

# Excelência Empresarial – Síntese de "Feitas para Durar", de James C. Collins e Jerry I. Porras

Felipe Holthausen, Marco V Zimmer e Paulo R Pedott

O livro "Feitas para Durar: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias" é o resultado de uma longa pesquisa em cima das principais empresas dos EUA, que aponta as características e princípios que são comuns às empresas visionárias, as diferenciando das demais.

A forma de seleção das empresas da pesquisa (visionárias), baseou-se nos seguintes critérios:

- A instituição deve ser líder em seu setor;
- Deve ser muito admirada por empresários conhecidos;
- Deve ter deixado uma marca indelével no mundo;
- Teve várias gerações de executivos;
- Passou por ciclos de vida de vários produtos ou serviços; e
- Foi fundada antes de 1950.

A criação da lista das empresas a serem estudadas, para contornar possíveis preconceitos do grupo de estudo, foi baseada em entrevistas com diretores-executivos das principais empresas de vários tamanhos, setores, tipos e localização geográfica, de uma população de 1600 empresas tiradas das revistas Fortune e Inc., sendo que cada executivo, pessoalmente, indicou 5 empresas que considerava visionárias. A taxa de resposta foi de 23,5%. Sobre as empresas apontadas, foi aplicado o filtro da data de fundação, excluindo-se as empresas fundadas após 1950. As restantes, foram as consideradas visionárias.

Para se descobrir quais são as características que somente as empresas visionárias apresentam, foi selecionado um grupo de empresas de comparação. O grupo de comparação é composto por boas empresas que sobreviveram, na maioria dos casos, tanto tempo quanto as visionárias e superaram as demais no mercado financeiro, mas que não preenchem todos os requisitos estipulados para serem consideradas visionárias. Os critérios adotados para compor o grupo de comparação são:

- Ter sido fundada na mesma época das visionárias;
- Possuírem produtos e mercados semelhantes aos das visionárias, na época de sua fundação;
- Ter sido substancialmente menos mencionada no levantamento junto aos diretores-executivos;
- Não ser uma empresa malsucedida ou com fraco desempenho.

## Empresas Pesquisadas

<b>EMPRESA VISIONÁRIA</b>	<b>EMPRESA DE COMPARAÇÃO</b>
3M	Norton
American Express	Wells Fargo
Boeing	McDonell Douglas
Citicorp	Chase Manhattan
Ford	GM
General Electric	Westinghouse
Hewlett-Packard	Texas Instruments
IBM	Burroughs
Johnson & Johnson	Bristol-Myers Squibb

Marriot	Howard Johnson
Merck	Pfizer
Motorola	Zenith
Nordstrom	Melville
Philip Morris	RJR Nabisco
Procter & Gamble	Colgate
Sony	Kenwood
Wal-Mart	Ames
Walt Disney	Columbia

### **A pesquisa realizada desmistificou 12 mitos a respeito do sucesso das empresas:**

**Mito:** Para começar uma nova empresa, é preciso ter uma grande idéia.

**Realidade:** Poucas visionárias começaram com uma grande idéia, sendo que algumas começaram sem idéia e algumas começaram errando. Ou seja, na maioria das vezes, as empresas visionárias tinham menos probabilidade de serem bem sucedidas que as de comparação.

**Mito:** As empresas visionárias precisam de grandes líderes carismáticos.

**Realidade:** O importante, independentemente de ser carismático ou não, é dar as ferramentas ao invés de impor as soluções.

**Mito:** O principal objetivo das empresas mais bem-sucedidas é maximizar os lucros.

**Realidade:** As visionárias vêem os lucros como consequência e são guiadas por uma ideologia central, ou seja, seguem valores essenciais e uma noção de propósito além de simplesmente ganhar dinheiro.

**Mito:** As empresas visionárias têm um subconjunto comum de valores centrais "corretos".

**Realidade:** O que importa não é o conteúdo da ideologia, mas o quanto a empresa acredita nele.

**Mito:** A única constante é a mudança.

**Realidade:** A ideologia central é preservada por anos, ao mesmo tempo em que há uma forte vontade de progredir e se adaptar.

**Mito:** Grandes empresas não se arriscam.

**Realidade:** As empresas visionárias comprometem-se com metas audaciosas, estimulando o progresso.

**Mito:** As empresas visionárias são excelentes lugares para se trabalhar.

**Realidade:** Tal afirmativa é verdadeira apenas para quem se ajusta à ideologia central e a seus rígidos padrões. Os demais são expelidos como um corpo estranho.

