

Tradução

Afonso Celso da Cunha Serra



Associação Brasileira para
a Proteção dos Direitos
Editoriais e Autorais

RESPEITE O AUTOR
NÃO FAÇA CÓPIA

Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro
e receba gratuitamente informações
sobre os lançamentos e promoções da
Editora Campus.

Consulte também nosso catálogo
completo e últimos lançamentos em
www.campus.com.br

Mudança



4ª Edição

EDITORA
CAMPUS

Construindo a Visão da Empresa

JAMES C. COLLINS E JERRY I. PORRAS

Resumo Executivo

As empresas que desfrutam de um sucesso duradouro têm um propósito essencial e valores essenciais que permanecem inalterados, enquanto suas estratégias e práticas se adaptam incessantemente ao mundo em mutação. A rara capacidade de equilibrar a continuidade e a mudança — exigindo a prática consciente da disciplina — está estreitamente vinculada com o desenvolvimento da visão, o elemento que proporciona a orientação sobre o que preservar e o que mudar. Um novo referencial prescritivo agrega clareza e rigor aos atuais conceitos de visão confusos e vagos.

O referencial se compõe de duas partes principais: a *ideologia essencial* e o *futuro imaginado*. A ideologia essencial combina os valores essenciais e o propósito essencial da organização. É o adesivo que mantém a coesão da empresa durante o processo de crescimento e mudança. Os valores essenciais são os princípios básicos e duradouros da organização — aqueles a serem preservados mesmo que se transformem em desvantagem competitiva; o propósito essencial é a razão de ser fundamental da organização.

O segundo componente do referencial da visão é o futuro imaginado. Primeiro, a empresa deve identificar metas distendidas e

ousadas; em seguida, precisa elaborar descrições vibrantes das conseqüências da sua realização. Henry Ford fixou a meta de democratizar o automóvel, e em seguida proclamou ao mundo: “Quando eu concluir a minha missão... todos terão um automóvel. O cavalo terá desaparecido das nossas rodovias.” Um distendimento imaginoso para a época.

Infelizmente, muitas vezes a declaração de visão é confusa e inspira apenas enfado. Mas os gerentes que dominarem o processo de descoberta para a identificação da ideologia essencial serão capazes de vincular as declarações de visão à dinâmica fundamental que motiva verdadeiramente as empresas visionárias — ou seja, a dinâmica da preservação da essência juntamente com a motivação do progresso.

As empresas que desfrutam de um sucesso duradouro têm valores essenciais e um propósito essencial que permanecem inalterados, enquanto as suas estratégias e práticas empresariais se adaptam incessantemente ao mundo em mutação. A dinâmica da preservação da essência juntamente com o estímulo ao progresso é a razão pela qual empresas como a Hewlett-Packard, 3M, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Merck, Sony, Motorola e Nordstrom se converteram em instituições de elite, capazes de renovar-se a si próprias e de alcançar o desempenho superior de longo prazo. Os empregados da Hewlett-Packard sabem há muito tempo que as mudanças radicais nas práticas operacionais, nos padrões culturais e nas estratégias empresariais não significam perder o Estilo HP — os princípios essenciais da empresa. A Johnson & Johnson questiona continuamente a sua estrutura e reformula os seus processos, enquanto preserva os ideais incorporados ao seu credo. Em 1996, a 3M vendeu vários dos seus negócios maduros — manobra drástica que surpreendeu a imprensa especializada — para reconcentrar-se no propósito essencial duradouro de proporcionar soluções inovadoras para problemas insolúveis. Estudamos empresas como essas na nossa pesquisa para *Built to Last: Successful Habits of*

Visionary Companies, e constatamos que o seu desempenho foi superior à média do mercado acionário por um fator de 12, desde 1925.

As empresas verdadeiramente notáveis compreendem a diferença entre o que nunca deve mudar e o que precisa estar aberto à mudança, entre o genuinamente sagrado e o profano. Essa habilidade rara de gerenciar a continuidade e a mudança — exigindo a prática consciente da disciplina — está estreitamente vinculada com o desenvolvimento da visão. A visão é o elemento que orienta sobre a essência a ser preservada e sobre o futuro para o qual o progresso deve ser direcionado. Mas visão se transformou numa das palavras mais utilizadas e menos compreendidas, evocando várias imagens para diferentes pessoas: de valores profundamente arraigados, de realizações extraordinárias, de vínculos sociais, de metas vibrantes, de forças motivadoras, ou da própria razão de ser da empresa. Com vistas à melhor definição de visão, propomos um referencial conceitual que agrega clareza e rigor aos conceitos confusos e vagos que giram em torno desse termo elegante, e oferecemos orientação prática para o desenvolvimento de uma visão coerente dentro da organização. Trata-se de um referencial prescritivo, fundamentado em seis anos de pesquisa, que foi refinado e testado no nosso trabalho constante com executivos de uma ampla gama de organizações em todo o mundo.

A visão bem concebida consiste em dois grandes componentes: a *ideologia essencial* e o *futuro imaginado*. A ideologia essencial, o *yin* do nosso esquema, define o nosso significado e a razão de ser da nossa existência. O *yin* é imutável e complementa o *yang*, o futuro imaginado. Esse segundo elemento é a nossa aspiração, o que pretendemos ser, realizar e criar — algo cuja consecução exigirá mudanças e avanços significativos.

Ideologia essencial

A ideologia essencial define o caráter duradouro de uma organização — a identidade consistente que transcende os ciclos de vida dos produtos ou dos mercados, as revoluções

tecnológicas, os modismos gerenciais e os líderes individuais. Na realidade, a contribuição mais duradoura e significativa dos que constroem empresas visionárias é a ideologia essencial. Como afirmou Bill Hewlett sobre o seu velho amigo e parceiro de negócios David Packard, por ocasião da morte do seu companheiro, há não muito tempo: “No que diz respeito à empresa, ele deixou um código de ética conhecido como o Estilo HP.” A ideologia essencial da HP, que orientou a empresa desde a sua criação, mais de 50 anos atrás, inclui o respeito profundo pelas pessoas, a dedicação à qualidade e à confiabilidade acessíveis, o comprometimento com a responsabilidade comunitária (o próprio Packard legou os seus \$4,3 bilhões em ações da Hewlett-Packard a uma fundação filantrópica), e a percepção de que a empresa existe com o objetivo de trazer contribuições técnicas para o avanço e bem-estar da humanidade. Construtores de empresas, como David Packard; Masaru Ibuka, da Sony; George Merck, da Merck; William McKnight, da 3M e Paul Galvin, da Motorola compreendem que é mais importante conhecer-se a si mesmo do que o próprio destino, pois este mudará à medida que se transforma o mundo ao seu redor. Os líderes morrem, os

Desenvolvimento da visão



produtos se tornam obsoletos, os mercados mudam, as tecnologias evoluem e os modismos gerenciais aparecem e desaparecem, mas a ideologia essencial de uma grande empresa é algo duradouro, como fonte de orientação e inspiração.

A ideologia essencial é o adesivo que mantém a coesão da organização ao longo do tempo.

