

VENCEDORAS POR OPÇÃO: PERCEPÇÃO DE BRASILEIROS EM RELAÇÃO ÀS EMPRESAS

RESUMO

Com o aumento das pesquisas sobre como algumas organizações prosperam em ambientes influenciados por risco, inovação, rapidez, mudança e sorte, este trabalho objetiva identificar se mitos arraigados, que, de acordo com o estudo apresentado por Collins e Hansen (2011), também são percebidos e/ou aceitos por brasileiros com relação às organizações em que atuam ou atuaram. Utilizando a metodologia quantitativa, de caráter descritivo, foi realizada uma pesquisa, cuja amostra é não-probabilística, por julgamento. O questionário eletrônico estruturado foi divulgado pelas redes sociais LinkedIn e Facebook. A análise dos dados foi realizada pela estatística descritiva e análise de conteúdo. Obteve-se 259 questionários respondidos em sete dias de aplicação. Os resultados demonstram que é possível traçar uma tendência de não aceitação desses mitos, facilmente identificada pelos comentários e pela apuração das respostas para cada afirmação apresentada.

Palavras-chave: Estratégia organizacional; Gestão empresarial; Liderança.

OPTION FOR WINNING: BRAZILIANS' PERCEPTION REGARDING COMPANIES

ABSTRACT

By the increasing number of researches about how some organizations succeed in environments influenced by risk, innovation, quickness, transition and luck, this present study aims to identify if some entrenched myths, according to the study presented by Collins and Hansen (2011), are perceived and/or accepted by Brazilians concerning to organizations in which they work or have worked. For the survey, it was used a quantitative methodology and a non-probabilistic sampling. One structured electronic questionnaire was disseminated through Facebook and LinkedIn social networks. Data analysis was performed using descriptive statistics and content analysis. The questionnaire was applied over seven days, and 259 filled questionnaires were obtained. The results show a possible trend of non-acceptance of these myths, easily identified through the reviews and the responses for each statement.

Keywords: Organizational Strategy; Leadership; Business Management.

OPCIÓN PARA GANAR: PERCEPCIÓN DE BRASIL CON RESPECTO A LA EMPRESA**RESUMEN**

Con el aumento de la investigación sobre cómo algunas organizaciones prosperan en ambientes influenciados por el riesgo, la innovación, la velocidad, el cambio y la suerte, el presente estudio tiene como objetivo identificar si los mitos arraigados, según el estudio presentado por Collins y Hansen (2011), también se perciben y / o aceptada por los brasileños con respecto a las organizaciones en las que trabajan o han trabajado. Utilizando una metodología cuantitativa, carácter descriptivo, se realizó una encuesta, cuya muestra no es probabilística, para el juicio. El cuestionario electrónico estructurado se difundió a través de las redes sociales Facebook y LinkedIn. Se realizó el análisis de datos mediante estadística descriptiva y análisis de contenido. Obtuvo 259 cuestionarios respondidos dentro de los 7 días de aplicación. Los resultados muestran que es posible establecer una tendencia de no aceptación de estos mitos, identificado fácilmente a través de las revisiones y el cálculo de respuestas para cada declaración presentada.

Palabras clave: Estrategia Organizacional; Liderazgo; Gestión Empresarial.

Mauricio Fernandes Pereira¹
Helena Maria Chaves Boal²

¹ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Professor da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Brasil. E-mail: mfperis@gmail.com

² Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Brasil. E-mail: helena.boal@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Indicar às organizações brasileiras um caminho para melhorar a produtividade por meio de planejamento e gestão é um desafio diário de quem estuda o assunto Estratégias Organizacionais.

No ranking de competitividade (2015) elaborado pelo *Institute for Management Development* (IMD) - o Brasil aparece na 56ª posição entre os 61 países estudados. O ranking é liderado por Estados Unidos, Hong Kong, Suíça e Canadá. O Brasil ficou no ranking apenas acima de países que passam por crises gravíssimas, tais como Venezuela (61º lugar – último), Ucrânia (60º lugar), Argentina (59º lugar), Croácia (58º lugar) e Mongólia (57º lugar).

Tendo acesso às informações do ranking e com a economia, a cooperação e o conhecimento globalizados, é difícil não traçar comparativos entre as organizações brasileiras e as organizações de sucesso mundiais. Assim, é natural indagar: por que algumas prosperam em ambientes turbulentos, a exemplo do que estamos vivendo hoje no país?