**Mito:** As melhores jogadas de empresas muito bem-sucedidas baseiam-se num planejamento estratégico brilhante e complexo.

**Realidade:** As jogadas são consequências de se tentar várias coisas e aplicar o que der certo.

**Mito:** As empresas devem contratar diretores-executivos de fora para estimular mudanças fundamentais.

**Realidade:** As práticas desenvolvidas internamente ditam as regras, ou seja, novas idéias podem vir de dentro.

**Mito:** As empresas mais bem-sucedidas se concentram principalmente em superar a concorrência.

**Realidade:** Elas buscam se superar e superar as outras como consequência.

**Mito:** Não se pode ter tudo na vida.

**Realidade:** As empresas visionárias descartam a tirania do "ou" (ter A ou B) para buscar a genialidade do "e" (ter A e B).

**Mito:** As empresas se tornam visionárias basicamente através de "declarações de visão".

**Realidade:** A declaração é apenas uma das milhares de etapas características deste tipo de empresa.

Analizando os dados coletados na pesquisa, os autores chegaram à conclusão de que as empresas visionárias seguem as idéias abaixo comentadas, agrupadas por capítulo.

## DAR AS FERRAMENTAS, NÃO IMPOR AS SOLUÇÕES

O importante é dar as ferramentas, ou seja, delegar poder, estimular o crescimento gerencial, oferecer liberdade de criação, capacitar as pessoas etc., ao invés de impor as soluções, como ser um grande líder carismático ou ter uma grande idéia.

Os criadores de empresas visionárias tendem a dar as ferramentas, pois seu principal objetivo é erguer uma organização (sua maior criação), em vez de acertar em cheio no mercado com a idéia de um produto e de se concentrar em adquirir traços de personalidade de um líder visionário - até mesmo porque não é preciso ter um determinado perfil para formar com sucesso uma empresa visionária. O que importa para um líder é o foco, ou seja, estar voltado para a organização.

Resumindo-se, os autores elucidam o fato de que o sucesso das empresas visionárias ocorre em parte como resultante de processos subjacentes e de uma dinâmica embutida na organização, e não como resultado de uma grande idéia ou de um visionário incrível que tomou ótimas decisões.

## MAIS DO QUE LUCROS

As empresas visionárias não aceitam escolher entre viver segundo seus valores ou serem pragmáticas. Elas buscam soluções pragmáticas e agem de acordo com seus valores centrais, sendo altamente idealistas e altamente lucrativas.

As empresas visionárias apresentaram indícios de possuírem uma ideologia central como força impulsionadora dominante, capaz de inspirar as pessoas que trabalham na empresa em direção à sua evolução, ou seja, para tais empresas, o lucro é apenas um meio que possibilita a ela atingir objetivos mais importantes. Em contraposição, as empresas de comparação mostraram-se mais voltadas para a obtenção de lucros como objetivo principal.

Não existe um conteúdo ideológico específico para que uma empresa seja visionária: o que importa é a autenticidade e coerência da empresa com a ideologia, e que ela crie mecanismos para que a ideologia impregne toda a organização e transcenda qualquer líder individual.

## PRESERVAR O NÚCLEO / ESTIMULAR O PROGRESSO

A ideologia central doutrina funcionários criando uma cultura tão forte que chega a ser quase uma devoção, sendo que a ideologia central, por si só, por mais importante que seja, não torna uma empresa visionária. Para ser visionária, a empresa deve preservar a ideologia (núcleo), ao mesmo tempo que deve promover mudanças (estimular o progresso). Ou seja, cultura, estratégia, tática, operações, produtos etc., devem estar abertos a mudanças e evoluções, enquanto que seus valores e o motivo de sua existência, além de ganhar dinheiro, não.

Uma empresa altamente visionária nunca estará satisfeita com o progresso atingido; ela sempre buscará encontrar novas possibilidades de ir mais longe, ou seja, uma empresa visionária busca tanto o que é altamente ideológico quanto o que é altamente progressista, o tempo todo.

As empresas visionárias instituem mecanismos que objetivam transformar suas aspirações em itens concretos, de acordo com a filosofia de preservar o núcleo e estimular o progresso.

