



# Livro Em Busca da Excelência

## Lições Tiradas das Melhores Empresas Americanas

Tom Peters e Robert H. Waterman  
Profile Books, 2004  
Também disponível em: Inglês

### Recomendação

“Em Busca da Excelência” – editado em português como “Vencendo a Crise” – foi um grande sucesso editorial. Este livro apresenta resultados de uma pesquisa realizada pelos autores Tom Peters e Robert Waterman, de 1979 a 1980. Eles investigaram as qualidades comuns às empresas mais bem sucedidas nos EUA. Depois de selecionar uma amostra de 43 empresas em 6 grandes ramos de atividade, examinaram de perto suas práticas. Embora com mais de 20 anos, o livro fornece um modelo de oito princípios fundamentais de excelência que ainda funciona para as empresas até hoje. Estes oito princípios parecem elementares, mas esta pesquisa foi a primeira a identificá-los sistematicamente. Este excelente livro é um clássico de gestão corporativa. Muitas histórias são utilizadas para ilustrar seus pontos fundamentais. *BooksInShort* recomenda este livro essencial para todos no mundo dos negócios.

### Ideias Fundamentais

- O Modelo 7-S é composto por: valores compartilhados, sistemas, estilo, pessoas, habilidades, estratégia e estrutura.
- Pessoas nem sempre são racionais. Enfatize a importância desse “material humano imperfeito”.
- Crie “um viés para a ação” que permita vasta rede de comunicação informal e aberta.
- O que geralmente impulsiona empresas excelentes não é custo ou tecnologia, mas, sim, a necessidade do cliente.
- Estimule autonomia e empreendedorismo. Tolerar e incentivar os fracassos.
- Respeite o indivíduo, oferecendo treinamento de alto nível aos seus colaboradores.
- Empresas excelentes possuem valores e seguem um “conjunto bem definido de crenças”.
- Permaneça enxuto: mantenha suas regras e procedimentos tão simples quanto possível.
- Mantenha o foco no seu negócio principal.
- Permita máxima liberdade individual, porém com liderança firme.

### Resumo

#### A estrutura dos 7-S da McKinsey

Peters e Waterman começaram seus estudos numa época em que as empresas americanas encontravam-se sob grande pressão devido à crescente concorrência global, especialmente dos japoneses. Eles queriam descobrir a razão da excelência de algumas empresas, a fim de fornecer informações para que outras pudessem utilizar. A investigação foi iniciada a partir da análise de sete variáveis principais, que deram origem a uma matriz com “valores compartilhados” no centro e demais princípios ao redor. Este veio a ser o Modelo McKinsey 7-S, formado por termos que no original, em inglês, começam com a letra S: valores compartilhados, sistemas, estilo, pessoas, habilidades, estratégia e estrutura. Com base neste modelo, os autores desenvolveram o princípio da excelência em gestão, inicialmente com 75 empresas, reduzidas eventualmente a 43.

“A questão não é que as empresas não devem planejar. Elas devem sim planejar muito bem. O problema é quando o planejamento se torna um fim em si mesmo”.

Como Peters e Waterman escolheram seus modelos corporativos de excelência? Começaram por uma lista de empresas em seis ramos de atividade consideradas inovadoras e excelentes por empresários, consultores, jornalistas e acadêmicos. Em seguida, estabeleceram critérios mínimos de excelência, dentre os quais:

1. A empresa apresentou crescimento ao longo de 20 anos.
2. A empresa apresentava boa saúde financeira.
3. A empresa tinha um histórico de inovação de novos produtos e serviços.
4. A empresa foi capaz de responder rapidamente aos mercados em mudança e às circunstâncias ao seu redor.