Buscando inspiração na pergunta acima, tomou-se como base o livro “Vencedoras por Opção”, dos autores Jim Collins e Morten T. Hansen (2011), onde são apresentados, logo no início, mitos arraigados, com base no risco, na inovação, na rapidez, na mudança e na sorte, acerca das empresas americanas de sucesso.

Seguidor de Peter Drucker, Jim Collins é professor e estudioso sobre liderança. Depois de ter investido 25 anos de pesquisas sobre o tema, ele é autor ou coautor de seis livros que venderam, no total, mais de dez milhões de cópias em todo o mundo: “Feitas para Durar” (1994), “*Beyond Entrepreneurship*” (1995), “Empresas Feitas para Vencer” (2001), “Empresas Feitas para Vencer e o Setor Social” (2005), “Como as Gigantes Caem” (2009) e “Vencedoras por Opção” (2011). Jim Collins frequentemente contribui para *Harvard Business Review*, *Business Week*, *Fortune* e outras publicações. Possui grau de bacharel em Ciências Matemáticas, MBA pela Universidade de Stanford, e doutorado *honoris causa* da Universidade do Colorado e do Peter F. Drucker *Graduate School of Management* na *Claremont Graduate University*.

Já Morten T. Hansen, coautor do livro “Vencedoras por Opção” e autor do livro “Colaboração”, é professor de Administração na Universidade da Califórnia, em Berkeley (Escola de Comunicações) e no Insead, França. Tem Ph.D. da *Graduate School of Business* da Universidade de Stanford, onde foi bolsista *Fulbright* e recebeu o prêmio Jaedicke por um desempenho acadêmico excepcional.

A obra “[...]continua a busca incessante e empírica de Jim Collins por uma explicação sobre o que leva certas companhias a obter um desempenho excepcional e a deixar os concorrentes para trás” (Jorge Paulo Leman, empresário, autor do prefácio da edição brasileira do livro “Vencedoras por Opção”, 2011).

Utilizou-se metodologia quantitativa, de caráter comparativo e descritivo, para realizar uma pesquisa com brasileiros e identificar se esses mitos também estão presentes em suas opiniões sobre o resultado das organizações brasileiras.

Este artigo apresentará o que Collins e Hansen (2011) descobriram em seus estudos com empresas americanas de sucesso, a proposta de comparação dos mitos arraigados com afirmações para uso na pesquisa aplicada para brasileiros, os resultados obtidos nessa nova pesquisa e a indicação de novos estudos.

2 AS EMPRESAS 10X DE JIM COLLINS

Em 2012, Jim Collins e Morten T. Hansen (2011) apresentaram os resultados da pesquisa que foi realizada para elaboração do livro “Vencedoras por Opção”; pesquisa essa que teve como objetivo responder algumas questões sobre como as empresas conseguem vencer em ambientes turbulentos. Essas empresas que conseguiram vencer, eles classificaram como empresas “10X”.

Para ser classificada como “10X”, a empresa deveria ter passado por três testes básicos:

1. “O empreendimento sustentou resultados espetaculares por um período de 15 anos ou mais, em relação à média do mercado de capitais como a seu setor específico”;
2. “O empreendimento atingiu esses resultados em um ambiente particularmente turbulento, marcado por eventos incontroláveis, muito rápidos, incertos e potencialmente danosos”;
3. “O empreendimento começou sua ascensão à grandeza a partir de uma posição de vulnerabilidade; no início de sua jornada para se tornar um dos “10X”, ainda era novo e/ou pequeno”.

A partir de uma lista inicial com mais de 20 mil empresas americanas, Collins e Hansen (2011) realizaram 11 camadas de corte, chegando a sete empresas “10X”, a saber: Amgen, Biomet, Intel, Microsoft, Progressive Insurance, Southwest Airlines e Stryker.

Para realizar o estudo com as empresas “10X” selecionadas, foi utilizado um método de pesquisa comparativo por pares, onde a pergunta principal foi “O que as grandes empresas têm em comum que as tornam diferentes daquelas com as quais são comparadas?”. Durante a pesquisa, os autores descobriram e apresentaram cinco mitos arraigados, que envolvem as empresas “10X”.

3 MITOS E DESCOBERTAS CONTRÁRIAS DE COLLINS E HANSEN SOBRE AS EMPRESAS 10X

O método utilizado no estudo de Collins e Hansen (2011) sobre as empresas 10X não utilizou como início uma teoria para ser testada e sim com a coleta de evidências, por meio de uma abordagem de repetição e comparação, que, como Collins e Hansen (2011) afirmam, geraram “ideias inspiradas nos dados”.

