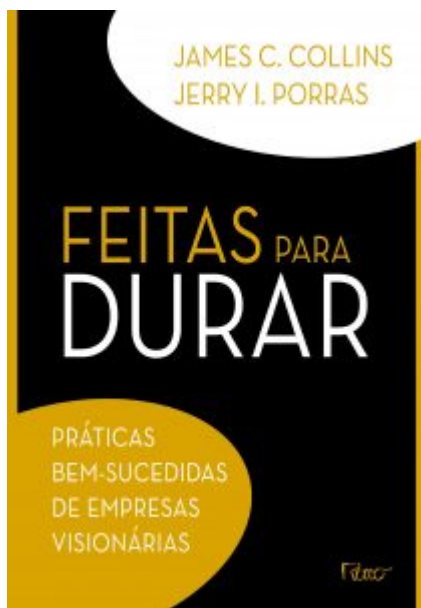


Resumo do Livro Feitas Para Durar, de James Collins,

O que torna uma empresa realmente excepcional e diferente das demais? Jim Collins e Jerry I. Porras buscaram a resposta para essa questão, e o livro [Feitas Para Durar](#) é o resultado de muita pesquisa desta dupla.



Os autores observaram 18 empresas visionárias, analisando dezenas de critérios. Com uma ênfase em princípios de gestão, que são eternos, eles passaram seis anos tentando entender como as grandes empresas se tornam grandes e continuam no topo.

Os resultados foram transformados em livro. E o livro jogou por terra vários mitos que surpreenderam muita gente. Alguns desses mitos são:

- Você precisa de uma boa ideia para montar uma grande empresa;
- É fundamental ter um líder carismático;
- Maximizar os lucros é o objetivo principal das empresas visionárias;
- Para ser uma das empresas feitas para durar, é preciso destruir a concorrência;

- Trazer CEOs de outras empresas ajuda a evoluir a organização.

Você ficou curioso para saber mais sobre o que tem por trás dessas empresas feitas para durar. Então, siga com a gente. Mas, antes, que tal conhecer um pouco mais sobre os autores desse clássico?

Sobre os autores de Feitas para Durar

Jim Collins

Consultor de negócios, escritor, professor e palestrante sobre sustentabilidade e crescimento nos negócios, James Collins, ou Jim Collins, como ele prefere ser chamado, é referência mundial em liderança, gestão e estratégia.

Collins é autor ou co-autor de seis livros e já vendeu mais de 10 milhões de cópias, em 32 idiomas. Entre as suas obras, destaca-se o best-seller [Empresas Feitas Para Vencer](#), cujo microbook você também encontra no [12min](#).

Para muitos estudiosos, Collins é o sucessor de [Peter Drucker](#), considerado o “maestro” da administração moderna. Todas as suas obras são resultado de detalhadas pesquisas, em inúmeras empresas.

Em 1995, Collins fundou um laboratório de gestão, em Boulder, Colorado. Nesse local, ele conduz pesquisas e ensina executivos de setores corporativo e social.

Jerry I. Porras

Professor de Teoria Organizacional e membro honorário da Universidade de Stanford, [Jerry I. Porras](#) é co-autor do livro Feitas para Durar. Ele obteve seu MBA na Cornell University, em 1968, e seu doutorado na Universidade da Califórnia, Los

Angeles, em 1974. Mas dois anos antes ele havia iniciado sua carreira acadêmica na Universidade de Stanford.

Porras tornou-se professor na Escola de Pós-Graduação em Negócios, onde atuou como Decano Associado de 1991 a 1994. Em 1988, aposentou-se e foi nomeado Lane Professor Emérito de Comportamento Organizacional e Mudança.

Agora, então, vamos ao resumo do clássico Feitas para Durar.

0 sucesso das empresas visionárias



Para escolher as 18 empresas americanas a serem estudadas, Jim Collins entrevistou centenas de executivos. Essas organizações foram comparadas a outras que, mesmo não tendo uma performance espetacular, competiam no mesmo mercado.

Estas não eram empresas ruins, mas os executivos entrevistados não as consideravam, com frequência, como empresas visionárias. E a pesquisa de Collin levou em conta dezenas de fatores como [cultura corporativa](#), estrutura societária, satisfação dos funcionários e penetração de mercado.

As empresas visionárias apresentaram alguns resultados fascinantes. Por exemplo, segundo o livro Feitas para Durar, se você tivesse investido um dólar nessas empresas em 1920, nos anos 90 você teria acumulado mais de 6 mil dólares. Mas se

you would have invested the same dollar in the American stock market, you would have only 400 dollars, in the same period.

Or, in other words, companies evaluated as visionary had a performance 15 times better than the stock market. And as has been mentioned, Collin still plays on earth various myths associated with success in the world of business. Let's talk a little more about 10 of these myths.

Mito 1 – É necessário uma ótima ideia para começar uma grande empresa



It was not this that the research by Collins found. In the book *Made to Stay*, he claims that few companies are visionary that were born from a great idea. On the contrary, most opened their doors without a specific idea and many others started with bad ideas that ended up being abandoned along the way.