“Há pouco espaço no mundo racional para a concorrência interna. A empresa não deve competir consigo mesma. Mas ao longo da pesquisa com as empresas excelentes, vimos vários exemplos desse fenômeno”

Em última análise, reduziram a lista para 43 empresas, algumas ainda bem conhecidas 20 anos depois: Hewlett-Packard, Intel, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Caterpillar, 3M, Marriott, McDonalds, Disney, Boeing, Bechtel, Exxon e Du Pont.

## Enfatize o "Material Humano Imperfeito"

Estas empresas excelentes trouxeram à luz uma descoberta primordial: A boa gestão não se conforma com o princípio tradicional da racionalidade. Tais princípios dominam o ensino em escolas de administração. Estes priorizam a busca por “justificação analítica individual para todas as decisões”. No entanto, ao passo que as empresas excelentes são boas em levantar números, analisá-los e usá-los para resolver problemas, estas também enfatizam a importância das qualidades *soft*, as quais incluem a devoção aos clientes e o incentivo aos funcionários. Estas companhias abrem caminho para o que pode ser considerado “material humano imperfeito”, entendendo que pessoas nem sempre são racionais e que sentimentos motivam funcionários e clientes. Na verdade, os oito princípios da boa gestão nas empresas excelentes são todos voltados para pessoas.

“Todos achamos que somos o máximo. Somos furiosa e exuberantemente irracionais sobre nós mesmos. E isso tem implicações radicais para a organização. No entanto, a maior parte das organizações, como pudemos observar, têm uma visão negativa das suas pessoas”.

Algumas percepções básicas sobre como usar a racionalidade e intuição são subjacentes a estes princípios. A racionalidade pode ser “a força motriz do negócio”, mas se você se baseia muito nela, ela pode trazer armadilhas em potencial, tais quais: uma mentalidade excessivamente negativa e crítica; resistência a erros e experimentação; tendência à complexidade, inflexibilidade e formalidade; e redução da importância dos valores.

“O pequeno grupo é o dispositivo mais notável do 'chunking'. Pequenos grupos são simplesmente os blocos estruturais básicos das empresas excelentes”.

Por outro lado, fatores subjacentes que motivam gerentes, funcionários e clientes surgem das qualidades não racionais que emanam do lado direito do cérebro. Por exemplo, as pessoas gostam de sentir-se vencedoras, mesmo não sendo tão boas quanto pensam que são. Muitas empresas comemoram vitória com prêmios, celebração e outros métodos.

“Apesar de toda conversa nos dias de hoje sobre a necessidade de foco no mercado, o cliente ainda é ignorado ou considerado um tremendo incômodo”.

É mais fácil aprender com sistemas e procedimentos simples. Por isso, a empresa deve ser norteada por poucos objetivos ou diretrizes, ao invés de uma extensa lista. Reforço positivo funciona melhor para incentivar pessoas do que reforço negativo. Os oito princípios que caracterizam empresas excelentes são basicamente uma série de reforços positivos, com uma abordagem mais intuitiva de gestão corporativa. Estes oito princípios são:

## 1º Princípio: “Viés para a Ação”

Empresas excelentes possuem viés para a ação e respondem com eficiência, através de pequenas equipes que agem com rapidez. Um nítido contraste com grandes equipes que após vários meses produzem apenas longos relatórios. As pequenas forças-tarefa atravessam com mais facilidade as tradicionais barreiras estruturais da empresa. Reúnem-se em resposta a um determinado projeto e tiram proveito das competências essenciais dos seus membros.

“O maior fator desanimador nas grandes corporações é perder o que as tornou grandes em primeiro lugar: inovação”.

Algumas empresas, como a Walt Disney, incentivam o uso do primeiro nome como política interna. Outras, como IBM e Delta Airlines, têm uma política de “portas abertas”. A técnica chamada de “chunking” também favorece este princípio ao “quebrar em pedaços” a organização, tornando-a fluida e promovendo a ação. Essa “flexibilidade” pode assumir uma variedade de formas: criação de equipes ou forças-tarefa, organização de círculos de controle da qualidade e criação de projetos de desenvolvimento avançado onde o segredo é essencial. Estes pequenos grupos agem como blocos estruturais dentro da organização e são geralmente fáceis de organizar e acompanhar, além de não gerar muita documentação.

