Prefácio

Achamos que todos os diretores-executivos, gerentes e empresários do mundo deveriam ler este livro. Assim como todos os membros de conselhos administrativos, consultores, investidores, jornalistas, alunos de administração e qualquer pessoa interessada em saber quais são as características das empresas mais duradouras e bem-sucedidas do mundo. Não estamos dizendo isso por sermos os autores do livro, mas porque estas empresas têm muito para ensinar.

Para fazer as pesquisas e escrever este livro, fizemos algo que, ao que nos consta, nunca foi feito antes. Pegamos um conjunto de empresas realmente excepcionais que sobreviveram ao teste do tempo - a data média de fundação é 1897 - e as estudamos desde os seus primórdios, passando por todas as fases do seu desenvolvimento até hoje; e as estudamos em *comparação* com um outro conjunto de boas empresas que tiveram as mesmas chances, mas não atingiram a mesma estatura. Nós as analisamos como pontos de partida. Nós as analisamos como empresas de médio porte. Nós as analisamos como empresas de grande porte. Nós analisamos as negociações de mudanças drásticas no mundo à sua volta - guerras mundiais, depressões, tecnologias revolucionárias, revoluções culturais. E sempre nos perguntávamos: "O que torna as empresas verdadeiramente excepcionais *diferentes* das outras empresas?"

Queríamos quebrar a incessante barreira dos chavões gerenciais e das modas passageiras. Nos dispusemos a descobrir os princípios *eternos* de gerenciamento que distinguiam as empresas que se destacavam. Durante nossos estudos, descobrimos que muitos dos métodos de gerenciamento "novos" ou "inovadores" de hoje não são novos. Muitos dos chavões usados hoje - equipes autogerenciáveis, energização *(empowerment),* melhoria contínua, TQM, visão comum, valores compartilhados e outros - são versões de cara nova e atualizadas de práticas do século XIX, em alguns casos.

Ainda assim, muitas de nossas descobertas nos surpreenderam - e algumas até nos chocaram. Mitos seculares foram derrubados. Estruturas tradicionais se envergaram e vieram abaixo. No meio do projeto, ficamos desorientados com as evidências que entravam em conflito com nossas preconcepções e nossos "conhecimentos" anteriores. Tivemos que desaprender antes que pudéssemos aprender. Tivemos que jogar fora estruturas antigas e construir novas, às vezes do nada. Levou seis anos. Mas valeu cada minuto.

Quando olhamos para trás para analisar nossas descobertas, uma revelação se destaca entre todas as outras: Praticamente *qualquer um* pode ser um protagonista importante na criação de uma instituição de negócios extraordinária. As lições dessas empresas podem ser aprendidas e aplicadas pela grande maioria dos gerentes em todos os níveis. O que se foi para sempre - pelo menos na nossa opinião - é a perspectiva de que a trajetória de uma empresa depende de ela ser liderada por pessoas com qualidades raras e misteriosas que não podem ser aprendidas pelos outros.

Esperamos que este livro lhe seja útil. Esperamos que as centenas de exemplos específicos o estimulem a agir imediatamente na sua organização. Esperamos que os conceitos e estruturas fiquem guardados na sua mente e o ajudem a orientar seu raciocínio. E que você tire daqui pérolas de sabedoria que possa levar para outras pessoas. Mas, acima de tudo, esperamos que você tire daqui confiança e inspiração, vendo que as lições contidas neste livro não se aplicam apenas "aos outros". Você pode aprendê-las. Você pode erguer uma empresa visionária.

JCC e JIP
Stanford, Califórnia
Março de 1994

1
As melhores entre as melhores

Quando olho para trás e vejo o que fiz no meu trabalho, uma das coisas de que mais me orgulho é ter ajudado a criar uma empresa que, em virtude dos seus valores, práticas e sucesso, teve um impacto enorme sobre a forma como empresas são gerenciadas em todo o mundo. E me orgulho principalmente de estar deixando para vocês uma organização que poderá continuar sendo um modelo mesmo sem mim.

WILLIAM R. HEWLETT, CO-FUNDADOR, HEWLETT-PACKARD COMPANY, 1990

Nosso compromisso tem que ser levar adiante a vitalidade desta empresa - seu crescimento em termos físicos e também como instituição - para que esta empresa, esta instituição, dure mais 150 anos. Para que dure com o passar dos séculos.

JOHN G. SMALE, EX-DIRETOR-EXECUTIVÇ), PROCTER & GAMBLE,
COMEMORAÇÃO DO 150º ANIVERSÁRIO DA P&G, 1986

Este livro não é sobre líderes visionários e carismáticos. Não trata de conceitos de produtos visionários nem de intuições visionárias com respeito ao mercado. E também não fala sobre como ter uma visão corporativa.

Este livro trata de algo muito mais importante, duradouro e substancial. Este livro fala de **empresas visionárias.**

O que vem a ser uma empresa visionária? Empresas visionárias são instituições líderes - a nata - em seus setores, muito admiradas pelas outras empresas da área e com um longo registro de impactos significativos sobre o mundo à sua volta. O ponto principal é que uma empresa visionária é uma *organização* - uma instituição. *Todos* os líderes, não importa o quão carismáticos ou visionários sejam, um dia morrem; e todos os produtos e serviços visionários - todas as "grandes idéias" - um dia se tornam obsoletos. De fato, mercados inteiros podem se tornar obsoletos e desaparecer. Mas as *empresas* visionárias prosperam durante muitos e muitos anos, ao longo dos ciclos de vida de vários produtos e durante várias gerações de líderes ativos.

Pare por alguns segundos e mentalize uma lista de empresas que você considera visionárias; tente visualizar de cinco a dez organizações que obedeçam aos seguintes critérios:

É uma instituição líder no seu setor
É muito admirada por empresários conhecidos
Deixou uma marca indelével no mundo em que vivemos
Teve várias gerações de altos executivos
Passou por ciclos de vida de vários produtos (ou serviços)
Foi fundada antes de 1950*

Analise a sua lista de empresas. Quais as características delas que mais o impressionam? Você observou algum tema comum? O que poderia explicar a sua qualidade e prosperidade duradouras? No que diferem de outras empresas que tiveram as mesmas oportunidades na vida, mas não chegaram ao mesmo patamar?

Num projeto de pesquisa com cinco anos de duração, nos dispusemos a identificar e pesquisar sistematicamente o desenvolvimento histórico de um conjunto de empresas visionárias, a fim de verificar no que diferiam de um conjunto de controle cuidadosamente selecionado de empresas de comparação, para assim descobrir quais os fatores subjacentes que fazem com que elas durem tanto tempo. Este livro apresenta as conclusões às quais chegamos durante este projeto e suas implicações práticas.

Queremos esclarecer uma coisa desde o início: As "empresas de comparação" do nosso estudo não são empresas ruins, tampouco *sem nenhuma* visão. Na verdade, são boas empresas que sobreviveram, na maioria dos casos, durante tanto tempo quanto as empresas visionárias e, como você verá, que superaram as outras no mercado financeiro em geral. Mas elas não atendem a todos os requisitos do nosso estudo para serem consideradas empresas visionárias. Na maioria dos casos, pode-se comparar uma empresa visionária a um campeão e uma empresa de comparação a um vice-campeão ou terceiro lugar.

Escolhemos o termo empresas "visionárias" em vez de "bem-sucedidas" ou "duradouras" para refletir o fato de que sobressaíram como instituições muito especiais e de elite. Elas são *mais* do que bem-sucedidas. Elas são *mais* do que duradouras. Na maioria das vezes, são as melhores das melhores no seu setor, tendo ocupado essa posição durante décadas. Muitas delas serviram de modelo - ícones, na verdade - para a prática do gerenciamento em todo o mundo. (A Tabela I.1 mostra as empresas que fizeram parte do nosso estudo. Queremos deixar claro que as empresas aqui listadas não são as *únicas* empresas visionárias existentes. Mais adiante explicaremos como chegamos a essas empresas específicas.)

Por mais extraordinárias que sejam, as empresas visionárias não têm registros perfeitos e imaculados. (Analise a sua lista de empresas visionárias. Provavelmente a maioria delas - senão todas - já tiveram pelo menos um problema sério em sua história, senão vários.) A Walt Disney enfrentou uma séria crise de fluxo de caixa em 1939 que a forçou a realizar uma abertura de capital; depois, no início da década de 1980, a empresa quase deixou de existir como entidade independente, com especuladores de olho no preço depreciado das suas ações. A Boeing teve sérias dificuldades no meio da década de 1930, no fim da década de 1940 e novamente no início da década de 1970, quando demitiu mais de sessenta mil funcionários. A 3M começou como um fracasso e quase fechou no início do século. A Hewlett-Packard enfrentou sérios retrocessos em 1945; em 1990, viu o

preço das suas ações cair para menos do que o valor contábil. Vários produtos da Sony fracassaram nos cinco primeiros anos de vida da empresa (l945-1950), e na década de 1970 o seu formato Beta perdeu para o VHS na batalha pelo domínio do mercado de videocassetes. A Ford registrou um dos maiores prejuízos anuais na história de negócios dos EUA (US$3,3 bilhões em três anos) no início da década de 1980, antes de dar uma impressionante virada e fazer uma revitalização há muito necessária. O Citicorp (fundado em 1812, ano em que Napoleão invadiu Moscou) teve um enfraquecimento no fim do século XIX, durante a depressão da década de 1930 e no fim da década de 1980, quando lutava para solucionar os problemas da sua carteira de empréstimos globais. A IBM quase foi à falência em 1914, em 1921, e está tendo problemas outra vez neste início da década de 1990.

Tabela 1.1

As Empresas Pesquisadas

Empresa Visionária	**Empresa de Comparação**
3M	Norton
American Express	Wells Fargo
Boeing	McDonnell Douglas
Citicorp	Chase Manhattan
Ford	GM
General Electric	Westinghouse
Hewlett-Packard	Texas Instruments
IBM	Burroughs
Johnson & Johnson	Bristol-Myers Squibb
Marriott	Howard Johnson
Merck	Pfizer
Motorola	Zenith
Nordstrom	Melville
Philip Morris	RJR Nabisco
Procter & Gamble	Colgate
Sony	Kenwood
Wal-Mart	Ames
Walt Disney	Columbia

Na verdade, todas as empresas visionárias do nosso estudo enfrentaram contratempos e erraram em alguma fase de suas vidas, e algumas estão passando por dificuldades enquanto escrevemos este livro. No entanto - e este é um ponto muito importante - as empresas visionárias têm uma incrível *capacidade de recuperação,* conseguindo dar a volta por cima das adversidades.

Conseqüentemente, as empresas visionárias conseguem ter um extraordinário desempenho de *longo prazo.* Suponhamos que você tenha investido US$1 num fundo de ações do mercado geral, num fundo de ações de uma empresa de comparação e num fundo de ações de uma empresa visionária em 10 de janeiro de 1926. Se você tivesse reinvestido todos os dividendos e feito os ajustes necessários para a época em que as ações das empresas foram colocadas na Bolsa de Valores (consideramos empresas com índices do mercado geral até aparecerem no mercado), seu US$1 no fundo do mercado geral teria passado para US$415 em 31 de dezembro de 1990 - nada mau. Seu US$1

investido no grupo de empresas de comparação teria passado para US$955 - mais de duas vezes do que o valor do mercado geral. Mas o seu US$1 investido nas empresas visionárias teria passado para US$6.356 - mais de seis vezes o valor do fundo das empresas de comparação e mais de quinze vezes o valor do fundo do mercado geral. (O Gráfico l.A mostra os retornos cumulativos das ações de 1926 a 1990; o Gráfico l.B mostra a proporção entre empresas visionárias e empresas de comparação com respeito ao mercado geral no mesmo período.)

Mas as empresas visionárias fizeram mais do que simplesmente gerar retornos financeiros de longo prazo; elas se transformaram no material que compõe a sociedade. Imagine como o mundo teria sido diferente sem a fita adesiva ou os blocos Post-it da 3M, o Modelo T e o Mustang da Ford, o Boeing 707 e 747, o sabão em pó Tide e o sabonete Ivory, os cartões de crédito e cheques de viagem da American Express, os caixas eletrônicos introduzidos principalmente pelo Citicorp, os Band-Aids e o Tylenol da Johnson & Johnson, as lâmpadas e os utensílios da General Electric, as calculadoras e impressoras a laser da Hewlett-Packard, os computadores 360 e as máquinas de escrever Selectric da IBM, a cadeia de hotéis Marriott, o remédio contra colesterol Mevacor da Merck, os telefones celulares e os dispositivos de paginação da Motorola, o impacto da Nordstrom sobre os padrões de atendimento ao cliente, e as TVs Trinitron e os Walkmans portáteis da Sony. Pense em quantas crianças (e adultos) cresceram com a Disneylândia, o Mickey Mouse, o Pato Donald e a Branca de Neve. Imagine uma auto-estrada urbana sem os *outdoors com* propaganda do Marlboro ou a área rural dos Estados Unidos sem lojas Wal-Mart. Bem ou mal, estas empresas deixaram uma marca indelével no mundo que as cerca.

Mas o mais emocionante é descobrir *por que* estas empresas se destacaram de modo a fazer.parte da categoria especial que consideramos altamente visionária. Como elas começaram? Como gerenciaram as várias etapas difíceis da evolução da empresa, desde a época em que eram pequenas até se tornarem instituições globais? E, depois de terem crescido, quais as características que tinham em comum que as diferenciaram das outras grandes empresas? O que podemos aprender com o seu desenvolvimento que fosse útil para pessoas que gostariam de criar, construir e manter empresas assim? Nós convidamos você para participar de uma jornada neste livro e descobrir as respostas para estas perguntas.

Dedicamos a segunda metade deste capítulo à descrição do nosso processo de pesquisas. Depois, a partir do Capítulo 2, apresentaremos nossas conclusões, que incluem uma série de descobertas surpreendentes e contra-intuitivas. Como prévia das nossas descobertas, apresentaremos aqui uma dúzia de mitos comuns que foram colocados abaixo no decorrer das nossas pesquisas.

DOZE MITOS DESMISTIFICADOS

Mito I: Para começar uma nova empresa, é preciso ter uma grande idéia.

Realidade: Começar uma empresa com uma "grande idéia" pode ser uma péssima idéia. Poucas empresas visionárias começaram com uma grande idéia. Na

verdade, algumas começaram sem *nenhuma idéia* específica e algumas até começaram com erros. Além disso, independente do conceito fundamental, as empresas visionárias na maioria das vezes tinham *menos* probabilidade de serem bemsucedidas do ponto de vista empresarial do que as empresas de comparação do nosso estudo. Como na parábola da lebre e da tartaruga, as empresas visionárias normalmente começam devagar, mas ganham a longa corrida.

Mito 2: As empresas visionárias precisam de grandes líderes carismáticos.

Realidade: Empresas visionárias definitivamente *não precisam* de líderes visionários carismáticos e, na verdade, eles podem ser nocivos para as perspectivas de longo prazo da empresa. Alguns dos diretores-executivos mais importantes da história das empresas visionárias não se encaixavam no modelo do líder perfeito e carismático - na verdade, alguns explicitamente fugiam deste modelo. Como os fundadores dos Estados Unidos na Convenção Constitucional, eles estavam mais preocupados em criar uma instituição duradoura do que em serem grandes líderes individuais. Eles procuravam dar as ferramentas, não impor as soluções. E estas características se encaixam melhor neles do que nos diretores-executivos das empresas de comparação.

Mito 3: O principal objetivo das empresas mais bem-sucedidas é maximizar os lucros.

Realidade: Ao contrário do que rezam as doutrinas acadêmicas, a "maximização da riqueza dos acionistas" ou a "maximização dos lucros" não foi a força impulsionadora dominante ou o principal objetivo ao longo da história das empresas visionárias. As empresas visionárias vão atrás de um conjunto de objetivos, dentre os quais ganhar dinheiro é apenas um - e não necessariamente o principal. Sim, elas buscam o lucro, mas também são guiadas por uma ideologia central - valores essenciais e uma noção de propósito além de simplesmente ganhar dinheiro. Apesar disso, de forma paradoxal, as empresas visionárias ganham mais dinheiro do que as empresas de comparação mais puramente voltadas para os lucros.

Mito 4: As empresas visionárias têm um subconjunto comum de valores centrais "corretos".

Realidade: Não existe um conjunto "correto" de valores centrais para ser uma empresa visionária. De fato, duas empresas podem ter ideologias radicalmente distintas, sendo as duas visionárias. Numa empresa visionária, os valores centrais nem mesmo precisam ser "iluminados" ou "humanistas", apesar de normalmente serem assim. A variável crucial não é o conteúdo da ideologia de uma empresa, mas o quanto ela *acredita* na sua ideologia e a maneira como a empresa a vive, respira e expressa com consistência em tudo aquilo

que faz. As empresas visionárias não perguntam "0 que deveríamos valorizar?", mas "0 que nós *realmente* valorizamos dos pés à cabeça?"

Mito 5: A única constante é a mudança.

Realidade: Uma empresa visionária preserva quase que religiosamente a sua ideologia central - mudando-a muito pouco, se mudar. Os valores centrais de uma empresa visionária formam uma base sólida e não se deixam levar por tendências e modas passageiras; em alguns casos, os valores centrais permaneceram intactos por mais de cem anos. E o objetivo fundamental de uma empresa visionária - sua razão de ser - pode servir de guia por muitos séculos, como uma estrela no horizonte. Contudo, ao mesmo tempo em que mantêm suas ideologias centrais bem determinadas, as empresas visionárias demonstram ter uma incrível vontade de progredir que lhes permite mudar e se adaptar sem comprometer seus ideais tão acalentados.

Mito 6: Grandes empresas não se arriscam.

Realidade: As empresas visionárias podem parecer escrupulosas e conservadoras para quem as vê de fora, mas elas não têm medo de se comprometer com "Metas Audaciosas" (MAS). Como escalar uma montanha enorme ou ir à lua, uma MA pode ser assustadora e às vezes arriscada, mas a aventura, a excitação e o desafio que ela proporciona pegam as pessoas de jeito e fazem a adrenalina correr, fazendo com que todos trabalhem em direção ao progresso. As empresas visionárias usaram as MAS com sabedoria para estimular o progresso, deixando as empresas de comparação para trás em pontos cruciais da história.

Mito 7: As empresas visionárias são excelentes lugares para se trabalhar.

Realidade: Apenas aqueles que se "ajustam" muito bem com a ideologia central e os padrões exigentes de uma empresa visionária irão considerá-la um ótimo local de trabalho. Se você for trabalhar numa empresa visionária, ou você se dará bem e progredirá - dificilmente estaria mais feliz em outro lugar - ou será destruído como um corpo estranho. É uma situação binária. Não há meio-termo. É quase que uma religião. As empresas visionárias têm tanta certeza daquilo que representam e das suas metas que simplesmente não têm espaço para aqueles com má vontade ou incapacidade de se encaixar nos seus padrões rígidos.

Mito 8: As melhores jogadas de empresas muito bem-sucedidas baseiam-se num planejamento estratégico brilhante e complexo.

Realidade: Algumas das melhores jogadas de empresas visionárias decorrem de experiências, tentativas e erros, oportunismo e - literalmente - acidentes. O

que, *numa retrospectiva,* parece ter sido planejado e previsto de forma brilhante freqüentemente foi resultado da seguinte filosofia: "Vamos tentar várias coisas e aplicar o que der certo". Neste sentido, as empresas visionárias imitam a evolução biológica das espécies. Descobrimos que os conceitos de *Origem das espécies* de Charles Darwin é mais útil para reconstituir o sucesso de certas empresas visionárias do que qualquer livro sobre o planejamento estratégico em empresas.

Mito 9: As empresas devem contratar diretores-executivos de fora para estimular mudanças fundamentais.

Realidade: Em *mil e setecentos* anos dos períodos de vida combinados das empresas visionárias, descobrimos apenas *quatro* incidentes em que se buscou o apoio de diretores-executivos externos - e apenas em duas empresas. As práticas de gerenciamento desenvolvidas internamente ditam as regras nas empresas visionárias de forma muito mais significativa do que nas empresas de comparação (por um fator de seis). Mais uma vez, elas colocaram abaixo a pressuposição de que mudanças significativas e novas idéias não podem vir de dentro.

Mito 10: As empresas mais bem-sucedidas se concentram principalmente em superar a concorrência.

Realidade: As empresas visionárias se concentram em primeiro lugar em se superar. Para as empresas visionárias, o sucesso e superar a concorrência não são a meta final, mas o *resultado* residual de se perguntarem incansavelmente: "Como podemos nos desenvolver para nos sairmos melhor amanhã do que nos saímos hoje?". E elas vêm se fazendo esta pergunta todos os dias - uma maneira disciplinada de ser - em alguns casos por mais de 150 anos. Não importa o quanto elas conquistem não importa se elas estão muito à frente da concorrência - elas nunca acham que o que fizeram é "suficiente".

Mito 11: Não se pode ter tudo na vida.

Realidade: As empresas visionárias não se martirizam com a "tirania do OU" - o ponto de vista puramente racional que diz que só se pode ter A OU B, mas não os dois. Elas se recusam a ter que escolher entre a estabilidade OU o progresso; culturas de devoção OU a autonomia individual; gerentes treinados internamente OU mudanças fundamentais; práticas conservadoras OU Metas Audaciosas; ganhar dinheiro OU viver de acordo com os seus valores e objetivos. Ao contrário, elas adotam a "genialidade do E" - o ponto de vista paradoxal que permite que elas lutem para ter A E B ao mesmo tempo.

Mito 12: As empresas se tornam visionárias basicamente através de "declarações de visão".

Realidade: As empresas visionárias não chegaram a este patamar por causa das suas declarações de visão (apesar de muitas terem redigido tais declarações). Elas também não cresceram por terem criado uma das declarações de visão, valores, objetivo, missão ou meta de gerenciamento populares hoje em dia (apesar de terem criado declarações deste tipo com mais freqüência do que as empresas de comparação e muitas décadas antes de virarem moda). Uma declaração pode ser uma *etapa* útil para tornar uma empresa visionária, mas é apenas uma das milhares de etapas de um processo infindável de expressão das características fundamentais que, identificamos nas empresas visionárias.

O PROJETO DE PESQUISA

Origens: Quem é o líder visionário da 3M?

Em 1988, começamos a questionar a noção de "visão" corporativa: Isto realmente existe? Se existe, o que é exatamente? De onde vem? Como as organizações acabam fazendo coisas visionárias? A questão da visão recebeu muita atenção da imprensa especializada e de pessoas interessadas em gerenciamento, mas sempre ficávamos insatisfeitos com o que líamos.

Em primeiro lugar, o termo "visão" foi discutido por tantas pessoas e usado de formas tão diferentes que acabou gerando mais confusão do que esclarecimento. Alguns achavam que visão era como ter uma bola de cristal com a imagem do mercado no futuro. Outros achavam que era uma visão tecnológica ou de produto, como o computador Macintosh. Outros enfatizavam ainda uma visão da organização - valores, objetivo, missão, metas, imagens de um local de trabalho idealizado. Que bagunça! Não é de surpreender que muitos empresários práticos e intransigentes fossem altamente céticos com respeito à noção de visão: era tudo tão confuso, obscuro e nem um pouco prático.

Além disso - e o que mais incomodava - a imagem de algo chamado de "líder visionário" (normalmente carismático e perfeito) estava por trás de quase todas as discussões e ensaios sobre visão. Nós nos perguntávamos: se a "liderança visionária" é tão essencial para o desenvolvimento de organizações extraordinárias, quem *é o líder visionário carismático da* 3M. Nós não sabíamos. Você sabe? Há décadas a 3M é uma empresa muito admirada - quase que reverenciada mas poucas pessoas sabem o nome do seu atual presidente ou os de seus antecessores.

A 3M é uma empresa que muitos descreveriam como visionária, mas ela não parece ter (ou ter tido) um líder arquetípico, perfeito, carismático e visionário. Nós fizemos uma busca na história da 3M e descobrimos que ela foi fundada em 1902. Portanto, mesmo que ela tenha tido um líder visionário no passado, esta pessoa já deve ter morrido há muito tempo. (Na verdade, até 1994 a 3M tinha tido dez gerações de presidentes.) Também ficou claro que o sucesso da 3M não pode ser relacionado a um golpe de sorte, uma intuição de mercado ou um conceito de produto visionário; nenhum produto ou golpe de sorte poderia resultar em quase cem anos de desempenho corporativo.

Então nos demos conta de que a 3M representava algo além de liderança visionária, produtos visionários, intuições visionárias do mercado ou declarações inspiradoras de

visão. Decidimos que a melhor forma de descrever a 3M era como *uma empresa* visionária.

E assim demos início ao extensivo projeto de pesquisa no qual este livro se baseia. Em suma, tínhamos dois objetivos principais para o projeto de pesquisa:

1. Identificar as características e a dinâmica subjacentes comuns a empresas altamente visionárias (e que as diferenciam das outras empresas) e transformar estas conclusões numa estrutura conceitual útil.

2. Divulgar de forma eficaz estas conclusões e conceitos de modo que influenciem a prática de gerenciamento e beneficiem aqueles que desejem criar, construir e manter empresas visionárias.

Etapa 1: Que empresas **deveríamos estudar?**

Pare e pense por um instante. Suponhamos que você queira fazer uma lista de empresas visionárias a serem estudadas. Não existe nenhuma lista destas em nenhum tipo de literatura especializada; o conceito de "empresa visionária" é novo e nunca foi testado. Como criar uma lista de empresas?

Nós debatemos muito esta questão e concluímos que nós, como indivíduos, não deveríamos criar a lista. Talvez tivéssemos preconceitos que viessem a favorecer excessivamente determinadas empresas. Talvez não conhecêssemos bem a paisagem corporativa. Talvez puxássemos a sardinha para o lado de empresas situadas na Califórnia ou do ramo tecnológico, pois estamos mais familiarizados com elas.

Assim, para minimizar o preconceito individual, decidimos entrevistar os diretores-executivos das principais empresas de vários tamanhos, setores, tipos e localizações geográficas e pedir que nos ajudassem a criar a lista das empresas visionárias a serem estudadas. Achamos que esses executivos, dada a sua posição privilegiada de profissionais de topo de empresas importantes, teriam um julgamento mais perspicaz e amadurecido para a seleção de empresas. Acreditávamos mais nas informações fornecidas por diretores-executivos do que por acadêmicos porque aqueles estão em contato constante com a realidade e os desafios práticos de se criar e gerenciar empresas. Executivos de empresas importantes, pensamos, teriam um excelente conhecimento prático das empresas do seu setor e de setores relacionados. Também achamos que um diretor-executivo eficiente deve acompanhar de perto as empresas com as quais a sua empresa trabalha ou concorre.

Em agosto de 1989, fizemos um levantamento cuidadoso, selecionando uma amostra representativa de setecentos diretores-executivos dentre as seguintes populações:

- 500 empresas industriais da *Fortune*
- 500 empresas de serviços da *Fortune*
- 500 empresas privadas da *Inc.*
- 100 empresas públicas da *Inc.*

Para garantir uma amostra representativa em todos os setores, selecionamos executivos de todas as categorias de setores das listas das 500 mais da revista *Fortune,* entre empresas de serviços e industriais (250 de cada). As listas da *Inc.* garantiram uma representação adequada de empresas de menor porte, tanto públicas quanto privadas (fizemos um levantamento dentre uma amostra representativa de 200 empresas destas duas populações). Pedimos que cada executivo nomeasse até cinco empresas que

considerasse "altamente visionárias". Pedimos especificamente que os executivos respondessem pes*soalmente,* sem delegar as respostas a terceiros na organização.

A taxa de resposta dos executivos foi de 23,5% (l65 fichas), com uma média de 3,2 empresas listadas por ficha. Fizemos uma série de análises estatísticas para ter certeza de que tínhamos recebido uma amostra representativa de todas as populações. Em outras palavras, nenhum grupo de executivos dominou os dados do levantamento final; tínhamos informações representativas do ponto de vista estatístico de todas as partes do país e de todos os tipos e tamanhos de empresas. Usando os dados do levantamento, criamos uma lista de empresas visionárias a serem estudadas através da identificação das vinte organizações mencionadas com mais freqüência pelos executivos. Depois eliminamos da lista as empresas fundadas depois de 1950; achamos que qualquer empresa fundada antes de 1950 não poderia simplesmente ter se beneficiado do trabalho de um único líder ou de uma única grande idéia. Aplicando rigorosamente o critério pré-l950, nós resumimos a lista final a dezoito empresas visionárias a serem estudadas. As empresas mais jovens do nosso estudo foram fundadas em 1945 e a mais antiga em 1812. Na época do nosso levantamento, a média de idade das empresas do nosso estudo era 92 anos, sendo a data média de fundação 1897 e a mediana 1902. (Consulte a Tabela I.2 para as datas de fundação.)

Etapa 2: Como evitar a armadilha da "descoberta dos prédios" (um grupo de comparação)

Nós poderíamos simplesmente colocar as empresas visionárias sozinhas num curral, estudá-las e fazer a seguinte pergunta: " Quais as características que estas empresas têm em comum?". Mas há uma falha fundamental numa mera análise das "características comuns".

O que descobriríamos se procurássemos apenas as características comuns? Apenas para dar um exemplo extremo, descobriríamos que todas as dezoito empresas têm prédios! Isso mesmo; teríamos uma correlação perfeita de 100% entre o fato de ser uma empresa visionária e ter prédios. Também concluiríamos que 100% das empresas visionárias têm mesas, sistemas de pagamento, diretores, sistemas de contabilidade e... bem, já deu para você ter uma idéia. Concordamos que seria absurdo concluir que um fator central para que uma empresa seja visionária seja ter prédios. De fato, *todas* as empresas têm prédios; portanto descobrir que 100% das empresas visionárias têm prédios não nos diz nada de útil.

Tabela 1.2

Datas de Fundação	
1812	Citicorp
1837	Procter & Gamble
1847	Philip Morris
1850	American Express
1886	Johnson & Johnson
1891	Merck

	1892	General Electric
	1901	Nordstrom
Mediana:	1902	3M
	1903	Ford
	1911	IBM
	1915	Boeing
	1923	Walt Disney
	1927	Marriott
	1928	Motorola
	1938	Hewlett-Packard
	1945	Sony
	1945	Wal-Mart

Não veja nossa insistência neste ponto de maneira errada. Não estamos insistindo de forma ridícula num conceito óbvio que está tão claro para você quanto para nós. Estamos insistindo nisto porque muitas pesquisas e ensaios de negócios caem na armadilha da "descoberta dos prédios". Suponhamos que você estude um grupo de empresas bem-sucedidas e descubra que elas dão ênfase ao cliente, à melhoria da qualidade ou à energização; como você sabe que não descobriu simplesmente a prática de gerenciamento equivalente a se ter prédios? Como você sabe que descobriu algo que *diferencia* as empresas bem-sucedidas das outras? Você não sabe. Você *não tem como* saber - a menos que você tenha um conjunto de controle, um grupo de comparação.

A questão crítica não é "O que um determinado grupo de empresas tem em comum?". Na verdade, as questões críticas são as seguintes: "O que essas empresas têm de essencial*mente diferente? O que distingue* um conjunto de empresas de outro?". Assim, concluímos que só poderíamos atingir os objetivos da nossa pesquisa se estudássemos nossas empresas visionárias em contraste com outras empresas que tenham começado a vida de forma semelhante.

Selecionamos uma empresa de comparação para cada empresa visionária de forma sistemática e cuidadosa (ver Tabela 1.1 neste capítulo para os pares de comparação). Selecionamos as empresas de comparação usando os seguintes critérios:

> *Fundada na mesma época.* Em todos os casos, procuramos uma empresa de comparação fundada na mesma época que a empresa visionária. A data média de fundação das empresas de comparação do nosso estudo é 1892, contra 1897 para as empresas visionárias. *Produtos e mercados semelhantes na época de funda*ção. Em todos os casos, procuramos uma empresa de comparação com produtos, serviços e mercados semelhantes no início da sua vida. *No entanto, a empresa de comparação não tem que estar necessariamente no mesmo setor em fases posteriores da sua história; que*ríamos empresas que tivessem *começado* no mesmo negócio, mas elas não precisam terminar no mesmo lugar. A expansão da Motorola (uma empresa visionária), por exemplo, foi muito além de aparelhos eletrônicos, ao contrário da Zenith (a empresa de comparação da Motorola); queríamos ver o que orientou estes resultados divergentes, mesmo quando as empresas tinham começado da mesma forma.
>
> *Menos mencionada no levantamento feito junto aos diretores-executivos.* Em todos os casos, procuramos uma empresa de comparação que tivesse acumulado uma quantidade substancialmente menor de menções do que a empresa visionária no levantamento feito junto aos diretores-executivos. Como confiamos nos

executivos para selecionar nossas empresas visionárias, queríamos confiar nas mesmas informações para selecionar nosso conjunto de comparação.

Empresas que não fossem ruins. Não queríamos comparar as empresas visionárias a empresas malsucedidas ou com desempenho fraco. Achamos que uma comparação conservadora (ou seja, compará-las a outras boas empresas) daria muito mais credibilidade e valor às nossas conclusões finais. Se comparássemos as empresas visionárias a um monte de fracassos, certamente teríamos encontrado diferenças, mas não diferenças significativas. Se você comparar campeões olímpicos a times escolares, certamente encontrará algumas diferenças, mas serão elas significativas? Elas dariam alguma informação valiosa? Claro que não. Mas se você comparar os campeões olímpicos aos vice-campeões ou ao terceiro lugar e encontrar diferenças sistemáticas, você terá encontrado algo verossímil e útil. *Nós queríamos comparar os campeões aos vice-campeões ou ao terceiro lugar sempre que possível para dar um significado real às nossas conclusões.*

Etapa 3: História e evolução

Decidimos assumir a tarefa intimidante de examinar toda a história das empresas. Não nos perguntamos apenas "O que essas empresas têm *hoje?".* Primeiro nos perguntamos coisas do tipo "Como essas empresas começaram? Como elas evoluíram? Como conseguiram deixar de ser empresas pequenas e sem dinheiro? Como gerenciaram a transição da fase inicial para a de uma corporação estabelecida? Como lidaram com as transições da gerência fundadora para a segunda geração? Como lidaram com eventos históricos como guerras e depressões? Como lidaram com a invenção de novas tecnologias revolucionárias? ".

Fizemos esta análise histórica por três motivos. Primeiro, queríamos recolher informações que fossem úteis não só para os leitores de grandes corporações, mas também para aqueles que trabalham em empresas de pequeno e médio portes. Nós temos experiência prática e conhecimentos acadêmicos da área em geral - desde o conceito de capacidade de gerenciamento e organização e a criação de pequenas empresas até mudanças organizacionais planejadas em grandes corporações - e queríamos fornecer conhecimentos e ferramentas que fossem úteis a partir destas duas perspectivas.

Em segundo lugar, e o mais importante, acreditávamos que apenas uma perspectiva evolutiva poderia levar ao entendimento da dinâmica fundamental subjacente às empresas visionárias. De forma análoga, não se pode entender completamente os Estados Unidos sem que se entenda a sua história - a Guerra da Revolução, os ideais e compromissos da Convenção Constitucional, a Guerra Civil, a expansão para o oeste, a depressão da década de 1930, a influência de Jefferson, Lincoln e Roosevelt, e muitos outros fatores históricos. A nosso ver, as corporações são como nações no sentido de que refletem o acúmulo de eventos passados e a força de adaptação da genética subjacente com raizes nas gerações anteriores.

Como poderíamos entender a Merck de hoje sem examinar as origens da sua filosofia subjacente definida por George Merck na década de 1920 ("Remédios são para o paciente; não para os lucros. Os lucros são uma conseqüência")? Como poderíamos

entender a 3M de hoje sem estudar o fato de que começou praticamente como uma mina falida? Como poderíamos entender a General Electric sob a liderança de Jack Welch sem examinar os processos de seleção e desenvolvimento sistemáticos de líderes da GE que datam desde os primórdios do século? Como poderíamos entender a reação da Johnson & Johnson com respeito à crise do Tylenol na década de 1980 sem estudar as raízes históricas do Credo J&J (redigido em 1943), que orientava a reação da empresa a crises? Não poderíamos.

Em terceiro lugar, achamos que a nossa análise comparativa seria muito mais poderosa a partir de uma perspectiva histórica. Simplesmente estudar as empresas visionárias com relação às empresas de comparação nos dias de hoje seria como assistir aos últimos trinta segundos de uma maratona. Claro, você saberia quem ganhou a medalha de ouro, mas não entenderia por *que* aquela pessoa ganhou. Para entender perfeitamente o resultado de uma corrida, é preciso assistir à corrida inteira, tomando conhecimento dos eventos que levaram a este resultado - assistir ao treinamento dos corredores, sua preparação antes da corrida, seu desempenho no primeiro, segundo, terceiro quilômetro e assim por diante. De forma semelhante, queríamos voltar no tempo para encontrar respostas para perguntas intrigantes como:

- Como a Motorola deixou de ser um modesto negócio de conserto de baterias para se tornar uma empresa bem-sucedida de rádios para carro, televisores, semicondutores, circuitos integrados e comunicação celular, enquanto a Zenith - que começou na mesma época e com recursos semelhantes - nunca se tornou a melhor em nada além de televisores?
- Como a Procter & Gamble continuou prosperando 150 anos após sua fundação, enquanto a maioria das empresas têm que dar graças a Deus por terem sobrevivido 15 anos? E como a P&G, que começou a vida bem atrás da sua rival Colgate, conseguiu prevalecer como a melhor instituição do seu setor?

Como a Hewlett-Packard conseguiu permanecer saudável e vibrante depois da saída de Bill Hewlett e Dave Packard, enquanto a Texas Instruments - que já foi a menina dos olhos de Wall Street - quase se autodestruiu depois da saída de Pat Haggerty?

* Por que a Walt Disney Company se tornou a imagem dos Estados Unidos, sobrevivendo e prosperando apesar das tentativas hostis de apropriação, enquanto a Columbia Pictures foi aos poucos perdendo espaço, nunca foi considerada como a imagem dos Estados Unidos e foi vendida para uma empresa japonesa?
- Como foi que a Boeing emergiu da obscuridade no setor de aeronaves comerciais e roubou o lugar da McDonnell Douglas de primeira empresa de aeronaves comerciais do mundo; o que a Boeing tinha na década de 1950 que a McDonnell Douglas não tinha?

A DESCOBERTA DE PRINCÍPIOS ETERNOS Será que nós podemos chegar a conclusões legítimas através de uma análise histórica? Podemos aprender algo de útil ao estudar o que as empresas fizeram há dez, trinta, cinqüenta ou cem anos? O mundo certamente passou por mudanças drásticas - e continuará passando. Os métodos específicos usados por essas empresas no passado pode não se aplicar diretamente ao futuro. Estamos cientes disto. Mas, no decorrer do nosso estudo, procuramos padrões e *princípios fundamentais* subjacentes, eternos, que poderiam ser aplicados em qualquer era. Os métodos específicos que as empresas visionárias usam para "preservar o núcleo e estimular o progresso" (um princípio-chave discutido neste

livro), por exemplo, continuarão a evoluir, mas o princípio subjacente é eterno - igualmente válido e essencial em 1850, 1900, 1950 e 2050. Nossa meta foi usar a história corporativa de longo prazo para entender e desenvolver conceitos e ferramentas que serão úteis na preparação das organizações que serão visionárias no século XXI e depois.

NA VERDADE, se tivéssemos que identificar um aspecto deste livro que faz com que ele mais se destaque dos outros livros da área de gerenciamento, apontaríamos o fato de que estudamos a vida toda das empresas em comparação direta com outras empresas. Este método foi essencial para o questionamento de mitos profundamente arraigados e o reconhecimento dos princípios fundamentais aplicáveis durante muito tempo e a uma série de setores.

Etapa 4: Pilhas de dados, meses de codificação e "caça às tartarugas"

Uma vez selecionadas as empresas e decidido o uso do método histórico e de comparação, nos deparamos com outro problema difícil: *o que* precisamente deveríamos estudar na história das empresas? Deveríamos estudar a sua estratégia? Estrutura organizacional? Gerenciamento? Cultura? Valores? Sistemas? Linhas de produto? Condições do setor? Como não podíamos saber com antecedência quais os fatores que explicariam a condição duradoura das empresas visionárias, não podíamos restringir nossa pesquisa; tínhamos que colher informações de uma série de dimensões.

No decorrer de nossas pesquisas, tínhamos em mente a imagem de Charles Darwin na sua viagem de cinco anos a bordo do navio real *Beagle,* explorando as Ilhas Galápagos e esbarrando em enormes tartarugas (entre outras espécies) que variavam de uma ilha para outra. Estas observações inesperadas plantaram uma semente que o fez pensar no caminho para casa no *Beagle* e durante seus trabalhos subseqüentes na Inglaterra. Darwin pôde tirar novas conclusões, em parte por ter tido sorte de fazer observações inesperadas. Ele não estava especificamente em busca de espécies distintas de tartarugas, no entanto lá estavam elas - tartarugas enormes, estranhas e que se movimentavam de forma engraçada em torno das ilhas, sem se encaixar em nenhuma pressuposição anterior sobre espécies. Nós também queríamos nos deparar com algumas tartarugas inesperadas e estranhas que provocassem nosso raciocínio.

É claro que queríamos algo muito mais sistemático do que ficar vagando por aí sem nenhuma meta, esperando talvez esbarrar em uma ou duas tartarugas. Para garantir uma coleta de dados sistemática e abrangente, empregamos uma estrutura baseada numa técnica chamada "Análise das Tendências da Organização" para coletar e classificar as informações. Usando esta estrutura, nossa equipe de pesquisas juntou e rastreou nove categorias de informações ao longo de toda a história de cada empresa. (Ver Tabela A.1 do Anexo 3.) Estas categorias englobam praticamente todos os aspectos de uma corporação, incluindo organização, estratégia de negócios, produtos e serviços, tecnologia, gerenciamento, estrutura de propriedade, cultura, valores, políticas e o ambiente externo. Como parte deste esforço, analisamos de maneira sistemática as declarações financeiras anuais desde 1915 e os retornos acionários mensais desde 1926. Além disso, fizemos um levantamento da história geral e de negócios dos Estados Unidos de 1800 a 1990, bem como de cada setor representado pelas empresas em nosso estudo.

Para coletar informações para trinta e seis empresas distintas por um período de tempo de mais de noventa anos, consultamos cerca de cem livros e mais de três mil documentos individuais (artigos, estudos de caso, materiais de arquivos, publicações das empresas, vídeos). Nossa estimativa é de que analisamos mais de sessenta mil páginas de material (o número exato provavelmente chega perto das cem mil páginas). Os documentos usados neste projeto encheram três arquivos grandes, quatro estantes e vinte megabytes de espaço de armazenagem no computador em termos de dados e análises financeiras. (A Tabela A.2 do Anexo 3 mostra um resumo das nossas fontes.)

Etapa 5: Colhendo os frutos do nosso trabalho

Depois veio a tarefa mais difícil de todo o projeto. Nós transformamos aquela quantidade quase que avassaladora de informações (grande parte delas qualitativas) em uns poucos conceitos-chave relacionados numa estrutura - um conjunto de ganchos conceituais nos quais eram distribuídos e organizados os detalhes e as provas corroborantes obtidos através das pesquisas. O que queríamos eram padrões que se repetissem e tentamos identificar tendências e forças subjacentes; nosso objetivo era identificar conceitos que explicassem a trajetória histórica das empresas visionárias e dessem uma orientação prática aos gerentes para erguer as empresas do século XXI.

O fundamento subjacente das nossas conclusões veio de análises comparativas. Em nosso trabalho, sempre voltávamos à pergunta básica "0 *que distingue* as empresas visionárias das empresas de comparação no longo curso da história?". No decorrer deste livro, você encontrará referências a tabelas do Anexo 3, onde fizemos uma comparação metódica entre as empresas visionárias e as empresas de comparação em determinadas dimensões.

Também combinamos este processo de comparação analítica com processos criativos. Queríamos, na medida do possível, romper com os dogmas repressores das escolas de administração e da imprensa especializada. Mais especificamente, tentamos estimular nosso raciocínio com idéias que, do ponto de vista superficial, não tinham nada a ver com administração, fundindo-as com observações feitas na nossa pesquisa. Por isso lemos muita coisa sobre as disciplinas não-administrativas: biologia (principalmente a teoria da evolução), genética, psicologia, psicologia social, sociologia, filosofia, ciência política, história e antropologia cultural.

Etapa 6: Testes de campo e aplicação ao mundo real

No decorrer do projeto de pesquisa, testamos continuamente nossas conclusões e conceitos, jogando-os nas garras da realidade nua e crua através de serviços de consultaria e dos conselhos administrativos. Até o momento em que estamos escrevendo estas palavras, aplicamos pessoalmente as estruturas e ferramentas baseadas em nossas pesquisas em mais de trinta organizações distintas, desde jovens empresas com menos de US$10 milhões em receita até empresas multibilionárias da lista das 500 mais da *Fortune* em uma série de setores, inclusive computação, saúde, farmácia, biotecnologia, construção, varejo, pedidos por correspondência, mercadorias esportivas,

instrumentos eletrônicos, semicondutores, software, cadeias de cinema, engenharia ambiental, produtos químicos e bancos. Em conjunto com a alta gerência, normalmente a pedido do próprio diretor-executivo, tivemos a oportunidade de expor nossas idéias para algumas das pessoas mais incisivas, práticas, exigentes e intransigentes da área de negócios.

Esta "prova de fogo" nos deu um retorno valioso que nos ajudou a melhorar continuamente nossos conceitos ao passo que avançávamos com as pesquisas. Durante uma sessão de trabalho numa empresa farmacêutica, por exemplo, um executivo perguntou: "Há valores centrais 'certos' e 'errados'? Em outras palavras, o que conta mais, o *conteúdo* dos valores centrais ou sua *autenticidade e consistência* - qualquer que seja o conteúdo? Existem determinados valores centrais que aparecem em todas as empresas visionárias?" Nós recorremos aos dados das nossas pesquisas e respondemos sistematicamente a estas perguntas (consulte o Capítulo 3), concluindo o ciclo da pesquisa-prática-pesquisa. Este processo cíclico ocorreu várias vezes em uma série de questões durante os cinco anos do projeto de pesquisa e contribuiu muito para este livro.

DEIXE AS PROVAS FALAREM

Todos os projetos de pesquisa feitos em ciências sociais sofrem de limitações e dificuldades inerentes, e o nosso não fugiu à regra. Em primeiro lugar, não é possível fazer experiências controladas e que possam ser repetidas se tivermos tudo menos uma constante variável crítica para avaliarmos vários resultados ao mexer nesta variável. Adoraríamos colocar as empresas em placas de Petri, mas não podemos; temos que nos contentar com o que a história nos dá e usar estas informações da melhor maneira possível. No Anexo I, no fim deste livro, descrevemos uma série de considerações - e nossas respostas a elas - que um leitor crítico possa vir a fazer com respeito à nossa metodologia de pesquisa.

Figura 1.A

Contudo, mesmo levando em conta estas considerações, o simples volume de informações que examinamos e o processo cíclico contínuo da pesquisa à teoria e desta à prática nos dá a confiança de que nossas conclusões são razoáveis e - talvez o mais importante - *úteis* para o desenvolvimento de organizações que se sobressaiam. Nós não estamos afirmando que encontramos a Verdade com V maiúsculo. Em ciências sociais, ninguém pode afirmar isto. Mas afirmamos que esta pesquisa nos deu um melhor entendimento das organizações e melhores ferramentas conceituais do que tínhamos antes para a criação de empresas que se destacavam.

Agora vamos compartilhar as conclusões a que chegamos com este trabalho. Esperamos que você as aproveite muito, pois a história destas empresas pode nos ensinar muita coisa. Mas, ao mesmo tempo, esperamos que você pense de forma crítica e

objetiva à medida que for lendo; nós preferimos que você pense, julgue e, no fim, rejeite nossas conclusões do que vê-lo aceitá-las cegamente sem questioná-las. Deixe as provas falarem por si sós. Você é o **juiz** e o júri.

2
Dar as ferramentas, não impor as soluções

> Acima de tudo, estava a capacidade de criar, criar e criar - sem parar, sem olhar para trás, sem chegar ao fim - a instituição... Na última análise, a melhor criação de Walt Disney foi a Walt Disney [a empresa].
>
> RICHARD SCHICKEL, *THE DISNEY VERSION*
>
> Todo tempo eu me concentrei em criar a melhor empresa de vendas a varejo possível. Ponto final. Juntar uma enorme fortuna pessoal nunca foi uma meta em minha vida.
>
> SAM WALTON, FUNDADOR, WAL-MART

Imagine que você conhecesse uma pessoa incrível que tivesse a habilidade de olhar para o sol ou as estrelas a qualquer hora do dia ou da noite e informar a hora e dia exatos: "Hoje é dia 23 de abril de 1401, são 2 horas, 36 minutos e 12 segundos." Esta pessoa seria um incrível relógio ambulante e nós provavelmente a veneraríamos por sua capacidade de informar as horas e o dia. Mas esta pessoa não seria muito mais incrível se, em vez de nos informar as horas e o dia, *ela fizesse um relógio* que pudesse dizer as horas para sempre, mesmo quando esta pessoa não estivesse mais entre nós?

Ter uma grande idéia ou ser um líder visionário carismático é o mesmo que "dizer as horas", é impor uma solução; criar uma empresa que possa continuar prosperando sem que um determinado líder tenha que estar presente e ao longo dos ciclos de vida de vários produtos é como "fazer um relógio", dar as ferramentas. O primeiro pilar que sustentou nossas conclusões - e o assunto a ser tratado neste capítulo - mostra como os criadores de empresas visionárias tendem a dar as ferramentas, não impor as soluções. Seu objetivo principal é erguer uma organização - fazer um relógio que funcione - em vez de acertar em cheio no mercado com a idéia de um produto visionário e tocar a curva de crescimento do ciclo de vida de um produto atraente. E em vez de se concentrar em adquirir traços de personalidade de um líder visionário, eles assumem uma abordagem arquitetural e se concentram em definir os traços organizacionais de empresas visionárias. O resultado principal dos seus esforços não é a implantação tangível de uma grande idéia, a expressão de uma personalidade carismática, a gratificação do seu ego ou o acúmulo de riquezas pessoais. Sua maior criação é *a própria empresa* e aquilo que ela representa.

Chegamos a esta conclusão quando as provas obtidas através de nossas pesquisas mostraram falhas em dois mitos muito defendidos e alimentados que dominaram o pensamento popular e a educação nas faculdades de administração durante muitos anos: o mito da grande idéia e o mito do grande líder carismático. Numa das conclusões mais fascinantes e importantes das nossas pesquisas, descobrimos que criar e erguer uma

empresa visionária não requer uma grande idéia *nem* um grande líder carismático. Na verdade, descobrimos que grandes idéias introduzidas por líderes carismáticos podem ser *negativamente relacionadas* com a criação de uma empresa visionária. Estas descobertas surpreendentes nos fizeram ver o sucesso de uma empresa de um ponto de vista totalmente novo e através de um prisma diferente. Elas também têm implicações que libertam gerentes e empresários em geral.

O MITO DA "GRANDE IDÉIA"

No dia 23 de agosto de 1937, dois engenheiros recém-formados e com vinte e poucos anos, com nenhuma experiência substancial em administração, se reuniram para discutir a fundação de uma nova empresa. No entanto, eles não tinham nenhuma idéia clara do que a empresa faria.* A única coisa que sabiam era que eles queriam abrir uma empresa em sociedade no amplo campo da engenharia eletrônica. Eles fizeram um *brainstorming* para obter uma série de possibilidades iniciais de produtos e mercados, mas não tinham nenhuma "grande idéia" que servisse de inspiração para a nova empresa.

Bill Hewlett e Dave Packard decidiram primeiro abrir a empresa e *depois* resolver o que ela faria. Eles simplesmente começaram a trabalhar, tentando tudo que pudesse tirá-los da garagem e pagar as contas de luz. Segundo Bill Hewlett:

> Quando eu dou palestras em faculdades de administração, o professor de gerenciamento fica para morrer quando digo que nós não tínhamos planos quando começamos - éramos apenas oportunistas. Fazíamos qualquer coisa que nos trouxesse alguns trocados. Fabricamos um indicador da linha de colisão para boliche, um mecanismo de relógio para telescópios, um mecanismo para fazer com que a descarga fosse automaticamente acionada em mictórios e uma máquina de choques para fazer as pessoas perderem peso. Lá estávamos nós, com um capital de cerca de US$500, tentando fazer qualquer coisa que alguém achasse que podíamos fazer.

O indicador da linha de colisão para boliche não revolucionou o mercado. A descarga automática para mictórios e as máquinas de choque para emagrecimento também não chegaram a lugar nenhum. Na verdade, a empresa foi andando aos trancos e barrancos durante mais ou menos um ano antes da sua grande venda - oito audioosciloscópios para a Walt Disney, para o filme *Fantasia.* Mesmo assim, a Hewlett-Packard continuou meio sem direção, aos trancos e barrancos com uma série de produtos, até receber o empurrão com contratos assinados durante a guerra no início da década de 1940.

A Texas Instruments, por outro lado, tem suas raízes num conceito inicial altamente bem-sucedido. A TI começou em 1930 com a razão social Geophysical Service, Inc., "a primeira empresa independente a fazer levantamentos sismográficos de reflexão em campos de petróleo potenciais, e seus laboratórios no Texas desenvolviam e fabricavam

instrumentos para este tipo de trabalho", os fundadores da TI, ao contrário de Hewlett e Packard, formaram sua empresa para explorar uma oportunidade tecnológica e mercadológica *específica.* A TI começou com uma "grande idéia". A HP, não.

Nem a Sony. Quando Masaru Ibuka fundou a sua empresa em agosto de 1945, não tinha nenhuma idéia específica de produto. Na verdade, Ibuka e seus primeiros sete funcionários fizeram uma sessão de *brainstorming - depois* de abrir a empresa - para decidir quais seriam os seus produtos. Segundo Akio Morita, que entrou na empresa pouco depois da sua fundação, "0 pequeno grupo se reunia em conferências ... e durante semanas eles tentaram descobrir em que tipo de negócio a nova empresa poderia se aventurar para ganhar dinheiro a fim de operar"., Eles consideraram uma série de possibilidades, desde sopa adocicada de creme de feijão até miniaturas de equipamentos de golfe e réguas de cálculo., E além disso, a primeira tentativa de produto da Sony (uma simples panela elétrica para fazer arroz) não funcionava direito e o seu primeiro produto significativo (um toca-fitas) fracassou no mercado. No início da sua existência, a empresa se mantinha costurando fios em tecido para fazer almofadas elétricas grosseiras, mas vendáveis. Por outro lado, o fundador da Kenwood, ao contrário de Ibuka na Sony, parecia ter uma categoria específica de produtos em mente. Ele batizou a sua empresa com o nome "Kasuga Wireless Electric Firm" (empresa Kasuga de dispositivos elétricos sem fio) em 1946 e "desde a sua fundação", segundo o *Japan Electronics Almanac,* "a Kenwood sempre foi uma especialista pioneira em tecnologia de áudio".

Assim como seus companheiros legendários Ibuka e Hewlett, Sam Walton também começou sem uma grande idéia. Ele abriu seu negócio com nada mais do que a vontade de trabalhar para ele mesmo e um pouco de conhecimento (e muita paixão) sobre vendas a varejo. Ele não acordou um dia e disse "Eu tenho uma grande idéia e com base nela vou abrir uma empresa". Não. Walton começou em 1945 com a franquia de uma lojinha Ben Franklin na cidadezinha de Newport, Arkansas. "Eu não tinha a menor idéia do escopo do negócio que eu estava começando", comentou Walton numa entrevista para *o New York Times,* "mas eu sempre acreditei que enquanto fizéssemos nosso trabalho direito e tratássemos nossos clientes bem, não haveria limites para nós". Walton foi crescendo aos poucos, passo a passo, a partir daquela lojinha até que a "grande idéia" de uma loja rural de descontos surgiu como uma etapa evolutiva natural quase duas décadas depois de ele ter aberto a sua empresa. Ele escreveu no livro *Made in America:*

> De alguma forma, com o passar dos anos, as pessoas começaram a achar que a Wal-Mart era algo que eu tinha criado do nada na minha meia-idade, e que era apenas uma grande idéia que tinha se tornado um sucesso da noite para o dia. Mas [a nossa primeira loja Wal-Mart] foi uma evolução de tudo aquilo que eu tinha começado a fazer [desde 1945] - outro caso em que fui incapaz de deixar para lá outra experiência. E como a maioria dos sucessos da noite para o dia, levou cerca de vinte anos para ser desenvolvido.

Num capricho de ironia empresarial, a Ames Stores (a empresa de comparação da Wal-Mart em nosso estudo) começou quatro anos antes da empresa de Sam Walton na área de lojas rurais de vendas a varejo. Na verdade, Milton e Irving Gilman fundaram a Ames em 1958 especificamente para levar adiante a "grande idéia" de vendas a varejo na área rural. Eles "acreditavam que lojas de desconto fariam sucesso em cidades pequenas"

e a empresa vendeu US$1 milhão em seu primeiro ano de operações. 11 (Sam Walton só abriu sua primeira loja de vendas a varejo para a área rural em 1962; até então, ele só tinha administrado um conjunto de pequenas lojas de variedades .)14 E a Ames não foi a única que começou antes de Walton. Segundo Vance Trimble, que escreveu a biografia de Walton, "Outros varejistas já estavam no mercado [em 1962] fazendo exatamente o mesmo que ele. Só que ele fez melhor do que os outros"."

A HP, a Sony e a Wal-Mart não deram a mínima para o mito de origem das empresas - um mito com a imagem de um empresário que vê longe e funda a sua empresa para ganhar dinheiro com a idéia de um produto visionário ou uma percepção visionária de mercado. Este mito afirma que aqueles que abrem empresas altamente bem-sucedidas normalmente começam com uma idéia brilhante (em termos de tecnologia, produto, potencial de mercado), administrando a curva de crescimento do ciclo de vida de um produto atraente. No entanto, este mito - por mais admirável e penetrante que seja - não aparece como padrão geral na fundação de empresas visionárias.

Na verdade, poucas empresas visionárias do nosso estudo têm suas raizes numa grande idéia ou num produto inicial fabuloso. J. Willard Marriott queria ter o seu próprio negócio, mas não tinha uma idéia clara do tipo de negócio que deveria abrir. Por fim, decidiu abrir a sua empresa com a única idéia viável que lhe veio à mente: tirar uma licença de franquia e abrir um posto de venda da cerveja não-alcoólica A&W em Washington, D.C. Nordstrom começou como uma pequena loja de sapatos no centro de Seattle (quando John Nordstrom, que tinha acabado de voltar da Corrida do Ouro do Alasca, não sabia mais o que fazer)." A Merck começou como simples importadora de produtos químicos da Alemanha.ls A Procter & Gamble começou como mera fabricante de sabonetes e velas - uma das dezoito empresas deste tipo em Cincinnati em 1837. A Motorola começou no ramo de consertos de eliminadores de baterias, trabalhando para o setor de rádios da Sears. A Philip Morris começou como uma pequena tabacaria na Bond Street, em Londres.

Além disso, algumas das nossas empresas visionárias começaram como a Sony - com fracassos logo de cara. A 3M começou como uma mina falida de coríndon, deixando seus investidores com ações cujo valor de venda era equivalente a "duas ações por uma dose de uísque barato". Sem saber o que mais fazer, a empresa começou a fabricar lixa. A 3M começou tão mal que o seu segundo presidente não recebeu salário durante os seus primeiros onze anos de posse. Por outro lado, a Norton Corporation, empresa de comparação da 3M neste estudo, começou a vida com produtos inovadores num mercado que crescia rapidamente, pagando dividendos anuais em todos os primeiros quinze anos de operação, com exceção de um, multiplicando o seu capital por quinze neste mesmo período.

O primeiro avião de Bill Boeing foi um fracasso ("um hidroavião desajeitado feito a mão, copiado de um hidroavião Martin", o que levou por água abaixo suas tentativas na área marítima) e a sua empresa enfrentou dificuldades tão grandes nos primeiros anos de operação que acabou tendo que fabricar móveis para se manter! A Douglas Aircraft, ao contrário, teve um enorme sucesso inicial com seu primeiro avião. Projetado para ser o primeiro avião da história a fazer uma viagem sem escalas de costa-a-costa e levar mais carga do que o seu próprio peso, a Douglas transformou o projeto num avião torpedeiro

vendido em quantidade para a Marinha. Ao contrário da Boeing, a Douglas nunca precisou fabricar móveis para manter a empresa funcionando.

A primeira série de desenhos animados da Walt Disney, *Alice in Cartoon Land* (você já ouviu falar neles?), foi um fracasso total nos cinemas. O biógrafo de Disney, Richard Schickel, escreveu que era, "de um modo geral, um empreendimento fraco, sem graça e cheio de clichês. A única coisa que se pode dizer dele é que era uma história em quadrinhos bem ordinária colocada em movimento e animada com truques fotográficos". A Columbia Pictures, ao contrário da Disney, fez muito sucesso com o seu primeiro lançamento nos cinemas. O filme *More to Be Pitied Than Scorned* (l922) custou apenas US$20.000 e teve uma renda de US$130.000, dando um impulso inicial para a Columbia com um bom dinheiro em caixa que financiaria outros dez filmes lucrativos em menos de dois anos.

