

FEITAS PARA DURAR

Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias

JIM COLLINS E JERRY I. PORRAS

PREFÁCIO DE *JOSÉ SALIBI NETO*



ALTA BOOKS
E D I T O R A
Rio de Janeiro, 2020

CAP. DE AMOSTRA

capítulo 1

A NATA DA NATA

O que mais me deixa orgulhoso ao olhar para trás e avaliar minhas realizações é a criação de uma empresa que impactou expressivamente a gestão empresarial em todo o mundo, em função de seus valores, práticas e sucesso. E, mais ainda, saber que deixo para a posteridade uma empresa que permanecerá sendo um modelo mesmo depois que eu partir.

WILLIAM R. HEWLETT, COFUNDADOR DA HEWLETT-PACKARD, 1990

Estamos engajados em manter a vitalidade da empresa — sua expansão tanto física quanto simbólica —, enquanto instituição, para que ela dure mais outros 150 anos. Para que perdure através dos séculos.

JOHN G. SMALE, EX-CEO DA PROCTER & GAMBLE, COMEMORAÇÃO DO 150º ANIVERSÁRIO DA P&G, 1986

Este livro não é do tipo que se concentra em líderes visionários e carismáticos. Não aborda conceitos a respeito de corporações ou produtos visionários baseados no mercado. Nem aborda como se ter uma perspectiva corporativa.

Este livro se concentra em algo vital, muito mais duradouro e substancial. Seu foco são as **empresas visionárias**.

O que são empresas visionárias? São corporações líderes — a nata — em seu mercado, que inspiram as outras e impactam significativamente o mundo. A característica crucial de uma empresa visionária é ser uma *organização* — uma instituição. *Todo* líder, não importa o quão carismático e visionário seja, morrerá um dia; e todos os produtos e serviços visionários — todas as “ideias revolucionárias” — serão superados. Na verdade, setores inteiros se tornarão obsoletos e se extinguirão. Contudo, as *empresas* visionárias prosperam por um tempo desmedido, superando as incontáveis gerações de líderes e os ciclos de vida de seus produtos.

Considere por um momento as empresas que você julga visionárias; pense em cinco a dez que obedecem a estes critérios:

- É uma organização líder no setor
- É muito admirada por empresários entendidos da área
- Marcou o mundo de forma inextinguível
- Teve diversas gerações de bons líderes
- Passou por muitos ciclos de vida de produtos (ou serviços)
- Foi fundada até 1950*

Analise as empresas que listou. Quais de seus aspectos particularmente o impressionam? Observou algo em comum? O que explicaria sua essência e produtividade vitalícias? Como diferem de outras empresas que tiveram as mesmas oportunidades, mas não atingiram o mesmo status?

Em um levantamento que durou seis anos, identificamos e pesquisamos sistematicamente o desenvolvimento histórico de algumas empresas visionárias, para descobrir o que as destaca de um grupo minuciosamente selecionado de empresas de comparação e quais fatores estruturais as fizeram perdurar por tanto tempo. Este livro apresenta nossas descobertas e suas implicações práticas.

De antemão, precisamos esclarecer que essas “empresas de comparação” não são abacaxis [segundo a matriz BCG, empresas abacaxi, *dog companies*, no original, têm participação muito baixa no mercado, sendo passíveis de sucumbir], muito menos *não* visionárias. Na verdade, são empresas relevantes, que, em sua maioria, resistiram tanto quanto as visionárias e, como você verá, superaram outras no mercado financeiro. Porém, não atendem à classificação geral de empresas visionárias de nosso estudo. Na maior parte dos casos, você pode pensar na empresa visionária como uma campeã olímpica e na de comparação como medalhista de prata ou bronze.

Usamos “visionárias” em vez de “bem-sucedidas” ou somente “duradouras” para representar o destaque que têm em meio a empresas de alta classe e muito especiais. Essas empresas são *mais* do que bem-sucedidas. Elas são *mais* do que duradouras. Em geral, elas são a nata da nata em seu setor e assim se mantiveram por décadas. Muitas delas se tornaram padrão — para ser mais exato, ícones — de gestão a nível mundial. (A Tabela 1.1 traz as empresas que integram nosso estudo. Que fique claro que essas empresas elencadas não são as *únicas* visionárias. Explicamos em breve como chegamos especificamente a elas.)

* 1950 foi a data de corte para nossa pesquisa. Sua data de corte pode ser qualquer uma anterior a pelo menos 15 anos atrás.)

Ainda que excepcionais, as empresas visionárias não têm registros impecáveis e imaculados. (Observe sua lista de empresas visionárias. Apostamos que a maioria — se não todas — já passou por pelo menos um problema grave, provavelmente inúmeras vezes.) A Walt Disney enfrentou uma complexa crise de fluxo de caixa em 1939 que a obrigou a abrir o capital; depois, no começo da década de 1980, quase perdeu status de entidade independente, com especuladores atraídos pelos valores decrépitos de suas ações. A Boeing teve sérias dificuldades em meados da década de 1930, no fim da de 1940 e novamente no começo da de 1970, quando teve que demitir mais de 60 mil funcionários. A 3M já começou fracassada e quase saiu do mercado no início dos anos 1900.

A Hewlett-Packard sofreu grandes retrocessos em 1945; em 1990, suas ações caíram abaixo do valor contábil. Nos cinco primeiros anos da Sony (1945-1950), vários de seus produtos fracassaram, e, na década de 1970, seu formato Beta perdeu o domínio de mercado para o VHS. A Ford registrou uma das maiores perdas na história corporativa dos EUA (US\$3,3 bilhões em três anos) no início da

Tabela 1.1

Empresas que Pesquisamos

Empresas Visionárias	Empresas de Comparação
3M	Norton
American Express	Wells Fargo
Boeing	McDonnell Douglas
Citicorp	Chase Manhattan
Ford	GM
General Electric	Westinghouse
Hewlett-Packard	Texas Instruments
IBM Burroughs	Burroughs
Johnson & Johnson	Bristol-Myers Squibb
Marriott	Howard Johnson
Merck	Pfizer
Motorola	Zenith
Nordstrom	Melville
Philip Morris	RJR Nabisco
Procter & Gamble	Colgate
Sony	Kenwood
Wal-Mart	Ames
Walt Disney	Columbia

década de 1980, antes de sofrer uma reviravolta notável e uma revitalização que há muito precisava. O Citicorp (fundado em 1812, ano em que Napoleão invadiu Moscou) se abateu no fim do século XIX, durante a depressão da década de 1930 e no fim da década de 1980, lutando com seu portfólio de empréstimos globais. A IBM quase faliu em 1914, em 1921, e se deparou novamente com problemas no começo da década de 1990.