“Não estamos falando em papricar. Falamos sim em respeito inabalável pelo indivíduo e na vontade de treiná-lo, definir expectativas razoáveis e claras e conceder a ele autonomia prática, contribuindo assim diretamente com seu trabalho”.

A vontade de experimentar também promove a ação. As empresas excelentes estão dispostas a arriscar em novos projetos e cometer erros. Por exemplo, na Hewlett-Packard os designers de produto deixam protótipos à vista de todos, para que qualquer pessoa possa experimentar. Se estas experiências não funcionam, eles interrompem rapidamente o desenvolvimento do projeto. O processo funciona um pouco como jogar cartas: é preciso saber quando segurar e quando descartar. As inovações que funcionam podem ser mais amplamente desenvolvidas, como aconteceu em muitos avanços da GE com plásticos e motores de aeronaves. A simplificação dos sistemas também incentiva o viés para a ação. Isso inclui reduzir planos de ação a alguns objetivos ou metas e enviar memorandos mais curtos (uma ou duas páginas no máximo).

## 2º Princípio: “Ao Lado do Cliente”

Empresas excelentes seguem um segundo princípio: estão ao lado do cliente. São obcecadas em dar aos clientes qualidade, segurança e bom serviço. Impulsionam-se mais por sua orientação direta ao cliente do que pela tecnologia ou produção de baixo custo. Por exemplo, neste momento a IBM tornou-se líder de mercado na sua área, não só pela tecnologia, mas devido a seu compromisso com o serviço. Às vezes este compromisso com o serviço exige ações que parecem não fazer sentido financeiro a curto prazo. No entanto, a longo prazo, este serviço compensa pela fidelidade do cliente. Por exemplo, a Frito gasta centenas de dólares para enviar um caminhão para reabastecer uma loja que necessita apenas de algumas caixas de batatas fritas. Já aconteceu de seus vendedores ajudarem a arrumar lojas de clientes após acidente ou furacão. Sua disposição de “andar a milha extra” tem contribuído para o sucesso da empresa.

“Gostaríamos de saber se é possível ser uma companhia excelente sem estar clara sobre os valores e sem ter o tipo certo de valores”.

Essas organizações também ensinam a todos seus colaboradores a importância de colocar os interesses do cliente em primeiro lugar. Eles treinam seus funcionários segundo esta orientação. Focar no cliente significa que as empresas estão preocupadas em fornecer qualidade e confiabilidade. Alguns exemplos de foco no cliente incluem a obsessão do McDonald’s com a limpeza, a preocupação da HP em alcançar “objetivos de qualidade” em seu programa de “Administração por Objetivos” e a ênfase da Digital na confiabilidade, mesmo que isso resulte em ficar para trás na inovação tecnológica.

“Infelizmente junto com a grandeza vem a complexidade. E maior parte das grandes empresas respondem à complexidade em espécie, criando estruturas e sistemas complexos”. “Não há nada de errado com medidas financeiras. Não se pode viver sem elas. Mas isso não é tudo”.

Para muitas empresas, a ênfase no atendimento ao cliente também representa encontrar um nicho onde possam ser as melhores em algo, como “controle tecnológico, menor preço, melhor segmentação, orientação à resolução de problemas e disposição para gastar visando diferenciação”. Custos e tecnologia no geral não impulsionam empresas excelentes. Ao contrário, essas empresas são embaladas pela qualidade e impelidas por serviço, confiabilidade ou produtos exclusivos de alto valor agregado. Estar próximo ao cliente significa saber ouvir o que o usuário do seu produto ou serviço realmente quer. Desse modo, o *input* dos clientes gera desenvolvimento e inovação, de tal forma que “a maior parte da real inovação vem do mercado”.