Para Collins e Hansen, “[...]esse método de questionamento provou ser particularmente poderoso não apenas por desenvolver insights, mas também por derrubar alguns mitos profundamente enraizados. Muitas das descobertas ocorreram na direção completamente contrária à da nossa intuição inicial, e todas as principais descobertas surpreenderam pelo menos um de nós”(Collins; Hansen, 2011 – p. 22).

Os mitos enraizados derrubados pelo estudo dizem respeito ao risco, à inovação, à rapidez, à mudança e à sorte, e deram lugar às descobertas contrárias do que eles acreditavam, conforme ilustra a figura 1.

Ao aprofundar os estudos, Collins e Hansen (2011) descobrem que as empresas “10X” possuem líderes do tipo “10X”, que possuem os comportamentos “disciplina fanática”, “criatividade empírica” e “paranoia produtiva”. Comportamentos esses que também desmistificam a ideia inicial dos mitos enraizados.

Apenas para ilustrar, de forma simplificada, o comportamento “disciplina fanática” é conceituado por

Collins e Hansen (2011) como a busca incessante pelo resultado e pelo que poderia dar errado. A “criatividade empírica”, segundo os autores, é a atitude de fazer testes antes de executar a estratégia definitivamente. E o comportamento “paranoia produtiva” é comparado por Collins e Hansen (2011) à atitude de “liderar acima da linha da morte” e significa que o líder “10X” está atento todos os dias para ameaças e oportunidades que podem afetar a organização.

Esses comportamentos juntos, de acordo com os autores, resultam em outro, chamado de “ambição nível 5”, e é apresentado como a ambição voltada para a causa, para a empresa e para o trabalho e, principalmente, não é voltada para desejos pessoais do líder. Com esse comportamento, os líderes “10X” exercem sua liderança com “[...]uma poderosa combinação de humildade pessoal e determinação profissional”.

Assim, comandadas por líderes “10X”, as empresas “10X” preenchem lacunas de mercado, estabelecem níveis de crescimento para manter o sucesso, possuem uma forte disciplina exemplificada por seu líder, fazem testes antes de executar uma estratégia, estão atentas ao que acontece no dia-a-dia. Seus líderes geram e realizam pequenas mudanças e pequenas adequações que garantem o futuro vislumbrado, geram reserva de caixa e medem o que precisa ser gerenciado. Ou seja, com líderes “10X” os mitos arraigados não prevalecem nas empresas “10X”.

Para uma melhor comparação, na tabela 1, encontra-se o resumo comparativo entre o mito arraigado e a descoberta contrária de Collins e Hansen (2011).

Tabela 1 - Comparativo entre mitos arraigados e descoberta contrária na pesquisa

Mito arraigado identificado por Collins e Hansen	Descoberta contrária
“Os líderes de sucesso em um ambiente turbulento são visionários audazes, com gosto pelo risco”	“Os melhores líderes que estudamos não tinham habilidade visionária para prever o futuro. (...) Não eram mais dispostos a arriscar, mais corajosos, mais visionários ou mais criativos do que os outros executivos com os quais comparamos. Eram, sim, mais disciplinados, mais empíricos e mais paranoicos”.
“A inovação diferencia as empresas 10X em um mundo acelerado, incerto e caótico”	“Para nossa surpresa, isso não procede. (...) Em alguns casos mais surpreendentes, algumas das 10X foram até menos inovadoras. A inovação em si não foi o trunfo que esperávamos; o mais importante foi a capacidade de dimensionar a inovação, de combinar criatividade com disciplina”.
“Um mundo cheio de ameaças favorece os mais rápidos: ou você corre ou você morre”	“A ideia de que liderar em um mundo acelerado exige decisões e ações rápidas (...) é uma excelente fórmula de autodestruição. Os líderes das 10X percebem quando é hora de acelerar e quando não é”.
“Mudanças no ambiente externo exigem mudanças radicais no ambiente interno”	“Em relação às empresas de comparação, os cases 10X mudaram menos como forma de reagir a seu mundo em transformação”.
“Grandes empresas 10X bem-sucedidas têm muito mais sorte que as outras”	“De modo geral, as 10X não tiveram mais sorte que os seus comparativos diretos. Os dois grupos tiveram sorte – muita sorte, boa e má – em quantidades equivalentes. A questão essencial não é a empresa ter sorte e sim o que vai fazer com sua sorte”.

Fonte: (Collins e Hansen, 2011 – Vencedoras por Opção – pags 23 e 24)

Com essas descobertas contrárias apresentadas por Collins e Hansen (2011) sobre as empresas “10X”, americanas, a curiosidade é aguçada para também realizar esse estudo com empresas brasileiras, especialmente sobre como brasileiros entendem a influência do risco, da inovação, da rapidez, da mudança e da sorte no resultado das organizações que comandam, que trabalham ou trabalharam.