ESPERAR POR UMA "GRANDE IDÉIA" PODE SER UMA PÉSSIMA IDÉIA

Ao todo, *apenas três* das empresas visionárias começaram com um produto ou serviço específico, inovador e altamente bemsucedido - uma "grande idéia": a Johnson & Johnson, a General Electric e a Ford. E mesmo nos casos da GE e da Ford, encontramos pequenas falhas na teoria da grande idéia. Na GE, a grande idéia de Edison se mostrou inferior à grande idéia de Westinghouse. Edison usava o sistema de corrente contínua (CC), enquanto Westinghouse promoveu o sistema altamente superior de corrente alternada (CA), que acabou prevalecendo no mercado norte~americano.l, No caso da Ford, ao contrário do mito popular, Henry Ford não teve a idéia do Modelo T para *depois* decidir abrir uma empresa com base nesta idéia. Foi exatamente o contrário. Ford tirou o máximo de vantagem do conceito do Modelo T porque já tinha uma *empresa* como base de lançamento. Ele fundou a Ford Motor Company em 1903 para ganhar dinheiro com o seu talento em engenharia automotiva - a sua terceira empresa em três anos - e lançou cinco modelos (os Modelos A, B, C, F e K) antes de lançar o famoso Modelo T em outubro de 1908 . 31 Na verdade, a Ford foi uma das 502 fábricas de automóveis fundadas nos Estados Unidos entre 1900 e 1908 - estava longe de ser um novo conceito na época. Em contraste com as empresas visionárias, descobrimos que as raízes da fundação de onze empresas de comparação estavam muito mais próximas ao modelo da grande idéia: Ames, Burroughs, Colgate, Kenwood, McDonnell Douglas, Norton, Pfizer, R. J. Reynolds, Texas Instruments, Westinghouse e Zenith.

Em outras palavras, concluímos que as empresas visionárias tiveram muito menos propensão a começar com uma "grande idéia" do que as empresas de comparação do nosso estudo. Além disso, qualquer que tenha sido o conceito inicial de fundação, concluímos que as empresas visionárias tiveram menos sucesso empresarial no início do que as empresas de comparação. Em apenas três dos dezoito pares a empresa visionária teve um sucesso inicial maior do que a empresa de comparação, enquanto que em dez casos a empresa de comparação teve um maior sucesso inicial do que a empresa visionária. Em cinco dos casos, não houve diferença. Em *suma, descobrimos uma relação negativa entre ser bemsucedido do ponto de vista empresarial logo no início e se tornar*

uma empresa altamente visionária. Quem ganha a longa corrida é a tartaruga, não a lebre.

No Anexo 2, você encontrará uma descrição mais detalhada sobre as raízes de fundação das empresas visionárias e de comparação. (Mesmo sendo um anexo - optamos por este formato para não quebrar o fluxo do texto - sugerimos que você dê uma olhada nele.)

Se você for um futuro empresário que deseja abrir e criar uma empresa visionária, mas ainda não se arriscou porque não tem uma "grande idéia", nós o encorajamos a tirar dos seus ombros o peso do mito da grande idéia. De fato, as evidências sugerem que pode ser melhor não ficar obcecado em encontrar uma grande idéia antes de abrir uma empresa. Por quê? Porque a abordagem da grande idéia não permite que você veja a empresa como sua criação mais importante.

A EMPRESA EM SI É A CRIAÇÃO MAIS IMPORTANTE

Em cursos sobre gerenciamento estratégico e capacidade de gerenciamento e organização, as faculdades de administração ensinam a importância de se começar acima de tudo com uma boa idéia e uma estratégia de produto/mercado bem desenvolvida, para *depois* pular pela "janela da oportunidade" antes que ela se feche. Mas as pessoas que criaram as empresas visionárias na maioria das vezes não agiram ou pensaram desta forma. Em todos os casos, suas ações foram de encontro às teorias ensinadas nas faculdades de administração.

Assim, no início do nosso projeto, tivemos que rejeitar a explicação do sucesso empresarial por causa de uma grande idéia ou uma estratégia brilhante, tendo que levar em conta um novo ponto de vista. Tivemos que olhar a coisa com outros olhos e ver o mundo pelo outro lado. Tivemos que *deixar de ver a empresa como velculopara osprodutos epassar a ver osprodutos como veiculo para a empresa.* Tivemos que aceitar a diferença crucial entre impor as soluções e dar as ferramentas.

Para que se entenda rapidamente a diferença entre dar as ferramentas e impor as soluções, comparemos a GE e a Westinghouse nos seus primórdios. George Westinghouse era um brilhante visionário de produtos e um inventor fértil, fundador de outras 59 empresas além da Westinghouse.3, Além disso, ele teve a intuição de que o mundo iria preferir o sistema elétrico superior de corrente alternada ao sistema de corrente contínua de Edison, o que realmente aconteceu.,, Mas compare George Westinghouse a Charles Coffin, primeiro presidente da GE. Coffin não inventou um único produto. Mas ele patrocinou uma inovação muito significativa: o estabelecimento do Laboratório de Pesquisas da General Electric, conhecido como "o primeiro laboratório de pesquisas industriais dos EUN'." George'Westinghouse impunha as soluções; Charles Coffin dava as ferramentas. A criação mais importante de Westinghouse foi o sistema elétrico de corrente alternada; a criação mais importante de Coffin foi a empresa General Electric.

A sorte favorece aqueles que são persistentes. Esta simples verdade é a base fundamental dos criadores de empresas bem-sucedidas. Os criadores de empresas visionárias eram pessoas altamente persistentes e seguiam à risca o seguinte lema: Nunca, nunca, *nunca* desista. Mas persistir *em quê?* Resposta: na empresa. *Esteja preparado para matar, rever ou desenvolver uma idéia* (a GE abriu mão do seu sistema original de corrente contínua e adotou o sistema de corrente alternada), *mas nunca desista da empresa.* Se você acha que o sucesso da sua empresa é o mesmo que o sucesso de uma idéia específica como muitos empresários acham - será mais provável que você desista da empresa se a idéia falhar; e se a idéia der certo, será mais provável que você fique emocionalmente ligado a ela e insista nela durante muito tempo, enquanto a empresa deveria estar desenvolvendo novas idéias. Mas se para você a criação mais importante for a empresa, não a execução de uma idéia específica ou ganhar dinheiro com uma oportunidade fugaz de mercado, você poderá persistir além de qualquer idéia específica - boa ou ruim - e caminhar em direção ao sucesso como uma instituição duradoura.

A HP, por exemplo, aprendeu cedo a ser humilde devido a uma série de produtos fracassados e apenas razoavelmente bons. No entanto, Bill Hewlett e Dave Packard continuaram consertando, persistindo, tentando e experimentando até descobrirem como criar uma empresa inovadora que,expressaria seus valores centrais e obteria uma reputação sustentada por seus ótimos produtos. Treinados para serem engenheiros, eles poderiam ter atingido a sua meta *agindo* como engenheiros. Mas não foi o que eles fizeram. Em vez disto, eles deixaram de projetar produtos para projetar uma organização - criar um ambiente - que levasse à criação de grandes produtos. Em meados da década de 1950, Bill Hewlett deu um exemplo de como dar as ferramentas num discurso interno:

> Nossa equipe de engenharia se manteve razoavelmente estável. Isto foi programado, não um acaso. Engenheiros são pessoas criativas, por isso antes de contratarmos um engenheiro, queríamos ter certeza de que ele iria trabalhar num ambiente estável e seguro. Também queríamos garantir que cada um de nossos engenheiros tivesse uma oportunidade de longo alcance dentro da empresa e projetos adequados com os quais trabalhar. Outra coisa que nos preocupava era ter certeza de que nossa supervisão fosse adequada para que nossos engenheiros ficassem felizes e produzissem o máximo possível. ... *[O processo de] engenharia é um dos nossos produtos mais importantes* [grifo nosso]. ... nós vamos implementar o melhor programa de engenharia que vocês já viram. Se vocês acham que se saíram bem até agora, esperem mais dois ou três anos para ver nossa equipe de laboratório produzindo e os supervisares em ação. Aí, sim, vocês vão ver o que é progresso!"

Dave Packard repetiu o conceito de dar as ferramentas em um discurso feito em 1964: "0 problema é o seguinte: como se pode desenvolver um ambiente em que os indivíduos possam ser criativos? ... Acho que é preciso pensar muito na estrutura organizacional para que se tenha este ambiente". *35* Em 1973, um repórter perguntou a Packard quais as decisões específicas relativas a *produtos* que ele considerava mais importantes para o crescimento da empresa. A resposta de Packard não incluiu nenhuma decisão relativa a produtos. Toda a resposta foi baseada em decisões organizacionais: o desenvolvimento da equipe de engenharia, uma política de pagamento relacionada aos

ganhos obtidos para impor a disciplina fiscal, o programa de participação nos lucros, as políticas de pessoal e gerenciamento, a filosofia de gerenciamento específica da HP e assim por diante. O repórter deu o seguinte título ao artigo: "Presidente da Hewlett-Packard projetou a criação da empresa e fez a calculadora por acaso".

A **CRIAÇÃO** mais importante de Bill Hewlett e Dave Pac-l kard não foi o audioosciloscópio nem a calculadora portátil. Foi a empresa Hewlett-Packard e a sua filosofia.

De forma semelhante, o "produto" mais importante de Masaru Ibuka não foi o Walkman ou o sistema Trinitron; foi Sony, a empresa, e aquilo que ela representa. A criação mais importante de Walt Disney não foi *Fantasia, Branca de Neve* nem a Disneylândia; foi a Walt Disney Company e sua fantástica capacidade de alegrar as pessoas. A criação mais importante de Sam Walton não foi o conceito Wal-Mart; foi a Wal-Mart Corporation - uma organização que conseguiu implementar os conceitos de vendas a varejo em larga escala melhor do que qualquer outra empresa do mundo. A genialidade de Paul Galvin não tinha nada a ver com o fato dele ser engenheiro ou inventor (na verdade, ele era um empresário autodidata com dois fracassos, sem nenhum treinamento formal em tecnologia)," mas com sua habilidade e capacidade de moldar uma organização inovadora de engenharia conhecida como Motorola Company. A contribuição mais significativa de William Procter e James Gamble não foi o sabonete feito com gordura de suínos, os óleos para lâmpadas, nem as velas, pois estes produtos viriam a se tornar obsoletos; sua principal contribuição foi algo que nunca se tornará obsoleto: uma organização altamente adaptável com uma "herança espiritual"" de valores centrais profundamente inerentes transferidos de geração para geração de funcionários da P&G.

Gostaríamos que você pensasse nesta mudança crucial de pensamento - quando se passa a ver a empresa como a criação mais importante. Se você está desenvolvendo ou gerenciando uma empresa, esta mudança tem implicações significativas sobre a forma como o seu tempo será gasto. Significa passar menos tempo pensando sobre linhas de produto e estratégias de mercado específicas e gastar mais tempo pensando sobre o projeto da organização. Significa perder menos tempo pensando como George Westinghouse e passar mais tempo pensando como Charles Coffin, David Packard e'Paul Galvin. Significa passar menos tempo impondo soluções e mais tempo dando as ferramentas.

Nós não queremos dizer que as empresas visionárias nunca tiveram produtos incríveis ou boas idéias. É claro que tiveram. E, como discutiremos mais adiante neste livro, a maioria delas acredita que seus produtos e serviços contribuem de forma útil e importante para as vidas de seus clientes. De fato, estas empresas não existem simplesmente para "ser uma erhpresa"; elas existem para fazer algo de útil. Mas nós sugerimos que *oj7uxo contínuo de grandesprodutos e serviços das*

empresas altamente visionárias seja originário do fato de que elas são organizações que se destacam e não vice-versa. Lembre-se de que todos os produtos, serviços e grandes **idéias,** não importa o quão visionários sejam, um dia se tornam obsoletos. Mas uma empresa visionária não se torna necessariamente obsoleta, não se tiver a capacidade organizacional para mudar constantemente e evoluir além dos ciclos de vida dos produtos existentes. (Em capítulos posteriores, descreveremos a forma como as empresas visionárias conseguem fazer isto.)

De forma semelhante, todos os líderes, não importa o quão carismáticos ou visionários, um dia morrem. Mas uma empresa visionária nem sempre morre, não se tiver a força organizacional necessária para transcender qualquer líder individual e continuar sendo visionária e vibrante década após década e durante várias gerações.

Isto nos leva ao segundo grande mito.

O MITO DO GRANDE LÍDER CARISMÁTICO

Quando pedimos a executivos e estudantes de administração para especular sobre as variáveis distintivas - as causas principais - para o sucesso das empresas visionárias, muitos mencionam a "boa liderança". Eles mencionam George W. Merck, Sam Walton, William Procter, James Gamble, William E. Boeing, R.W. Johnson, Paul Galvin, Bill Hewlett, Dave Packard, Charles Coffin, Walt Disney, J. Willard Marriott, Thomas I. Watson e John Nordstrom. Eles argumentam que estes executivos demonstraram ter um alto nível de persistência, transpuseram grandes obstáculos, atraíram pessoas delicadas para a organização, influenciaram grupos de pessoas para que atingissem metas e foram peças muito importantes para tirar suas empresas de episódios cruciais na sua história.

Mas - e este é o ponto crucial - os executivos das empresas de comparação também fizeram isto! Charles Pfizer, os irmãos Gilman (Ames), William Colgate, Donald Douglas, William Bristol, John Myers, o Comandante Eugene E McDonald (Zenith), Par Haggarty (TI), George Westinghouse, I-Iarry Cohn, Howard Johnson, Frank Melville - estas pessoas *também* demonstraram ser altamente persistentes. Elas *também* transpuseram grandes obstáculos. Elas *também* atraíram pessoas delicadas para a organização. Elas *também* influenciaram grupos de pessoas para que atingissem metas. Elas *também* foram peças muito importantes para tirar suas empresas de episódios cruciais na sua história. Uma análise sistemática revelou que as empresas de comparação tinham a mesma probabilidade de ter uma "liderança" sólida durante os anos de formação que as empresas visionárias. (Ver Tabela A.3 no Anexo 3.)

Em suma, não encontramos nenhuma prova que corroborasse a hipótese de que um grande líder é a variável distintiva durante as etapas críticas de formação das

empresas visionárias. Assim, conforme fomos progredindo em nosso estudo, tivemos que rejeitar a teoria do grande líder; ela simplesmente não explicava de forma adequada as *diferenças en*tre as empresas visionárias e de comparação.

Não é preciso ter carisma

Antes de descrevermos aquilo que consideramos ser a diferença crucial entre as primeiras pessoas que formaram as empresas visionárias em contraste com as empresas de comparação (porque achamos que há uma diferença crucial), gostaríamos de compartilhar um resultado interessante: *Definitivamente não é preciso ter um determinado perfil e um estilo carismdtico para formar com sucesso uma empresa visionária.* Na verdade, descobrimos que alguns dos diretores-executivos de maior peso da história das empresas visionárias não tinham os traços de personalidade do líder arquetípico perfeito, visionário e carismático.

Vamos analisar o caso de William McKnight. Você sabe quem é ele? Ele aparece na sua mente como um dos grandes homens de negócios do século **XX?** Você poderia descrever o seu estilo de liderança? Você leu a sua biografia? Se você for como a maioria das pessoas, você pouco ou nada sabe de William McKnight. Até 1993, ele não tinha aparecido na seção "National Business Hall of Fame" da revista *Fortune.* Poucos artigos sobre ele foram escritos. O seu nome não aparece no resumo do *Hoovers Handbook,* que conta a história da empresa. Quando iniciamos nossa pesquisa, vergonhosamente nem mesmo reconhecemos seu nome. No entanto, a empresa que McKnight dirigiu durante *cinqüenta e dois anos (co*mo gerente geral de 1914 a 1929, diretor-executivo de 1929 a 1949 e presidente de 1949 a 1966) ficou famosa e é admirada entre empresários em todo o mundo; o nome da empresa é Minnesota, Mining, and Manufacturing Company (ou 3M). A 3M é famosa; McKnight, não. Suspeitamos que ele queria que fosse exatamente assim.

McKnight começou a trabalhar em 1907 como um mero guarda-livros assistente e foi promovido a contador de custos e gerente de vendas antes de se tornar gerente geral. Não encontramos nenhuma evidência de que ele tivesse um estilo de liderança altamente carismático. Das quase cinqüenta referências sobre McKnight na história da empresa publicada pela mesma, apenas uma se refere à sua personalidade, descrevendoo como “um homem gentil e de fala mansa”. Seu biógrafo o descreveu como "um bom ouvinte", "humilde", "modesto", "um pouco condescendente", "discreto e de fala mansa", “quieto, solícito e sério”.

McKnight não é o único diretor-executivo importante na história das empresas visionárias que quebrou o modelo arquetípico do líder visionário carismático. Masaru Ibuka da Sony tinha a reputação de ser reservado, solícito e introspectivo. Para nós, Bill Hewlett lembra um fazendeiro amigável, direto, comum e com os pés no chão. Os senhores Procter e Gamble eram pessoas formais, cerimoniosas, corretas e reservadas - até mesmo inexpressivos." Bill Allen - o diretorexecutivo mais importante da história da Boeing - era um advogado pragmático, "de aparência afável, com um sorriso um tanto tímido e raro". George W. Merck encarnava “o ‘comedimento Merck’ em pessoa”.

Trabalhamos com alguns gerentes que se sentiram frustrados por todos os livros e artigos sobre líderes carismáticos e que se fazem a pergunta sensata: "E se ser um líder carismático e perfeito não tiver nada a ver comigo?". Nossa resposta: tentar desenvolver este estilo pode significar gastar energia à toa. Em primeiro lugar, a psicologia já mostrou que os traços de personalidade são definidos bem cedo através de uma combinação de genética e experiência, não havendo praticamente nenhuma evidência de que, quando você assume uma posição de gerente, você possa fazer alguma coisa para mudar o seu estilo básico de personalidades Além disso - e o mais importante - nossas pesquisas indicam que este estilo não é mesmo necessário.

SE você for um líder perfeito e carismático, ótimo. Mas se não for, também não há problema, pois você está em boa companhia, junto às pessoas que criaram empresas como a 3M, a P&G, a Sony, a Boeing, a HP e a Merck. Nada má, essa turminha.

Não nos entenda mal. Não estamos afirmando que os arquitetos degsas empresas visionárias foram maus líderes. O que queremos dizer é que um estilo carismático definitivamente não é necessário para que se crie uma empresa visionária. (Na verdade, até achamos que um estilo altamente carismático pode ter uma leve relação negativa com a criação de uma empresa visionária, mas os dados sobre estilos são muito escassos e indefinidos para que se faça uma afirmação segura.) Também estamos querendo mostrar - e este é o ponto essencial desta seção - que *os dois* grupos de empresas tiveram líderes suficientemente fortes nas etapas iniciais da sua formação, de modo que uma liderança excepcional, seja ela carismática ou não, não pode explicar as trajetórias superiores das empresas visionárias com relação às empresas de comparação.

Não negamos que as empresas visionárias tenham tido indivíduos incríveis dirigindo a organização em etapas críticas da sua história. Normalmente, sim. Além disso, achamos improvável que uma empresa possa continuar sendo altamente visionária com uma corrente contínua de pessoas medíocres na sua direção. De fato, como discutiremos num capítulo mais adiante, concluímos que o trabalho das empresas visionárias no sentido de desenvolver e promover o talento gerencial de alta competência internamente foi mais bem-feito do que o das empresas de comparação, por isso as primeiras conseguiram dar mais *continuidade à* excelência da direção através de várias gerações. Mas, assim como é o caso de grandes produtos, talvez a *continuidade de indivíduos incríveis na direção de empresas visionárias tenha origem no fato de que as empresas são organizações que sobressaem e não vice-versa.*

Vamos analisar Jack Welch, o diretor-executivo carismárico da General Electric na década de 1980 e início dos anos 90. Não podemos negar que Welch teve um papel muito importante na revitalização da GE nem que ele trouxe uma grande energia, impulso e uma personalidade magnetizante junto com ele para o cargo de diretor-executivo. Mas a obsessão quanto ao estilo de liderança de Weleh nos desvia do ponto principal: Welch cresceu na GE; ele foi um produto da GE e a GE foi um produto dele. De algum modo, a GE, a *organização, foi* capaz de atrair, manter, desenvolver, preparar e selecionar Welch, o líder. A GE era uma empresa próspera muito antes de Welch e provavelmente continuará prosperando depois dele. Afinal, Welch não foi o primeiro diretor-executivo excelente da história da GE; e ele provavelmente não será o último. O papel de Welch

não foi insignificante, mas foi apenas um pedacinho de toda a história da General Electric Company. A escolha de Welch tem sua origem numa boa arquitetura corporati,Va - uma arquitetura que tem suas raizes em pessoas como Charles Coffin, que, ao contrário de George Westinghouse, usou uma abordagem arquitetural para criar a empresa. (O Capítulo 8 traz uma discussão mais detalhada sobre Welch e a GE.)

UMA ABORDAGEM ARQUITETURAL: DANDO AS FERRAMENTAS

Como no caso de Charles Coffin *versus* George Westinghouse, em nosso estudo encontramos diferenças entre os dois grupos de formadores iniciais, mas as diferenças eram mais sutis do que "é um grande líder" *versus "não* é um grande líder". Achamos que a principal diferença é o foco - as evidências nos sugerem que as pessoas mais importantes nas etapas de formação das empresas visionárias estavam mais voltadas para a organização do que nas empresas de comparação, independente do seu estilo pessoal de liderança. De fato, no decorrer do estudo fomos nos sentindo cada vez mais desconfortáveis com o termo "líder" e passamos a adotar os termos I arquiteto" ou "aquele que dá as ferramentas". (Outra diferença essencial diz respeito ao *tipo* de ferramenta dada - assunto a ser tratado mais adiante.) Os contrastes mostrados a seguir ilustram o que queremos dizer com uma abordagem arquitetural em que as ferramentas são dadas.

Citicorp versus Chase

James Stillman, presidente do Citicorp de 1891 a 1909 *e chairman* até 1918, se concentrou no desenvolvimento organizacional com a meta de criar um grande banco nacional . [48] Ele transformou uma pequena firma provinciana numa "corporação totalmente moderna' [41] Ele supervisionou o banco na abertura de novos escritórios, instituiu uma estrutura descentralizada com várias divisões, formou um poderoso conselho administrativo composto pelos principais diretores-executivos e estabeleceu programas de recrutamento e treinamento para a gerência (instituídos três décadas antes no Chase)." *Citibank 1812-1970* descreve a forma como Stillman buscou arquitetar uma instituição que prosperaria muito além da sua vida:

> Stillman queria que o National City [precursor do Citicorp] mantivesse sua posição [como o maior e mais sólido banco dos Estados Unidos] mesmo após a sua morte, e para garantir que isto acontecesse ele encheu o novo prédio com pessoas que compartilhavam sua visão e seu espírito empreendedor, pessoas que construiriam uma organização. Ele ficava observando e deixava que estas pessoas dirigissem o banco.

Em uma carta para a sua mãe, Stillman escreveu sobre a sua decisão de ficar observando, no papel de *chairman, pa*ra que a empresa crescesse com mais facilidade mesmo sem a sua presença:

> Eu vinha me preparando há dois anos para assumir um cargo de conselheiro no Banco e recusar a reeleição como presidente. Eu sei que foi uma decisão sábia e ela não só tira dos meus ombros a responsabilidade com respeito aos detalhes, mas dá aos meus associados a oportunidade de fazerem nome sozinhos [e dá] a base para possibilidades sem limite, maiores ainda para o futuro do que o que conseguimos no passado.

Albert Wiggin, o executivo correspondente a Stillman no Chase (presidente de 1911 a 1929), não delegava nenhum poder aos seus subalternos. Decisivo, sem senso de humor e ambicioso, a maior preocupação de Wiggin parecia ser o seu próprio engrandecimento. Ele fazia parte do conselho administrativo de outras cinqüenta empresas e dirigia o Chase com mão de ferro, tão centralizador e controlador que a *Business Week* escreveu: "0 Banco Chase é Wiggin e Wiggin é o Banco Chase".

Wal-Mart *versus* **Ames**

Não há dúvidas de que Sam Walton tinha as características de um líder carismático e brilhante. É impossível esquecer o dia em que ele desceu a Wall Street rebolando com saia e colar de havaiana, seguido de um bando de dançarinos de bulahula (para cumprir uma promessa feita aos funcionários por atingir mais de 8% de lucro) nem quando ele pulava para cima dos balcões das lojas e comandava centenas de funcionários numa vibrante expressão da Alegria Wal-Mart. Sim, Walton tinha uma personalidade única e poderosa. *Mas milhares de outras pessoas que não criaram uma loja como a Wal-Mart também tinham.*

Na verdade, a principal diferença entre Sam Walton e os líderes da Ames não é o fato dele ter sido um líder mais carismático, mas o fato de que ele se preocupava muito mais em dar as ferramentas - em ser um arquiteto. Com seus vinte e poucos anos, Walton já tinha definido o seu estilo pessoal; ele passou grande parte da sua vida numa jornada sem fim para construir e desenvolver as capacidades da organização Wal-Mart, não numa jornada para desenvolver a sua personalidade de líder. Era possível ver isto até mesmo nos olhos de Walton, como ele escreveu em *Made in America:*

> **O** que ninguém conseguia ver, inclusive alguns de meus gerentes na época, era que desde o início estávamos tentando nos tornar os melhores operadores - os gerentes mais profissionais - que podíamos. Não há dúvidas de que eu tenho a personalidade de um animador. ... Mas, sob esta personalidade, eu sempre tive a alma de um operador, alguém que quer que as coisas funcionem direito, depois melhor, depois da melhor forma possível. ... Eu nunca fiz nada pela metade; eu sempre quis criar a melhor organização de vendas a varejo que pudesse.

Walton valorizava a mudança, experimentação e a melhoria contínua, por exemplo. Mas ele não ficava só pregando estes valores, ele instituía mecanismos *organizacionais con*cretos para estimular a mudança e a melhoria. Através de um conceito chamado "Uma Loja dentro da Loja", Walton deu aos gerentes departamentais autoridade e liberdade para dirigir cada departamento como se fosse seu próprio negócio. Ele criou prêmios em dinheiro e dava reconhecimento público aos funcionários que contribuíssem para cortar custos e/ou dessem idéias para melhorar os serviços que pudessem ser usadas em outras lojas. Criou concursos para encorajar os funcionários a tentar fazer experiências criativas. Ele instituiu reuniões de negócios para discutir as experiências que deveriam ser selecionadas para uso em toda a cadeia e reuniões aos sábados de manhã, onde normalmente era apresentado um funcionário que tivesse tentado algo novo que tivesse dado certo. A participação nos lucros e a venda de ações para funcionários eram um incentivo direto para que eles dessem novas idéias que beneficiassem a empresa como um todo. Dicas e idéias geradas pelos funcionários eram publicadas na revista interna da Wal-Mart.l, A Wal-Mart até investiu num sistema de comunicações via satélite "para comunicar os pequenos detalhes à empresa o mais rápido possível"." Em 1985, o analista de ações A.G. Edwards descreveu o funcionamento perfeito da Wal-Mart:

> A equipe trabalha num ambiente em que as mudanças são encorajadas. Por exemplo, se um ... funcionário da loja dá sugestões relativas [a promoções ou idéias para cortar custos], estas idéias são rapidamente disseminadas. Multiplique cada sugestão por mais de 750 lojas e mais de 80.000 funcionários (todos têm o potencial de dar sugestões) e terá um aumento de vendas, reduções de custo e um aumento de produtividade substanciais.
>
> Enquanto Walton se concentrava na criação de uma organização que pudesse evoluir e mudar de forma independente, os líderes da Ames impunham todas as mudanças de cima para baixo, fornecendo um livro com instruções detalhadas sobre como um gerente de loja deveria agir, sem dar espaço à iniciativa. Enquanto Walton preparava um sucessor capaz de assumir a empresa depois da sua morte (David Glass), os Gilman não tinham escolhido ninguém, deixando a empresa para pessoas de fora que não compartilhavam a sua filosofias Enquanto Walton ensinava a abordagem de dar as ferramentas ao seu sucessor, os diretores-executivos posteriores aos fundadores da Ames iam atrás de aquisições desastrosas numa busca cega e obsessiva do puro crescimento pelo crescimento, abocanhando 388 lojas Zayre de uma vez. Ao descrever o principal ingrediente da Wal-Mart para o sucesso no futuro, David Glass disse: "Nossos colegas da Wal-Mart encontrarão uma forma" e "Nosso pessoal é implacável".610 diretor-executivo da Ames na mesma época disse: "A verdadeira resposta e a única questão é a participação de mercado".

Numa nota triste, um artigo de 1990 da revista *Forbes con*tinha a seguinte observação sobre a Ames: "Seu co-fundador Herbert Gilman viu sua criação destruída". De forma mais feliz, Sam Walton morreu com sua criação intacta e acreditando que ela poderia prosperar muito além dele, mais forte do que nunca. Ele sabia que provavelmente não viveria até o ano 2000, mas pouco antes de

morrer, em 1992, definiu metas audaciosas para a empresa até o ano 2000, mostrando ter profunda confiança de até onde a empresa poderia chegar independente da sua presença.

Motorola *versus* **Zenith**

O maior sonho do fundador da Motorola, Paul Galvin, era criar uma empresa excepcional e duradoura. Galvin, arquiteto de uma das mais bem-sucedidas empresas de tecnologia da história, não tinha conhecimentos de engenharia**,** mas contratou excelentes **engenheiros.** Ele encorajava divergências, discussões e discórdias, dando aos indivíduos "oportunidade de mostrar o que eles podiam fazer sozinhos". Ele estabeleceu desafios e deu às pessoas uma enorme responsabilidade para estimular o crescimento e o aprendizado da organização e das pessoas que faziam parte dela, normalmente através de falhas e erros. O biógrafo de Galvin resumiu: "Ele não era um inventor, mas um criador que tinha nas pessoas o seu projeto"." Segundo seu filho, Robert W. Galvin, "Meu pai sempre recomendou que recorrêssemos ... às pessoas - a todas as pessoas - para que contribuíssem com a sua liderança, com a sua criatividade em liderança. ... Muito cedo, [ele] ficou obcecado pela sucessão gerencial. *Ironicamente, ele não tinha medo da sua morte. Sua preocupação era a empresa [grifo* nosso]."".

Ao contrário, o fundador da Zenith, Comandante Eugene E McDonald Jr., não tinha um plano de sucessão, deixando a diretoria destituída de talento após sua morte inesperada em 1958. McDonald era um líder altamente carismático que levou a empresa para frente basicamente através da simples força da sua grande personalidade. Descrito como "a mente volátil e dogmática da Zenith", McDonald tinha "uma incrível autoconfiança ... por ter grande consideração por seu próprio julgamento". Ele esperava que todos, exceto seus amigos mais íntimos, o chamassem de "Comandante". Sabendo como ninguém remendar os erros e tentar coisas novas, e impondo muitas de suas invenções e idéias, ele tinha um comportamento rígido que quase fez com que a Zenith não desse importância à televisão.l4Uma história sobre a Zenith diz o seguinte:

> O estilo vibrante de McDonald se refletia nos métodos drásticos de propaganda da empresa e este estilo, junto com seu gênio inovador e sua capacidade de captar mudanças nas preferências do público, fez com que todos pensassem durante mais de três décadas que McDonald *era* a Zenith.

Dois anos e meio após a morte de McDonald, a revista *Fortu*ne comentou: "[A Zenithl ainda está crescendo e lucrando com o ímpeto e a imaginação do seu falecido fundador. A personalidade poderosa de McDonald continua tendo uma influência nítida na empresa. Mas agora o futuro da Zenith depende da sua capacidade e de um novo impulso para se adaptar a condições que McDonald não previu. Um concorrente comentou: "Com o passar do tempo, a Zenith sentirá cada vez mais a falta de McDonald.

Galvin e McDonald morreram mais ou menos na mesma época, com uma diferença de dezoito meses. A Motorola obteve sucesso em outras áreas nunca sonhadas por Galvin; a

Zenith perdeu as forças e, até 1993, não havia recuperado a energia e a centelha inovadora da época de McDonald.

Walt Disney *versus* **Columbia Pictures**

Pare rápido e pense: Disney. O que vem à sua mente? Você consegue ter uma imagem clara ou um conjunto claro de imagens que sejam associadas a Disney? Faça agora a mesma coisa com a Columbia Pictures. O que vem à sua mente? Você consegue apontar imagens claras e distintas? Se você for como a maioria das pessoas, você consegue formar imagens do que a Disney significa, mas é provável que tenha tido problemas com a Columbia Pictures.

No caso de Walt Disney, fica claro que Walt usou a sua imaginação e o seu talento pessoal para criar a Disney. Muitas das melhores criações da Disney tiveram sua origem em Walt, inclusive *Branca de Neve* (o primeiro longa-metragem animado do mundo), a personagem de Mickey Mouse, o Clube do Mickey Mouse, a Disneylândia e o EPCOT Center. Sim, ele soube como ninguém impor soluções. Mas, mesmo assim, em comparação a Harry Cohn - que tinha o mesmo papel de Disney na Columbia Pictures - Walt soube dar as ferramentas muito melhor.

Cohn "cultivava sua imagem como tirano, tinha sempre um chicote perto da sua mesa e às vezes dava uma chicotada para enfatizar algo; a Columbia tinha uma renovação criativa maior do que qualquer outro estúdio, principalmente por causa dos métodos de Cohn. Uma pessoa que estava presente em seu funeral em 1958 comentou que as 1.300 pessoas presentes "não tinham vindo para dar adeus, mas para ter certeza de que ele estava morto." Não descobrimos nada que demonstrasse qualquer preocupação por parte de Cohn pelos funcionários. Também não encontramos nenhuma prova de que ele tenha tomado medidas para desenvolver as capacidades de longo prazo ou distinguir a identidade da Columbia Pictures como instituição.

> Tudo indica que a maior preocupação de Cohn era se tornar um magnata do cinema e exercer um grande poder pessoal em Hollywood (ele foi a primeira pessoa em Hollywood a ocupar os cargos de presidente e produtor), não tendo a menor preocupação quanto à duração da qualidade e da identidade da Columbia Pictures Company depois da sua morte." Os objetivos pessoais de Cohn levaram a Columbia Pictures para frente durante anos, mas uma ideologia tão pessoal e egocêntrica não poderia servir de orientação e inspiração para uma empresa após a morte do seu fundador. Quando Cohn morreu, a empresa virou uma terrível bagunça, teve que ser resgatada em 1973 e foi vendida para a Coca-Cola.
>
> Walt Elias Disney, por outro lado, passou o dia antes de morrer numa cama de hospital pensando alto sobre como fazer com que a Disney World progredisse da melhor maneira possível na Flórida. Walt ia morrer, mas a capacidade da Disney de alegrar as pessoas, deixar as crianças felizes, causar risos e lágrimas não morreria junto. Durante toda a sua vida, Walt Disney se preocupou muito mais em desenvolver a empresa e suas capacidades do que Cohn na Columbia. No fim da década de 1920, o pessoal da área de criação ganhava mais do que ele. No início da década de 1930, ele criou cursos de arte para todos os animadores, instalou um pequeno zoológico no local para que tivessem

seres vivos para ajudá-los a melhorar sua capacidade de desenhar animais, inventou novos processos para a equipe de criação (como *storyboards), sem*pre investindo nas tecnologias mais avançadas de animação.

No fim da década de 1930, ele criou o primeiro sistema generoso de bonificação da indústria de desenhos animados para atrair e recompensar pessoas talentosas. Na década de 1950, instituiu os programas de treinamento para funcionários conhecidos como "Você Faz a Alegria" e, na década de 1960, criou a Universidade Disney para orientar, treinar e doutrinar os funcionários da Disney. Harry Cohn não fez nada disto.

É verdade que Walt não soube dar as ferramentas tão bem como alguns dos outros arquitetos do nosso estudo; o estúdio Disney padeceu durante quase quinze anos após a sua morte e as pessoas ficavam andando de um lado para outro, se perguntando: "O que Walt faria neste caso?". Mas a verdade é que Walt, ao contrário de Cohn, criou uma instituição muito maior do que ele mesmo, uma instituição que ainda conseguia passar a "Magia Disney" para as crianças que visitavam a Disneylândia muitas décadas após a sua morte. Durante o mesmo período em que a Columbia deixou de existir como entidade independente, a Walt Disney Company travou uma luta épica (e, no fim das contas, bem-sucedida) para evitar uma aquisição hostil. Para os executivos e a família Disney, que poderiam ter lucrado vários milhões de dólares com a venda de suas ações se os inimigos conseguissem vencer, a Disney tinha que ser preservada como entidade independente *por ser a Disney.* No prefácio do seu livro *Storming the Magic Kingdom,* uma soberba narração sobre a tentativa de apropriação da Disney, John Taylor escreveu:

> Aceitar [a oferta de compra] era impensável. A Walt Disney Productions não era mais uma simples entidade corporativa ... que precisava ser racionalizada através da liquidação do seu património para atingir o valor máximo para seus acionistas. E Disney também não era mais uma marca. ... Os executivos da empresa viam a Disney como uma força que moldava a vida imaginária de crianças em todo o mundo. Ela era parte inerente da cultura norte-americana. Sua verdadeira missão - e eles acreditavam que ela tivesse uma missão tão importante quanto a de dar lucros aos seus acionistas **-** era celebrar os valores norte-americanos."

Nas décadas de 1980 e 1990 a Disney trabalhou para resgatar a herança deixada por Walt em décadas anteriores. Em contraste, a empresa de Cohn tinha pouco a ser salvo ou resgatado. Ninguém achava que a Columbia tinha que ser preservada como uma entidade independente; se os acionistas podiam ganhar mais dinheiro se ela fosse vendida, então que fosse assim.

MENSAGEM PARA DIRETORES, GERENTES E EMPRESÁRIOS

Um passo muito importante que você pode dar para a criação de uma empresa visionária não é agir, mas mudar o seu ponto de vista. Nos capítulos que se seguem, você

verá muitas descobertas voltadas para ações. Mas para usá-las corretamente é preciso, em primeiro lugar, ter a cabeça feita. E é disto que este capítulo trata. O que estamos fazendo não é nada mais que pedir a você uma mudança no seu ponto de vista tão fundamental quanto aquelas que antecederam a revolução de Newton, de Darwin e a fundação dos Estados Unidos.

Antes de revolução de Newton, a explicação que as pessoas tinham para o mundo girava basicamente em torno de um Deus que tomava determinadas decisões. Se uma criança caísse e quebrasse o braço, isto era um ato de Deus. As colheitas haviam sido ruins: era um ato de Deus. As pessoas imaginavam um Deus onipotente responsável pelo acontecimento de tudo. Então, no século XVII, as pessoas chegaram à seguinte conclusão: "Não é isso! O que Deus fez foi criar um universo com determinados princípios e o que temos que fazer é descobrir como estes princípios funcionam. Deus não toma todas as decisões. Ele criou processos e princípios que ficaram." Desde então, as pessoas começaram a tentar descobrir a dinâmica e os princípios básicos subjacentes ao sistema. Isto foi a revolução de Newton.

De forma semelhante, a revolução de Darwin mudou drasticamente a forma como víamos as espécies biológicas e a história natural - uma mudança de ponto de vista que nos traz analogias proveitosas para aquilo que vimos nas empresas visionárias. Antes da revolução de Darwin, as pessoas achavam que Deus havia criado todas as espécies intactas e para assuniir um papel específico na natureza: os ursos polares são brancos porque Deus os fez assim; os gatos ronronam porque Deus os fez assim; os papos-roxos têm o peito vermelho porque Deus os fez assim. Os seres humanos têm uma grande necessidade de explicar o mundo que os cerca supondo que alguém ou algo tenha pensado em tudo - alguém resolveu: "Precisamos de papos-roxos para se encaixarem nesta parte do ecossistema". Mas, se os biólogos estiverem certos, não é assim que as coisas funcionam. Em vez de pular direto para os papos-roxos com peito vermelho (impor a solução), temos *um processo subjacente* de evolução (o código genético, o DNA, as variações e mutações genéticas, a seleção natural) que produz os papos-roxos com peito vermelho que parecem se encaixar perfeitamente no ecossistema. A beleza e a funcionalidade da natureza são decorrentes de seus processos e complicados mecanismos subjacentes que fazem o mundo funcionar perfeitamente.

De forma semelhante, estamos pedindo que você veja o sucesso das empresas visionárias - pelo menos em parte como algo resultante de processos subjacentes e uma dinâmica fundamental embutida na organização e não como resultado de uma grande idéia ou um deus visionário incrível que sabe tudo, tomou ótimas decisões, tinha muito carisma e liderava com muita autoridade. Se você está desenvolvendo e gerenciando uma empresa, estamos pedindo que pense menos em termos de descobrir um maravilhoso produto visionário ou tentar adquirir as características de um líder carismático e que pense mais em termos de ser visionário do ponto de vis*ta organizacional* para juntar as características de uma empresa visionária.

O que estamos pedindo que você faça é pensar em uma mudança de ponto de vista análoga à necessária para a fundação dos Estados Unidos no século XVIII. Antes das revoluções drásticas no pensamento político dos séculos XVII e XVIII, a prosperidade de um reino ou país europeu dependia quase que totalmente da qualidade do rei (ou, no caso

da Inglaterra, talvez da rainha). Se você tivesse um bom rei, então seu reino era bom. Se o rei fosse um grande líder sábio, então o reino prosperaria.

Agora compare o sistema de referência do bom rei com a abordagem usada na fundação dos Estados Unidos. A pergunta crítica feita na Convenção Constitucional de 1787 não foi "Quem deve ser o presidente? Quem irá nos liderar? Qual de nós é o mais sábio? Quem seria o melhor rei?". Não, os fundadores do país se concentraram em perguntas como "Quais os *processos* que podemos criar para que tenhamos bons presidentes mesmo depois da nossa morte? Que tipo, que país queremos construir para durar? Com base em que princípios? Como ele deve funcionar? Quais as diretrizes e os mecanismos que devemos criar para termos o tipo de país que imaginamos?".

Thornas Jefferson, James Madison e John Adams não eram líderes visionários carismáticos do tipo "tudo depende de mim". Eles eram visionários do ponto de vista organizacional. Eles criaram uma Constituição que seria obedecida por eles e todos os futuros líderes. Sua preocupação era construir um país. Eles rejeitaram o modelo do bom rei. Eles usaram uma abordagem arquitetural. Eles deram as ferramentas!

Mas preste atenção: no caso dos Estados Unidos, eles não fizeram isto da maneira fria e mecânica de Newton ou Darwin. As ferramentas que eles deram basearam-se em ideais e valores humanos. As ferramentas se baseiam em necessidades e aspirações humanas. Elas têm *espírito.*

E assim chegamos ao segundo pilar das nossas conclusões: não adianta dar qualquer ferramenta; tem que ser *um tipo específico de ferramenta.* Apesar das formas, tamanhos, utilidades, idades e outros atributos das ferramentas variarem nas empresas visionárias, concluímos que elas têm algumas características fundamentais em comum. Nos capítulos a seguir, descreveremos estas características. Por enquanto, é importante ter em mente que uma vez que o seu ponto de vista muda de impor as soluções para dar as ferramentas, grande parte daquilo que é necessário para se criar uma empresa visionária pode *ser aprendido.* Você não tem que ficar esperando uma grande idéia cair do céu. Você não tem que aceitar a idéia errada de que se a sua empresa não tiver um líder visionário carismático, ela não poderá se tornar uma empresa visionária. Não existe nenhuma qualidade misteriosa nem uma mágica ilusória. Na verdade, quando aprende o básico, você - e todos aqueles à sua volta - pode colocar a mão na massa para tornar a sua empresa visionária.

lnterlúdio

Abaixo a "Tirania do OU"
(Viva a "Genialidade do E")

Você verá que no resto do livro usaremos o símbolo yin/yang da filosofia dualista chinesa. Escolhemos este símbolo para representar um aspecto essencial das empresas altamente visionárias: elas não se reprimem com aquilo que chamamos de "Tirania do OU" - o ponto de vista racional que não aceita paradoxos, que não vive com duas forças ou idéias aparentemente contraditórias ao mesmo tempo. A "Tirania do OU" faz com que

as pessoas acreditem que as coisas têm que ser da forma A OU B, mas não das duas. Esta filosofia afirma coisas como:

- "Você pode mudar OU ser estável."
- "Você pode ser conservador OU audacioso."
- "Você pode ter baixos custos OU qualidade."
- "Você pode ter autonomia criativa OU consistência e controle."
- "Você pode investir no futuro OU se sair bem a curto prazo."

- "Você pode progredir através do planejamento metódico OU através de tentativas oportunistas."
- "Você pode gerar riqueza para seus acionistas OU beneficiar o mundo."
- "Você pode ser idealista (voltado para os valores) OU pragmático (voltado para os lucros)."

Em vez de se reprimir com a "Tirania do OU", as empresas altamente visionárias se libertam com a "Genialidade do E" - a capacidade de englobar os dois extremos de uma série de dimensões ao mesmo tempo. Em vez de escolher entre A OU B, elas descobrem uma forma de ter A *E* B.

Antes de passarmos para os detalhes dos oito capítulos que se seguem, assim como aconteceu conosco em nosso estudo, você encontrará uma série de paradoxos deste tipo contradições aparentes em muitas empresas visionárias. Você encontrará coisas como:

De um lado		**Mas, por outro lado**
objetivo além do lucro	E	busca pragmática do lucro
ideologia central relativamente definida	E	mudança e movimento continuos
conservadorismo com respeito ao núcleo	E	ações audaciosa, comprometedoras e arriscadas
visão clara e senso de direção	E	tentativas oportunistas e experiências
Metas Audaciosas e Assustadoras	E	progresso evolutivo e incremental
seleção de gerentes criados no núcleo	E	seleção de gerentes que induzem mudanças
controle ideológico	E	autonomia operacional
cultura extremamente rigorosa (quase que uma devoção)	E	capacidade de mudar, progredir e se adaptar
investimento a longo prazo	E	exigências de desempenho a curto prazo
filosófica, visionária, futurista	E	incrível execução diária, detalhes práticos
organização segue uma ideologia central	E	organização se adapta ao seu ambiente

Não estamos falando sobre o simples equilíbrio. "Equilíbrio" significa chegar ao meio-termo, metade/metade. Uma empresa visionária não está em busca do equilíbrio entre o curto e o longo prazo, por exemplo. O que ela quer é se sair muito bem a curto e a longo prazo. Uma empresa visionária não chega simplesmente a um equilíbrio entre

idealismo e lucratividade; ela procura ser altamente idealista e altamente lucrativa. Uma empresa visionária não chega simplesmente a um equilíbrio entre preservar uma ideologia central rígida e estimular a mudança e o movimento contínuos; ela faz as *duas* coisas ao extremo. Em suma, uma empresa altamente visionária não quer misturar o yin e o yang, transformando-os num círculo cinza que não é muito yin nem muito yang; ela quer ser claramente yin e claramente yang - *as duas* coisas ao mesmo tempo, sempre.

Irracional? Tàlvez. Raro? Sim. Difícil? Definitivamente. Mas, como dizia E Scott Fitzgerald, "0 teste para uma inteligência fora do comum é a capacidade de ter duas idéias opostas em mente ao mesmotempo e ainda assim ser capaz de funcionar.", É exatamente isto que as empresas visionárias conseguem fazer.

3
Mais do que lucros

> Nossos princípios básicos permaneceram intactos desde sua concepção por parte de nossos fundadores. Nós sabemos a diferença entre valores e práticas centrais; os valores centrais não mudam, mas as prâricas podem mudar. Também ficou claro para nós que o lucro - apesar de ser importante - não é o *motivo* da existência da Hewlett-Packard; a empresa existe por motivos mais fundamentais.
>
> JOHN YOUNG, EX-DIRETOR EXECUTIVO, HEWLETT-PACKARD, 1992

> Nosso negócio é preservar e melhorar a vida das pessoas. Todas as nossas ações têm que ser medidas em termos de atingir esta meta.
>
> MERCK & COMPANY. GUIA INTERNO DE GERENCIAMENTO, 1989

> Colocar os lucros depois das pessoas e dos produtos foi uma coisa mágica que a Ford fez.
>
> DON PETERSEN. EX-DIRETOR-EXECUTIVO, FORD, 1994

Quando a Merck & Company completou cem anos, publicou um livro intitulado *Values and Visions.- A Merck Century (Valores e visões.- O século Merck).* Você notou alguma coisa? O título nem menciona a atividade da Merck. O nome do livro poderia ter sido *De produtos químicos a produtos farmacêuticos.- O século Merck ou Cem anos de sucesso financeiro da Merck.* Mas não foi. Em vez disso, a Merck preferiu enfatizar que, em sua existência, foi uma empresa guiada e inspirada por um conjunto de ideais. Em 1935 (décadas antes das "declarações de valor" se tornarem populares), George Merck expressou estes ideais ao dizer: "[Nós] somos trabalhadores industriais genuinamente inspirados pelos ideais de progresso da ciência médica e de prestação de serviços a humanidade." Em 1991 - cinqüenta e seis anos e três gerações de liderança depois - o diretor-executivo da Merck, P. Roy Vagelos, falou no mesmo tom

idealista: "Acima de tudo, temos que lembrar que nosso sucesso nos negócios significa vencer as doenças e ajudar a humanidade.".

Com estes ideais como pano de fundo, não é de surpreender que a Merck tenha optado por desenvolver e distribuir o Mectizan, um remédio para curar a "oncocercíase", uma doença que contagiou mais de um milhão de pessoas no Terceiro Mundo com vermes parasitas que se espalhavam pelo tecido do corpo, podendo chegar aos olhos, causando uma cegueira dolorosa. Um milhão de clientes é um mercado de bom tamanho, exceto pelo fato de que estes clientes não tinham recursos para adquirir o produto. Mesmo sabendo que o projeto não teria um grande retorno dos investimentos - se é que ia ter algum retorno - a empresa foi em frente na esperança de que alguns órgãos governamentais ou terceiros comprariam e distribuiriam o produto quando ele fosse colocado no mercado. A sorte não estava ao seu lado, então a Merck decidiu distribuir o produto gratuitamente para quem quer que precisasse. A Merck também participou diretamente dos esforços de distribuição - arcando com as despesas - para garantir que o remédio realmente chegasse aos milhões de pessoas em risco por causa da doença.

Quando lhe perguntaram por que a Merck decidiu agir assim com o Mectizan, Vagelos disse que, se a empresa não conseguisse levar o produto adiante, seus cientistas poderiam ficar desmoralizados - cientistas que trabalhavam para uma empresa que explicitamente afirmava ser sua atividade "preservar e melhorar a vida dos seres humanos". Ele também comentou:

> Há quinze anos, quando fui ao Japão pela primeira vez, empresários japoneses me disseram que foi a Merck que levou a estreptomicina ao Japão depois da Segunda Guerra Mundial para acabar com a tuberculose que estava destruindo a sociedade. Nós fizemos isto. Nós não ganhamos dinheiro com isto. Mas não é por acaso que a Merck é hoje a maior empresa farmacêutica norte-americana instalada no Japão. As conseqüências de longo prazo de [tais ações] nem sempre são claras, mas de alguma forma eu acho que sempre acabam dando algum retorno.

IDEALISMO PRAGMÁTICO
(ABAIXO A "TIRANIA DO OU")

Será que foram os ideais da Merck - ideais que definiram de forma consistente a identidade da empresa desde o fim da década de 1920 - que a levaram a tomar tal decisão com respeito ao Mectizan? Ou será que a Merck tomou esta decisão por questões pragmáticas - bons negócios de longo prazo e boa prática de relações públicas? Nossa resposta: *as duas coisas.* Os ideais da Merck tiveram um papel muito importante na decisão e tudo indica que ela teria levado o projeto adiante *mesmo que ele não trouxesse benefícios de longo prazo para a empresa.* Mas também há indícios de que a Merck agiu supondo que estes atos de boa-fé "de alguma forma... acabam dando algum retorno". Este é um exemplo clássico da "Genialidade do E" triunfando sobre a "Tirania do OU". Ao longo de grande parte da sua história, a Merck mostrou ter ideais nobres e interesse pragmático. George Merck 11 explicou este paradoxo em 1950:

> Eu quero... expressar os princípios que nós, na nossa empresa, nos empenhamos para seguir. ... Eles se resumem no seguinte: nós tentamos lembrar que os remédios são para o paciente. Tentamos não esquecer nunca que os remédios são para pessoas, não para trazer lucros. Os lucros são uma conseqüência, e se sempre nos lembramos disto, eles também nunca deixaram de vir. Quanto mais nos lembrávamos disto, maiores eram os lucros.'

A Merck de fato condensa a natureza ideológica - o idealismo pragmático - das empresas altamente visionárias. Nossas pesquisas mostraram que um elemento fundamental para o funcionamento perfeito de uma empresa visionária é uma *ideologia central* - valores centrais e um objetivo além de simplesmente ganhar dinheiro - que orienta e inspira as pessoas em toda a organização e permanece praticamente inalterada durante muito tempo. Neste capítulo, iremos descrever, comprovar e ilustrar este elemento crucial que existe de forma paradoxal com relação ao fato de que as empresas visionárias também são altamente eficazes com respeito aos lucros.

Você pode estar pensando: "É claro que é *fácil* para uma empresa como a Merck proclamar e seguir ideais inspiradores - a Merck faz remédios que salvam vidas, curam doenças e atenuam o sofrimento". É uma observação inteligente e concordamos com ela. Mas em contraposição a sua empresa de comparação, a Pfizer - uma empresa do mesmo setor, uma empresa que fabrica remédios para salvar vidas, curar doenças e atenuar o sofrimento -, concluímos que a Merck seguiu um caminho mais ideológico.

Enquanto o título da história da Merck era *Values and Visions,* a Pfizer intitulou o livro que conta a sua história de *Pfizer.. An Informal History (Pfizer.. Uma história informal).* Enquanto a Merck expressou de maneira explícita e proeminente um conjunto consistente de ideais nobres ao longo de quatro gerações, não encontramos indícios de discussões semelhantes na Pfizer até o fim da década de 1980. Nem encontramos na história da Pfizer nenhum incidente análogo às decisões da Merck relativas ao Mectizan ou à estreptomicina.

Ao passo que George Merck tinha uma visão explicitamente paradoxal com respeito aos lucros ("os remédios são para os pacientes... os lucros são uma conseqüência"), John McKeen, presidente da Pfizer na mesma época de George Merck, tinha uma perspectiva mais parcial: "Dentro do humanamente possível", ele disse, "nossa meta é lucrar com tudo aquilo que fizermos". Segundo um artigo publicado na *Forbes,* McKeen acreditava que "o dinheiro ocioso era um patrimônio pecaminosamente improdutivo". Enquanto a Merck economizava para investir em novas pesquisas e no desenvolvirnento de novos remédios, McKeen lançou um processo frenético de aquisições, comprando quatorze empresas em quatro anos e diversificando as atividades para áreas como produtos rurais, produtos de beleza para mulheres, produtos de barbear e pigmentos para tintas. Por quê? Para ganhar dinheiro, independente da linha de negócios. McKeen disse: "Eu prefiro lucrar 5% sobre vendas de US$1 bilhão do que 10% sobre US$300 milhões [com remédios éticos]". Nós não queremos fazer sofismas sobre estratégias (diversificação através de *aquisições versus* concentração de atividades e inovação através de

P&D); mas tudo indica que a Pfizer, durante esta era, tinha uma visão mais pragmática do que a Merck.

É claro que uma empresa como a Merck tinha condições *de bancar* seus ideais nobres. Em 1925, quando George Merek assumiu a presidência depois de seu pai, a empresa já tinha uma trajetória de sucesso nos negócios e um vultoso fundo de reserva. Então será que ter ideais nobres é um luxo para empresas corno a Merck que são tão bem-sucedidas a ponto de ter condições de proclamar uma ideologia? Não. Nós descobrimos que ideais nobres - uma ideologia central - sempre existirarn nas empresas visionárias não só quando elas eram bem-sucedidas, mas também quando elas estavam lutando apenas para sobreviver. Vamos analisar os dois exemplos a seguir: a Sony na época da sua fundação e a Ford durante a reviravolta de 1983.

Quando Masaru Ibuka fundou a Sony entre as ruínas de *um* Japão derrotado e devastado em 1945, ele alugou uma sala de telefonia abandonada no que restou de uma velha loja de departamentos bombardeada e íncendiada no centro de Tóquio e, com sete funcionários e US$ 1.600 de economias pessoais, começou a trabalhar. Mas quais seriam suas primeiras prioridades? O que ele deveria fazer em primeiro lugar no meio daquelas ruínas deprimentes? Gerar fluxo de caixa? Decidir qual seria a sua atividade? Lançar produtos? Conquistar clientes?

De fato, Ibuka se concentrou nestas tarefas (lembre da panela elétrica para fazer arroz, da sopa adocicada de creme de feijão e das almofadas elétricas grosseiras do Capítulo 2). Mas ele também fez outra coisa - algo notável para um empresário que estava lutando contra problemas corriqueiros de sobrevivências ele criou uma ideologia para a sua empresa recém-fundada. No dia 7 de maio de 1946, menos de dez meses depois de se mudar para Tóquio - e bem antes de ter um fluxo de caixa positivo - ele redigiu um "prospecto" para a empresa que incluía os seguintes itens (esta é uma tradução parcial, pois o documento original é muito extenso):"

> Se for possível criar condições em que as pessoas possam se unir com um forte espírito de trabalho em equipe e exercer sua capacidade tecnológica do fundo do coração... esta organização poderia proporcionar um prazer incalculável e trazer benefícios incalculáveis. ... Pessoas com formas de pensar parecidas naturalmente se unem para embarcar nestes ideais.

OBJETIVOS DA FORMAÇÃO DA SOCIEDADE

- Criar um local de trabalho em que os engenheiros possam sentir a alegria da inovação tecnológica, estejam conscientes da sua missão perante a sociedade e trabalhem felizes.
- Realizar atividades dinâmicas em tecnologia e produção para reconstruir o Japão e elevar a cultura do país.
- Aplicar a tecnologia avançada à vida do público em geral.

DIRETRIZES DE GERENCIAMENTO

Combateremos a busca injusta pelos lucros, enfatizaremos com persistência o trabalho substancial e essencial e buscaremos mais do que o simples crescimento.

- Veremos as dificuldades técnicas como algo benéfico e nos concentraremos em produtos técnicos altamente sofisticados de grande utilidade para a sociedade, independente da quantidade necessária.
- Enfatizaremos principalmente a capacidade, o desempenho e o caráter pessoal para que cada indivíduo possa dar o melhor de si no que se refere a capacidade e habilidade.

Pare para pensar nisso por um instante. Quantas empresas você conhece que tenham incluído sentimentos tão idealistas em seus documentos de fundação? De quantos fundadores de empresas você ouviu falar que tivessem valores e objetivos tão nobres quando ainda estavam lutando para ganhar dinheiro suficiente para manter as portas abertas? Quantas empresas você já viu com uma ideologia tão clara nos seus primórdios, sem mesmo saber ao certo que produtos iria fabricar? (Pausa para um comentário: se você estiver nas etapas iniciais do desenvolvimento de uma empresa e estiver adiando a definição de uma ideologia corporativa até que a empresa se torne bem-sucedida, talvez devesse levar em conta o exemplo da Sony. A ideologia de Ibuka definida tão no início da história da empresa teve um papel importante na orientação da evolução da empresa.)

Em 1976, Nick Lyons observou em seu livro *The Sony Vision* que os ideais incorporados no prospecto foram "uma força que orientou a empresa nestes últimos trinta anos, apenas com pequenas modificações à medida que [a Sony] ia crescendo numa velocidade incrível". Quarenta anos depois de Ibuka ter redigido o prospecto, o diretor-executivo da Sony Akio Morita reformulou a ideologia da empresa numa declaração simples e elegante, denominada "O Espírito Pioneiro da Sony":

> A Sony é uma pioneira e nunca teve a intenção de seguir os outros. Através do progresso, a Sony quer atender ao mundo inteiro. Ela sempre estará em busca do desconhecido. ... Um dos princípios da Sony é respeitar e encorajar as capacidades das pessoas... e ela sempre tenta tirar o melhor de todos. Esta é a força vital da Sony.

Em contraste com a Sony, temos a Kenwood, empresa de comparação da Sony no estudo. Tentamos obter diretamente da Kenwood qualquer documento que descrevesse a filosofia, os valores, as visões e os ideais da empresa. A Kenwood respondeu que não tinha tais documentos e nos enviou alguns relatórios anuais recentes sem nada de excepcional. Tentamos obter artigos de fontes externas sobre este assunto, mas não encontramos nada. Talvez a Kenwood tivesse uma ideologia consistente e difundida que, como a da Sony, datasse do momento de concepção da empresa, mas não encontramos provas disto. Ao passo que não tivemos nenhuma dificuldade em encontrar vários livros,

artigos e documentos - tanto internos quanto externos - sobre a ideologia da Sony, não encontramos quase nada semelhante publicado sobre a Kenwood.

Além disso, encontramos provas substanciais de que a ideologia da Sony era traduzida diretamente em práticas e características concretas, como uma cultura altamente individualista, uma estrutura descentralizada (com respeito a outras empresas japonesas) e práticas de desenvolvimento de produtos que fogem explicitamente da pesquisa tradicional de mercado. "Nosso plano é liderar o mercado com novos produtos, não perguntar quais os tipos de produtos que as pessoas querem.... Em vez de fazer um monte de pesquisas de mercado, nós... refinamos um produto... e tentamos criar um mercado para ele através da educação do público e da comunicação com ele. E a partir destas práticas ideológicas concretas foram tomadas uma série de decisões a fim de lançar produtos para os quais não havia uma demanda comprovada, incluindo o primeiro toca-fitas magnético do Japão (l950), o primeiro rádio todo transistorizado (l955), o primeiro rádio de bolso (l957), o primeiro videocassete doméstico (l964) e o Walkman Sony (l979).

A Sony certamente queria ter produtos de sucesso; ela não queria ser pioneira na falência. Todavia, os ideais do "Espírito Pioneiro da Sony" têm suas raizes nos primórdios da empresa, muito antes dela se tornar lucrativa, e permaneceram praticamente intactos durante quase cinqüenta anos. Sim, a Sony fez almofadas elétricas grosseiras e sopa adocicada de creme de feijão para manter-se de pé (pragmatismo), mas sempre sonhou e lutou para dar contribuições pioneiras (idealismo).

Agora vamos analisar uma empresa na outra extremidade do espectro - um gigante idoso numa crise desesperadora. No início da década de 1980, a Ford Motor Company estava abalada, sangrando tinta vermelha devido aos ferimentos causados pelas várias surras que havia levado dos concorrentes japoneses. Pense por um instante e se coloque no lugar da alta gerência da Ford - uma equipe de gerenciamento comandando uma empresa que estava sofrendo de prejuízos líquidos de US$3,3 *bilhões* (43% do seu património líquido) em três anos. O que eles podiam fazer? Quais deveriam ser as prioridades?