Obviamente, todas as empresas visionárias que estudamos passaram por contratempos e cometeram erros em algum momento, e algumas estão enfrentando problemas enquanto escrevemos este livro. Contudo — e isto é crucial —, as empresas visionárias têm uma *capacidade de recuperação* fora do normal e saem triunfantes das adversidades.

Em decorrência, as empresas visionárias obtêm um desempenho de *longo prazo* descomunal. Suponha que, em 10/01/1926, você tenha investido US\$1 em um fundo de ações do mercado geral, em um de uma empresa de comparação e em um de uma empresa visionária.³ Se reinvestisse todos os dividendos e ajustasse os valores com base na época em que as ações ficaram disponíveis na Bolsa de Valores (consideramos empresas com índices do mercado geral até entrarem no mercado), aquele US\$1 teria virado US\$415 em 31 de dezembro de 1990 — um valor razoável. O US\$1 investido nas empresas de comparação teriam se tornado US\$955 — mais que o dobro do valor do mercado geral. No entanto, o US\$1 investido nas empresas visionárias teria se transformado em US\$6.356 — mais de seis vezes o valor retornado pelas empresas de comparação e mais de quinze do mercado geral. (O Gráfico I.A mostra os retornos cumulativos das ações de 1926 a 1990; e o Gráfico I.B, a proporção entre as empresas visionárias e as de comparação em relação ao mercado geral.)

No entanto, as empresas visionárias fizeram mais do que gerar retornos financeiros de longo prazo; elas se tornaram a estrutura da sociedade. Imagine como o mundo seria diferente sem a fita adesiva ou os Post-its, da 3M; o Modelo T e o Mustang, da Ford; o Boeing 707 e 747; o sabão em pó Tide e o sabonete Ivory; os cartões de crédito e cheques de viagem da American Express; os caixas eletrônicos lançados, majoritariamente, pelo Citicorp; os Band-Aids e o Tylenol, da Johnson & Johnson; as lâmpadas e os utensílios da General Electric; as calculadoras e impressoras a laser da Hewlett-Packard; os computadores 360 e as máquinas de escrever Selectric, da IBM, a cadeia de hotéis Marriott; a medicação para o colesterol Mevacor, da Merck; os telefones celulares e os pagers da Motorola; a revolução no atendimento ao cliente proporcionada pela Nordstrom; e as TVs Trinitron e os Walkmans portáteis da Sony. Pense em quantas crianças (e adultos) cresceram com a Disneylândia, o Mickey Mouse, o Pato Donald e a Branca de Neve. Imagine uma rua sem as propagandas em outdoors do Marlboro ou sem as lojas do Wal-Mart nas áreas mais afastadas. Positiva ou negativamente, essas empresas deixaram uma marca irreversível no mundo.

Gráfico 1.A

Retornos Acumulados do US\$1 Investido em Ações De 1º de Janeiro de 1926 a 31 de Dezembro de 1990 (em US\$)