4 O PENSAMENTO BRASILEIRO

Para dar início aos estudos sobre como brasileiros entendem a influência do risco, da inovação, da rapidez, da mudança e da sorte no resultado das organizações, foi construída uma afirmação para cada mito arraigado estudado por Collins e Hansen (2011), conforme a tabela 2.

Tabela 2 - Comparativo entre mitos identificados e afirmações apresentadas na pesquisa

Mito arraigado identificado por Collins e Hansen	Afirmação apresentada na pesquisa aplicada para elaboração do artigo
“Os líderes de sucesso em um ambiente turbulento são visionários audazes, com gosto pelo risco”	“As empresas que mais dão certo são aquelas que se arriscam mais”
“A inovação diferencia as empresas 10X em um mundo acelerado, incerto e caótico”	“A empresa mais inovadora é a que vai dar certo”
“Um mundo cheio de ameaças favorece os mais rápidos: ou você corre ou você morre”	“A rapidez faz a diferença em ambientes turbulentos”
“Mudanças no ambiente externo exigem mudanças radicais no ambiente interno”	“Quando o ambiente muda, a empresa tem que mudar radicalmente”
“Grandes empresas 10X bem-sucedidas têm muito mais sorte que as outras”	“As empresas de sucesso são as que têm mais sorte”

Fonte: (Collins e Hansen, 2011 – Vencedoras por Opção – pags 23 e 24) e pesquisa aplicada

Assim, foi construído um questionário estruturado com dez perguntas. Cinco perguntas são referentes à opinião do respondente, considerando as afirmações apontadas na figura 2. As outras cinco perguntas são referentes ao perfil do entrevistado quanto ao cargo que ocupa, setor de atuação, faixa etária, gênero e cidade em que vive.

A pesquisa foi criada com ajuda da ferramenta “SurveyMonkey.com” e o link para respostas foi publicado nas redes sociais LinkedIn e Facebook. Para amostragem, optou-se pelo tipo não-aleatória, por julgamento. O link ficou disponível para receber as respostas durante o período de 19 a 26 de junho de 2015. Para análise dos dados quantitativos, utilizou-se o *software* “Excel” e o método da estatística descritiva. Para análise dos dados qualitativos, provenientes das perguntas abertas, intituladas no questionário como “comentário”, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo.

Os resultados e suas análises foram agrupados em cinco seções, sendo uma seção para cada tipo de afirmação e seus comentários.

Mesmo tendo como referência para comparação os resultados dos estudos de Collins e Hansen, que apontam para que se espere a resposta “discordo” para cada afirmativa, é importante deixar claro que não existe resposta certa ou errada para cada afirmação.

Nas próximas seções, serão apresentados os resultados da pesquisa aplicada.

A influência do risco

A primeira afirmação, cuja opinião foi solicitada a cada respondente da pesquisa, foi “As empresas que mais dão certo são aquelas que se arriscam mais”. As respostas da primeira pergunta foram apuradas por ocupação (tabela 3), faixa etária do respondente (tabela 4) e gênero (tabela 5) do respondente.

Conforme observado na tabela 3, é possível perceber que, independentemente do cargo que ocupam, as opiniões dos respondentes se dividem quanto à influência do risco no resultado das organizações.

Tabela 3 - Distribuição de frequências da pergunta 1, por resposta e por ocupação respondente

Ocupação	“As empresas que mais dão certo são aquelas que se arriscam mais”		
	Concordo	Discordo	Total Geral
aposentado	42,86%	57,14%	100,00%
colaborador(a)	51,19%	48,81%	100,00%
em busca de recolocação	52,17%	47,83%	100,00%
empresário(a)	43,04%	56,96%	100,00%
gestor(a)	47,46%	52,54%	100,00%
Não respondeu	42,86%	57,14%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado

Quanto à faixa etária, é possível notar que os mais novos e os mais velhos são os que têm opinião mais posicionada quanto ao risco: 100% dos respondentes com até 19 anos e 68,42% dos

respondentes com 60 anos ou mais acreditam que “As empresas que mais dão certo são aquelas que se arriscam mais”.