A ideologia essencial é o adesivo que mantém a coesão da organização ao longo dos processos de crescimento, descentralização, diversificação, expansão global e desenvolvimento da diversidade no local de trabalho. Trata-se de algo análogo aos princípios do judaísmo, que preservaram a integração dos judeus durante os séculos sem pátria, mesmo quando se espalharam ao longo de toda a Diáspora. É algo parecido com as verdades evidentes em si mesmas da Declaração de Independência dos Estados Unidos, ou com os ideais e princípios universais da comunidade científica, que congrega os cientistas de todas as nacionalidades no propósito comum de promover o conhecimento humano. Qualquer visão eficaz deve incorporar a ideologia essencial da organização, que, por sua vez, consiste em duas partes distintas: os valores essenciais, um sistema de princípios e dogmas norteadores; e o propósito essencial, a razão de ser mais fundamental da organização.

VALORES ESSENCIAIS

Os valores essenciais são os dogmas duradouros e basilares da organização. Pequeno conjunto de princípios norteadores permanentes, os valores essenciais não exigem justificção externa; eles têm relevância e importância intrínsecas para o pessoal interno da empresa. Os valores essenciais de imaginação e ousadia da Walt Disney Company devem ser fomentados pelo que são em si mesmos. William Procter e James Gamble não infundiram na cultura da P&G o foco na excelência do produto meramente como estratégia para o sucesso, mas quase como que uma fé religiosa. E esse valor foi transmitido por mais de

quinze décadas entre o pessoal da P&G. A qualidade dos serviços aos clientes — aproximando-se da subserviência — é um estilo de vida na Nordstrom, cujas raízes remontam a 1901, oito décadas antes dos programas de atendimento aos clientes se tornarem moda. Para Bill Hewlett e David Packard, o respeito pelas pessoas era antes e acima de tudo um profundo valor pessoal; eles não o extraíram de um livro ou o ouviram de algum guru gerencial. E Ralph S. Larsen, CEO da Johnson & Johnson, se manifesta nos seguintes termos: “Os valores essenciais incorporados ao nosso credo talvez sejam uma vantagem competitiva, mas esse não é o motivo para a sua preservação. Nós os mantemos porque eles definem o nosso significado, e nós os cultivaríamos mesmo que, em certas situações, se convertessem em desvantagem competitiva.”

O aspecto importante é que uma grande empresa decide por si mesma os seus valores essenciais, com grande independência em relação ao ambiente predominante, às exigências competitivas ou aos modismos gerenciais. Assim, evidentemente, não há um conjunto de valores universalmente certos. A empresa não precisa incluir entre os seus valores essenciais os serviços aos clientes (como a Sony) ou o respeito pela pessoa (como a Disney) ou a qualidade (como a Wal-Mart Stores) ou o foco no mercado (como a HP), ou o trabalho em equipe (como a Nordstrom). A empresa talvez desenvolva práticas operacionais e estratégias de negócios em torno dessas qualidades, sem as incluir na essência da sua própria maneira de ser. Ademais, as grandes empresas não precisam cultivar valores essenciais sedutores ou humanistas, embora esse seja o caso de muitas organizações. O ponto crítico não é *quais* os valores essenciais da empresa, mas sim a própria existência dos valores essenciais.

Em geral, as empresas têm apenas uns poucos valores essenciais, em geral de três a cinco. Na realidade, constatamos que nenhuma das empresas visionárias que estudamos no nosso livro tinha mais de cinco: A maioria tinha apenas três ou quatro. (Ver “Os Valores Essenciais são os Princípios Básicos da Empresa”, mais adiante). E, de fato, isso era de se esperar. Apenas uns poucos valores podem ser verdadeiramente essenciais — ou seja,

tão fundamentais e arraigados que raramente mudam — se mudarem.

Para identificar os valores essenciais de uma organização, é necessário empenhar-se com uma honestidade inexorável na busca dos valores realmente centrais. Caso se identifiquem mais de cinco ou seis, é provável que esteja ocorrendo uma confusão entre valores essenciais (que não mudam) e práticas operacionais, estratégias empresariais ou padrões culturais (que devem estar abertos à mudança). Lembre-se, os valores devem resistir ao tempo. Após a elaboração de uma lista preliminar de valores essenciais, indague sobre cada um deles: Se as circunstâncias mudassem e nos infligissem *sacrifícios* para a preservação desse valor essencial, ainda assim o manteríamos? Se a resposta honesta não for um decisivo sim, o valor não será essencial e deve ser deixado de lado.

Uma empresa de alta tecnologia ficava em dúvida sobre se deveria incluir a qualidade na sua lista de valores essenciais. O CEO formulou a seguinte pergunta: “Suponha que em dez anos a qualidade não faça uma enorme diferença no nosso mercado. Suponha que o efetivamente importante seja a velocidade e a potência, mas não a qualidade. Será que ainda assim incluiríamos a qualidade na nossa lista de valores essenciais?” Os membros da equipe gerencial olharam uns para os outros e finalmente um respondeu que não. A qualidade permaneceu na estratégia da empresa e os programas de melhoria da qualidade continuaram em andamento; mas a qualidade não entrou na lista dos valores essenciais.

Em seguida, o mesmo grupo de executivos se concentrou no atributo inovação de vanguarda como valor essencial. O CEO de novo inquiriu: “Manteríamos a inovação na lista dos valores essenciais, quaisquer que fossem as mudanças no mundo?” Desta vez, a equipe gerencial respondeu com um peremptório sim. A perspectiva dos gerentes seria resumida nos seguintes termos: “Sempre queremos empreender inovações de vanguarda. Somos assim. Isso de fato é e sempre será importante para nós. Não importa o que ocorra. E se os nossos atuais mercados não valorizarem esse fator, procuraremos outros mercados.” A inovação

de vanguarda entrou na lista e lá permanecerá. A empresa não deve mudar os seus valores essenciais em resposta às transformações do mercado; ao contrário, deve mudar de mercados, se necessário, para permanecer fiel aos seus valores essenciais.

Os participantes do processo de definição dos valores essenciais variam com o tamanho, a idade e a dispersão geográfica da empresa, mas, em muitas situações, temos recomendado o que denominamos *Grupo Marciano*. Funciona mais ou menos assim: imagine que alguém lhe pedisse para recriar os atributos verdadeiramente superiores da sua empresa em outro planeta, mas que a espaçonave tivesse capacidade para apenas cinco a sete pessoas. Quais seriam os emissários? Provavelmente, os escolhidos seriam as pessoas com o conhecimento mais profundo sobre os valores essenciais, com o mais alto nível de credibilidade entre os colegas e dotados de uma competência fora de qualquer questão. Geralmente solicitamos à força-tarefa responsável pela definição dos valores essenciais que constitua um Grupo Marciano composto de cinco a sete pessoas (não necessariamente componentes da força-tarefa). Quase sempre, as escolhas recaem sobre pessoas altamente confiáveis, que acabam executando um excelente trabalho de identificação dos valores essenciais, exatamente por serem exemplares desses dogmas — a amostra representativa do código genético da organização.

Mesmo as empresas globais, compostas de pessoas das mais diversas culturas, são capazes de identificar um conjunto de valores compartilhados. O segredo é trabalhar no sentido do indivíduo para a organização. As pessoas envolvidas na definição dos valores essenciais precisam responder a várias questões: Que valores essenciais você, pessoalmente, traz para o trabalho? (Esses valores devem ser tão fundamentais que você os preservaria, ainda que não fossem recompensados.) O que você apontaria aos seus filhos como os valores essenciais do seu trabalho, que também eles deverão preservar no futuro, como profissionais? Caso acorde amanhã com bastante dinheiro para aposentar-se pelo resto da vida, você continuaria a cultivar esses valores essenciais? Será que daqui a cem anos eles ainda seriam tão válidos quanto hoje? Esses valores essenciais devem ser preserva-

dos, mesmo que, no futuro, alguns se transformem em desvantagem competitiva? Se você fosse constituir uma nova empresa amanhã, em outra área de atuação, que valores essenciais infundiria na organização, independentemente do setor de atividade? As últimas três perguntas são muito importantes pois representam a diferença crucial entre valores essenciais duradouros, que não devem ser alterados, e práticas e estratégias que precisam evoluir o tempo todo.