[A Sony](#), por exemplo, começou sem uma ideia em mente e, inclusive, pensou em aventurar-se na venda de alimentos ao consumidor final e até mesmo de artigos esportivos. É claro, como você sabe, não foram estas ideias que transformaram a empresa na potência que ela é hoje.

Mito 2 – Empresas visionárias precisam de líderes visionários e carismáticos



Nas empresas feitas para durar, as visionárias, por mais que elas tenham indivíduos notáveis no topo, eles geralmente são pessoas simples e modestas. Além disso, Collins percebeu que muitas das empresas de comparação também tinham líderes visionários, porém, isso não foi suficiente para levá-las para o pelotão de elite.

Assim, em vez de se concentrar em seu líder, as empresas visionárias estudadas construíram organizações que

constantemente geravam grandes ideias e novos líderes. Até mesmo porque, investir em personalidades carismáticas pode se transformar em um problema, quando essa pessoa deixa a empresa.

Mito 3 – As empresas visionárias existem para maximizarem seus lucros



Collin concluiu que as empresas feitas para durar têm um conjunto de objetivos e lucratividade é apenas um deles e, em muitos casos, não é o principal. Pelo contrário, as empresas visionárias são guiadas por valores centrais. Elas têm um propósito maior para a sua existência e possuem princípios importantes que norteiam todas as suas decisões.

A Johnson & Johnson, por exemplo, escreveu seus valores centrais na década de 30, em um documento chamado “Nossas Crenças”. As responsabilidades da empresa já estavam definidas

lá. O que ela buscava era, primeiramente, atender bem aos seus clientes e, em seguida, os seus funcionários. Uma vez que estas prioridades tinham sido cumpridas, aí sim os acionistas deveriam receber um retorno pelos seus investimentos.

Mito 4 – A única constante é a mudança



Empresas feitas para durar são focadas no progresso que permite que elas mudem e adotem inovações, porém, nunca comprometem seus valores fundamentais. Por exemplo, o Walmart busca exceder às expectativas dos clientes. Esse é um elemento estável dos seus valores centrais.

Mito 5 – Empresas visionárias optam por estratégias seguras



Não é verdade que as empresas visionárias são conservadoras e burocráticas. Pelo contrário, segundo o livro *Feitas para Durar*, elas assumem riscos e sempre se comprometem com objetivos ousados, grandes e audaciosos.

Elas também são claras e tangíveis o suficiente para energizar e aumentar o foco da organização. Um exemplo é a [Boeing](#), que definiu muitas metas deste tipo durante a sua história, incluindo o seu compromisso com o desenvolvimento do enorme jato 747.

A Boeing perseguiu esse objetivo com força total e não considerou a possibilidade de falha. Nem mesmo quando a empresa teve que desligar 60% dos funcionários, porque as vendas do avião não atenderam às expectativas.

Enfim, as empresas visionárias encaram as experiências fracassadas como o preço necessário a se pagar para a evolução e correm esses riscos para se reinventarem.

Mito 6 – Empresas visionárias são

necessariamente ótimos lugares para se trabalhar para qualquer pessoa



Essas empresas somente serão um lugar ótimo para trabalhar se você se encaixar nos valores centrais delas. Isso porque elas reforçam suas ideologias com tanta determinação, que suas [culturas corporativas](#) são quase como seitas.

O livro Feitas para Durar cita o empreendimento [Walt Disney](#). Lá, os funcionários têm que viver e respirar a ideologia de diversão saudável para a família. Por exemplo, homens com barba não são aceitos como funcionários dos parques temáticos. Ou se alguém fosse visto falando um palavrão na presença do próprio Walt Disney, era demitido imediatamente, não importando o seu lugar na hierarquia.

Assim, pessoas que não atendam às expectativas e padrões rígidos dessas empresas visionárias não encontram espaço para trabalhar nelas.

Mito 7 – Empresas visionárias se movem por meio de estratégias brilhantes, extremamente bem planejadas



Na verdade, geralmente, os melhores resultados das empresas feitas para durar vêm da capacidade de experimentar, abordagens de tentativa e erro e, em alguns casos, até mesmo acidentalmente.

Segundo Collins, essas empresas incentivam seus empregados e administradores a experimentarem novas ideias, produtos e práticas, algumas das quais se tornaram grandes sucessos.

Por exemplo, a 3M incentiva que os funcionários utilizem 15% do seu tempo em projetos da sua escolha pessoal. E acredite, alguns itens extremamente bem-sucedidos, como Post-its, surgiram desse modelo de gestão.

Mito 8 – Empresas visionárias contratam CEOs do mercado para gerenciar a mudança



A pesquisa de Collins mostrou que, nas empresas visionárias, santo de casa faz milagre, sim. Segundo o autor de Feitas Para Durar, é impressionante a capacidade que essas organizações têm de continuar produzindo líderes de qualidade, o tempo todo.

Ou seja, as empresas feitas para durar focam pesadamente no cultivo de talento gerencial dentro da própria empresa, para que sempre possam contar com novos líderes e, assim, executar de acordo com a seus valores fundamentais.