## METAS AUDACIOSAS

As empresas visionárias têm compromisso com metas e projetos desafiadores, audaciosos e normalmente arriscados em direção aos quais a empresa canaliza os seus esforços (estimula o progresso).

Uma meta audaciosa envolve as pessoas e é um instrumento poderoso de estímulo ao progresso. Mas, para atingir eficácia, a meta deve ser clara, concreta, desafiadora e voltada para algo altamente específico.

É importante ressaltar que uma meta audaciosa só ajuda uma organização enquanto não tiver sido atingida; portanto, é aconselhável pensar em uma nova meta audaciosa para substituir a atual antes que esta seja atingida, pois, em não se estabelecendo uma nova meta, a empresa fica vulnerável à síndrome do "chegamos lá", que espalha acomodações por toda a empresa.

As empresas visionárias demonstraram ter uma autoconfiança bastante elevada no atingimento das metas, parecendo serem mais audaciosas para as pessoas de fora do que para as de dentro da empresa.

Uma meta, quando estimulante e desafiadora, transcende o líder (inclusive após sua morte) e passa a ser o mecanismo de motivação.

Vale dizer que uma meta audaciosa deve ser coerente com a ideologia central, ou seja, uma empresa deve preservar seu núcleo ao mesmo tempo em que tenta atingir metas audaciosas.

## CULTURAS DE DEVOÇÃO

Nem sempre as empresas visionárias são ótimos locais de trabalho. Na maioria das vezes, só o são para as pessoas totalmente dedicadas às suas filosofias. Outrossim, tendem a exigir mais de seus funcionários do que outras empresas. Com isso, acabam criando uma espécie de "cultura de devoção", com pontos em comum com cultos: ideologia fervorosamente seguida; doutrinação; rigidez quanto à adaptação; elitismo (sensação de fazer parte de algo especial e superior).

Não se deve, aqui, entender culto como seita religiosa, com uma espécie de orientação fanática em torno de um líder carismático, mas sim como uma devoção ferrenha dos funcionários em torno da ideologia central das empresas.

Estas ideologias são transformadas, pelas empresas visionárias, em mecanismos concretos que as reforçam, tais como: programas intensivos e permanentes de treinamento; difusão de "feitos heróicos" e exemplos corporativos; utilização de aplausos, hinos, juramentos e palavras de ordem para reforçar o 'compromisso psicológico'; linguagem e terminologia únicas (por exemplo, os funcionários da Nordstrom são chamados de "nordies"; os da Motorola, de "motorolenses") para realçar o sentimento de participação em algo único, diferente.

Ao mesmo tempo que instauram estas culturas de devoção, as empresas não podem esquecer de, preservando o núcleo, estimular o progresso, incentivando o espírito de mudança, a criatividade, a diversidade, a autonomia operacional e a descentralização.

## TENTAR DE TUDO E APLICAR O QUE DER CERTO

Uma das causas principais do êxito das empresas visionárias é o que os autores chamam de "progresso evolutivo", que estaria baseado no constante experimentalismo delas, em agarrar as oportunidades surgidas (mesmo que, de início, não pareçam estar centradas no foco da empresa), ficar com as que dão certo (coerentes com a ideologia central) e corrigir ou descartar as que não obtêm sucesso.

Como exemplos desta prática, são citados, dentre outros, a criação dos travelers cheques, pela American Express, do Band-Aid, pela Johnson & Johnson e do Post-It, pela 3M. O sucesso do 'acidentalismo', nestes casos, deve-se, em grande parte, ao ambiente criado por estas empresas, que sempre estimularam o caráter inventivo de seus funcionários, dando espaço à autonomia e à descentralização e fornecendo os mecanismos concretos internos necessários.

Em alusão ao conceito de Peters e Waterman, divulgado em "Vencendo a Crise", de que as empresas devem "fazer só o que se sabe", a idéia, aqui, é questionar, isto sim, *o que se sabe* fazer. A resposta final, novamente, é o resguardo da ideologia central, ao mesmo tempo que se evolui.

## GERENTES TREINADOS INTERNAMENTE

Outro importante fator de sucesso das empresas visionárias é "desenvolver, promover e selecionar cuidadosamente os talentos gerenciais de dentro da empresa, (...) medida essencial para a preservação do seu núcleo".