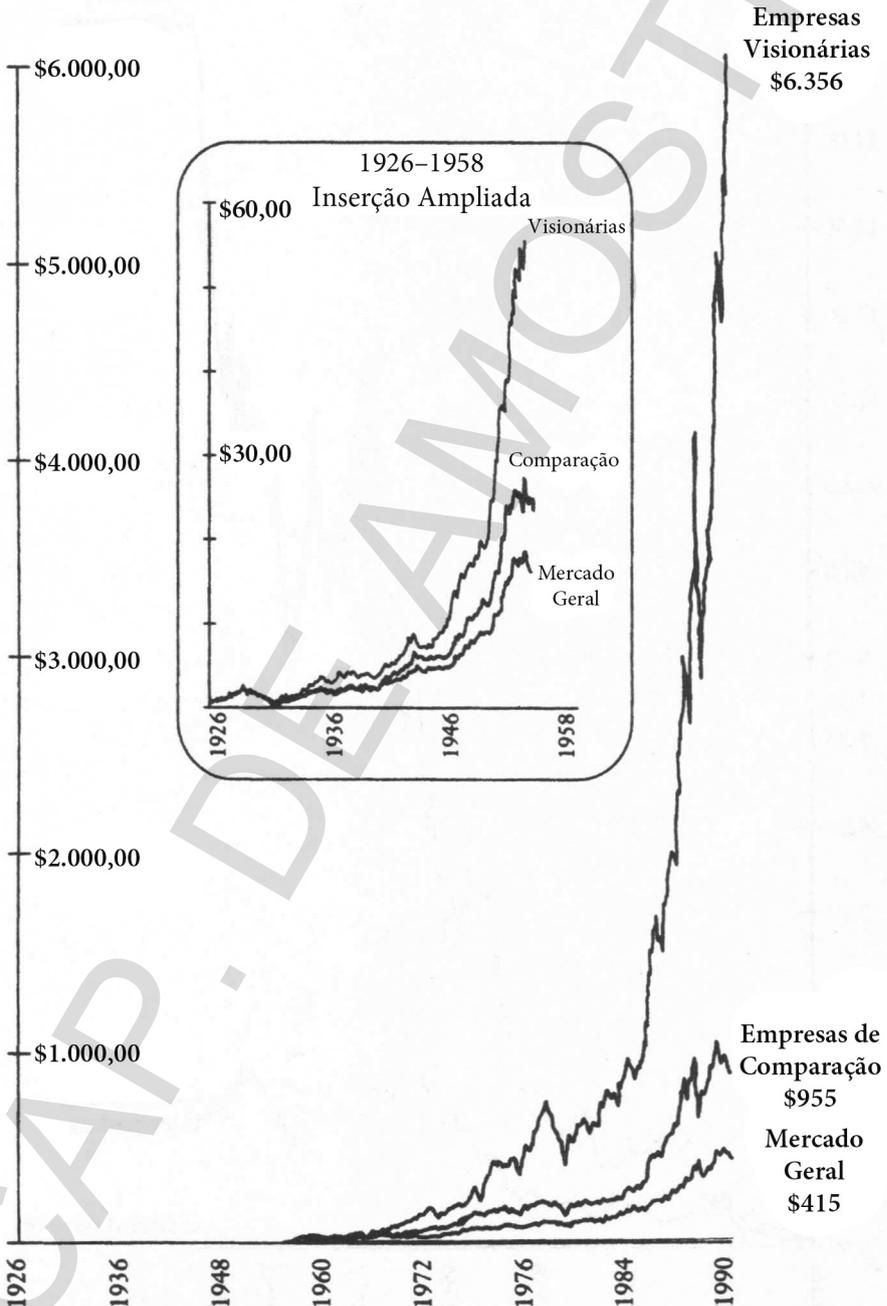
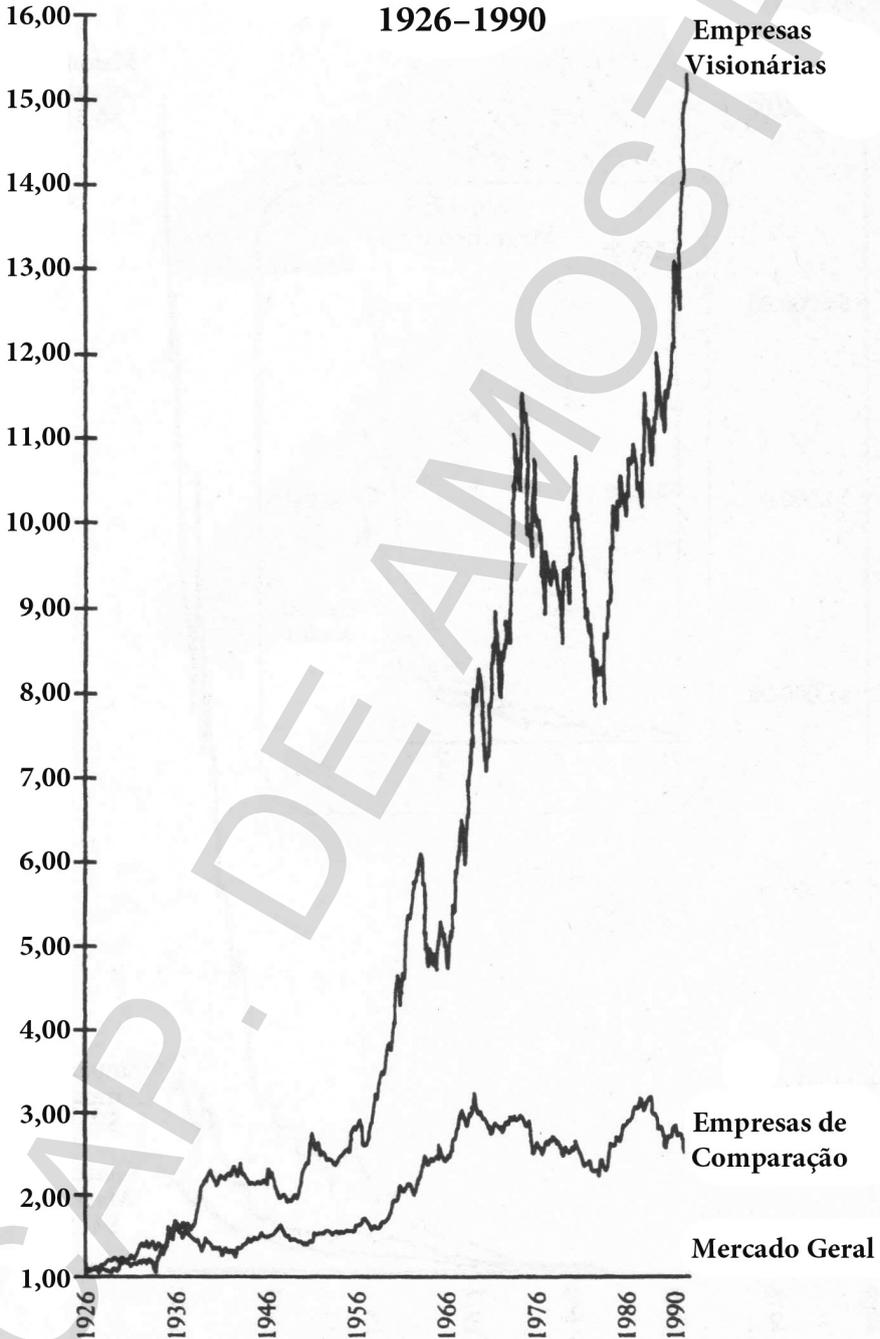


Gráfico 1.B
**Proporção dos Retornos Acumulados
em Relação ao Mercado Geral
1926-1990**



A parte mais empolgante nessa história é descobrir *por que* essas empresas se destacaram a ponto de alcançar essa classificação de altamente visionária. Como essas empresas começaram? Como administraram as complexas etapas de sua evolução de startup a instituição global? E, depois de terem crescido, quais características em comum as distinguiram das outras grandes corporações? O que aprendemos com seu desenvolvimento que pode ser aplicado à criação, elaboração e manutenção de empresas do mesmo porte? Convidamos você a iniciar a jornada deste livro que o conduzirá às respostas dessas perguntas.

A partir do Capítulo 2, apresentamos nossas descobertas, que incluem inúmeros achados surpreendentes e controversos. Dedicamos esta segunda metade do capítulo à descrição da metodologia que utilizamos; mas, antes, apresentamos uma prévia das conclusões de nossa pesquisa, 12 mitos comuns que derrubamos.

DOZE MITOS QUE CAÍRAM POR TERRA

- Mito 1: É preciso uma grande ideia para fundar uma grande empresa.
- Realidade: Fundar uma empresa com base em uma “grande ideia” pode ser uma péssima ideia. Poucas empresas visionárias começaram assim. Na verdade, algumas começaram sem *nenhuma ideia* específica e outras, até com ideias completamente erradas. Além disso, em geral, independentemente do conceito em que se baseavam, as empresas visionárias tinham *menos* chances de serem bem-sucedidas do que as de comparação que estudamos. As empresas visionárias normalmente são uma alegoria da fábula da lebre e da tartaruga, elas começam devagar, mas vencem a longa corrida.
- Mito 2: As empresas visionárias precisam de líderes representativos e carismáticos.
- Realidade: As empresas visionárias definitivamente *não precisam* desse tipo de líder, que, na verdade, nem é conveniente para seus planos de longo prazo. Alguns dos CEOs que foram mais relevantes para as empresas visionárias não se enquadravam nesse estereótipo do líder expansivo e carismático — alguns estavam completamente à margem desse padrão. Como os fundadores dos Estados Unidos, na Convenção Constitucional, seu foco era coletivo, instituir uma entidade duradoura, não individual, ser um grande líder. Eles eram pessoas que faziam a hora, não que marcavam o tempo; algo que sabiam fazer melhor do que os CEOs das empresas de comparação.
- Mito 3: As organizações profícuas se concentram prioritária e majoritariamente em maximizar os lucros.