Naturalmente, a equipe da Ford tomou uma série de medidas de emergência para estancar o sangramento e manter a empresa respirando. Mas ela também fez algo mais - algo incomum para uma equipe que havia se deparado com uma crise tão profunda: parou para esclarecer os princípios que a orientavam. Segundo Robert Schook (que fez pesquisas e escreveu um livro sobre a reviravolta de 80 da Ford), "O objetivo era criar uma declaração que definisse claramente o que a Ford Motor Company defendia. Às vezes as discussões... mais pareciam uma aula de filosofia do que uma reunião de negócios." (Nós não encontramos indícios de que a General Motors, que enfrentou o mesmo ataque ao setor e também estava perdendo dinheiro, tenha parado como a Ford em 1983 para realizar discussões filosóficas fundamentais.) Deste processo surgiu a declaração de "Missão, Valores e Princípios Básicos" (MVGP) da Ford. Don Petersen, ex-diretor-executivo da Ford, comentou:

> Houve muita discussão sobre a ordem de importância que as pessoas, produtos e lucros deveriam ter. Decidimos que as pessoas definitivamente tinham que vir em primeiro lugar [produtos em segundo e lucros em terceiro].

Se você está familiarizado com a história da Ford, pode estar cético com relação a esta ordem. Não nos interprete mal. Nós não consideramos a Ford uma empresa exemplar com respeito a relações trabalhistas e qualidade de produtos. As lutas sangrentas e brutais contra o sindicalismo no início da década de 1930 e o Ford Pinto da década de 1970, que vivia explodindo, deixaram a Ford com a ficha manchada. Todavia, encontramos indícios de que as deliberações da equipe da Ford sobre pessoas, produtos e lucros necessitaram de uma volta no tempo para despertar novamente uma ideologia defendida por Henry Ford nos primórdios da empresa. A equipe da reviravolta dos anos 80 não estava inventando ideais completamente novos, mas, de certa forma, estava reanimando ideais que estavam adormecidos há muito tempo. Ao descrever a relação entre pessoas, produtos e lucros nos primórdios da empresa, Henry Ford comentou em 1916:

> Não acho que devemos lucrar terrivelmente com nossos carros. Um lucro razoável é bom, mas nada excessivo. Eu acho melhor vender uma grande quantidade de carros com um lucro razoavelmente baixo... Eu penso desta forma porque assim muitas pessoas poderão comprar um carro e desfrutar dele e porque isto permite dar empregos a mais pessoas com um bom salário. Estas são minhas duas metas na vida.

Conversa fiada idealista? Declarações cínicas para tranqüilizar o público? Talvez. Mas lembre-se de que a Ford transformou o estilo de vida norte-americano para 15 milhões de pessoas com o Modelo T (o "carro popular"), principalmente devido à redução de preços em 58% de 1908 a 1916. Naquela época, a Ford recebia mais pedidos do que podia atender e poderia ter *aumentado* os preços. Contudo, o sr. Ford continuou abaixando os preços, mesmo com um processo dos acionistas contra esta prática. E, na mesma época, ele ousou criar o dia de US$5 para os operários, que, com aproximadamente duas vezes mais do que o índice do setor, chocou e revoltou o mundo industrial (conforme descrito por Robert Lacy em *Fora):*

> *O Wall Street Joumal* acusou Henry Ford de "enormes erros econômicos, se não crimes" que em breve "voltariam como pragas para atacar o próprio, o setor que ele representa e a sociedade organizada". Ingenuamente desejando o progresso social, declarou o jornal, Ford havia injetado "princípios espirituais num campo onde eles não têm nada a ver" - um crime hediondo - e os capitães do setor se uniram para condenar ,,a coisa mais tola já tentada no mundo industrial".

É interessante observar que Henry Ford aparentemente havia embarcado na "coisa mais tola já tentada no mundo industrial" de certa forma sob a influência do filósofo altamente idealista Ralph Waldo Emerson e, principalmente, seu ensaio "Compensação"." No entanto, sem se deixar reprimir pela "Tirania do OU", Ford também seguiu este

caminho sabendo que operários ganhando US$5 por dia e a redução dos preços dos carros resultariam em maiores vendas de Modelos T. Pragmatismo? Idealismo? Sim.

Mais uma vez, nós não estamos querendo colocar a Ford no mesmo patamar ideológico que a Merck e a Sony; ela tem uma história muito mais manchada nesta dimensão. Mas, comparada à GM, a Ford teve uma abordagem muito mais ideológica. Na verdade, a GM é um caso fascinante que comprova como simplesmente dar as ferramentas não é suficiente. A abordagem de Alfred R Sloan, arquiteto-chefe da GM, era obviamente a de impor as soluções. Mas as soluções de Sloan não tinham alma; suas soluções eram frias, impessoais, desumanas, puramente voltadas para os negócios e totalmente pragmáticas. Peter E Drucker, que realizou um estudo cuidadoso sobre a GM e Alfred Sloan para o seu livro *The Concept of the Corporation,* resumiu a questão desta forma:

> O fracasso da GM como instituição - pois é um fracasso se deve principalmente a... uma postura que se pode denominai "tecnocrata"... melhor exemplificada no livro de Alfred P. Sloan, *My Years with General Motors.* ... Ele se concentra exclusivamente em políticas, decisões de negócios e estrutura. ... Este talvez seja o livro de memórias mais impessoal já escrito - e isto foi claramente intencional. O livro de Sloan... só conhece uma dimensão: a de gerenciar um negócio para que ele possa produzir de maneira eficaz, gerar empregos, criar mercados, vender e gerar lucros. Os negócios na comunidade; os negócios como sendo a própria vida e não um meio de sustento; os negócios como vizinhos; e os negócios como centro de poder - todas estas características inexistem no mundo de Sloan.

Em seu livro *Management.- Tasks, Responsibilities, Practices,* Drucker acrescentou: "A General Motors herdou o legado de Sloan. E, nos termos de Sloan, ... foi muito bemsucedida. Mas também fracassou terrivelmente.

IDEOLOGIA CENTRAL:
O FIM DO MITO DOS LUCROS

A Merck, a Sony e a Ford mostram partes diferentes de um padrão geral: a existência de uma ideologia central como elemento primário no desenvolvimento histórico de empresas visionárias. Assim como os ideais fundamentais de um grande país, igreja, escola ou qualquer outra instituição duradoura, a ideologia central de uma empresa visionária é um conjunto de preceitos básicos que plantam um pilar fixo no chão: "É isto que nós somos; é isto que representamos; é isto que nos interessa." Assim como os princípios contidos na Declaração de Independência dos Estados Unidos ("Consideramos manifestos os fatos de que...") e repetidos oitenta e sete anos depois no Discurso de Gettysburg ("um... país concebido em Liberdade e dedicado à proposta de que todos os homens são criados iguais"), a ideologia central é tão fundamental para a instituição que muda raramente, quando muda.

Em alguns casos, como o da Sony, a ideologia vem desde a fundação. Em alguns casos, como o da Merck, ela tem suas raizes na segunda geração. Em

outros casos, como o da Ford, a ideologia ficou adormecida e foi reavivada mais tarde. Mas em quase todos os casos, encontramos indícios de uma ideologia central que não existiu como simples palavras, mas como uma força vital para a formação da empresa. Adiante discutiremos mais detalhadamente as nuanças da ideologia central e das duas partes que a compõem, os valores centrais e o objetivo; mas antes vamos examinar uma das nossas conclusões mais intrigantes.

Ao contrário da doutrina acadêmica de administração, *nós não vimos a "maximização da riqueza dos acionistas" nem a "maximização dos lucros" como sendo a força impulsionadora dominante ou o objetivo primário ao longo da história da maioria das empresas visionárias.* A tendência era ter um conjunto de objetivos, dos quais ganhar dinheiro era apenas um - e não necessariamente o principal. De fato, para muitas das empresas visionárias, negócios são mais do que uma atividade econômica, mais do que uma forma de ganhar dinheiro. Ao longo da história da maioria das empresas visionárias, encontramos uma ideologia central que transcendia as considerações puramente econômicas. E - este é o ponto principal - encontramos indícios de uma ideologia central com muito mais freqüência nas empresas visionárias *do que nas empresas de comparação do nosso estudo.*

Uma análise detalhada dos pares mostrou que as empresas visionárias em geral são mais voltadas para a ideologia e se preocupam menos com os lucros por si sós do que as empresas de comparação em dezessete dos nossos dezoito pares. (Consulte a Tabela A.4 no Anexo 3.) Esta é uma das diferenças mais claras que encontramos entre as empresas visionárias e as de comparação.

É claro que não estamos querendo dizer que as empresas visionárias não se interessavam pelos lucros ou pela riqueza de longo prazo de seus acionistas (observe que nós dissemos que elas são *"mais* que" entidades econômicas, não *"outro tipo* de" entidade). Sim, elas buscam os lucros. E elas também buscam ideais mais amplos e significativos. A maximização dos lucros não reina, mas as empresas visionárias tentam atingir suas metas de maneira lucrativa. Elas fazem *as duas coisas.*

A LUCRATIVIDADE é uma condição necessária para a existência e um meio de se atingir objetivos mais importantes, mas não é o objetivo em si para muitas das empresas visionárias. Os lucros são o que o oxigênio, a comida, a água e o sangue representam para o corpo; eles não são o *sentido* da vida, mas sem eles não há vida.

A seguir apresentamos alguns exemplos de como as empresas visionárias adotaram a "Genialidade do E" - ideologia E lucros - melhor do que as empresas de comparação em alguns setores do nosso estudo.

Hewlett-Packard *versus* **Texas Instruments**

Coloque-se no lugar de David Packard no dia 8 de março de 1960. A sua empresa vendeu ações para o público pela primeira vez três anos atrás. A revolução eletrônica colocou a sua empresa numa incrível trajetória de crescimento. Você está se deparando com todos os desafios do crescimento rápido, mas sua principal preocupação é a capacidade da HP de desenvolver o talento gerencial de alta competência internamente (você acredita na política de promoção interna como um elemento-chave do funcionamento perfeito da sua empresa). Por isso, você introduziu um programa de desenvolvimento gerencial na HP - um programa que considera central para a saúde de longo prazo da organização - e está prestes a dar o pontapé inicial num discurso para o grupo de funcionários da HP responsável pelo programa. Você quer colocar nas mentes destas pessoas uma mensagem para orientá-las no desenvolvimento de programas para socializar e treinar uma geraçào após a outra de gerentes da HP. Qual deveria ser o tema do seu discurso? Qual a mensagem que você quer colocar nas mentes destes instrutores?

Depois de dar as boas-vindas, Packard começou o seu discurso:

> Eu quero discutir *porque* [grifo dele] uma empresa existe. Em outras palavras, por que estamos aqui? Eu acho que muitas pessoas supõem, erradamente, que uma empresa existe simplesmente para ganhar dinheiro. Ao mesmo tempo em que este é um resultado importante da existência de uma empresa, temos que ir mais fundo e descobrir quais as verdadeiras razões da nossa existência. Ao investigar isto, inevitavelmente chegaremos à conclusão de que um grupo de pessoas se une e passa a existir como uma instituição a que chamamos de empresa a fim de atingir alguma meta em conjunto, algo que não conseguiriam fazer separadamente - estas pessoas dão uma contribuição para a sociedade, uma frase que parece ser um lugar-comum, mas é fundamental. ... Você pode olhar em volta [no mundo dos negócios em geral] e ver pessoas que estão interessadas em dinheiro e nada mais, mas os impulsos subjacentes vêm basicamente de um desejo de fazer algo mais - de fazer um produto - de prestar um serviço - fazer algo de valor. Portanto, com isto em mente, vamos discutir por que a Hewlett-Packard Company existe. ... O verdadeiro motivo da nossa existência é fornecer algo singular [que contribui de alguma forma].

As pessoas que trabalharam com David Packard descrevem o seu estilo de gerenciamento como prático, direto, com uma postura de "arregaçar as mangas e botar a mão na massa". Ele se formou em engenharia, não em filosofia. Mesmo assim, vemos David Packard refletindo sobre o que podemos descrever como existencialismo corporativo, ponderando sobre as "razões de ser" filosóficas e não-econômicas da sua empresa. "Os lucros", segundo Packard, "não são o objetivo e a meta adequados da gerência - são o que torna possíveis todos os objetivos e metas adequados"."

David Packard foi um exemplo perfeito da "Genialidade do E" por englobar explicitamente a tensão entre lucros e o objetivo além dos lucros. Por um lado, ele deixou bem claro que a Hewlett-Packard Company deveria ser gerenciada "em

primeiro lugar para dar uma contribuição à sociedade" e que "nossa principal tarefa é projetar, desenvolver e fabricar os melhores [equipamentos] eletrônicos para o progresso da ciência e o bem-estar da humanidade". E, por outro lado, também deixou bem claro que, como os lucros permitem que a HP vá em busca destas metas mais amplas, "qualquer um que não possa aceitar [os lucros] como um dos [objetivos] mais importantes desta empresa não tem lugar nem agora nem no futuro na nossa equipe de gerenciamento' [21]

Além disso, ele *institucionalizou* este ponto de vista, passando-o para John Young (diretor-executivo da HP de 1976 a 1992), que comentou conosco numa entrevista:

> A maximização da riqueza dos acionistas sempre foi uma das nossas últimas prioridades. Sim, os lucros são uma das bases daquilo que fazemos - são uma medida da nossa contribuição e uma forma de crescer com meios próprios - mas nunca foram *o ponto* principal. Na verdade, o ponto principal é *vencer* e a vitória é julgada pelo cliente e por se fazer algo de que podemos nos orgulhar. Há uma lógica simétrica nisto. Se deixarmos o cliente realmente satisfeito - nós lucraremos.

Ao comparar a Texas Instruments com a Hewlett-Packard, analisamos mais de quarenta artigos e estudos de caso e não encontramos nenhuma declaração de que a TI existe por outros motivos além de ganhar dinheiro. Pode ser que exista uma declaração deste tipo, mas não encontramos indícios dela. Em vez disto, a TI se define quase que exclusivamente em termos de tamanho, crescimento e lucratividade - mas muito pouco em termos daquilo que David Packard chamava de "o *porquê* do negócio". Em 1949, Pat Haggarty, presidente da TI, deu a sua "sentença" para a TI: “Nós somos uma boa pequena empresa. Agora temos que nos tornar uma boa *grande* empresa.” Esta preocupação obsessiva com tamanho e crescimento - e muito pequena com respeito ao "porquê" - persistiu ao longo da história da TI. Nós notamos, por exemplo, que todas as metas corporativas da TI, ao contrário das da HP, eram puramente voltadas para o crescimento financeiro:

Principais metas corporativas da Texas Instruments

- Atingir vendas de US$200 milhões (estabelecida em 1949)
- Atingir vendas de US$1 bilhão (estabelecida em 1961)
- Atingir vendas de US$3 bilhões (estabelecida em 1966)
- Atingir vendas de US$10 bilhões (estabelecida em 1973)
- Atingir vendas de US$15 bilhões (estabelecida em 1980)

Para falar a verdade, encontramos metas financeiras semelhantes em algumas das empresas visionárias, principalmente a Wal-Mart. Mas a TI, ao contrário da maioria das empresas visionárias - e certamente ao contrário da HP - parecia fazer das metas de vendas a força impulsionadora, dando muito menos ênfase ao "porquê" de tudo isto. Para a TI, quanto maior, melhor e ponto final - mesmo que os produtos fossem de baixa qualidade ou não representassem nenhuma contribuição técnica. Para a HP, quanto maior, melhor *desde que alguma contribuição estivesse sendo feita.* A TI, por exemplo, começou a fabricar calculadoras de bolso baratas e relógios digitais descartáveis de US$10 numa estratégia explícita de "quanto mais, melhor" na década de 1970; se deparando com as mesmas oportunidades de mercado, a HP preferiu não ir atrás da onda do barato e ruim porque isto não representava nenhuma contribuição técnica.

Johnson & *Johnson* versus **Bristol-Myers**

A Johnson & Johnson, assim como a HP, fala em primeiro lugar dos ideais acima dos lucros e enfatiza a importância dos lucros dentro do contexto destes ideais. Quando Robert W. Johnson fundou a Johnson & Johnson em 1886, ele o fez com a meta idealista de "aliviar a dor e as doenças"." Em 1908, ele havia transformado isto numa ideologia de negócios que colocava o serviço ao cliente e a preocupação com os funcionários na frente dos retornos dos acionistas.,9 Fred Kilmer, um dos primeiros gerentes de pesquisas da J&J, explicou, no início do século XX, qual era o papel do departamento de pesquisas segundo esta filosofia:

> O departamento não é dirigido segundo um espírito limitado e comercial... e não é mantido para pagar dividendos ou simplesmente em benefício da Johnson & Johnson, mas com o objetivo de ajudar no progresso da arte da cura.

Em 1935, Robert W. Johnson Jr. refletiu estes sentimentos numa filosofia que chamou de "interesse pessoal iluminado" onde o "serviço aos *clientes* [grifo dele] vem em primeiro lugar... o serviço *aos funcionários e à gerência* vem em segundo lugar e... o serviço aos *acionistas* vem por último". Mais tarde (em 1943), ele acrescentou o serviço à comunidade à lista (também acima do serviço aos acionistas) e transformou a ideologia da J&J no que chamou de "Nosso Credo", impresso num papel que imitava um pergaminho e com a mesma letra usada na Declaração de Independência dos Estados Unidos. "Quando tivermos feito isto", escreveu "os acionistas receberão um retorno justo". Apesar da redação do credo ser revista periodicamente desde 1943, a ideologia básica -,a hierarquia de responsabilidades que vai dos clientes aos acionistas e a ênfase explícita num retorno *justo* e não máximo - manteve sua consistência desde a criação do credo **.**

Nosso Credo

EM PRIMEIRO LUGAR, TEMOS UMA RESPONSABILIDADE PERANTE
MÉDICOS, ENFERMEIRAS, HOSPITAIS, MÃES E TODOS AQUELES

QUE USAM NOSSOS PRODUTOS.
NOSSOS PRODUTOS TÊM QUE SER SEMPRE DA MAIS ALTA QUALIDADE.
TEMOS QUE LUTAR CONSTANTEMENTE PARA REDUZIR O CUSTO
DESTES PRODUTOS.

NOSSOS PEDIDOS TÊM QUE SER ATENDIDOS COM PONTUALIDADE
E PRECISÃO.
NOSSOS REVENDEDORES TÊM QUE TER UM LUCRO JUSTO.

EM SEGUNDO LUGAR, TEMOS UMA RESPONSABILIDADE PERANTE
AQUELES QUE TRABALHAM CONOSCO - OS HOMENS E
MULHERES EM NOSSAS FÁBRICAS E ESCRITóRIOS.
ELES TÊM QUE SE SENTIR SEGUROS EM SEUS EMPREGOS.
OS SALÁRIOS TÊM QUE SER JUSTOS F ADEQUADOS, A GERÊNCIA
IMPARCIAL, AS HORAS DE TRARALHO RAZOÁVEIS E O LOCAL DE
TRABALHO LIMPO E ORGANIZADO.
OS FUNCIONÁRIOS DEVEM TER UM SISTEMA ORGANIZADO PARA
QUE POSSAM DAR SUGESTÕES E FAZER RECLAMAÇÕES.
OS SUPERVISORES E CHEFES DE DEPARTAMENTO TÊM QUE SER
QUALIFICADOS E JUSTOS.
DEVE EXISTIR A OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PARA
AQUELES QUE FOREM QUALIFICADOS E CADA PESSOA TEM QUE
SER CONSIDERADA COMO UM INDIVÍDUO COM SUA PRÓPRIA
DIGNIDADE E MÉRITO.

EM TERCEIRO LUGAR, TEMOS UMA RESPONSABILIDADE PERANTE
NOSSA GERÊNCIA.
NOSSOS EXECUTIVOS TÊM QUE SER PESSOAS COM TALFNTO,
EDUCAÇÃO, EXPERIÊNCIA E CAPACIDADE.
ELES TÊM QUE SER PESSOAS DE BOM SENSO E COMPREENSIVAS.

EM QUARTO LUGAR, TEMOS UMA RESPONSABILIDADE PERANTE
AS COMUNIDADES EM QUE VIVEMOS.
TEMOS QUE SER UM BOM CIDADÃO CORPORATIVO - APOIAR
OBRAS DE CARIDADE E PAGAR OS DEVIDOS IMPOSTOS.
TEMOS QUE MANTER EM ORDEM A PROPRIEDADE QUE TEMOS O
PRIVILÉGIO DE USAR.
TEMOS QUE AJUDAR A PROMOVER O PROGRESSO CíVICO, A
SAÚDE, A EDUCAÇÃO E OS BONS GOVERNOS, INFORMANDO A
COMUNIDADE SOBRE NOSSAS ATIVIDADES.

POR FIM, EM QUINTO LUGAR, TEMOS UMA RESPONSABILIDADE
PERANTE NOSSOS ACIONISTAS.
OS NEGÓCIOS TÊM QUE APRESENTAR LUCROS ESTÁVFIS.
É PRECISO CRIAR RESERVAS, REALIZAR PESQUISAS,
DESENVOLVER PROGRAMAS OUSADOS E PAGAR PELOS ERROS.
TEMOS QUE ESTAR PREPARADOS PARA ADVERSIDADES, PAGAR OS
IMPOSTOS DEVIDOS, COMPRAR NOVAS MÁQUINAS, CONSTRUIR
NOVAS FÁBRICAS, LANÇAR NOVOS PRODUTOS E DESENVOLVER
NOVOS PLANOS DE VENDAS.
TEMOS QUE FAZER TENTATIVAS COM NOVAS IDÉIAS.
QUANDO TIVERMOS FEITO ISTO, OS ACIONISTAS RECEBERÃO UM
RETORNO JUSTO.

COM A GRAÇA DE DEUS, ESTAMOS DETERMINADOS A CUMPRIR
ESTAS OBRIGAÇÕES, DANDO O MELHOR DE NOS.

Este é o texto original do Credo de 1943 redigido por R.W. Johnson Jr.

No início da década de 1980, o diretor-executivo Jim Burke (que calculou ter passado 40% do seu tempo como diretorexecutivo divulgando o credo na empresa) descreveu a relação entre o credo e os lucros:

> Toda a nossa gerência está capacitada para lucrar diariamente. Isto faz parte do negócio. Mas muitas vezes, neste e em outros negócios, as pessoas tendem a pensar: "É melhor fazermos isto porque, se não fizermos, vai aparecer nas cifras de curto prazo." Este documento [o Credo] permite que nossa equipe diga: "Espere aí. Nós não *temos* que fazer isto." A gerência me disse que... lhe interessa que eu opere segundo estes princípios, por isso não vou fazê-lo.

Na Bristol-Myers, encontramos uma empresa muito menos voltada para a ideologia do que na Johnson & Johnson. Ao passo que a J&J formalizou e publicou o seu credo no início da década de 1940 e estava bem a par da sua ideologia que datava do início do século XX, não encontramos indícios de que a Bristol-Myers tivesse nada parecido com o credo até 1987, quando publicou o "Compromisso Bristol-Myers" (que parece uma versão parafraseada do Credo da J&J). Também não encontramos provas de que o compromisso, depois de declarado, tenha sido tão difundido como uma diretriz para a Bristol-Myers. Enquanto os funcionários da J&J falavam explicitamente sobre a relação entre o credo e as principais decisões, não encontramos comentários do tipo feitos pelos funcionários da Bristol-Myers.

A Faculdade de Administração de Harvard dedicou um estudo de caso inteiro sobre a forma como a J&J transformou o credo em ações - em estrutura organizacional, processos de planejamento interno, sistemas de compensação, decisões estratégicas de negócios e uma orientação concreta em épocas de crise. A J&J usou o credo como base da sua reação à crise do Tylenol em 1982, por exemplo, quando as mortes de sete pessoas nas redondezas de Chicago revelaram que alguém não um funcionário - havia adulterado embalagens de Tylenol, envenenando-as com cianeto. A J&J imediatamente removeu todas as cápsulas de Tylenol de todo o mercado norteamericano - apesar de as mortes terem ocorrido apenas nas redondezas de Chicago - arcando com um custo estimado em US$100 milhões e colocou 2.500 pessoas em ação para alertar o público e lidar com o problema. *O Washington Post es*creveu sobre a crise, dizendo que "a Johnson & Johnson tinha demonstrado ao público que era uma empresa que estava disposta a fazer o que é certo, independente dos custos. Alguns dias depois da crise do Tylenol, a Bristol-Myers enfrentou um problema quase idêntico: os comprimidos de Excedrin haviam sido adulterados nas redondezas de Denver. Em vez de recolher os comprimidos de todo o mercado norteamericano - como a J&J tinha feito - a Bristol-Myers recolheu apenas os comprimidos de Colorado e não lançou uma campanha para alertar o público. O *chairman* da Bristol-Myers, Richard Gelb, que se considerava "um gerente cauteloso que gosta de contar tudo até o último grão", foi rápido ao enfatizar na *Business Month* que o incidente do Excedrin "teria um efeito insignificante sobre os ganhos da Bristol-Myers". A J&J tinha uma ideologia que orientou sua reação à crise (acontecesse o que acontecesse), enquanto as provas sugerem que a Bristol-Myers não tinha nada parecido.

Boeing versus **McDonnell Douglas**

Bem mais do que a McDonnell Douglas, a Boeing tomou decisões estratégicas importantes ao longo da sua história tanto por causa de um ponto de vista idealizado da sua identidade quanto por pragmatismo estratégico. Em particular, a Boeing tem um longo histórico de se arriscar sem medo para construir aeronaves maiores e mais avançadas. Os riscos valeram a pena, transformando a Boeing numa empresa altamente lucrativa (mais do que a McDonnell Douglas) - decisões definitivamente pragmáticas. Mas, ao que tudo indica, a Boeing não se preocupa fundamentalmente com os *lucros,* sejam eles de longo prazo ou não. A principal meta da Boeing é ser a pioneira na área de aviação - construir aeronaves grandes, rápidas, avançadas e com melhor desempenho; ser a pioneira em tecnologia aérea; viver aventuras, desafios, sucessos e contribuições; fazer a coisa certa. A Boeing não pode tentar atingir estes objetivos sem lucrar; mas os lucros não são o "porquê" de tudo - não mais do que o fato de que Chuck Yaeger pilotava jatos de teste só pelo dinheiro. Bill Allen (diretorexecutivo de 1945 a 1968) comentou sobre os objetivos de trabalho da Boeing:

> A Boeing está sempre olhando para o amanhã. Isto só pode ser feito por pessoas que vivem, respiram, comem e dormem o que estão fazendo. ... [Eu estou] ligado a um grande grupo de [pessoas] inteligentes e delicadas que comem, respiram e dormem no mundo da aeronáutica. ... O objetivo de um ser humano deve ser a oportunidade de maiores façanhas e melhores serviços. O maior prazer que a vida tem para oferecer é a satisfação que vem de... participar de um empreendimento difícil e construtivos.

Vamos tomar como exemplo a decisão da Boeing de fazer o 747. É claro que a Boeing tinha motivos econômicos; mas ela também tinha motivos não-financeiros. A Boeing construiu o 747 tanto por causa da sua identidade quanto por querer os lucros - porque ela acreditava que devia estar na liderança do setor de transportes aéreos e ponto final. Por que fazer o 747? "Porque nós somos a *Boeing! "* Quando o diretor da Boeing, Crawford Greenwalt, perguntou a um membro da alta gerência qual seria a projeção de retorno dos investimentos com o projeto do 747, o gerente falou que eles tinham feito alguns estudos, mas não tinham conseguido chegar a uma conclusão quanto à estimativa de retorno. Em *Legend and Legacy,* Robert Serling escreveu: "Greenwalt simplesmente deitou a cabeça sobre a mesa e resmungou: 'Meu Deus, esses caras não sabem nem qual vai ser o retorno deste investimento.

Motorola *versus* **Zenith**

Paul Galvin, o fundador da Motorola, via a lucratividade como um meio necessário para atingir os objetivos da empresa, mas não como a meta mais importante. Sim, ele estava sempre encorajando seus engenheiros a cortar os custos e, ao mesmo tempo, aumentava a qualidade para que a empresa tivesse uma base lucrativa. E ele também acreditava que um homem de negócios tinha que lucrar para que seus esforços lhe trouxessem satisfação. Mas ele nunca deixou os lucros se tornarem o objetivo primário

da empresa, passando por cima do resto - e ele não achava que devia ser assim em nenhuma empresa." Durante a depressão dos anos 30, a Motorola - na época uma empresa nova que lutava para sobreviver - se deparou com a prática comum no setor de deturpar a saúde financeira da empresa e os benefícios do produto para os distribuidores. Pressionado para fazer o mesmo, Paul Galvin respondeu que não dava a mínima para as práticas do setor. "Diga-lhes a verdade", ele dizia, "primeiro porque é a coisa certa a fazer e segundo porque eles vão acabar descobrindo de alguma forma"." A resposta de Galvin mostra mais uma vez a natureza dualista - o idealismo pragmático - de muitas das empresas visionárias do nosso estudo. Elas não são puramente idealistas; mas também não são puramente pragmáticas. São as duas coisas.

EMPRESAS visionárias como a Motorola não aceitam escolher entre viver segundo seus valores ou ser pragmáticas; elas consideram um desafio encontrar soluções pragmáticas e agir de acordo com seus valores centrais.

Além disso, Paul Galvin institucionalizou este ponto de vista paradoxal na Motorola como uma força que orientaria as futuras gerações. Em 1991, Robert W. Galvin (filho e sucessor de Paul), escreveu uma série de ensaios dirigidos aos funcionários sobre "quem somos nós e por que existimos".

Em trinta e um ensaios, ele discutiu a importância da criatividade, renovação, satisfação total do cliente, qualidade, ética, inovação e outros tópicos semelhantes; ele não escreveu ne*nhuma vez* sobre a maximização dos lucros nem deixou implícito que este era o objetivo subjacente - o "porquê" de tudo aquilo. De forma consistente, a declaração oficial de objetivos da Motorola (parte de uma publicação interna denominada "Para que estamos aqui: uma declaração de objetivos, princípios e ética") apresentou a relação entre lucros e objetivos mais amplos, com a busca dos lucros adequados (ver*sus* lucros máximos) servindo de apoio:

> O objetivo da Motorola é servir à comunidade de forma digna, fornecendo produtos e serviços de qualidade superior a um preço justo para os nossos clientes; fazer isto a fim de obter os lucros *adequados* necessários para que a empresa cresça, dando a oportunidade aos nossos funcionários e acionistas de atingirem seus objetivos pessoais *razoáveis.* [grifo nosso]

Na Zenith, ao contrário, o fundador Comandante Eugene F. McDonald não passou uma ideologia duradoura para a empresa. O objetivo da Zenith durante a era McDonald parece ter sido basicamente servir de brinquedo e plataforma para o seu fundador. Depois da morte de McDonald, a empresa ficou debilitada, com pouca orientação ou inspiração de qualquer tipo, e acabou optando por uma perspectiva voltada apenas para os lucros. Ao analisar artigos sobre a Motorola e a Zenith, notamos que os artigos sobre a Motorola enfatizavam constantemente os aspectos "não-concretos" da empresa sua informalidade, sua filosofia de igualdade, seu ímpeto tecnológico e seu sentimento otimista de caminhar sempre para frente - enquanto os artigos sobre a Zcnith, após a morte de McDonald, enfatizavam as condições financeiras, a participação de mercado e outros itens puramente

financeiros. Não encontramos nenhum documento parecido com a declaração de objetivo da Motorola na Zenith. Na verdade, não encontramos indícios de nenhuma ideologia significativa que estivesse acima da busca por uma maior participação de mercado e da maximização dos lucros na Zenith após a morte de McDonald em 1958.

Marriott *versus* **Howard Johnson**

A Marriott Corporation, como a Motorola e a HP, adotou explicitamente o paradoxo do idealismo pragmático. Quando perguntaram a J. Willard Marriott Sr. se ele tinha fundado a Marriott Corporation para ganhar um milhão de dólares ou para construir um império, ele respondeu:

> Nada disso. Eu tinha três idéias gerais em mente, todas igualmente importantes. A primeira era prestar um serviço cordial aos nossos hóspedes. A segunda era oferecer comida de qualidade a preços justos. A terceira era trabalhar o máximo que eu pudesse, dia e noite, para lucrar. ... Eu queria colher os frutos do crescimento: empregos para mais pessoas, dinheiro para cuidar da minha família e contribuir para causas nobres. A atividade de prestação de serviços é muito recompensadora. Dá uma grande contribuição à sociedade. Uma boa refeição longe de casa, uma boa cama, um tratamento cordial. ... É importante fazer com que as pessoas que estão longe de casa sintam que estão entre amigos e que são queridas."

E, como nos exemplos citados anteriormente, Marriott institucionalizou esta perspectiva para que ela ficasse viva muito tempo após a sua morte. Ele introduziu processos elaborados de seleção e instrução dos funcionários para reforçar a ideologia de que os funcionários vinham em primeiro lugar e os clientes eram seus hóspedes, também criando programas de desenvolvimento da gerência para garantir a disponibilidade contínua de gerentes doutrinados internamente. Ele treinou cuidadosamente o seu sucessor e filho, J. Willard Marriott Jr., não só em termos dos detalhes práticos ligados à direção da empresa, mas também para levar seus valores adiante. Um artigo de 1991 apresentava o seguinte comentário: "Com uma certa solenidade, os executivos da Marriott seguem as 'Diretrizes de Gerenciamento' que J. Willard deixou numa carta para seu filho quando este se tornou vice-presidente executivo em 1964". Nós encontramos uma cópia desta longa carta e notamos uma semelhança notável entre estas diretrizes e as adotadas por seu filho duas décadas depois.

1964
J. Willard Marriott Sr.39

As pessoas são o mais importante - seu desenvolvimento, sua lealdade, seus interesses, o espírito de equipe. 10 seu desenvolvimento] é nossa principal responsabilidade. ... Ver o que as pessoas têm de bom e tentar desenvolver estas qualidades.
Delegue poderes e dê a responsabilidade pelos resultados. Se... um funcionário for obviamente incapaz de fazer uma tarefa, encontre algo que ele possa fazer ou terminar agora. Não espere.

Administre o seu tempo... faça com que cada minuto de trabalho conte. ... Mantenha o senso de humor. Torne o trabalho divertido para você e para os outros.

1984
J. Wiliard Marriott Jr

Nós estamos num negócio em que o ponto-chave são as pessoas... instrua-as, ajude-as e cuide delas. Dê-lhes uma oportunidade justa. Dê-lhes as habilidades; ajude-as a prosperar; torne-as vencedoras.

Encontre boas pessoas e espere que elas tenham um bom desempenho. Mande-as embora de maneira rápida e justa se tiver feito a escolha errada.

Dê duro, mas divirta-se. É legal fazer as coisas e terminá-las. O segredo é que isto esteja sempre presente.

Mantendo a coerência com os princípios básicos estabelecidos na empresa anos antes por seu pai, Marriott Jr. comentou que o fator de motivação da empresa "não é o dinheiro", mas o orgulho e a sensação de realização decorrentes de se fazer um trabalho muito bem. Ele observou que, quando os funcionários são muito bem tratados e se dá um grande valor aos clientes (tratando-os como visitas), retornos "atraentes" (não "máximos") para os acionistas acabam sendo uma conseqüência natural.
Apesar de tudo indicar que Howard Johnson Sr. também tinha uma ideologia (que enfatizava a consistência e a qualidade), não encontramos indícios de que ele tenha ensinado esta ideologia para o seu filho (e sucessor) nem infundido seus ideais de alguma forma na empresa como um conjunto duradouro de princípios. Não há registros de que ensinamentos ideológicos tenham sido passados da primeira para a segunda geração; também não há registros do desenvolvimento de processos de

seleção e instrução ideológica como os da Marriott. Em meados da década de 1970, Howard Johnson Jr. dirigia ativamente a empresa com unia ênfase unilateral, puramente financeira (crescimento das vendas e retorno dos investirnentos), com pouca ou nenhuma ênfase nos clientes ou funcionários. Segundo três artigos distintos (dois da *Business Week* e um da *Forbes),* Howard Johnson cobrava de clientes que estavam de passagem preços altos por uma comida insípida, acomodações de segunda e um atendimento lento e frio. Johnson Jr. acabou vendendo a empresa a um investidor britânico por dezoito vezes a receita.

Phiiip Morris *versus* **R.J. Reynolds**

Na Philip Morris (com relação à R.J. Reynolds), encontramos provas de que a empresa colocava seu trabalho no contexto de uma ideologia, não simplesmente em termos de maximízação da riqueza dos acionistas. Ross Millhiser, *vice-chairman* da Philip Morris em 1979, disse:

> Eu adoro cigarros. É uma das coisas que fazem com que a vida valha a pena. ... Os cigarros preenchem um desejo, um [aspecto] da equação fundamental do ser humano. A equação do ser humano está sempre tentando chegar a um equilíbrio, e os cigarros têm uma certa influência nisto.

Ideologia ou auto-ilusão? Simplesmente uma boa prática de relações públicas? Nunca saberemos. Mas vimos na Philip Morris um espírito corporativo e um objetivo comum que simplesmente não encontramos nos últimos trinta anos na R.J. Reynolds. Os executivos da Philip Morris se mostraram muito mais apaixonados por seus cigarros do que os executivos da R.J. Reynolds. Os executivos da Philip Morris demonstram ter muito mais resistência com relação à sua ideologia pró-fumo, enquanto que o pessoal da RJR, depois da década de 1960, não parecia mais ligar muito para os produtos a não ser como uma forma de ganhar dinheiro. Segundo *o chairman* da R.J. Reynolds em 1971, se a empresa conseguisse ganhar mais dinheiro para os acionistas fora do ramo de cigarros, ótimo. Ao contrário de Millhiser, ele não tinha nenhuma aliança ideológica com relação ao fumo.

Os executivos da Philip Morris, por outro lado, colocavam a briga pelos cigarros de uma forma quase que farisaica: nós temos o *direito* de fumar; é uma questão de liberdade de escolha. Não tire nossos cigarros. Não encha meu saco! Na análise que fizemos de artigos sobre a Philip Morris, notamos várias fotos dos executivos numa postura rebelde - de cigarro na mão - olhando para a câmera, como que dizendo: *"Nem pense em* me pedir para apagar este cigarro!" Um artigo da revista *Fortune* fez a seguinte observação:

> Uma cultura de fumantes quase que desafiadora impregna os andares executivos, cujos ocupantes tiram do bolso caixas de cigarros... acendem... e jogam os maços em cima da mesa para que todos vejam.

É como se eles se considerassem o caubói solitário, impetuoso e independente retratado nos *outdoors* de Marlboro. Um ex-funcionário da Philip Morris descreveu o trabalho na empresa como "o culto pelo fumo" e disse que a empresa forçava todos os funcionários a receberem caixas de cigarros para levar para casa junto com os contracheques. Um membro da diretoria da Philip Morris nos disse (brincando com um maço de cigarros nas mãos): "Eu adoro fazer parte da diretoria da Philip Morris. É uma ótima empresa; *ótima mesmo.* É como fazer parte de algo muito especial - é uma empresa que realmente defende algo, e podemos nos orgulhar de fazer parte disto. Um artigo da *Forbes* disse o seguinte sobre o *chairman* da Philip Morris, Joseph Cullman, em 1971:

> Muitas pessoas ficam ofendidas [com Cullman] Por causa da sua forma agressiva de defender o tabagismo. Em vez de se desculpar pelos cigarros, [ele] aponta os "efeitos benéficos do cigarro" no plano da saúde mental.

Por favor, não nos entenda mal; não achamos que a Philip Morris faça um trabalho altruístico para o bem da humanidade. A ideologia da Philip Morris tem a ver basicamente com a liberdade de escolha pessoal, a iniciativa individual e trabalho duro, oportunidades baseadas no mérito, vitórias e autodesenvolvimento contínuo - o orgulho de ser muito bom em seu negócio e cada vez melhor para o bem da empresa. Michael Miles, que se tornou diretor-executivo da Phifip Morris em 1991 e que a *Fortune* descreveu como "um homem viciado em negócios... pragmático, cruel, bitolado... de sanguefrio que "pensa nos negócios vinte e quatro horas por dia"," fez o seguinte comentário: "Eu não vejo nada de errado do ponto de vista moral com o negócio [do fumo]. ... Eu não vejo nada de errado em vender às pessoas produtos de que elas não precisam"." Estes não são valores particularmente "bondosos" nem "humanistas". E os cigarros, afinal, não curam a oncocercíase.

Mas - e você pode ficar surpreso com isto (nós ficamos) - descobrimos que a Philip Morris compartilha com a Merck um espírito corporativo ligado a uma forte ideologia central. É claro que a ideologia da Philjp Morris é muito diferente da ideologia da Merck, mas as duas empresas estão acima das suas empresas de comparação no estudo, pois são guiadas por uma ideologia. Nesta dimensão, a Philip Morris tem apresentado mais pontos em comum com a Merck nos últimos quarenta anos do que com a R.J. Reynolds, e a Merck tem apresentado mais pontos em comum com a Philip Morris do que com a Pfizer.

EXISTE UMA IDEOLOGIA "CERTA"

O fato de que a Merck e a Philip Morris - empresas que estão em extremidades opostas do espectro em termos do que os seus produtos fazem pelas pessoas - são empresas visionárias orientadas por ideologias fortes e radicalmente diferentes traz à tona algumas perguntas interessantes. Existe uma ideologia central "certa" para que uma empresa seja

visionária? O conteúdo da ideologia importa? Existem elementos comuns ou padrões que prevalecem nas ideologias centrais das empresas visionárias?

Na Tabela 3.1, fizemos uma compilação das ideologias centrais das empresas visionárias do nosso estudo e concluímos que, apesar de certos temas serem abordados em uma série de empresas visionárias (como contribuição, integridade, respeito pelo funcionário, satisfação do cliente, criatividade, liderança ou responsabilidade perante a comunidade), *nenhum item específico aparece deforma consistente em todas as empresas visionárias.*

- Algumas empresas, como a Johnson & Johnson e a WalMart, colocaram os *clientes* como peça central da sua ideologia; outras, como a Sony e a Ford, não.
- Algumas empresas, como a HP e a Marriott, colocaram a preocupação com respeito aos *seus funcionários* como ponto central da sua ideologia; outras, como a Nordstrom e a Disney, não.
- Algumas empresas, como a Ford e a Disney, colocaram *seus produtos ou serviços* como peça central da sua ideologia; outras, como a IBM e o Citicorp, não.
- Algumas empresas, como a Sony e a Boeing, coloca*ram riscos* ousados como ponto central da sua ideologia; outras, como a HP e a Nordstrom, não.
- Algumas empresas, como a Motorola e a 3M, colocaram a *inovação* como ponto central da sua ideologia; outras, como a P&G e a American Express, não.

encontramos um conteúdo ideológico aí para que uma empresa seja visionária, indicam que a *autenticidade* da ideologia presa com relação a esta ideologia como *conteúdo* da ideologia.

Em outras palavras, não importa se você gosta ou não, concorda ou não com a ideologia da Philip Morris - a menos que você trabalhe para a Philip Morris. Também não importa se as pessoas de fora concordam com a ideologia da Merck, da Marriott, da Motorola, da Disney ou da HP. Nós chegamos à conclusão de que a questão crítica não é se a empresa tem a ideologia central "certa" ou "digna de estima", mas se ela *tem* uma ideologia central - que agrade ou não - para orientar e inspirar as pessoas *que trabalham na empresa.*

Tabela 3.1
Ideologias centrais das empresas visionárias

3M	Inovação; "Não se deve matar a idéia de um novo produto" Integridade absoluta Respeito pela iniciativa individual e o crescimento pessoal

Tolerância com respeito a erros honestos
Qualidade e confiabilidade do produto
"Nosso verdadeiro negócio é resolver problemas"

American ExpreS — Atendimento heróico ao cliente
Confiabilidade dos serviços no mundo inteiro

Encorajar a iniciativa individual

Boeing — Liderança no setor da aeronáutica; pioneirismo

Grandes desafios e riscos
Segurança e qualidade dos produtos
Integridade e negócios éticos
"Comer, respirar e dormir no mundo da aeronáutica"

Citicorp — Expansionismo - em termos de tamanho, serviços oferecidos, presença geográfica
Sucesso - ser o maior, melhor, mais inovador, mais lucrativo
Autonomia e capacidade de gerenciamento e organização (através da descentralização)
Meritocracia
Dinamismo e autoconfiança

Ford — As pessoas como a fonte da nossa força O Os produtos como o "resultado final dosnossos esforços" (são os *carros que* nos interessam)
Lucros como um meio e uma medida necessária para o nosso sucesso s Honestidade e integridade básicas (OBS.: Esta é a ordem do documento MVGP da Ford em 1980. Em pontos distintos da história da Ford, a ordem apresentou variações.)

General Electric — Melhorar a qualidade de vida através da tecnologia e da inovação o Equili'brio interdependente entre responsabilidade com os clientes, os funcionários, a sociedade e os acionistas (não existe uma hierarquia clara) Responsabilidades e oporturiidades individuais
Honestidade e integridade

Hewlett-Packard8o Contribuição técnica para os campos em que agimos ("Nós existimos como empresa para fazer uma contribuição")

- Respeito e oportunidade para os funcionários da HP, incluindo a oportunidade de compartilhar o sucesso da empresa
- Contribuição e responsabilidade perante as comunidades em que operamos

Qualidade por um preço acessível para os clientes da HP

Lucros e crescimento como meio de possibilitar todos os outros valores e objetivos

IBM Consideração total para com cada funcionário
Usar o tempo que for necessário para deixar os clientes felizes
Ir até o fim para fazer as coisas certas;
buscar superioridade em tudo que fazemos

Johnson & Johnson A empresa existe para "aliviar a dor e a doença"
"Nós temos uma hierarquia de responsabilidades perante os clientes em primeiro lugar, os funcionários em segundo lugar, a sociedade como um todo em terceiro lugar e os acionistas em quarto lugar" (consulte o credo reproduzido anteriormente neste livro)
Oportunidades para os indivíduos e recompensa com base nos méritos
Descentralização = criatividade = produtividade

Marriott Serviços cordiais e valor excelente (os clientes são visitas); "fazer com que as pessoas que estão longe de casa sintam que estão entre amigos e que são queridas"
As pessoas são o mais importante trate-as bem, espere muito e o resto será conseqüência
Dê duro, mas torne o trabalho divertido Melhoria contínua
Vencer adversidades para formar um caráter

Merck "Nosso negócio é preservar e melhorar a vida do ser humano. Todas as nossas ações têm que ser medidas pelo nosso êxito com respeito a esta meta" Honestidade e integridade
Responsabilidade social corporativa

- Inovação baseada em ciências, não na imitação
- Excelência inequívoca em *todos* os aspectos da empresa
- Lucros, mas lucros com uma atividade que beneficie a humanidade

Motorola A empresa existe para "servir a comunidade de forma honorável, fornecendo produtos e serviços de qualidade superior por um preço justo" O Auto-renovação contínua o Mostrar o "poder de criação latente que existe dentro de nós" a Melhoria contínua em tudo que a empresa faz - em termos de idéias, qualidade, satisfação do cliente o Tratar cada funcionário com dignidade,
como um indivíduo o Honestidade, integridade e ética em todos os aspectos do negócio

Nordstrom Satisfação do cliente acima de tudo
Trabalho duro e produtividade
Melhoria contínua, nunca estar satisfeito o Gozar de excelente reputação, fazer parte de algo especial

Philip Morris Vale a pena defender o direito à liberdade de escolha pessoal (de fumar, comprar o que quiser)
Vencer - ser a melhor e derrotar as outras
Encorajar a iniciativa individual
Oportunidade de êxito com base no mérito, independente de sexo, raça ou classe social
Trabalho duro e auto-aperfeiçoamento contínuo

Procter & Gamble Excelência de produtos
Melhoria contínua
Honestidade e justiça
Respeito e consideração pelo indivíduo

Sony Sentir a pura alegria resultante do progresso, aplicação e inovação tecnológica que beneficia o público
Elevar a cultura e o *status* nacional do Japão
Ser pioneira - não seguir os outros, fazer o impossível
Respeitar e encorajar a capacidade e criatividade de cada indivíduo

Wal-Mart "Nós existimos para fornecer valor aos nossos clientes" - tornar suas vidas melhores através de preços mais baixos e mais opções; tudo o mais é secundário
Nadar contra a corrente, opor-se à sabedoria convencional
Parceria com os funcionários
Trabalhar com paixão, dedicação e entusiasmo
Ter confiança
Buscar metas cada vez mais altas

Walt Disney Cinismo proibido
Atenção fanática à consistência e aos detalhes

- Progresso continuo através da criatividade, sonhos e imaginação
- Controle e preservação fanática da imagem de "magia" da Disney
- "Levar a felicidade a milhões de pessoas" e celebrar, alimentar e divulgar ,,valores norte-americanos sadios"

Esta tabela contém apenas a ideologia mais consistente do ponto de vista histórico de cada empresa visionária do nosso estudo. Nós não fizemos uma mera paráfrase da declaração de valores, missão, visão ou objetivos mais recentes da empresa (quando havia) e nunca nos baseamos numa única fonte; nós buscamos uma *consistência histórica* ao longo de várias gerações de diretores-executivos.

Palavras ou atos?

Como podemos ter certeza de que as ideologias centrais das empresas altamente visionárias representam mais do que um bando de chavões que soam bem aos nossos ouvidos - palavras sem nenhum efeito, usadas simplesmente para apaziguar, manipular ou confundir? Nós temos duas respostas. Em primeiro lugar, pesquisas em psicologia social apresentam fortes indícios de que, quando pessoas adotam publicamente um ponto de vista, é muito mais provável que elas ajam de forma coerente com ele *mesmo que não tivessem esteponto de vista antes.9,* Em outras palavras, o simples fato de declarar uma ideologia central (o que as empresas visionárias fizeram bem mais do que as empresas de comparação) influencia o comportamento com respeito à coerência com esta ideologia.

Em segundo lugar - e o mais importante - as empresas visionárias não declaram uma ideologia por declarar; elas também tomam medidas para que esta ideologia impregne toda a organização e transcenda qualquer líder individual. Como vamos descrever em capítulos posteriores:

As empresas visionárias doutrinam seus funcionários de forma mais meticulosa com respeito a uma ideologia central do que as empresas de comparação, criando culturas tão fortes que passam a ser quase que uma devoção à ideologia.

- As empresas visionárias educam e selecionam os membros da alta gerência com mais cuidado do que as empresas de comparação, com base na adaptação com a ideologia central.
- As empresas visionárias possuem um alinhamento mais coerente em relação à ideologia central - em aspectos como metas, estratégia, tática e projeto de organização - do que as empresas de comparação.

É claro que nem sempre foi fácil para as empresas visionárias manter suas ideologias e viver de acordo com elas. Jack Welch, da GE, descreveu a dificuldade

de viver com a tensão entre pragmatismo e idealismo ou o que ele chama de "números e valores":

> Números e valores. Nós não temos a resposta definitiva - pelo menos eu não tenho. Aqueles que fazem os números e compartilham nossos valores progridem e sobem. Aqueles que erram nos números e compartilham nossos valores têm uma segunda chance. Aqueles que não têm valores nem números nem preciso dizer. O problema é com aqueles que fazem os números, mas não compartilham os valores. ... Nós tentamos persuadi-los; nós lutamos contra eles; nós sofremos com estas pessoas.

Na verdade, descobrimos que as empresas visionárias nem sempre foram exemplos perfeitos de suas ideologias. A GE, por exemplo, cometeu uma série de transgressões éticas e legais nas décadas de 1950 e 1960, incluindo conluio num esquema escandaloso de manipulação de licitações com várias empresas de serviços públicos em 1955. Em 1991, a P&G recorreu a um esforço traiçoeiro para se apossar das gravações telefônicas de Cincinnati numa tentativa de encontrar (e provavelmente punir) fontes internas que haviam falado com um repórter do *Wall Street Joumal*- uma violação clara do valor que tanto divulgavam de "respeito pelo indivíduo". Até mesmo a Johnson & Johnson, com seu famoso credo, teve que lutar algumas vezes para manter sua ideologia viva e operando como força criadora. Em 1979, trinta e seis anos depois de Robert W. Johnson ter escrito o credo, a J&J passou por um processo extensivo de análise da sua alma com respeito ao credo. Segundo o então diretor-executivo Jim Burke:

> Pessoas como meus antecessores acreditavam no Credo com paixão, mas os gerentes de operação [em 1979] não estavam totalmente comprometidos com ele. ... Então eu marquei uma reunião com cerca de 20 executivos principais e os desafiei. Eu disse: "Aqui está o Credo. Se não vamos viver de acordo com ele, vamos tirá-lo da parede. ... Ou nós o seguimos ou nos livramos dele". ... Lá pelo fim da reunião, os gerentes tinham passado a entender melhor o nosso Credo e se entusiasmaram. Depois nos reunimos com pequenos grupos de gerentes da J&J em todo o mundo para desafiar o Credo.

As empresas visionárias nem sempre foram perfeitas. Mas, como é ilustrado pelo esforço de rededicação ao Credo da J&J e a agonia da GE com respeito aos números e valores, as empresas visionárias em geral sempre enfatizaram o fato de ter uma ideologia central e se esforçaram muito para preservar a ideologia central como uma força criadora vital. E - mais uma vez o ponto mais importante - elas fizeram isto com mais freqüência do que as empresas de comparação do nosso estudo.

DIRETRIZES PARA DIRETORES, GERENTES E EMPRESÁRIOS

Uma das etapas principais da criação de uma empresa visionária é articular uma ideologia central. Com base no que vimos nas empresas visionárias, criamos uma definição prática em duas partes da ideologia central. As empresas com as quais trabalhamos consideraram esta definição útil para a articulação das suas ideologias.

> As doutrinas essenciais e duradouras da empresa - um pequeno conjunto de princípios gerais de orientação; não devem ser confundidos com práticas culturais ou operacionais específicas; não devem ser comprometidos em detrimento de ganhos financeiros ou oportunismos de curto prazo.
>
> Objetivo Os motivos fundamentais pelos quais a organização existe além de simplesmente ganhar dinheiro - uma estrela-guia permanente no horizonte; não deve ser confundido com metas ou estratégias específicas de negócios.

Valores **centrais**

Os valores centrais são as doutrinas essenciais e duradouras da empresa, não devendo ser comprometidos em detrimento de ganhos financeiros ou oportunismos de curto prazo. Thomas J. Watson Jr., ex-diretor-executivo da IBM, falou sobre o papel dos valores centrais (que ele chama de crenças) no seu livreto de 1963 chamado *A Business and Its Beliefs:*

> Eu acho que as origens da verdadeira diferença entre o êxito e o fracasso de uma empresa na maioria das vezes estão relacionadas à questão de como a organização tira o que há de melhor em seus funcionários. O que ela faz para ajudar estas pessoas a encontrarem uma causa em comum?... E como ela pode sustentar esta causa comum e o senso de direção, passando pelas várias mudanças que ocorrem de uma geração para outra?... [Eu acho que a resposta está] no poder daquilo que chamamos de *crenças e* o apelo que estas crenças têm para os funcionários. ... Eu acredito piamente que qualquer organização, a fim de sobreviver e ser bem-sucedida, tem que ter um conjunto estável de crenças em que todas as suas políticas e ações serão baseadas. Depois, eu acredito que o fator individual mais importante para o êxito de uma empresa seja o seguimento fiel destas crenças. ... *As crenças têm sempre que vir antes das políticas, praticas e metas. Estas últimas têm sempre que ser alteradas se estiverem violando as crençasfundamentais.* [grifo nosso]

Na maioria dos casos, um valor central pode ser reduzido a algo extremamente simples que fornece uma orientação substancial. Veja como Sam Walton captou a essência do valor principal da Wal-Mart: "[Nós colocamos] o cliente na frente de todo o resto. ... Se você não estiver servindo o cliente ou ajudando aqueles que o estão fazendo, então não precisamos de você." Veja como James Gamble declarou de forma simples e elegante o valor central da P&G de qualidade dos produtos e honestidade nos negócios: "Se você não tiver condições de fazer mercadorias puras com o peso total, vá fazer outra coisa que seja honesta, mesmo que seja quebrar pedras."9, Veja como John Young, ex-diretor-executivo da HP, captou a simplicidade da filosofia HP: "A filosofia HP significa o respeito e a consideração para com o indivíduo; ela diz: 'Faça com os outros aquilo que você gostaria que fizessem com você'. É isto que ela representa." O valor central pode ser declarado de várias formas, mas continua sendo simples, claro, direto e poderoso.

As empresas visionárias tendem a ter apenas alguns valores centrais, normalmente entre três e seis. Na verdade, nenhuma das empresas visionárias apresentou mais do que seis valores centrais, sendo que a maioria tem menos. E isto já deveria ser de se esperar, pois apenas uns poucos valores podem ser realmente *centrais* - valores tão fundamentais e fielmente seguidos que raramente são modificados ou comprometidos, se forem.

Isto tem implicações importantes para a articulação de valores centrais na sua organização. Se você listar mais de cinco ou seis valores, pode ser que não esteja captando aqueles que são realmente centrais. Se você tiver uma declaração de valores corporativos ou estiver criando uma, pergunte-se o seguinte: "Quais destes valores lutaríamos para seguir por cem anos *independente* das mudanças no ambiente externo - *mesmo que* este ambiente deixasse de nos recompensar por seguirmos estes valores, talvez até nos penalizando? Por outro lado, quais destes valores estaríamos dispostos a mudar ou descartar se o ambiente não mais os favorecesse?" Estas perguntas poderão ajudá-lo a identificar os autênticos valores centrais.

Um ponto muito importante: nós não aconselhamos que você caia na armadilha de usar os valores centrais das empresas visionárias (listados na Tabela 3.1) como uma fonte para definir os valores centrais da sua organização. A ideologia central não vem da imitação dos valores de outras empresas mesmo que elas sejam altamente visionárias; ela não vem quando se segue o que foi ditado por pessoas de fora; ela não vem da leitura de livros de administração; e ela não vem de um exercício intelectual estéril de "calcular" que valores seriam os mais pragmáticos, mais populares ou mais lucrativos. Ao articular e codificar uma ideologia central, a coisa mais importante a se fazer é captar aquilo em que se acredita piamente, não aquilo que outras empresas definiram como seus valores ou que o mundo externo acha que a ideologia deveria ser.

É importante entender que a ideologia central existe como um elemento *interno,* independente do ambiente externo. Para fazer uma analogia, os fundadores dos Estados Unidos não criaram a ideologia central de liberdade e igualdade porque o ambiente a exigia, assim como eles também não achavam que o país abandonaria estes ideais básicos para se adaptar a condições externas. Eles

viam a liberdade e a igualdade como ideais eternos, independentes do ambiente ("Consideramos manifestos os fatos de que..!') - ideais em busca dos quais a nação sempre trabalharia, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras. O mesmo ocorre nas empresas visionárias.

> **NUMA** empresa visionária, os valores centrais não precisam de nenhuma explicação racional ou externa. Eles também não têm que dançar conforme a música. Nem mudar de acordo com a mudança das condições do mercado.

Robert W. Johnson Jr. não escreveu o credo por causa de uma teoria conceitual que ligava as crenças aos lucros ou porque havia lido aquilo em algum livro. Ele escreveu o credo porque a empresa tinha crenças que eram fielmente seguidas e que ele queria preservar. George Merck *11 acreditava pro*fundamente que os remédios são para o paciente e queria que todos na Merck compartilhassem sua crença. Thomas J. Watson Jr. disse que os valores centrais da IBM eram algo que já estava "enraizado" em seu pai: "Do ponto de vista dele, estes valores eram as regras da vida - deviam ser preservados a qualquer custo, recomendados aos outros e seguidos com escrúpulos na vida profissional de qualquer um.

David Packard e Bill Hewlett não "planejaram" a filosofia HP nem o *"porquê* dos negócios" da HP; eles simplesmente tinham convicções profundas sobre a maneira como um negócio *deveria* ser criado e tomaram medidas concretas para articular e divulgar estas convicções de modo que fossem preservadas e seguidas. E eles acreditavam nestas coisas *independente* das estratégias de gerenciamento da moda. Ao examinar os arquivos da Hewlett-Packard Company, encontramos a seguinte declaração feita por David Packard:

> [Em 1949], eu participei de uma reunião de líderes empresariais. Na reunião, afirmei que a responsabilidade da alta gerência ia além de trazer lucros para seus acionistas. Eu disse que nós... tínhamos a responsabilidade, perante nossos funcionários, **de** reconhecer sua dignidade como seres humanos e garantir que eles compartilhassem o sucesso que o seu trabalho possibilitou. Eu também observei que nós tínhamos uma responsabilidade perante nossos clientes e a comunidade como um todo. Eu fiquei surpreso e chocado ao ver que nenhum dos presentes concordava comigo. Apesar deles terem discordado de forma educada, ficou bem claro que eles tinham cer-
>
> teza de que eu não era um *deles,* e obviamente não estava qualificado para administrar uma empresa importante.'0'

Hewlett, Packard, Merck, Johnson e Watson não ficaram se perguntando "Quais os valores que poderiam maximizar nossa riqueza?", "Que tipo de filosofia ficaria bem impressa num papel acetinado?" nem "Quais as crenças que agradariam à comunidade financeira?". Não! Eles articularam o que estava dentro deles - o que vinha do fundo do seu ser, do seu coração. Para eles, era tão natural quanto respirar. A questão não era em

que eles acreditavam, *mas o quanto eles acreditavam naquilo* (e a consistência de seu uso nas organizações). Mais uma vez, a palavra-chave *é autenticidade.* Sem nenhum sabor artificial. Sem acréscimo de adoçante. Só 100% de autenticidade genuína.