Tabela 4 - Distribuição de frequências da pergunta 1, por resposta e por faixa etária do respondente

Faixa etária	“As empresas que mais dão certo são aquelas que se arriscam mais”		
	Concordo	Discordo	Total Geral
até 19 anos	100,00%	0,00%	100,00%
20 a 24 anos	50,00%	50,00%	100,00%
25 a 29 anos	50,00%	50,00%	100,00%
30 a 39 anos	46,05%	53,95%	100,00%
40 a 49 anos	46,97%	53,03%	100,00%
50 a 59 anos	36,84%	63,16%	100,00%
60 anos ou mais	68,42%	31,58%	100,00%
Não Respondeu	42,86%	57,14%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado

Com relação ao gênero, não há diferenças entre os pensamentos de homens e mulheres

respondentes quanto à influência do risco no resultado das organizações.

Tabela 5 - Distribuição de frequências da pergunta 1, por resposta e por gênero do respondente

Gênero	“As empresas que mais dão certo são aquelas que se arriscam mais”		
	Concordo	Discordo	Total Geral
Feminino	50,94%	49,06%	100,00%
Masculino	45,21%	54,79%	100,00%
Não Respondeu	42,86%	57,14%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado

Ao analisar os comentários referentes à afirmação quanto à influência do risco, foram contabilizadas 66 respostas (23 comentários associados à resposta “concordo” e 43 comentários associados à resposta “discordo”). As palavras mais citadas nos comentários foram: planejamento (22 citações), inovação (8 citações), controle (8 citações) e cautela (7 citações). Em especial, a palavra planejamento foi a mais citada nos comentários tanto dos que concordam como nos que discordam da afirmação proposta. Dessa forma, foi possível também perceber que os gestores respondentes concordam com a afirmação e entendem o risco como uma oportunidade para mudança, como afirma um deles: “Na realidade depende, vejo que no cenário onde fala-se muito sobre crise, é o momento onde temos que nos arriscar mais em prol de mergulhar

nas oportunidades. É um momento de construção”.

Para os empresários respondentes que comentaram e concordam com a afirmação, fica claro que deve ser um risco calculado: “Desde que as ações sejam baseadas em dados concretos não impulsivos”.

Para os colaboradores respondentes que comentaram e concordam com a afirmação, há uma divisão de opiniões entre “arriscar sempre” e “arriscar com cautela”.

A influência da inovação

A apuração da segunda pergunta quanto à influência da inovação no resultado das organizações é apresentada nas tabelas 6, 7 e 8 a seguir:

Tabela 6 - Distribuição de frequências da pergunta 2, por resposta e por ocupação respondente

Ocupação	“A empresa mais inovadora é a que vai dar certo”		
	Concordo	Discordo	Total Geral
Aposentado	42,86%	57,14%	100,00%
Colaborador(A)	39,29%	60,71%	100,00%
Em busca de recolocação	26,09%	73,91%	100,00%
Empresário(a)	46,84%	53,16%	100,00%
Gestor(A)	50,85%	49,15%	100,00%
Não respondeu	42,86%	57,14%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado

Tabela 7 - Distribuição de frequências da pergunta 2, por resposta e por faixa etária do respondente

Faixa Etária	“A empresa mais inovadora é a que vai dar certo”		
	Concordo	Discordo	Total Geral
até 19 anos	0,00%	100,00%	100,00%
20 a 24 anos	41,67%	58,33%	100,00%
25 a 29 anos	40,00%	60,00%	100,00%
30 a 39 anos	51,32%	48,68%	100,00%
40 a 49 anos	37,88%	62,12%	100,00%
50 a 59 anos	42,11%	57,89%	100,00%
60 anos ou mais	42,11%	57,89%	100,00%
Não respondeu	42,86%	57,14%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado

Tabela 8 - Distribuição de frequências da pergunta 2, por resposta e por gênero do respondente

Gênero	“A empresa mais inovadora é a que vai dar certo”		
	Concordo	Discordo	Total Geral
Feminino	40,57%	59,43%	100,00%
Masculino	45,21%	54,79%	100,00%
Não respondeu	42,86%	57,14%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado

A análise dos dados apurados nas tabelas 6, 7 e 8 sugere informações interessantes: 60,71% dos respondentes que ocupam o cargo de colaboradores e 73,91% dos respondentes que estão em busca de recolocação não concordam que a empresa que mais inova é a que vai dar certo.

Pela análise de conteúdo realizada nos comentários, foi possível identificar que as palavras “mercado” e “gestão” foram as mais utilizadas, com 12 citações e 6 citações, respectivamente, e ambas associadas à resposta “discordo”.