Realidade: Diferente do que a doutrina acadêmica de administração prega, a “maximização da riqueza dos acionistas” ou a “maximização dos lucros” não foi a principal força propulsora nem o objetivo maior na história das empresas visionárias. As empresas visionárias buscam alguns objetivos, e lucrar é apenas um — não necessariamente o principal. Sim, elas buscam o lucro, mas se orientam por um fundo ideológico — valores essenciais e um senso de propósito que vai além da ideia de ganhar dinheiro. Paradoxalmente, apesar disso, as empresas visionárias ganham mais dinheiro do que as de comparação, que tendem a ser mais focadas nos lucros.

Mito 4: As empresas visionárias consideram “corretos” os mesmos valores essenciais.

Realidade: Não há valores “corretos”, que propiciem a uma empresa se tornar visionária. Duas empresas visionárias podem ter ideologias radicalmente diferentes. Em uma empresa visionária, os valores essenciais nem mesmo precisam ser “elevados” nem “humanitários”, apesar de normalmente o serem. A variável vital não é a ideologia em si de uma empresa, mas o quanto ela *acredita* na ideologia que adota e como a vive, respira e expressa de forma coerente com suas ações. As empresas visionárias não se questionam: “O que deveríamos valorizar?”, mas “O que *realmente* valorizamos, de forma integral?”.

Mito 5: A mudança é a única certeza.

Realidade: Uma empresa visionária preserva ardentemente a ideologia que a orienta — adaptando-a muito pouco, se for o caso. Seus valores essenciais são uma base sólida, e elas não se perdem em tendências e modismos; em alguns casos, os valores essenciais permanecem inalterados por mais de 100 anos. E o objetivo fundamental de uma empresa visionária — sua razão de ser — pode orientá-la por muitos séculos, como uma estrela no horizonte que não se desvanece. Porém, enquanto preserva a ideologia que a alimenta, a empresa visionária tem um impulso inexplicável para o progresso que lhe permite se transformar e se adaptar sem abrir mão de sua essência.

Mito 6: As empresas expressivas não se arriscam.

Realidade: As empresas visionárias parecem rígidas e conservadoras para quem está de fora, mas não têm medo de se comprometer com os “grandes objetivos audaciosos e arriscados” (GOAA). Como escalar uma grande montanha ou ir à lua, um GOAA pode ser intimidador e até arriscado; mas a aventura, a empolgação e o desafio proporcionados conquistam as pessoas, as motivam e criam um impulso desmedido em prol do progresso. As empresas visionárias usaram

os GOAAs com sabedoria para fomentar a evolução, ultrapassando as empresas de comparação em pontos críticos da história.

Mito 7: As empresas visionárias são ótimas para qualquer tipo de pessoa trabalhar.

Realidade: Somente os que se “adaptam” perfeitamente à ideologia estrutural e aos padrões exigentes de uma empresa visionária a considerarão um ótimo local de trabalho. Se você for trabalhar em uma empresa visionária, ou se adaptará e crescerá — provavelmente mais feliz do que nunca — ou será limado como um corpo estranho. É uma situação binária. Não há meio-termo. É quase como uma religião. As empresas visionárias têm tanta certeza do que representam e de suas metas que simplesmente não dão margem para pessoas indispostas ou inábeis se adequarem a seus padrões exigentes.

Mito 8: As empresas altamente bem-sucedidas têm um planejamento estratégico brilhante e complexo.

Realidade: As empresas visionárias fazem muitas de suas melhores jogadas baseadas em experiência, tentativa e erro, oportunismo e — às vezes, literalmente — em acidentes. Atitudes que, *avaliadas em retrospectiva*, parecem planejadas e brilhantemente previstas, resultaram da ideia de: “Vamos experimentar algumas abordagens e implementar as que funcionarem.” Dessa forma, as empresas visionárias imitam a evolução biológica das espécies. Descobrimos que as ideias presentes em *Origem das Espécies*, de Charles Darwin, são mais úteis para replicar o sucesso de certas empresas visionárias do que qualquer material sobre planejamento estratégico corporativo.

Mito 9: As empresas precisam contratar CEOs externos para fomentar as transformações fundamentais.

Realidade: Em *1700 anos* de existência de todas as empresas visionárias juntas, houve somente *quatro* incidentes que demandaram o apoio de CEOs externos — apenas em duas empresas. As práticas de gestão elaboradas com a prata da casa ditam as regras nas empresas visionárias de forma muito mais expressiva do que nas de comparação (por um fator de seis). Novamente, elas destituem o pressuposto de que as grandes transformações e as novas ideias não podem se originar internamente.

Mito 10: As empresas mais bem-sucedidas se concentram principalmente em superar a concorrência.

Realidade: As empresas visionárias se concentram principalmente em se superarem. Para elas, o sucesso e a superação da concorrência não

são a meta final, mas o *resultado* residual de incessantemente se questionarem: “Como podemos nos desenvolver para que nosso desempenho futuro se aprimore?” E elas se fazem essa pergunta todos os dias — como um *modus operandi* disciplinado —, algumas, há mais de 150 anos. Não importa o quanto conquistem nem se dispararam à frente da concorrência — elas nunca aceitam o “suficiente”.

Mito 11: Não se pode ter tudo.

Realidade: As empresas visionárias não se torturam com a “ditadura do OU” — a perspectiva pretensamente lógica segundo a qual só se pode ter A ou B, nunca ambos. Elas se negam a escolher entre estabilidade OU descontinuidade; cultura sólida OU respeitar as particularidades dos indivíduos; gestores treinados internamente OU mudanças vitais; métodos tradicionais OU Grandes Objetivos Audaciosos e Arriscados; ganhar dinheiro OU seguir seus valores e metas. Bem diferente disso, elas adotam a “filosofia do E” — a perspectiva paradoxal que lhes permite ir à luta para ter A E B simultaneamente.