Objetivo

O objetivo é o conjunto de motivos fundamentais pelos quais a empresa existe além de ganhar dinheiro. As empresas visionárias definem o seu objetivo através de perguntas semelhantes às propostas por David Packard no início deste capítulo. ("Eu quero discutir *por que* uma empresa existe. Em outras palavras, por que estamos aqui? Eu acho que muitas pessoas supõem, erradamente, que uma empresa existe simplesmente para ganhar dinheiro. Ao mesmo tempo em que este é um resultado importante da existência de uma empresa, temos que ir mais fundo e descobrir quais as verdadeiras razões da nossa existência.")

O objetivo não tem que ser totalmente singular. É possível que duas empresas tenham um objetivo muito parecido, assim como também é possível que duas empresas possam compartilhar uma crença sólida num valor como a integridade. O papel principal do objetivo é orientar e inspirar, não necessariarnente diferenciar. Um exemplo é que muitas empresas poderiam ter o mesmo objetivo que a HP de dar uma contribuiçâo à sociedade através de equipamentos eletrônicos para o avanço da ciência e o bem-estar da humanidade. Agora nós nos perguntamos: será que elas acreditariam nisto tão profundamente e seguiriam este objetivo de forma tão consistente quanto a HP? Assim como no caso dos valores centrais, o essencial é a autenticidade, não a singularidade.

Quando concebido de forma adequada, o objetivo é amplo, fundamental e duradouro; um bom objetivo deve orientar e inspirar a organização durante muitos anos, talvez um século ou mais. Roy Vagelos - olhando para um futuro daqui a *cem anos* - descreveu o papel duradouro do objetivo da Merck & Company:

> Imaginem que todos nós tivéssemos sido transportados para o ano 2091. Grande parte [da nossa estratégia e métodos] teriam sido modificados por um progresso que não podemos prever. Mas, independente das mudanças ocorridas na empresa, eu sei que encontraríamos uma coisa que ainda seria a mesma - a coisa mais importante: o... espírito dos funcionários da Merck. ... Acredito que, daqui a um século, ainda sentiríamos o mesmo espírito corporativo. ... Acredito nisto, acima de tudo, porque a dedicação da Merck no combate às doenças, no alívio do sofrimento e na ajuda às pessoas é uma causa nobre - uma causa que inspira as pessoas a sonhar com a realização de coisas maravilhosas. É uma causa eterna e fará com que o pessoal da Merck faça muita coisa durante os próximos cem anos.

Na verdade, uma empresa visionária está sempre em busca do seu objetivo, mas nunca o atinge ou conclui - é como correr até o horizonte da terra ou seguir uma estrela-guia. Walt Disney captou a natureza duradoura, incompleta do objetivo ao comentar:

A Disneylândia nunca terá sido concluída enquanto houver imaginação no mundo.

A Boeing estará sempre trazendo novidades para a tecnologia de transportes aéreos; o mundo sempre precisará de um Chuck Yaeger corporativo. A HP nunca chegará a um ponto em que dirá: "Não há mais nenhuma contribuição a fazer." A GE nunca chegará ao fim da tarefa de melhorar a qualidade de vida através da tecnologia e inovação.

A Marriott pode evoluir - de postos de venda de cerveja a cadeias de alimentação, do fornecimento de refeições para empresas de transporte aéreo a hotéis e a quem sabe mais o que no século XXI - e mesmo assim nunca superar a tarefa fundamental de "fazer com que as pessoas que estão longe de casa sintam que estão entre amigos e que são queridas".

A Motorola pode evoluir - de eliminadores de bateria para rádios domésticos, a rádios para carros, a aparelhos de TV, a semicondutores, a circuitos integrados, a comunicação celular, a sistemas de satélite e a quem sabe mais o que no século XXI - e mesmo assim nunca superar a sua busca fundamental pelo objetivo de "servir à comunidade de forma digna, fornecendo produtos e serviços de qualidade superior a um preço justo".

A Disney pode evoluir - de desenhos animados bobos, a desenhos animados em longa-metragem, ao clube do Miekey Mouse, à Disneylândia, a sucessos de bilheteria, à EuroDisney e a quem sabe mais o que no século XXI - e mesmo assim nunca superar a tarefa básica de "levar a alegria a milhões de pessoas".

A Sony pode evoluir - de panelas elétricas para cozinhar arroz a almofadas elétricas grosseiras, a toca-fitas, a rádios transistorizados, a TVs em cores Trinitron, a videocassetes, a Walkmans, a sistemas automatizados e a quem sabe mais o que no século XXI - e mesmo assim nunca chegar ao fim da busca pelo seu objetivo central de experimentar a pura alegria de aplicar a inovação tecnológica que traz "um prazer incalculável e benefícios incalculáveis... e a elevação da cultura [do Japão] ".

Em suma, uma empresa visionária pode, e normalmente o faz, evoluir, entrando em novas áreas de negócios, e mesmo assim continuar sendo orientada pelo seu objetivo central.

Conseqüentemente, se você estiver pensando sobre o objetivo da sua organização, nós sugerimos que você não redija simplesmente uma descrição específica das suas linhas de produtos ou segmentos de clientela ("Nós existimos para fazer os produtos X para os clientes Y*).* "Nós existimos para fazer desenhos animados para crianças", por exemplo, teria sido uma declaração de objetivo horrível para a Disney, sem nenhum apelo nem flexibilidade para durar cem anos. Mas "usar nossa imaginação para levar a felicidade a milhões de pessoas" pode muito bem durar cem anos, sendo um objetivo com apelo. A etapa mais importante é descobrir os motivos mais profundos e fundamentais da existência da organização. Uma forma eficaz de se chegar ao objetivo é fazer a pergunta: "Por que nós simplesmente não fechamos esta organização, pegamos o dinheiro e vendemos todos os bens?" e tentar obter uma resposta que fosse igualmente válida hoje e daqui a cem anos.

Nós queremos esclarecer uma coisa: não encontramos uma declaração explícita e formal de objetivos em todas as empresas visionárias. Às vezes o objetivo era declarado

de maneira mais implícita ou informal. Mesmo assim, como há uma boa diferença entre objetivo e valores centrais (que encontramos explicitamente em *todos* os dezoito casos) - e como treze empresas do nosso estudo apresentaram declarações de objetivos (formais/explícitas ou informais/implícitas) em algum ponto da sua história - consideramos útil identificar o objetivo como um componente específico e distinto da ideologia central. Nós chegamos à conclusão de que a maioria das empresas só tira proveito ao articular os valores centrais e o objetivo na sua ideologia central, e sugerimos que faça o mesmo.

Nota especial para aqueles que não são diretores-executivos

Apesar de termos feito este capítulo do ponto de vista da empresa como um todo, chegamos à conclusão de que as mesmas idéias se aplicam a gerentes de *todos* os níveis da organização. Não existe nenhum motivo pelo qual uma ideologia central não possa ser articulada para um grupo de trabalho, departamento ou divisão. Se a sua empresa tiver uma ideologia corporativa geral forte, naturalmente a ideologia do seu grupo será reprimida pela primeira - principalmente no que diz respeito aos valores centrais. Mas mesmo assim você ainda pode dar um toque pessoal na ideologia e com certeza pode articular um objetivo para a sua suborganização. Por que ela existe? O que se perderia se ela deixasse de existir?

E se a sua empresa não tiver uma ideologia corporativa geral, você pode definir uma no seu nível - e provavelmente terá mais liberdade para fazê-lo. O fato de a empresa como um todo não ter uma ideologia clara não significa que o seu grupo não deva ter uma! Além disso, você pode assumir um papel importante, encorajando sua empresa a articular sua ideologia ao definir uma no seu nível e deixar que ela sirva de modelo. Nós vimos subgrupos exercerem uma grande pressão sobre a corporação como um todo por serem modelos internos para a empresa.

Nota especial para empresários e gerentes de pequenas empresas

Nem todas as empresas visionárias começaram a vida com uma ideologia central bem articulada. Umas poucas o fizeram. Robcrt W. Johnson, por exemplo, sabia qual era o objetivo da J&J desde o momento da sua concepção ("aliviar a dor e as doenças"). Assim como Masaru Ibuka da Sony ao redigir o prospecto de 1946 da empresa. Mas outras empresas, como a HP e a Motorola, só definiram sua ideologia depois que a empresa havia passado com segurança pela fase inicial, mais ou menos uma década depois da fundação (mas normalmente antes de se tornarem grandes empresas). Nos estágios iniciais, a maioria das empresas visionárias simplesmente tentaram se erguer e se sair bem, sendo que suas ideologias só ficaram claras com a evolução das empresas. Portanto, se você ainda não tiver articulado uma ideologia central porque você ainda está passando pela dor de cabeça de consolidar uma empresa, tudo bem. Mas quanto mais cedo, melhor. Na verdade, se você conseguiu arranjar um tempo para ler este livro, nós o encorajamos a arrumar tempo para articular sua ideologia *agora.*

4
Preservar o núcleo/Estimular o progresso

> Paul Galvin nos estimulava a continuar progredindo, a agir pelo simples fato de agir. ... Ele estimulava a renovação continua. ... A mudança por si só é essencial. Mas, se a tomarmos sozinha, é limitada. Sim, renovação é mudança. Ela quer dizer "faça de outra forma". Mas ela também acalenta os fundamentos comprovados.
>
> ROBERT W. GALVIN, EX-DIRETOR-EXECUTIVO, MOTOROLA, 1991

> É a consistência de princípios... que nos orienta. ... [Certos princípios] são característicos da P&G desde a nossa fundação em 1837. Apesar de a Procter & Gamble ser voltada para o progresso e o crescimento, é vital que os funcionários entendam que a empresa não está preocupada apenas com os resultados, mas com a maneira como eles são obtidos.
>
> ED HAMESS. EX-PRESIDENTE, PROCTER & GAMBLE, 1971

No capítulo anterior, apresentamos a ideologia central como componente essencial de uma empresa visionária. Mas a ideologia central por si só, por mais importante que seja, não torna - nao *pode* tornar - uma empresa visionária. Uma empresa pode ter a ideologia central mais acalentada e significativa do mundo, mas, se ela simplesmente não fizer nada ou se recusar a mudar, o mundo a deixará para trás. Como Sam Walton observou: "Não se pode continuar fazendo o que deu certo uma vez, pois tudo à sua volta está sempre mudando. Para vencer, é preciso estar na frente das mudanças". De forma semelhante, Thomas J. Watson Jr. colocou uma enorme advertência no seu livreto *A Business and Its Beliefs:*

> Se uma organização desejar vencer os desafios de um mundo em constante transformação, *ela tem que estarpreparada para mudar tudo em si, exceto suas crenças [básicas], à medida que for progredindo na vida corporativa. ... A única vaca sagrada de uma organização deve ser sua filosofia bíísica de negócios.* [grifo nosso].

Achamos que a IBM começou a perder seu caráter de empresa visionária no fim da década de 1980 e início da década de 1990 em parte porque se descuidou da advertência incisiva de Watson. Em nenhum ponto das "três crenças básicas" da IBM são mencionadas camisas brancas, ternos azuis, políticas específicas, procedimentos específicos, hierarquias erganizacionais, computadores de grande porte - ou qualquer tipo de computador. Ternos azuis e camisas brancas não são valores centrais. Computadores de grande porte não são valores centrais. Políticas, procedimentos e práticas específicas não são valores centrais. A IBM deveria ter mudado com mais vigor *tudo* nela, exceto

seus valores centrais. Em vez disso, ela se prendeu durante muito tempo a práticas estratégicas e operacionais e manifestações culturais dos valores centrais.

Concluímos que as empresas confundem a ideologia central com práticas especificas e não-centrais. Esta confusão pode fazer com que as empresas mantenham-se fiéis durante muito tempo a itens não-centrais - coisas que deveriam ser mudadas para que a empresa se adapte e progrida. Isto nos leva a um ponto crucial: uma empresa visionária preserva e protege cuidadosamente a sua ideologia central, mas todas as *manifestações* específicas da sua ideologia central têm que estar abertas a mudanças e à evolução. Por exemplo:

- Na HP, "Respeito e consideração por todos os funcionários" é uma parte permanente e imutável da sua ideologia central; servir frutas e rosquinhas para todos os funcionários às dez da manhã todos os dias é uma prática não-central que pode mudar.
- Na Wal-Mart, "Ir além das expectativas do cliente" é uma parte permanente e imutável da sua ideologia central; colocar pessoas dando as boas-vindas aos clientes na entrada é uma prática não-central que pode mudar.
- Na Boeing, "Liderança no setor da aeronáutica; pioneirismo" é uma parte permanente e imutável da sua ideologia central; o compromisso com a construção de jumbos a jato é uma prática não-central que pode mudar.
- Na 3M, "Respeito pela iniciativa individual" é uma parte permanente e imutável da sua ideologia central; a regra dos 15% (que permite que os funcionários da área técnica passem 15% do seu tempo trabalhando em projetos da sua escolha) é uma prática não-central que pode mudar.
- Na Nordstrom, "Atendimento ao cliente acima de tudo" é uma parte permanente e imutável da sua ideologia central; o foco regional, pianistas no saguão e o gerenciamento de estoque em excesso são práticas nãocentrais que podem mudar.
- Na Merck, "Nosso negócio é preservar e melhorar a vida do ser humano" é uma parte permanente e imutável da sua ideologia central; seu compromisso com relação a pesquisas voltadas para doenças específicas é uma prática não-central que pode mudar.

É absolutamente essencial não confundir ideologia central com cultura, estratégia, tática, operações, políticas ou outras práticas não-centrais. Com o tempo, as normas culturais têm que mudar; a estratégia tem que mudar; as linhas de produto têm que mudar; as metas têm que mudar; as competências têm que mudar; as políticas administrativas têm que mudar; a estrutura organizacional tem que mudar; os sistemas de recompensa têm que mudar. Em última análise, a *única coi*sa que uma empresa não deve mudar com o passar do tempo é sua ideologia central - isto se ela quiser ser uma empresa visionária.

EM BUSCA DO PROGRESSO

A ideologia central de uma empresa visionária anda lado a lado com uma busca implacável pelo progresso que induz mudanças e o movimento para frente em tudo que não faz parte da ideologia central. A busca pelo progresso é proveniente de uma profunda necessidade humana - de explorar, criar, descobrir, alcançar, mudar, melhorar. A busca pelo progresso não é um reconhecimento estéril e intelectual de que o "progresso é saudável num mundo em transformação" ou de que "organizações saudáveis devem mudar e melhorar" ou de que "nós temos que ter metas"; não, é *um impulso* profundo, interno, compulsivo - quase primitivo.

Foi este tipo de impulso que levou Sam Walton a passar algum tempo durante os últimos dias de sua vida discutindo as cifras das vendas da semana com o gerente de uma loja local que passou no seu quarto do hospital - um impulso compartilhado por J. Willard Marriott, que viveu segundo o lema "Continue a ser construtivo e a fazer coisas construtivas até que chegue a hora da morte... faça com que cada dia valha a pena, até o fim".

Foi este impulso que motivou o Citicorp a definir a meta de que se tornaria a maior instituição financeira do mundo numa época em que ainda era muito pequeno para que uma meta tão audaciosa não soasse absurda, senão imprudente. É o tipo de impulso que levou a Walt Disney a apostar sua reputação na Disneylândia sem nenhum dado de mercado que indicasse uma demanda por um sonho tão extravagante. É o tipo de impulso que fez com que a Ford colocasse seu futuro em jogo com a meta audaciosa de "democratizar o automóvel", deixando uma marca indelével no mundo.

Foi este tipo de impulso que estimulou a Motorola a viver segundo o lema "Agir pelo simples fato de agir!" e colocou a empresa de eliminadores de bateria e rádios para carro no ramo de televisores, microprocessadores, comunicação celular, satélites girando em torno da terra e a busca pelo padrão da qualidade 99,999999% (apenas 3,4 defeitos por milhão). Robert Galvin usava o termo "renovação" para descrever o ímpeto interno da Motorola na busca pelo progresso:

> A renovação é o que impulsiona esta empresa. Literalmente um dia depois que meu pai fundou a empresa para fabricar eiiminadores de bateria em 1928, ele teve que começar a procurar um produto que substituísse o eliminador, que seria considerado obsoleto em 1930. Ele nunca parou de renovar. Nem nós. ... Somente aqueles que não têm uma idéia ilusória de renovação, que favorece a proliferação de idéias novas e criativas.... e que têm uma dedicação irrestrita ao compromisso com relação ao risco e à promessa destas idéias inexploráveis irão prosperar.

Foi este impulso da busca pelo progresso que encorajou a 3M a estar sempre fazendo experiências e resolvendo problemas que outras empresas nem mesmo tinham reconhecido como problemas, o que resultou em inovações muito difundidas como lixa à

prova d'água, fita adesiva e bloquinhos de Post-it. Ele fez com que a Procter & Gamble adotasse programas de participação nos lucros e de participação acionaria por volta de 1880, muito antes de iniciativas deste tipo se tornarem moda, c instigou a Sony a mostrar que era possível comercializar produtos transistorizados no início da década de 1950, quando nenhuma outra empresa o fizera antes. Foi este impulso que fez com que a Boeing corresse alguns dos riscos mais ousados na história dos negócios, incluindo a decisão de construir o B-747 apesar da demanda de mercado altamente incerta - um impulso articulado por William E. Boeing durante os primórdios da empresa:

> Não cabe a ninguém dispensar uma nova idéia com a desculpa de que isto "não pode ser feito". Nosso trabalho é estar sempre pesquisando e fazendo experiências, adaptar nossos laboratórios à produção o mais rápido possível, não deixar que nenhuma novidade em termos de vôo e equipamentos de vôo passe despercebida por nós.

De fato, a busca pelo progresso nunca é satisfeita pelo *status quo, mesmo que este* status quo *estejafuncionando bem.* Como uma coceira persistente e incurável, a busca pelo progresso em empresas altamente visionárias nunca será satisfeita em hipótese *alguma,* mesmo que esta empresa seja extremamente bem-sucedida: "Nós sempre podemos fazer melhor; nós sempre podemos ir mais longe; nós sempre podemos encontrar novas possibilidades." Como Henry Ford disse: "É preciso estar sempre fazendo e progredindo."

Um impulso interno

Como a ideologia central, o impulso da busca pelo progresso é uma força *interna.* A busca pelo progresso não espera o mundo lá fora dizer "Está na hora de mudar", "Está na hora de melhorar" nem "Está na hora de fazer algo novo". Não; assim como o ímpeto de um grande artista ou inventor criativo, simplesmente está lá, forçando seu caminho para fora e para frente. Não dá para criar a Disneylândia, construir o 747, ir atrás da qualidade 99,999999%, inventar os blocos Post-it, instituir a participação acionaria do empregado em 1880 ou se reunir com um gerente de loja no seu leito de morte porque o ambiente externo requer isto. Estas coisas vêm de uma necessidade *interna* de progredir. Numa empresa visionária, o ímpeto de ir adiante, fazer melhor, criar novas possibilidades *não precisa de justificativa externa..*

Através da busca pelo progresso, uma empresa altamente visionária prova que tem uma mistura poderosa de auto-confiança e autocrítica. A autoconfiança permite que uma empresa visionária estabeleça metas audaciosas e tome medidas audazes e ousadas, às vezes batendo de frente com a sabedoria convencional do setor ou com a prudência estratégica; simplesmente nunca passa pela cabeça de uma empresa altamente visionária que ela não possa vencer as adversidades, conseguir coisas incríveis e se tornar algo verdadeiramente extraordinário. A autocrítica, por outro lado, estimula a mudança e a melhoria auto-induzidas *antes* que o mundo exterior imponha a necessidade de mudança e melhoria; assim, a empresa visionária passa a ser o seu crítico mais duro. Desta forma,

a busca pelo progresso vem de dentro, exigindo a mudança contínua e o movimento para frente em tudo que não diga respeito à ideologia central.

Observe a disciplina implacável auto-imposta encontrada na resposta de Bruce Nordstrom à bajulação que a empresa tinha conseguido por causa dos seus padrões de serviço ao cliente: "Nós não queremos falar sobre o nosso serviço. Nós não somos tão bons quanto a nossa reputação. É uma coisa muito frágil. Você tem que fazer isto toda hora, todo dia.", Observe o impulso interno da busca pelo progresso descrito por um gerente de marketing da Hewlett-Packard que nunca deixou que seu pessoal descansasse sobre os louros:

> Nós nos orgulhamos dos nossos êxitos e os celebramos. Mas o que é realmente excitante é descobrir como poderemos nos sair ainda melhor no futuro. É um processo sem fim de ver até onde conseguimos chegar. Não existe nenhuma linha de chegada onde possamos dizer "chegamos". Eu não quero que fiquemos satisfeitos com o nosso sucesso nunca, pois é aí que começaremos a cair.

PRESERVAR O NÚCLEO E ESTIMULAR O PROGRESSO

Observe a relação dinâmica entre a ideologia central e a busca pelo progresso:

Ideologia central

Dá continuidade *e estabilidade.*

Finca uma estaca relativamen*te fixa* no chão.

Limita as possibilidades e direções da empresa (para aqueles que são coerentes com o conteúdo da ideologia).

Tem um conteúdo claro *("Esta* é nossa ideologia central e nós não a violaremos").

A implementação de uma ideologia central é, por si só, um ato *conservador.*

Busca pelo progresso

Requer a *mudança contínua* (novas direções, novos métodos, novas estratégias, etc.).

Induz ao *movimento constan*te (em busca de metas, rnelhorias, uma forma imaginada, etc.).

Expande a quantidade e variedade de possibilidades que a empresa pode levar em conta.

Não precisa se prender a um conteúdo *("Qualquer* tipo de progresso é bom, desde que seja coerente com nossa ideologia").

Expressar o ímpeto da busca pelo progresso pode levar a inudanças drásticas, radicais e *revoluciondrias.*

A relação entre o núcleo e o progresso é uma das descobertas mais importantes do nosso trabalho. No espírito da "Genialidade do E", uma empresa visionária não busca o mero equilíbrio entre núcleo e progresso; ela busca *tanto* o que é altamente ideológico quanto o que é altamente progressista ao mesmo tempo, o tempo todo. De fato, a ideologia central e a busca pelo progresso coexistem numa empresa visionária como o yin e o yang da filosofia dualista chinesa; cada elemento capacita, complementa e reforça o outro:

> A ideologia central permite o progresso através de uma base contínua em torno da qual a empresa visionária pode evoluir, fazer experiências e mudar. Deixando claro o que é o núcleo (portanto relativamente fixo), uma empresa pode buscar com mais facilidade a variação e o movimento em tudo aquilo que não fizer parte do núcleo.
>
> A busca pelo progresso permite a existência da ideologia central, pois sem a mudança contínua e o movimento para frente, a empresa - que carrega o núcleo - ficará para trás num mundo em constante mudança, deixando de ser forte ou talvez até de existir.

Apesar de a ideologia central e a busca pelo progresso normalmente se originarem através de indivíduos específicos, uma empresa altamente visionária as *institucionaliza* tornando-as parte da estrutura que forma a organização. Estes elementos não existem apenas como um costume ou uma I cultura" prevalecente. Uma empresa altamente visionária não tem um reles conjunto de intenções ou um zelo apaixonado com respeito ao núcleo e ao progresso. É claro que uma empresa altamente visionária os tem, mas ela também tem mecanismos concretos para *preservar a ideologia central e estimular o progresso.*

A Walt Disney não entregou a sua ideologia central à sorte; ela criou a Universidade Disney, exigindo que todos os funcionários assistissem aos seminários sobre as "Tkadições Disney". A Hewlett-Packard não ficou só no papo com a filosofia HP; ela instituiu uma política religiosa de promoção interna e traduziu sua filosofia em três categorias usadas para avaliações de funcionários e promoções, tornando quase impossível o fato de alguém se tornar um alto executivo sem se encaixar perfeitamente na filosofia HP. A Marriott não ficou só na teoria com seus valores centrais; instituiu mecanismos rígidos de seleção dos funcionários, processos de instrução e círculos elaborados de *feedback* do cliente. A Nordstrom não ficou simplesmente filosofando sobre o atendimento fanático ao cliente; ela criou um culto de atendimento reforçado por recompensas e penalidades concretas - os "nordies" que atendem bem ao cliente se tornam heróis bem remunerados e aqueles que tratam os clientes mal são mandados embora da empresa.

A Motorola não ficou só pregando a qualidade; ela se comprometeu com a meta da qualidade 99,999999% e conseguiu o Prêmio da Qualidade Malcolm Baldrige. A General Electric não ficou doutrinando sobre a importância da inovação tecnológica contínua no início do século; ela criou um dos primeiros laboratórios industriais de P&D do mundo. A Boeing não ficou só sonhando em estar na liderança da área de aviação; ela assumiu compromissos ousados e irreversíveis com relação a projetos audaciosos como o Boeing 747, em que o fracasso poderia ter acabado com a empresa. A Procter & Gamble não ficou só pensando que o progresso imposto por ela mesma era uma boa idéia; instalou uma estrutura que colocou as linhas de produtos da P&G numa competição feroz entre si, usando a competição interna institucionalizada como um mecanismo poderoso para estimular o progresso. A 3M não ficou só na conversa com relação ao estímulo da iniciativa e inovação individual; ela descentralizou, deu aos pesquisadores 15% do seu tempo para trabalhar em qualquer projeto do seu agrado, criou um fundo interno de capital de investimento e instituiu a regra de que 25% das vendas anuais de cada divisão tinham que vir de produtos introduzidos nos últimos cinco anos.

Palpável. Concreto. Específico. Sólido. Olhe para dentro de uma empresa visionária e verá que tudo nela funciona perfeitamente. Você verá manifestações concretas da sua ideologia central e da busca pelo progresso em todo lugar.

AS intenções são uma coisa boa, mas é a transformação destas intenções em itens concretos - mecanismos que se encaixam - que pode fazer a diferença entre se tornar uma empresa visionária ou ficar querendo para sempre.

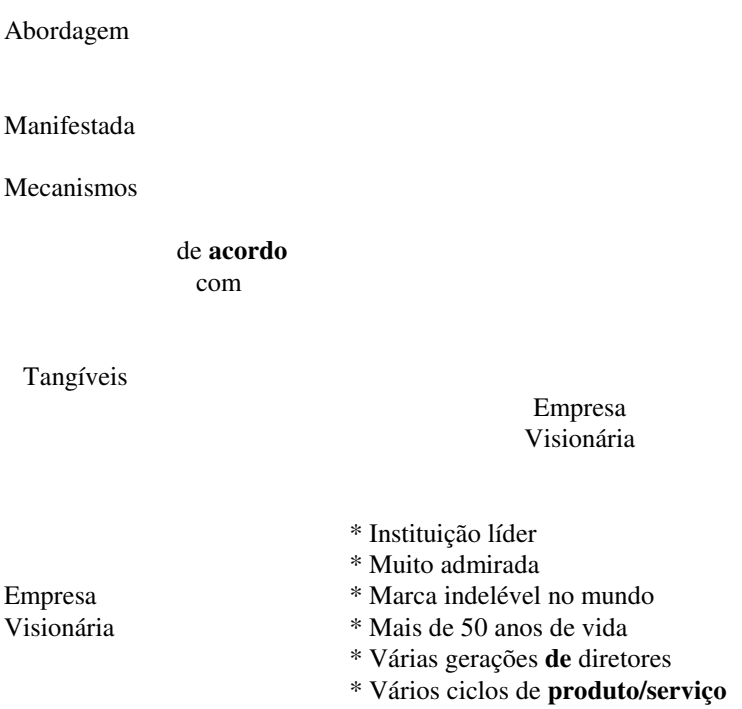
Nós descobrimos que as organizações costumam ter grandes intenções e visões inspiradoras para si mesmas, mas não tomam a medida crucial de transformar suas intenções em itens concretos. E o que é pior, muitas vezes elas toleram características, estratégias e táticas organizacionais que não têm nada a ver com suas intenções admiráveis, o que cria confusão e ceticismo. As engrenagens e os mecanismos necessários para o funcionamento perfeito não entram em atrito, e sim trabalham em conjunto - em harmonia entre si - para preservar o núcleo e estimular o progresso. Aqueles que criam empresas visionárias buscam a harmonia em termos de estratégias, táticas, sistemas organizacionais, estrutura, sistemas de incentivo, planejamento da criação, padrão de trabalho - em *tudo.*

CONCEITOS-CHAVE PARA DIRETORES, GERENTES E EMPRESÁRIOS

Em nosso trabalho com gerentes, confirmamos a utilidade de captar todas as idéias-chave das nossas conclusões numa estrutura geral que pode ser usada por gerentes como guia conceitual para diagnosticar e definir a sua organização.

Nossa estrutura, mostrada na Figura 4.A, tem duas camadas. A camada superior da estrutura contém elementos discutidos em capítulos anteriores: a abordagem de dar as ferramentas (Capítulo 2), o símbolo do yin/yang (abaixo a "Tirania do OU"), a ideologia central (Capítulo 3) e a busca pelo progresso (descrita anteriormente neste capítulo). A camada superior pode ser vista como um conjunto de elementos intangíveis de orientação necessários para que uma empresa se torne visionária. Entretanto, por mais importantes que sejam, estes elementos intangíveis por si sós não são suficientes para uma empresa se tornar visionária. Para que uma empresa se torne visionária, é preciso transformar estes bens intangíveis nos elementos da segunda camada da estrutura, e é neste ponto que muitas das empresas não conseguem vencer os obstáculos.

FIGURA 4.A



SE você estiver envolvido na criação e no gerenciamento de uma organização, o ponto mais importante a ser assimilado deste livro é a importância fundamental de criar mecanismos concretos de acordo com a filosofia de *preservar o núcleo e estimular o progresso. Esta* é a essência da abordagem de dar as ferramentas.

Se tivéssemos que traduzir nosso projeto de pesquisas de seis anos em um conceito-chave que passasse a maioria das informações sobre o que é necessário para criar uma empresa visionária, desenharíamos o seguinte ícone, que aparecerá no topo de todos os capítulos restantes:

Nos próximos capítulos, descreveremos os métodos específicos de preservação do núcleo e estímulo do progresso que diferenciaram as empresas visionárias das empresas de comparação, seguidos de um capítulo conclusivo sobre alinhamento. Estes métodos se encaixam em cinco categorias:

- Metas Audaciosas (MAs): Compromisso com metas e projetos desafiadores, audaciosos e normalmente arriscados em direção aos quais a empresa visionária canaliza seus esforços (estimular o progresso).
- *Culturas de devoção:* ótimos locais de trabalho *apenas* para aqueles que compram a ideologia central; aqueles que não se adaptam à ideologia são eliminados como um corpo estranho (preservar o núcleo).
- Tentar várias cor . *sas e aplicar o que der certo:* Altos níveis de ação e experiência - normalmente sem plane-

  jamento e orientação - que produzem caminhos novos e inesperados para o progresso e permitem que a empresa visionária imite o processo de evolução biológica das espécies (estimular o progresso).
- Gerentes treinados internamente: Promoções internas, levando aos níveis superiores apenas aqueles que tenham passado um bom tempo mergulhados na ideologia central da empresa (preservar o núcleo).
- Nunca é suficiente: Processo contínuo de auto-aperfeiçoamento incansável com o objetivo de sempre fazer cada vez melhor (estimular o progresso).

Nós daremos exemplos, contaremos histórias e forneceremos provas sistemáticas que corroboram e ilustram cada um destes métodos. Ao ler cada um destes capítulos, aconselhamos que você use nossa estrutura geral como guia para diagnosticar a sua própria organização:

- Ela passou da perspectiva de impor as soluções para *dar as ferramentas?*
- Ela rejeita a "Tirania do OU" e adota a *"Genialidade do E"?*
- Ela tem uma *ideologia central* - valores centrais e objetivo além de simplesmente ganhar dinheiro?
- Ela vai em *busca do progresso* - tem uma necessidade quase primária de mudar e evoluir em tudo que não fizer parte da ideologia central?
- Elapreserva o núcleo e estimula o progresso através de práticas concretas, como Metas Audaciosas, gerentes treinados internamente e outros métodos descritos no restante deste livro?
- A organização está *alinhada,* de modo que as pessoas recebam um conjunto consistente de sinais para reforçar o comportamento que apóia a ideologia central e obtém o progresso desejado?

Ao terminar de ler os seis capítulos que se seguem, você deverá ter em mente uma lista de bom tamanho de coisas específicas e concretas que talvez sejam úteis se implementadas na sua organização a fim de torná-la visionária. Não importa se

você é um diretor, gerente, colaborador individual ou empresário. Você pode colocar estas idéias para funcionar.

5
Metas Audaciosas

> É muito melhor ousar fazer coisas grandiosas, triunfar gloriosamente, mesmo que com alguns fracassos no meio do caminho, do que se igualar àquelas pobres almas que não aproveitam nem sofrem muito, pois vivem na penumbra cinza de quem não sabe o que é a vitória nem a derrota.
>
> **THEODORE ROOSEVELT,** 1899

> Trabalhamos com fúria [para atingir nossas metas]. Por não termos medo, podíamos tomar medidas drásticas.
>
> **MASARU IBUKA, FUNDADOR, SONY CORPORATION, l99l**

> De tudo que fiz, o mais importante foi coordenar os talentos daqueles que trabalham para nós, indicando-lhes a meta a ser atingida.
>
> **WALT ELIAS DISNEY, FUNDADOR, WALT DISNEY COMPANY, 1954**

Coloque-se no lugar da equipe de gerenciamento da Boeing em 1952. Seus engenheiros têm a idéia de construir um grande avião a jato para o mercado comercial. A sua empresa nao tem praticamente nenhuma presença no mercado comercial e suas tentativas comerciais anteriores não deram certo. As aeronaves construídas pela empresa destinam-se principalmente ao setor militar (B-17 Flying Fortress, B-29 Superfortress, lança-bombas B-52) e quatro quintos dos seus negócios vêm de um cliente - a Força Aérea. Além disso, a sua força de vendas informa que as empresas aéreas comerciais dos Estados Unidos e da Europa demonstraram pouco interesse pela idéia do jato comercial da Boeing. As empresas aéreas têm um grande preconceito contra a Boeing - "eles fazem ótimos lança-bombas e só". Nenhuma outra empresa de aviação provou que há um mercado comercial para aviões a jato. A empresa rival Douglas Aircraft acha que os aviões a hélice vão continuar dominando o mercado comercial. A sua empresa ainda se lembra da penosa redução de uma equipe de 51.000 funcionários para 7.500 após o fim da Segunda Guerra Mundial. E o argumento mais forte é a estimativa de que o desenvolvimento de um protótipo do jato custará cerca de três vezes o seu lucro médio anual depois dos impostos dos últimos cinco anos -

praticamente um quarto do patrimônio líquido da empresa., (Felizmente, você acha que também poderia oferecer este avião a jato para o setor militar como avião de abastecimento, mas ainda assim precisa apostar US$15 milhões no desenvolvimento do protótipo.

O que fazer?

Se você for a gerência da Boeing, desafia as adversidades e se compromete com a meta audaciosa de se estabelecer como uma das principais empresas do setor aéreo comercial. Você constrói o jato. Você chama ele de 707. E coloca o mundo comercial na era do jato.

Em contraste, a Douglas Aircraft (que mais tarde viria a se tornar a McDonnell-Douglas, a empresa de comparação da Boeing em nosso estudo) decidiu ficar com os motores a pistão e esperar para ver o avião a jato comercial. A Douglas esperou e viu a Boeing deixá-la para trás, assumindo o domínio do mercado comercial. E em 1957 - ano em que, segundo a *Business Week,* as empresas aéreas "estavam se atropelando na pressa de trocar seus aviões com motores a pistão"9 - a Douglas *ainda* não tinha um jato pronto para colocar no mercado. Por fim, em 1958, a Douglas introduziu o DC-8, mas não conseguiu se igualar à Boeing.

Talvez você esteja pensando: "Mas será que não foi só sorte da Boeing? Olhando agora, a Boeing parece ter sido esperta, mas tudo poderia ter dado errado. Observação inteligente. E nós provavelmente concordaríamos com ela, a não ser por um ponto: a Boeing tem um histórico longo e consistente de compromisso com desafios audaciosos. Mesmo no inicio da década de 1930, encontramos este tipo de comportamento ousado na Boeing, quando ela estabeleceu a meta de se tornar a principal força no mercado da aviação militar, apostando seu futuro no avião militar P-26 e depois "arriscando um dinheirão" no B-17 Flying Fortress.

E esta tendência também não acabou na década de 1950 com o 707. Durante o desenvolvimento do 727 no início da década de 1960, a Boeing transformou as necessidades de um cliente em potencial (a Eastern Airlines) num desafio claro, preciso - e praticamente impossível - para seus engenheiros: construir um jato que pudesse pousar na pista 4-22 do Aeroporto de La Guardia (com apenas cerca de 1,5 km de comprimento - muito curta para qualquer jato de passageiros existente) e que fosse capaz de voar sem escalas de Nova York para Miami e que fosse suficientemente largo para ter filas com seis poltronas e que tivesse capacidade para 131 passageiros *e* que seguisse os altos níveis de indestrutibilidade da Boeing. Os engenheiros da Boeing venceram um desafio significativo - criaram o 727 - principalmente pelo fato de que *não tinham outra escolha."*

Em contraposição, a Douglas Aircraft teve uma reação lenta e só lançou o DC-9 dois anos depois do 727, ficando ainda mais atrás da Boeing no mercado de jatos comerciais. E naquela época a Boeing já estava desenvolvendo um jato de curto raio de ação ainda melhor, o 737. Teoricamente, a Douglas poderia ter se mostrado à altura do desafio da Eastern Airlines tão rápido quanto a Boeing, mas não o fez. (Só um comentário: a estimativa original de mercado da Boeing para o 727 era de trezentos aviões. Ela acabou

vendendo mais de oitocentos e o 727 virou o burro de carga de curto raio de ação do setor aéreo.)

Em 1965, a Boeing tomou uma das decisões mais audaciosas da história dos negócios: prosseguir com o jato 747, uma decisão que quase acabou com a empresa. Na reunião decisiva do conselho administrativo, o *chairman* da Boeing William Allen reagiu da seguinte forma ao comentário de um membro do conselho de que "se o programa [do 747] não estiver apresentando bons resultados, nós podemos voltar atrás".

"Voltar atrás?" disse Allen. "Se a Boeing disse que vamos construir este avião, nós vamos construí-lo mesmo que isto acabe com todos os recursos da empresa!"

E a Boeing se comprometeu irreversivelmente com o 747 assim como havia se comprometido com o P-26, o B-17, o 707 e o 727 - dos pontos de vista financeiro, psicológico e público. Durante o desenvolvimento do 747, um visitante da Boeing comentou: "Bem, Sr. Allen, [a Boeing] apostou muita coisa neste avião. O que vocês fariam se o primeiro avião caísse na decolagem?". Depois de uma longa pausa, Allen respondeu: "Eu prefiro pensar em algo mais agradável - como uma guerra nuclear."

Mais uma vez, assim como com o DC-8 e o DC-9, a rival McDonnell-Douglas demorou para investir num jumbo a jato e mais uma vez teve que rebolar para se igualar à Boeing. O DC-1O, a resposta da McDonnell-Douglas, nunca ocupou a mesma posição que o 747 no mercado.

MAS: UM MECANISMO PODEROSO PARA ESTIMULAR O PROGRESSO

A Boeing Corporation é um ótimo exemplo de como empresas altamente visionárias usam muito as missões ousadas ou o que preferimos chamar de MAs ("Metas Audaciosas") - como um mecanismo particularmente poderoso para estimular o progresso. As MAs não são o único mecanismo poderoso para estimular o progresso, e nem todas as empresas visionárias usam-nas em grande escala (algumas, como a 3M e a HP, preferem usar outros mecanismos para estimular o progresso, como discutiremos em capítulos posteriores). Todavia, encontramos mais indícios deste mecanismo poderoso nas empresas visionárias e menos indícios dele nas empresas de comparaçâo em quatorze dos dezoito casos. Em três casos, a empresa visionária e a empresa de comparação não apresentavam diferenças com respeito a MAs. Em um caso, encontramos mais indícios do uso de MAs na empresa de comparação. (Consulte a Tabela A.5 no Anexo 3.)

Todas as empresas têm metas. Mas há uma diferença entre simplesmente ter uma meta e se comprometer com um grande desafio - como escalar uma grande montanha. Pense na missão à lua da década de 1960. O presidente Kennedy e seus conselheiros poderiam ter entrado numa sala de conferências e resolvido algo como "Vamos fazer nosso programa espacial parecer maior", ou algo no gênero. A avaliação científica mais otimista das chances de sucesso da missão à lua em 1961 eram de 50% e, na verdade, a maioria dos especialistas estava pessimista. Mas, mesmo assim, o Congresso concordou

(atraído pela promessa de US$549 milhões imediatos e mais outros bilhões nos cinco anos seguintes) com a proclamação de Kennedy em 25 de maio de 1961 de que “este país deve se comprometer a atingir a meta, antes do fim da década, de colocar um homem na lua e trazê-lo de volta à terra a salvo”. Dadas as probabilidades, um compromisso tão ousado era, naquela época, uma loucura. Mas isto ajudou a tornar esta missão um mecanismo tão poderoso para fazer com que os Estados Unidos, ainda sob efeito da década de 1950 e da era Eisenhower, fossem com toda força para frente.

Uma meta clara - e estimulante

Assim como a missão à lua, uma verdadeira MA é clara e estimulante, servindo de ponto focal unificador de esforços freqüentemente criando um enorme espírito de equipe. Ela tem uma linha de chegada clara, para que a organização saiba quando atingiu a meta; as pessoas gostam de fazer um esforço extra para cruzar a linha de chegada.

> **UMA META AUDACIOSA** envolve as pessoas - pega-as de jeito. É algo concreto, excitante, voltado para algo altamente específico. As pessoas a "pegam" no ar; são necessárias poucas ou nenhuma explicação.

A missão à lua não precisou de um comitê que passasse horas sem fim bolando uma "declaração de missão" eloqüente, sem sentido, impossível de lembrar. Não, a meta em si - a montanha a ser escalada - era de tão fácil compreensão, passava tanta energia, que poderia ser expressa de cem formas diferentes e ainda assim ser facilmente entendida por todos. Quando uma expedição se dispõe a escalar o Monte Everest, não precisa de uma complicada "declaração de missão" de três páginas para explicar o que é o Monte Everest. Pense na sua organização. Você tem um monte de declarações eloqüentes, mas nenhuma meta estimulante e ousada com a clareza motivadora da missão à lua, a escalada ao Monte Everest ou as MAs corporativas descritas neste capítulo? A maioria das declarações corporativas que vimos faz pouco para estimular o progresso (apesar de algumas ajudarem a preservar o núcleo). Entretanto, para estimular o progresso, nós o encorajamos a pensar além da declaração corporativa tradicional e levar em conta o mecanismo poderoso de uma MA.

Ao refletir sobre os desafios que enfrenta uma empresa como a General Electric, seu diretor-executivo Jack Welch definiu que a primeira medida a ser tomada pela empresa - antes de qualquer outra medida - é "definir o seu destino em termos amplos, porém claros. É preciso ter uma mensagem abrangente, algo grande, mas simples e compreensível"." Como o quê? A GE chegou à seguinte declaração: "Ser a primeira ou segunda em todos os mercados a que atende e revolucionar a empresa para que tenha a velocidade e agilidade de uma pequena empresa". Em toda a GE, os funcionários entenderam muito bem a MA - e sempre se lembraram dela. Agora compare a clareza estimulante da MA da GE com a "declaração de visão" difícil de entender e de lembrar articulada pela Westinghouse em 1989:

General Electricll

Ser a primeira ou segunda
em todos os mercados a que
atende e revolucionar a
empresa para que tenha a
velocidade e agilidade de
uma pequena empresa

Westinghousels

Qualidade Total
Liderança de Mercado
Voltada para a Tecnologia
Global
Crescimento Focalizado
Diversificada

O que queremos mostrar aqui não é que a GE tinha a meta "certa" e a Westinghouse tinha a meta "errada". O que queremos mostrar é que a meta da GE era clara, motivadora e tinha mais probabilidades de estimular o progresso, como a missão à lua. Se a empresa tem a MA certa ou se a MA faz com que as pessoas caminhem na direção certa não são perguntas irrelevantes, mas elas deixam de lado o ponto essencial. Na verdade, o ponto *essencial* de uma MA pode ser entendido melhor com perguntas como: "Ela estimula o progresso evolutivo? Ela cria um impulso? Ela motiva as pessoas? Ela mexe com a adrenalina das pessoas? As pessoas a consideram estimulante, excitante, uma aventura? Elas estão dispostas a colocar o seu talento criativo e a sua energia nesta MA?" (OBS.: Isto não significa que uma empresa visionária tente atingir *qualquer* MA que lhe ocorra. Uma pergunta igualmente importante é: "Esta MA se encaixa na nossa ideologia central?" Falaremos mais sobre isto no fim do capítulo.)

Vamos tomar como exemplo o caso da Philip Morris *versus* a R.J. Reynolds. Em 1961, a R.J. Reynolds tinha a maior participação de mercado (quase 35%), era maior e apresentava a maior lucratividade do setor de fumo. A Philip Morris, por outro lado, ocupava o sexto lugar do setor, com menos de 10% da participação de mercado. Mas a Philip Morris tinha dois pontos em seu favor que a R.J. Reynolds não tinha. Em primeiro lugar, e certamente algo a ser levado em conta, a Philip Morris tinha conseguido reposicionar um cigarro pouco conhecido voltado para as mulheres, chamado Marlboro, para o mercado geral com um caubói de mascote que acabaria fazendo um grande sucesso. E, em segundo lugar, a Philip Morris tinha *algo que a estimulava a apertar o passo.*

A Philip Morris havia estabelecido a meta audaciosa de se tornar a General Motors do setor de fumo. (Na década de 1960, tornar-se "a General Motors do setor" significava

tornar-se a maior do mundo.) A Philip Morris se comprometeu com esta meta e passou do sexto lugar para o quinto, do quinto para o quarto e assim por diante até roubar o primeiro lugar da R.J. Reynolds. Durante este mesmo período de tempo, a atmosfera na **R.J.** Reynolds era enfadonha, puramente social e não havia uma ambição clara e estimulante além de obter um bom retorno para os acionistas.

É claro que era mais fácil para a Philip Morris do que para a R.J. Reynolds: é muito mais motivante vir de baixo e derrubar os gigantes do setor - como David contra Golias - do que se manter na liderança. *É estimulante* lutar contra Golias! E vencê-lo é ainda mais estimulante. Mas o fato é que das cinco empresas de fumo que vinham depois da **R.J.** Reynolds na década de 1960, apenas uma - a Philip Morris estabeleceu e atingiu a meta ambiciosa de acertar Golias e se tornar a GM do setor. O fato de ter ambições deste tipo sendo apenas a sexta empresa de um ramo dominado por empresas altamente protegidas não sugere timidez. De fato, seguindo os modelos racionais de planejamento estratégico, este ato sugeriria uma estupidez arrogante, não uma sabedoria de alguém que enxergava longe. Algumas vezes usamos a situação da Philip Morris (disfarçada para que não se saiba o final da história) com alunos de mestrado em administração bem treinados em planejamento estratégico. Quase nenhum deles acha que a empresa deve tentar; como um aluno argumentou, "Eles não têm as competências e o património estratégico certo; eles devem ficar com o seu nicho". É claro que a Philip Morris poderia estar errada, ter sido esquecida e não estaríamos escrevendo sobre ela neste livro. Mas também é óbvio que, se a Philip Morris tivesse ficado timidamente com o seu nicho do setor e não tivesse desafiado Golias, também não estaríamos escrevendo sobre ela neste livro.

> COMO no caso da Philip Morris, as MAs são ousadas e a razão e a prudência poderiam nos levar à conclusão de que "Isto é um absurdo", mas o ímpeto da busca pelo progresso nos leva a dizer: "Nós achamos que podemos fazê-lo mesmo assim." Mais uma vez, não são simples "metas"; são *metas audaciosas*.

Outro exemplo: em 1907, Henry Ford, um empresário de 43 anos, estimulou sua empresa a progredir com uma MA estarrecedora: "Democratizar o automóvel." Ford proclamou:

> Construir um carro para a grande multidão. ... Seu preço será tão baixo que nenhuma pessoa com um salário razoável não possa comprar - e aproveitar com a família a bênção de horas de prazer nos enormes espaços abertos que Deus criou... todos poderão ter um e todos terão um. Os cavalos desaparecerão das nossas estradas, o automóvel será algo comum.

Na época desta MA, a Ford era simplesmente uma entre mais de trinta empresas brigando por uma fatia do mercado emergente de automóveis. Até então, nenhuma empresa tinha se estabelecido como líder no caos do novo setor, e a Ford detinha apenas cerca de 15% do mercado. Esta ambição maluca inspirou toda a equipe de projetos da Ford a trabalhar num ritmo frenético até dez, onze horas da noite. Num determinado

ponto, Charles Sorenson, um membro desta equipe, lembrou: "O sr. Ford e eu [uma vez] trabalhamos mais ou menos 42 horas sem parar."

Durante esta época, a General Motors (a empresa de comparação da Ford em nosso estudo) viu sua participação de mercado cair de 20 para 10%, enquanto a Ford passou a ser a número um do setor.

Entretanto, ironicamente, quando a Ford atingiu sua meta de democratizar o automóvel, ela não estabeleceu uma nova MA, ficou cheia de si e observou a GM definir e atingir a meta igualmente audaciosa de ultrapassar a Ford. É importante enfatizar aqui que *uma MA só ajuda uma organização enquanto não tiver sido atingida.* A Ford sofreu daquilo que chamamos de síndrome do "chegamos lá" - uma letargia causada pela satisfação que pode se espalhar quando uma empresa atinge uma MA e não a substitui por outra. (Um aparte: se a sua organização tem uma MA, é aconselhável começar a pensar no que virá depois antes que ela seja atingida. E se você achar que a sua organização não anda muito bem, pergunte-se se você já teve uma MA - implícita ou explícita - que foi atingida e não foi substituída por uma nova.)

Vamos analisar um outro exemplo de audácia numa empresa nova e pequena. No fim da década de 1950, a Tokyo Tsushin Kogyo (uma empresa relativamente pequena, pouco conhecida fora do seu país) tomou a medida cara de descartar seu nome original para adotar outro: Sony Corporation. O banco da empresa foi contra a idéia: "Levou dez anos desde a fundação da empresa para fazer com que o nome Tokyo Tsushin Kogyo fosse conhecido no ramo. Depois de todo esse tempo, o que você quer com uma mudança tão sem sentido?" Akio Morita, da Sony, simplesmente respondeu que o novo nome permitiria que a empresa se expandisse em todo o mundo, enquanto que o nome anterior não poderia ser pronunciado com facilidade fora do país**.**

Você provavelmente está pensando que uma medida deste tipo não representa algo particularmente audacioso; afinal, a maioria das pequenas e médias empresas aspira ao mercado estrangeiro. E não é *nada demais* mudar a razão social de Tokyo Tsushin Kogyo para Sony. Mas analise com cuidado *por que* Akio Morita tomou esta medida, pois temos aqui uma grande MA:

> Apesar de a nossa empresa ser pequena e vermos o Japão como um mercado bem grande e potencialmente ativo... ficou claro para mim que, se não ficássemos de olho em atividades no exterior, não nos transformaríamos na empresa que Ibuka e eu tínhamos imaginado. Queríamos mudar a imagem [que o mundo tinha] dos produtos japoneses como algo de baixa qualidade."

Na década de 1950, "Made in Japan" significava "barato, ruim, de baixa qualidade". Ao ler materiais sobre a empresa, concluímos que a Sony não só queria ser bem-sucedida por seu próprio mérito, mas também queria se tornar a empresa mais conhecida por mudar a imagem dos produtos de consumo japoneses como algo de baixa qualidade.,,

Com menos de mil empregados e nenhuma presença fora do país, esta não era uma ambição qualquer.

Este não é o primeiro exemplo de uma MA na história da Sony. Em 1952, por exemplo, ela colocou para a sua equipe limitada de engenharia uma meta que parecia ser impossível: fazer um rádio "de bolso" - um rádio que coubesse no bolso de uma camisa e pudesse se tornar um produto difundido em todo o mundo. Na década de 1990, esta miniaturização não é nada demais para nós, mas, no início da década de 1950, os rádios dependiam de válvulas eletrônicas. Fazer um rádio tão pequeno exigiu longos períodos de tentativa e erro trabalhosos e uma inovação significativa. Nenhuma empresa do mundo tinha conseguido usar a tecnologia de transistores num rádio comercializado.

"Vamos trabalhar num rádio transistorizado, sejam quais forem as dificuldades a serem enfrentadas" disse Masaru Ibuka. "Eu tenho certeza de que podemos fabricar transistores para rádios".

Quando Ibuka falou sobre a idéia com um consultor externo, este respondeu: "Rádio transistorizado? Você tem certeza? Mesmo nos Estados Unidos os transistores são usados apenas na área de defesa, onde dinheiro não é problema. Mesmo que você consiga fazer um produto de consumo com transistores, quem teria dinheiro para comprar um aparelho destes com dispositivos tão caros?"

"É isto que todo mundo acha", respondeu Ibuka. "As pessoas estão dizendo que os transistores não serão viáveis do ponto de vista comercial. ... É isto que torna a coisa toda ainda mais interessante"." De fato, os engenheiros da Sony *adoravam* a idéia de fazer algo considerado imprudente - talvez até impossível - pelos outros para uma empresa tão pequena. A Sony fez o rádio de bolso e realizou seu sonho de criar um produto que fosse difundido no mundo todo. (Como resultado deste esforço, um dos cientistas da Sony abriu caminhos no desenvolvimento de transistores que acabaram levando a um Prêmio Nobel.)

A Wal-Mart tem um padrão semelhante de MAs ousadas, desde a primeira lojinha de Sam Walton em 1945, para a qual a primeira meta estabelecida foi "tornar a minha lojinha de Newport a melhor e mais lucrativa loja de variedades de Arkansas em cinco anos"." Para que esta meta fosse atingida, o volume de vendas precisava ser mais do que triplicado, de US$72.000 para US$250.000 por ano. A loja atingiu esta meta, tornando-se a maior e mais lucrativa loja de Arkansas e dos cinco estados vizinhos.

Walton continuou a estabelecer metas audaciosas deste tipo para a sua organização, década após década. Em 1977, ele estabeleceu a Meta Audaciosa de se tornar uma empresa de US$1 bilhão em quatro anos (mais do que duplicando o tamanho da empresa)." Entretanto, a Wal-Mart não parou aí, continuando a estabelecer novas metas ousadas. Em 1990, por exemplo, Sam Walton estabeleceu uma nova meta: dobrar o número de lojas e aumentar o volume de vendas por metro quadrado em 60% até o ano 2000. Depois de publicar este exemplo num artigo, nós recebemos a seguinte carta de um diretor orgulhoso da Wal-Mart:

10 de janeiro de 1992

Vocês estão certos ao dizer que Sam Walton estabeleceu a meta de dobrar o número de lojas e aumentar o volume de vendas por metro quadrado em 600% até o exercício do ano 2000.

O ponto mais importante - e que foi ignorado - é que ele estabeleceu a meta específica de US$125 bilhões! Naquela época, a maior loja de vendas a varejo do mundo havia atingido US$30 bilhões. Para o ano que terminou em janeiro de 1991, a Wal-Mart atingiu US$32,6 bilhões e se tornou a maior loja de vendas a varejo dos Estados Unidos e do mundo. A única empresa do mundo que atingiu um volume próximo de US$125 bilhões foi a General Motors.

Sou diretor da Wal-Mart Stores desde 1980 e tenho certeza de que a meta estabelecida por Sam Walton será atingida. Se alguém achou que a meta original estabelecida em 1977 era audaciosa, deve estar apavorado com a meta atual.

Sinceramente,
Robert Kahn
Consultor Certificado de Gerenciarnento e
Diretor da Wal-Mart

Isto sim é uma MA!

Compromisso e risco

Não é só a presença de uma meta que estimula o progresso, é também o nível de comprometimento com respeito à meta. De fato, *uma meta não pode ser classificada como MA sem um alto nível de comprometimento com respeito a ela.* Fabricar o 747, por exemplo, seria uma boa meta, talvez até audaciosa. Mas o compromisso de "construir este avião mesmo que acabe com todos os recursos da empresa! " transforma esta meta numa verdadeira MA. E, de fato, a Boeing sofreu terrivelmente no início da década de 1970, quando as vendas do "Big Bird" cresceram mais lentamente do que o esperado. Durante o período de 1969 a 1971, a Boeing demitiu um total de 86.000 pessoas, quase 60% da sua mão-de-obra." Durante esta época de dificuldades, alguém colocou um *outdoor per*to da Rodovia Interestadual 5 em Seattle que dizia:

Será que o último a sair de Seattle poderia apagar a luz?

Todos nós sabemos que o 747 se tornou o principal jumbo a jato do setor aéreo, mas esta decisão tem um tom muito diferente do ponto de vista do fim da década de 1960. No entanto - e este é o ponto principal - a Boeing estava disposta a investir neste projeto ousado apesar dos riscos. Como no caso da Boeing, os riscos nem sempre vêm sem dor. Ficar numa situação confortável ajuda pouco a estimular o progresso.

Pode-se ver um padrão semelhante na Walt Disney Company, estimulando o progresso ao longo da sua história através de compromissos ousados - e muitas vezes

arriscados com relação a projetos audaciosos. Em 1934, a meta da Walt Disney era fazer algo sem precedentes no setor cinematográfico: criar um desenho animado de longa-metragem que fizesse sucesso. Ao criar *Branca de Neve,* a Disney investiu a maior parte dos recursos da empresa e desafiou aqueles que chamaram o projeto de "A Loucura da Disney". Afinal, quem ia querer assistir um desenho animado de longa-metragem? Duas décadas depois, após uma série de desenhos animados de longametragem, incluindo *Pinóquio, Fantasia e Bambi,* a Disney entrou em outro projeto arriscado, mais uma das "idéias absurdas de Walt": construir um parque de diversões totalmente diferente, que mais tarde seria conhecido por todos nós como Disneylândia. Na década de 1960, a Disney repetiu o processo, se comprometendo a realizar outro sonho louco de Walt: o EPCOT Center, na Flórida. O irmão de Walt, Roy, levou o compromisso adiante, segundo Michael Eisner:

> Ele praticamente deu sua vida para realizar o sonho do irmão de construir a Walt Disney World. Ele abriu mão da sua merecida aposentadoria, encheu o parque com a qualidade Disney e levou o projeto a cabo, cortando pessoalmente a fita no dia da inauguração. Ele morreu dois meses depois daquele evento importante.

A Columbia Pictures, ao contrário, fez poucas coisas consideradas ousadas, visionárias ou arriscadas. Ela produziu filmes B durante os anos 30 e 40. Nos anos 50 e 60, fez alguns bons filmes, mas aparentemente não estava disposta a assumir compromissos para o futuro. Enquanto a Disney estava se expandindo com o EPCOT, a Columbia estava sendo gerenciada por pessoas que se consideravam "essencialmente... investidores, não gerentes". E enquanto a Columbia acabou sendo vendida no início da década de 1980, a Disney voltou com toda a força depois de derrotar um bando de especuladores hostis, entrando em novas aventuras ousadas, como a Disney no Japão e a EuroDisney.

A IBM, assim como a Disney, deixou para trás a rival Burroughs em momentos críticos da sua história através do mecanismo de compromissos concretos - e às vezes arriscados - com relação a metas audaciosas. Em particular, ressaltamos a MA da IBM de reformar o setor de informática no início da década de 1960. A fim de atingir esta MA, a IBM se arriscou, fazendo um investimento do tipo tudo ou nada em um novo computador chamado IBM 360. Naquela época, o 360 era o maior projeto comercial financiado pela iniciativa privada jamais visto; exigiu mais recursos do que os Estados Unidos gastaram no Projeto Manhattan para desenvolver a primeira bomba atômica. A revista *Fortune* chamou o 360 de "A aventura de US$5.000.000.000 da IBM... talvez o negócio mais arriscado dos últimos anos". Durante o lançamento do 360, a IBM tinha um inventário de quase *US$600 milhões em* unidades em fabricação e quase precisou de empréstimos de emergência para poder arcar com a folha de pagamento.

Além disso, o 360 tornaria obsoletas a maioria das linhas de produto da IBM. Com o anúncio público do 360, a demanda pelos produtos existentes da IBM diminuiu e a empresa se viu engajada num longo salto sem volta por cima de um abismo profundo. O fracasso do 360 seria uma tragédia. A *Fortu*ne escreveu: "Era como se a General Motors tivesse decidido jogar fora suas marcas e modelos existentes e oferecesse para substituí-los uma nova linha de carros que atendesse a qualquer demanda, com um motor

radicalmente redesenhado e um combustível exótico." Tom Watson Jr. escreveu o seguinte:

> Não havia lugar para erros. Foi a maior e mais arriscada decisão que eu já tomei, e fiquei sofrendo com ela durante semanas, mas lá no fundo eu acreditava que não havia nada que a IBM não pudesse fazer.

Ironicamente, a Burroughs (a empresa de comparação da IBM no estudo) estava na frente da IBM do ponto de vista tecnológico na área da informática. Entretanto, quando chegou a hora de assumir um compromisso ousado com relação à informática, a Burroughs preferiu a abordagem conservadora, concentrando-se nas linhas mais antigas de máquinas de calcular. Como a Douglas Aircraft com relação à Boeing, a Burroughs viu a IBM assumir o controle do mercado. Ao descrever esta fase da história da Burroughs, Ray McDonald (então presidente da Burroughs) explicou: "De 1964 a 1966, nosso principal esforço foi aumentar a lucratividade. As limitações em nosso programa para a área de informática eram temporárias e foram causadas apenas pelo fato de que precisávamos aumentar imediatamente nossos ganhos."

Mais uma vez, como já foi discutido no capítulo sobre ideologia central, vemos que o comportamento altamente visionário ocorre quando a empresa não vê os negócios apenas como a maximização dos lucros. A IBM tinha que ser a número um e cair de cabeça no 360 não só para ganhar dinheiro, mas *porque era a IBM*. Mas, é claro, a IBM não foi sempre IBM.