Algumas opiniões nos comentários se destacaram, tais como:

- “de nada adianta ser inovadora se não possuir uma consolidada estrutura organizacional. A inovação não garante sucesso, ela traz possibilidades”;
- “inovação nem sempre é sinônimo de sucesso, depende do mercado. Hoje tudo acontece com muita velocidade. Em muitos nichos de mercado, o fundamental é a confiança estabelecida por competência e segurança

demonstrada ao longo dos anos e que uma inovação deve ser bem avaliada”; e

- “muitas empresas entendem inovação como sendo reestruturação da organização. Só isso não a torna mais competitiva e mais lucrativa. Inovar é algo bem mais complexo”.

As faixas etárias 25 a 29 anos e 40 a 49 anos são as que mais discordam da influência da inovação no resultado das empresas. E, como na pergunta anterior, em relação ao gênero, não há diferença entre os pensamentos de homens e mulheres em relação à afirmação.

A influência da rapidez

Para os entrevistados, independentemente da ocupação, faixa etária e gênero, a rapidez faz a diferença em ambientes turbulentos, como é observado nas tabelas 9, 10 e 11, a seguir.

É possível identificar que mais de 77% dos entrevistados, que são empresários e gestores a rapidez, é um diferencial quando se está atuando em ambientes turbulentos (tabela 9).

Tabela 9 - Distribuição de frequências da pergunta 3, por resposta e por ocupação respondente

Ocupação	“A rapidez faz a diferença em ambientes turbulentos”		
	Concordo	Discordo	Total Geral
Aposentado	71,43%	28,57%	100,00%
Colaborador(A)	72,62%	27,38%	100,00%
Em busca de recolocação	69,57%	30,43%	100,00%
Empresário(A)	79,75%	20,25%	100,00%
Gestor(A)	77,97%	22,03%	100,00%
Não respondeu	71,43%	28,57%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado

Com relação à faixa etária, a rapidez é fortemente considerada pelos mais jovens: 100% deles

entende que ela faz diferença em ambientes turbulentos, como se pode observar na tabela 10.

Tabela 10 - Distribuição de frequências da pergunta 3, por resposta e por faixa etária do respondente

Faixa etária	“A rapidez faz a diferença em ambientes turbulentos”		
	Concordo	Discordo	Total Geral
Até 19 anos	100,00%	0,00%	100,00%
20 a 24 anos	91,67%	8,33%	100,00%
25 a 29 anos	65,00%	35,00%	100,00%
30 a 39 anos	81,58%	18,42%	100,00%
40 a 49 anos	65,15%	34,85%	100,00%
50 a 59 anos	81,58%	18,42%	100,00%
60 anos ou mais	89,47%	10,53%	100,00%
Não respondeu	71,43%	28,57%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado

Na tabela 11, abaixo, observa-se que, tanto para respondentes mulheres quanto para homens, mais de

mais de 70% concordam que a rapidez faz a diferença em ambientes turbulentos.

Tabela 11 - Distribuição de frequências da pergunta 3, por resposta e por gênero do respondente

Gênero	“A rapidez faz a diferença em ambientes turbulentos”		
	Concordo	Discordo	Total Geral
Feminino	77,36%	22,64%	100,00%
Masculino	74,66%	25,34%	100,00%
Não respondeu	71,43%	28,57%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado

Para essa afirmação “A rapidez faz a diferença em ambientes turbulentos”, houve 49 comentários. Dentre eles, destacam-se:

- “A resposta rápida ao mercado faz diferença”;
- “Ambientes turbulentos exigem tomada de decisão rápida”;
- “Hoje em dia tudo é para ontem”;
- “não só em ambientes turbulentos, estamos na era em que o tempo é o maior valor”; e
- “Quando existe turbulência, existe uma problemática, onde vejo que a morosidade pode ocasionar num estopim: rapidez na resposta, na entrega, na atenção, na venda, no

pós-vendas. É isso que o consumidor final espera, e isso, sem dúvida, fará a diferença frente a um concorrente”.

As palavras mais citadas nos comentários associados à resposta “concordo” foram: “agilidade” (com 6 citações) e “diferencial” (com 5 citações). Já as palavras citadas nos comentários associados à resposta “discordo” foram “planejamento” (com 2 citações) e “calma” (com 2 citações).

A influência da mudança

Quanto à influência da mudança no resultado organizacional, os entrevistados, de um modo geral, não concordam com a afirmação proposta na pergunta 4.

Nas tabelas 12, 13 e 14, pode-se evidenciar que mais de 70% dos entrevistados, independentemente de sua ocupação ou gênero, não concordam com a

mudança radical da organização quando o ambiente muda.