PROPÓSITO ESSENCIAL

O propósito essencial, a segunda parte da ideologia essencial, é a razão de ser da organização. Um propósito eficaz reflete as motivações idealistas das pessoas para impulsionar o funcionamento da empresa. Ele não se limita a descrever os objetivos da empresa em termos de produtos e clientes; ele capta a alma da organização. (Ver “O Propósito Essencial é a Razão de Ser da Empresa”, mais adiante.) O propósito, conforme ilustrado pelo discurso de David Packard aos empregados, em 1960, define as razões mais profundas para a existência da organização, além da mera geração de lucros. Packard afirmou:

Em primeiro lugar, quero analisar o motivo da existência da empresa. Em outras palavras, por que estamos aqui? Acho que muitas pessoas presumem, erroneamente, que a empresa existe apenas para ganhar dinheiro. Embora essa seja uma consequência importante da existência da empresa, precisamos ir um pouco mais fundo e descobrir a nossa verdadeira razão de ser. Ao investigarmos o tema, inevitavelmente chegamos à conclusão de que um grupo de pessoas se reúne e se mantém como a instituição que denominamos empresa para que, em conjunto, sejam capazes de realizar algo que estaria fora do seu alcance como indivíduos isolados — eles contribuem para a sociedade, frase que parece cediça mas é fundamental... Quem olhar ao seu redor (no mundo dos negócios em geral) verá pessoas que estão interessadas apenas no dinheiro e em mais nada; no entanto, a força motriz subjacente deriva sobretudo do desejo de fazer algo mais: de fabricar um produto, de prestar um serviço — geralmente de fazer algo de valor.¹

O propósito (que deve durar pelo menos 100 anos) não se confunde com metas específicas ou com estratégias empresariais (que devem mudar muitas vezes em 100 anos). Embora se atinja um objetivo ou se execute uma estratégia, jamais se realiza um propósito, que é como uma estrela de orientação no ambiente — sempre perseguida, mas nunca alcançada. No entanto, embora o propósito em si não mude, ele inspira a mudança. O próprio fato de o propósito nunca ser plenamente realizado significa que a organização jamais pode parar de estimular a mudança e o progresso.

A ideologia essencial abrange os valores essenciais e o propósito essencial. O propósito essencial é a razão de ser da organização, e não um objetivo ou uma estratégia empresarial.

Na identificação do propósito, algumas empresas cometem o erro de simplesmente descrever a atual linha de produtos ou os segmentos de clientes. Não consideramos que a seguinte declaração reflita um propósito eficaz: “Existimos para cumprir o nosso estatuto e para participar do mercado secundário de hipotecas, mediante operações de securitização.” A declaração é meramente descritiva. Uma declaração de propósito muito mais eficaz seria a dos executivos da Federal National Mortgage Association, Fannie Mae: “Fortalecer o tecido social pela democratização contínua do acesso à casa própria.” O mercado secundário de hipotecas, como o conhecemos hoje, talvez nem exista daqui a 100 anos, mas o fortalecimento do tecido social pela democratização contínua do acesso à casa própria é um propósito duradouro, independentemente das mudanças no mundo. Orientada e inspirada por esse propósito, a Fannie Mae adotou em princípios da década de 1990 uma série de iniciativas ousadas, inclusive o desenvolvimento de novos sistemas para a redução dos custos de subscrição em 40% no período de cinco anos, a eliminação da discriminação no processo de empréstimos (com o apoio de \$5 bilhões em experiências de subscrição), além da audaciosa meta de, até o ano 2000, oferecer financiamentos no total de \$1 trilhão a 10 milhões de famílias que,

tradicionalmente, estão excluídas do acesso à casa própria — minorias, imigrantes e grupos de baixa renda.

Igualmente, a 3M define o seu propósito não em termos de adesivos e abrasivos, mas sim como a busca permanente de soluções inovadoras para problemas insolúveis, algo que está sempre induzindo a 3M a novos campos de atuação. O propósito da McKinsey & Company não é o de prestar serviços de consultoria gerencial, mas o de contribuir para o sucesso das empresas e governos: em 100 anos, isso talvez envolva métodos diferentes de consultoria gerencial. A Hewlett-Packard não existe para fabricar equipamentos eletrônicos de teste e mensuração, mas para oferecer soluções técnicas que melhorem a vida das pessoas — propósito que tem levado a empresa a searas bem distantes das suas origens em instrumentos eletrônicos. Imagine se Walt Disney tivesse concebido o propósito da sua empresa como o de produzir desenhos animados e não o de proporcionar felicidade às pessoas; provavelmente não teríamos Mickey Mouse, Disneylândia, EPCOT Center, ou o Anaheim Mighty Ducks Hockey Team.

Um método poderoso para chegar ao propósito é o dos *Cinco Por quês*. Comece com as afirmações descritivas “Fabricamos os produtos X” ou “Prestamos os serviços X”, e então pergunte “Por que isso é importante?” cinco vezes. Após alguns *por quês*, você constatará que está chegando ao propósito fundamental da organização.

Utilizamos esse método para aprofundar e enriquecer a discussão sobre propósito, quando trabalhamos com uma certa empresa de pesquisas de mercado. De início, a equipe executiva se reuniu durante várias horas e produziu a seguinte declaração de propósito para a organização: “Oferecer as melhores informações de pesquisa de mercado disponíveis.” Formulamos, então, a seguinte pergunta: “Por que é importante oferecer as melhores informações de pesquisa de mercado disponíveis?” Após alguma discussão, os executivos responderam de um modo que refletia um senso mais profundo do propósito da empresa: “Oferecer as melhores informações de pesquisa de mercado disponíveis, para que os nossos clientes compreendam melhor os

seus mercados do que por outros meios.” O aprofundamento das discussões redundou na percepção pelos membros da equipe de que o seu senso de auto-estima derivava não apenas da ajuda para que os clientes conhecessem com mais profundidade os seus mercados, mas também da *contribuição* efetiva para o sucesso dos clientes. Essa introspecção acabou induzindo a empresa à seguinte definição de propósito: “Contribuir para o sucesso dos nossos clientes, ajudando-os a compreender os seus mercados.” Com esse propósito em mente, a empresa agora configura as suas decisões sobre produtos não com a pergunta “Venderá?” mas com a indagação “Contribuirá para o sucesso do cliente?”

Escute o que as pessoas nas empresas realmente grandes falam sobre as suas realizações — pouco se ouvirá a respeito de lucro por ação.