Em 1924, a Computing Tàbulating Recording Company (CTR) não era muito mais do que qualquer uma das cem outras empresas de médio porte que estavam tentando ser bemsucedidas. De fato, ela havia quase falido três anos antes e só sobreviveu à recessão de 1921 com empréstimos de peso. Ela vendia basicamente relógios de ponto e balanças, e tinha apenas 52 vendedores que tinham uma quota a cumprir. Mas Thomas J. Watson Sr. não estava interessado em ver a CTR continuar a ser uma empresa como as outras. Ele queria que a empresa ampliasse seus horizontes, que se tornasse mais - muito mais - do que a pequena e lúgubre Computing Tabulating Recording Company. Ele queria que ela seguisse o caminho de se tornar uma grande empresa de estatura global, então mudou o nome da empresa. Hoje não vemos nada de estranho no nome "lnternational Business Machines"; mas em 1924 chegava até a ser ridículo. Nas Palavras de Thomas J. Watson Jr.:

> Papai chegou em casa do trabalho, deu um abraço na mamãe e anunciou com orgulho que a Computing Tabulating Recording Company passaria a ser conhecida pelo nome grandioso de International Business Machines. Eu fiquei parado na porta da sala, pensando: *"Aquela* empresa pequenininha?" Acho que o papai tinha em mente a IBM do futuro. A que ele dirigia era cheia de sujeitos que mastigavam charutos e vendiam moedores de café e balanças para açougue.

O simples fato de mudar o nome de uma empresa não é nada que possa ser considerado audacioso. Mas se declarar como a International Business Machines Corporation em 1924 - e falar *sério* - é a mais pura audácia. (A Burroughs manteve a

razão social "Burroughs Adding Machine Company" até 1953. Nós duvidamos que este nome tivesse o mesmo impacto sobre a visão que os funcionários da Burroughs tinham do futuro que lnternational Business Machines tinha para os funcionários da IBM.)

Até mesmo a altamente conservadora Procter & Gamble fez uso periódico de MAs ousadas. Em 1919, por exemplo, a P&G estabeleceu a meta de chegar a um ponto em que pudesse dar um emprego estável aos seus funcionários através da revolução do sistema de distribuição, fugindo dos atacadistas e indo direto aos varejistas. (Os atacadistas encomendavam grandes quantidades e depois, como uma cobra digerindo um grande animal, ficavam meses sem dar sinal de vida, forçando a P&G a ficar contratando e demitindo funcionários de acordo com a demanda.) Segundo Oscar Schisgall no livro *Eyes on Tomorrow.- The Evolution of Procter & Gamble,* o debate interno sobre a meta se deu da seguinte maneira:

> "Nós teríamos que aumentar o número de contas de 20.000 para mais de 400.000", reclamaram os contadores. "Vocês estão se dando conta do que acontecerá com nossos custos de contabilidade?"
>
> "Nós teremos que abrir centenas de depósitos em todo o país", lembrou a equipe de distribuição. "Nós teríamos que contratar empresas de transporte em todo o território dos Estados Unidos para fazer entregas nas lojas de vendas a varejo."
>
> "E se os atacadistas ficarem tão furiosos quando os negócios com a P&G forem tirados das suas mãos a ponto de boicotar e se recusar a vender qualquer coisa para lojas que negociem diretamente com a P&G?" perguntaram alguns gerentes. "Isto poderia nos arruinar."
>
> "Como a P&G fará para montar uma equipe de vendas suficientemente grande para visitar todas as pequenas lojas dos Estados Unidos?" perguntou a equipe de vendas. "A divisão de vendas teria que ser maior do que o Exército dos EUA!"

Richard Deupree, presidente da P&G na época, acreditava na capacidade da P&G de vencer as dificuldades e achava que a meta de empregos estáveis valia os riscos. (Sua confiança se devia em parte a uma experiência em que as vendas eram feitas diretamente aos varejistas em New England.) A P&G levou a idéia adiante e achou uma maneira de fazê-la funcionar. Por volta de 1923, a P&G tinha atingido a sua meta. Um artigo de jornal anunciava:

> Em 1 de agosto de 1923, a Procter & Gamble Company fez uma declaração de grande interesse para o mundo da mão-de-obra e da indústria. Ela garantiu empregos estáveis para os funcionários de fábrica e escritório da empresa em trinta cidades dos Estados Unidos. Esta declaração memorável significa que, pela primeira vez na indústria norte-americana, os milhares de funcionários de uma das maiores empresas do país têm a garantia de um emprego estável durante todo o ano, independente de depressões sazonais nos negócios.

Ao descrever estes compromissos, Deupree explicou:

> Gostamos de tentar o impraticável e o impossível e provar que é praticável e possível - se for o certo a se fazer. ... Você faz algo que considera certo. Se funcionar, você leva adiante. Se não funcionar, coloque tudo no prego e peça falência.

A Colgate, em contraposição, demonstrou ter muito menos auto-iniciativa do que a P&G ao longo de sua história no que diz respeito a lançar projetos novos, audaciosos ou inovadores. Assim como com a estratégia de tratar direto com os varejistas, a Colgate estava sempre um passo atrás da P&G, sempre contra-atacando no padrão "siga o líder". (Nós discutiremos com mais detalhes o contraste P&G/Colgate em capítulos posteriores.)

O "fator hubris"

Um dos nossos assistentes de pesquisa observou que as empresas altamente visionárias parecem ter uma autoconfiança que beira a hubris (o dicionário define *hubris* como "orgulho, confiança ou arrogância excessiva"). Nós chamamos isto de "fator hubris". Do ponto de vista mitológico, pode ser definido como fazer pouco dos deuses.
O estabelecimento de Metas Audaciosas requer um certo nível de confiança fora do comum. Não é racional entrar de cabeça no projeto do Boeing 707 ou 747. O IBM 360 não foi prudente, assim como foi uma falta de humildade da parte de uma empresa de médio porte que vendia balanças para açougue se autodenominar lnternational Business Machines Corporation. Não foi cauteloso criar a Disneylândia. Não é modesto declarar "Nós vamos democratizar o automóvel". Foi quase que uma tolice da Philip Morris - a caçula do setor do fumo - enfrentar a R.J. Rcynolds. É quase absurdo para uma empresa de pequeno porte estabelecer a meta de se tornar a empresa que irá modificar a imagem que o mundo tinha dos produtos japoneses como sendo de baixa qualidade.

Este é um dos paradoxos enlouquecedores que está por trás das empresas visionárias.

AS MAs parecem ser mais audaciosas para as pessoas *defora* do que para as pessoas de dentro. As empresas visionárias nunca acharam que sua audácia significava fazer pouco dos deuses. Simplesmente nunca lhes passou pela cabeça o fato de que não pudessem fazer aquilo que haviam se disposto a fazer.

> Vamos fazer uma analogia com o alpinismo. Imagine-se observando uma alpiriista escalando um penhasco sem corda; se ela cair, ela morre. Para o espectador desinformado, a alpinista parece ser ousada e gostar de riscos, ou até mesmo tola. Mas suponhamos que a tal alpinista esteja fazendo uma escalada quepa*ra ela* parece ser algo perfeitamente possível, dentro da sua capacidade. Do ponto de vista da alpinista, não há dúvida de que, com o treinamento e a concentração adequados, ela pode escalar aquele penhasco. Para ela, a escalada não é muito arriscada. Ela se *sente* estimulada por saber que, se cair, morre, mas ela confia na sua capacidade. As empresas altamente visionárias, ao definir MAs ousadas, se parecem muito com esta alpinista.

A META, NÃO O LÍDER
(DAR AS FERRAMENTAS, NÃO IMPOR AS SOLUÇÕES)

Nós queremos enfatizar que o principal mecanismo que faz as coisas darem certo não é a liderança carismática. Voltando ao exemplo da missão à lua, nós não podemos negar que John E Kennedy tinha um estilo de liderança carismática, nem que ele merece grande parte do crédito por ter proposto seriamente a meta imaginativa e ousada de ir à lua e voltar antes do fim da década. Todavia, o estilo de liderança de Kennedy não foi o principal mecanismo que estimulou o progresso. Kennedy morreu em 1963; ele não estava mais presente para incitar, estimular, inspirar - para "liderar" até a lua. Após a morte de Kennedy, a missão à lua se tornou menos inspiradora? Ela foi sendo deixada de lado até chegar a uma parada total? A ida à lua deixou de ter um sentido de mobilização nacional? É claro que não! A beleza da missão à lua, uma vez lançada, era sua capacidade de estimular o progresso independente de quem quer que fosse o presidente. Foi menos emocionante pousar na lua com Richard Nixon no comando do que com John E Kennedy? Não. A *meta em si* passou a ser o mecanismo de motivação.

Vamos voltar por uns instantes para nossa carta de Robert Kahn, o diretor da Wal-Mart. Ele escreveu a carta em 10 de janeiro de 1992 - na mesma época em que Sam Walton estava nos últimos meses da sua batalha contra o câncer ósseo, que acabou com sua vida em 5 de abril de 1992. Contudo, mesmo com a saúde de Walton em rápida deterioração, Kahn expressou "total confiança" no fato de que a Wal-Mart atingiria a meta. Se a Wal-Mart se tornará ou não uma empresa de US$125 bilhões até o ano 2000, nós ainda não sabemos, mas a meta ainda existe - puxando a empresa para a frente como um ímã - mesmo sem a liderança carismática de Sam Walton. Ao estabelecer uma MA tão ousada, Walton deixou para trás um mecanismo poderoso para estimular o progresso. A meta transcendeu o líder.

A meta também transcendeu o líder na Boeing. Certamente, William Allen teve um papel essencial no compromisso da empresa com respeito ao 747, mas a meta em si passou a ser o estímulo para um movimento vigoroso, não William Allen. De fato, T.A. Wilson, o sucessor de William Allen, se tornou o presidente e diretor-executivo da Boeing em 1968, com o 747 ainda em fase de desenvolvimento e a empresa prestes a enfrentar a tarefa quase que fatal de sobreviver às lentas vendas iniciais do "grande pássaro". A Boeing não foi indo mais devagar até parar nem se tornou letárgica após a aposentadoria de Allen, não com a sobrevivência da empresa em jogo, e certamente não com o avião comercial mais surpreendente da história por vir. Lembre-se de que a Boeing usou este mecanismo para estimular o progresso muito antes de William Allen (o P-26, o B-17 e outros) e continuou usando muito depois do seu mandato (a conclusão do 747, depois o 757 e o 767). O compromisso recorrente com MAs vem sendo um mecanismo-chave - parte do funcionamento perfeito - na Boeing há seis gerações de lideres (até agora).

Em contraste, a falta de progresso da McDonnell Douglas com relação à Boeing pode ser explicada em grande parte pelo estilo pessoal de liderança de James McDonnell. A

Business Week publicou um artigo sobre a McDonnell Douglas em 1978 intitulado "Quando o estilo de gerenciamento determina a estratégia", no qual detalhou como o estilo do "Sr. Mac de medir cada risco cuidadosamente, sendo altamente conservador... produz uma estratégia sem debatê-la com os outros". Na Boeing, os compromissos audaciosos com projetos ousados se tornou *uma característica da instituição* - independente do líder responsável. Na MeDonnell Douglas, a abordagem avessa aos riscos e bitolada com respeito a aeronaves comerciais era uma característica do líder individual responsável. Mais uma vez, vemos a Boeing dando as ferramentas e a McDonnell Douglas impondo as soluções (sem nem mesmo fazê-lo direito).

A Sony também tornou o uso das MAs um hábito institucionalizado - *um modo de vida.* Nick Lyons, que pesquisou o funcionamento interno dos processos de gerenciamento da Sony para o seu livro *The Sony Vision,* escreveu: "Meta. Uma palavra que me foi repetida várias vezes - em inglês - [na Sony]". O dr. Makato Kikuchi, diretor de pesquisas da Sony em meados da década de 1970, descreveu para Lyons a importância deste processo embutido (paráfrase):

> Apesar dos rumores de que a Sony gasta uma proporção muito maior das vendas brutas em pesquisas do que outras firmas, isto simplesmente não é verdade. ... A diferença entre nossos esforços e os das outras empresas japonesas não está no nível tecnológico, na qualidade dos engenheiros, nem na quantia do orçamento destinada ao desenvolvimento (cerca de 5% das vendas). A principal diferença está em... fazer pesquisas voltadas para missões *e metas* adequadas. Muitas outras empresas dão *total* liberdade aos seus pesquisadores. Nós não; nós encontramos um objetivo, uma *meta* muito real e clara, e depois definimos as forças-tarefas necessárias para atingi-la. Ibuka nos ensinou que, uma vez assumido o compromisso de progredir, *nunca* se deve desistir. Isto permeia todos os trabalhos de pesquisa e desenvolvimento na Sony.

MAs e o "bloqueio depois do líder heróico"

As empresas muitas vezes se deparam com o dilema de como manter a motivação após a saída de líderes altamente enérgicos (normalmente os fundadores). Nós encontramos este "bloqueio depois do líder heróico" em uma série de empresas de comparação do nosso estudo: Burroughs (depois de Boyer), Chase Manhattan (depois de Rockefeller), Columbia (depois de Cohn), Howard Johnson (depois de Johnson Sr.), Melville (depois de Melville), TI (depois de Haggarty), Westinghouse (depois de George Westinghouse) e Zenith (depois de MacDonald). Nós não encontramos este padrão com tanta freqüência nas empresas visionárias - apenas dois casos claros se destacam: Walt Disney (depois de Walt Disney) e Ford Motor (depois de Henry Ford Sr.). As empresas visionárias oferecem uma solução parcial: criam MAs que assumem vida própria, servindo de estímulo durante várias gerações de líderes. (Se você for um diretor-executivo prestes a se aposentar, sugerimos que preste bastante atenção nesta lição. A sua empresa tem uma MA com a qual está comprometida e que lhe dará motivação mesmo depois da sua saída? E, ainda

mais importante, *ela tem capacidade para continuar estabelecendo novas metas audaciosas durante muito tempo no futuro?)*

Ao analisar o Citicorp, por exemplo, observamos que a empresa sempre usou metas ousadas e audaciosas para progredir por várias gerações de líderes. Por volta de 1890, o City Bank (nome do Citicorp na época) era um banco regional comum com apenas um presidente, um caixa e alguns funcionários. No entanto, seu presidente James Stillman estabeleceu o objetivo quase ridículo (mas certamente estimulante) de "se tornar um grande banco nacional". Um jornalista financeiro escreveu em 1891:

> [Ele] sonha com um grande banco nacional e acha que pode tornar o City Bank um deles. É isto que ele está tentando fazer, é isto que ocupa a sua mente e é isto que dá vida às suas ações. Ele não está dirigindo seu banco em busca de dividendos, mas em busca de um ideal... de torná-lo grande no setor financeiro nacional e internacional: este é o sonho de James Stillman.

> Apesar de podermos confirmar que a concepção desta **MA** tem suas origens em Stillman, ela criou vida própria e motivou a empresa durante várias gerações seguintes. Frank Vanderlip, sucessor de Stillman na presidência, escreveu em 1915 (um quarto de século depois do "sonho" de Stillman e seis anos depois de Stillrnan ter se mudado para Paris ao se aposentar):

> Tenho total confiança de que é viável para nós nos tornarmos a instituição financeira mais poderosa, mais útil e mais importante do mundo.

É de fato uma meta ousada, principalmente para um banco que um ano antes só tinha "oito vice-presidentes, dez executivos júnior e menos de quinhentos funcionários... num único prédio em Wall Street". Depois, na geração seguinte, Charles Mitchell repetiu a mesma declaração de progresso num discurso feito em 1922 para os funcionários: "Nós estamos a caminho de realizações maiores. O futuro do National City Bank está mais brilhante do que nunca. ... Nós estamos quase prontos para seguir em frente com força total". Seguindo "em frente com força total" - em busca das grandes ambições sonhadas inicialmente no fim da década de 1880 - o City Bank cresceu de um património total de US$352 milhões em 1914 para US$2,6 bilhões em 1929, uma taxa média de crescimento anual de mais de 35%.

O City Bank, como a maioria dos bancos, teve que dar duro durante a década de 1930, mas depois da Segunda Guerra Mundial seguiu em frente - por mais cinco gerações de líderes - com mais energia com respeito à ambição de Stillman e Vanderlip de se tornar "a instituição financeira mais importante do mundo". O discurso de George Moore (presidente de 1959 a 1967) parecia muito com o de seus antecessores de cinqüenta anos antes quando disse:

> Por volta de 1960... [nós decidimos que] iríamos tentar prestar todos os serviços financeiros úteis em qualquer lugar do mundo.

Observe a consistência com o passar das gerações. Sim, cada geração teve um diretor-executivo. E sim, o sonho original do Citicorp tem suas origens no primeiro arquiteto. Mas a meta em si transcendeu este arquiteto, e a predisposição de ir em busca do que era audacioso se tornou um padrão infiltrado na instituição.

O Chase Manhattan (empresa de comparação do Citicorp no estudo) tinha ambições semelhantes e, de fato, os dois bancos competiam entre si como ferozes rivais. Durante o século XX, o Citicorp e o Chase estavam empatados, correndo lado a lado. Durante a década de 1960, os dois bancos lutaram um contra o outro para receber as honras de primeiro lugar no fim do ano em termos de ativo e, de 1954 a 1969, apresentaram resultados quase idênticos. Só em 1968 o Citicorp ganhou uma vantagem real sobre o Chase, chegando a ser duas vezes maior que ele. Nós reconhecemos que o Citicorp balançou no fim dos anos 80 e início dos 90. Mas o Chase também, e eles tiveram muita companhia, pois vários bancos comerciais passaram por dificuldades na década de 1980.

Contudo, mesmo com suas semelhanças, havia uma diferença significativa entre o Citicorp e o Chase em termos do tom e das estratégias que apoiavam suas metas ambiciosas uma diferença que talvez explique em parte suas trajetórias diferentes depois de 1968. David Rockefeller se tornou presidente do Chase em 1960, e a meta de derrotar o Citibank era tida mais como uma meta de *Rockefeller* do que do Chase.

Os diretores-executivos do Citicorp, ao contrário dos do Chase, usavam principalmente estratégias organizacionais (dar as ferramentas) para ajudar o banco a atingir suas metas. Stillman se concentrou na sucessão gerencial e na estrutura organizacional. Vanderlip comentou que "a única limitação que pode haver está relacionada com a qualidade de gerenciamento" e dedicou grande parte dos seus esforços à formação da organização, iniciando um programa de desenvolvimento da gerências, George Moore se concentrou principalmente em transformar "o Citicorp numa instituição" criada em grande parte em torno de procedimentos para encontrar, treinar e promover funcionários. "Sem as pessoas capazes desenvolvidas através destes procedimentos" escreveu, "nenhuma das nossas metas poderia ter sido atingida"." O Chase, em contraste, se concentrou principalmente em estratégias de mercado e produto (impor as soluções) em vez de dar as ferramentas.

Assim como a Boeing e o Citicorp, a Motorola é um excelente exemplo de MAs como parte de uma empresa em perfeito funcionamento durante várias gerações. Seu fundador Paul Galvin usou muitas MAs para estimular seus engenheiros a fazerem o impossível. Quando a Motorola entrou para o mercado de aparelhos de TV no fim da década de 1940, por exemplo, Galvin estabeleceu uma MA desafiadora para o grupo de aparelhos de TV: vender com lucro cem mil TVs no primeiro ano a um preço de US$179,95.

"A capacidade da nossa nova fábrica não chega nem perto desta produção!" exclamou um de seus gerentes. "Nós nunca venderemos esta quantidade; isto nos tornaria a terceira ou quarta empresa do setor e o melhor que já conseguimos com os aparelhos de rádio foi o sétimo ou oitavo lugar" reclamou outro. "Nós nem sabemos se vamos conseguir chegar a US$200 [em custos]" disse um engenheiro de produção.

"Nós vamos vendê-las" respondeu Galvin. "Eu não quero ver mais nenhum balanço de custos até que vocês consigam lucrar com este preço e este volume. Nós vamos trabalhar para conseguir isto."

A Motorola acabou ficando em quarto lugar no ramo de aparelhos de TV no prazo de um ano. Mas, ainda mais importante, Galvin introduziu uma motivação *institucional pe*lo progresso que resultou num padrão de MAs que se repetia na empresa. Na educação de seu filho para ocupar o cargo de diretor-executivo, ele enfatizava continuamente a importância de "manter a empresa em movimento" e o fato de que o movimento vigoroso em *qualquer direção* é melhor do que ficar parado; sempre tenha algo por que lutar, aconselhava.

Décadas após a sua morte em 1959, a empresa de Galvin ainda usa MAs, incluindo a meta de se tornar uma força de peso no ramo da eletrônica avançada, a meta de atingir o desempenho da qualidade 99,999999% e a meta de ganhar o Prêmio da Qualidade Malcolm Baldrige. O filho e sucessor de Galvin usou a palavra "renovação" para captar a idéia de transformações contínuas, normalmente (mas não exclusivamente) obtida através de compromissos com projetos audaciosos. Bob Galvin, por sua vez, passou para a geração seguinte de líderes a ordem de que "às vezes é preciso ter fé de que coisas importantes que não podem ser provadas são possíveis".

A mesma pequena empresa que começou consertando eliminadores de bateria dos rádios da Sears e a fabricar rádios de carro de segunda seguiu sempre em frente através de metas ousadas e se reinventou várias vezes, mesmo muito depois da morte do seu fundador. Esta mesma pequena empresa foi muito além de rádios e aparelhos de TV. Esta mesma empresa criou os poderosos microprocessadores M68000 que a Apple Computer selecionou para serem os cérebros do computador Macintosh, onde a versão original deste livro foi escrita. E, enquanto estamos escrevendo estas palavras, esta mesma empresa está seguindo em frente com a maior MA da sua vida até hoje: a tarefa de lançar o lridium, uma jogada comercial de US$3,4 bilhões assumida em conjunto com outras empresas para criar um sistema mundial de satélites que permitiria telefonemas entre dois pontos em qualquer lugar da terra.

A Zenith, assim como a Motorola, teve algumas MAs no início da sua história: a meta de tornar os rádios FM uma realidade difundida, o compromisso de ser uma das principais empresas no ramo de aparelhos de TV e uma aposta cara na TV por assinatura. Mas - e este é o ponto crucial - a Zenith, ao contrário da Motorola, não exibiu uma propensão *organizacional* para definir metas ousadas e audaciosas após a morte do seu fundador em 1958. Por volta do início dos anos 70, uma "cautela inata" havia tomado conta da Zenith, como descreveu seu *controller* em 1974:

> É difícil explicar por que uma decisão de *não* fazer algo é tomada. Há uma série de motivos por trás disto - inclusive uma cautela inata. Em primeiro lugar, nós sempre estivemos muito ocupados com [nossos mercados atuais] e nossa tendência sempre foi ficar com aquilo que parecia dar o melhor retorno e o que sabíamos fazer melhor. ... Nós não achávamos que podíamos competir.. naqueles [novos] mercados a menos que estivéssemos dispostos a sacrificar parte da nossa margem, e isto nós não queríamos. Nós somos basicamente uma empresa norte-americana e provavelmente continuaremos assim.

O diretor-executivo da Zenith, John Nevin, repetiu o mesmo ponto de vista ao falar sobre o progresso lento da empresa com respeito a novas tecnologias, como a eletrônica

de se~ micondutores: "Eu acho que se deve dizer que a Zenith vem sendo mais cautelosa do que algumas de suas concorrentes no que diz respeito a trazer inovações ao mercado. ... Agora estamos envolvidos num esforço extraordinário de colocar [os semicondutores] no mercado, mas estamos em dúvida se isto dará frutos."

O Comandante McDonald da Zenith, ao contrário de Paul Galvin da Motorola, não deixou uma empresa com capacidade de se reinventar continuamente com metas ousadas. O Comandante McDonald foi um grande líder - sabia como ninguém encontrar soluções - mas ele morreu há muito tempo. A empresa de Paul Galvin, por outro lado, está vivendo e prosperando 35 anos após a sua morte. Galvin deu as ferramentas.

DIRETRIZES PARA DIRETORES, GERENTES E EMPRESÁRIOS

Apesar de termos escrito este capítulo basicamente de um ponto de vista corporativo, as MAs podem ser aplicadas para estimular o progresso em qualquer nível de uma organização. Gerentes de linhas de produtos específicos da P&G muitas vezes definem MAs para suas marcas. A Nordstrom estabelece sistematicamente MAs em toda a empresa - de regiões a lojas, departamentos, vendedores individuais. Os campeões de produtos da 3M prosperam superando todas as dificuldades, todos os céticos e todos os opositores para provar que suas invenções singulares podem vencer no mercado. Uma organização pode ter quantas MAs quiser. Ela não precisa se limitar a uma MA por vez; a Sony e a Boeing, por exemplo, muitas vezes tiveram várias MAs simultaneamente, normalmente em níveis distintos da empresa.

As MAs são particularmente adequadas para empresários e pequenas empresas. Lembre-se de Sam Walton e sua meta de transformar sua primeira lojinha na mais bem-sucedida de Arkansas num prazo de cinco anos. Lembre-se da meta da Sony de fazer um "rádio de bolso" nos seus primórdios. Ou da meta de Tom Watson Sr. de transformar sua pequena empresa na lnternational Business Machines Corporation. De fato, a maioria dos empresários tem uma MA implícita: sair do chão e chegar a um ponto em que a sobrevivência não seja mais uma preocupação, o que-já é uma meta grande e audaciosa para começar.

Nós abordamos a maioria dos pontos-chave sobre MAs ao longo deste capítulo. Aqui vão alguns pontos que seria bom ter em mente quando você estiver pensando em MAs para a sua empresa:

- Uma MA deve ser tão clara e estimulante de modo que precise de pouca ou nenhuma explicação. Lembre-se, uma MA é uma *meta* - como escalar uma montanha ou ir à lua - não uma "declaração". Se as pessoas não se sentirem motivadas com ela, então não é uma MA.
- Uma MA deve estar muito longe da zona de conforto. As pessoas da organização têm que ter motivos para acreditar que podem atingir a meta, no

entanto esta deve exigir esforços heróicos e talvez até um pouco de sorte - como no caso do IBM 360 e do Boeing 707.

- Uma MA deve ser tão ousada e estimulante por *si só* de modo a continuar estimulando o progresso mesmo que os líderes da organização desapareçam antes da sua conclusão - como ocorreu com o Citibank e a Wal-Mart.

- Uma MA sempre corre o risco inerente de, uma vez atingida, fazer com que a organização empaque e fique vivendo a síndrome do "chegamos lá", como aconteceu com a Ford nos anos 20. Uma empresa tem que estar preparada para evitar isto com MAs contínuas. Ela também deve complementar as MAs com outros métodos para estimular o progresso.
- Por fim, e o mais importante, uma MA deve ser coerente com a ideologia central da empresa.

Preservar o núcleo e estimular o progresso

As MAs por si sós não tornam uma empresa visionária. De fato, o simples progresso - não importa qual o mecanismo usado para estimulá-lo - não torna uma empresa visionária. *Uma empresa tem que preservar o seu núcleo ao mesmo tempo em que tenta atingir MAs.*

O 747, por exemplo, foi um empreendimento incrivelmente arriscado, mas em sua busca a Boeing manteve seu valor central de segurança do produto e aplicou os padrões, testes e análises de segurança mais conservadores já aplicados na construção de um avião comercial. Não importa quais as pressões financeiras, a Walt Disney preservou o seu valor central de atenção fanática aos detalhes ao trabalhar no filme *Branca de Neve,* na Disneylândia e na Disney World. A Merck, de acordo com o seu valor central de imaginação, procurou sobressair principalmente através de inovações, não imitando produtos. Na GE, Jack Welch deixou claro que ser a número um ou número dois do mercado à custa da integridade era algo inaceitável. O Citicorp sempre reforçou sua crença na meritocracia e na capacidade interna de gerenciamento e organização ao longo de sua longa jornada para se tornar "a instituição financeira mais importante do mundo". A Motorola nunca abandonou sua crença básica na dignidade do indivíduo e no respeito por ele em todos os desafios audaciosos definidos por ela.

Além disso, as empresas visionárias não se lançam cegamente a uma MA *qualquer,* indo apenas em busca daquelas que reforçam suas ideologias centrais e refletem o seu conceito. Observe a ligação entre o núcleo e a MA na lista a seguir:

Núcleo **a ser preservado**

Ser a líder no setor de aviação; ser pioneira; arriscar.	(Boeing)
Buscar a superioridade em tudo que fazemos; usar o tempo que for necessário para deixar os clientes felizes.	(IBM)
São os *carros* que nos interessam - principalmente carros para o homem médio.	(Ford)
Buscar "o poder latente de criação que existe dentro de nós"; autorenovação; melhoria contínua; atender à comunidade de forma honrada através de grandes produtos.	(Motorola)
Vencer - ser a melhor e derrotar as outras; vale a pena defender a liberdade pessoal de escolha.	(Philip Morris)
Elevação da cultura japonesa e do *status na*cional; ser pioneira, fazer o impossível.	

<u>MA(s) pan</u> esmular o **<u>progresso</u>**

Apostar tudo no B-17, no 707 e no 747.

Entrar de cabeça no projeto arriscado de US$5 bilhões do 360; atender às necessidades emergentes dos nossos clientes.

"Democratizar o automóvel".

Inventar uma forma de vender cem mil TVs por US$179,95; atingir a qualidade 99,999999%; ganhar o Prêmio Malcolm Baldrige; lançar o Iridium.

Derrotar Golias e se tornar a número um do setor de fumo, independente das forças sociais contra ele.

Mudar a imagem no mundo todo dos produtos japoneses como de baixa qualidade; criar o rádio transistorizado de bolso.

"Levar a felicidade a milhões de pessoas"; atenção fanática aos detalhes; criatividade, sonhos, imaginação.	(Disney)	Construir a Disneylândia - e fazê-lo segundo *a nossa* imagem, não os padrões do setor.
Preservar e melhorar a vida humana; os remédios são para o paciente, não para os lucros; imaginação e inovação.	(Merck)	Tornar-se o fabricante de remédios mais conhecido do mundo através de muita P&D e novos produtos para curar doenças.

Revolucionar o ramo das estradas de ferro certamente teria sido uma MA para a Ford em 1909; mas não eram as *estradas de ferro* que interessavam à Ford, eram os carros. Criar os rádios mais baratos da história, independente de qualidade ou inovação, certamente teria sido uma MA para a Sony em 1950, mas não estaria de acordo com a auto-imagem da Sony como pioneira em termos de inovação e uma das principais responsáveis pela tarefa de elevar o *status* do Japão no mundo. Reinventar sua presença totalmente fora do setor do fumo depois dos relatórios do Ministério da Saúde certamente teria sido uma MA para a Philip Morris na década de 1960, mas como ela se encaixaria no conceito que a empresa tinha de si mesma representado pelo caubói desafiador, independente, livre e individualista do Marlboro? Não daria certo.

Sim, qualquer MA que estimule as pessoas na sua empresa estimularia a mudança e o movimento. Mas as MAs também têm que ser uma corroboração poderosa da ideologia da empresa. De fato, as MAs podem ajudar a reforçar um dos principais conjuntos de mecanismos de preservação da ideologia central: uma cultura de devoção, o assunto do nosso próximo capitulo. Desafiar as adversidades, assumir desafios audaciosos - principalmente se tiverem suas raizes numa ideologia - faz com que as pessoas sintam que fazem parte de algo especial, da elite, diferente, melhor.

Mais uma vez, voltamos a um dos principais aspectos de uma empresa visionária: a relação poderosa entre a ideologia central e a busca pelo progresso que coexistem como o yin e o yang da filosofia dualista chinesa. Cada elemento complementa e reforça o outro. De fato, a ideologia central permite o progresso, fornecendo uma base de continuidade a partir da qual uma empresa visionária pode lançar o equivalente empresarial à missão à lua; de forma semelhante, o progresso permite a existência da ideologia central, pois sem mudanças e o movimento para frente, a empresa poderá deixar de ser viável. Mais uma vez, não é *ou* o núcleo *ou* o progresso. Também não é um equilíbrio entre o núcleo e o progresso, mas dois elementos poderosos, insoluvelmente ligados e agindo com força total em benefício da instituição. Uma funcionária da GE descreveu de forma eloqüente a relação dinâmica entre o núcleo e o progresso numa discussão sobre a MA da empresa de

"Ser a primeira ou segunda em todos os mercados a que atende e revolucionar a empresa para que tenha a velocidade e agilidade de uma pequena empresa":

> "GE... Nós trazemos coisas boas para a vida." A maioria não admite, mas todo mundo na GE fica arrepiado ao ouvir este jingle. Esta frase simples e piegas traduz o que sentem com relação à empresa. ... Ela significa empregos e crescimento para a economia, qualidade e serviços para o cliente, benefícios e treinamento para os funcionários e desafio e satisfação para o indivíduo. Significa integridade, honestidade e lealdade em todos os níveis. *E sem esta reserva de valores e compromisso, Welch não poderia ter realizado esta revolução.* [grifo dela]

6
Culturas de devoção

> Agora eu quero que vocês levantem sua mão direita - e lembrem-se do que dizemos na Wal-Mart, uma promessa feita é uma promessa cumprida - e repitam contigo: A partir de hoje, eu prometo e declaro solenemente que sempre que um cliente estiver a três metros de distância de mim, eu irei sorrir, olhar nos seus olhos e cumprimentâ-lo. Que Sara me ajude.
>
> SAM WALMN, PARA MAIS DE CEM MIL FUNCIONÁRIOS DA WAL-MART, VIA SATÉLITE,
>
> MEADOS DA DÉCADA DE 1980

> A IBM realmente sabe como motivar seus funcionários; eu vejo isto com a Anne. [Ela] pode ter sofrido uma lavagem cerebral para seguir as normas de algumas pessoas, mas é uma lavagem cerebral positiva. Eles realmente instigam a lealdade e a motivação para trabalhar.
>
> MARIDO DE UMA FUNCIONÁRIA DA IBM, 1985

"Por que você quer trabalhar na Nordstrom?", pergunta o entrevistador.

"Por que a minha amiga, Laura, vive me dizendo que este é o melhor lugar em que ela já trabalhou", responde Robert. "Ela descreve com entusiasmo como é bom trabalhar com os melhores - fazer parte da nata da nata. Ela é quase que uma missionária da empresa. Ela sempre se orgulha em afirmar que é uma funcionária da Nordstrom. E está sendo bem recompensada. A Laura começou no estoque há oito anos e agora é gerente de uma loja; e só tem 29 anos., Ela me disse que aqui os vendedores ganham muito mais do que em outras lojas e que os melhores vendedores podem chegar a até US$80.000 por ano.

"Sim, é verdade que aqui você pode ganhar mais dinheiro do que em outras lojas de departamentos. Nossos vendedores normalmente ganham quase o dobro da média nacional do setor de vendas a varejo - e alguns ganham muito mais do que isto., Mas você sabe, é claro, que nem todos têm o perfil necessário para se dar bem aqui como membros da família corporativa Nordstrom", explica o entrevistador. "Nós somos seletivos e muitos não passam pelos testes. Ou você mostra que é bom em todos os níveis ou sai".

"É. Eu ouvi dizer que 50% dos contratados saem depois de um ano".

"É mais ou menos assim. Aqueles que não gostam de pressão e trabalho duro e que não se adaptam ao nosso sistema e aos nossos valores são mandados embora. Mas se você tem motivação, iniciativa e - acima de tudo - capacidade de produzir e servir ao cliente, então se sairá bem., A questão principal é se a Nordstrom é o lugar certo para você. Se não for, você provavelmente odiará trabalhar aqui, será um fracasso e irá embora.".

"Para que cargos eu estaria qualificado?"

"Os mesmos que qualquer outro novato - você começa de baixo, trabalhando na sala de estoque e na área de vendas."

"Mas eu tenho um diploma da Universidade de Washington. Outras empresas me deixariam começar como *trainee da* gerência."

"Aqui não é assim. *Todos* começam de baixo. O sr. Bruce, o sr. Jim e o sr. John - os três irmãos Nordstrom que cuidam da direção da empresa - começaram de baixo. O sr. Bruce gosta de nos lembrar que ele e os seus irmãos todos cresceram sentados num banquinho na frente do cliente para provas de sapatos; é uma postura literal e figurada que todos temos em mente. Aqui tem-se muita liberdade operacional; ninguém fica controlando cada movimento seu e sua única limitação é sua capacidade de desempenho (dentro dos limites da Nordstrom, é claro). Mas se você não estiver disposto a fazer o que for necessário para deixar o cliente feliz - levar pessoalmente um terno até seu quarto de hotel, se ajoelhar para que ele experimente um sapato, se esforçar para sorrir quando o cliente é um idiota completo - então aqui não é o seu lugar e ponto final. Ninguém vai *dizer* para você ser um herói no atendimento ao cliente; de certa forma, é isto que esperamos de você.".

Robert aceitou o emprego na Nordstrom, animado com a perspectiva de fazer parte de algo especial, encantado por estar *no melhor* lugar para se trabalhar. Ele ficou orgulhoso ao receber cartões de visita personalizados em vez de um crachá com seu nome. O folheto com a "Estrutura Organizacional" da Nordstrom representada por uma pirâmide de cabeça para baixo fez com que ele se sentisse ainda mais importante."

Ele também recebeu uma cópia do *manual do funcionário* da Nordstrom, que consistia num cartão de 12 x 20cm que dizia o seguinte:

BEM-VINDO À NORDSTROM

Estamos contentes em tê-lo conosco.
Nossa meta principal é prestar
serviços de qualidade ao cliente.
Defina metas pessoais e profissionais ousadas.
Nós temos grande confiança na sua capacidade de atingi-las.

Regras da Nordstrom:
Regra nº 1: **Use o bom senso em**
todas as situações.

Não haverá outras regras.

Fique à vontade para fazer qualquer pergunta
a qualquer momento ao gerente do seu departamento, da sua loja ou ao gerente-geral da divisão.

Durante os seus primeiros meses de trabalho, Robert ficou imerso no mundo dos "nordies" dedicados, como muitos funcionários se autodenominavam. Ele passava a maior parte do tempo na loja, exercendo as funções de um nordie, ou socializando com outros nordies; eles se tornaram seu grupo de apoio. Ele ouviu dezenas de histórias sobre o atendimento heróico ao cliente: o nordie que tinha passado uma camisa recém-comprada para um cliente que precisava dela para uma reunião na mesma tarde; o nordie que, sorridente, embrulhou para presente produtos comprados por um cliente na Macy's; o nordie que ficava esquentando os carros dos clientes no inverno enquanto eles terminavam de fazer compras; a nordie que tricotou pessoalmente um xale para uma cliente idosa que precisava de um que tivesse um comprimento especial para que não ficasse preso nos raios da sua cadeira de rodas; o nordie que fez uma entrega de última hora de roupas para a festa de uma anfitriã nervosa; e até o nordie que devolveu dinheiro por um conjunto de correntes antiderrapantes - apesar de a Nordstrem não vender correntes antiderrapantes. Ele ficou sabendo sobre as notas chamadas de "atos heróicos" que os vendedores da Nordstrom escreviam sobre os outros e que eram usadas - junto com cartas dos clientes e notas de agradecimento aos clientes - para determinar quais as lojas que receberiam prêmios mensais pelo melhor atendimento.

Sua gerente explicou a grande importância das cartas dos clientes: "As cartas dos clientes são muito importantes aqui. É bom que você nunca receba uma ruim; isto é um grande pecado. Mas as cartas boas podem torná-lo uma 'Estrela no Atendimento ao Cliente'. Você acha que a república em que morava na faculdade era o máximo, mas tornar-se uma 'Estrela no Atendimento ao Cliente', *isto sim é* o máximo. Você é cumprimentado pessoalmente por um dos irmãos Nordstrom, a sua foto é colocada na parede e você recebe prêmios e descontos. Você fica sendo o melhor dos melhores." E se você se tornar um campeão em produtividade, você passa a ser um Modelo, recebendo novos cartões de visita com esta designação e descontos de 33% nas mercadorias. Somente aqueles com um desempenho excepcional se tornam Modelos."

"Como posso me tornar um Modelo?", Robert perguntou.

"É simples. Você define metas de vendas muito altas e as excede", explicou. Depois ela perguntou: "Por falar nisso, quais são as suas metas de vendas para hoje?"

Metas de vendas. Produtividade. Sucesso. Robert notou que havia "lembretes" pregados nas paredes das salas dos funcionários: "Faça uma lista diária de coisas a fazer!", "Faça uma lista das metas, defina as prioridades!"," "Não nos decepcione! " ou " Seja o melhor modelo; corra para o pote de ouro! Ele aprendeu rápido sobre o cálculo essencial de vendas por hora (SPH). "Se você exceder sua meta de SPH,

receberá uma comissão de 10% sobre as vendas líquidas", a gerente explicou. "Se não, você receberá apenas o seu salário-base por hora. E se você tiver um SPH alto, poderá trabalhar em horários melhores e terá maiores chances de ser promovido. Você pode acompanhar seu SPH nos formulários que guardamos no escritório. Nós listamos os SPHs em ordem de classificação para que você possa acompanhá-los e verificar se não está ficando para trás. O seu SPH também aparecerá no seu contracheque."

No fim do seu primeiro mês de trabalho, os funcionários se juntaram em volta de um quadro de avisos no escritório em que havia a classificação dos SPHs pelo número do funcionário; alguns tinham ficado abaixo da linha vermelha traçada no papel. Robert logo entendeu que tinha que fazer tudo que pudesse para não ficar para trás. Uma noite ele acordou suando frio por causa de um pesadelo muito real em que tinha entrado no escritório e visto que seu nome era o último da lista. Ele trabalhou loucamente durante o dia para que seus colegas não o deixassem para trás.

Pouco depois do seu primeiro mês de trabalho, Robert notou que um dos vendedores da sua área tinha saído cedo do trabalho. "Onde está o John?", perguntou.

"Foi dispensado por hoje... foi punido por ter se irritado com um cliente", disse Bill, um vendedor que tinha ganho recentemente o Concurso Sorriso e cuja foto havia sido pendurada na parede. "É quase como quando teus pais te mandam para o quarto sem jantar. Ele vai estar de volta amanhã, mas eles vão ficar de olho nele durante algumas semanas."

Com 26 anos, Bill já era um veterano da Nordstrom (trabalhava lá há cinco anos), um Modelo e uma Estrela. Bill tinha aquela qualidade rara do "quê" necessário para prosperar na Nordstrom. "Quando as pessoas fazem compras na Nordstrom, elas merecem ser tratadas da melhor forma", explicou. "Eu sempre sorrio, para qualquer um, para todos." Bill se vestia quase que exclusivamente com roupas da Nordstrom e, além do Concurso Sorriso, também tinha ganho o concurso "A Cara da Nordstrom"" no ano anterior. Ele obteve a glória do reconhecimento público no dia em que o gerente da loja leu em voz alta uma carta em que um cliente satisfeito falava de Bill - e foi muito aplaudido pelos seus colegas.

Bill amava seu trabalho na Nordstrom, sempre rápido ao observar: "Onde mais eu poderia ganhar tão bem e ter tanta autonomia? A Nordstrom é um dos primeiros lugares onde me senti como se fizesse parte de algo especial. É claro que eu trabalho muito, mas eu gosto de dar duro. Ninguém me diz o que eu devo fazer e eu sinto que posso ir até onde minha dedicação me levar. Me sinto como um empresário."

Bill tinha se mudado - junto com mais de cem outros funcionários da Nordstrom - de lojas da Nordstrom na Costa Oeste para uma das novas lojas abertas na Costa Leste." "Nós não queríamos que pessoas que não tivessem a cultura da Nordstrom abrissem uma loja nova, mesmo sendo do outro lado do país", explicou. Ele descreveu a animação no dia da inauguração: "Os funcionários batiam palmas. Os clientes também entraram batendo palmas. Tinha tanta energia e adrenalina no ar - era uma atmosfera de 'olhe só do que eu faço parte' que fazia com que nos sentíssemos realmente especiais."

Bill era um ótimo modelo de nordie para Robert. Ele contou a Robert como havia participado de um seminário de motivação da Nordstrom, onde aprendeu a redigir

"afirmações" positivas que repetia várias vezes para si mesmo: "Eu me orgulho de ser um Modelo". A meta de Bill era se tornar um gerente de loja, então ele passou a repetir para si mesmo a afirmação "Eu gosto de ser um gerente de loja na Nordstrom... Eu gosto de ser um gerente de loja na Nordstrom... Eu gosto de ser um gerente de loja na Nordstrom"."

Bill explicou que ser um gerente da Nordstrom seria algo difícil e exigiria muito dele. Ele descreveu como os gerentes de loja têm que declarar publicamente suas metas de vendas em reuniões quinzenais. "O sr. John às vezes usa uma suéter com um N gigante na frente e anima todo mundo. Depois alguém revela a meta de vendas para cada loja definida por um comitê secreto. Ouvi dizer que os gerentes que definem metas abaixo das estabelecidas pelo comitê são vaiados; aqueles que definem metas acima das estabelecidas pelo comitê são aplaudidos."

Bill também era uma ótima fonte de informações e orientação sobre a filosofia Nordstrom. "Tenha muito cuidado ao falar com pessoas de fora" ' Bill advertiu. "A empresa é muito sensível com relação à sua privacidade e gosta de controlar as informações que saem daqui de dentro. Isto vem lá de cima. A maneira como as coisas são feitas aqui não é da conta de mais ninguém."

"Por sinal", Bill perguntou quando eles estavam fechando a loja tarde uma certa noite, " você sabia que tivemos um 'comprador secreto' hoje aqui?"

"Tivemos um o quê?"

"Um comprador secreto. É um funcionário da Nordstrom que finge ser um cliente - em segredo - e analisa o seu comportamento e atendimento. Hoje veio uma mulher que te procurou. Acho que você se saiu bem, mas cuidado para não franzir a testa. Você tem a tendência de franzir a testa quando está trabalhando muito. Lembre-se de sorrir; não franza a testa. O fato de você franzir a testa pode ser uma marca negra na sua ficha."

"Regra número dois", Robert pensou consigo mesmo. "Não franza a testa, sorria."

Durante os seis meses que se passaram, Robert foi se sentindo cada vez mais desconfortável na Nordstrom. No meio de uma reunião de departamento às sete da manhã em que os nordies gritavam "Nós somos os melhores!" e "Nós queremos trabalhar pela Nordstrom!"," ele lembrou do parágrafo de abertura do artigo sobre a Nordstrom no livro *The Best 100 Companies to Work for in America,* que dizia: "Se você não gosta de trabalhar numa atmosfera de entusiasmo onde as pessoas estão sempre a mil, então este não é o lugar certo para você. Ele estava se saindo bem - nunca tinha obtido uma má classificação nas listagens de SPH - mas, obviamente, não era nada de excepcional. Ele nunca tinha sido cumprimentado pelo sr. Jim, pelo sr. John nem pelo sr. Bruce. Ele não tinha se tornado um Modelo nem uma Estrela e tinha medo de franzir a testa novamente para um comprador secreto ou de receber uma carta negativa de um cliente. E, o que era pior, estava sendo deixado para trás por aqueles que tinham muito mais a ver com a Nordstrom do que ele. Eles tinham o quê especial para a Nordstrom; ele não. Ele simplesmente não se encaixava.

Robert pediu demissão onze meses depois de entrar para a Nordstrom. Um ano depois, no entanto, estava prosperando como gerente de departamento numa outra loja. "A Nordstrom foi uma ótima experiência, mas não tinha nada a ver comigo",

explicou. "Eu sei que alguns de meus amigos estão muito felizes lá; eles amam aquele lugar. E não há dúvidas - a Nordstrom realmente é uma ótima empresa. Mas eu tenho mais a ver com meu emprego atual."

"ELIMINADO COMO UM CORPO ESTRANHO!"

Quando iniciamos nosso projeto de pesquisas, especulamos que as provas encontradas por nós mostrariam que as empresas visionárias eram ótimos locais de trabalho (ou pelo menos melhores locais de trabalho do que as empresas de comparação). No entanto, não foi esta a conclusão a que chegamos - pelo menos não em todos os casos. Lembre-se de como Bill e Laura tinham tudo a ver com a Nordstrom e prosperavam lá; para eles, era um ótimo lugar para se trabalhar. Mas veja como Robert não conseguiu se adaptar totalmente; para ele, a Nordstrom não era um ótimo local de trabalho. A Nordstrom só é um ótimo local de trabalho para aqueles verdadeiramente dedicados - e adaptados - à filosofia da empresa.

O mesmo acontece com muitas das outras empresas visionárias que estudamos. Se você não estiver disposto a adotar a filosofia HP com entusiasmo, então seu lugar não é na HP. Se você não se sentir à vontade com a dedicação fanática da Wal-Mart aos seus clientes, então seu lugar não é na WalMart. Se você não estiver disposto a ser "procterizado", então a Procter & Gamble não é o lugar certo para você. Se você não quiser se juntar à cruzada pela qualidade (mesmo que você trabalhe na lanchonete), então a Motorola não é o lugar certo para você e você certamente nunca se tornará um verdadeiro "motorolense' [41] Se você questionar o direito que cada um tem de tomar suas próprias decisões sobre o que comprar (como cigarros), então a Philip Morris não é o lugar certo para você. Se você não se sentir à vontade com a atmosfera influenciada pelos mórmons da honestidade e dedicação ao serviço existente na Marriott, é melhor ficar longe de lá. Se você não conseguir comprar a idéia de "magia" e "poeira mágica" nem se transformar num "entusiasta claro", então provavelmente odiaria trabalhar na Disneylândia.

Aprendemos que uma empresa visionária não tem que ter um ambiente "ameno" ou "confortável". Chegamos à conclusão de que as empresas visionárias tendem a exigir mais de seus funcionários do que as outras empresas, tanto em termos de desempenho quanto de adaptação à ideologia.

NóS aprendemos que "visionário" não quer dizer relaxado e sem disciplina. Justamente o contrário. Exatamente porque as empresas visionárias sabem claramente quem são, o que lhes interessa é a meta que querem atingir, elas não

costumam ter muito espaço para aqueles que não estão dispostos a seguir suas normas exigentes ou que não conseguem se adaptar a elas.

Durante uma reunião com a equipe de pesquisas, um dos nossos assistentes fez a seguinte observação: "Entrar para estas empresas é como entrar para um grupo ou uma sociedade extremamente fechada. E se você não se adaptar, é melhor não entrar. Se você estiver realmente disposto a comprar a filosofia da empresa e se dedicar a ela, então ficará muito satisfeito e produzirá muito - dificilmente estaria mais contente em outro lugar. Caso contrário, no entanto, você provavelmente vai se atrapalhar, se sentir muito mal e deslocado, e acabará saindo - sendo eliminado como um corpo estranho. É uma situação excludente: ou você tem tudo a ver ou não tem nada a ver, e não parece haver um meio-termo. É quase que uma cultura de devoção."

A observação nos pareceu tão real que decidimos analisar a literatura sobre cultos para ver se as empresas visionárias tinham mais características em comum com os cultos do que as empresas de comparação. Nós não encontramos nenhuma definição universalmente aceita de *culto* na literatura; a definição mais comum é a de que um culto é um conjunto de pessoas caracterizado por uma devoção grande ou excessiva por uma pessoa, idéia ou coisa (definição que certamente descreve muitas das empresas visionárias). Nós também não encontramos nenhuma lista de verificação universalmente aceita do que distingue os devotos dos nâo-devotos. No entanto, encontramos alguns temas em comum e quatro características específicas dos cultos que as empresas visionárias exibem num nível mais intenso do que as empresas de comparação.

* Ideologia fervorosamente seguida (discutimos isto antes no capítulo sobre ideologia central)
· Doutrinação
Rigidez quanto à adaptação
Elitismo

Compare a Nordstrom com a Melville. Observe os intensos processos de doutrinação da Nordstrom, que começam com a entrevista e continuam com as histórias de atendimento heróico ao cliente, os lembretes nas paredes, as afirmações e os aplausos. Observe como a Nordstrom faz com que seus funcionários escrevam histórias heróicas sobre seus colegas e envolve os funcionários e seus supervisares diretos no processo de doutrinação. (Uma prática comum dos cultos é envolver recrutas no processo de atrair outros para o culto.) Observe como a empresa procura contratar pessoas jovens, moldá-las de acordo com a filosofia da empresa desde cedo e promover apenas aqueles que refletem bem a ideologia central. Observe como a Nordstrom impõe uma rigidez severa em termos de adaptação - os funcionários que se adaptam à filosofia Nordstrom são destacados através de atos positivos (remuneração, prêmios, reconhecimento) e aqueles que não se adaptam são destacados através de atos negativos (ficam "para trás", punições, marcas negras). Observe como a Nordstrom define claramente quem está "dentro" e quem está "fora" da organização e como ela vê o fato de estar "dentro" como fazer parte

de algo especial e de elite - mais uma vez, uma prática comum nos cultos. De fato, o termo "nordie" por si só já tem um quê de culto. Nós não encontramos indícios na história da Melville de que ela tenha cultivado e mantido o uso claro e consistente de práticas como estas.

A Nordstrom é um excelente exemplo do que chamamos de "cultismo" - uma série de práticas que criam um ambiente quase que de devoção em torno da ideologia central em empresas altamente visionárias. Estas práticas tendem a eliminar rigorosamente aqueles que não se adaptam à ideologia (antes da contratação ou no início da carreira). Elas também dão um sentido intenso de lealdade e influenciam o comportamento daqueles que ficam na empresa para que ajam de acordo com a ideologia central, que apresenta consistência com o passar do tempo e é executada com zelo.

Por favor não nos entenda mal. Nós não estamos dizendo que as empresas visionárias são cultos. Nós estamos dizendo que elas têm uma cultura com mais *características de* devoção, sem que sejam cultos propriamente ditos. Os termos llcultismo" e "cultura de devoção" podem evocar uma série de imagens e conotações negativas; são palavras muito mais fortes do que "cultura". Mas simplesmente dizer que as empresas visionárias têm uma cultura não diz nada de novo ou interessante. Todas as empresas têm uma cultura! Nós observamos algo muito mais forte do que a simples "cultura" em ação. Os termos "cultismo" e "cultura de devoção" são *descritivos* - não pejorativos ou determinantes - e estão sendo usados para captar um conjunto de práticas que encontramos de forma mais consistente nas empresas visionárias do que nas empresas de comparação. Nós estamos dizendo que estas características têm um papel essencial na preservação da ideologia central.

Uma análise das empresas visionárias comparadas com as empresas de comparação revelou os seguintes fatos (consulte a Tabela A.6 do Anexo 3):

Em onze dos dezoito pares, observamos um processo *de doutrinação mais forte* na empresa visionária do que na empresa de comparação.*

- Em treze dos dezoito pares, observamos uma *rigidez maior quanto à adaptação* na empresa visionária do que na empresa de comparação - ou as pessoas se adaptam bem à empresa e à sua ideologia ou não se adaptam de jeito nenhum ("compre a briga ou dê o fora").
- Em treze dos dezoito pares, observamos um *maior elitismo* (a sensação de fazer parte de algo especial e superior) na empresa visionária.
- Juntando as três dimensões (doutrinação, adaptação rígida e elitismo), concluímos que, *em quatorze dos dezoito casos,* as empresas visionárias apresentam um *maior cultismo do que as empresas de comparação (qua*tro pares não apresentaram diferenças).

Os três exemplos que se seguem - IBM, Disney e Procter & Gamble - mostram estas características em ação no desenvolvimento de empresas visionárias.

A ASCENSÃO DA IBM AO PODER

Thomas J. Watson Jr., ex-diretor-executivo da IBM, descreveu o ambiente na empresa durante sua ascensão à fama nacional na primeira metade do século XX como uma "atmosfera de devoção"." Esta atmosfera tem suas origens em 1914, quando o pai de Watson (Thomas J. Watson Sr.) se tornou diretor-executivo da pequena empresa que lutava para crescer e conscientemente decidiu criar uma organização de entusiastas dedicados. Watson encheu as paredes com *slogans:* "O tempo perdido nunca pode ser recuperado"; "É proibido ficar parado"; "Nunca devemos ficar satisfeitos"; "Nós vendemos serviços"; "Uma empresa é conhecida pelos homens que conquista". Ele instituiu regras rígidas de conduta pessoal - ele exigia que os vendedores fossem bem-educados e usassem ternos escuros, encorajava o casamento (ele achava que pessoas casadas davam mais duro porque tinham que sustentar a família), desencorajava o fumo e proibia o álcool. Ele instituiu programas de treinamento para doutrinar sistematicamente os recém-contratados segundo a filosofia da empresa, procurava contratar pessoas jovens e sugestionáveis e aderiu a uma prática rígida de promoção interna. Mais tarde, criou os clubes gerenciados pela IBM para encorajar seus funcionários a terem uma vida social comum, não no mundo exterior.

De maneira semelhante à Nordstrom, a IBM procurava criar uma mitologia do herói em torno dos funcionários que melhor exemplificassem a ideologia da empresa, colocando seus nomes e fotos - junto com histórias sobre seus atos heróicos - em publicações da empresa. Alguns tiveram até hinos da empresa compostos em sua homenagem! E, também como a Nordstrom, a IBM enfatizava a importância do esforço e da iniciativa individual dentro do contexto do esforço coletivo.

Por volta da década de 1930, a IBM havia institucionalizado totalmente seu processo de doutrinação, criando uma "escola" com toda a pompa usada para familiarizar e treinar os futuros executivos da empresa. Em *Father Son & Co.,* Watson Jr. escreveu:

> Tudo na escola tinha o intuito de inspirar lealdade, entusiasmo e ideais nobres, coisas que a IBM via como a maneira de obter o sucesso. Na porta da frente via-se o lema [onipresente da IBM] "PENSE" escrito em letras com 60cm de altura. Dentro havia uma escadaria de granito que tinha a intenção de deixar os alunos cheios de aspirações enquanto subiam para as aulas do dia.
>
> Funcionários veteranos que vestiam "roupas segundo as regras da IBM" davam as aulas e enfatizavam os valores da IBM. Todas as manhãs, cercados de cartazes

com os lemas *e slogans* corporativos, os alunos se levantavam e cantavam hinos da IBM contidos no livro de músicas *Songs of IBM,* que incluía o Hino Nacional dos EUA e, na página ao lado, o hino da IBM, "Ever Onward" (“Sempre em frente”). Os funcionários cantavam músicas como:

Continue com a IBM
Trabalhe lado a lado
Os valentes progridem
Em qualquer lugar.

A IBM foi muito além de cantar hinos da empresa, mas manteve seus processos de treinamento e socialização intensamente voltados para os valores. Os funcionários recém contratados pela IBM aprendiam as "três crenças básicas" (descritas anteriormente) e tinham aulas de treinamento que enfatizavam a filosofia da empresa, bem como habilidades. Os funcionários da IBM aprendiam uma língua única da cultura (a "linguagem IBM") e sempre esperava-se que exibissem um profissionalismo IBM. Em 1979, a IBM terminou a construção de um "Centro de Desenvolvimento da Gerência" de 13 hectares que, nas palavras da própria IBM, "poderia ser confundido com um retiro de monges - até que você entrasse nas suas salas de aula movimentadas".

O perfil da IBM na edição de 1985 do livro *The 100 Best Companies to Work for* era o de uma empresa que "institucionalizou suas crenças da mesma forma que uma igreja o faz. ... O resultado é uma empresa cheia de devotos fervorosos. (Se você não for fervoroso, poderá se sentir deslocado.) ... Algumas pessoas comparam entrar para a IBM com entrar para uma ordem religiosa ou para o serviço militar. ... Se você entender a Marinha, entenderá a IBM. ... Você tem que estar disposto a abrir mão de parte da sua identidade individual para sobreviver."" Um artigo de 1982 publicado no *Wall Street Joumal* observou que a cultura da IBM "é tão penetrante que, como disse um [ex]funcionário que trabalhou lá durante nove anos, 'sair da empresa foi como emigrar'.

De fato, ao longo da sua existência (pelo menos até a época em que este livro foi escrito), a IBM sempre impôs uma rigidez severa em termos de adaptação à sua ideologia. O ex-vice-presidente de marketing da IBM, Buck Rodgers, explicou em seu livro *The IBM Way:*

> A IBM começa a imbuir seus funcionários com sua ... filosofia mesmo antes de contratá-los, na primeira entrevista. Para algumas pessoas, a palavra "imbuir" significa fazer uma lavagem cerebral, mas eu não vejo nada de negativo... no que é feito. Basicamente, qualquer um que deseje trabalhar para a IBM é informado: "Olhe, é assim que fazemos negócios. ... Nós temos algumas idéias muito específicas sobre o que isto significa - e, se você trabalhar para nós, lhe ensinaremos como tratar os clientes. Se a nossa postura com relação aos clientes e serviços for incompatível com a sua, cada um seguirá seu caminho - e quanto mais rápido, melhor."

O elitismo também esteve presente em toda a história da empresa. Desde 1914, muito antes de a empresa ter atingido uma estatura nacional, Watson Sr. procurou

insinuar que a empresa era um local de trabalho superior e especial. "Você nunca será bem-sucedido num negócio", afirmou, "se não acreditar que é o melhor negócio do mundo". (Lembre-se do capítulo sobre MAs, em que descrevemos como ele reforçou esta postura clitista de forma concreta ao mudar o nome da empresa de Computer Tabulating Recording Company para lnternational Business Machines Corporation.) Em 1989, 75 anos depois de Watson Sr. ter lançado o conceito de que sua empresa era algo de elite e especial, Watson Jr. voltou ao mesmo tema num ensaio que fazia parte de uma publicação comemorativa do 75? aniversário da empresa intitulado IBM.*A Special Company:*

> Se acreditarmos que estamos trabalhando apenas para uma empresa qualquer, então seremos uma empresa qualquer. Nós temos que acreditar que a IBM é especial. Uma vez absorvido este conceito, é muito fácil conseguir motivação para trabalhar no sentido de fazer com que isto continue a ser verdade.