Em outras palavras, o que os autores procuram ressaltar não é apenas a qualidade da liderança, mas a *continuidade* da qualidade da liderança, sendo permanentemente criada e desenvolvida dentro dos quadros da empresa.

## NUNCA É SUFICIENTE

Nas empresas visionárias, o conceito de melhoria contínua existe *na prática* há décadas e os objetivos, assim que alcançados, sempre são renovados. Com isso, elas procuram mecanismos de descontentamento, para evitar a acomodação e a estagnação. Por exemplo: na Procter & Gamble criou-se um sistema de competição entre as marcas produzidas pela empresa, para estimular mudanças e melhorias internamente. Na Boeing, foi institucionalizado um processo de planejamento chamado "os olhos do inimigo". Nele, os gerentes desenvolvem estratégias para acabar com a Boeing, como se fossem funcionários de empresas concorrentes.

Outro fator de destaque na atuação das empresas visionárias é que, normalmente, elas investem mais cedo e com mais agressividade do que as empresas de comparação em novas tecnologias, conhecimentos técnicos e em novos métodos de gerenciamento e práticas inovadoras.

Em síntese, a preocupação central nas empresas visionárias é com o longo prazo, baseando-se ao *mesmo tempo* em padrões de curto prazo muito exigentes. Esta política é transformada em realidade através, por exemplo, de grandes investimentos em treinamento de pessoal e em planejamento, e reinvestindo a maior parte do lucro, ao invés de aumentar a distribuição de dividendos aos acionistas.

#### ALINHAMENTO

As empresas visionárias investem no *alinhamento*, ou seja, "todos os seus elementos trabalham em harmonia dentro do contexto da ideologia central da empresa e do tipo de progresso que ela deseja atingir (de sua visão)". Com isso, criam "um ambiente completo que cerca os empregados, bombardeando-os com um conjunto de sinais tão consistentes e que fortalecem uns aos outros, que torna-se praticamente impossível confundir a ideologia e as ambições da empresa".

Em outras palavras, as empresas visionárias envidam todos os esforços no sentido de seguir arduamente sua ideologia, visando atingir objetivos concretos e bem delineados, estabelecidos de acordo com sua visão.

#### ISTO NÃO É O FIM

Dentro de tudo o que foi visto no livro, Collins e Porras esperam que o leitor leve consigo quatro conceitos-chaves, para orientar sua carreira e difundir aos outros:

- Dê as ferramentas, não imponha as soluções;
- Adote a "genialidade do E";
- Preserve o núcleo/ estimule o progresso;
- Busque um alinhamento consistente.

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final da obra, existem quatro capítulos adicionais. Devido a seu caráter complementar, não os desenvolveremos, sugerindo sua leitura, caso haja interesse. No epílogo, os autores apresentam as perguntas mais comuns surgidas de seus trabalhos em consultoria e de palestras, respondendo-as. Após, vêm os anexos. No primeiro, alguns esclarecimentos quanto às questões metodológicas e teóricas das pesquisas que originaram "Feitas para Durar". No segundo, seguem as origens da fundação das empresas visionárias e das empresas de comparação, com os seguintes dados: ano de fundação, fundadores, localização, conceito de fundação e resultados iniciais. No terceiro, são apresentadas dez tabelas, citadas durante o texto e que foram reunidas no final para facilitar a leitura.

#### SOBRE OS AUTORES

James C. Collins é consultor de administração de empresas, escritor e responsável por uma firma de treinamento e consultoria em Palo Alto, Califórnia. Vive em Boulder, Colorado, onde dirige um laboratório de aprendizagem dedicado à investigação e ao trabalho com executivos. É também professor visitante de administração de empresas na University of Virginia, em Charlottesville. Trabalhou na McKinsey e na Hewlett-Packard.

Jerry I. Porras é professor de Comportamento Organizacional e Mudanças na Stanford University, em Stanford, Califórnia, onde também dirige o Programa de Liderança e Gerenciamento de Mudanças, dedicado a executivos. Trabalhou na GE e na Lockheed.

#### **BIBLIOGRAFIA**

COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. *Feitas para Durar*. 6ª ed. Editora Rocco: Rio de Janeiro, 1998. 408 p.

COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. Construindo a visão da empresa. *HSM Management*, São Paulo, v.7, n. 2, p. 32-42, mar./abr. 1998.