

RESENHA / RECENSÃO

GREAT BY CHOICE

Jim Collins & Morten T. Hansen (2011), New York: Harper Collins

Nuno Rosa Reis

School of Technology and Management
globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy
Polytechnic Institute of Leiria, Portugal
Morro do Lena - Alto Vieiro
2411-901 Leiria, PORTUGAL
E-mail: nuno.m.reis@ipleiria.pt

O papel do ambiente externo no desempenho da empresa tem intrigado os pesquisadores de Estratégia e motivado inúmeros estudos. A natureza dinâmica e inconstante do ambiente externo coloca dificuldades adicionais às empresas: a incerteza na tecnologia, no ambiente político-legal, nas ações dos competidores, nas preferências dos clientes, só para citar alguns exemplos, força as empresas a encarar a incerteza como uma inevitabilidade. Contudo, nem todas as empresas têm um grau de sucesso semelhante, mesmo quando colocadas perante as mesmas circunstâncias: umas falham, outras sobrevivem, outras ainda prosperam e são excelentes. Confrontados com a questão “*porque razão algumas empresas prosperam na incerteza, até no caos, e outras não prosperam?*” Jim Collins e Morten Hansen dão-nos a resposta ao longo de 300 páginas.

No livro *Great by Choice* Collins e Hansen apresentam os casos de 7 empresas que prosperaram em tempos de grande incerteza e que conseguiram uma performance bolsista 10 vezes (pelo menos) superior ao

mercado – e designaram essas empresas por *10X*. Para compreender o que têm em comum as *10X* que as distingue das restantes empresas, os autores usaram o método da análise comparativa histórica: selecionaram 7 empresas com características semelhantes, que atuaram na mesma indústria, no mesmo período e que não conseguiram ter tanto sucesso. Recolheram uma extensa coletânea de dados que analisaram pormenorizadamente para isolar os elementos que levaram a uma performance superior das *10X*. Para além da descrição de decisões empresariais que levaram quer ao sucesso quer ao fracasso, Collins e Hansen apresentam algumas histórias fora do meio empresarial que ilustram e ajudam a entender os princípios indispensáveis para construir uma grande empresa num ambiente imprevisível, tumultuoso e em rápida mudança.

O livro está organizado em sete capítulos. O primeiro funciona como uma introdução e apresenta o método utilizado para recolher informação, as empresas que foram analisadas e as respetivas

dimensões. Os dados foram recolhidos para cada uma das empresas num período de, no mínimo, 15 anos, o que proporciona uma sólida base para as inferências dos restantes capítulos. Aliás, os autores partem dos dados para gerar as suas ideias e os conceitos que propõem, para depois os testar com os dados, melhorando as ideias iniciais num processo iterativo. No segundo capítulo, os autores aplicam o método da análise comparativa histórica à corrida para chegar ao Pólo Sul entre Roald Amundsen e Robert Scott. Com base nos preparativos feitos por um e por outro, na atitude ao longo da viagem e no resultado obtido, os autores estabelecem um paralelo para apresentar as características fundamentais que os líderes das 10X devem ter: *Disciplina Fanática, Criatividade Empírica, Paranoia Produtiva e Ambição Nível 5*. Ao longo dos capítulos subsequentes, os autores voltam à história da exploração antártica para ilustrar e explicar os conceitos que propõem.

Nos capítulos seguintes (3 a 6) os autores apresentam as cinco diferenças fundamentais que as empresas 10X têm e que as distinguem de todas as outras. Os autores usam histórias – da expedição antártica ou de episódios de sucesso ou insucesso das empresas analisadas – para introduzir as metáforas que ilustram as características de uma 10X. A primeira metáfora é a *Marcha das 20 Milhas* que ilustra a necessidade de consistência no desempenho conseguido através de ambição e autocontrolo. Collins e Hansen também postulam *Disparar Balas Primeiro e Depois Balas de Canhão* como uma metáfora para inovar de forma ponderada, testando os novos produtos ou mercados antes de assumir um compromisso em larga escala que condicione o futuro da empresa. Disciplina, hiper-vigilância, velocidade de decisão adequada ao contexto e foco na excelência de execução são essenciais para *Liderar Acima da Linha da Morte*, ou seja, para manter a empresa viva independentemente de todas as circunstâncias. Por fim, os autores encontraram uma receita *SMaC* (específica, metódica e consistente) de princípios fundamentais de cada empresa que perduram no tempo e são observados com rigor de modo a conduzi-la ao sucesso.

O último capítulo é dedicado à sorte. Collins e Hansen definem claramente o conceito de sorte e azar e com base na informação recolhida codificaram 230 eventos ocorridos na história das empresas analisadas. A sua conclusão é que as 10X não tiveram mais sorte

nem menos azar que as outras empresas. Conseguiram, contudo, aproveitar melhor a sorte que tiveram – aquilo que denominaram *Return on Luck* (rendibilidade da sorte). Este tratamento objetivo de eventos que escapam ao controlo das empresas é um ponto particularmente interessante do livro e que permite uma melhor compreensão dos motivos do sucesso das 10X.

O livro *Great by Choice* é particularmente adequado a gestores, executivos e estudantes, quer de graduação quer de MBA. Ao apresentar de forma clara e fundamentada em dados das características das 10X, oferecem guias de atuação aos executivos (atuais e futuros) que poderão melhorar o sucesso das suas empresas. É, também, particularmente útil porque esclarece alguns mitos: muitos comportamentos que estão habitualmente associados a empresas triunfantes estão errados. Por exemplo, correr riscos e ser temerário, agir com rapidez, ser o mais inovador ou mudar radicalmente para responder a mudanças externas não aumentam as hipóteses de êxito de uma empresa.

O único ponto menos positivo deste interessante livro é poder ter um caráter algo prescritivo. A ideia que poderá transparecer é que existe uma receita para o sucesso e que a receita será universal. Apesar de os autores frisarem a necessidade de observar os princípios e não copiar comportamentos, alguns executivos menos atentos poderão ser tentados a colocar a receita em prática e não a absorver os princípios postulados.

O livro é bem escrito, de forma clara e acessível. As histórias e as metáforas ajudam a compreender os conceitos propostos. A mensagem é ainda reforçada com a ajuda de sumários no final de cada capítulo com os pontos-chave, os resultados inesperados e uma questão fundamental. O livro impressiona ainda pelo manancial de dados que apresenta, não só ao longo do texto como em anexos onde é explicada a metodologia de recolha e tratamento de dados com algum detalhe e se apresentam os dados mais relevantes. Esta estimulante obra esclarece alguns mitos da atuação empresarial do século XXI, salientando a importância da preparação face à reação, da ponderação face ao risco e da consistência disciplinada face à mudança radical. É particularmente útil porque demonstra que, mesmo no caótico mundo em que vivemos é possível fazer prevalecer a ordem.