Você pode estar se perguntando se a atmosfera de devoção e o cumprimento rígido das três crenças básicas da IBM contribuíram para as dificuldades do início da década de 1990. O cultismo foi uma causa primária da dificuldade da IBM de se adaptar às mudanças drásticas no setor de informática? Analisando os fatos cuidadosamente, os indícios não apontam este ponto de vista. A IBM tinha uma forte cultura de devoção nos anos 20, mas foi capaz de se adaptar à mudança drástica para os procedimentos automatizados de contabilidade. A IBM tinha uma incrível cultura de devoção na década de 1930, mas foi capaz de se adaptar às demandas da depressão sem demitir um único funcionário. A IBM manteve sua cultura de devoção nos anos de 50 e 60, mas foi capaz de se adaptar ao surgimento dos computadores, talvez a mudança mais drástica da história da IBM. A IBM ainda tinha um sentimento de devoção no início dos anos 80, mas - ao contrário de todas as outras empresas de computadores antigos - adaptou-se à revolução dos computadores pessoais e assumiu a liderança no mercado. A única coisa que se pode observar é que a cultura de devoção da IBM - a preservação fanática dos seus valores centrais - *foi diminuindo* ao passo que a empresa se via em dificuldades.

A IBM obteve seu maior êxito - e demonstrou uma maior capacidade de se adaptar às mudanças ocorridas no mundo - quando tinha uma cultura de devoção mais forte.

Além disso, na Burroughs (empresa de comparação da IBM) vimos poucas características do cultismo que encontramos na história da IBM. Ela não possuía um centro de doutrinação para "imbuir" o valores centrais nos funcionários. Não encontramos nenhum indício de que a Burroughs tenha procurado impor uma adaptação severa a uma ideologia central, nem encontramos indícios de que a Burroughs se considerava uma empresa de elite e especial no esquema das empresas norte-americanas. A IBM criou uma identidade clara, porém com uma cultura de devoção. A Burroughs, não. A IBM claramente se saiu melhor do que a Burroughs em pontos críticos da evolução do setor, apesar de a Burroughs ter começado com mais êxito.

A MAGIA DA WALT DISNEY

Como a IBM e a Nordstrom, a Walt Disney Company usou muito a doutrinação, a rigidez quanto à adaptação e o clitismo como formas de preservar sua ideologia central.
A Disney exige que todos os funcionários - não importa o nível ou cargo - assistam ao curso de orientação ao recémcontratado (também conhecido como "Tradições Disney"), ministrado pelo corpo docente da Universidade Disney, a organização interna de treinamento e socialização da empresa.s, O curso foi criado para que "os novos membros da equipe Disney fiquem a par das nossas tradições, filosofias, organização e da forma como fazemos negócios".

A Disney trata principalmente de adaptar e familiarizar seus empregados horistas com os parques de diversões. Os recrutas potenciais - até mesmo aqueles que estão sendo contratados para varrer o chão - têm que passar pelo menos por duas eliminatórias com entrevistadores diferentes. (Na década de 1960, a Disney exigia que todos os candidatos fizessem um teste extensivo de personalidade.). Homens com barba e mulheres que usam brincos enormes ou maquiagem pesada nem precisam se inscrever; a Disney impõe um código de vestimenta rígido. (Em 1991, funcionários da Disneylândia entraram em greve para protestar contra o código de vestimenta; a Disney demitiu o líder da greve e manteve a regra intacta.) Mesmo na década de 1960, a Disneylândia impunha diretrizes de adaptação rígidas para a contratação, conforme a descrição dos funcionários do parque feita por Richard Schickel em seu livro de 1967, *The Disney Version:*

> [Eles] têm uma aparência bem padronizada. As meninas normalmente são loiras, de olhos azuis e recatadas, todas com cara de quem acabou de sair de um anúncio de artigos esportivos e está pronta para ser uma mãe perfeita. Os rapazes... são típicos americanos que parecem ter sempre vivido ao ar livre, com aquele jeito deliciosamente displicente que nossas mães viviam nos dizendo para imitar.

Todos os recém-contratados da Disneylândia passam por um programa de treinamento de vários dias em que logo aprendem uma nova linguagem:

Os empregados são o "elenco".
Os clientes são os "astros convidados".
Uma multidão é uma "platéia".
Um turno de trabalho é uma "performance".
Um cargo é um "papel".
Uma descrição de cargo é um "script".
Um uniforme é uma "fantasia".
O departamento de pessoal é o departamento de "seleção do elenco".
Estar trabalhando é "estar no palco".
Estar fora do horário de trabalho é "estar fora do palco".

A linguagem especial reforça a imagem que a Disney impõe através de seminários de orientação cuidadosamente bolados, ministrados por "treinadores" experientes que

adestram os novos membros do elenco com perguntas sobre os personagens, a história e a mitologia da Disney e que estão sempre reforçando a ideologia subjacente:

> Treinador: Qual é o nosso negócio? Todos sabem que o McDonald's faz hambúrgueres. O que a Disney faz?
>
> Recém-contratado: Leva alegria às pessoas.
>
> Treinador: Isso mesmo! *Leva alegria às pessoas. Não* importa quem são, a língua que falam, o que fazem, de onde vêm, a sua raça ou qualquer outra coisa. Nós estamos aqui para levar alegria a elas. ... Ninguém foi contratado para um emprego. Todos foram selecionados para um papel em nos*so showl*

Os seminários de orientação são ministrados em salas de treinamento projetadas especialmente com este intuito, repletas de fotos do fundador Walt Disney e seus personagens mais famosos (como Mickey Mouse, Branca de Neve e os Sete Anões). Tudo isto tem por objetivo, nas palavras do vídeo do grupo Tom Peters, "criar a ilusão de que Walt está presente na sala em carne e osso, recebendo os recém-contratados em seu domínio pessoal. O objetivo é fazer com que os recém contratados se sintam como parceiros do fundador do Parque". Nos livros didáticos da Universidade, os funcionários encontram afirmações como: “Na Disneylândia ninguém nunca se cansa, nunca se chateia e, mesmo que seja um dia difícil, todos parecem estar felizes. É preciso ter um sorriso sincero no rosto. Ele precisa vir de dentro. ... Se nada mais ajudar, lembre-se de que você é pago para sorrir.”

Depois da orientação em sala de aula, cada novo membro do elenco passa a fazer parceria com um colega experiente, que continua apresentando-o às nuanças do trabalho específico. Por toda parte, a Disney impõe códigos rígidos de comportamento e conduta, exigindo que o membro do elenco se livre rapidamente de qualquer traço de personalidade que não se encaixe num determinado *script.* A revista *Training* fez a seguinte observação: "Na Disney não existem momentos para os quais novas contratações não estejam planejadas. Os primeiros dias após o programa de orientação da Disney são repletos de provas de fantasias (uniformes), ensaios (treinamento) e apresentação aos outros membros do elenco. E tudo é cuidadosamente orquestrado e pensado como qualquer apresentação feita para os visitantes do parque de diversões.

A preservação fanática da Disney da sua auto-imagem e ideologia pode ser vista mais claramente nos parques de diversões, mas também vai muito além deles. *Todos* os funcionários da empresa assistem ao seminário de orientação das Tradições Disney. Um estudante de mestrado em administração que passou o verão na Disney fazendo análise financeira, planejamento estratégico e outros trabalhos semelhantes, descreveu:

> Eu reconheci a magia da visão de Walt no meu primeiro dia na Walt Disney Company. ... Na Universidade Disney, através de vídeos e "poeira mágica", Walt compartilhou seus sonhos e a magia do "mundo" Disney. Os arquivos da Disney guardam a história de Walt para que os membros do elenco se

deleitem. Depois da orientação, eu parei na esquina da Avenida Mickey com a Travessa Dunga - e senti a magia, o sentimentalismo, a história. Eu acreditei no sonho de Walt, compartilhando esta crença com os outros na organização."

Nenhum funcionário da empresa poderia censurar o ideal de "magia" e sobrevivera As publicações da empresa constantemente enfatizam que a Disney é "especial", "diferente", " singular", "mágica". Até mesmo os relatórios anuais da empresa para os acionistas às vezes são temperados com termos e frases como "sonhos", "diversão", "emoção", "alegria", "imaginação" e 'magia é a essência da Disney'.

A Disney esconde muitos de seus mecanismos internos a sete chaves, o que contribui ainda mais para uma sensação de mistério e elitismo - somente aqueles que estão lá "dentro" podem ver o que tem por trás da cortina e entender a mecânica da "magia". Ninguém exceto os membros de um elenco específico (que juram segredo), por exemplo, pode observar o treinamento dos personagens na Disneylândia. Escritores que falam sobre a Disney se depararam com pessoas que protegem com unhas e dentes os segredos do Reino Mágico. "A Disney é uma empresa estranhamente fechada", escreveu um autor. "Ela [tem] uma paranóia de controle que eu nunca tinha visto antes na minha carreira de escritor de negócios."

A seleção e doutrinação intensiva de funcionários na Disney, sua obsessão com respeito ao segredo e ao controle e o cultivo cuidadoso de uma mitologia e imagem de algo especial - e importante - para as vidas das crianças de todo o mundo ajudam a criar um cortejo de devoção que se estende até mesmo aos seus clientes. Certa vez, um cliente leal da Disney reparou num boneco levemente desbotado de um dos personagens de Disney numa loja e se aborreceu: "Se Tio Walt visse isto ficaria envergonhado".

De fato, ao analisar a Disney, pode ser difícil ter em mente que ela é uma empresa, e não um movimento social ou religioso. Joe Fowler escreveu em seu livro *Prince of the Magic Kingdom:*

> Esta não é a história de uma empresa. Esta é a história de uma luta muito humana por idéias, valores e esperanças pelos quais homens e mulheres estavam dispostos a se entregar, valores por vezes tão imperceptíveis que algumas pessoas consideravam tolos, valores tão profundos que outras pessoas os estudavam, dedicando suas carreiras a torná-los realidade, se aborrecendo e ficando angustiadas quando eles pareciam ser violados e assumindo um ar poético e inspirado quando os defendiam. É isto que impressiona no nome "Disney": ninguém é neutro. ... Walt Disney era um gênio ou um charlatão, um hipócrita ou um exemplo, um vendedor de peças falsas ou a figura de um pai amado para gerações de crianças.

A cultura de devoção da Disney tem suas origens no seu fundador Walt Disney, que via a relação entre ele e seus funcionários como a relação entre pai e filhos. Ele esperava

total dedicação dos funcionários da Disney e exigia uma lealdade imaculada com respeito à empresa e seus valores. Um funcionário dedicado e - acima de tudo - *leal* podia cometer erros honestos e ter uma segunda (e muitas vezes terceira, quarta e quinta) chance. Mas violar a ideologia sagrada ou ser desleal... bem, isto era um *pecado,* punido com a eliminação imediata e sem cerimônias. Segundo a biografia *Walt Disney* de Marc Eliot, "Se alguém escorregava na presença de Walt e soltava um palavrão na frente dos outros, o resultado era a demissão sumária, não importando o tipo **de** inconveniência profissional causado pela demissão". Quando os desenhistas da Disney entraram em greve em 1941, Walt se sentiu traído por seus funcionários e viu o sindicato não como uma força econômica, mas um intruso na sua "família" cuidadosamente controlada de funcionários leais.

Walt tinha uma mania tão grande de ordem e controle que a transformou em práticas concretas para manter a essência da Disney. O código de vestimenta pessoal, os processos de recrutamento e treinamento, a preocupação fanática com os mínimos detalhes do *layout* físico, a preocupação com o sigilo, as regras rígidas quanto a preservar a integridade e santidade de cada personagem Disney - tudo isto tem suas origens na jornada de Walt para manter a Disney Company dentro dos limites da sua ideologia central. Walt descreveu as origens dos processos da Disneyíândia:

> No primeiro ano eu arrendei a concessão para o parque, chamei seguranças - coisas assim. Mas logo me dei conta do meu erro. Eu não poderia chamar gente de fora e ainda assim passar minha idéia de hospitalidade. Então agora nós recrutamos e treinamos cada um dos nossos funcionários. Eu digo para o pessoal da segurança, por exemplo, que eles nunca devem se considerar policiais. Sua função é ajudar as pessoas. ... Quando você coloca a política para funcionar, ela se desenvolve.

E ela se desenvolveu. Apesar de a empresa ter enfraquecido depois da morte de Walt, ela nunca perdeu a sua ideologia central, em grande parte devido aos processos concretos criados antes da sua morte. E quando Michael Eisner e a Nova Equipe Disney assumiram o poder em 1984, o núcleo cuidadosamente preservado - foi o fundamento para o ressurgimento da Disney na década seguinte.

A Columbia Pictures, ao contrário, não tinha uma ideologia central nem mecanismos de preservação centrais definidos após a morte de Cohn em 1958. Walt não deu as ferramentas mais perfeitas do mundo, mas *ele tinha* uma ideologia central e *ele criou* mecanismos (por mais relacionados à devoção que fossem) para preservar a ideologia central. Cohn não. A Disney acabou se recuperando após a morte de Walt, tornando-se uma instituição independente construída sobre seu legado; a Columbia Pictures deixou de existir como uma empresa independente.

IMERSÃO TOTAL NA PROCTER & GAMBLE

Durante grande parte de sua existência, a Procter & Gamble preservou a sua ideologia central através do uso extensivo de doutrinação, adaptação rígida e elitismo. A P&G tem práticas antigas para a seleção de novos recrutas, contratando jovens para cargos de

níveis iniciais, moldando-os rigorosamente de acordo com a filosofia e o comportamento da P&G, eliminando aqueles que não se adaptam e colocando em cargos de nível médio e superior apenas os funcionários leais da P&G que cresceram dentro da empresa. O livro *The 100 Best Companies to Work for in America* afirma:

> A concorrência para entrar na P&G é dura. ... Os recrutas, ao serem contratados, podem ter a sensação de que entraram para uma instituição, não para uma empresa. ... Ninguém que tenha acumulado sua experiência em outra empresa pode entrar para a P&G na gerência de nível médio ou superior. Isto não acontece. Esta é uma empresa em que se começa de baixo."... A P&G tem sua própria forma de fazer as coisas, e se você não dominá-la nem se sentir bem com ela, não será feliz aqui, que dirá ser bem-sucedido.

Os processos de doutrinação são tanto formais quanto informais. A P&G inicia seus novos funcionários através de sessões de treinamento e orientaçãoe pede que leiam sua biografia oficial *Eyes on Tomorrow* (também conhecida pelo pessoal da empresa como "0 Livro"), que descreve a empresa como "parte integrante da história do país" com "uma herança espiritual" e "um caráter imutável... solidamente baseado no princípio, na ética e na moral proclamada com tanta freqüência pelos fundadores [e] que se tornou uma herança duradoura"." Publicações internas da empresa, discursos feitos por executivos e materiais formais de orientação reforçam a história, os valores e as tradições da P&G." Os funcionários não podem deixar de ver o "Memorial lvorydale", erguido na fábrica de lvorydale - uma escultura de mármore em tamanho real de William Cooper Procter, neto do co-fundador William Procter, dando um passo à frente sobre a seguinte inscrição:
"Ele viveu uma vida de simplicidade nobre, acreditando em
Deus e no valor inerente de seus semelhantes."

Os novos recrutas - principalmente os da gerência de marcas (a função central da empresa) - imediatamente vêem quase que todo o seu tempo tomado por trabalho ou atividades sociais com outros membros da "família", com quem aprendem mais coisas sobre os valores e práticas centrais da P&G. A localização relativamente isolada da empresa numa cidade dominada pela P&G (Cincinnati) reforça ainda mais a sensação de imersão total na empresa. "Você chega numa cidade estranha, trabalha junto com estas pessoas o dia inteiro, passa a noite redigindo memorandos e encontra com elas nos fins de semana", descreveu um funcionário [14] Espera-se que os funcionários da P&G tenham suas atividades sociais basicamente com seus colegas, sendo sócios dos mesmos clubes, indo à mesma igreja e morando perto uns dos outros. A P&G tem um registro histórico de programas paternalistas e progressivos de remuneração e benefícios para seus funcionários, criando um forte laço entre eles e a empresa.

- Em 1887, a P&G introduziu um plano de participação nos lucros para seus funcionários, tornando-o o plano ininterrupto de participação nos lucros mais antigo em vigor na indústria norte-americana.
- Em 1892, a P&G introduziu um plano de participação acionaria por parte dos funcionários, um dos primeiros na história da indústria.

- Em 1915, a P&G introduziu um plano abrangente contendo seguro-saúde, contra invalidez, de vida, e aposentadoria - mais uma vez, uma das primeiras empresas a fazê-lo.

Estes programas foram usados pela empresa não só como forma de recompensar os funcionários, mas também como mecanismos para influenciar o comportamento, obter compromisso e garantir a rigidez de adaptação. Uma publicação da P&G descrevia a forma como ela usava o plano de participação nos lucros:

> [William Cooper Procter] concluiu que os operários que se mostravam indiferentes a uma necessidade maior de esforço no trabalho não deveriam receber sua parcela de lucros - suas ações seriam transferidas para aqueles que se importavam. Então ele definiu quatro classificações - baseadas no grau de cooperaçâo do operário segundo a gerência. Isto ajudou muito [a garantir a postura adequada]!

Ao encorajar os funcionários a comprar ações no programa de participação acionária, a empresa obteve um alto nível de comprometimento psicológico. Afinal, havia melhor forma de fazer com que os funcionários "comprassem" a briga pela organização do que fazendo com que eles literalmente comprassem ações com parte do seu suado dinheirinho? Em 1903, para reforçar este processo de compra, a P&G restringiu seu programa de participação nos lucros apenas para aqueles que desejavam se comprometer com a compra de uma quantidade significativa de ações:

> [Assim] a participação nos lucros estaria diretamente ligada à aquisição de ações ordinárias da P&G pelos funcionários. Para estar qualificado para participar nos lucros, um funcionário teria que comprar o *equivalente em ações ao seu salário anual* [grifo nosso], podendo pagar em prestações durante vários anos, sendo o pagamento mínimo de quatro por cento do salário anual. Ao mesmo tempo, a empresa contribuía com l2% do salário anual do funcionário para a compra destas ações.

Em 1915, 61% dos funcionários faziam parte do programa de participação acionária - passando assim a ser membros psicológicos da P&G. Ao longo da sua história, a P&G usou uma série de mecanismos concretos para reforçar o comportamento desejado, desde códigos rígidos de vestimenta e *layout* dos escritórios permitindo pouca privacidade até o famoso "memorando de uma página"* da P&G, que exige consistência no estilo de comunicação.

A rigidez de adaptação à P&G se aplica a toda a empresa, em todos os lugares, em todos os países e em todas as culturas do mundo. Um ex-funcionário que entrou para a P&G logo depois de se formar em administração para trabalhar na Europa e na Ásia comentou: "A cultura da Procter se estende a todos os cantos do globo. Quando fui para fora do país, deixaram bem claro para mim que, em primeiro lugar, eu teria que me adaptar à cultura da P&G, sendo a adaptação à cultura nacional secundária. Fazer parte da P&G é como fazer parte de uma nação." Numa reunião da empresa em 1986, o diretor-executivo John Smale disse algo parecido:

> Os funcionários da Procter & Gamble em todo o mundo têm um vínculo em comum. Em vez de apresentarmos diferenças culturais e individuais, nós falamos a mesma língua. Quando me encontro com funcionários da Procter & Gamble - faça ele parte da equipe de vendas de Boston, da equipe de Desenvolvimento de Produtos do Centro Técnico Ivorydale ou da gerência de Roma - eu sinto que estou falando com o mesmo tipo de pessoas. Pessoas que conheço. Pessoas em quem confio. O pessoal da Procter & Gamble."

Assim como a Nordstrom, a IBM e a Disney, a Procter & Gamble mostrou ter uma grande inclinação pelo sigilo e controle das informações. É rotina os gerentes chamarem a atenção, repreenderem ou penalizarem funcionários por estarem trabalhando em aviões, usarem cartões de identificação de bagagern revelando que são funcionários da P&G e por falarem de negócios em lugares públicos. O plano de opção sobre ações de 1991 estipula que, se a pessoa que receber as opções revelar informações não-autorizadas sobre a P&G para pessoas de fora, as opções serão revogadas.

A natureza reservada da empresa reforça um elitismo cultivado ao longo de grande parte da sua existência. Os funcionários da P&G se orgulham de fazer parte de uma organização que se descreve como "especial", "ótima", "excelente", “moral”, "autodisciplinada", repleta das "melhores pessoas", “uma instituição” e "única entre as organizações de negócios do mundo inteiro". Ao descrever um projeto particularmente difícil, um gerente da P&G comentou: "Se teve uma característica que todos apresentaram [ao longo do projeto] foi o orgulho de serem os melhores."

O contraste entre a P&G e a Colgate não *é* tão forte quanto entre a Nordstrom e a Melville, a IBM e a Burroughs ou a Disney e a Columbia. Em primeiro lugar, até o início do século XX, a Colgate dava grande ênfase a uma cultura paternalista criada em torno dos valores familiares da Colgate." Contudo, há uma diferença, principalmente nos últimos sessenta anos. Não encontramos indícios de que a Colgate imponha os mesmos critérios rigorosos cle seleção ou rigidez de adaptação aos novos recrutas. Também não encontramos indícios clo r-flesnio nível de doutrinação quanto ao "caráter" da P&G e aos princípios de orientação definidos por seus fundadores. Enquanto a P&G sempre se definiu em termos da *sua* ideologia central e herança profunda - sempre enfatizando o fato de ser especial e única - a Colgate se definia *com relação à P&G.* A Procter sempre reforçou a sensação de ser a elite da elite; a Colgate se via como a "segunda depois da Procter" e tentava atingir o objetivo de ser "mais uma P&G".

MENSAGEM PARA DIRETORES, GERENTES E EMPRESÁRIOS

Talvez você esteja sentindo um certo mal-estar com relação às conclusões tiradas neste capítulo. Nós também sentimos um pouco deste mal-estar e gostaríamos de esclarecer que *nao es*tamos defendendo (nem descrevendo) a situação extrema em que ternos Jim

Jones, David Koresh ou o reverendo Sun Myung Moon. É importante entender que, ao contrário de muitas seitas religiosas ou movimentos sociais que giram em torno de um líder carismático (um "culto à personalidade"), as empresas visionárias tendem a ter um culto de devoção *em torno de suas ideologias.* Observe, por exemplo, como a Nordstrom criou uma reverência zelosa e fanática por seus valores centrais, moldando uma mitologia poderosa sobre os feitos heróicos de seus funcionários quanto ao atendimento ao cliente em vez de exigir uma reverência submissa a um líder individual. A proteção cuidadosa da Disney quanto aos seus valores transcendeu Walt e permaneceu praticamente intacta décadas após a sua morte. A P&G manteve uma forte dedicação aos seus princípios por mais de 150 anos, ao longo de nove gerações de altos gerentes. O culto em torno de uma personalidade individual é impor as soluções; a criação de um ambiente que encoraje a dedicação a uma ideologia central duradoura é dar as ferramentas.

A questão principal deste capítulo é a de que você *não* deve criar um culto à personalidade. Esta é a última coisa que se deve fazer.

Na verdade, a questão principal *é construir uma organi*zação que preserve com unhas e dentes sua ideologia central de formas específicas e concretas. As empresas visionárias transformam suas ideologias em mecanismos *concretos rela*cionados a um conjunto consistente de sinais que a consolidam. Elas doutrinam as pessoas, impõem uma adaptação rígida e fazem com que seus funcionários sintam que fazem parte de algo especial através de itens práticos e concretos como:

Programas de treinamento contínuo e orientação com conteúdo ideológico e prático que ensinam os valores, as normas, a história e a tradição da empresa a "Universidades" e centros de treinamento internos o Apresentação social no trabalho feita por colegas e supervisores imediatos.

- Políticas rigorosas de promoção - contratar pessoas jovens, promover internamente e moldar o ponto de vista do funcionário desde cedo.

- Exposição a uma mitologia difundida de "feitos heróicos" e exemplos corporativos (ex.: cartas sobre feitos heróicos escritas por clientes, estátuas de mármore).

Linguagem e terminologia únicas (como "membros do elenco", "motorolenses" "nordies") que fortalecem uma estrutura de referência e a sensação de pertencer a um grupo especial, de elite

Hinos da empresa, aplausos, afirmações ou juramentos que reforçam o compromisso psicológico

- Processos rígidos de seleção durante a contratação ou os primeiros anos
- Critérios de incentivo e progresso explicitamente relacionados de acordo com a ideologia da empresa
- Recompensas, concursos e reconhecimento público que premiam aqueles que demonstram se esforçar de forma consistente com a ideologia.

Penalidades concretas e visíveis para aqueles que ultrapassam os limites ideológicos
- Tolerância com respeito a erros honestos que não violem a ideologia da empresa ("não-pecados"); penalidades severas ou demissão por violar a ideologia ("pecados")
- Mecanismos de "compra" (investimentos financeiros e a prazo)
- Celebrações que consolidam os êxitos e a sensação de ser especial
- *Layout* físico da fábrica e dos escritórios que reforce as normas e os ideais
- Ênfase constante tanto oral quanto por escrito nos valores e na herança da empresa, bem como na sensação de fazer parte de algo especial

Preservar o núcleo E estimular o progresso

Agora você deve estar pensando: Mas uma cultura rígida de devoção não é uma coisa arriscada? Não leva ao raciocínio grupal e à estagnação? Não espanta pessoas talentosas? Não reprime a criatividade e a diversidade? Não inibe a mudança? Nossa resposta: Sim, uma cultura de devoção *pode* ser arriscada e restritiva se não for complementada pelo outro lado do yin-yang. *As culturas de devoção, que preservam o núcleo, têm que ser contrabalançadas por uma grande dose de estímulo ao progresso.* Numa empresa visionária, as duas coisas andam lado a lado, uma fortalecendo a outra.

Uma cultura de devoção pode *aumentar* a capacidade de uma empresa de atingir Metas Audaciosas porque cria a sensação de se fazer parte de uma organização de elite que pode conseguir praticamente tudo o que quiser. A devoção que a IBM tem por si mesma a ajudou muito a apostar no IBM 360. O fato de a Disney acreditar fervorosamente no papel especial que representa para o mundo aumentou sua capacidade de definir MAs ousadas como a Disneylândia e o EPCOT Center. Sem a dedicação da Boeing com respeito a ser uma organização com pessoas que "vivem, respiram, comem e dormem com aquilo que fazem", a empresa não poderia ter lançado com êxito os projetos do 707 e do 747. Sem a crença quase que fanática da Sony de que era uma organização singular com uma missão especial a cumprir no mundo, ela não teria tomado medidas ousadas com relação aos transistores na década de 1950. A dedicação fervorosa da Merck à sua ideologia fazia com que as pessoas tivessem a sensação de fazer parte de algo mais que uma empresa - e foi principalmente esta sensação que as inspirou a fazer o esforço necessário para tornar a Merck a empresa farmacêutica mais famosa do mundo.

Além disso, é importante entender que é possível ter uma cultura de devoção voltada para a inovação, para a concorrência ou para a mudança. É possível até mesmo ter uma cultura de devoção voltada para o burlesco. Achamos que é exatamente esta a intenção dos executivos da Wal-Mart através de atos como fazer com que milhares de funcionários gritem: "Pegue um W! Pegue um A! Pegue um L! Vamos rebolar! (Os funcionários dão uma rebolada.) Pegue um M! Pegue um A! Pegue um R! Pegue um T! O que temos aqui? Wal-Mart! O que temos aqui? Wal-Mart! Quem é o número um? O CLIENTE!"

As culturas de rigidez e diversidade também podem andar lado a lado. Algumas das empresas visionárias mais devotas às suas culturas foram premiadas por serem as melhores empresas de grande porte para mulheres e minorias. A Merck, por exemplo, tem um longo registro de programas progressistas de oportunidades iguais. Na Merck, a diversidade é uma forma de progresso que complementa o seu tão acalentado núcleo. Você pode ser de qualquer raça, tamanho, formato ou sexo na Merck - contanto que acredite naquilo que a empresa defende.

CONTROLE IDEOLÓGICO/AUTONOMIA OPERACIONAL

Num exemplo clássico em que a "Genialidade do E" prevalece sobre a "Tirania do OU", as empresas visionárias impõem um controle ideológico rígido, dando, *ao mesmo tempo,* uma grande autonomia operacional que encoraja a iniciativa individual. De fato, como discutiremos no próximo capítulo, concluímos que as empresas visionárias mostraram ser muito mais descentralizadas e dar mais autonomia operacional do que as empresas de comparação em geral, apesar de serem muito mais voltadas para uma cultura de devoção.g, O controle *ideológic*o preserva o núcleo, enquanto a autonomia *operacional* estimula o progresso.

Lembre-se do manual do funcionário de uma página da Nordstrom descrito no início deste capítulo. Observe como, por um lado, a empresa restringe o comportamento a uma postura condizente com a ideologia da Nordstrom. No entanto, por outro lado, ela dá uma enorme liberdade operacional. Quando, durante uma visita à Faculdade de Administração de Stanford, perguntaram a Jim Nordstrom como um funcionário da Nordstrom reagiria se uma cliente quisesse devolver um vestido que obviamente já havia sido usado, Jim Nordstrom respondeu:

> Sinceramente, não sei. Mas eu acredito profundamente que ele reagiria de forma a fazer com que a cliente se sentisse bem tratada e bem atendida. O fato de o vestido ser ou não aceito de volta dependeria da situação específica e queremos dar a cada funcionário uma grande liberdade para decidir o que fazer. Nós vemos nossos funcionários como profissionais de vendas. Eles não precisam de regras. Eles precisam de diretrizes básicas para orientá-los, mas não de regras. Na Nordstrom, você pode fazer qualquer coisa necessária para fazer o seu trabalho, contanto que esteja de acordo com os valores e as normas básicas.

A Nordstrom faz lembrar a Marinha dos Estados Unidos - rígida, controlada e disciplinada, com pouco espaço para aqueles que não desejam ou não conseguem se adaptar à ideologia. *No entanto, de forma paradoxal aqueles sem iniciativa individual e instinto empresarial têm praticamente a mesma probabilidade de serem malsucedidos na Nordstrom quanto aqueles que não compartilham sua ideologia. O* mesmo ocorre em

outras empresas visionárias exigentes do ponto de vista ideológico como a 3M, a J&J, a Merck, a HP e a Wal-Mart.

Esta conclusão tem muitas implicações práticas. Significa que as empresas que buscam um ambiente de trabalho "energizado" ou descentralizado têm, em primeiro lugar, que impor uma ideologia rígida, selecionar e doutrinar as pessoas de acordo com esta ideologia, eliminar os corpos estranhos e dar às pessoas que ficam um enorme senso de responsabilidade que vem com a participação numa organização de elite. Significa colocar os atores certos no palco, ajustar seus pontos de vista e dar-lhes liberdade para improvisar quando acharem necessário. Em suma, significa entender que a rigidez de devoção com respeito a uma ideologia de fato *permite* que uma empresa deixe as pessoas livres para tentar, mudar, se adaptar e - acima de tudo - *agir.*

7
Tentar de tudo e aplicar o que der certo

> Para mim é muito mais satisfatório imaginar não que [as espécies mais aptas] tenham dotes especiais ou criem determinados instintos, mas que sejam pequenas conseqüências de uma lei geral que leva à evolução de todos os seres orgânicos - ou seja, multiplicar, variar, deixar o mais forte viver e o mais fraco morrer.
>
> CHARLES DARWIN, *ORIGEM DAS ESPÉCIES, 1859*

> É verdade que a nossa empresa já encontrou *por acaso* alguns de seus novos produtos. Mas nunca se esqueçam de que só se pode encontrar algo por acaso se você estiver em movimento.
>
> RICHARD P. CARLTON, EX-DIRETOR-EXECUTIVO, 3M CORPORATION, 1950

> O **fracasso é** o nosso produto mais importante.
>
> R. W. JOHNSON JR., EX-DIRETOR-EXECUTIVO, JOHNSON & JOHNSON, 1954

Ao estudar a história das empresas visionárias, nos espantamos ao observar que vários de seus maiores êxitos não foram obtidos através do planejamento estratégico detalhado, mas de experiências, tentativas e erros, oportunismo e - quase que literalmente - através de acidentes. O que hoje parece ser uma estratégia brilhante muitas vezes foi conseqüência de experiências oportunistas e "acidentes intencionais". Analise os seguintes exemplos da Johnson & Johnson, Marriott e American Express.

A **mudança acidental da Johnson & Johnson para produtos de consumo**

Em 1890, a Johnson & Johnson - na época fornecedora de gaze anti-séptica e esparadrapos de uso médico - recebeu a carta de um médico que reclamava da irritação

que alguns esparadrapos medicinais causavam na pele dos pacientes. Fred Kilmer, diretor de pesquisas da empresa, respondeu rapidamente, enviando um pacote de talco italiano aliviante para aplicar na pele. Então ele convenceu a empresa a incluir uma pequena lata de talco como parte da embalagem padrão de certos produtos. Para surpresa da empresa, os clientes logo começaram a pedir que pudessem comprar mais talco diretamente. A J&J respondeu com a criação de um produto separado chamado "Talco Johnson para Bebês", que se tornou o principal produto da casa em vários lugares do mundo. Segundo a história oficial da J&J, “os Johnson entraram no ramo do talco para bebês meio que por acidente”. Ainda mais importante, com ele a empresa deu um pequeno passo para o progresso que se transformou numa mudança estratégica significativa para produtos de consumo - um "acidente" que acabou sendo responsável por 44% da receita da J&J - e tão importante para o seu crescimento quanto artigos médicos e produtos farmacêuticos.

Mais tarde, a J&J encontrou outro produto famoso por acidente. Em 1920, Earle Dickson, funcionário da empresa, criou um curativo pronto para usar - feito com fita cirúrgica, pequenos pedaços de gaze e uma cobertura especial para que não grudasse na pele - para sua esposa, que vivia se cortando com facas de cozinha. Quando ele falou sobre a sua invenção com o pessoal de marketing, eles decidiram fazer uma experiência com o produto no mercado. Depois de um início

lento e um processo infindável de aperfeiçoamento, o Band-Aid se tornou o produto mais vendido da história da empresa, solidificando ainda mais a mudança estratégica "acidental" da J&J para produtos de consumo.

A incursão oportunista da Marriott na área de serviços em aeroportos

Em 1937 - dez anos após a inauguração de seu primeiro posto de venda de cerveja não-alcoólica - J. Willard Marriott tinha construido uma cadeia de nove restaurantes lucrativos onde trabalhavam duzentos funcionários dedicados treinados segundo os métodos meticulosos de atendimento ao cliente da empresa. A Marriott tinha um sistema que funcionava. Com planos de dobrar o número de restaurantes num prazo de três anos, o futuro da nova empresa não poderia parecer mais brilhante. J. Willard e sua equipe de gerenciamento certamente atingiriam o êxito - e, tão certo quanto isto, teriam muito o que fazer - se simplesmente se concentrassem em executar o plano de expansão da cadeia de restaurantes.

Mas o que fazer com a situação singular do restaurante número oito? Situado perto do Aeroporto Hoover em Washington, D.C., o número oito estava atraindo uma clientela totalmente diferente dos outros restaurantes: passageiros que iam pegar um avião começaram a comprar refeições e lanches que colocavam nos bolsos, em sacos de papel e na bagagem de mão. "Ora, ora, o que temos aqui?" disse Marriott durante uma visita de inspeção ao restaurante número oito. “Pessoas que vêm aqui para comprar algo para comer no avião?”

O gerente explicou: "A cada dia, mais pessoas vêm aqui fazer isto."

Marriott ficou pensando naquela situação durante a noite, segundo Robert O'Brian no livro *Marriott.* No dia seguinte, ele visitou a Eastern Air Transport e fechou um acordo segundo o qual o restaurante número oito enviaria embalagens com almoço diretamente para o pátio de estacionamento do aeroporto num caminhão laranja com o logotipo da Marriott. Poucos meses depois, o serviço se expandiu para a American Airlines, abastecendo 22 vôos por dia. A Marriott logo nomeou um gerente responsável pelo novo negócio, com a missão de expandi-lo para todo o Aeroporto Hoover e introduzi-lo em outros aeroportos. Os serviços em aeroportos surgiram da semente plantada por uma oportunidade inesperada que se tornaria um dos principais negócios da Marriott Corporation, que acabou atendendo a mais de cem aeroportos.

A Marriott poderia ter empacado em longas reuniões e análises estratégicas para decidir o que fazer. A clientela diferente do restaurante número oito representava para a Marriott uma variação estranha da sua clientela tradicional. A empresa poderia ter ignorado esta clientela, mas preferiu tentar testá-la e ver se esta "variação estranha" poderia se tornar uma variação *favorável.* A Marriott mudou a sua estratégia com uma medida rápida e vigorosa tomada para se agarrar a um lance de sorte inesperado. Agora esta medida parece ter sido brilhante, mas na realidade foi conseqüência de uma tentativa oportunista que acabou dando certo.

A evolução acidental da American Express para a área de serviços financeiros e de viagem

A American Express surgiu em 1850 como um negócio regional de frete expresso (o equivalente do século XIX do United Parcel Service). Em 1882, a empresa deu um pequeno passo em direção ao desenvolvimento que acabou dando origem a uma mudança estratégica drástica. Devido à crescente popularidade do vale postal, a American Express teve que enfrentar uma demanda decrescente por seus serviços de transporte de dinheiro (semelhante ao serviço de carros blindados). Em resposta, a AmEx criou o seu próprio vale. O "Express Money Order" (Vale Express) foi um sucesso inesperado - foram vendidos 11.959 vales nas seis primeiras semanas. A AmEx se agarrou à oportunidade e começou a vender o produto não só em seus escritórios, mas também em estações de trem e lojas e começou - inconscientemente - a se transformar numa empresa de serviços financeiros.

Uma década depois, em 1892, o então presidente da American Express, J.C. Fargo, tirou férias na Europa, onde teve dificuldades de trocar suas cartas de crédito por dinheiro um problema (e, assim sendo, uma oportunidade) que causou outra mudança na trajetória da empresa. Em seu livro *American Express 1850-1950,* Alden Hatch escreveu:

> Ao voltar de suas férias, [Fargo] passou pelos corredores do prédio 65 da Broadway mais preocupado do que nunca... Ele passou direto pelo seu escritório e entrou no do [funcionário Marcellus] Berry. Sem cumprimentá-lo e indo direto ao assunto, Fargo disse: "Berry, eu tive muitas dificuldades para trocar minhas cartas de crédito. Assim que eu saí do roteiro de viagem comum, elas passaram a ter tanta utilidade quanto papel de presente molhado. Se o presidente da American Express tem este tipo de

problema, pense no que os viajantes comuns enfrentam. Temos que fazer alguma coisa com relação a isto".

E Berry fez. Ele criou uma solução elegante que exigia uma simples assinatura no ato da compra e outra para retirada, que passou a ser conhecida em todo o mundo como o "Travelers Cheque da American Express". A mecânica do Travelers Cheque deu à American Express uma vantagem inesperada: devido a cheques perdidos e atrasos, a empresa vendia uma quantidade maior de vales por mês do que a quantidade que era resgatada, ficando com um bom pé-de-meia. Segundo Jon Friedman e John Meehan no livro *House of Cards:*

> Sem querer, a AmEx tinha inventado o "cheque não-descontado". ... Com apenas US$750 no início, os cheques atingiriam US$4 bilhões em 1990, gerando uma receita de US$200 milhões. A empresa praticamente [e acidentalmente] tinha criado uma nova moeda internacional.

O Travelers Cheque, que havia surgido como uma medida oportunista para o crescimento, fez com que a American Express progredisse ainda mais na área de serviços financeiros. A AmEx não tinha planejado se tornar uma empresa de prestação de serviços financeiros. Mesmo assim, acabou se tornando.

O Travelers Cheque também contribuiu para a incursão totalmente involuntária da empresa no ramo de serviços de viagem. Na verdade, seu presidente J.C. Fargo havia anunciado de forma clara e inequívoca que a American Express *não* entraria para o negócio de serviços de viagem/turismo: " É preciso que fique bem claro para todos, sempre, em qualquer lugar e com todo o poder da empresa, que *esta empresa não está e não pretende entrar para o negócio de turismo [serviços de viagem]* [grifo nosso]."

Apesar da declaração de Fargo, foi exatamente o que a AmEx fez. A empresa tinha desenvolvido um padrão de solucionar os problemas dos clientes e explorar rapidamente as oportunidades - um impulso guiado por sua ideologia central de atendimento heróico ao cliente - que não podia ser facilmente reprimido nem pelo presidente. Pouco depois da inauguração do primeiro escritório europeu de Travelers Cheque em Paris em 1895, um funcionário chamado William Dalliba começou a expandir as atividades da empresa devido às necessidades dos viajantes norte-americanos que sempre lotavam o escritório de Paris para trocar os cheques por dinheiro, em busca de serviços de correio, programações de viagem, passagens, conselhos, etc. É claro que Dalliba tinha que ser cuidadoso e não podia chamar a atenção para não incitar a ira de J.C. Fargo. Então ele foi crescendo aos poucos, fazendo uma experiência com vendas de passagens de cabines em navios a vapor. Usando esta experiência bem-sucedida para abrir as portas, Dalliba convenceu a empresa a abrir um "Departamento de Viagens" e começou a vender passagens de trem, pacotes de excursão e uma série de serviços de viagem. Por volta de 1912, a AmEx tinha "se estabelecido como uma grande organização de viagens, *apesar de não admitir o fato mesmo assim* (grifo nosso)" Por volta do início dos anos 20, as experiências de Dalliba tinham transformado os serviços relacionados a viagens no segundo pilar estratégico mais importante da empresa depois dos serviços financeiros.

Assim, através de uma série de pequenas medidas - a maioria oportunistas e que definitivamente não faziam parte de um grande plano - a American Express acabou se transformando em algo totalmente diferente do seu conceito original de empresa dedicada ao frete expresso.

AS EMPRESAS COMO ESPÉCIES EM EVOLUÇÃO

O que devemos concluir a partir dos exemplos da J&J, Marriott e American Express? Podemos ficar tentados a ignorá-los como sendo estranhas aberrações, mas não foram os únicos exemplos que encontramos. Bill Hewlett nos disse que a HP "nunca tinha planos para mais do que os dois ou três anos seguintes" durante a década decisiva de 1960. A empresa também não tinha nenhum plano grandioso em mente quando fez sua entrada estratégica no ramo da informática. Justo pelo contrário. Em 1965, a HP fez o projeto do seu primeiro computador simplesmente para dar mais potência à sua linha de instrumentos. O ex-diretor-executivo, John Young, explicou:

> Era praticamente uma atividade secundária. Nós nem chamávamos aquilo de computador. Nós o chamávamos de "controlador de instrumentos". Apesar de sabermos que os computadores seriam algo importante no futuro, queríamos manter nossa reputação como uma empresa de instrumentos e não queríamos ser conhecidos como uma empresa de produtos de informática.

De forma semelhante, a Motorola entrou para a área de eletrônica avançada (transistores, semicondutores, circuitos integrados) simplesmente como conseqüência natural do seu pequeno laboratório de Phoenix estabelecido em 1949 para desenvolver alguns componentes eletrônicos a serem usados nos televisores e rádios da empresas. Apenas mais tarde, em 1955, a Motorola fez a opção estratégica consciente de entrar para a área de eletrônica - e simplesmente porque a empresa não teria dinheiro para construir uma fábrica avançada a menos que vendesse alguns produtos para clientes externos.

Nós poderíamos prosseguir com exemplos do Citicorp, da Philip Morris, GE, Sony e outras. Não nos entenda mal. Nós não estamos dizendo que estas empresas nunca fizeram planos. Mas ficamos surpresos ao encontrar tantos exemplos de mudanças essenciais nas empresas visionárias que foram resultado de algum processo que não o planejamento. E estes exemplos também não representam uma sorte ocasional. Não, encontramos algo mais em ação.

Estes exemplos estimulantes nos levaram a um segundo tipo de progresso (o primeiro foram as MAs) estimulado com mais freqüência pelas empresas visionárias do que pelas empresas de comparação: *o progresso evolutivo.* A palavra "evolutivo" descreve este tipo de progresso porque é muito parecido com a evolução e adaptação das espécies orgânicas ao seu ambiente natural. O progresso evolutivo é diferente do progresso através de MAs em dois sentidos essenciais. Em primeiro lugar, enquanto as MAs envolvem metas claras e inequívocas ("Nós vamos escalar *esta* montanha"), o

progresso evolutivo envolve a ambigüidade ("Através da tentativa com várias abordagens distintas, nós vamos acabar dando de cara com algo que dará certo; só que nós não sabemos o que será"). Em segundo lugar, enquanto o progresso através de MAs envolve passos audaciosos e descontínuos, o progresso evolutivo normalmente começa com pequenos passos ou mutações em direção *ao crescimento,* muitas vezes na forma de oportunidades inesperadas agarradas rapidamente que acabam se transformando em grandes - e imprevistas - mudanças estratégicas.

Por que abordar o tópico do progresso evolutivo através de exemplos de estratégias não planejadas? Porque o progresso evolutivo é o progresso *não planejado.* De fato, se analisássemos as espécies da natureza do ponto de vista do planejamento estratégico, seria muito fácil concluir que elas são resultado de planos bem executados: elas são tão bem adaptadas que *têm* que ter sido criadas exatamente desta forma como parte de um plano estratégico brilhante. De que outra forma poderíamos explicá-las? Mas, a partir do ponto de vista da biologia moderna, uma conclusão deste tipo estaria totalmente errada. Após a revolução darwiniana, os biólogos passaram a entender que as espécies não eram criadas diretamente num formato específico pré-planejado; elas *evoluem.* E não era só isso: elas evoluem através de um processo muito parecido com a maneira como algumas das nossas empresas visionárias se adaptaram bem ao seu ambiente.

A teoria da evolução de Darwin aplicada às empresas visionárias

O conceito central da teoria da evolução - e a grande descoberta de Charles Darwin - é que as espécies evoluem através de um processo de *variação* não-direcionada ("mutação genética aleatória") e *seleção* natural. Através da variabilidade genética, uma espécie tem "boas chances" de que alguns de seus membros se adaptem bem às exigências do ambiente. Conforme o ambiente vai se modificando, as variações genéticas mais bem adaptadas a este ambiente tendem a ser "selecionadas" (ou seja, as variações bem adaptadas tendem a sobreviver e as outras tendem a desaparecer - é isto que Darwin queria dizer com "sobrevivência dos mais aptos"). As variações selecionadas (sobreviventes) têm uma maior representação no conjunto de genes e as espécies irão evoluir neste sentido. Nas palavras do próprio Darwin: "Multiplicar, variar, deixar o mais forte viver e o mais fraco morrer."

Agora vamos considerar que uma empresa - como a American Express - seja uma espécie. No início do século XX, a American Express viu seu negócio tradicional de frete ameaçado. Os regulamentos do governo minaram a estrutura tarifária monopolista da empresa e, em 1913, os correios dos EUA lançaram um sistema concorrente de entrega de pacotes. Os lucros apresentaram uma queda de 50%." Depois, em 1918, o governo norte-americano estatizou todas as atividades de frete expresso, causando uma mudança cataclísmica no setor." A maioria das empresas de frete desapareceram quando o governo tomou delas seu negócio principal. Mas para a American Express as experiências nas áreas de serviços financeiros e de viagens (descritas anteriormente) mostraram ser *variações* favoráveis - apesar de não planejadas - que se adaptavam melhor ao ambiente modificado do que seu negócio tradicional de frete. Estas variações foram então

selecionadas como o caminho de evolução além de sua linha de negócios tradicional - e agora obsoleta - e no qual sua prosperidade futura se basearia:

NÓS costumamos descrever o processo evolutivo como "processo de ramificação e poda". A idéia é simples: se você acrescentar uma quantidade suficiente de galhos a uma árvore (variação) e podar com inteligência a madeira morta (seleção), você provavelmente evoluirá, transformando a árvore num conjunto de galhos saudáveis e bem posicionados para prosperar num ambiente em constante transformação.

Até hoje a Johnson & Johnson encoraja conscientemente o processo de ramificação e poda. Ela faz várias novas tentativas, mantém o que dá certo e rapidamente descarta o que não dá certo. Ela estimula a variação, criando um ambiente altamente descentralizado que encoraja a iniciativa individual e permite que as pessoas façam experiências com novas idéias. Ao mesmo tempo, a J&J impõe critérios de seleção rigorosos. Somente as experiências que demonstram ser lucrativas e se encaixam na ideologia central da J&J ficam na carteira de negócios da empresa.

Com a declaração muito repetida de que "O fracasso é o nosso produto mais importante", R.W. Johnson Jr. demonstrou entender que as empresas têm que aceitar experiências fracassadas como parte do progresso evolutivo. E, de fato, a J&J apresentou vários fracassos notáveis a serem "podados" na sua história, incluindo uma tentativa com estimulantes à base de cola (feito de extrato de xerez e noz de cola) e gesso colorido para crianças que "teve uma extinção precoce, pois as tintas naturais transformavam a roupa de cama numa sinfonia de cores e a lavanderia dos hospitais num manicômio. A empresa também apresentou fracassos em empreitadas recentes em válvulas cardíacas, equipamento de hemodiálise e analgésicos à base de ibuprofen. Na J&J, os fracassos foram o preço a ser pago para a criação de uma árvore cheia de ramificações saudáveis dentro do contexto da sua ideologia central. Apesar desses contratempos, a empresa nunca registrou prejuízos nos seus 107 anos de existência. Para quem vê de fora, o sucesso financeiro da J&J faz com que pareça que a empresa foi mapeada por um gênio em estratégia. Na verdade, a história da J&J está repleta de acidentes favoráveis, tentativas e erros, e fracassos periódicos. O diretor-executivo, Ralph Larsen, resumiu em 1992: “O progresso é um jogo de azar.”

De forma semelhante, pode-se entender melhor o sucesso fenomenal da Wal-Mart nas décadas de 1970 e 1980 a partir de um ponto de vista evolutivo do que de um ponto de vista de criação. De fato, o pessoal da Wal-Mart sempre achou graça nas explicações sobre o sucesso da empresa dadas nos livros de microeconomia e cursos de planejamento estratégico. Jim Walton resumiu:

> Nós sempre nos divertimos com os autores que viam papai [Sam Waltonl como um grande estrategista que desenvolvia intuitivamente planos complexos, implementando-os com precisão. Papai prosperava com as mudanças, e nenhuma decisão sua era sagrada.

De fato, o que era ensinado na maioria dos cursos de estratégia empresarial não explica como a empresa obteve sua vantagem competitiva estratégica - como a Wal-Mart

conseguiu chegar ao seu sistema "brilhante". O sistema da Wal-Mart não surgiu através de um plano estratégico formulado pela genialidade econômica, mas principalmente através de um processo evolutivo de variação e seleção: "Multiplicar, variar, deixar [as experiências] mais fortes vencerem e as mais fracas morrerem. É isto que a Wal-Mart sempre fez desde a inauguração da primeira loja de Sam Walton em 1945. A Wal-Mart *parece* ter tido uma percepção brilhante, assim como *parece* que uma espécie foi pré-planejada e criada. Um executivo da Wal-Mart descreveu: "Nós vivemos segundo o lema' Faça. Corrija. Tente.' Se você tentar fazer algo e der certo, você mantém aquilo. Se não der certo, você corrige ou tenta fazer outra coisa.'

Os famosos funcionários da Wal-Mart que ficam na porta recebendo os clientes, por exemplo, não foram resultado de um grande plano ou estratégia. Um gerente de loja em Crowley, Louisiana, estava tendo problemas com furtos, então resolveu fazer uma experiência: colocou um senhor simpático na porta de entrada para "cumprimentar" as pessoas que entravam e saíam. O "cumprimentador" fazia com que as pessoas honestas se sentissem bem-vindas: "Oi! Tudo bem? Que bom que você veio. Se voce quiser fazer alguma pergunta sobre a nossa loja, fique à vontade." Ao mesmo tempo, ele dava a entender a possíveis ladrões que alguém os veria se eles tentassem sair com mercadorias roubadas. Ninguém na Wal-Mart - nem mesmo Sam Walton - tinha pensado neste conceito antes do gerente de Crowley colocá-lo em prática. Contudo, esta experiência diferente mostrou ser eficaz e passou a ser uma prática padrão em toda a empresa e uma vantagem competitiva para a Wal-Mart.

Usando a Wal-Mart como exemplo, podemos reescrever a citação de Darwin colocada no início deste capítulo, que ficaria assim:

> Pode ser muito mais satisfatório imaginar não que as empresas visionárias mais aptas sejam resultado de uma percepção brilhante e do planejamento estratégico, mas que sejam conseqüências de um processo básico - ou seja, fazer várias experiências, agarrar as oportunidades, ficar com as que dão certo (coerentes com a ideologia central) e corrigir ou descartar as que não dão certo.

É claro que temos que tomar cuidado ao fazer uma analogia indiscriminada entre biologia e negócios. Nós não achamos que todo tipo de adaptação e progresso das empresas visionárias seja resultante de um processo evolutivo não direcionado. Certamente seria errado ver as corporações *exatamente* como espécies biológicas.

Em primeiro lugar, as empresas realmente são capazes de definir metas e fazer planos. As espécies, não. E certamente nossas empresas visionárias definem metas e fazem planos até mesmo a Wal-Mart, que sempre tentou atingir MAs e *o* progresso evolutivo durante toda a sua existência. Ela usa as MAs para definir a montanha a ser escalada e a evolução para inventar uma forma de chegar ao topo. Jack Welch da General Electric englobou esta mistura paradoxal de metas e evolução numa idéia de gerenciamento chamada de "oportunismo planejável", conforme descrito por Tichy e Sherman em *Control Your Own Destiny or Someone Else Will.*

> Em vez de dirigir um negócio de acordo com um plano estratégico... detalhado, Welch acreditava em definir apenas algumas metas claras e abrangentes. Depois, com objetivos específicos, seus funcionários tinham liberdade para trabalhar qualquer oportunidade que vissem de desenvolver estas metas. ... [O oportunismo planejável] tinha ficado bem claro em sua mente... depois que ele leu Johannes von Moltke, um general prussiano do século XIX influenciado pelo conhecido teórico militar Karl von Clausewitz [que] argumentava que planos detalhados normalmente fracassam, pois as circunstâncias mudam inevitavelmente."

Em segundo lugar, o processo de variação e seleção das organizações humanas é diferente do processo puramente darwiniano da natureza. A seleção darwiniana das espécies é uma se*leção natural* - um processo totalmente *inconsciente* através do qual as variações que melhor se adaptam ao ambiente sobrevivem e as mais fracas desaparecem. Em outras palavras, as espécies da natureza não optam conscientemente pelas variações selecionadas; o ambiente faz esta seleção. As organizações humanas, por outro lado, podem fazer seleções *conscientes.* Além disso, a evolução na natureza não tem outra meta ou ideologia senão a mera sobrevivência das espécies. As empresas visionárias, por sua vez, estimulam o progresso evolutivo em direção a objetivos desejados dentro do contexto de uma ideologia central - um processo que chamamos de *evolução premeditada.*.

É claro que todas as empresas evoluem até certo ponto. A evolução "ocorre" mesmo que não seja intencionalmente estimulada. O mundo real está repleto de eventos ocasionais que afetam a trajetória da vida. Isto acontece com pessoas. Isto acontece com organizações. Isto acontece com sistemas econômicos inteiros. Mas - e esta é a questão crucial - as empresas visionárias *aproveitam* o poder da evolução de forma dinâmica. Isto nos leva ao ponto principal deste capítulo:

SE bem entendidos e aproveitados de forma consciente, os processos evolutivos podem ser uma forma poderosa de estimular o progresso. E é exatamente isto que encontramos com mais freqüência nas empresas visionárias do que nas empresas de comparação.

É claro que a evolução premeditada não é o único tipo de progresso estimulado pelas empresas visionárias, assim como nem todas usam este processo de forma extensiva. Algumas, como a Boeing, a IBM e a Disney, utilizaram com mais freqüência o progresso estimulado através de MAs. (Afinal, seria difícil criar um Boeing 747 aos poucos!) Outras, como a Merck, a Nordstrom e a Philip Morris, utilizaram com mais freqüência a melhoria contínua, conforme mostraremos num capítulo posterior. Contudo, independente da ênfase dada, observamos que era mais freqüente as empresas visionárias aproveitarem o poder da evolução do que as empresas de comparação (isto foi observado em quinze dos dezoito casos. Consulte a Tabela A.7 do Anexo 3.)

3M: "A MÁQUINA DE MUDANÇAS DE MINNESOTA" E COMO ELA DEIXOU A NORTON PARA TRÁS

Durante nossa entrevista com Bill Hewlett da HP, perguntamos a ele se tinha uma admiração especial por alguma empresa, vendo-a como modelo. Ele respondeu sem hesitar: "A 3M! Sem dúvida nenhuma. Você nunca sabe o que está por vir. A beleza de tudo isto é que provavelmente nem *eles* sabem o que está por vir. Mas apesar de nunca ser possível prever exatamente o que a 3M vai fazer, você sabe que ela continuará sendo bem-sucedida." Nós concordamos com Hewlett. De fato, se tivéssemos que apostar nossas vidas na continuidade do sucesso e da adaptabilidade de uma das empresas do nosso estudo nos próximos cinqüenta a cem anos, apostaríamos na 3M.

A grande ironia, é claro, é que a 3M começou como um fracasso - um grande erro. Levando um golpe quase fatal quando seu conceito inicial de mineração de coríndon fracassou (consulte o Anexo 2), a pequena empresa tentou, durante meses, pensar em algo - *qualquer coisa* - que fosse viável. Segundo Virginia Tuck em seu livro *Brand of the Tartan The 3M Story:*

> Durante o mês de novembro de 1904, o conselho administrativo se reunia uma vez por semana em busca de uma solução. Os fundadores estavam determinados a não desistir [da empresa]. Felizmente seus funcionários pensavam da mesma forma. Todos fizeram algum sacrifício pessoal [inclusive trabalhar de graça] para manter a empresa de pé.

Por fim, o conselho concordou com a sugestão dada por um de seus investidores, que disse que a 3M deveria sair da área de mineração e passar a produzir lixa e rebolos de esmeril. (O que mais ela poderia fazer com aquele saibro inútil de segunda retirado da sua mina falida?) Então, mais por desespero do que através de um planejamento cuidadoso, a 3M desistiu da mineração e fez uma mudança estratégica para materiais abrasivos.

Surge William McKnight

De 1907 a 1914, a empresa teve que lutar contra problemas relativos à qualidade, margens baixas, excesso de estoque e crises de fluxo de caixa. Mas sob os anseios silenciosos e deliberados de um jovem estudioso que tinha passado de contador a gerente de vendas chamado William McKnight, a empresa começou a fazer correções e experiências com melhorias de produtos que a mantinham viável - mal e porcamente.

Em 1914, a empresa promoveu McKnight, ainda com vinte e poucos anos, ao cargo de gerente geral. McKnight era uma pessoa que dava as ferramentas instintivamente e logo pegou uma sala de estoque de 1,5 x 3,5 metros, investiu US$500 num escoadouro e banho de cola para experiências e testes, criando o primeiro "laboratório" da 3M . Após meses de experiências com um mineral artificial, a 3M lançou um novo abrasivo de tela que fez muito sucesso, chamado “Three-M-Ite” - um produto que levou a 3M ao seu primeiro dividendo e ainda estava listado na carteira de produtos da empresa 75 anos depois da sua invenção.

Apesar de ser uma pessoa tímida e discreta por fora, McKnight tinha uma curiosidade insaciável e um ímpeto incansável pelo progresso, muitas vezes trabalhando sete dias por semana para acelerar o processo da jovem 3M Corporation e sempre em

busca de novas oportunidades para a empresa . Em janeiro de 1920, por exemplo, McKnight abriu uma carta fora do comum que dizia o seguinte:

> Favor enviar amostras dos minerais usados na fabricação de lixa [para] Francis G. Okie, fabricante de tintas de impressão, pós de bronze e tintas douradas, Filadélfia.

A 3M não vendia matéria-prima, portanto não havia nenhum negócio a ser feito. Mas McKnight - muito curioso e sempre em busca de novas idéias interessantes que pudessem levar prosperidade à empresa - fez uma pergunta simples: *"Por que* o sr. Okie quer estas amostras?"

Assim a 3M deu de cara com um dos seus produtos mais importantes, pois o sr. Okie tinha inventado uma lixa revolucionária à prova d'água, a qual se descobriu ser muito útil para os fabricantes de automóveis e oficinas de pintura em todo o mundo. (Um comentário: Okie tinha pedido amostras de várias empresas de minério e lixa, mas nenhuma - exceto a 3M - se preocupou em perguntar por que ele queria as amostras.) A 3M rapidamente adquiriu os direitos da tecnologia e começou a vender a lixa da marca "Wetodry".

Mas não foi só isto que a 3M adquiriu. Na verdade, a Wetodry nem mesmo era a parte mais valiosa da transação. McKnight - uma pessoa que sabia dar as ferramentas como ninguém e que sempre estava preocupado em fazer a organização prosperar - não assinou só um contrato com Okie e agradeceu. Ele o contratou! Okie fechou seu negócio na Filadélfia, se mudou para St. Paul e passou a ser uma das principais peças no desenvolvimento de novas invenções na 3M até se aposentar dezenove anos depois.

PROCESSO DE "RAMIFICAÇÃO E PODA" NA 3M

O começo quase que fatal da 3M tinha deixado McKnight muito impressionado. Por isso, ele queria que a 3M tivesse uma variedade interna suficiente para se proteger:

> No início, nossos ovos estavam todos na mesma cesta [a mina falida]. ... Através da diversificação de produtos... era improvável que uma guerra comercial acabasse com todos de uma só vez [e] pelos menos uma parte dos nossos negócios continuaria trazendo lucros.

Mas, como se pode ver com a contratação de Okie, McKnight não queria que a evolução e expansão da empresa dependessem só dele. Ele queria criar uma *organização que* estivesse em constante transformação, impulsionada pelos funcionários exercendo sua iniciativa individual. A abordagem de McKnight foi captada em frases repetidas muitas vezes na história da 3M.

"Ouça qualquer pessoa que tenha uma idéia original, não importa o quão absurda possa parecer à primeira vista."