Tabela 12 - Distribuição de frequências da pergunta 4, por resposta e por ocupação respondente

Ocupação	“Quando o ambiente muda, a empresa tem que mudar radicalmente”		
	Concordo	Discordo	Total Geral
Aposentado	14,29%	85,71%	100,00%
Colaborador(A)	23,81%	76,19%	100,00%
Em busca de recolocação	17,39%	82,61%	100,00%
Empresário(A)	26,58%	73,42%	100,00%
Gestor(A)	23,73%	76,27%	100,00%
Não respondeu	28,57%	71,43%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado

A faixa etária que mais discorda com a afirmação proposta é a de 40 a 49 anos.

Tabela 13 - Distribuição de frequências da pergunta 4, por resposta e por faixa etária do respondente

Faixa etária	“Quando o ambiente muda, a empresa tem que mudar radicalmente”		
	Concordo	Discordo	Total Geral
Até 19 anos	100,00%	0,00%	100,00%
20 a 24 anos	33,33%	66,67%	100,00%
25 a 29 anos	22,50%	77,50%	100,00%
30 a 39 anos	26,32%	73,68%	100,00%
40 a 49 anos	19,70%	80,30%	100,00%
50 a 59 anos	21,05%	78,95%	100,00%
60 anos ou mais	26,32%	73,68%	100,00%
Não respondeu	28,57%	71,43%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado

Tabela 14 - Distribuição de frequências da pergunta 4, por resposta e por gênero do respondente

Gênero	“Quando o ambiente muda, a empresa tem que mudar radicalmente”		
	Concordo	Discordo	Total Geral
Feminino	25,47%	74,53%	100,00%
Masculino	22,60%	77,40%	100,00%
Não respondeu	28,57%	71,43%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado

Esta quarta afirmação “Quando o ambiente muda, a empresa tem que mudar radicalmente”, que compõe o questionário aplicado, recebeu 76 comentários, sendo somente nove associados à resposta “concordo”. Os demais comentários estavam todos associados à resposta “discordo”.

Das palavras mais citadas nos comentários, as que tiveram maior frequência foram: “adaptação” (20 citações), “ambiente” (16 citações), “mercado” (6 citações) e “planejamento” (5 citações). Em especial, a palavra “radicalmente” associada à palavra “não”

apareceu em quase todos (95% dos casos), os comentários quando a resposta foi “discordo”.

A influência da sorte

A sorte não é um fator impactante para o sucesso da organização, de acordo com mais de 85% dos entrevistados, também independentemente de ocupação, faixa etária ou gênero, como é possível constatar nas tabelas 15, 16 e 17, que seguem.

Tabela 15 - Distribuição de frequências da pergunta 5, por resposta e por ocupação respondente

Ocupação	“As empresas de sucesso são as que têm mais sorte”		
	Concordo	Discordo	Total Geral
Aposentado	0,00%	100,00%	100,00%
Colaborador(A)	3,57%	96,43%	100,00%
Em busca de recolocação	4,35%	95,65%	100,00%
Empresário(A)	5,06%	94,94%	100,00%
Gestor(A)	1,69%	98,31%	100,00%
Não respondeu	14,29%	85,71%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado

Para 100% dos entrevistados que são aposentados a sorte em nada influencia o sucesso nas empresas.

A mesma observação pode ser feita para os respondentes das faixas etárias até 19 anos, de 20 a 24 anos e de 25 a 29 anos, conforme apurado na tabela 16.

Tabela 16 - Distribuição de frequências da pergunta 5, por resposta e por faixa etária do respondente

Faixa Etária	“As empresas de sucesso são as que têm mais sorte”		
	Concordo	Discordo	Total Geral
Até 19 anos	0,00%	100,00%	100,00%
20 a 24 anos	0,00%	100,00%	100,00%
25 a 29 anos	0,00%	100,00%	100,00%
30 a 39 anos	3,95%	96,05%	100,00%
40 a 49 anos	3,03%	96,97%	100,00%
50 a 59 anos	7,89%	92,11%	100,00%
60 anos ou mais	5,26%	94,74%	100,00%
Não respondeu	14,29%	85,71%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado

Ainda com relação à faixa etária, uma informação interessante é que 100% dos entrevistados com até 29 anos não concordam que as empresas de sucesso são as que têm mais sorte. Essa afirmação motivou 68 comentários, dentre os quais destacam-se:

- “A corda do mercado balança para todos, até para marca consagradas, por este motivo uma equipe forte ligada aos valores sustentáveis são importantes, assumindo a gestão por competências para cada um elucidam situações futuras antes de acontecer”,
- “A sorte acompanha a competência”,
- “A sorte vem depois de mais de 10 mil horas de trabalho”,
- “As empresas de sucesso são as que melhor planejam, organizam e enxergam oportunidades. Reduzir todo esse trabalho ao conceito de sorte é injusto”,
- “As empresas de sucesso, são as que se preparam mais. Sorte é a oportunidade aliada à preparação”,
- “Não exige sorte no mundo dos negócios. Existe competência (ou incompetência) organizacional. Não é por coincidência que as empresas mais competentes são as que têm mais sorte. Na realidade, elas têm mais sorte porque elas são mais competentes” e
- “Sorte? Acredito em esforço, sensibilidade e suor”.

Nesses 68 comentários, é possível apontar as palavras “planejamento”, “trabalho”, “gestão”, “mercado” e “equipe” como as palavras mais utilizadas, com 15, 14, 9, 9 e 9 citações, respectivamente.

Tabela 17 - Distribuição de frequências da pergunta 5, por resposta e por gênero do respondente

Gênero	“As empresas de sucesso são as que têm mais sorte”		
	Concordo	Discordo	Total Geral
Feminino	2,83%	97,17%	100,00%
Masculino	4,11%	95,89%	100,00%
Não respondeu	14,29%	85,71%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado

Com relação ao gênero, conforme apurado na tabela 17, acima, as mulheres são as que menos acreditam que a sorte influencia no sucesso das empresas

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi identificar se mitos arraigados (risco, inovação, rapidez, mudança e sorte), de acordo com o estudo apresentado por Collins e Hansen (2011), influenciam no resultado das organizações.

Optou-se pela metodologia quantitativa, de caráter comparativo e descritivo, cuja amostra é não-probabilística, por julgamento. Foi aplicada uma pesquisa do tipo “survey” com perguntas fechadas e oportunidade de comentários. O questionário eletrônico estruturado foi divulgado pelas redes sociais LinkedIn e Facebook.

A análise dos dados quantitativos foi realizada por meio da estatística descritiva e na dos dados

qualitativos (respostas obtidas nos comentários) foi utilizada a análise de conteúdo.

Por meio da pesquisa aplicada, foi possível concluir que a maioria dos brasileiros entrevistados acredita que os fatores risco, inovação e rapidez influenciam no bom desempenho organizacional e os fatores mudança e sorte não exercem influência sobre o sucesso das organizações, contrariando, de certa forma, as descobertas feitas por Collins e Hansen com relação às empresas americanas

Em especial, o fator rapidez pode estar intimamente ligado ao momento econômico que o Brasil atravessa. Há sempre o pensamento de inflação e juros altos, que remetem a momentos turbulentos da história do país, que exigiram ações e respostas rápidas dos executivos e gestores brasileiros.

Um ponto de destaque da pesquisa é sobre o fator sorte. A pesquisa apontou que decididamente os brasileiros entrevistados não acreditam na sorte. Acreditam sim em trabalho e planejamento. Inclusive a palavra “planejamento” foi a mais utilizada em todos os comentários (48 citações).

O ponto forte deste estudo é que, em apenas sete dias de aplicação da pesquisa, foram obtidas 259 respostas. Destas, foram obtidos 330 comentários diretamente associados às respostas “concordo” e “discordo” de todas as cinco afirmações propostas para opinião. Isso demonstra que há uma boa oportunidade para ampliar este estudo, identificando, a exemplo de Collins e Hansen, porque empresas brasileiras prosperam apesar do ambiente de incerteza, caos e acaso que as cerca.

Outro ponto interessante é que a maioria dos entrevistados solicitou a publicação dos resultados deste estudo. Isso demonstra claramente a preocupação de cada um em participar, da sua forma e de acordo com o seu grau de intensidade, e em colaborar com a construção e gestão de organizações brasileiras de sucesso.

Assim, foi possível concluir, com este estudo, não somente como os entrevistados pensam a respeito da influência do risco, da inovação, da rapidez, da

mudança e da sorte no resultado das organizações, mas também a respeito da necessidade de continuidade desse estudo e a sua expansão com empresas brasileiras para identificar se as descobertas contrárias nas empresas americanas, identificadas por Collins e Hansen em seu estudo, também se verificam no contexto brasileiro.

REFERÊNCIAS

Collins, J., Hansen, M. T (2011) *Vencedoras por opção*. (1. ed.) São Paulo: HSM Editora.

IMD World Competitiveness Center (2015) *IMD World Competitiveness Yearbook 2015*. Recuperado em: 20 março 2015, and. <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>.