Mito 12: A “declaração de visão” é a responsável por tornar empresas visionárias.

Realidade: As empresas visionárias não atingiram esse status em função de uma declaração de visão (embora muitas as tenham elaborado). Nem se desenvolveram por terem feito declarações de visão, valores, objetivo, missão ou meta de gestão que acabaram se popularizando (mesmo que a elaboração desse tipo de postulado seja mais frequente para elas do que para as empresas de comparação e que tenham adotado essa prática muito antes de virar um modismo). Criar essas declarações é uma *etapa* útil no processo interminável para tornar uma empresa visionária, mas é somente uma entre as milhares de etapas que instituem as características cruciais que identificamos nas empresas visionárias.

A METODOLOGIA DA PESQUISA

Raízes: Quem É o Líder Visionário da 3M?

Em 1988, a ideia de “visão” corporativa começou a nos instigar: isso realmente existe? Se sim, a que exatamente se refere? Qual é sua origem? Como as empresas conseguem implementar práticas visionárias? O conceito de visão chamou muita atenção da imprensa especializada e de teóricos de gestão, mas o que líamos não nos satisfazia.

Por um lado, o termo “visão” foi debatido por tantos estudiosos e usado em tantos contextos diferentes que acabou ficando mais confuso. Alguns consideravam a visão como uma bola de cristal que lia o futuro do mercado. Outros a en-

tendiam no âmbito da tecnologia ou do produto, como o computador Macintosh. Outros se concentravam na filosofia da empresa — entendendo visão como o conjunto de valores, objetivo, missão e metas; uma idealização local de trabalho. Que caos! Não surpreende que muitos empresários mais inflexíveis e pragmáticos fossem amplamente céticos com a ideia de visão; parecia algo extremamente — bem... — caótico, confuso e inoportuno.

Além disso — o que mais nos perturbava —, a ideia comumente forjada do “líder visionário” (alguém carismático e popular) permeava praticamente todas as discussões e artigos sobre o tema. No entanto, nos perguntávamos: Se essa “liderança visionária” é vital para a construção de empresas extraordinárias, quem é o *líder visionário carismático* da 3M? Não sabíamos. Você sabe? A 3M é uma empresa amplamente admirada — venerada — há décadas, mas poucos sabem o nome de qualquer um de seus presidentes.

A 3M é uma empresa que muitas pessoas entendem como visionária, mesmo que não pareça ter (nem ter tido) um líder prototípico, popular, carismático e visionário. Esmiuçamos a história da 3M e descobrimos que foi fundada em 1902; portanto, ainda que no passado a empresa tenha contado com um líder visionário, ele certamente já morreu há bastante tempo. (Na realidade, só até 1994, dez gerações de presidentes passaram pela 3M.) Com base em nossa pesquisa, também ficou claro que a 3M não fez seu nome exclusivamente por causa de um conceito visionário de produto, sacada genial de mercado nem mera sorte; nada disso sustentaria seus quase 100 anos de bom desempenho.

Acabamos percebendo que a 3M estava além de liderança, sacadas de mercado, declarações inspiradoras de visão e produtos visionários. A 3M, concluímos, seria mais bem descrita como uma *empresa* visionária.

Então, iniciamos o hercúleo projeto de pesquisa que originou este livro. Grosso modo, a pesquisa teve dois principais objetivos:

1. Identificar os aspectos e processos subjacentes que as empresas altamente visionárias têm em comum (e que as separam das outras) e materializar essas descobertas em um quadro conceitual prático.
2. Difundir amplamente os achados e conceitos de forma que repercutam nas práticas de gestão e auxiliem aqueles que desejam idealizar, fundar e manter empresas visionárias.

Passo 1: Quais Organizações Deveríamos Pesquisar?

Pare e pense um pouco. Suponha que você queira listar empresas visionárias para estudá-las. A literatura da área não conta com nenhuma lista do tipo; o conceito é novo e nunca foi testado. Como você formularia essa lista?

Investigamos essa questão a fundo e chegamos à conclusão de que não deveríamos formular a lista. Como indivíduos, temos ideias preconcebidas que acabariam favorecendo certas empresas em detrimento de outras. Talvez nosso entendimento do cenário corporativo fosse superficial. Talvez favorecêssemos empresas que nos são mais familiares, como as sediadas na Califórnia ou voltadas para a tecnologia.

Para reduzir essas preconcepções individuais, escolhemos alguns CEOs das principais empresas de setores, proporções, localizações e tipos variados e lhes pedimos para nos ajudar a elaborar a lista. Acreditamos que, devido a sua posição exclusiva como profissionais responsáveis por empresas líderes, eles seriam mais criteriosos e experientes para selecionar as empresas a serem estudadas. Confiamos mais em suas informações do que nas dos acadêmicos porque os CEOs mantêm um contato intermitente com os desafios pragmáticos e a realidade, como um todo, da formação e gestão de empresas. Consideramos que esses CEOs teriam um conhecimento empírico profundo tanto das organizações de seu setor como daquelas em setores análogos. Também entendemos que um bom CEO acompanha de perto todas as concorrentes bem como aquelas com as quais sua empresa faz negócios.

Em agosto de 1989, selecionamos minuciosamente uma amostra expressiva de 700 CEOs das empresas integrantes dos seguintes grupos:

- 500 empresas industriais da *Fortune*
- 500 empresas de serviços da *Fortune*
- 500 empresas privadas da *Inc.*
- 100 empresas públicas da *Inc.*

Para nos assegurar de que teríamos uma amostra relevante de cada setor, escolhemos CEOs de todos os setores elencados na *Fortune 500*, entre empresas de serviços e industriais (250 de cada). As listagens da *Inc.* forneceram uma boa representação das organizações menores, públicas e privadas (pesquisamos a expressiva amostra de 200 empresas, de ambos os grupos). Solicitamos a cada CEO para indicar até cinco empresas que consideravam “fortemente visionárias”. Enfatizamos que eles precisam responder *pessoalmente*, sem delegar a tarefa a ninguém da empresa.

Tivemos uma taxa de resposta de 23,5% (165 fichas) e uma média de 3,2 empresas citadas em cada ficha. Implementamos inúmeras análises estatísticas para nos certificar de que nenhum grupo ficou de fora. Resumindo, não houve nenhum grupo de CEOs que predominasse nos dados finais da pesquisa; nosso levantamento estatístico abarcou todas as regiões do país e todos os tipos e portes de empresas.