Os cinco por quês ajudam as empresas de qualquer setor a estruturar as suas atividades de um modo mais significativo. Uma empresa de asfalto e cascalho talvez começasse afirmando que “Fabricamos produtos de asfalto e cascalho”. Depois de alguns “por quês”, possivelmente concluiria que a fabricação de asfalto e cascalho é importante, pois a qualidade da infra-estrutura desempenha um papel vital na segurança e na vida das pessoas; pois dirigir numa estrada esburacada é irritante e perigoso; os 747s não aterrissarão com segurança em pistas pavimentadas por mão-de-obra inferior ou com concreto de má qualidade; os edifícios com materiais abaixo dos padrões se enfraquecem com o tempo e desmoronam com os terremotos. A partir dessa auto-análise, talvez aflore o seguinte propósito: “Melhorar a vida das pessoas pelo aprimoramento da qualidade das estruturas construídas.” Com um senso de propósito muito alinhado com essa perspectiva, a Granite Rock Company, de Watsonville, Califórnia, ganhou o Malcolm Baldrige National Quality Award — proeza difícil para uma pequena empresa de pedras e asfalto. E a Granite Rock prosseguiu na sua trajetória para se converter numa das empresas mais progressistas e vibrantes que encontramos em qualquer setor de atividade.

Observe que nenhum desses propósitos essenciais se enquadra na categoria “maximizar a riqueza dos acionistas”. A função básica do propósito essencial é direcionar e inspirar. A maximização da riqueza dos acionistas não inspira as pessoas em todos os níveis da organização, e oferece muito pouco direcionamento. A maximização da riqueza dos acionistas é o objetivo enlatado das empresas que ainda não identificaram o seu verdadeiro propósito essencial. É um mero sucedâneo — e muito deficiente.

Quando as pessoas nas grandes empresas comentam sobre as suas realizações, falam muito pouco sobre o lucro por ação. O pessoal da Motorola relata as impressionantes melhorias de qualidade e o impacto dos seus produtos no mundo. Os profissionais da Hewlett-Packard narram as suas contribuições técnicas para o mercado. Os vendedores da Nordstrom exaltam os feitos heróicos na prestação de serviços aos clientes e as notáveis façanhas pessoais das estrelas de vendas. Quando os engenheiros da Boeing conversam sobre o lançamento de uma nova aeronave revolucionária e excitante, ninguém diz: “Dediquei-me de corpo e alma a esse projeto porque ele vai aumentar em \$0,37 o nosso lucro por ação.”

Um meio de alçar-se até o propósito que paira além da simples maximização da riqueza dos acionistas é participar do jogo “Random Corporate Serial Killer” (Assassino Corporativo Maníaco e Aleatório). Funciona da seguinte maneira: suponha que fosse possível vender uma empresa a alguém que pagasse um preço considerado mais do que justo por todas as pessoas dentro e fora da empresa (mesmo com um conjunto muito generoso de pressupostos sobre os fluxos de caixa futuros da empresa). Suponha ainda que esse comprador garantiria emprego estável para todos os empregados, com os mesmos salários, após a aquisição, mas sem a certeza de que as tarefas seriam do mesmo setor de atividade. Finalmente, suponha que o comprador planeje extinguir a empresa após a aquisição — os seus produtos ou serviços deixariam de existir, o local de operações seria fechado, as marcas comerciais ficariam inativas para sempre, e assim por diante. A empresa simplesmente deixaria de existir para todos os

efeitos. Você aceitaria a oferta? Por que sim ou por que não? O que se perderia com o desaparecimento da empresa? Por que é importante que a empresa continue a existir? Descobrimos que esse exercício é muito proveitoso para ajudar os executivos intransigentes, muito concentrados nos aspectos financeiros, a refletirem sobre a razão de ser mais profunda da empresa.

Outra abordagem é perguntar a cada membro do Grupo Marciano “Como formularíamos o propósito da nossa empresa de modo que, mesmo que você acordasse amanhã com bastante dinheiro no banco para aposentar-se, ainda assim continuaria trabalhando aqui? Que senso de propósito mais profundo o motivaria a continuar dedicando as suas preciosas energias criativas às atividades desta empresa?”

À medida que se deslocam para o século XXI, as empresas precisam aproveitar todo o talento e a energia criativa do seu pessoal. Mas por que as pessoas se dedicariam integralmente à empresa? Como observou Peter Drucker, as pessoas melhores e mais devotadas são, em última análise, os voluntários, pois eles têm a oportunidade de fazer algo mais das suas vidas. Afrontadas por uma sociedade cada vez mais móvel, pelo cinismo crescente sobre a vida organizacional e pela expansão acelerada das atividades empreendedoras, as empresas mais do que nunca carecem de uma compreensão mais nítida sobre o seu propósito, de modo a conferir significado ao trabalho e, assim, atrair, motivar e reter pessoas notáveis.

Descoberta da ideologia essencial

Não se cria ou se define a ideologia essencial. Descobre-se a ideologia essencial. Não se deduz a ideologia essencial a partir da observação do ambiente externo. Compreende-se a ideologia essencial olhando para dentro. A ideologia deve ser autêntica. Não comporta falsificações. A descoberta da ideologia essencial não é um exercício intelectual. Não pergunte “Quais serão os nossos valores essenciais?”, mas sim “Quais os valores essenciais que verdadeiramente cultivamos com paixão?” Não se confundem os valores que a empresa deveria promover —

mas que não tem — com os valores essenciais genuínos. Essa atitude apenas difundiria o cinismo em toda a organização. (“Quem é que eles estão querendo enrolar? Todos sabemos que não existe esse valor essencial por aqui!”) As aspirações são mais apropriadas como parte do futuro imaginado ou como elemento da estratégia, não como componente da ideologia essencial. No entanto, os valores essenciais autênticos que se debilitaram ao longo do tempo são considerados parte legítima da ideologia essencial — desde que se reconheça perante a empresa que a sua reativação exigirá muito trabalho.

Descobre-se a ideologia essencial olhando para dentro. Ela deve ser autêntica. Não é possível falsificá-la.

Também é importante esclarecer que o papel da ideologia essencial é direcionar e inspirar, mas não diferenciar. Duas empresas talvez tenham os mesmos valores essenciais ou o mesmo propósito essencial. É possível que muitas empresas mantivessem o propósito de contribuir com soluções técnicas, mas poucas viveram esse propósito com tanta paixão quanto a Hewlett-Packard. Muitas empresas cultivavam o valor essencial de prestar serviços heróicos aos clientes, mas poucas criaram uma cultura tão intensa em torno desse valor quanto a Nordstrom. Muitas empresas talvez promovessem o valor essencial da inovação, mas poucas criaram os poderosos mecanismos de alinhamento que estimulam a inovação na 3M. A autenticidade, a disciplina e a consistência com que as pessoas vivem a ideologia — e não o conteúdo da ideologia — diferenciam as empresas visionárias das do resto do pacote.

A ideologia essencial precisa ser expressiva e inspiradora apenas para as pessoas de dentro da empresa; não é necessário que seja vibrante para o pessoal de fora. Por que não? Porque é o pessoal de dentro da organização que deve comprometer-se com a ideologia organizacional no longo prazo. A ideologia essencial também contribui para a seleção de quem ingressará na organização. A ideologia clara e bem definida atrai para a empresa as pessoas cujos valores pessoais são compatíveis com os va-

lores essenciais da empresa; ao contrário, repele aquelas cujos valores pessoais são inconciliáveis. Não é possível impor novos valores ou propósitos essenciais às pessoas. Tampouco os valores ou propósitos essenciais representam algo a que as pessoas aderem por persuasão. Os executivos freqüentemente perguntam “O que fazer para que as pessoas compartilhem a nossa ideologia essencial?” Não há como. É impossível. Ao contrário, descubra pessoas que estejam dispostas a compartilhar os valores e propósitos essenciais; atraia e retenha essas pessoas; e deixe os que não compartilham os valores essenciais partirem para outros destinos. De fato, o próprio processo de definição da ideologia essencial induz algumas pessoas a saírem da empresa, ao perceberem a sua incongruência pessoal com a essência da organização. Promova esse desfecho. Sem dúvida é desejável cultivar na ideologia essencial uma diversidade de pessoas e perspectivas. Aqueles que compartilham os mesmos valores e propósitos essenciais não são necessariamente iguais no pensamento e na aparência.