### **3º Princípio: “Autonomia e Empreendedorismo”**

Para construir autonomia e espírito empresarial, as empresas excelentes encorajam os funcionários a tornarem-se campeões da inovação. Incentivam ativamente a investigação. Querem que seus gestores de marca promovam o desenvolvimento de ideias novas e promissoras. Essas empresas reconhecem e recompensam de diferentes formas os que se destacam. Por exemplo, uma empresa pode reconhecer alguém com alta performance que muitas vezes atua de forma solitária, mas acredita em um produto específico. Empresas excelentes reconhecem que estes campeões são pioneiros e, portanto, fornecem um sistema de apoio para ajudá-los a florescer, colocando-os em projetos especiais ou equipes de inovação. Além disso, essas empresas toleram o fracasso. Reconhecem que experiências nem sempre funcionam, e que “os grandes campeões fazem várias tentativas e por vezes falham”. Por exemplo, a 3M utilizou esta abordagem para chegar a mais de 50.000 produtos, e trazer à tona mais de 100 novos produtos todos os anos.

### **4º Princípio: “Produtividade Através das Pessoas”**

Empresas excelentes “respeitam o indivíduo”. Isto inclui fornecer treinamentos, expectativas claras e razoáveis e “autonomia prática” para que o indivíduo tome iniciativa. Esse tipo de orientação pode ser expressado de várias maneiras. A Delta promove um “sentimento de família”. A HP acredita em “gestão em movimento”. Ambas criam um bom ambiente para que os colaboradores floresçam. Esta abordagem pode às vezes gerar muita celebração e causar estardalhaço, mas este tipo de “agito corporativo” funciona e ajuda a manter a motivação.

### **5º Princípio: “Mão na Massa, Foco nos Valores”**

Empresas excelentes metem a mão na massa e focam em valores. Deixam claros seus princípios e levam a sério seus valores. Possuem um “conjunto bem definido de crenças norteadoras” e desejam que seus colaboradores adotem esses valores. Essas empresas tecem histórias, lendas e mitos que inserem seus valores na cultura organizacional, limitando o conteúdo específico dessas crenças vigentes a apenas alguns valores básicos.

### **6º Princípio: “Cada Macaco no Seu Galho”**

As empresas excelentes concentram seus negócios onde se destacam. Por exemplo, a 3M se concentra em produtos que utilizam revestimentos e adesivos e alinha-se com as empresas que expandem em áreas afins. Por outro lado, empresas que diversificam-se em uma variedade de ramos tendem a ter menos sucesso. Pesquisadores como Richard Rumelt da Harvard Business School confirmam que organizações que permanecem próximas da sua competência principal obtêm melhor desempenho que as outras.

### **7º Princípio: “Simples e Enxutas”**

Essas empresas procuram simplificar regras e procedimentos. Elas mantêm poucos níveis de gerenciamento sempre que possível. Esta simplicidade permite a flexibilidade necessária para reagir às condições instáveis com rapidez.

### **8º Princípio: “Apertado, Mas Nem Tanto”**

Finalmente, essas empresas excelentes abraçam uma combinação simultânea de liderança central com liberdade individual. Elas têm controles rígidos, mas também são flexíveis e abertas à mudança. A essência deste princípio permite a “coexistência de firme liderança central com máxima autonomia individual”.

## **Sobre os autores**

**Thomas J. Peters** é escritor, orador e considerado um guru da administração. Seus livros incluem *Prosperando no Caos*, *Rompendo as Barreiras da*

*Administração, Tempos Loucos Exigem Organizações Malucas, A Busca do Uau!, O Circulo da Inovação, Reinventando o Trabalho e Reimagine!.* **Robert H. Waterman** é diretor de uma grande empresa de consultoria e autor de vários livros, incluindo *O que a América Faz Certo* e *O Fator Renovação*.

---

---