A partir dos dados da pesquisa, elencamos as 20 empresas visionárias com base nas mais citadas pelos CEOs. Eliminamos as empresas fundadas após 1950, porque, segundo nossa linha de raciocínio, as empresas fundadas antes dessa data não teriam como ter se valido de um único líder ou ideia. Condensamos a lista definitiva para 18 empresas, seguindo esse critério pré-1950. As empresas mais jovens de nossa pesquisa foram fundadas em 1945 e as mais antigas, em 1812. À época, as empresas batiam uma média de 92 anos, com a data média de fundação sendo 1897 e a mediana, 1902. (Veja as datas de fundação na Tabela 1.2.)

Passo 2: Evitando a Armadilha da “Conclusão do Escritório” (As Empresas de Comparação)

Seria possível nós apenas encurralarmos as empresas visionárias, analisá-las e nos perguntar: “Quais são os aspectos que elas compartilham?” No entanto, esse tipo de abordagem tem uma lacuna considerável.

Se buscássemos apenas esses “aspectos compartilhados”, descobriríamos, dando um exemplo extremo, que todas as 18 empresas têm escritório! É exatamente isto: chegaríamos a uma simetria entre a empresa ser visionária e ter escritórios. Além disso, concluiríamos também que todas as empresas visionárias têm mesas, sistemas de pagamento e de contabilidade, conselhos diretores e... bom, você já entendeu. Entendemos que postular que o ponto-chave para uma empresa ser visionária é ter escritórios é completamente absurdo; portanto, essa informação é totalmente irrelevante.

Não interprete errado nossos motivos para reforçar esses conceitos. Não estamos tentando enfatizar algo óbvio, que lhe parece tão objetivo e óbvio quanto para nós. Nossa ênfase se dá em função de muitos trabalhos da área caírem na armadilha da “conclusão do escritório”. Suponha que você pesquise algumas empresas bem-sucedidas e conclua que se concentram no cliente, no aprimoramento da qualidade ou na autonomia; como você pode garantir que simplesmente não descobriu o equivalente a ter escritórios no que tange às práticas de gestão? Como tem certeza de que encontrou o fator que as *distingue* das outras? Você não consegue saber, porque *não é possível* — a menos que estabeleça um grupo de controle, ou de comparação.

A pergunta determinante não é: “O que é comum a certas empresas?” Mas as seguintes: “O que nelas é fundamentalmente *diferente*? O que as *distingue* das outras?” Dessa forma, chegamos à conclusão de que só seria possível avaliar as visionárias em comparação às empresas que se iniciaram de forma similar.

Atribuimos sistemática e meticulosamente uma empresa de comparação a cada visionária (veja os pares comparativos na Tabela 1.1), que foram selecionadas com base nestes requisitos:

- *Fundação na mesma época.* Encontramos empresas de comparação fundadas na mesma época das visionárias. Sua data média de fundação é 1892, enquanto a das visionárias, 1897.
- *Produtos e mercados similares quando da fundação.* As empresas de comparação que utilizamos tinham produtos, serviços e mercados análogos em seus primórdios. Porém, não obrigatoriamente mantiveram-se no mesmo setor no decorrer de sua história; buscamos empresas que começaram no mesmo ramo, mas algumas tomaram outros rumos. Por exemplo, a Motorola, uma empresa visionária, expandiu-se para além de aparelhos eletrônicos, diferente de sua empresa de comparação, a Zenith; buscamos entender o que levou a esses resultados tão díspares, mesmo nos casos em que as empresas começaram equiparadas.
- *Menos citadas pelos CEOs.* Utilizamos empresas que foram expressivamente menos mencionadas pelos CEOs do que as visionárias na pesquisa. Confiamos neles da mesma forma na hora de selecionar ambos os grupos de empresas.

Tabela 1.2

Datas de Fundação

1812	Citicorp
1837	Procter & Gamble
1847	Philip Morris
1850	American Express
1886	Johnson & Johnson
1891	Merck
1892	General Electric
1901	Nordstrom
<i>Mediana:</i> 1902	3M
1903	Ford
1911	IBM
1915	Boeing
1923	Walt Disney
1927	Marriott
1928	Motorola
1938	Hewlett-Packard
1945	Sony
1945	Wal-Mart

- *Que não fossem dog companies.* Não faria sentido compararmos as empresas visionárias a empresas decadentes nem que tiveram um parco desempenho. Entendemos que uma comparação mais equilibrada (entre boas empresas) daria credibilidade e valorizaria as conclusões a que chegássemos. Se usássemos empresas fracassadas a título de comparação, obviamente encontraríamos grandes diferenças, mas nada relevante. Pense em equiparar equipes campeãs olímpicas a escolares, haverá diferenças entre elas, mas serão relevantes? Essas diferenças fariam uma contribuição significativa? Não, obviamente. Mas se compararmos campeões olímpicos a medalhistas de prata e bronze, possivelmente conseguiremos tirar conclusões substanciais e plausíveis. *Quando possível, nossas comparações foram feitas entre empresas ouro e aquelas prata e bronze, para chegar a conclusões reais e relevantes.*

Passo 3: Histórico e Desenvolvimento

Encaramos a desafiadora empreitada de avaliar as empresas ao longo de toda sua história. Não nos contentamos com a pergunta: “Quais são os atributos dessas empresas *atualmente*?” Começamos pensando nas seguintes questões: “Como foi o início dessas empresas? Como foi sua evolução? Como superaram a falta de dinheiro e o porte pequeno? Como passaram dessa fase inicial para se tornarem uma organização consolidada? Como geriram a transição da gestão inicial para a geração seguinte? Como sobreviveram a eventos históricos, como guerras e depressões? Como abordaram a invenção de tecnologias revolucionárias?”

Optamos por uma análise histórica por três razões. Primeira, queríamos reunir sacadas relevantes não apenas para os leitores das grandes corporações, mas também para aqueles advindos das pequenas e médias empresas. Temos conhecimento da prática e da teoria da área como um todo — desde o empreendedorismo e a formação de pequenas empresas à transformação organizacional planejada em grandes corporações — e queríamos apresentar conhecimentos e recursos úteis baseados nas duas perspectivas.