Não confunda a ideologia essencial em si com as declarações da ideologia essencial. A empresa talvez tenha uma ideologia essencial muito poderosa, sem uma declaração formal. Por exemplo, a Nike não elaborou formalmente (que seja do nosso conhecimento) uma declaração do seu propósito essencial. No entanto, segundo as nossas observações, a Nike dispõe de um poderoso propósito essencial que impregna toda a organização: experimentar a emoção da competição, conquistar a vitória e esmagar os concorrentes. As instalações da Nike mais se assemelham a um relicário do espírito competitivo do que a um conjunto de escritórios empresariais. Fotos gigantescas de heróis Nike cobrem as paredes, placas de bronze dos atletas Nike se sucedem na Alameda da Fama (Walk of Fame), estátuas de atletas Nike ladeiam as pistas de corrida que contornam o campus, e os prédios homenageiam os campeões, como o maratonista olímpico Joan Benoit, a estrela do basquete Michael Jordan e o tenista profissional Joe McEnroe. O pessoal da Nike que não vibra com o espírito competitivo e com a pressão pela ferocidade simplesmente não sobrevive muito tempo na cultura organizacional. Até mesmo o nome da empresa reflete o senso de competição: Nike é a deusa grega da vitória. Assim, embora

a Nike não disponha de uma declaração de propósito formal, é evidente que o seu propósito é muito intenso.

Assim, a identificação dos valores e propósitos essenciais não é um exercício de metalurgia verbal. Na realidade, uma empresa produzirá várias declarações ao longo do tempo para descrever a sua ideologia essencial. Nos arquivos da Hewlett-Packard, encontramos mais de meia dúzia de versões distintas do Estilo HP, redigidas por David Packard entre 1956 e 1972. Todas as versões expressavam os mesmos princípios, mas as palavras variavam em função da época e das circunstâncias. Do mesmo modo, a ideologia essencial da Sony se manifestou de diversas formas ao longo da história. Quando da constituição da empresa, Masaru Ibuka descreveu dois elementos críticos da sua ideologia: “Aceitaremos de bom grado as dificuldades técnicas e nos concentraremos em produtos de alta sofisticação tecnológica, de grande proveito para a sociedade, independentemente da quantidade; convergiremos a nossa principal ênfase para a capacidade, desempenho e características pessoais, de modo que cada um seja capaz de demonstrar as melhores competências e habilidades.”² Quatro décadas mais tarde, o mesmo conceito apareceu na declaração da ideologia essencial denominada Espírito Pioneiro da Sony: “A Sony é pioneira e jamais pretende atuar como seguidora. Por meio do progresso, a Sony almeja servir a todo o mundo. A empresa sempre será a perscrutadora do desconhecido... A Sony cultiva o princípio de respeitar e encorajar a capacidade de cada um... e sempre procura aproveitar o melhor de cada pessoa. Esta é a força vital da Sony.”³ Os mesmos valores essenciais, sob palavras diferentes.

Assim, é importante concentrar o foco na captação do conteúdo correto — na apreensão da substância dos valores e propósitos essenciais. O importante não é elaborar uma declaração perfeita, mas desenvolver uma profunda compreensão dos valores e propósitos essenciais da organização, para então expressá-los sob as mais variadas formas. De fato, geralmente sugerimos que, após a identificação da essência, os gerentes produzam as suas próprias declarações dos valores e propósitos essenciais para compartilhá-las com os grupos.

Finalmente, é fundamental não confundir ideologia essencial com competência essencial. Este é um conceito estratégico que define as capacidades da organização — nas quais a empresa é especialmente eficaz — enquanto a ideologia essencial reflete o significado e a razão de ser da organização. As competências essenciais devem alinhar-se com a ideologia essencial da empresa, onde geralmente se situam as suas raízes, mas são idéias diferentes. Por exemplo, a Sony fomenta a competência essencial da miniaturização — força que é aplicada estrategicamente em uma ampla gama de produtos e mercados. Mas não cultiva uma *ideologia* essencial de miniaturização. É até possível que a miniaturização não seja parte da sua estratégia daqui a 100 anos, mas para se manter como grande empresa, ainda preservará os mesmos valores essenciais descritos no Espírito Pioneiro da Sony e a mesma razão de ser primordial — ou seja, desenvolver a tecnologia para o benefício do público em geral. Numa empresa visionária como a Sony, as competências essenciais mudam ao longo das décadas, enquanto a ideologia essencial permanece inalterada.

Com base na nitidez da ideologia essencial, desfruta-se da liberdade de mudar absolutamente *qualquer coisa* que não seja um dos seus componentes. A partir de então, quando alguém afirmar que algo não deve ser alterado “porque é parte da nossa cultura”, “porque sempre fizemos assim”, ou por qualquer outra desculpa, basta mencionar a seguinte regra elementar: “O que não for essencial, está sujeito à mudança.” A versão forte da regra é: “*Se não for essencial, mude!*”. No entanto, a definição da ideologia essencial é apenas o ponto de partida. Também é preciso determinar o tipo de progresso a ser estimulado.

Futuro imaginado

O segundo componente básico do referencial da visão é o futuro imaginado. Ele se compõe de duas partes: A meta audaciosa para os próximos 10 a 30 anos e as descrições vibrantes dos efeitos da realização dessa meta. Reconhecemos que a expressão *futuro imaginado* é um tanto paradoxal. De um lado,

transmite um senso de concretude — algo visível, vívido e efetivo. De outro, envolve um tempo que ainda não é real — com os seus sonhos, esperanças e aspirações.

MEGAA NO NÍVEL DA VISÃO

Descobrimos na nossa pesquisa que as empresas visionárias geralmente recorrem a visões audaciosas — ou o que preferimos chamar de MEGAA, abreviação de Metas Grandiosas, Ariscadas e Audaciosas (Big, Hairy, Audacious Goals — BHAGs, que se pronuncia BEE-hags) — um meio poderoso de estimular o progresso. Todas as empresas têm metas. Mas há uma diferença entre apenas ter determinada meta e comprometer-se com um desafio gigantesco e assustador — como escalar o Monte Everest. A verdadeira MEGAA é ostensiva e arrebatadora, serve como ponto focal unificador dos esforços e atua como catalisador do espírito de equipe. Tem uma linha de chegada nítida, de modo que a organização saiba com certeza quando atingiu a meta; as pessoas gostam de empenhar-se em direção a alguma linha de chegada. A MEGAA envolve as pessoas — distende-se e captura as pessoas. É tangível, energizante e altamente convergente. As pessoas a apreendem imediatamente; exige pouca ou nenhuma explicação. Por exemplo, a missão lunar da NASA na década de 1960 não precisou que um comitê de profissionais da palavra gastasse horas infindáveis para a conversão da meta numa declaração de missão verbosa e de difícil lembrança. A meta em si era de tão fácil apreensão — tão arrebatadora em si mesma — que poderia ser expressa de 100 maneiras diferentes e ainda assim todos a compreenderiam com facilidade. A maioria das declarações das empresas que conhecemos ajudam muito pouco a impulsionar o movimento para a frente, pois não contêm o poderoso mecanismo MEGAA.