Além disso, elas investem sempre em planos claros de sucessão para garantir a continuidade da liderança, mesmo quando algo inesperado acontece. Por exemplo, graças à ênfase fervorosa da empresa na formação interna de lideranças, a GE sempre contou

com líderes do calibre de [Jack Welch](#).

No grupo de comparação, os CEOs das empresas se envolviam muito pouco com o planejamento de sucessão, o que deixava buracos na liderança quando saíam.

Mito 9 – Empresas visionárias focam em vencer a competição



As organizações mais bem-sucedidas nunca colocam o seu foco na competição e na chance de ganhar mais [penetração de mercado](#) que seus concorrentes. Pelo contrário, elas se esforçam para se comparar consigo mesmas e serem melhores do que eram no passado, implementando processos que incentivam a melhoria contínua.

Um exemplo citado por Collins é o [WalMart](#), que estimulou o crescimento constante com sua campanha “Beat Yesterday”. Essa campanha se baseava em monitorar e ajudar seus funcionários para que eles sempre aumentassem as vendas com relação ao dia e ao ano anterior.

Mito 10 – Empresas visionárias têm uma visão limitadora do que é possível



Empresas visionárias não acreditam que você tem que escolher, de forma racional, entre uma opção restritiva A ou B. Elas trabalham com uma visão paradoxal de que podem perseguir múltiplos objetivos ao mesmo tempo. Ou seja, elas se recusam a aderir à tirania do “ou” e optam pelo caminho do “e”, baseando-se em experimentar e conciliar modelos diversos.

Por exemplo, a proposta da Boeing é ser pioneira no campo da aviação comercial. No entanto, os aviões Jumbo são uma manifestação de que a empresa pode optar por mais de um caminho, sem perder sua essência.

Como ser uma empresa feita para durar?

Se você quer de fato subir os degraus rumo ao sucesso, Collins garante que é preciso ter uma visão clara em concebida, com seus dois componentes principais. Ou seja, os valores centrais da empresa e uma visualização do futuro.

A visão deve explicar não somente porque a empresa existe, mas também as suas aspirações e qual o progresso deve ser alcançado ao longo do tempo.

Os valores centrais são a cola que junta as peças de uma organização, à medida em que ela cresce, descentraliza-se, diversifica-se e, ainda assim, se mantém coerente. Eles devem ser divididos entre as práticas e crenças essenciais do cotidiano da empresa e o propósito central da empresa – a razão da empresa existir.

O futuro visualizado é formado por um plano audacioso de longo prazo, com um objetivo extremamente desafiador e claro, e uma descrição vívida de como a empresa será, quando ela atingir este objetivo.

Citações de Jim Collins

Como você já sabe, Collins é autor e co-autor de vários livros e você tem muito a aprender com esse especialista. Nós selecionamos 10 frases dele para você refletir. Veja:

Continue aprendendo

Se você quer continuar no caminho do sucesso, aposte nos livros, como fortes aliados. E o [12min](#) pode ser um parceiro seu. Lá você encontra as melhores obras, dos mais renomados autores, em diversas categorias.

Toneladas de conhecimento



Todos os microbooks podem ser lidos em até 12 minutos. Assim, você consegue absorver toneladas de conhecimento sobre economia, empreendedorismo e negócios, carreira e desenvolvimento pessoal, entre outras categorias, na velocidade que o mundo atual exige.

Se você preferir, pode optar pela versão audiobook, para ouvir os resumos dos livros no carro, na academia, enquanto faz a sua caminhada, isso é, onde e quando quiser.

Os microbooks do [12min](#) estão disponíveis para leitura nos seus aplicativos móveis para iPhone/Android e envio em PDF/EPUB/MOBI para o [Amazon Kindle](#). Ou seja, tudo isso para facilitar a sua vida.

Nossa dica de leitura

Nós, do Blog 12min, sempre sugerimos uma obra fascinante, muitas vezes inspiradora, que pode ser valiosa no seu processo de crescimento. A nossa dica de hoje é:

[Dedique-se de Coração](#) – Howard Schultz



Como a Starbucks se tornou uma grande empresa, de xícara em xícara? Nesse microbook, você vai conhecer os bastidores da história dessa cafeteria de sucesso.

Segundo o CEO da empresa e autor do livro, Howard Schultz, a paixão dos fundadores e o compartilhamento do conhecimento sobre café com os clientes fizeram com que o Starbucks se tornasse popular entre os consumidores de café em Seattle, cidade onde foi criada a primeira cafeteria.

Ao educar seus clientes sobre os diferentes tipos de cafés, o Starbucks se diferenciou das outras empresas convencionais. E em 2019, já eram mais 31 mil estabelecimentos em todo mundo.

Boa leitura e ótimos aprendizados!

Se você curtiu o resumo de Feitas para Durar e a nossa dicas de leitura, deixe aqui os seus comentários! E se você tem alguma outra dica de leitura valiosa, conte para gente!

E, é claro, lembre-se de compartilhar esse post em sua rede social!