Segunda, e principal, entendemos que somente uma perspectiva diacrônica nos faria entender a dinâmica crucial subjacente às empresas visionária; assim como é possível entender completamente os Estados Unidos sem considerar sua história — a Guerra da Revolução; os ideais e compromissos da Convenção Constitucional; a Guerra Civil; a expansão para o Oeste; a depressão da década de 1930; a influência de Jefferson, Lincoln e Roosevelt; e muitos outros fatores históricos. Pensamos nas empresas como nações, pois retratam todos os eventos históricos e a força adaptativa da genética proveniente das gerações anteriores.

Não é possível compreender o que a Merck representa hoje sem avaliarmos as raízes do arcabouço teórico postulado por George Merck, na década de 1920: “A finalidade dos remédios é atender aos pacientes; não gerar lucros. Os lucros são

uma consequência.” Como compreenderíamos a 3M desconsiderando que ela praticamente começou como uma mina falida? Como compreenderíamos a General Electric liderada por Jack Welch sem observar seus processos de seleção e desenvolvimento sistemáticos de líderes que datam dos primórdios do século? Como compreenderíamos a reação da Johnson & Johnson à crise do Tylenol, na década de 1980, sem saber as origens do Credo J&J (escrito em 1943), que guiava o posicionamento da empresa em momentos de crise? Simplesmente, não seria possível.

A terceira razão é que consideramos que uma análise comparativa é muito mais eficiente se for baseada em uma perspectiva diacrônica. Avaliar as empresas visionárias com base nas de comparação no atual contexto equivale a assistir aos últimos 30 segundos de uma maratona. Você saberia quem levou a medalha de ouro, é claro, mas não compreenderia os *motivos*. É preciso assistir à maratona completa para entender perfeitamente seu desfecho, entendendo quais eventos levaram a ele — assistir ao treinamento dos corredores, sua preparação, seu desempenho nos primeiros quilômetros, e assim por diante. De forma análoga, voltamos no tempo para descobrir as respostas a estas curiosas perguntas:

- Como a Motorola passou de uma desprezível atividade de conserto de baterias para uma empresa profícua de rádios para carros, televisores, semicondutores, circuitos integrados e comunicação celular, enquanto a Zenith — fundada na mesma época com recursos similares — tornou-se líder somente em televisores?
- Como a Procter & Gamble prosperou por 150 anos após ser fundada, enquanto a maior parte das empresas tem que se considerar sortudas se sobreviver 15 anos? E como, tendo começado bem atrás da rival Colgate, a P&G conseguiu imperar como a melhor organização do setor?
- Como a Hewlett-Packard permaneceu frutífera e dinâmica após Bill Hewlett e Dave Packard saírem, enquanto a Texas Instruments — outrora queridinha de Wall Street — praticamente implodiu após a saída de Pat Haggerty?
- Por que a Walt Disney Company se tornou um ícone norte-americano, sobrevivendo e prosperando apesar das hostis tentativas de apropriação, enquanto a Columbia Pictures paulatinamente perdeu espaço, nunca se tornou icônica e acabou sendo vendida para uma empresa japonesa?
- Como a Boeing surgiu das trevas no mercado de aeronaves comerciais e desbancou a McDonnell Douglas, tornando-se a principal empresa do setor a nível global? O que a Boeing tinha, nos anos 1950, que faltou à McDonnell Douglas?

DESCOBRINDO PRINCÍPIOS ATEMPORAIS Será que uma análise diacrônica do que as empresas fizeram nos últimos 10, 30, 50 ou 100 anos nos proporciona conclusões factíveis? Aprendemos algo de interessante com essa análise? Obviamente, o mundo sofreu transformações consideráveis — e elas não vão parar. A metodologia particular outrora aplicada por essas empresas pode não funcionar no futuro. Sabemos disso. Contudo, durante nossa pesquisa, procuramos padrões e *valores essenciais* estruturais e atemporais, aplicáveis a qualquer contexto temporal. Por exemplo, os métodos que as empresas visionárias adotam para “preservar a essência e fomentar o progresso” (um princípio-chave discutido neste livro) evoluem, mas a ideia subjacente é eterna — igualmente válida e essencial em 1850, 1900, 1950 e 2050. Nosso objetivo foi, a partir da história corporativa, compreender e desenvolver conceitos e recursos práticos para elaborar organizações que serão visionárias do século XXI em diante.

NA VERDADE, se tivéssemos que apontar uma característica deste livro que o distingue dos outros livros sobre gestão, destacaríamos o fato de que avaliamos toda a história das empresas equiparando-as às outras. Essa tática se provou um método crucial para destrincharmos mitos profundamente arraigados e discernirmos os princípios essenciais aplicáveis em longo prazo a uma série de mercados.

Passo 4: Pilhas de Dados, Meses Codificando e “Perseguição às Tartarugas”

Após escolhermos as empresas e optarmos pelo método diacrônico e comparativista, deparamo-nos com outro problema complexo: *o que* exatamente deveríamos avaliar na história das empresas? Sua estratégia corporativa? Estrutura organizacional? Gestão? Cultura? Valores? Sistemas? Linhas de produto? Condições do mercado? Como não daria para prever quais aspectos explicariam o caráter duradouro das empresas visionárias, não poderíamos restringir a pesquisa; tínhamos que buscar evidências em uma ampla gama de áreas.

Durante a pesquisa, mantivemos em mente a viagem de Charles Darwin por cinco anos no navio real *Beagle*, explorando as Ilhas Galápagos e se defrontando com enormes tartarugas (entre outras espécies), que variavam conforme a ilha em que estavam. Esses imprevistos estimularam suas reflexões no caminho para casa, no *Beagle*, e durante seus trabalhos subsequentes, na Inglaterra. Em parte devido às observações inesperadas, Darwin tirou conclusões novas. Ele não estava exatamen-

te buscando espécies distintas de tartarugas, no entanto, lá estavam elas — tartarugas enormes, claudicantes e esquisitas passeando pelas ilhas, sem se enquadrarem em nenhuma suposição sobre espécies.⁶ Nós também queríamos esbarrar em algumas tartarugas imprevisíveis e bizarras, que aticassem nossas reflexões.