Ainda que as empresas às vezes tenham grandes MEGAAs em diferentes níveis operacionais ao mesmo tempo, a visão requer um tipo especial de MEGAA — a MEGAA no nível da visão, que se aplica à toda a organização e cuja realização exige de 10 a 30 anos. A projeção da MEGAA num futuro tão distante

exige que o pensamento se estenda além das atuais capacidades da empresa e do ambiente vigente. Na verdade, a invenção dessa meta força a equipe executiva a se tornar visionária, em vez de continuar sendo apenas estratégica ou tática. A MEGAA não deve ser uma aposta certa — a sua probabilidade de êxito será talvez de 50 a 70% — mas, de qualquer maneira, a organização deve acreditar na possibilidade de consecução da meta. A MEGAA deve exigir um esforço extraordinário e talvez um pouco de sorte. Ajudamos algumas empresas a criar a MEGAA no nível da visão, aconselhando-as a pensar em termos de quatro amplas categorias: alvos MEGAA, inimigos comuns MEGAA, modelos de papel MEGAA e transformações internas MEGAA. (Ver “As Metas Grandiosas, Arriscadas e Audaciosas Ajudam na Visão de Longo Prazo”, mais adiante).

As empresas precisam de metas audaciosas, a serem realizadas nos próximos 10 a 30 anos, para progredirem em direção ao futuro imaginado.

DESCRIÇÃO VIBRANTE

Além da MEGAA no nível da visão, o futuro imaginado precisa do que denominamos *descrição vibrante* — ou seja, um relato entusiástico, envolvente e específico das conseqüências de realizar a MEGAA. Raciocine em termos da conversão da forma de expressão da visão de palavras para imagens, a criação de um cenário que as pessoas levem consigo em suas mentes. É uma questão de desenhar a imagem com as suas palavras. A pintura do quadro é essencial para transformar a MEGAA de 10 a 30 anos em algo visível na mente dos indivíduos.

É preciso converter a visão de palavras para imagens, mediante a descrição vívida dos efeitos da realização das metas ambiciosas.

46 Por exemplo, Henry Ford deu vida à meta de democratização do automóvel com a seguinte descrição vibrante: “Cons-

truirei um carro para as grandes multidões... O seu preço será tão baixo que qualquer homem com um salário razoável será capaz de possuí-lo e de desfrutar com a sua família a bem-aventurança das horas de prazer nos grandes espaços abertos de Deus... Quando eu concluir a minha missão, todos terão condições de adquirir um automóvel, e todos terão um automóvel. O cavalo terá desaparecido das nossas rodovias, o automóvel será uma realidade... e ofereceremos empregos com bons salários a inúmeras pessoas.”

O gerente-geral da divisão de apoio de componentes de uma empresa de produtos de computador era capaz de descrever com entusiasmo a meta de transformar-se numa das divisões mais procuradas da empresa: “Seremos respeitados e admirados pelos nossos colegas... As divisões de produtos finais recorrerão intensamente às nossas soluções e o grande sucesso dos seus produtos no mercado será devido em boa parte às nossas contribuições técnicas... Teremos orgulho da nossa divisão... E os melhores e mais promissores empregados da empresa procurarão trabalhar conosco... Receberemos o *feedback* espontâneo de que as pessoas amam o que estão fazendo ... [O nosso próprio] pessoal será diligente e competente... Estarão dispostos a dar duro voluntariamente... tanto os empregados como os clientes sentirão que a nossa divisão contribuiu positivamente para a melhoria das suas vidas.”

Na década de 1930, a Merck tinha a MEGAA de transformar-se de fabricante de produtos químicos numa das mais preeminentes empresas de medicamentos do mundo, com uma capacidade de pesquisa comparável à de qualquer grande universidade. Ao descrever esse futuro imaginado, George Merck declarou na inauguração do laboratório de pesquisas da empresa em 1933: “Acreditamos que o trabalho de pesquisa executado com paciência e persistência infundirá nova vida na indústria e no comércio; e temos fé em que, neste novo laboratório, com as ferramentas disponíveis, promoveremos a ciência, fomentaremos o conhecimento e livraremos ainda mais a vida humana do sofrimento e da doença... Empenharemos todo o nosso esforço para que este empreendimento faça jus à fé de que é depositário.

Que a sua luz seja tão fulgurante que os que buscam a verdade, os que labutam para que este mundo seja um lugar melhor, os que mantêm altaneira a tocha da ciência e do conhecimento através desses tempos de escuridão econômica e social se encham de coragem renovadora e sintam que alguém lhes dá a mão.”

Paixão, emoção e convicção são ingredientes essenciais da descrição vibrante. Alguns gerentes não se sentem à vontade ao expressarem emoção sobre os seus sonhos, mas é isso que motiva as outras pessoas. Churchill compreendeu essa verdade ao descrever a MEGAA com que se defrontava a Inglaterra em 1940. Ele não se limitou a dizer “Vençamos Hitler”, mas proclamou: “Hitler sabe que precisará derrotar-nos nesta ilha ou perderá a guerra. Se formos capazes de resistir, toda a Europa se libertará, e a vida no mundo avançará para a vastidão dos altiplanos ensolarados. Mas se fracassarmos, o mundo inteiro, inclusive os Estados Unidos, e até mesmo o manancial dos conhecimentos acumulados e tudo aquilo que prezamos, cairão no abismo de uma nova Idade das Trevas, ainda mais sinistra e talvez ainda mais longa, pelo efeito do lume da ciência pervertida. Por conseguinte, preparemo-nos para cumprir o nosso dever e, destarte, comportemo-nos de tal maneira que, se o Império Britânico e a Comunidade das Nações durarem mil anos, as pessoas ainda afirmarão, ‘Este foi o seu melhor momento’.”

ALGUNS PONTOS CRÍTICOS

Não confunda ideologia essencial com futuro imaginado. Em especial, não confunda propósito essencial com MEGAA. Os gerentes geralmente trocam um pelo outro, misturando os dois ingredientes ou não definindo um e outro como itens distintos. O propósito essencial — e não alguma meta específica — é a razão de ser da organização. A MEGAA é alguma meta definida com nitidez. O propósito essencial nunca será atingido na sua plenitude, ao passo que a MEGAA é alcançável num período de 10 a 30 anos. Pense no propósito essencial como a estrela no horizonte a ser perseguida para sempre; a MEGAA é a montanha a ser escalada. Ao atingir o topo, surgem outras montanhas à frente.