"Motive; não fique preocupado com detalhes. Deixe que as pessoas desenvolvam uma idéia."

"Contrate bons funcionários e deixe-os em paz."

"Incentive novas tentativas."

"Tente - rápido! "

McKnight sabia que o estímulo à iniciativa individual produziria a matéria-prima do progresso evolutivo - a variação não-direcionada. Ele também sabia que nem todas as variações seriam favoráveis:

> Haverá erros [como conseqüência de dar liberdade e encorajar as pessoas a agirem de forma independente], mas ... os erros cometidos por esta pessoa não terão conseqüências tão sérias a longo prazo quanto os erros que a gerência cometerá se impuser um regime ditatorial e disser àqueles que estão sob sua autoridade exatamente como devem fazer o seu trabalho. Quando a gerência faz críticas destrutivas aos erros, ela mata a iniciativa e é essencial que tenhamos muitas pessoas com iniciativa se quisermos continuar crescendo.

De fato, a primeira tentativa de mudança da 3M além da lixa - uma incursão na área de cera para carros lançada em 1924 - acabou sendo um erro caro e a empresa acabou com a linha.

Mas sua segunda mudança foi um sucesso total. Trabalhando na atmosfera de tentativas criada por McKnight, um jovem funcionário da 3M chamado Dick Drew visitou as instalações de um cliente - uma oficina de pintura de carros e acabou deparando com uma terrível obscenidade. Pintar os carros em dois tons tinha virado moda, mas as colas e fitas improvisadas para separar as cores não disfarçavam direito, deixando para trás bolhas feias e linhas tortas.

"Será que ninguém consegue fabricar *alguma coisa que* funcione?", gritou o pintor, enfurecido.

"Nós conseguimos!", respondeu o visitante da 3M. "Aposto como podemos fazer alguma adaptação em nosso laboratório para criar uma fita adesiva dissimuladora infalível.

No entanto, Drew descobriu que a 3M não tinha um produto que pudesse ser adaptado no laboratório. Portanto, como um verdadeiro funcionário da 3M, ele inventou um produto: a fita crepe 3M. Em resposta a uma oportunidade disfarçada de problema - um processo a ser repetido milhares de vezes - a 3M finalmente tinha conseguido criar um produto paralelo à lixa. Cinco anos depois, em resposta a empresas que haviam contactado a 3M em busca de uma fita de embrulho à prova d'água, Drew desenvolveu a tecnologia da fita crepe e inventou um produto que viria a se tornar um item encontrado nos lares do mundo inteiro: a fita adesiva.

A fita adesiva não foi planejada. Em 1920, ninguém na 3M tinha idéia de que a empresa entraria para o ramo de fitas adesivas, muito menos que esta se tornaria a linha de produtos mais importante da empresa em meados da década de 1930. A fita adesiva foi o resultado natural do clima organizacional que McKnight tinha criado, não o resultado de um plano estratégico brilhante.

Entretanto, ainda mais importante do que a fita adesiva em si, foi o fato de a 3M institucionalizar o processo evolutivo que levou à criação da fita adesiva. Richard P. Carlton, diretor de pesquisas e depois presidente da 3M, definiu a estratégia de "variação e seleção" no manual de diretrizes técnicas da 3M em 1925:

> [Nós] temos que ter um [processo] vigoroso de geração e testes para as idéias. ... Cada idéia deve ter a chance de provar seu valor por dois motivos: 1) se for boa, nós a queremos; 2) se for ruim, nós poderemos ter a certeza e a tranqüilidade de saber que provamos isto.

Carlton também acrescentou outros dois critérios essenciais para a avaliação e seleção de idéias - critérios baseados na ideologia central da 3M. Em primeiro lugar, para que uma idéia fosse selecionada, ela tinha que ser *nova;* a 3M só queria selecionar idéias inovadoras. Em segundo lugar, tinha que atender a uma necessidade humana comprovada - ser a solução para um problema real. A inovação que não "se transformasse em produtos e processos que tivessem *utilidade pa*ra alguém" não interessava à 3M **.**

Entretanto, é interessante observar que a 3M não selecionava as inovações com base apenas no tamanho do mercado. Com lemas como "Faça um pouco, venda um pouco" e “Dê pequenos passos”, a 3M demonstrava entender que as coisas grandes muitas vezes são conseqüências de pequenas coisas; mas como não se pode prever quais as pequenas coisas que se transformarão em coisas grandes, é preciso tentar várias pequenas coisas, ficar com as que dão certo e descartar as que não dão certo. Trabalhando “com base no princípio simples de que nenhum mercado, nenhum produto final é tão pequeno para que seja desprezado”, a 3M adotou uma política de permitir que as pessoas plantassem pequenos "galhos" em resposta a problemas e idéias. A maioria dos galhos não vingava. Mas sempre que um galho prometia vingar, a 3M deixava-o transformar-se num ramo - ou até numa árvore inteira. Esta abordagem de ramificação se tornou algo tão intencional na 3M que às vezes a empresa representava suas famílias de produtos no formato de uma "árvore ramificada" (a Figura 7.A mostra um exemplo disto).

O que é maravilhoso na história da 3M é que a empresa transcendeu McKnight, Okie, Drew, Carlton e todos os outros indivíduos originais dos primórdios da 3M. Eles criaram *uma empresa* - uma máquina de mudanças - que continuaria a evoluir independente de seus diretores-executivos. Apesar de que os líderes da 3M não podiam prever que *rumo* a empresa tomaria no futuro, eles nunca duvidaram de que ela iria longe. Ela se tornou uma empresa em que tudo funcionava em perfeita harmonia, tendo uma série de mecanismos concretos para estimular o progresso evolutivo contínuo. Por exemplo:

Mecanismos para estimular o progresso usados na 3M

"Regra dos 15%" uma antiga tradição que estimula o pessoal da área técnica a gastar até 15% do seu tempo em projetos escolhidos por cada um por iniciativa própria.

"Regra dos 25%" espera-se que 25% das vendas anuais de cada divisão sejam provenientes de novos produtos e serviços lançados nos cinco anos anteriores. (Em 1993, a porcentagem foi aumentada para 30% e o tempo foi diminuído para os quatro anos anteriores).

Prêmio "Inovação de Ouro", concedido aos responsáveis por novos negócios bem-sucedidos originados na 3M.

"Concessões Gênesis" - fundo interno de capital de risco que distribui parcelas de até US$50.000 para que pesquisadores desenvolvam protótipos."

Estimular experiências e variações não-planejadas que poderiam se transformar em inovações bem-sucedidas, apesar de inesperadas.

Estimular o desenvolvimento contínuo de novos produtos (em 1988, por exemplo, 32% dos US$10,6 bilhões da 3M vieram de novos produtos introduzidos nos cinco anos anteriores).

Estimular a capacidade interna de gerenciamento e organização e correr riscos.

Apoiar a capacidade interna de gerenciamento e organização e experiências com novas idéias.

Mecanismos para estimular o progresso usados na 3M *(Continuação)*

Prêmios por compartilhar tecnologias, concedidos àqueles que desenvolvem uma nova tecnologia, compartilhando-a com sucesso com outras divisões.

"Sociedade Carlton" - sociedade técnica de honra cujos membros são escolhidos por suas contribuições técnicas importantes e originais para a 3M.

Oportunidades do "próprio negócio" - funcionários da 3M que criam com êxito um novo produto, tendo a oportunidade de desenvolvê-lo em seu próprio projeto, departamento ou divisão (dependendo dos níveis de venda do produto).

Trajeto de carreira "simultâneo" que permite que os funcionários da área técnica e profissional sejam promovidos sem sacrificar suas pesquisas ou interesses profissionais.

Reuniões sobre novos produtos, em que todas as divisões compartilham informações sobre os recentes produtos.

Estimular a divulgação interna de tecnologias e idéias.

Estimular o desenvolvimento de novas tecnologias e a inovação.

Estimular a capacidade interna de gerenciamento e organização.

Estimular a inovação, permitindo que os funcionários da área técnica e profissional "subam" sem ter que passar para a área gerencial.

Estimular novas idéias entre as divisões.

Mecanismos para estimular o progresso usados na 3M *(Continuação)*

Reuniões técnicas, em que os funcionários da 3M fazem seminários técnicos e trocam novas idéias e descobertas entre si.

"Missões de solução de problemas" - pequenas equipes visitam os clientes em resposta a problemas específicos de um determinado cliente.

"Programas de Alto Impacto" - cada divisão escolhe de um a três produtos prioritários a serem colocados no mercado dentro de um período de tempo curto específico.

Divisões e unidades pequenas e autônomas 42 divisões de produto em 1990, cada uma com uma média de vendas anuais de cerca de US$200 milhões; as fábricas - com um tamanho médio de 115 pessoas - encontram-se espalhadas em 40 estados, principalmente em cidades pequenas.

Estimular a fertilização cruzada de idéias, tecnologias e inovações.

Estimular a inovação
através de problemas do cliente que são as sementes de novas oportunidades, sempre repetindo o processo através do qual a 3M chegou à fita crepe nos anos 20.

Acelerar os ciclos de desenvolvimento de produtos e lançamento no mercado, aumentando os ciclos evolutivos de “variação e seleção”.

Estimular a iniciativa individual, criando a sensação de uma "pequena empresa dentro de uma grande empresa".

Mecanismos para estimular o progresso usados na 3M *(Continuação)*

Prática antiga de distribuição de lucros (introduzida para altos funcionários em 1916, expandida para quase todos os funcionários em 1937).

Estimular a sensação de investimento individual no sucesso financeiro geral da em presa, encorajando assim o esforço e a iniciativa individual.

Por volta de 1990, impulsionada por estes mecanismos, a 3M já tinha mais de 60.000 produtos e mais de quarenta divisões de produtos, que englobavam as mais variadas categorias como grânulos para telhados, placas refletivas para estradas, fitas de vídeo, sistemas de retroprojeção, disquetes, ouvidos bioeletrônicos e blocos Post-it.
. Os famosos blocos Post-it são apenas mais um exemplo da filosofia da 3M de que muitas vezes você só consegue chegar aonde deseja aos tropeços, mas você só pode tropeçar se estiver em movimento. O co-inventor do Post-it, Art Fry, descreveu:

Um dia em 1974, enquanto eu estava cantando no coro da igreja, eu tive um desses momentos criativos. Para que eu pudesse encontrar com mais facilidade as músicas que íamos cantar nas missas de domingo, eu marcava as páginas com pedaços de papel [mas eles caíam na hora errada e eu ficava maluco]. Eu pensei: "Poxa vida, se estes mercadores fossem adesivos, seria perfeito", então eu decidi ver como estava indo... o projeto do adesivo do Spence Silver.

Usando a regra dos 15 % e seguindo o princípio das "novas tentativas", Spence Silver tinha inventado um adesivo diferente através de experiências em laboratório - misturando certos produtos químicos "para ver o que aconteceria". Ele explicou:

A chave para a invenção do Post-it foi a experiência. Se eu tivesse parado para analisar o projeto e pensar sobre ele antes, eu não teria feito a experiência. Se eu tivesse mergulhado nos livros e estudado a literatura sobre o assunto, eu teria desistido. A literatura estava cheia de exemplos que diziam que isto era impossível.

Ao refletir sobre este processo um tanto caótico, o executivo da 3M Geoffrey Nicholson observou que "muitas coisas [que levaram ao Post-it] foram acidentais". Mas se Art Fry não estivesse num ambiente em que as pessoas ficam pensando em adesivos estranhos durante 15% do seu tempo, ele não teria inventado o produto. Além disso, se Fry e Silver estivessem em um ambiente que desestimulasse a persistência - se a 3M os tivesse proibido de continuar a trabalhar naquela idéia maluca já que as pesquisas iniciais de mercado indicavam que o produto seria um fracasso - os blocos Post-it não existiriam como um produto comercial.64E esta é a questão - na verdade a questão essencial da 3M:

APESAR de a invenção do Post-it ter sido meio acidental, a criação do ambiente da 3M que permitiu a sua criação não havia sido nada acidental.

O forte contraste na Norton

Fundada com base em um bom conceito, a Norton - ao contrário da 3M - começou a ganhar dinheiro logo de cara e, por volta do seu 15º aniversário, tinha multiplicado o seu capital de investimento em quinze vezes (consulte o Anexo 2). Enquanto a 3M estava lutando simplesmente para sobreviver no período de 1902 a 1914, a Norton se tornou a líder do setor de abrasivos superaderentes, com ótimos rendimentos ano após ano. Em 1914, a Norton era dez vezes maior e muito mais lucrativa do que a 3M.

No entanto, apesar de ter largado muito na frente, a Norton não conseguiu acompanhar o ritmo da "máquina de motocontínuo" em que a 3M se transformou. Aos poucos, a 3M foi alcançando a Norton e acabou ganhando uma grande vantagem tanto em termos de tamanho quanto de lucratividade:

Comparação de tamanho	**3M**	**Norton**	**Razão: 3M/Norton**
Receitas de 1914 (US$000):	264	2.734	0,10
Receitas de 1929 (US$000):		*5.500*	20.300
0,27			
Receitas de 1943 (US$000):		47.200	131.300
0,36			
Receitas de 1956 (US$000):	330.807	165.200	2,00
Receitas de 1966 (US$000):	1.152.630	310.472	3,71
Receitas de 1976 (US$000):	3.514.259	749.655	4,69
Receitas de 1986 (US$000):	8.602.000	1.107.100	7,77
Receitas de 1990 (US$000):	13.021.000	Norton vendida	Norton vendida

Comparação de lucratividade

Retorno	do Ativo,			
1962-86		34,36%	17,72%	1,94
Retorno	do Patrimônio,			
1962-86		23,22%	11,25%	2,06
Retorno	das Vendas,			
1962-86		20,27%	9,42%	2,15

Como isto aconteceu? Como foi que a Norton perdeu sua liderança aparentemente imbatível para a mina falida de Minnesota?

A Norton começou a fomentar seu declínio com relação à 3M durante o período de 1914 a 1945. Ao passo que a 3M usava práticas de gerenciamento que encorajavam a iniciativa individual e experiências, a Norton não criava nenhuma prática ou mecanismo explícito para estimular experiências e a evolução não-planejada. Ao passo que a 3M procurava sempre progredir e agir ("Tente - rápido!"), a Norton ia se tornando uma empresa altamente centralizada e burocrática caracterizada pela " rotina e estagnação". Ao passo que a 3M se agarrava a oportunidades que levaram à lixa à prova d'água e à fita adesiva, a Norton empregava uma política explícita de *não* encorajar a busca de novas oportunidades fora das suas linhas de produto tradicionais . Em 1928, 85% das vendas da Norton e 90% dos seus lucros foram resultantes da linha de rebolos de esmeril criada por

Charles Norton *um quarto de século an*tes. Como descreveu um cientista de pesquisas da Norton:

> Apesar de que às vezes brincávamos de fazer pesquisas sobre novos produtos radicalmente diferentes, quase todo o trabalho que fazíamos... estava relacionado... com a fabricação de rebolos de esmeril melhores.... *Você podia trabalhar no que quisesse, contanto que fosse redondo e tivesse um buraco no meio.* [grifo nosso]

Durante o fim dos anos 40 e nos anos 50, a 3M disparou na frente para nunca mais olhar para trás. Ao passo que a 3M estava descentralizando o poder e instalando mecanismos para estimular o progresso evolutivo contínuo, a Norton continuava centralizada e concentrada basicamente em cortar os custos e ser eficiente. 3M foi diversificando suas atividades, tendo criado sete divisões de produtos até 1948, com menos de 30% da receita proveniente de abrasivos, enquanto que quase 100% da receita da Norton eram provenientes da sua linha tradicional de abrasivos. Enquanto a família Scotch de produtos adesivos da 3M vinha gerando um alto fluxo de caixa usado para patrocinar o desenvolvimento de novas tecnologias como os revestimentos refletivos Scotchlite e a tecnologia de cópias Thermo-fax, os produtos abrasivos da Norton estavam enfrentando um mercado maduro com um crescimento mais lento, capacidade excedente, corte de preços e margens decrescentes.

No fim dos anos 50, a Norton fez algumas tentativas de diversificação para fugir do negócio obsoleto de abrasivos, mas a maioria das tentativas foi impedida pela falta de recursos e motivação institucional. A Norton tentou seguir a 3M na linha de adesivos, lançando uma fita adesiva em 1957 (27 anos depois da 3M!). Mas a marca Scotch da 3M era muito forte e, segundo um gerente de vendas da Norton, "Nós nunca ficamos tão no vermelho em toda a nossa existência [quanto quando concorremos com a marca Scotch].

Em 1962, a 3M tinha atingido mais do triplo da receita e quase o dobro das margens de lucro da Norton. Além disso, enquanto a 3M tinha uma série de unidades de negócios atraentes - geradores estáveis de caixa como adesivos, negócios em rápido crescimento como o protetor de tecidos Scotchguard e fitas magnéticas para gravação, e mercados emergentes como microfilmes e fax - 75% das vendas da Norton ainda eram provenientes da sua velha linha de abrasivos. O mais importante é que a máquina de moto-contínuo da 3M estava funcionando a toda, garantindo que ela continuaria a encontrar milhares de novas oportunidades durante muito tempo. A Norton, por outro lado, estava praticamente paralisada (crescimento de vendas de 2%, aumento de lucros de 0%) sem nada que lhe desse energia para progredir nem mecanismos concretos para estimular o progresso. Charles W. Cheape escreveu o seguinte em sua narrativa histórica bem pesquisada sobre a Norton:

> Na década de 1960, a função da gerência era basicamente manter os modestos níveis existentes de lucros e a possibilidade de [vender a empresa].

Por fim, em resposta à queda do preço das ações com relação à 3M e à Carborundum, a Norton decidiu fazer um esforço conjunto para diversificar e progredir - como a 3M.

Ao contrário da 3M, no entanto, a Norton decidiu atingir a variedade basicamente através do planejamento estratégico e a diversificação através de aquisições - em vez de evolução. De fato, a Norton se tornou uma das primeiras grandes clientes e discípula dedicada do Boston Consulting Group (BCG) e das suas técnicas de "gerenciamento de carteira". Em vez de estabelecer mecanismos que estimulassem o progresso interno, a Norton simplesmente quis *comprar* o progresso. Como foi descrito na revista *Forbes,* "A Norton gerencia suas operações da mesma forma que a maioria dos investidores gerencia suas carteiras de investimentos".

De fato, uma das grandes ironias ao se comparar a 3M e a Norton é que a 3M tinha uma "carteira" consistente de unidades de negócios de dar inveja a qualquer empresa de consultoria de planejamento estratégico. A carteira da 3M *parece* ter sido cuidadosamente planejada (assim como as espécies parecem ter sido perfeitamente criadas), mas ela é resultado principalmente de um processo evolutivo não-direcionado de variação e seleção. A 3M é, portanto, outro exemplo clássico de como uma perspectiva de planejamento estratégico pode confundir tão facilmente o "porquê" e o "como".

SE mapeássemos a carteira de unidades de negócios da 3M, colocando-a numa matriz de planejamento estratégico, poderíamos ver facilmente *por que a* empresa é tão bem-sucedida ("Veja só todas estas produtoras de dinheiro e estrelas estratégicas!"), mas a matriz não conseguiria mostrar como esta carteira surgiu.

Durante os anos 70 e 80, a 3M continuou evoluindo para áreas novas e normalmente inesperadas, encorajando a iniciativa individual. A Norton, por outro lado, continuou se fiando principalmente em estudos e modelos de planejamento fornecidos por seus consultores. Enquanto a 3M continuava a estimular o progresso permitindo que pessoas como Spence Silver criassem novos mercados em parte por "acidente, não cálculo", o presidente da Norton anunciava que o "planejamento iria se tornar um estilo de vida". Enquanto a 3M encorajava as "brincadeiras científicas", a gerência da Norton descrevia seu método estratégico como sendo "todo baseado no planejamento militar". Enquanto a 3M diversificava seus negócios através da seleção das melhores oportunidades de crescimento que surgiam dos seus esforços de pesquisa frutíferos e auto-estimulados, a Norton enfatizava aquisições em massa "porque a tecnologia e os recursos para pesquisa [internos] ofereciam uma oportunidade limitada".

Por fim, em 1990, a 3M atingiu US$13 bilhões em vendas e lançou centenas de novidades. A Norton, por outro lado, foi alvo de uma licitação litigiosa de compra para que passasse a existir como uma entidade independente.

LIÇÕES PARA DIRETORES, GERENTES E EMPRESÁRIOS

Usando a 3M como modelo do progresso evolutivo na sua melhor forma, aqui vão cinco lições básicas para estimular o progresso evolutivo numa empresa visionária.

1. *"Tente - rápido!"* Para a 3M, ao contrário da Norton, o modo de operação era o seguinte: quando tiver dúvida, varie, mude, solucione o problema, agarre a

oportunidade, faça experiências, tente algo novo (condizente, é claro, com a ideologia central) - mesmo que não seja possível prever exatamente qual será o resultado. Faça alguma coisa. Se não der certo, tente outra coisa. Corrija. Tente. Faça. Ajuste. Mexa-se. Aja. não importa o que aconteça, *não fique parado.* A ação vigorosa - principalmente em resposta às oportunidades inesperadas ou a problemas específicos de um cliente - cria variações. Se McKnight não tivesse se perguntado por que Okie enviou aquela carta enigmática pedindo amostras de minerais, se Dick Drew não tivesse prometido de forma impulsiva uma solução para pinturas em dois tons, se Spence Silver não tivesse feito a experiência que os livros diziam que não dava certo, se Art Fry não tivesse tentado resolver seu problema com o livro de canções da igreja - e assim por diante - a 3M não teria se tornado uma empresa visionária.

2. *"Aceite o fato de que haverá erros."* Como não podemos prever que variações serão favoráveis, é preciso aceitar os erros e fracassos como parte integrante do processo evolutivo. Se a 3M tivesse colocado Okie e Drew contra a parede (ou os tivesse demitido) por causa do fracasso do negócio de cera para carros, a 3M provavelmente não teria inventado a fita adesiva. Lembre-se da frase de Darwin: "Multiplicar, variar, deixar o mais forte viver e o mais fraco morrer." A fim de ter uma evolução saudável, é preciso fazer muitas experiências (multiplicar) de vários tipos (variar), ficar com as que dão certo (deixar o mais forte viver) e descartar as que não dão certo (deixar o mais fraco morrer). Em outras palavras, não se pode ter um sistema de automutação vibrante - não se pode ter uma 3M - sem muitas experiências fracassadas. Como disse Lewis Lehr, ex-diretor-executivo da 3M: "O segredo, se é que existe um segredo, é descartar os fracassos logo que estes sejam reconhecidos. Mas mesmo os fracassos são valiosos de certa maneira. Pode-se aprender com o sucesso, mas é preciso trabalhar sobre ele; é muito mais fácil aprender com um erro." Lembre-se do ponto de vista paradoxal da J&J, descrito anteriormente neste capítulo, de que os fracassos e erros são o preço a ser pago para a criação de uma árvore frondosa que nunca registrou um prejuízo em 107 anos. Ao mesmo tempo, lembre-se de uma lição do capítulo sobre culturas de devoção: uma empresa visionária tolera erros, mas não "pecados", ou seja, violações da ideologia central.

3. *" Vá aos poucos."* É muito mais fácil tolerar experiências fracassadas quando elas não passam disto - *são experiências,* não grandes fracassos corporativos. Lembre-se de que os pequenos passos podem ser a base de mudanças estratégicas significativas. A simples resposta de McKnight a Okie levou à lixa à prova d'água, abrindo um grande mercado no setor automobilístico, levando à fita crepe de Dick Drew e à fita adesiva, que gerou a fita cassete e assim por diante. Se você quiser criar uma mudança estratégica de peso numa empresa, deve tentar tornar-se um "revolucionário do crescimento passo a passo" e aproveitar o poder de êxitos pequenos e visíveis para influenciar a estratégia corporativa geral. Na verdade, se realmente quiser fazer algo revolucionário,

pode ser melhor simplesmente pedir permissão para "fazer uma experiência". Lembre-se dos passos em direção ao crescimento da American Express na área de serviços financeiros, que acabou se tornando o pilar estratégico principal da empresa, e de como William Dalliba usou pequenas experiências para revolucionar aos poucos a empresa, colocando-a na área de serviços de viagem. Tenha em mente a imagem dos "galhos e ramos". Ou pense na imagem de ((sementes e frutas" usada por Masaru lbuka na Sony para passar o conceito de problemas pequenos e específicos como ponto de partida para grandes oportunidades.

4. *"Dê às pessoas o espaço necessário."* A 3M sempre deu maior autonomia operacional e manteve uma estrutura mais descentralizada do que a Norton - uma medida essencial que permitiu a variação não planejada. Quando as pessoas têm espaço para agir, não se pode prever precisamente o que elas farão - e isto *é bom.* A 3M não tinha idéia do que Silver, Fry e Nicholson fariam com seus 15% de "tempo sem restrições". Em doze dos dezoito casos, observamos que as empresas visionárias empregavam mais a descentralização e a autonomia operacional do que as empresas de comparação. (Em cinco casos não havia diferença.) A esta lição, gostaríamos de acrescentar o seguinte: deixe que as pessoas sejam persistentes. Apesar de que o clã do Post-it teve dificuldades em convencer os outros funcionários da 3M de que seus bloquinhos adesivos tinham mérito, ninguém nunca lhes disse *para parar* de trabalhar naquilo.

5. *Mecanismos - dê as ferramentas! O* melhor da história da 3M é que McKnight, Carlton e outros traduziram os quatro itens anteriores em mecanismos concretos que funcionavam em conjunto para estimular o progresso evolutivo - algo que a Norton nunca se preocupou em fazer. Leia novamente a lista de mecanismos da 3M. Observe como eles são concretos. Observe como eles são consistentes. Observe as suas engrenagens. Se você for um gerente de divisão, é bom que atinja a meta de 30% em novos produtos. Se você quiser ser um herói na área técnica da 3M, é bom compartilhar sua tecnologia na empresa. Se você quiser receber o Prêmio Inovação de Ouro e se tornar um herói da empresa, precisa criar uma nova empreitada bem-sucedida com produtos, clientes satisfeitos e vendas lucrativas. Simples boas intenções não bastam. A 3M não atira um bando de pessoas espertas numa panela e espera que algo aconteça. A 3M acende um fogo alto sob a panela e mexe bastante!

   Nós vimos que os gerentes muitas vezes subestimam a importância desta quinta lição e deixam de traduzir suas intenções em mecanismos concretos. Eles acham - erradamente - que se encontrarem o "tom de liderança" correto, as pessoas farão experiências e novas tentativas. Não! É preciso mais do que isto. É preciso definir itens que estimulem e consolidem continuamente o comportamento evolutivo.

O que não deve ser feito

Também encontramos uma série de casos em que as empresas de comparação reprimiram o progresso evolutivo em etapas críticas da sua existência - lições sobre o que *não* deve ser feito.

Chase Manhattan. Dirigido por David Rockefeller, uma pessoa obcecada pelo controle, durante os anos 60 e 70, o Chase Manhattan (conhecido como o "Banco do David") se tornou um ambiente de medo em que os gerentes passavam a maior parte do tempo em reuniões - não tomando decisões ou agindo. A mentalidade dos gerentes do Chase era: "Ufa! Mais um dia se foi e eu não me meti em encrencas." Mesmo no fim da década de 1980, muitos altos gerentes do banco não faziam experiências com novas idéias porque "David poderia não gostar". Por outro lado, o Citibank, na mesma época, era uma "empresa com uma estrutura flexível impulsionada por uma criatividade meio caótica ... um sobrevivente mais forte da espécie das empresas" com pessoas altamente talentosas que eram bem remuneradas por defenderem idéias inovadoras."

Burroughs. Durante as importantes etapas iniciais da informática, o presidente da Burroughs, Ray W. Macdonald, reprimiu a iniciativa individual. Ele espantava quase todas as pessoas talentosas que tinham uma queda para fazer experiências e humilhava publicamente os gerentes quando estes cometiam erros. Um homem "que [tinha que] provar que é ele quem manda todos os dias", Macdonald centralizava todo o poder e as decisões em suas mãos - tornando os gerentes de produtos "quase que uma extensão direta do seu escritório". Em vez de encarar os problemas dos clientes como oportunidades para evoluir (como a 3M), Macdonald se orgulhava de ter clientes "mal-humorados, porém não rebeldes". Apesar de a Burroughs ter ficado na frente da IBM do ponto de vista técnico na área de informática no início da década de 1960, Macdonald impediu seus gerentes de agarrarem uma das maiores oportunidades de negócios do século.

Texas Instruments. Durante os anos 50 e 60, a Texas Instruments foi merecidamente proclamada como uma empresa altamente inovadora sob a direção de Patrick Haggerty, que criou um ambiente em que idéias e inovações vinham desde os níveis inferiores da empresa. Entretanto, os sucessores de Haggerty, Mark Sheppard e Fred Bucy, inverteram esta abordagem e instituíram uma abordagem autocrítica de cima para baixo que eliminou a cultura empresarial da TI através de medo e intimidação. Se eles vissem algo numa apresentação de que não gostassem, interrompiam dizendo: "Isso é besteira! Se isso é tudo que você tem a dizer, nós não queremos ouvir." Eles gritavam, batiam na mesa e jogavam objetos na sala. Como descreveu um ex-gerente da TI: "[Shepard e Bucy] não confiam não seu pessoal. ... Os gerentes dos níveis inferiores perderam muita autoridade. Grande parte do seu controle passou para a diretoria. Os produtos propostos eram definidos e redefinidos até o infinito. Às vezes você recebia um produto que era como se fosse um cubo e queriam que você o colocasse num buraco redondo do mercado." Durante o fim dos anos 70 e nos anos 80, a TI perdeu sua posição como uma das empresas mais respeitadas dos EUA e teve grandes prejuízos, enquanto a HP continuou sendo muito admirada e altamente lucrativa.

FAZER SÓ O QUE SABE?
FAÇA O QUE ESTÁ DE ACORDO COM O NÚCLEO!

Em seu livro de 1982, *Vencendo a crise,* Peters e Waterman aconselhavam: "Faça só o que sabe", pois, segundo eles, "as chances de um desempenho excelente parecem favorecer muito as empresas que ficam dentro do âmbito dos negócios que conhecem bem". Esta norma não se encaixa na perspectiva evolutiva que apresentamos neste capítulo. De fato, se a 3M tivesse definido sua área de conhecimento como mineração ou fabricação de lixa, ela não seria o que é hoje - nem teria os fabulosos marcadores Post-it que nos ajudaram a manter a ordem enquanto escrevíamos este livro. Do nosso ponto de vista, ainda bem que a 3M não fez só o que sabia! Além disso, a Norton se preocupou muito mais do que a 3M em fazer o que sabia - e veja só os resultados. A Zenith também se preocupou muito mais do que a Motorola em fazer só o que sabia (aparelhos de TV e rádios) - para sua decadência. A J&J não tinha nenhuma experiência em bens de consumo quando começou a vender talco para bebês. A Marriott não sabia nada sobre hotéis quando entrou para este ramo. A HP não tinha nenhum conhecimento sobre computadores na década de 1960, quando lançou seu primeiro produto de informática. A Disney não sabia nada sobre parques de diversões quando criou a Disneylândia. A IBM não tinha nenhum conhecimento sobre eletrônica quando entrou para o ramo da informática. A Boeing não tinha praticamente nenhuma experiência no ramo de aeronaves comerciais quando fez o 707. Se a American Express tivesse feito só o que sabia (frete expresso), provavelmente não existiria hoje.

Nós não estamos dizendo que o progresso evolutivo é a mesma coisa que diversificar gratuitamente, nem que uma estratégia de negócios focalizada seja necessariamente ruim. A Wal-Mart, por exemplo, até agora tem focalizado apenas um setor - o de vendas a varejo com descontos - e ao mesmo tempo estimula a evolução dentro deste âmbito restrito. Também não estamos dizendo que o conceito de "Fazer só o que sabe" não faz sentido. A verdadeira pergunta é: *O que* é aquilo que se "sabe" numa empresa visionária? Nossa resposta: sua ideologia central.

Preservar o núcleo/Estimular o progresso

Às cinco lições que listamos é preciso acrescentar uma sexta: nunca se esqueça de preservar o núcleo enquanto estimula o progresso evolutivo. Lembre-se de que a evolução implica variação e seleção. Numa empresa visionária, como a 3M, a seleção envolve duas perguntas essenciais. A primeira é pragmática: isto vai dar certo? Mas é tão importante quanto a segunda pergunta: isto está de acordo com a nossa ideologia central?

Desde a época de William McKnight, a 3M vem procurando criar soluções inovadoras para problemas humanos reais - esta é a filosofia da empresa. Na 3M, as variações têm que ser novas, úteis e confiáveis (elementos essenciais da sua ideologia

central) para que tenham uma boa chance de serem selecionadas. Certamente ninguém na 3M impediria Spence Silver de passar 15% do seu tempo fazendo experiências com uma cola bizarra que não colasse. Mas, tão importante quanto isto, a 3M não selecionou aquele adesivo estranho até Silver unilo ao problema com o livro do coro da igreja de Art Fry, demonstrar que os blocos Post-it eram úteis e provar que poderiam ser produzidos com a qualidade e confiabilidade 3M. Não se pode ganhar uma "Concessão Gênesis" para desenvolver um produto parodiado na 3M. Não é possível tornar-se membro da Sociedade Carlton sem uma contribuição técnica *original.* *Não* é possível sobreviver como gerente de divisão se for comprovado que seus produtos são falíveis nas mãos dos clientes. A 3M estimula o progresso com um vigor espantoso para uma empresa de US$13 bilhões, mas preserva sua ideologia de forma igualmente tenaz.

De forma semelhante, se uma experiência feita na WalMart não agregar valor aos clientes, não será selecionada. Se uma ramificação da J&J violar o credo, será podada. Se um zeloso gerente de marketing da Hewlett-Packard tentar lançar um novo negócio que não represente nenhuma contribuição técnica, não encontrará muito apoio. Se uma oportunidade para a Marriott significar que a empresa terá que se desviar muito do seu objetivo de "fazer com que as pessoas que estão longe de casa sintam que estão entre amigos e que são queridas", outras oportunidades serão estudadas. Se uma "semente" da Sony levar apenas a "frutos" tecnicamente inferiores ou de baixa qualidade, a empresa plantará outras sementes.

A ideologia central é como uma cola e uma força diretriz que mantêm uma empresa visionária de pé enquanto ela muda e evolui. Por todas as suas mudanças, seus vastos empreendimentos e suas pequenas divisões, encontramos uma coesão notável na 3M. De fato, seus funcionários criam uma ligação com a empresa de forma quase tão devota quanto os da P&G, da Disney e da Nordstrom. O mesmo ocorre na HP, na Motorola e na Wal-Mart - três empresas que concorrem com a 3M como máquinas de automutação, ao mesmo tempo em que seguem rigorosamente suas ideologias centrais.

Assim como o código genético da natureza, que permanece fixo ao passo que as espécies variam e evoluem, a ideologia central de uma empresa visionária permanece intocada mesmo com todas as mudanças. De fato, é a simples presença destes ideais fixos de orientação que dá às empresas visionárias algo que as espécies em evolução na natureza nunca terão: um objetivo e um espírito. Nas palavras de William McKnight ao refletir sobre sua relação de 65 anos com a 3M e seus ideais:

> É preciso enfatizar o quanto dependemos uns dos outros [e dos valores que compartilhamos]. Nosso desafio, chamando atenção para esta importante lição de humanidade, é manter, ao mesmo tempo, um respeito adequado pelo indivíduo. ... Para levar adiante o nosso progresso e os serviços prestados aos Estados Unidos e ao mundo, precisamos de um apreço saudável por aqueles que exercem... a opção pela excelência, permitindo a criação de algo para todos nós, enriquecendo vidas com novas idéias e produtos. O melhor trabalho é feito com o espírito de aventura e desafio."

8

Gerentes treinados internamente

> A partir de hoje, [a escolha do meu sucessor] é a decisão mais importante que tenho a tomar. Irá requerer que eu passe muito tempo pensando quase todos os dias.
>
> JACK WELCH, DIRETOR-EXECUTIVO, GENERAL ELECTRIC, FALANDO SOBRE O PLANO DE SUCESSÃO EM 1991 - *NOVE ANOS* ANTES DA SUA APOSENTADORIA PRECOCE
>
> Uma responsabilidade que consideramos muito importante é tratar de dar continuidade à competência da alta liderança. Nós sempre nos esforçamos para ter bons candidatos substitutos à disposição, criamos programas de treinamento para a transição a fim de preparar da melhor forma possível os candidatos principais e sempre fomos muito abertos sobre [os planos de sucessão]. ... Nós achamos que a continuidade é algo altamente valioso.
>
> ROBERT W. GALVIN, EX-MEMBRO DA DIRETORIA,
>
> MOTOROLA CORPORATION, 1991

Em 1981, Jack Welch se tornou diretor-executivo da General Electric. Dez anos depois, ele havia se tornado uma lenda viva, "tido", segundo a revista *Fortune,* "como o principal mestre na área de mudanças corporativas de hoje". Ao ler a infinidade de artigos sobre a revolução de Welch, ficamos tentados a imaginá-lo como sendo um salvador montado em um cavalo branco para resgatar uma empresa com muitos problemas que não havia passado por muitas mudanças desde a invenção da eletricidade. Se não conhecêssemos o passado de Welch nem a história da GE, poderíamos ter caído na armadilha de pensar que ele tinha sido trazido de fora como "sangue novo" para despertar um gigante desajeitado e enfatuado.

Nada poderia estar mais distante da realidade do que isto.

Em primeiro lugar, Welch era pura cria da casa, tendo entrado para a empresa logo depois da sua pós-graduação, um mês antes de completar 25 anos. Foi seu primeiro emprego em tempo integral e ele trabalhou na GE durante vinte anos seguidos antes de se tornar diretor-executivo. Assim como cada um dos seus antecessores, Welch tinha vindo de *dentro* da empresa.

Welch também não herdou uma empresa mal gerenciada. Justamente o contrário. O antecessor direto de Welch, Reginald Jones, se aposentou como “o líder de negócios mais admirado dos EUA”. Pesquisas feitas entre seus colegas pelo *US. News and World Report* concluíram que Jones era "a pessoa mais influente nos negócios hoje" - não só uma, mas duas vezes, em 1979 e 1980. Pesquisas semelhantes feitas pelo *Wall Street Journal e* pela revista *Fortune* também colocaram Jones no topo da lista e uma pesquisa do Gallup nomeou Jones como Diretor-executivo do Ano em 1980. Do ponto de vista financeiro, como aumentos dos lucros, retorno do património líquido, retorno das vendas e retorno do ativo, a GE teve um desempenho tão bom durante o mandato de oito anos de Jones quanto durante os primeiros oito anos do mandato de Welch.

Além disso, Welch não foi o primeiro dos diretores-executivos da GE a causar mudanças ou inovar em termos de gerenciamento. Sob o comando de Gerard Swope (l922-1939), a GE entrou para a área de eletrodomésticos. Swope também introduziu a idéia de "gerenciamento iluminado" - uma novidade naquela época para a GE - com responsabilidades divididas entre os funcionários, acionistas e clientes. Sob o comando de Ralph Cordiner (l950-1963) e seu *slogan* "Vá fundo", a GE se expandiu para uma enorme variedade de novas áreas - passando a atender vinte vezes mais segmentos de mercado. Cordiner reestruturou e descentralizou radicalmente a empresa, instituiu o gerenciamento por objetivos (uma das primeiras empresas dos EUA a fazê-lo), criou Crotonville (o centro de treinamento e doutrinação da GE, famoso hoje em dia) e escreveu o famoso livro *New Frontiers for Professional Managers. O* mandato de Fred Borch (l964-1972) foi "uma época de efervescência criativa" e vontade de fazer investimentos ousados e arriscados em áreas como motores para aviões a jato e computadores. Reginald Jones (l973-1980) se tornou um líder na mudança das relações entre as empresas e o governo.

De fato, Welch vem de uma longa herança de excelência gerencial no topo da GE. Usando o retorno do patrimônio líquido (ROE) antes da tributação como ponto de referência para o desempenho financeiro, a GE, sob o comando dos antecessores de Welch, teve um desempenho tão bom na média desde 1915 quanto durante os primeiros dez anos do mandato de Welch - 26,29% para Welch e 28,29% para seus antecessores. Na verdade, quando fizemos a classificação dos diretores-executivos de acordo com o retorno, Welch ficou em *quinto* lugar entre sete diretores. (Todos os diretores-executivos da GE, inclusive Welch, se saíram melhor do que seus rivais na Westinghouse em termos de ROE durante seus mandatos.) É claro que o cálculo do ROE puro não leva em conta os altos e baixos dos ciclos industriais, as guerras, as depressões e coisas assim. Por isso também classificamos os diretores-executivos da GE em termos da média do retorno acionário cumulativo anual *com relação* ao mercado e à Westinghouse." Nestes termos, Welch ficou em segundo e quinto lugar, respectivamente, com respeito aos seus antecessores. Um desempenho excelente, mas não o melhor da história da GE. (Consulte a Tabela A.9 do Anexo 3.)

Mas isto não tira o mérito dos grandes êxitos de Welch. Ele está entre os diretores-executivos mais eficientes da história de negócios dos EUA. Mas - e este é o ponto crucial *seus antecessores também.* Welch mudou a GE. Seus antecessores também. Welch se saiu melhor do que seus rivais da Westinghouse. Seus antecessores também. Welch era muito admirado por seus colegas - era o "guru de gerenciamento" da sua época. Seus antecessores também. Welch preparou a base para a prosperidade da GE no futuro. Seus antecessores também. Nós respeitamos Welch por sua extraordinária trajetória. Mas respeitamos a GE ainda mais pela *sua* trajetória extraordinária, dando continuidade à excelência da alta gerência durante cem anos.

TER um diretor-executivo do nível de Welch é impressionante. Ter diretores-executivos do nível de Welch durante um século, todos treinados internamente - bem, este é um dos principais motivos pelos quais a GE é uma empresa visionária.

De fato, todo o processo de seleção que resultou na nomeação de Welch para diretor-executivo é uma tradição da GE na sua melhor forma. Welch é tanto um reflexo da herança da GE quanto um agente de mudanças para o futuro da GE. Como descreveram Noel Tichy, consultor da GE durante muito tempo, e Stratford Sherman, editor da revista *Fortune, em Control Your Own Destiny or Someone Else Will:*

- processo de sucessão da gerência que colocou a grande General Electric nas mãos de Welch exemplifica os melhores e mais vitais aspectos da cultura da GE. [O diretor-executivo anterior Reginald] Jones passou anos fazendo a seleção dentre um grupo de candidatos tão qualificados que praticamente todos eles acabaram comandando grandes empresas. ... Jones insistiu num processo longo, trabalhoso e meticuloso que analisava cuidadosamente cada candidato, para depois usar simplesmente a razão e selecionar o mais bem qualificado. O resultado está entre os melhores exemplos de planejamento de sucessão da história das empresas.

A primeira medida tomada por Jones neste processo foi a criação de um documento intitulado "Mapa para a sucessão do diretor-executivo" em 1974 - *sete anos* antes de Welch ser nomeado diretor-executivo. Após trabalhar em conjunto com a equipe executiva da GE, ele passou dois anos fazendo cortes numa lista inicial de 96 candidatos potenciais - *todos* eles de dentro da GE - para doze, depois para seis candidatos, incluindo Welch. Para testar e observar os candidatos, Jones nomeou cada um dos seis para o cargo de "executivos setoriais" que tinham que prestar contas diretamente ao diretor. Nos três anos seguintes, ele foi fechando o cerco, fazendo os candidatos passarem por uma série de desafios, entrevistas, concursos de redação e avaliações rigorosas.,, Uma das partes mais importantes do processo incluia a "entrevista do avião", em que Jones perguntava a cada candidato: "Eu e você estamos num avião da empresa. Ele cai. Nós dois morremos. Quem deveria ser o presidente da General Electric? " (Jones aprendeu esta técnica com seu antecessor, Fred Borch.)" Welch acabou ganhando a dura prova de resistência; os outros finalistas se tornaram presidentes ou diretores-executivos de empresas como GTE, Rubbermaid, Apollo Computer e RCA. É interessante observar que mais ex-funcionários da GE se tornaram altos executivos de empresas norte-americanas do que ex-funcionários de qualquer outra empresa.

A Westinghouse, em comparação com a GE, passou por períodos de turbulência e descontinuidade em sua diretoria. A Westinghouse teve quase o dobro do número de diretores-executivos da GE, alguns com mandatos de menos de dois anos. O típico diretor-executivo da Westinghouse ficava no cargo durante oito anos, contra quatorze anos na GE. Além disso, a Westinghouse periodicamente recorria à contratação de diretores-executivos de fora em vez de trabalhar o talento interno, como a GE *sempre* fez. George Westinghouse foi expulso da empresa em 1908 e substituído por duas pessoas de fora (ambos banqueiros) durante uma reorganização. Em 1946, outra pessoa de fora (outra vez um banqueiro) se tornou diretor-executivo. Em 1993, a Westinghouse saiu mais uma vez em busca de um diretor-executivo - trazendo um exexecutivo da Pepsi para dirigir a empresa depois de ter registrado prejuízos de bilhões de dólares em 1991 e 1992
.

Gostaríamos de falar com mais detalhes sobre o processo de sucessão da Westinghouse, mas encontramos pouco material sobre este tópico em publicações externas e da própria empresa. Mas este também é um ponto interessante. A GE deu uma atenção tão grande e consciente à continuidade da liderança que tanto a empresa quanto observadores externos falaram muito sobre isto. A Westinghouse se preocupou muito menos com o desenvolvimento da gerência e o planejamento da sucessão.

PROMOÇÃO INTERNA PARA PRESERVAR O NÚCLEO

Neste livro, colocamos o papel da liderança numa empresa visionária como secundário. No entanto, seria totalmente errado afirmar que a alta gerência não tem nenhuma importância. Seria ingênuo sugerir que qualquer pessoa poderia se tornar diretor-executivo de uma empresa visionária e ela continuaria funcionando perfeitamente. A alta gerência *tem* um impacto sobre a organização - na maioria dos casos, um impacto significativo. A pergunta que fazemos é a seguinte: será que ela tem o impacto *correto?* A gerência preservará o núcleo ao mesmo tempo em que influenciará a empresa?

As empresas visionárias desenvolvem, promovem e selecionam cuidadosamente os talentos gerenciais de dentro da empresa com mais freqüência do que as empresas de comparação. Esta é uma medida essencial para a preservação do seu núcleo. No período que vai de 1806 a 1992, encontramos indícios de que apenas duas empresas visionárias (11,1 %) contrataram diretores-executivos de fora, contra treze (72,2%) empresas de comparação. Dos 113 diretores-executivos sobre os quais temos dados nas empresas visionárias, apenas 3,5 % vieram diretamente de fora da empresa, contra 22,1% de 140 diretores-executivos nas empresas de comparação. Em outras palavras, *as empresas visionarias apresentaram uma tendência seis vezes maior de nomear pessoas de dentro para o cargo de diretor-executivo do que as empresas de comparação.* (Consulte a Tabela 8.1 deste capítulo e a Tabela A.8 do Anexo 3.)

VAMOS colocar isto de outra forma: em *mil e setecentos anos* somados de história das empresas visionárias, encontramos apenas *quatro* casos individuais de pessoas de fora que assumiram o cargo de diretor-executivo.

Tabela 8.1

Empresas que contrataram pessoas de fora para assumir o cargo de diretor-execUtiVol2

1806-1992

Empresas visionárias	Empresas de comparação
Philip Morris	Ames
Walt Disney	Burroughs

Chase Manhattan
Colgate
Columbia
General Motors
Howard Johnson
Kenwood
Norton
R.J. Reynolds
Wells Fargo
Westinghouse
Zenith

Em suma, não é a qualidade da liderança o principal fator de diferença entre as empresas visionárias e as empresas de comparação. É *a continuidade* da qualidade de liderança que importa - uma continuidade que preserva o núcleo. Tanto as empresas visionárias quanto as empresas de comparação tiveram excelentes líderes em determinados pontos das suas histórias. Mas as empresas visionárias apresentaram um melhor desenvolvimento da gerência e um melhor planejamento de sucessão - fatores essenciais para seu perfeito funcionamento. Desta forma, em quinze dos dezoito casos, elas garantiram uma maior continuidade quanto ao talento de líderes doutrinados internamente do que as empresas de comparação. (Consulte a Tabela A.8 do Anexo 3.)

Este processo pode ser considerado autoconsolidante um "ciclo de continuidade da liderança":

Cicio de Continuidade da Liderança

A ausência de qualquer um destes elementos pode levar a descontinuidades no ciclo gerencial, forçando a empresa a buscar um diretor-executivo de fora - afastando a empresa da sua ideologia central. Estas descontinuidades também podem impedir o progresso, pois a empresa pára devido à turbulência proveniente dos níveis superiores. De fato, encontramos um padrão comum nas empresas de comparação que contrasta com o "ciclo de continuidade da liderança" das empresas visionárias. Nós chamamos este padrão de "síndrome de hiato de liderança e de salvador":

Analise os exemplos a seguir de contraste entre a Colgate e a P&G e entre a Zenith e a Motorola.

Descontinuidade na Colgate *versus* pilhas de talento na P&G

Até o início do século XX, a Colgate era uma empresa extraordinária. Fundada em 1806, ela tinha atingido mais de um século de crescimento estável e era praticamente do mesmo tamanho que a P&G. Ela também tinha a declaração mais forte de ideologia central das empresas de comparação do nosso estudo, com valores centrais e um objetivo duradouro articulados por Sidney Colgate. Na década de 1940, no entanto, a Colgate tinha metade do tamanho e menos de um quarto da lucratividade da P&G, sendo a média desta razão mantida nos quarenta anos seguintes. Ela também se afastou da sua forte ideologia central e se tornou uma empresa com uma identidade muito mais fraca do que a Procter.

O que tinha acontecido? A resposta está em parte no planejamento inadequado da sucessão e nas descontinuidades resultantes da liderança na Colgate com respeito à P&G. Durante as primeiras quatro gerações da alta gerência, a Colgate foi dirigida por pessoas de dentro (membros da família Colgate). No entanto, a empresa fracassou nos processos de desenvolvimento da gerência e planejamento da sucessão durante o início do século XX. Por volta do fim dos anos 20, a Colgate se deparou com uma escassez tão grande de sucessores bem desenvolvidos que teve que recorrer a uma fusão com a Palmolive-Peet, que "colocou estranhos na gerência". Conforme descrito num artigo de 1936 da *Fortune:*

> Os irmãos Colgate estavam ficando velhos. Gilbert, o presidente, tinha 70 anos, e Sidney tinha 66. E Russell, que tinha apenas 55 anos, não tinha grande participação na gerência. ... O filho de Sidney, Bayard Colgate, ... tinha saído há apenas seis anos de Yale. Aquilo, para um Colgate, era jovem *demais.* Por isso os irmãos ouviram atentamente a proposta de Charles Pearce de fundir a Palmolive-Peet e a Colgate. ... [Depois da fusão], eles se recolheram a uma aposentadoria virtual.

Pearce, que se tornou o diretor-executivo da empresa resultante, teve um desempenho desastroso. Levado por uma " mania de expansão". Pearce se concentrou numa tentativa fracassada de transformar a Colgate num conglomerado gigante através da fusão com a Standard Brands, a Hershey e a Kraft. Concentrado na sua jornada expansionista, Pearce ignorou os fundamentos da Colgate e seus valores básicos. Ele até mesmo mudou a sede de Jersey City, em Nova Jérsei (onde a empresa tinha ficado instalada perto da fábrica de sabonete durante 81 anos), para Chicago. Durante o reinado de Pearce, de 1928 a 1933, o retorno médio das vendas da Colgate teve uma queda de mais da metade (de 9% para 4%). Durante a mesma época, o retorno das vendas da P&G apresentou um pequeno *aumento* (de 11,6% para 12%), apesar da depressão.

Pearce violou terrivelmente a ideologia central da Colgate, principalmente seu valor central de agir de forma honesta com os revendedores, clientes e funcionários. Ele era tão inflexível quanto à negociação de abatimentos com os revendedores que eles se revoltaram:

> Os farmacêuticos eram os mais revoltados: eles estavam acostumados com as negociações conservadoras da família Colgate. As táticas de gerenciamento de Pearce ... não lhes agradavam nem um pouco. E como a Colgate ... estava dependendo de lucros substanciais provenientes dos seus artigos de higiene pessoal, ... a deserção dos farmacêuticos... foi uma tragédia .

Por fim, segundo a *Fortune,* a família Colgate "saiu do seu estado de letargia, espantando-se com o que Charles Pearce tinha feito". Bayard Colgate (com 36 anos) substituiu Pearce no cargo de diretor-executivo, levou a sede de volta para Nova Jérsei e tentou ressuscitar os valores da Colgate e restabelecer o progresso. No entanto, o reinado devastador de Pearce tornou o trabalho de diretor-executivo muito difícil para o jovem Colgate, que não tinha sido preparado nem treinado para este papel. Ele permaneceu no cargo por apenas cinco anos, antes de passá-lo adiante para o gerente de vendas internacionais Edward Little. A Colgate ficou atrás da P&G para nunca mais se igualar a ela. Durante a década posterior à era Pearce, a P&G cresceu com o dobro da rapidez da Colgate, obtendo lucros quatro vezes mais altos.

Com o desastre que Pearce representou, a Colgate iniciou uma tradição de sucessões mal planejadas na alta gerência. Edward Little (diretor-executivo de 1938 a 1960) dirigiu a Colgate como se ele fosse a única estrela. "A Colgate foi dominada por [Little] - e 'dominada' não é um termo forte", escreveu a *Forbes* . Não encontramos indícios de que Little pudesse imaginar a Colgate sem que ele estivesse no topo ou de que a empresa tivesse algum plano de sucessão. Por fim, com 79 anos, Little se aposentou e a Colgate teve que chamar um dos seus vice-presidentes internacionais para servir de "Cavaleiro Branco" e causar uma virada na empresa cujas operações nos EUA estavam correndo sérios riscos .

Em 1979, a Colgate passou por outra transição tumultuada quando o diretor-executivo David Foster foi afastado do cargo - contra sua vontade - pelo conselho da Colgate. Assim como seus antecessores, Foster "deu continuidade à tradição do reinado absoluto da Colgate, que se adaptava perfeitamente ao seu temperamento". De fato, Foster *impediu* o planejamento da sucessão, segundo um artigo publicado na *Fortune:*

> Até o fim, David Foster fez o que pôde para dar ao seu provável herdeiro o mínimo possível de poder - ou até mesmo visibilidade. ... Foster [procurou] uma maneira eficaz de silenciar o conselho quanto à questão da sucessão. Naquela época, a Colgate tinha uma política informal que exigia que os altos executivos se aposentassem com sessenta anos. Foster estava com 55 anos e disse que iria obedecer a esta política, mas comenta-se que, quando [seu sucessor potencial] recebeu a oferta de se tornar presidente de [uma outra empresa], ele aceitou.

Novamente abalada pelo tumulto nos níveis superiores, a Colgate ficou ainda mais atrás da P&G tanto em termos de vendas quanto de lucros durante a década após o afastamento de Foster, caindo para um quarto do tamanho da P&G nestes termos. É claro que outros fatores além do gerenciamento caótico contribuíram para a decadência relativa da Colgate, inclusive os esforços superiores de P&D da P&G e maiores economias de escala. Mas - e este é o ponto crucial - a Colgate perdeu pela primeira vez sua chance de ficar à altura da P&G na época de Pearce e depois prosseguiu aos trancos e barrancos em pontos críticos de transição.

A P&G, por outro lado, não sofreu mudanças drásticas na gerência como as que ocorreram na Colgate, apesar das duas empresas terem enfrentado exatamente o mesmo desafio de se saírem bem quando as famílias fundadoras deixaram de dirigir as empresas

na mesma época. Durante a década de 1920, enquanto os irmãos Colgate se recusavam a desenvolver sucessores dignos, Cooper Procter vinha preparando cuidadosamente Richard Deupree - que tinha entrado para a P&G em 1909 - para assumir o cargo de diretor-executivo." Sob a observação e o treinamento de Cooper Procter, Deupree foi assumindo cada vez mais responsabilidades, tornando-se diretor de operações em 1928 (o mesmo ano em que a Colgate "colocou estranhos na gerência"). Em 1930, Deupree iniciou um trabalho bem-sucedido de dezoito anos como diretor-executivo - o primeiro diretor-executivo que não fazia parte da família fundadora na história da P&G. Depois, assim como Procter o fez antes dele, Deupree garantiu a continuidade de geração para geração, conforme descrito por John Smale (diretor-executivo de 1981 a 1989):

Deupree teve um papel essencial ao desempenhar e transmitir para a geração seguinte o caráter da empresa. Ele conheceu as duas únicas pessoas que o haviam antecedido no cargo de diretor-executivo desde a fundação da Procter & Gamble em 1890 - e aprendeu com elas. E ele também conheceu - e ajudou a ensinar - as quatro pessoas que o sucederam. Eu sou uma destas quatro pessoas - apenas o 17º diretor-executivo desta empresa em seus quase cem anos de existência.

A P&G sabia o quanto era importante desenvolver constantemente o talento gerencial para que nunca houvesse hiatos de sucessão em *qualquer* nível, preservando assim seu núcleo em toda a empresa. A *Duns Review* certa vez comentou que "o programa da P&G para o desenvolvimento de gerentes é tão completo e consistente que a empresa tem pilhas de talento - para todos os cargos e todos os níveis". Desde os níveis inferiores até a alta gerência, a P&G tem sempre como objetivo "ter duas ou três pessoas igualmente capazes de assumir as responsabilidades do nível seguinte". O sucessor de Deupree, Neil McElroy, explicou: "O [desenvolvimento] das pessoas que... farão parte da gerência do futuro é feito ano após ano, em tempos de bonança ou tempestade. Se isto não fosse feito, daqui a x anos teríamos um hiato de liderança. E não resistiríamos a isto".

Hiatos de liderança na Zenith *versus* o longo banco de reservas da Motorola

O "Comandante" Eugene E. McDonald Jr., o mentor brilhante e dominador que fundou a Zenith Corporation, não havia treinado nenhum sucessor capaz quando morreu em 1958. O funcionário mais próximo de McDonald, Hugh Robertson, assumiu o cargo de diretor-executivo, mas ele já tinha mais de setenta anos. A revista *Fortune* comentou em 1960 que “a Zenith está funcionando basicamente graças ao impulso dado por... grandes personalidades do passado, não do futuro”. Robertson permaneceu no cargo durante dois anos e passou a empresa para o conselheiro altamente conservador Joseph Wright, que deixou que a empresa se desviasse do seu valor central de dedicação fanática à alta qualidade. Sam Kaplan, que já trabalhava na empresa, tornou-se diretor-executivo em 1968, mas morreu de repente em 1970. Tendo que enfrentar outra lacuna na alta gerência, a Zenith considerou necessário encontrar um salvador de fora para resgatar a empresa. Após uma busca intensiva, a Zenith contratou John Nevin da Ford .

Depois de ter cumprido um mandato sem nada especial e de ter dado continuidade ao afastamento dos valores originais da empresa, Nevin renunciou em 1979, forçando Wright, o ex-presidente do conselho, a deixar sua aposentadoria aos 68 anos “para tentar colocar a empresa de novo nos eixos”. Wright nomeou Revone Kluckman como diretor-executivo, mas ele - assim como Kaplan - morreu de repente aos dois anos de mandato, forçando outra transição crítica.

Por outro lado, a Motorola não teve que passar pela mesma confusão - um modelo de continuidade na gerência, preservando o núcleo. Seu fundador, Paul Galvin, começou a treinar seu filho Bob Galvin vários anos antes da transferência formal do poder. O jovem Galvin começou a trabalhar na Motorola em 1940, antes de entrar para a faculdade, dezesseis anos antes de se tornar presidente e dezenove anos antes de se tornar diretor-executivo. Paul Galvin quis que seu filho crescesse no negócio e fez com que começasse trabalhando no almoxarifado com o mínimo de privilégios especiais. Quando o jovem Bob se apresentou no departamento de pessoal às sete da manhã para se candidatar a um emprego para as férias de verão, um gerente se ofereceu para levá-lo diretamente à sala do chefe do departamento - uma oferta inoportuna. Galvin não quis. Ele queria passar pelo processo desde o início, como qualquer outro motorolense.

Bob Galvin foi subindo na empresa e começou a compartilhar obrigações presidenciais três anos antes do falecimento de seu pai. "A tempo, meu pai... anunciou que poderíamos agir como um só. Qualquer um de nós tinha poderes para tomar medidas com respeito a qualquer questão. O outro o apoiaria". O biógrafo de Paul Galvin escreveu que a transferência da experiência de uma geração à outra foi um processo diário que levou anos. Depois**,** quase que imediatamente após a morte de seu pai em 1959, Bob Galvin começou a pensar sobre o desenvolvimento de gerentes e o planejamento da sucessão da geração seguinte - *vinte e cinco anos* antes de passar as rédeas.

Para reforçar o conceito de continuidade da liderança com pessoas de dentro da empresa, Bob Galvin descartou o conceito tradicional de diretor-executivo para aplicar o conceito de uma *diretoria* executiva ocupada por "membros de equipe". O termo "membros" no plural não é um erro de digitação. Galvin imaginava o cargo sendo assumido por *vários* membros de equipe (normalmente três) em vez de ter um único líder. Galvin fez isto em parte para garantir que a empresa tivesse pessoas capazes bem posicionadas na empresa para assumir as responsabilidades da liderança a qualquer momento. "Todos sempre entenderam a hierarquia da sucessão", Galvin escreveu. “Nós estávamos preparados para mudanças imprevisíveis que pudessem vir a ocorrer durante os 25 anos [em que fui membro da diretoria executiva].”

