no mundo ou na empresa que poderiam afetar seu resultado – e como reagiríamos a elas para sobreviver. Hoje é muito comum que os conselhos de administração ou mesmo as regras de governança exijam que haja um check-list enorme para gerenciar riscos. Mas ter um check-list é criar burocracia. Vivemos uma situação extrema há cerca de dez anos, quando o mercado se fechou completamente com a crise financeira. Ninguém sabia o que fazer. Isso nos deu um choque de realidade. No mundo de hoje, é preciso se preparar para situações extremas.

NOTÍCIAS SOBRE

[CONCORRÊNCIA](#)
[ESTRATÉGIA](#)
[EXAME 50 ANOS](#)
[JEFFREY IMMELT](#)

Recomendado por



Pela Web



PATROCINADO

Ainda não tem um cartão que você pode ficar livre de anuidade?

Santander



PATROCINADO

Fluxo de caixa bem feito: modelos de planilhas para ajudar o empreendedor

Conta Azul



PATROCINADO

Renda Fixa: faça uma simulação de seus investimentos

XP Investimentos