A identificação da ideologia essencial é um processo de descoberta, mas a definição do ambiente imaginado é um trabalho criativo. Constatamos que os executivos geralmente têm grande dificuldade em produzir uma MEGAA instigante. Querem analisar a trajetória para o futuro. Assim, também verificamos que alguns executivos progridem com mais rapidez quando partem da descrição vibrante e daí retrocedem até a MEGAA. Essa abordagem exige que, de início, se formulem perguntas como “Sentados neste mesmo lugar, daqui a 20 anos, o que gostaríamos de ver? Como deverá ser esta empresa? Qual deverá ser a sensação dos empregados? Quais terão sido as suas realizações? Se alguém escrever um artigo para uma grande revista de negócios sobre esta empresa daqui a 20 anos, o que será dito?” Uma empresa de biotecnologia na qual trabalhamos teve problemas na visualização do futuro. Um dos membros da equipe executiva observou que “Toda vez que produzimos alguma imagem para toda a empresa, ela é muito genérica para ser excitante — algo banal como ‘promover a biotecnologia em todo o mundo’”. Instados a desenhar o retrato da empresa em 20 anos, os executivos mencionaram coisas do tipo “na capa da *Business Week* como modelo de história de sucesso... a lista da *Fortune* das dez empresas mais admiradas... os melhores graduados em ciências e em gestão empresarial querem trabalhar aqui... as pessoas nos aviões falam com entusiasmo sobre os nossos produtos com o passageiro ao lado... 20 anos consecutivos de crescimento lucrativo... cultura empreendedora que disseminou meia dúzia de novas divisões a partir de si mesma... os gurus gerenciais nos citam como exemplo de excelência e de pensamento progressista”, e assim por diante. A partir daí, foram capazes de estabelecer a meta de se transformar numa empresa tão respeitada quanto a Merck ou a Johnson & Johnson em biotecnologia.

Não faz sentido analisar se o futuro imaginado é o certo. Quando se trata de criação — e a tarefa aqui é a de criação de um futuro, e não de previsão — não há respostas corretas. Será que Beethoven compôs a Nona Sinfonia certa? Será que Shakespeare escreveu o Hamlet certo? Não podemos responder a essas perguntas. São despautérios. O futuro imaginado envolve

questões essenciais como “Será que ele ativa a nossa circulação? Nós o consideramos estimulante? Será que aumenta o impulso? É algo motivador para as pessoas?” O futuro imaginado deve ser tão instigante em si mesmo que continuaria a motivar a organização mesmo depois do desaparecimento dos líderes que fixaram a meta. O City Bank, antecessor do Citicorp, tinha a MEGAA de “transformar-se na mais poderosa, na mais útil e na mais abrangente instituição financeira mundial de todos os tempos” — meta que infundiu entusiasmo em muitas gerações, até a sua consecução. Do mesmo modo, a missão lunar da NASA continuou a energizar as pessoas, embora o Presidente John F. Kennedy (o líder associado com a fixação da meta) tenha morrido anos antes da sua concretização.

O necessário é um comprometimento tão intenso que, quando as pessoas perceberem para onde as levará a meta, quase que se escutará o ruído da vibração.

A criação do futuro imaginado exige um certo nível de confiança e comprometimento não razoável. Tenha em mente que a MEGAA não é apenas uma meta; é a Meta Grandiosa, Arriscada e Ambiciosa. Não é razoável para um pequenô banco regional fixar a meta de se transformar na “mais poderosa, na mais útil e na mais abrangente instituição financeira mundial de todos os tempos”, como fez o City Bank, em 1915. Também não é uma pretensão plausível afirmar que “democratizaremos o automóvel”, como proclamou Henry Ford. Era de provocar risos a ambição da Philip Morris — a sexta colocada no mercado, com uma participação de 9%, nos anos 1950 — ao estabelecer a meta de derrotar o golias RJ Reynolds Tobacco Company e se tornar a número um. Foi pouco modesto da parte da Sony, na condição de pequena empresa com sérios problemas de caixa, apregoar a meta de mudar a imagem de má qualidade dos produtos japoneses em todo o mundo. (Ver “Reunindo tudo: A Sony na década de 1950”, mais adiante.) Evidentemente, o importante não é apenas a audácia da meta, mas também o nível de comprometimento. A Boeing não se limitou a imaginar um futuro

dominado pelos seus jatos comerciais; apostou a empresa no 707 e, mais tarde, no 747. Os funcionários da Nike não se restringiram apenas a falar da idéia de esmagar a Adidas; empreenderam uma cruzada para a realização do sonho. Na verdade, o futuro imaginado deve produzir um pouco de “efeito acústico”: quando as pessoas dão conta das conseqüências da realização da meta, quase que se escuta o ruído da vibração.

Mas e se o futuro imaginado não se concretizar? Na nossa pesquisa, constatamos que as empresas visionárias demonstravam uma notável capacidade de atingir até mesmo as metas mais audaciosas. A Ford efetivamente democratizou o automóvel; o Citicorp de fato se tornou o banco mais abrangente do mundo; a Philip Morris melhorou mesmo a sua classificação do sexto para o primeiro lugar e derrotou a RJ Reynolds em todo o mundo; a Boeing realmente conquistou uma posição dominante no mercado de aeronaves comerciais; e parece que, com efeito, a Wal-Mart vai realizar a meta dos \$125 bilhões, mesmo sem Sam Walton. Em contraste, as empresas que serviram como termo de comparação na nossa pesquisa freqüentemente não atingiram as suas MEGAAs, quando existentes. A diferença não está na fixação de metas mais fáceis: as empresas visionárias tendem a ser ainda mais audaciosas e ambiciosas. A diferença não se situa na liderança carismática e visionária: as empresas visionárias freqüentemente concretizam as suas MEGAAs sem esses líderes extraordinários no timão. A diferença tampouco se encontra na melhor estratégia: as empresas visionárias geralmente realizam as suas metas mais por um processo orgânico do tipo “Vamos tentar muita coisa e ficar com o que der certo” do que mediante planos estratégicos bem elaborados. Ao contrário, o êxito dessas empresas se explica pela construção da força das respectivas organizações como o principal meio para a criação do futuro.

Como a Merck se tornou o mais preeminente fabricante de medicamentos do mundo? Mediante a construção da melhor organização de pesquisa e desenvolvimento de produtos farmacêuticos do mundo. De que maneira a Boeing se transformou na principal empresa de aeronaves comerciais do mundo? Por meio da sua extraordinária organização de engenharia e marketing,

que teve a capacidade de tornar realidade projetos como o do 747. Quando lhe pediram que indicasse as decisões que mais contribuíram para o crescimento e o êxito da Hewlett-Packard, David Packard citou apenas aquelas que foram fundamentais para o fortalecimento da organização e do seu pessoal.

Finalmente, ao se pensar sobre o ambiente do futuro, é preciso cuidado com a Síndrome do Já Chegamos — uma letargia complacente que se instala quando a empresa realiza a MEGAA e não a substitui por outra. A NASA foi acometida por essa síndrome depois das bem-sucedidas alunissagens. Após chegar à Lua, de que maneira repetir o espetáculo? A Ford padecia dessa síndrome quando, após o êxito na democratização do automóvel, não fixou nova meta de igual importância e permitiu que a General Motors, nos anos 1930, assumisse a dianteira. A Apple Computer sofreu dessa síndrome após a consecução da meta de criar um computador ao alcance dos leigos. As novas empresas freqüentemente são vítimas da Síndrome do Já Chegamos, após se transformarem em companhias abertas ou depois de alcançarem o estágio em que a sobrevivência não mais parece questionável. O futuro imaginado ajuda a organização apenas até a sua concretização. No nosso trabalho com empresas, freqüentemente ouvimos executivos comentando que “As coisas por aqui não são tão vibrantes quanto antes; parece que perdemos o ímpeto”. Geralmente, esse tipo de observação significa que a organização chegou ao pico de uma montanha e ainda não escolheu a próxima escalada.

A dinâmica básica das companhias visionárias é preservar a essência e estimular o progresso. É esta visão que oferece o contexto.