Naturalmente, buscávamos uma abordagem muito mais metódica do que ficar vagando sem estipular um objetivo, esperando esbarrar em alguma tartaruga. Para assegurar que a coleta e a classificação dos dados seria esquemática e abrangente, a estrutura que utilizamos era baseada na técnica de “Análise do Fluxo Organizacional”.⁷ Com essa estrutura, nossa equipe reuniu e investigou nove categorias de informações durante a história das empresas (veja a Tabela A.1, do Apêndice 3). Tais categorias abarcam quase todos os aspectos de uma empresa, como organização, estratégia de negócios, produtos e serviços, tecnologia, gestão, estrutura de propriedade, cultura, valores, políticas e o ambiente externo. Como parte desse esforço, avaliamos sistematicamente as demonstrações financeiras anuais desde 1915 e os retornos acionários mensais desde 1926. Ademais, destrinchamos a história geral e corporativa dos Estados Unidos de 1800 a 1990, além da história de todos os mercados de nosso levantamento, representados pelas empresas elencadas.

Para reunir dados de mais de 90 anos de 36 empresas, investigamos por volta de 100 livros e mais de 3 mil documentos (artigos, estudos de caso, materiais de arquivos, publicações corporativas, gravações em vídeo). Estimamos que consultamos mais de 60 mil páginas de documentos (o número exato chega à casa das 100 mil). Os documentos que utilizamos para esta pesquisa, entre dados e demonstrações financeiras, ocuparam 3 arquivos grandes, 4 estantes e 20 megabytes de espaço de armazenamento (veja um resumo das fontes utilizadas na Tabela A.2, do Apêndice 3).

Passo 5: O Pote de Ouro no Final do Arco-íris

A etapa seguinte foi a mais complicada do processo. Pegamos a quantidade avassaladora de informações (muitas delas, qualitativas) e a resumimos em poucos conceitos críticos que relacionamos em uma estrutura de ganchos conceituais nos quais distribuímos e organizamos os detalhes e as evidências que obtivemos. Buscávamos padrões repetidos e identificamos tendências e forças subjacentes; nossa meta era descobrir conceitos que explicassem a saga das empresas visionárias e orientassem os gerentes de forma prática a formar as empresas do século XXI.

Estruturamos as conclusões a que chegamos a partir das análises comparativas. Durante a pesquisa, sempre voltávamos à questão crucial: “O que *diferenciou* as empresas visionárias das de comparação no decorrer da história?” Ao longo deste livro, você encontrará referências a tabelas do Apêndice 3, nas quais comparamos sistematicamente aspectos específicos das empresas visionárias com os das outras.

Também unimos uma abordagem criativa ao processo comparativo. O quanto fosse possível, pretendíamos romper com os dogmas castradores dos cursos de administração e da imprensa especializada. Em particular, alimentamos nossa reflexão com ideias que, a princípio, não se relacionavam a administração, mesclando-as com observações feitas durante o estudo. Em função disso, lemos muitos materiais sobre outras disciplinas: biologia (principalmente a teoria da evolução), genética, psicologia, psicologia social, sociologia, filosofia, ciências políticas, história e antropologia cultural.

Passo 6: Testes de campo e aplicação ao mundo real

Ao longo da pesquisa, averiguamos constantemente a validade de nossas descobertas e dos conceitos que postulamos, atirando-os nas garras do mundo real por meio de serviços de consultoria e conselhos administrativos. Até escrevermos estas páginas, aplicamos pessoalmente as estruturas e ferramentas elaboradas a partir de nossas pesquisas em mais de 30 empresas, desde as jovens, com menos de US\$10 milhões em receita, até as multibilionárias da lista da *Fortune 500* em uma série de setores, incluindo computação, saúde, farmácia, biotecnologia, construção, varejo, entregas, artigos esportivos, dispositivos eletrônicos, semicondutores, softwares, cinema, engenharia ambiental, produtos químicos e bancos. Atuando com a alta gerência, a pedido do CEO, na maior parte das vezes, pudemos expor nossas ideias para algumas das pessoas mais assertivas, pragmáticas, perfeccionistas e exigentes do mundo corporativo.

Essa “prova de fogo” nos deu um retorno inestimável, que nos possibilitou aprimorar nossos conceitos incessantemente enquanto avançávamos com o estudo. Por exemplo, em uma incursão em uma empresa farmacêutica, um executivo nos questionou: “Existem valores essenciais ‘certos’ e ‘errados’? Quero dizer, o que vale mais, o conteúdo dos valores ou sua *autenticidade e coerência* — independentemente do conteúdo? Há valores específicos presentes em todas as empresas visionárias?” Recorremos aos dados da pesquisa e respondemos de forma esquemática a todas essas dúvidas (veja o Capítulo 3), concluindo as idas e vindas na teoria e na prática. Esse ciclo ocorreu inúmeras vezes pautado por uma série de questões ao longo dos cinco anos de pesquisa e contribuiu imensamente para este livro.

NÃO DISFARCE AS EVIDÊNCIAS

Todos os projetos de pesquisa em ciências sociais têm limitações e dificuldades intrínsecas, e o nosso não foi exceção. Por um lado, não há como fazermos experimentos controlados e replicáveis se não tivermos uma constante variável crítica para que vários resultados possam ser analisados por meio dela. Seria perfeito se pudéssemos colocar as empresas em placas de Petri, mas não dá; precisamos nos

contentar com o que a história nos deu e usar esse histórico da melhor forma que conseguirmos. No Apêndice I, no final do livro, elencamos uma série de questionamentos — e nossas respostas a eles — que podem ser feitos pelos leitores mais críticos em relação a nossa metodologia.

No entanto, mesmo considerando esses questionamentos, a grande quantidade de informações que avaliamos, combinada às idas e vindas entre prática e teoria, nos assegura da credibilidade de que nossas conclusões são razoáveis e — talvez o principal — de que são *úteis* para a construção de empresas excepcionais. Não reivindicamos a descoberta da Verdade, com V maiúsculo. Ninguém pode alegar isso em nossa área. Mas garantimos que este estudo nos deu uma ampla compreensão de empresas e um arcabouço conceitual melhor do que tínhamos para a elaboração de empresas notáveis.

A partir de agora, compartilhamos nossos achados. Esperamos que você mergulhe neste livro, pois as histórias das empresas de que falamos nos ensina muito. Ao mesmo tempo, esperamos que avalie tudo o que ler de forma crítica e objetiva; preferimos que você reflita, julgue e rejeite nossas conclusões do que as aceite sem as questionar. Deixe as evidências falarem. O veredito é seu.

Figura 1.A

Ciclo do Feedback

