

Longevidade empresarial

Livro analisa mitos e verdades sobre os fatores que levam empresas a perpetuarem-se no tempo. A principal mensagem do autor é que o sucesso não depende de fórmulas mágicas ou mensagens triunfantes, mas de persistência e capacidade de superar os fracassos.

por Carlos Osmar Bertero FGV-EAESP



Feitas para durar
James C. Collins
e Jerry I. Porras
Rio de Janeiro, Rocco,
1995, 410 páginas.

O texto de Collins e Porras é hoje um pequeno clássico no mundo da administração. A questão a que tentam responder é das mais importantes e das mais difíceis: por que empresas têm sucesso e como este sucesso pode ser sustentado? A persistência nas listas de mais vendidos deste livro, que foi lançado em sua versão original em 1994, pode ser encontrada no fato de que durar é sustentar-se, e a sustentabilidade entrou na ordem do dia.

São selecionadas 36 empresas, todas com ações negociadas em Wall Street, agrupadas em 18 pares. Uma delas é a empresa visionária e a outra, a de excepcional desempenho usada como comparação. A pesquisa se apóia numa série histórica de quase 70 anos, e caráter visionário e bom desempenho – medido por critérios predominantemente financeiros, como lucratividade, mas especialmente valor de mercado – são o resultado de as empresas continuarem a existir por mais de 70 anos.

Para explicar esse desempenho são primeiramente levantados e rejeitados alguns mitos. No entender dos autores, a lista dos mitos inclui: para iniciar um negócio é ne-

cessário ter uma grande idéia; companhias visionárias exigem grandes líderes igualmente visionários e ainda carismáticos; o principal objetivo é a maximização dos lucros; partilham um conjunto de valores considerados “corretos”; a única constante na vida destas empresas é a mudança; são sempre conservadoras evitando riscos desnecessários; são empresas agradáveis onde todos querem estar e trabalhar; as grandes “tacadas” são sempre precedidas de cuidadosos, sofisticados e complexos procedimentos de planejamento estratégico; evitam promover pessoas da própria empresa às posições de cúpula, trazendo sempre CEOs de fora a fim de estimular a mudança; o foco é sempre vencer a concorrência; têm plena consciência de que não é possível manter o bolo e simultaneamente comê-lo e são sempre capazes de enunciar com clareza a sua visão.

Se esses são os mitos que os autores refutam e procuram desmontar ao percorrer a história das 18 empresas visionárias selecionadas, indaga-se: o que de fato estas empresas fizeram para gerar o fantástico valor de mercado apresentado ao final de exatos 64 anos? A resposta inclui apreender a construir relógios e não apenas ler

as horas; o abandono da tirania do “ou” e a adoção da somatória do “e”; buscar mais do que lucros; preservar o “núcleo” e estimular o progresso; propor-se objetivos audaciosos e temerários; desenvolver uma cultura que se torna cultuada, admirada e imitada; tentar muitas coisas e reter o que funciona; prestigiar e promover a prata da casa; nunca considerar o desempenho alcançado satisfatório e nunca considerar as tarefas encerradas.

A esta altura seria justo que se fornecesse a lista das 18 visionárias do período 1926-1990: Motorola, Nordstrom, Philip Morris, Procter & Gamble, Sony, Wal Mart, Walt Disney, 3M, American Express, Boeing, Citicorp, Ford, General Electric, IBM, Hewlett Packard, Johnson & Johnson, Marriott e Merck.

O trabalho de Collins e Porras não possui rigor científico. Mas está baseado numa literatura de prática administrativa, de acompanhamento do desempenho de centenas de empresas e na própria experiência acadêmica e de consultoria dos autores. As respostas fornecidas não são inteiramente satisfatórias. Muitas dúvidas persistem e muitas empresas que não foram incluídas poderiam ter sido. A lista, que pelos critérios adotados considera a vida das empresas até 1990, apresenta hoje a curiosa situação de que algumas visionárias já deixaram de sê-lo. Isto mostra que a sustentabilidade é como o amor do poeta, é eterno enquanto dura. É o que aconteceu com a Ford, a HP e a American Express.

Mas o texto é correto, honesto nos critérios adotados para classificação das empresas estudadas e especialmente não adota o tom de panacéia que é freqüente no ramo. Não se propõe a dar respostas definitivas e exaustivas às questões levan-

tadas. Ao final da leitura sabemos que ainda ignoramos muitas coisas sobre a durabilidade ou sustentabilidade das empresas vitoriosas no tempo, mas nos enriquecemos ao acompanhar a trajetória de empresas que não foram sucessos fulgurantes ininterruptos durante as quase sete décadas analisadas de suas vidas.

Percebe-se que o sucesso se faz freqüentemente no silêncio, na perseverança e na construção diuturna que acaba tendo que conviver com boa dose de fracassos. O livro nos incita a prosseguir no estudo e na reflexão sobre o tema e especialmente auxilia os candidatos a visionários a reverem muitos de seus mitos.

Carlos Osmar Bertero
Diretor e Editor da *GV-executivo*
Prof. do Departamento de Administração Ge-
ral e Recursos Humanos da FGV-EAESP
E-mail: cbertero@fgvsp.br

“O sucesso é feito do cotidiano, sem envolver necessariamente a espetacularização. Empresas visionárias não são espetaculares. Ao contrário do que se propala no mundo da administração de negócios, o sucesso não se constrói em meio a tonitruantes anúncios e cadeias de triunfos.”