Muitos executivos agitam a empresa com declarações de missão e declarações de visão. Infelizmente, a maioria dessas proclamações acabam transformando-se em indigestos cozidos de valores, metas, propósitos, filosofias, crenças, aspirações, padrões, estratégias, práticas e descrições. Geralmente são fluxos verbais enfadonhos, confusos e estruturalmente frágeis, que ensejam a resposta “É verdade, e daí?” Ainda mais problemáti-

co, raramente essas proclamações têm uma vinculação direta com a dinâmica fundamental das empresas visionárias: preservar a essência e estimular o progresso. Essa dinâmica, e não as declarações de visão ou de missão, é a força motriz primordial das empresas duradouras. A visão simplesmente oferece o contexto para a vivificação dessa dinâmica. A construção de uma empresa visionária exige 1% de visão e 99% de alinhamento. Quando se dispõe de um alinhamento notável, até um visitante do espaço exterior inferiria a visão da empresa a partir das suas operações e atividades, sem a leitura de qualquer documento e sem conversar com um único executivo.

A criação do alinhamento talvez seja o trabalho mais importante. Mas o primeiro passo será sempre a remodelagem da visão ou da missão, de modo a convertê-la em contexto eficaz para a construção de uma empresa visionária. Quem acertar não precisará repetir a tarefa durante pelo menos uma década.

Os valores essenciais são os princípios básicos da empresa

Merck

- Responsabilidade social da empresa
- Excelência inequívoca em todos os aspectos da empresa
- Inovação com base na ciência
- Honestidade e integridade
- Lucro, mas lucro resultante do trabalho em benefício da humanidade

Nordstrom

- Serviço ao cliente, acima de tudo
- Trabalho árduo e produtividade pessoal
- Nunca ficar satisfeito
- Excelência na reputação; ser parte de algo especial

Philip Morris

- O direito à liberdade de escolha
- Vencer — derrotar os outros em boas lutas
- Encorajar a iniciativa individual
- Oportunidade com base no mérito; ninguém é titular de direitos a qualquer coisa.
- Trabalho árduo e auto-aprimoramento contínuo

Sony

- Promoção da cultura japonesa e do status nacional
- Ser pioneira — e não seguidora; fazer o impossível
- Encorajar a capacidade e a criatividade pessoais

Walt Disney

- Nada de cinismo
- Promoção e divulgação dos “valores americanos saudáveis”

- Criatividade, sonho e imaginação
- Atenção obsessiva quanto à consistência e aos detalhes
- Preservação e controle da mágica Disney

O Propósito essencial é a razão de ser da empresa

3M: Resolver problemas insolúveis de forma inovadora.

Cargill: Melhorar o padrão de vida em todo o mundo.

Fannie Mae: Fortalecer o tecido social pela democratização contínua do acesso à casa própria.

Hewlett-Packard: Contribuir com soluções técnicas para o progresso e o bem-estar da humanidade.

Lost Arrow Corporation: Ser modelo e ferramenta para a mudança social.

Pacific Theatres: Proporcionar um espaço para que as pessoas floresçam e aprimorem a humanidade.

Mary Kay Cosmetics: Proporcionar oportunidades ilimitadas às mulheres.

McKinsey & Company: Contribuir para o sucesso das principais empresas e governos.

Merck: Preservar e melhorar a vida humana.

Nike: Experimentar a emoção de competir, vencer e esmagar os competidores.

Sony: Experimentar a alegria de promover e aplicar a tecnologia para o benefício do público.

Telecare Corporation: Ajudar as pessoas com deficiências mentais a realizar todo o seu potencial.

Wal-Mart: Oferecer às pessoas comuns a oportunidade de comprar as mesmas coisas que os ricos.

Walt Disney: Proporcionar felicidade às pessoas.

As metas grandiosas, arriscadas e audaciosas ajudam na visão de longo prazo

Os alvos MEGAA são quantitativos ou qualitativos

- Tornar-se uma empresa de \$125 bilhões no ano 2000 (Wal-Mart, 1990)
- Democratizar o automóvel (Ford Motor Company, início da década de 1900)
- Tornar-se a empresa mais conhecida pela mudança na imagem mundial de má qualidade dos produtos japoneses (Sony, princípios da década de 1950).
- Transformar-se na mais poderosa, na mais útil e na mais abrangente instituição financeira mundial de todos os tempos (City Bank, antecessor do Citicorp, 1915)
- Conquistar uma posição dominante no mercado de aeronaves comerciais e conduzir o mundo para a era do jato (Boeing, 1950)

As MEGAAs do tipo inimigo-comum envolvem a mentalidade

Davi-versus-Golíias

- Nocautear a RJR como a empresa de fumo número 1 do mundo (Philip Morris, década de 1950)
- Esmagar a Adidas (Nike, década de 1960)
- *Yamaha wo tsubusu!* Destruiremos a Yamaha! (Honda, década de 1970).

As MEGAAs do tipo modelo de papel são adequadas para organizações em ascensão

- Tornar-se a Nike do setor de bicicletas (Giro Sport Design, 1986)

- Ser tão respeitada daqui a 20 anos quanto a Hewlett-Packard é hoje (Watkins-Johnson, 1996).
- Ser a Harvard do Oeste (Stanford University, década de 1940).

As MEGAAs do tipo transformação interna são propícias para empresas tradicionais e de grande porte

- Ser a número 1 ou a número 2 em todos os mercados em que atuamos e revolucionar a organização, para que ela tenha a força das grandes empresas e a leveza e a agilidade das pequenas empresas (General Electric Company, década de 1980).
- Transformar esta empresa de fornecedora do setor de defesa na melhor organização diversificada de alta tecnologia do mundo (Rockwell, 1995).
- Transformar esta divisão de um fornecedor interno pouco respeitado numa das divisões mais prestigiadas, vibrantes e requisitadas da empresa (Divisão de Apoio de Componentes de uma empresa de computadores, 1989).

Reunindo tudo: A Sony na década de 1950

Ideologia essencial

Valores essenciais

- Promoção da cultura japonesa e do status nacional
- Ser pioneira — e não seguidora; fazer o impossível
- Encorajar a capacidade e a criatividade pessoais

Propósito

Experimentar a genuína alegria da inovação e da aplicação da tecnologia para o benefício e prazer do público geral

Futuro imaginado

MEGAA

Tornar-se a empresa mais conhecida pela mudança da imagem mundial de má qualidade dos produtos japoneses.

Descrição vibrante

Criaremos produtos que se difundam por todo o mundo... Seremos a primeira empresa japonesa a ingressar e a distribuir diretamente no mercado americano... Seremos bem-sucedidos nas inovações em que as empresas americanas tenham fracassado — como o rádio transistor... Daqui a cinquenta anos, a nossa marca será tão conhecida quanto as melhores do mundo... e significará inovação e qualidade que se rivalizarão com as das empresas mais inovadoras de qualquer lugar... “Fabricado no Japão” significará algo de qualidade, e não um produto inferior.

Notas

1. David Packard, palestra ao grupo de treinamento da Hewlett-Packard, em 8 de março de 1960; cortesia dos Arquivos da Hewlett-Packard.
2. Ver Nick Lyons, *The Sony Vision* (Nova York: Crown Publishers, 1976). Também utilizamos uma tradução do nosso aluno japonês Tsuneto Ikeda.
3. Akio Morita, *Made in Japan* (Nova York: E.P. Dutton, 1986), p. 147.

Publicado originalmente na edição de setembro-outubro de 1996
Reimpressão 96501.