A Motorola implementou este conceito de "diretoria executiva" não só no nível superior da empresa, mas também em níveis inferiores (com dois ou três membros em cada equipe) - um mecanismo essencial para o desenvolvimento da gerência e para a continuidade da liderança em toda a empresa. Sabendo que esta abordagem era motivo de controvérsias entre os estudiosos de administração - e além disso difícil de gerenciar - Galvin argumentava que os benefícios eram muito maiores do que os custos, como escreveu em 1991:

> Se quiséssemos que o conceito de diretoria executiva formada por membros de equipe desse certo nos níveis superiores, precisávamos de candidatos com

> experiência e adaptação prévias ao... cargo em suas carreiras. Conseqüentemente, a experiência tinha que ser fornecida por tarefas semelhantes nos níveis das unidades de negócios. ... O conceito tem suas desvantagens. Alguns titulares simplesmente não gostam dele. ... Pode haver uma mistura de indicadores. ... O resultado é que algumas equipes não deram certo. Alguns membros saíram ou foram colocados no banco de reservas. Mas, na maioria das vezes, esta abordagem deu certo. ... A prova está no uso. Na média, concluímos que tem seu mérito. Foi a melhor resposta para a sucessão bem preparada. Definitivamente nos ajudou a encontrar uma ótima fonte de candidatos para a diretoria executiva.

Em 65 anos de existência, a Motorola nunca sofreu de descontinuidades de liderança como a Zenith. A Motorola sempre reinventou suas atividades (de consertos de baterias para rádios Sears a circuitos integrados a sistemas de comunicação via satélite), mas sempre apresentou continuidade na excelência da alta gerência com base em seus valores centrais, *mesmo quando perdia inesperadamente talentos da alta gerência. Em* 1993, por exemplo, George Fisher - um membro muito importante da diretoria executiva - saiu da Motorola para se tornar diretor-executivo da Kodak. Na maioria das empresas, a saída inesperada de um diretor-executivo tão capaz causaria confusão, tumulto e uma lacuna na gerência - como aconteceu na Zenith quando alguns diretores-executivos faleceram repentinamente. Mas não na Motorola. Os outros dois membros da diretoria executiva (Gary Tooker, 54 anos, e Christopher Galvin, 43 anos) simplesmente se organizaram para arcar com as responsabilidades adicionais. Ao mesmo tempo, a Motorola iniciou um processo interno para selecionar alguém do seu longo banco de reservas bem treinados para ocupar o lugar vago na equipe. Em um artigo intitulado "Motorola Will Be Just Fine, Thanks" (A Motorola vai ficar muito bem, obrigado), *o New York Times* resumiu: "O sr. Fisher pôde se dar ao luxo de sair, pois sabia que a Motorola não poderia estar mais bem preparada para absorver uma surpresa deste tipo."

Tumulto na gerência e decadência da empresa

A Westinghouse, a Colgate e a Zenith não são os únicos exemplos de tumulto e descontinuidade na gerência do nosso estudo. Encontramos vários exemplos deste tipo nas empresas de comparação.

Aconteceu na Melville Corporation nos anos 50, quando Ward Melville descobriu que não havia preparado nenhum sucessor de forma adequada. Desesperado para colocar a empresa nas mãos de outra pessoa - qualquer pessoa - porque estava "louco para se aposentar", Melville passou o cargo para um gerente de produção mal preparado e que nem mesmo queria aquela posição. A empresa decaiu vertiginosamente. "Eu fiquei chocado ao ver a rapidez com que as cifras podem se deteriorar quando se escolhe os homens errados", Melville comentou algum tempo depois. Então Melville iniciou uma busca de um ano para encontrar um diretor-executivo de fora que causasse uma virada na empresa. Felizmente, Melville foi sábio suficiente para abandonar a busca fora da

empresa e decidiu desenvolver um jovem funcionário promissor que, com o tempo, acabou se transformando num diretor-executivo muito competente.

Aconteceu na Douglas Aircraft no fim da década de 1950, quando o fundador Donald Douglas passou o controle da empresa para Donald Douglas Jr., que não estava preparado para isto. "O jovem Douglas não chegava nem aos pés do pai", disse uma biografia. "O filho resolveu se vingar daqueles que considerava seus inimigos [ou seja, a maioria dos gerentes de seu pai] e... substituiu administradores experientes pelos que passaram a fazer parte da sua equipe".

Quando Douglas Jr. colocou amigos seus para ocupar cargos importantes, os gerentes talentosos saíram da empresa na época em que ela mais precisava deles para enfrentar o crescente domínio da Boeing. Durante o início da década de 1960, a perda do talento gerencial acertou em cheio a Douglas, que vinha tentando desesperadamente - e sem êxito - se igualar à Boeing. Em 1966, época em que passou por uma grande crise, Douglas Jr. buscou a salvação na forma de uma fusão com a McDonnell Aircraft.

Aconteceu com a R.J. Reynolds nos anos 70, quando o diretor da empresa J. Paul Sticht - ex-presidente da Federated Department Stores - "ajudou a minar a sucessão de um herdeiro, manipulando sua nomeação para a presidência", segundo a *Business Week.* Sticht assumiu o cargo de diretor-executivo e montou uma nova equipe de gerentes formada quase que totalmente por pessoas de fora. Mais tarde, em um dos desastres mais famosos causados pela alta gerência na história das empresas, Ross Johnson (um elemento totalmente estranho à herança da empresa) se tornou diretor-executivo depois que a RJR adquiriu a Nabisco Brands em 1985. De forma muito bem documentada no livro *Barbarians at the Gate.- The Fall of RJR Nabisco* de Bryan Burroughs e John Helyar, a era Johnson terminou com uma aquisição financiada por títulos de alto risco por parte dos financistas da Kohlberg Kravis Roberts & Co., que nomearam outro diretor-executivo de fora.

Aconteceu com a Ames, enquanto a família fundadora observava sua criação ser destruída por estranhos que foram contratados devido à escassez de sucessores competentes. Aconteceu com a Burroughs, com a importação de W. Michael Blumenthal da Bendix, quando a empresa se deparou com "uma lacuna clara em nossa estrutura de gerenciamento", causada porque "os novos gerentes não haviam sido treinados durante os anos da direção ditatorial de [Ray W.] Macdonald". Também aconteceu com o Chase Manhattan, com a Howard Johnson e com a Columbia Pictures.

Também aconteceu com dois casos famosos recentes entre nossas empresas visionárias: a Disney e a IBM.

Na Disney, Walt não tinha treinado nenhum sucessor competente e a empresa se atrapalhou nos anos 70, com os gerentes andando de um lado para outro se perguntando: "O que Walt faria?". Para salvar a empresa, o conselho contratou os forasteiros Michael Eisner e Frank Wells em 1984. Entretanto, gostaríamos de observar que a Disney fez tudo o que pôde para preservar a continuidade ideológica mesmo com a seleção de pessoas de fora. Ray Watson, que dirigiu a busca por um diretor-executivo, queria que Eisner ocupasse o cargo não só por causa da sua trajetória estelar no setor, mas também porque Eisner entendia e apreciava os valores da Disney na verdade, tinha um entusiasmo declarado por eles. Como resumiu um funcionário da Disney: “Eisner mostrou ser mais Walt do que Walt.”

O caso da Disney ilustra um ponto importante. Se você estiver envolvido com uma organização que acha que precisa de um alto gerente de fora, procure por candidatos que sejam altamente compatíveis com a ideologia central. Eles podem ter o estilo de gerenciamento diferente, mas precisam compartilhar sinceramente os valores centrais.

O que se deve deduzir da decisão que a IBM tomou em 1993 de substituir seu diretor-executivo treinado internamente por Louis V. Gerstner - um forasteiro da R.J. Reynolds sem nenhuma experiência no setor? O que esta anomalia gritante tem a ver com o que vimos nas outras empresas visionárias? Não tem nada a ver. A decisão da IBM simplesmente não faz sentido para nós - pelo menos não dentro do contexto dos setecentos anos acumulados de história que estudamos nas empresas visionárias.

Talvez o conselho da IBM estivesse operando sob a pressuposição de que uma mudança drástica requer alguém de fora. Nossa resposta para esta pressuposição é a seguinte: Jack Welch. O "principal mestre de mudanças numa empresa da nossa época" fez toda a sua carreira dentro da empresa que o nomeou diretor-executivo. A IBM tinha um dos programas de desenvolvimento da gerência mais completos do planeta. Tem uma longa trajetória de contratação de pessoas altamente talentosas. Nós simplesmente não conseguimos acreditar que a IBM não tivesse pelo menos um agente de mudanças do nível de Welch dentro da empresa. De fato, ficaríamos surpresos se nos dissessem que não havia lá dentro pelo menos uma dúzia de funcionários tão competentes quanto qualquer pessoa de fora que a IBM pudesse vir a atrair.

COMO vimos com empresas como a GE, a Motorola, a P&G, a Boeing, a Nordstrom, a 3M e a HP, uma empresa visionária definitivamente não precisa contratar executivos de fora para mudar e obter novas idéias.

O conselho da IBM e o comitê de seleção estavam em busca de progresso e mudanças drásticas. Com o sr. Gerstner, eles provavelmente conseguirão isto. Mas a verdadeira pergunta quanto ao caso da IBM - a questão que realmente importa para a próxima década - *é: Será que Gerstner conseguirá preservar os ideais centrais da IBM* ao mesmo tempo em que fará as mudanças necessárias? Será que Gerstner conseguirá ser para a IBM o que Eisner foi para a Disney? Se for assim, a IBM poderá recuperar sua posição entre as empresas mais visionárias do mundo.

MENSAGEM PARA DIRETORES, GERENTES E EMPRESÁRIOS

Colocando a questão de forma simples, nossas pesquisas nos levam a concluir que é extremamente difícil uma empresa se tornar altamente visionária e assim permanecer quando contrata altos executivos de fora da organização. E, tão importante quanto isto, não existe nenhuma incongruência em promover internamente e estimular mudanças significativas.

Se você for diretor-executivo ou membro do conselho de uma grande empresa, poderá aplicar diretamente as lições deste capítulo. A sua empresa deve ter processos de desenvolvimento da gerência e planejamento da sucessão para garantir uma transição tranqüila de uma geração para outra. Lembre-se de como a Walt Disney Company - um símbolo dos Estados Unidos - se meteu numa terrível enrascada porque Walt deixou de dar estas ferramentas vitais. Não repita os erros cometidos pela Colgate, pela Zenith, pela Melville, pela Ames, pela R. J. Reynolds e pela Burroughs. Não caia na armadilha de achar que a única forma de causar mudanças e trazer o progresso para os níveis superiores da empresa é trazer pessoas de fora que poderiam diluir ou destruir o núcleo. O ponto principal é desenvolver e promover pessoas de dentro que sejam altamente capazes de estimular mudanças e um progresso saudável, preservando, ao mesmo tempo, o núcleo.

Se você for um gerente, a essência deste capítulo também se aplica a você. Se você estiver criando um departamento, uma divisão ou um grupo visionário dentro de uma empresa, também pode estar pensando sobre o desenvolvimento da gerência e o planejamento da sucessão, apesar de que numa escala menor. Se você fosse atropelado por um ônibus, quem poderia substituí-lo? O que você está fazendo para ajudar estas pessoas a crescerem? O que você planejou para garantir uma transição tranqüila e organizada quando você for promovido para um cargo com mais responsabilidades? (Também é possível fazer estas perguntas em níveis superiores para saber quais as medidas que *eles* tomaram para garantir uma sucessão tranqüila.) Por fim, se.você encontrar uma empresa visionária à qual você se adapte muito bem, pode valer a pena desenvolver suas habilidades dentro desta empresa em vez de pular de um emprego para outro.

Como este capítulo se aplica a empresas menores e empresários? É claro que uma pequena empresa não pode ter um processo de sucessão do diretor-executivo iniciado com 96 candidatos, como ocorreu na GE. Contudo, empresas de pequeno e médio portes podem desenvolver gerentes e planejar a sucessão. A Motorola ainda era uma empresa pequena quando Paul Galvin começou a treinar seu filho para se tornar diretor-executivo. O mesmo ocorre com as transições em família que ocorreram nos primórdios da Merck, da P&G, da J&J, da Nordstrom e da Marriott. Sam Walton começou a pensar nos futuros gerentes da empresa antes mesmo de ter cinqüenta lojas. Bill Hewlett e Dave Packard iniciaram programas formais de desenvolvimento da gerência e planejamento da sucessão na década de 1950, quando a empresa tinha quinhentos funcionários.

É interessante observar que quase todos os arquitetos de grande importância das empresas visionárias cumpriram mandatos longos (uma média de 32,4 anos), por isso poucas empresas enfrentaram a sucessão enquanto ainda eram jovens e pequenas. Contudo, muitas delas fizeram planos de sucessão muito antes da sucessão em si. Se você estiver num negócio de pequeno porte, terá que ter uma visão de muito longo prazo. O modelo empresarial de criar uma empresa em torno de uma grande idéia, crescer rapidamente, comprar propriedades e passar a empresa para gerentes profissionais de fora provavelmente não criará uma nova Hewlett-Packard, Motorola, General Electric ou Merck.

Do ponto de vista da criação de uma empresa visionária, a questão não é apenas se a empresa se sairá bem nesta geração. A questão crucial é: como a empresa se sairá *na próxima* geração, na geração seguinte e assim por diante? Todos os líderes um dia

morrem. Mas uma empresa visionária pode funcionar perfeitamente durante séculos, em busca do seu objetivo e expressando seus valores centrais muito tempo depois do mandato de qualquer líder.

9
Nunca é suficiente

> Não se preocupe apenas em ser melhor do que seus contemporâneos ou antecessores. Tente ser melhor do que você mesmo.
>
> WILLIAM FAULKNER

> As pessoas sempre diziam para meu pai: "Minha nossa, você fez um ótimo trabalho. Agora você pode descansar". E ele respondia: "Ah, não. Eu tenho que continuar e fazer melhor."
>
> J. WILLARD MARRIOTT JR., PRESIDENTE, MARRIOTT, 1987

A pergunta crítica que uma empresa visionária se faz não é . Como estamos nos saindo", "Como podemos nos sair bem?"

nem "Qual tem que ser o nível do nosso desempenho a fim de fazer jus à concorrência?". Para estas empresas, a pergunta crítica é *"Como poderemos nos sair melhor amanhã do que nos saímos hoje?"*. Elas institucionalizam esta pergunta como um estilo de vida - um hábito ligado ao raciocínio e à ação. O desempenho excepcional é um resultado natural para as empresas visionárias, nao como a meta final, mas como conseqüência residual de um ciclo interminável auto-estimulado de melhoria e investimentos para o futuro. Não existe uma linha de chegada derradeira para as empresas altamente visionárias. Nunca se consegue algo definitivo. Não há um ponto em que elas sentem que podem relaxar e continuar progredindo sem fazer esforço, vivendo dos frutos do seu trabalho.

Nós aprendemos que as empresas visionárias não atingem posições extraordinárias por causa de uma percepção superior ou de "fórmulas" secretas para o sucesso, *masprincipalmente pelo simples fato de serem terrivelmente exigentes consigo mesmas.* Para uma empresa se tornar e continuar sendo visionária, ela precisa ter muita disciplina, trabalhar duro e ter uma aversão visceral por qualquer tendência para a satisfação consigo mesma. Conforme resumido por J. Willard Marriott Sr. numa reflexão sobre a essência do sucesso.

> A disciplina é a melhor coisa do mundo. Onde não há disciplina, não há caráter. E sem caráter não há progresso. ... As adversidades nos dão oportunidades de crescer. E nós normalmente conseguimos aquilo por que trabalhamos. Quando temos

problemas e conseguimos superá-los, crescemos muito em termos de caráter e das qualidades que trazem o sucesso.

Na década de 1980, a "melhoria contínua" se tornou uma frase de efeito no jargão de gerenciamento. Mas, nas empresas visionárias, este conceito já é lugar-comum há décadas há mais de um século em alguns casos. William Procter e James Gamble, por exemplo, já usavam o conceito de melhoria contínua em 1850! William McKnight deu vida a este conceito na 3M na década de 1910. J. Willard Marriott adotou o conceito logo depois da inauguração de seu primeiro posto de venda de cerveja não alcoólica em 1927. David Packard usou o termo "melhoria contínua" incessantemente desde a década de 1940.

As conclusões tiradas a partir das nossas pesquisas corroboram o conceito de melhoria contínua, mas não como um programa ou uma moda. Numa empresa visionária, é um hábito institucionalizado - um estilo de vida disciplinado profundamente arraigado na organização e consolidado por mecanismos palpáveis que criam descontentamento com o *status quo.* Além disso, as empresas visionárias aplicam o conceito de melhoria contínua num sentido muito mais amplo do que a simples melhoria de processos. Significa investir a longo prazo no futuro; investir no desenvolvimento dos funcionários; adotar novas idéias e tecnologias. Em suma, significa fazer *tudo* que for possível para tornar a empresa mais forte amanhã do que ela é hoje.

MECANISMOS DE DESCONTENTAMENTO

Você provavelmente está começando a achar que as empresas visionárias não são o que se poderia chamar de lugares confortáveis de se trabalhar. E é exatamente esta impressão que você deveria estar tendo.

O **CONFORTO** não é o objetivo de uma empresa visionária. De fato, as empresas visionárias utilizam mecanismos poderosos para criar o desconforto - para anular a complacência - e assim estimular mudanças e melhorias *antes* - que o mundo lá fora as exija.

Como os grandes artistas ou inventores, as empresas visionárias prosperam com o descontentamento. Elas sabem que o contentamento leva à complacência, o que inevitavelmente leva à decadência. O problema é saber como evitar a condescendência - como continuar sendo disciplinado quando a empresa atinge o sucesso ou se torna a líder na sua área. Como é que uma empresa pode conseguir manter acesa aquela "chama que arde lá dentro" e que motiva as pessoas a continuarem se esforçando, a nunca ficarem satisfeitas e a estarem sempre em busca da melhoria?

Richard Deupree da Procter & Gamble ponderou sobre estas perguntas, ficou com medo de que a ascensão da P&G ao sucesso no início do século XX a tornasse uma empresa gorda, feliz e autocomplacente. O que fazer? Ele poderia ter saído por aí fazendo discursos apaixonados sobre a importância de se manter a disciplina. Ele

poderia ter redigido memorandos e panfletos sobre os perigos da condescendência. Ele poderia ter se reunido pessoalmente com os gerentes da empresa para incutir neles o valor inerente das mudanças e do auto-aperfeiçoamento. Mas Deupree sabia que a empresa precisava de algo mais do que simples boas intenções para melhorar no futuro. Ele queria algo que tivesse engrenagens, algo que motivasse o progresso continuamente e viesse de dentro.

Por isso ele respondeu positivamente a uma proposta radical feita em 1931 pelo gerente de marketing Neil McElroy: criar uma estrutura competitiva de gerenciamento de marcas que permitisse que as marcas da P&G competissem diretamente entre si, quase como se fossem de empresas distintas. A P&G já tinha os melhores funcionários, os melhores produtos, a melhor estrutura de marketing. Então por que não lançar o melhor da P&G contra o melhor da P&G? Se o mercado não tem concorrentes à altura, por que não criar um sistema de competição interna que torne praticamente impossível que alguma marca descanse sobre seus louros? Implementada no início dos anos 30, a estrutura competitiva de gerenciamento de competição entre marcas se tornou um mecanismo poderoso na P&G para estimular mudanças e melhorias internamente. A estrutura mostrou ser tão eficaz que foi copiada de alguma forma por quase todas as empresas de produtos de consumo dos Estados Unidos, inclusive a Colgate - mas somente quase três décadas depois., É preciso entender que uma empresa bem-sucedida não precisa criar uma concorrência interna para manter seu vigor. O que queremos dizer é que ela tem que ter algum tipo de mecanismo de desconforto para combater o mal da complacência - um mal que inevitavelmente acaba afetando todas as organizações bem-sucedidas. A concorrência interna é um destes mecanismos, mas não é o único. Nós encontramos uma série de mecanismos nas empresas visionárias.

Na década de 1950, a Merck adotou a estratégia de *abrir* mão conscientemente da participação de mercado ao passo que os produtos iam se tornando mercadorias de baixa mar*gem, forçando-se* a produzir inovações a fim de crescer e prosperar. A Motorola usou um mecanismo de "inovar ou morrer" semelhante ao da Merck, com sua prática de cortar linhas de produtos consolidados responsáveis por um volume de vendas significativo, obrigando-se a preencher o vazio com novos produtos. A Motorola fez isto com aparelhos de TV e rádios para carros., (Seu presidente Robert Galvin colocou o último rádio para carros feito na fábrica norte-americana sobre a sua escrivaninha para lembrar da "reinauguração da Motorola como a primeira colocada em tecnologias superiores".), A Motorola preencheu os espaços vazios através de um mecanismo chamado "Mapas da Tecnologia" - uma ferramenta abrangente para fazer o *benchmarking* do progresso da tecnologia com base na concorrência e na previsão das necessidades do mercado com dez anos de antecedência.,

A General Electric institucionalizou o desconforto interno através de um processo chamado "work out". Grupos de funcionários se reúnem para discutir oportunidades de melhoria e fazer propostas concretas. Os altos gerentes não podem participar da discussão, mas têm que tomar decisões imediatas sobre as propost ' as, na frente do grupo todo - não podem fugir, se esconder, desconversar nem adiar.,,

A Boeing criou uma atmosfera de desconforto através de um processo de planejamento que chamamos de "os olhos do inimigo". Este processo atribui aos gerentes

a tarefa de desenvolver estratégias como se trabalhassem para uma empresa concorrente com o objetivo de acabar com a Boeing. Quais os pontos fracos que eles explorariam? Sobre que pontos fortes agiriam? Quais os mercados que poderiam ser facilmente invadidos? Depois, com base nestas respostas, como a Boeing deveria reagir?,,

Quando a Wal-Mart ainda era uma empresa jovem, Sam Walton começou a usar um mecanismo chamado "Melhor que Ontem". O mecanismo consistia em registros diários das ci-

fras de vendas que eram comparados com os registros do mesmo dia da semana do ano anterior. A Wal-Mart usava estes diários como estímulo para elevar cada vez mais os padrões, para sempre. 11

Diário do processo "Melhor que Ontem" da Wal-Mart

Novembro

		1964	**1965**	**1966**	**1967**	**1968**
1º	segunda-feira					
1º	terça-feira					
1º	quarta-feira					
1º	quinta-feira					
1º	sexta-feira					
1º	sábado					
1	domingo					

1. SEMANA

A Nordstrom criou um ambiente em que as pessoas nunca param de tentar melhorar. As classificações de vendas por hora (SPH) medem o sucesso em comparação com os colegas. Assim, não existe nenhum padrão absoluto que, uma vez atingido, permite que o funcionário relaxe. A Nordstrom também registra cuidadosamente o *feedback* dos clientes e relaciona a compensação e o progresso dos funcionários às tendências. Bruce Nordstrom explicou:

> Se você realmente ouvir o que seus clientes têm a dizer, verá que nunca estão satisfeitos - eles lhe dirão o que está errado - e isto força você a melhorar. O que mais me irrita é a burrice. Falam tanto sobre o nosso atendimento e tudo o mais, que acabamos acreditando e começamos a achar que somos melhores do que os clientes. É aí que nos damos mal.

A Hewlett-Packard também tem uma tradição de classificar os funcionários em comparação com seus colegas. Os gerentes têm que argumentar em favor da classificação das suas equipes em sessões grupais com outros gerentes tão decididos quanto eles em argumentar que as *suas* equipes têm que obter a melhor classificação. O processo continua até que todos os gerentes concordem com uma classificação desde o primeiro até o último lugar. É um processo duro, desgastante e desconfortável que faz com que seja praticamente impossível que um funcionário atinja uma boa classificação e relaxe, descansando sobre os louros.

A HP também implementou um mecanismo poderoso denominado "pay-as-you-go" (uma diretriz que visa evitar qualquer dívida de longo prazo). Modelos financeiros sofisticados provaram que esta é uma política totalmente irracional - o fato de que uma empresa como a HP teria que contrair dívidas a fim de maximizar seu valor. Mas estes modelos não levam em conta o incrível efeito que a política contra as dívidas tem internamente: *ela fortalece a disciplina.* Ao se recusar a contrair dívidas de longo prazo a fim de investir no crescimento, a HP se obrigou a aprender como financiar seu crescimento anual médio de mais de 20% (sem contar com o eterno investimento de l0% das vendas em P&D) com meios próprios. Este mecanismo pode não ser considerado racional, mas criou uma empresa com gerentes gerais altamente disciplinados, especializados em operar com um nível de escassez e eficácia normalmente encontrado apenas em empresas pequenas com restrições de capital. Como descreveu um vice-presidente da HP:

> Esta filosofia cria uma grande disciplina em todos os níveis. Se você quiser inovar, tem que fazê-lo através de seus próprios esforços. Esta é uma das influências mais poderosas e menos entendidas que permeiam a empresa.

E as empresas de comparação? Não encontramos indícios de que tenham implementado mecanismos de desconforto no mesmo grau que as empresas visionárias. A autodisciplina cruel simplesmente não aparece de forma tão consistente na sua história. Na verdade, observamos que algumas das empresas de comparação optaram conscientemente pelo caminho mais fácil, tirando o máximo da empresa em certas ocasiões à custa do longo prazo - um padrão de comportamento quase inexistente nas empresas visionárias.

PENSE NO FUTURO (E SAIA-SE BEM HOJE)

Coloque-se no lugar de Bill Hewlett e David Packard em 1946. Você tem uma pequena empresa com menos de dez anos. Você acaba de ver sua receita cair em 50% com o fim dos contratos relacionados com a Segunda Guerra Mundial. Você está cara a cara com uma crise iminente de fluxo de caixa que está ameaçando a sobrevivência da empresa e não há nenhuma perspectiva nos mercados comerciais que possa resolver imediatamente o problema. David Packard descreveu a situação:

> Nós todos estávamos comemorando o fim da guerra, mas, ao mesmo tempo, nos demos conta de que teríamos um problema muito sério. Nossas vendas caíram de cerca de um milhão e meio para mais ou menos metade disto em 1946 e me lembro que estávamos muito preocupados com o fato de se conseguiríamos ou não nos manter de pé."

O que você faria na mesma situação? O que você acha que eles fizeram?

Em primeiro lugar, cortaram a folha de pagamento em cerca de 20%. Tendo que enfrentar o fim dos contratos com o governo, eles simplesmente *tinham* que reduzir a quantidade de funcionários para salvar a empresa. Em segundo lugar, eles juraram que nunca mais dependeriam dos contratos sem garantia do governo.

Entretanto, Hewlett e Packard não pararam por aí. Eles tomaram uma medida altamente ousada e sagaz para uma pequena empresa que estava tentando se recuperar de uma queda de 40% nos negócios: eles decidiram tirar vantagem do fato de que *todas* as instituições sustentadas pela guerra estavam tendo dificuldades e partiram para a contratação de cientistas e engenheiros talentosos que tinham trabalhado em laboratórios de pesquisas financiados pelo governo durante a guerra. Eles também decidiram ficar com seus funcionários mais talentosos e mais caros, pois não queriam fazer cortes que fossem prejudiciais a longo prazo. Packard explicou:

> Apesar de nossos negócios estarem piorando, decidimos que contrataríamos... aqueles jovens engenheiros brilhantes. Contratamos Ralph Lee, Bruce Wholey, Art Fong, Horace Overacker e várias outras pessoas quando a nossa empresa estava mal, pois estávamos certos de que este era o momento para contratar bons técnicos."

O mais incrível nisto tudo era que Hewlett e Packard não tinham certeza se o clima dos negócios no pós-guerra seria favorável para sua equipe talentosa. Era um jogo de azar. E, de fato, a empresa passou por um duro período de adaptação e não conseguiu progredir rapidamente antes de 1950. Mas o sábio investimento que a HP fez em 1946 deu um ótimo retorno nas duas décadas seguintes, quando sua equipe de engenharia lançou uma série de produtos inovadores e lucrativas.

Conforme a empresa foi crescendo, Bill Hewlett e David Packard continuaram enfatizando a importância de nunca comprometer os princípios e a saúde de longo prazo da HP em troca de lucros rápidos e oportunistas. Em 1976, por exemplo, David Packard disse que sempre que ele descobria que um funcionário tinha violado os princípios éticos da HP a fim de aumentar os lucros de curto prazo da divisão, esta pessoa era demitida - sem exceção, não importavam as circunstâncias, não importava o impacto que poderia causar nos resultados financeiros imediatos. A reputação de longo prazo da HP, do ponto

de vista de Packard, tinha que ser protegida sob qualquer circunstância. Apesar disso, Hewlett e Packard nunca confundiram sua perspectiva de longo prazo com um motivo para aliviar a pressão e relaxar de forma complacente ao longo do ano. Para ilustrar esta questão, seguem duas citações retiradas de discursos de Packard para os gerentes da HP na década de 1970:

David Packard
Perspectiva para 50 anos

"Se continuarmos nos dedicando aos princípios que nos ampararam durante os primeiros 50 anos, teremos a garantia de um sucesso contínuo por mais 50 anos. Tenho certeza de que Bill faz suas as minhas palavras quando digo que estou muito, muito orgulhoso daquilo que vocês estão fazendo e esperamos que se saiam ainda melhor no futuro".

David Packard

Perspectiva para 1 ano

"É tão fácil lucrar hoje quanto amanhã. Medidas que têm como conseqüência a redução dos lucros de curto prazo na esperança de aumentar os lucros de longo prazo raramente são bem-sucedidas. Estas medidas são quase sempre resultado daquilo que gostaríamos que fosse verdade e quase sempre não conseguem atingir o desempenho geral ideal".

Para sermos justos, Patrick Haggarty - que tinha a mesma função de David Packard na Texas Instruments - também dirigia a sua empresa com uma perspectiva de longo prazo. Na verdade, ele também contratou ótimos cientistas dos laboratórios de pesquisas em 1946 - apesar de que a TI não estava enfrentando uma terrível crise financeira como a HP. Entretanto, conforme a TI foi evoluindo após a era Haggarty, ela foi se desviando do difícil desafio estabelecido pela HP: gerenciar com base em uma perspectiva de 50 anos e se sair muito bem no ano corrente. Na década de 1970, a TI, ao contrário da HP, começou a lançar produtos de consumo baratos e a fazer cortes drásticos e inesperados de preços - normalmente à custa dos revendedores - numa tentativa de ganhar uma parcela maior de mercado. Em 1979, um revendedor comentou: “A TI está tão preocupada em reduzir os preços que, no que diz respeito ao consumidor, eles sugam toda a qualidade do produto.” O tiro saiu pela culatra, deixando a TI com prejuízos e uma reputação prejudicada. Ao passo que a HP nunca se descuidou das perspectivas de curto nem de longo prazos, a busca da TI pelo simples tamanho e crescimento de curto prazo minou suas bases e sua herança como criadora de produtos excelentes e inovadores, prejudicando terrivelmente suas perspectivas de longo prazo.

A comparação entre a Hewlett-Packard e a Texas Instruments serve de exemplo de uma das principais diferenças que encontramos entre as empresas visionárias e as empresas de comparação. As empresas visionárias normalmente investem, criam e gerenciam tendo em vista o longo prazo de forma mais consistente do que as empresas de comparação do nosso estudo. Numa empresa visionária, "longo prazo" não quer dizer

cinco ou dez anos; quer dizer várias décadas - normalmente *cinqüenta* anos. Contudo, ao mesmo tempo, elas não se deixam relaxar no que diz respeito ao curto prazo.

OS gerentes das empresas visionárias simplesmente não aceitam a teoria de que têm que escolher entre o desempenho de curto prazo ou o sucesso de longo prazo. Sua principal preocupação é com o longo prazo, mas se baseiam *ao mesmo tempo* em padrões de curto prazo altamente exigentes.

Mais uma vez, o objetivo das empresas visionárias não é o conforto.

Mais investimentos de longo prazo nas empresas visionárias

Analisando de forma sistemática o conjunto de empresas do nosso estudo, encontramos provas substanciais de que as empresas visionárias investiram mais no futuro do que as empresas de comparação. Ao analisar os balanços financeiros anuais desde 1915, observamos que as empresas visionárias fizeram mais investimentos em novas propriedades e equipamentos em termos da porcentagem das vendas anuais do que as empresas de comparação (em treze de quinze casos). Elas também aplicaram uma porcentagem maior dos rendimentos anuais na empresa, pagando menos dividendos em dinheiro aos acionistas (em doze de quinze casos, além de um caso em que não havia diferença). (Consulte a Tabela A.10 do Anexo 3.)

Poucas empresas do estudo registraram as despesas em P&D como um item separado durante muito tempo e algumas, como a Wal-Mart e a Marriott, simplesmente nunca empregaram a prática de P&D no sentido convencional. Entretanto, com relação às duplas sobre as quais temos informações, concluímos que as empresas visionárias investiram mais em P&D em termos da porcentagem de vendas em todos os casos (oito de oito). No setor farmacêutico, onde as pesquisas básicas são claramente o fator mais importante no bem-estar da empresa a longo prazo, nossas empresas visionárias fizeram investimentos 30% maiores em P&D do que as empresas de comparação em termos da porcentagem de vendas. A Merck, por exemplo, vem investindo uma porcentagem maior das vendas em pesquisas básicas do que a Pfizer desde a década de 1940 e do que *qualquer* outra empresa do setor desde o fim da década de 1960 um dos principais motivos pelos quais a Merck passou a ocupar uma posição tão notável na década de 1980.

As empresas visionárias também fizeram investimentos mais agressivos em termos de capital humano através do recrutamento, treinamento de funcionários e programas de desenvolvimento profissional. A Merck, a 3M, a P&G, a Motorola, a GE, a Disney, a Marriott e a IBM fizeram investimentos significativos em suas "universidades" e "centros de educação" para programas intensivos de treinamento e desenvolvimento. (As empresas de comparação investiram em treinamento, mas não tão cedo ou com a mesma intensidade.) A Motorola, por exemplo, tem como meta quarenta horas por semana de treinamento por funcionário por ano e exige que cada divisão gaste 1,5% da folha de pagamento em treinamento. Todos os gerentes da Merck assistem a um curso

de treinamento de três dias sobre técnicas de recrutamento e entrevista; Roy Vagelos, diretor-executivo da Merck, sempre começa as sessões com a pergunta: "Quem vocês recrutaram recentemente? No geral, observamos que as empresas visionárias tendem a ter processos muito mais elaborados e extensivos de recrutamento e entrevistas do que as empresas de comparação, exigindo um investimento significativo em termos profissionais e de tempo por parte dos gerentes. Na HP, por exemplo, os novos funcionários potenciais normalmente são entrevistados por pelo menos oito pessoas da divisão em que poderão vir a trabalhar.

Por fim**,** as empresas visionárias investem mais cedo e mais agressivamente do que as empresas de comparação em aspectos como conhecimentos técnicos, novas tecnologias, novos métodos de gerenciamento e práticas inovadoras para o setor. Em vez de esperar que o mundo imponha a necessidade de mudança, elas agem mais cedo do que as empresas de comparação. Ao longo da sua existência, a GE adotou novos métodos de gerenciamento - gerenciamento por objetivos, descentralização, energização dos empregados - antes da Westinghouse. De fato, do ponto de vista histórico, a GE é uma líder no que diz respeito à adoção de novos métodos de gerenciamento. Em 1956, a GE publicou e distribuiu para todos os seus gerentes um trabalho em dois volumes intitulado *Some Classic Con tributions to Professional Managing*. Os volumes continham uma coletânea de 36 ensaios representando o pensamento gerencial mais significativo até o momento e tinham a intenção de difundir idéias poderosas sobre gerenciamento em todos os níveis da GE.

A Merck foi uma das primeiras empresas norte-americanas a adotar o processo de TQM de "zero defeito" - em 1965. A Merck também foi a primeira a adotar técnicas de análise financeira de vanguarda baseadas em simulações do computador de Monte Carlo que permitem que ela tome decisões estratégicas de longuíssimo prazo. A Philip Morris adotou tecnologias de ponta em produção com mais rapidez do que a R.J. Reynolds durante a era decisiva de 1960 a 1985. A Motorola se comprometeu com novas tecnologias que provavelmente seriam importantes mais tarde, enquanto a Zenith se absteve até que o mercado a forçou a adotá-las. A Walt Disney sempre investiu em novas tecnologias de filmes, agarrando-as rapidamente enquanto suas rivais contemplavam assustadas suas possíveis desvantagens. O Citibank sempre investiu em novos métodos importantes antes do Chase Manhattan - três décadas antes em alguns casos:

Medidas que o Citibank adotou antes do Chase Manhattan

Declarações de lucros por divisão
Pagamento por mérito
Programas de treinamento da gerência
Programas de recrutamento em faculdades
Organização setorial (em vez de geográfica)
Representação nacional
Caixas eletrônicos
Cartões de crédito
Filiais de revenda

Filiais estrangeiras

As empresas de comparação não só eram mais lentas e mais tímidas, mas, em vários casos, a gerência se esquivava de investimentos para o futuro ou, pior ainda, sugava os recursos da empresa em etapas cruciais da sua história. Durante os anos 70 e 80, por exemplo, enquanto a Philip Morris investia sem parar em sua meta de se tornar a número um (consulte o capítulo sobre MAs), os executivos da R.J. Reynolds estavam usando a empresa para o seu próprio desenvolvimento e enriquecimento. Compraram uma frota de jatos da empresa (chamados de "Força Aérea da RJR"), construíram hangares caros (batizados de o "Taj Mahal dos hangares de empresas"), construíram escritórios elaborados e desnecessários (chamados de "Cativeiro de Vidro") decorados com móveis antigos caros e obras de arte requintadas ("a única empresa para a qual trabalhei que não tinha orçamento", segundo um fornecedor) e patrocinavam atletas célebres e eventos esportivos de valor mercadológico duvidoso. Ao ser perguntado sobre a sensatez destas despesas, o diretor-executivo E Ross Johnson simplesmente respondeu: “Alguns milhões de dólares se perdem nas areias do tempo.”

A McDonnell Douglas sempre demonstrou ter uma preocupação fanática com cada centavo dos resultados financeiros de curto prazo, inibindo saltos ousados em direção ao futuro (inclusive ao hesitar em construir um jumbo a jato). Nos anos 70, este conservadorismo já havia se tornado um padrão histórico repetitivo na McDonnell Douglas. Um artigo publicado em 1978 na *Business Week* caracterizou a McDonnell Douglas como uma empresa "impregnada por uma queda para a mesquinharia" e descreveu como a sua abordagem conservadora, de curto prazo e voltada para os resultados financeiros, fez com que a empresa decidisse abandonar o desenvolvimento de uma nova geração de jatos para passageiros: “Conhecida por sua moderação e prudência, a McDonnell Douglas está se concentrando em projetos derivados... em vez de lançar novos programas de desenvolvimento caros”. O contraste entre "a ambição pelo amanhã" da Boeing e "o conservadorismo mesquinho" da McDonnell Douglas foi expresso em decisões importantes durante mais de meio século.

Durante décadas, a Colgate deu pouca importância a investimentos no desenvolvimento de novos produtos, programas de marketing e modernização de fábricas. Seguem alguns comentários representativos da *Forbes* e da *Fortune* sobre a Colgate:

1966: "A fabricação de novos produtos de sucesso requer uma máquina de marketing bem sintonizada. A Colgate simplesmente não tinha isto depois dos 22 anos da direção de Little [l938-1960]. Lesch lançou um programa intensivo para criar quase que da noite para o dia o que a P&G tinha levado 30 anos para criar e aperfeiçoar."

1969: "A empresa não vinha fabricando novos produtos significativos há anos. Nem mesmo havia novos produtos em desenvolvimento e, entre 1956 e 1960, o volume de vendas nacionais da Colgate havia diminuído."

1979: "Foster, desesperado para manter os rendimentos crescendo, estava fazendo cortes no orçamento para propaganda e diminuindo as despesas com pesquisa

e desenvolvimento - o fluido vital para qualquer empresa do mercado. Em suma, ele estava tomando emprestado do futuro com a esperança de que o dia de amanhã trouxesse uma economia mais forte para pagar a sua fiança.

1982: "A Colgate é hoje praticamente a única empresa de produtos de consumo do país sem nenhum programa para novos projetos significativos."

1987: "Os lucros do negócio principal amparavam as aquisições de Foster. Isto reprimiu medidas importantes como o desenvolvimento de novos produtos e a modernização das fábricas, esmagando-as do ponto de vista financeiro."

1991: "O desenvolvimento de produtos inovadores custa muito dinheiro. Mas Mark, um perfeito cortador de custos, pode não estar disposto a pagar o preço que as outras empresas estão pagando. A Colgate destina menos de 2% da sua receita para pesquisa e desenvolvimento. Compare-se isto com os quase 3% da P&G."

MARRIOTT *VERSUS* HOWARD JOHNSON: A DECADÊNCIA DE UMA GRANDE FRANQUIA NORTE-AMERICANA

Em 1960, Howard Johnson Sr. se aposentou repentinamente da empresa que havia construido, deixando-a nas mãos do seu filho, Howard Jr. "Eu nunca vi nada parecido", disse um funcionário antigo. "A maioria dos homens não quer largar o que construiu. Ele simplesmente foi embora e ponto final." Ele deixou para trás uma das empresas mais famosas dos Estados Unidos, com setecentos restaurantes e hotéis localizados à beira das estradas de todo o país, todos enfeitados com telhados laranja-choque e adorados pela região central dos Estados Unidos. J. Willard Marriott Jr. comentou na época que esperava que a empresa que tinha herdado de seu pai viesse um dia a ser tão bem-sucedida quanto a Howard Johnson **.** Em 1985, a Marriott não só tinha se tornado tão bem-sucedida quanto a Howard Johnson, mas tinha ido muito além - tinha se tornado sete vezes melhor.

O que aconteceu? A resposta está na autodisciplina incansável da Marriott, uma máquina de melhoria contínua, em contraste com a complacência da Howard Johnson. Howard Johnson Jr. descreveu numa entrevista concedida em 1975: "Nós somos uma empresa de reação. Nós não tentamos prever o futuro. Neste ramo de negócios, não se pode ver muito longe, talvez dois anos". Ao contrário da Marriott, a Howard Johnson se recusava a investir em restaurantes e hotéis feitos sob medida para segmentos específicos de mercado e acabou se tornando uma empresa "segmentada para a morte". Ao passo que a Marriott continuou investindo e construindo para o futuro mesmo durante as épocas de recesso, a Howard Johnson se tornou uma empresa excessivamente voltada para o controle de custos, a eficiência e os objetivos financeiros de curto prazo. Ao passo que a Marriott se esforçava para melhorar continuamente a qualidade e o valor dos seus serviços, a Howard Johnson se tornou "uma fornecedora cara e com funcionários mal

treinados que serviam uma comida pálida, incapacitada por idéias ultrapassadas". Um executivo da Howard Johnson comentou: "A empresa parecia sempre ter idéias para melhorar os restaurantes e hotéis, mas eles nunca queriam gastar dinheiro". Um executivo do Imperial Group, a empresa que comprou a Howard Johnson em 1979, explicou por que vendeu a empresa seis anos depois por um preço menor que o de compra:

> Os lucros altos eram uma ilusão. O reinvestimento na empresa havia sido negligenciado. Eles tinham economizado de forma mesquinha na formação da equipe, nos menus e em renovação. Eles esgotaram os recursos da empresa por não reinvestir.

Certa feita, Johnson Jr. se mudou para um ponto elegante no Rockefeller Center de Nova York (deixando o resto da sua equipe de gerenciamento em Boston), onde passava grande parte do seu tempo passeando entre a alta sociedades Um concorrente resumiu:

> Sempre que eu encontrava Howard Johnson, ele ficava me contando como ia cortar os custos. Eu acho que ele passava muito pouco tempo nos seus restaurantes. Se ele comesse com mais
>
> freqüência nos restaurantes dele em vez de almoçar no 21 [um restaurante sofisticado de Nova York], talvez ele tivesse aprendido alguma coisa.

Em contraste, Marriott Jr. tinha um estilo de vida relativamente modesto baseado no que ele chama de "ética de trabalho dos mórmons" (setenta horas por semana), visitando pessoalmente até duzentas instalações da Marriott por ano e esperando que os outros altos gerentes fizessem o mesmo. O mais importante é que Marriott Jr. *teceu sua buscapessoal pelo progresso nas malhas da instituição.* Aqui vai uma pequena lista de mecanismos para estimular a melhoria que encontramos na Marriott durante esta era, mas *não* na Howard Johnson:

> Relatórios de "índice de Atendimento ao Hóspede" (GSI) baseados em fichas com comentários dos clientes e levantamentos detalhados de clientes selecionados ao acaso. Os gerentes podem controlar seu GSI através de relatórios computadorizados e tomar medidas corretivas. Os relatórios de GSI influem no recebimento de bônus e nas oportunidades de promoção. Avaliações anuais de desempenho para todos os funcionários - tanto horistas quanto da gerência. Bônus de incentivo concedidos até aos gerentes da lanchonete; bônus baseados em atendimento, qualidade e limpeza além de rentabilidades.
>
> Programa de participação nos lucros para funcionários de todos os níveis da empresa; participação no programa em que cada funcionário investe até 10% do seu salário num truste para a divisão dos lucros, criando uma ligação concreta entre o bem-estar do funcionário e o progresso da empresa..
>
> Investimento em entrevistas e seleção a fim de contratar funcionários de qualidade; os novos hotéis da Marriott costumam entrevistar mais de mil funcionários para cem vagas.

Programas de desenvolvimento dos gerentes e funcionários; no início dos anos 70, a Marriott gastava até 5% dos lucros antes do pagamento dos impostos no desenvolvimento da gerência.

Investimento em um "Centro de Aprendizagem" completo da empresa (construido em 1970), equipado com tecnologias de ponta em termos de audiovisual e computadores. Um artigo publicado em 1971 na *Forbes des*creveu: "Centenas de gerentes da Marriott entram e saem para cursos de reciclagem, junto com novos funcionários que participam do treinamento de imersão total sobre como preparar e servir."

"Compradores Fantasma" - inspetores que fingem ser clientes. Se o atendimento for bom, o fantasma pega uma cédula de identificação e a entrega ao funcionário com uma nota de US$10 presa na parte de trás. Se o atendimento tiver que ser melhorado, não há nenhuma nota de US$10 e a cédula vem com um " Ops! " escrito. Aqueles que recebem um " Ops! " são retreinados. Cada funcionário tem até três chances para melhorar .

MENSAGEM PARA DIRETORES, GERENTES E EMPRESÁRIOS

A decadência da Howard Johnson com relação à Marriott é um excelente exemplo de praticamente todas as lições deste capítulo. Mas poderíamos ter escolhido qualquer outro exemplo. Nós poderíamos ter descrito como a Ames sempre ficou atrás da Wal-Mart em relação às inovações na área de vendas a varejo e como sempre adiou o investimento em novas tecnologias como a leitura ótica de códigos de barras porque o período de retorno era de mais de dois anos .62 Nós poderíamos descrever como a Norton esgotou os recursos de certas divisões de tal maneira que as janelas não eram lavadas há meses porque todos achavam que cada dia seria o último. Poderíamos descrever em detalhes como a Zenith deixou de investir na eletrônica de semicondutores (foi a última empresa a mudar para placas de circuito impresso nos anos 50), empacou na fabricação de TVs em cores, cortou as despesas em P&D para manter os rendimentos altos e arruinou a sua reputação pela qualidade dos produtos - tudo isto enquanto a Motorola e os japoneses continuavam melhorando. E assim por diante.

De fato, a disciplina do auto-aperfeiçoamento aparece como uma das diferenças mais claras entre as empresas visionárias e as empresas de comparação. Levando em conta os mecanismos de desconforto e os investimentos de longo prazo voltados para o futuro, concluímos que as empresas visionárias se esforçaram mais para crescer em dezesseis dos dezoito casos (consulte a Tabela A.10 do Anexo 3).

Se você estiver construindo e gerenciando uma empresa, é essencial que leve em conta as seguintes perguntas:

- Que "mecanismos de descontentamento" você pode criar para anular a complacência e trazer mudanças e melhorias arquitetadas internamente e que

sejam, ao mesmo tempo, consistentes com a sua ideologia central? Como você pode fazer com que as engrenagens destes mecanismos sejam perfeitas?

- O que você está fazendo para investir no futuro apresentando, ao *mesmo tempo,* bons resultados hoje? A sua empresa adota métodos e tecnologias inovadoras antes do resto do setor?
- Como você responde aos períodos de baixa? A sua empresa continua a criar tendo em vista o longo prazo mesmo durante épocas difíceis?
- As pessoas na sua empresa entendem que o *conforto não é o objetivo* - que a vida em uma empresa visionária não é fácil? A sua empresa descarta o objetivo de se sair bem como meta principal, substituindo-o pela eterna disciplina de trabalhar para se sair melhor amanhã do que se saiu hoje?

Este capítulo traz boas e más notícias. As boas notícias são que um dos principais elementos necessários para que uma empresa seja visionária é muito simples: o bom e velho trabalho duro, a dedicação à melhoria e construir sempre pensando no futuro levarão a sua empresa longe. Isto é uma coisa bem simples, ao alcance de qualquer gerente. As más notícias são que a criação de uma empresa visionária requer muito trabalho duro, dedicação à melhoria e que se construa sempre pensando no futuro. Não existem atalhos. Não existe nenhuma poção mágica. Não existem outros caminhos. Para criar uma empresa visionária, você tem que estar pronto para um esforço longo e penoso. O sucesso nunca é derradeiro. Esta é uma lição que Howard Johnson nunca aprendeu.

A PARÁBOLA DA FAIXA PRETA

Imagine um lutador de artes marciais ajoelhado na frente do mestre sensei numa cerimônia para receber a faixa preta obtida com muito suor. Depois de anos de treinamento incansável, o aluno finalmente chegou ao auge do êxito na disciplina.

"Antes que eu lhe dê a faixa, você tem que passar por outro teste", diz o sensei.

"Eu estou pronto", responde o aluno, talvez esperando pelo último assalto da luta.

"Você tem que responder à pergunta essencial: qual é o verdadeiro significado da faixa preta?"

"O fim da minha jornada", responde o aluno. "Uma recompensa merecida por meu bom trabalho."

O sensei espera mais. É óbvio que ainda não está satisfeito. Por fim, o sensei fala. "Você ainda não está pronto para a faixa preta. Volte daqui a um ano."

Um ano depois, o aluno se ajoelha novamente na frente do sensei.

"Qual é o verdadeiro significado da faixa preta?", pergunta o sensei.

"Ela é o símbolo da excelência e o nível mais alto que se pode atingir em nossa arte", responde o aluno.

O sensei não diz nada durante vários minutos, esperando. É óbvio que ainda não está satisfeito. Por fim, ele fala. "Você ainda não está pronto para a faixa preta. Volte daqui a um ano."

Um ano depois, o aluno se ajoelha novamente na frente do sensei. E mais uma vez o sensei pergunta: "Qual é o verdadeiro significado da faixa preta?"

"A faixa preta representa o começo - o início de uma jornada sem fim de disciplina, trabalho e a busca por um padrão cada vez mais alto", responde o aluno.

"Sim. Agora você. está pronto para receber a faixa preta *e iniciar* o seu trabalho."

10
O fim do começo

Isto não é o fim. Nem mesmo é o começo do fim. Mas talvez seja o fim do começo.

WINSTON S. CHURCHILL

Há umas poucas décadas, virou moda as empresas gastarem muitas horas e muito dinheiro na elaboração de declarações elegantes de visão, valores, missão, objetivos, aspiração e assim por diante. Declarações deste tipo são coisas boas - de fato, podem ser bastante úteis - mas não são a essência de uma empresa visionária. *O simples fato de a empresa ter uma "declaração de visão" (ou algo parecido) de forma alguma garante que ela se torne uma empresa visionária!* Se você terminar de ler este livro achando que a medida mais essencial para a criação de uma empresa visionária é redigir estas declarações, é porque não entendeu nada. Uma declaração pode ser um primeiro passo importante, mas *é apenas* o primeiro passo.

A essência de uma empresa visionária é transformar a sua ideologia central e sua motivação pela busca do progresso na estrutura fundamental da organização - em metas, estratégias, táticas, diretrizes, processos, práticas culturais, posturas de gerenciamento, *layout* dos prédios, sistemas de pagamento, sistemas de contabilidade, definição de cargos - *em tudo* que a empresa faz. Uma empresa visionária cria um ambiente completo que cerca os empregados, bombardeando-os com um conjunto de sinais tão consistentes e que fortalecem uns aos outros, que torna-se praticamente impossível confundir a ideologia e as ambições da empresa.

Nós mostramos isto de várias formas em capítulos anteriores. Mas é um ponto muito importante - de fato, pode ser o ponto mais importante a ser assimilado deste livro - o fato de que optamos por fechar nossas conclusões com este capítulo crucial que ilustra o conceito central de *alinhamento que* foi mostrado ao longo destas páginas. O termo "alinhamento" é usado para mostrar que todos os elementos de uma empresa trabalham em harmonia dentro do contexto da ideologia central da empresa e do tipo de progresso

que ela deseja atingir - sua visão, se você preferir assim. (Para nós, a visão é simplesmente a combinação entre uma ideologia central duradoura e o progresso previsto para o futuro.) Analise os três exemplos que se seguem de alinhamento na sua melhor forma.

O PODER DO ALINHAMENTO: FORD, MERCK E HEWLETT-PACKARD

Ford

Em um dos capítulos anteriores, escrevemos sobre como os executivos da Ford redigiram uma declaração de "Missão, Valores e Princípios Básicos" (MVGP), essencial para a grande reviravolta da década de 1980. A MVGP colocou pessoas e produtos acima dos lucros e enfatizou a importância central da melhoria da qualidade, participação dos funcionários e satisfação do cliente. Mas a declaração de MVGP não causou a reviravolta, pelo menos não a causou sozinha. Se a Ford não tivesse transformado a MVGP em realidade - se não tivesse alinhado suas operações, estratégias e táticas, tornando-as coerentes com a MVGP - teria fracassado e não estaríamos escrevendo sobre ela neste livro.

Pela primeira vez em sua existência, a Ford implementou de forma completa o controle estatístico da qualidade e instruiu os gerentes de produção a fecharem uma linha caso encontrassem uma peça ou materiais com defeito. Mas a Ford não ficou só nas suas fábricas. Ela também levou a busca da qualidade aos seus fornecedores com seu programa "QI", que selecionava os fornecedores com base em notas quanto à qualidade e na constatação de que o fornecedor também havia implementado o controle estatístico da qualidade. A Ford organizou seminários de instrução e deu assistência prática aos seus fornecedores para ajudá-los a atender às exigências do QI, sempre aumentados pela Ford com o passar do tempo. A Ford criou programas de participação dos funcionários, tornando os funcionários de linha membros importantes da equipe de melhoria da qualidade. Além disso, ela criou programas de gerenciamento participativo para instruir os gerentes e supervisares sobre como apoiar os programas de participação dos funcionários. E fortaleceu ainda mais estes programas ao colocar mais ênfase sobre as habilidades de gerenciamento participativo como um fator ligado às promoções. A fim de manter os funcionários bem informados e fazer com que se sentissem mais ligados à empresa, a Ford investiu num sistema de TV via satélite para dar as novidades e informações sobre a Ford aos funcionários antes que tivessem uma chance de vê-Ias na TV ou no jornal. Para criar uma ligação direta entre os funcionários e o sucesso da empresa, a Ford negociou uma cláusula de participação nos lucros com eles - a primeira em seu contrato com o sindicato dos trabalhadores do setor automobilíStiCo. A relação da Ford com o sindicato melhorou tanto no início dos anos 80, que Philip Caldwell foi nomeado membro honorário ao se aposentar o primeiro diretor-executivo de uma empresa automobilística norte-americana a fazer parte do sindicatos.

Para que a empresa voltasse às suas raizes "automobilísticas", a Ford criou um grupo separado com a MA de criar um carro totalmente novo que fosse de primeira em seu segmento e cujo projeto fosse mais voltado para o cliente do que qualquer outro desde o Modelo T. A Ford financiou aquilo que passou a ser conhecido como programa Taurus/Sable com um orçamento de US$3,25 bilhões, o maior da história da Ford, sendo que o segundo maior era quatro vezes menor. Com o Taurus/Sable, a Ford começou a pedir sugestões aos funcionários da área de produção sobre o projeto anos antes dele ficar pronto para produção. A fim de reforçar a importância das sugestões e da satisfação do cliente, os mais altos executivos da Ford participaram de sessões em grupo para ouvir diretamente o que os clientes tinham a dizer. A empresa instituiu um programa extensivo de acompanhamento de "Qualidade-Compromisso-Desempenho" para obter informações dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados pelos revendedores e criou o famoso Prêmio do Presidente como reconhecimento às revendedoras mais bem cotadas entre os clientes.

A Ford transformou a MVGP em prática diária e realidade de centenas de formas - grandes e pequenas. E esta é a verdadeira força da reviravolta da Ford. Você pode imaginar qual não seria o nível de ceticismo se a Ford tivesse publicado a MVGP sem transformar a retórica em realidade? Os clientes teriam ficado céticos. Os acionistas teriam ficado céticos. E toda a reviravolta provavelmente teria fracassado.

Merck

No fim dos anos 20, George W. Merck formulou a parte mais importante da visão da Merck. Com base nos valores centrais de integridade, contribuição à sociedade, responsabilidade para com os clientes e funcionários e a busca inequívoca pela qualidade e excelência, ele via a Merck como uma empresa classe mundial que beneficia a humanidade através de contribuições inovadoras para a medicina - uma empresa que apresenta excelentes lucros apesar desta não ser sua meta principal, mas uma conseqüência do fato de ser bem-sucedida em sua tarefa. Na inauguração do Laboratório de Pesquisas da Merck em 1933, ele disse:

> Nós acreditamos que as pesquisas realizadas com paciência e persistência darão vida nova ao setor e ao comércio; e acreditamos que neste novo laboratório, com as ferramentas que oferecemos, a ciência progredirá, obteremos mais conhecimentos e a vida humana ficará cada vez mais livre do sofrimento e das doenças. ... *Nós prometemos a todos aqueles que nos assistem que esta empresa fará jus à fé que temos nela. Deixe a luz resplandecer - que aqueles que buscam a Verdade, que aqueles que trabalham duro para que este seja um lugar melhor para viver, que aqueles que levantam a tocha de Ciência e Conhecimento nestas épocas de escuridão social e econômica criem uma nova coragem e sintam que estão sendo apoiados.* [grifo dele],'

O discurso visionário de George Merck é realmente impressionante - principalmente porque ele disse estas palavras há mais de sessenta anos, muito antes das "declarações de visão" virarem moda. Mas suas palavras e sentimentos por si só, por mais inspiradores e impressionantes que sejam, não tornam a Merck uma empresa visionária - *nem poderiam* fazê-lo. O que mais chama atenção na Merck é a maneira como ela se alinhou à ideologia central e ao tipo de progresso imaginados por George Merck.

Por exemplo: a empresa não criou simplesmente um laboratório industrial padrão de P&D. Em vez disso, ela definiu a MA de criar uma instituição de pesquisas tão incrível que pudesse "falar de igual para igual com as universidades e os institutos de pesquisas"." De fato, a Merck projetou os laboratórios de pesquisas para que eles tivessem uma atmosfera e uma aparência claramente acadêmicas - para que se parecessem tanto com uma faculdade que logo ficaram conhecidos como o "Campus da Merck".. Além disso, em vez de manter suas pesquisas trançadas a sete chaves, a Merck encorajou seus cientistas a publicarem-nas em revistas científicas - uma tacada de mestre que atraiu muitos cientistas de peso. Ela também encorajou seus pesquisadores a agirem em conjunto com cientistas de laboratórios acadêmicos e industriais fora da Merck, que não os da concorrência - uma medida rara que aumentou a qualidade dos trabalhos publicados. A empresa recrutou grandes cientistas acadêmicos para fazerem parte do conselho administrativo" e criou uma trajetória dupla de carreira que permitia que os cientistas rejeitassem promoções para a gerência sem que perdessem nada do ponto de vista financeiro.,, A Merck até passou a listar as publicações científicas de seus pesquisadores nos materiais de recrutamento, como uma instituição acadêmica lista as publicações do seu corpo docente. Como foi resumido por um cientista:

> A Merck é como o MIT, Harvard ou qualquer outra instituição acadêmica com uma grande reputação por suas pesquisas. Você tem que querer praticar a sua ciência com intensidade.

Para encorajar ainda mais a exploração e as experiências científicas, a Merck deu aos seus pesquisadores "a maior liberdade de ação possível para que levem adiante as suas investigações, a maior liberdade para ir atrás de inovações promissoras - não importa que não tenham relação com... os retornos práticos". Ao contrário da maioria das empresas norte-americanas, a Merck *proibiu* a interferência do marketing no processo de pesquisa pura antes de os produtos entrarem na etapa de desenvolvimento. Como foi colocado pelo diretor-executivo R Roy Vagelos:

> Nós deixamos as pesquisas básicas *exclusivamente* nas mãos da área de pesquisas. Nós tiramos o marketing do caminho até que os produtos estejam sendo testados em seres humanos. Nós não queremos que preocupações sobre o "potencial de mercado" fiquem no caminho das explorações e experiências científicas básicas que podem levar a grandes descobertas.

Estas práticas e outras semelhantes permaneceram intactas em sua essência na Merck durante décadas, apesar de muitas delas irem de encontro à doutrina convencional de negócios. Ao longo do caminho, a Merck acrescentou outras práticas que, apesar de não serem convencionais, fazem muito sentido para a empresa. A Merck, por exemplo,

*rejeitou explici*tamente os orçamentos como ferramenta de planejamento ou controle em P&D. Ela cria novas equipes de projeto de novos produtos e *não* lhes dá um orçamento. Em vez disso, os líderes de equipe (os "campeões") têm que persuadir as pessoas de várias disciplinas distintas a entrar para a equipe e comprometer seus recursos no projeto. Este processo funciona como uma seleção natural, em que os melhores projetos atraem recursos e os piores fracassam. Ao contrário de suas concorrentes mais diversificadas, a Merck adotou a estratégia nãoconvencional de ser uma das empresas farmacêuticas *menos* diversificadas, apostando tudo em sua capacidade de inovar com o desenvolvimento de novos remédioS. A Merck vive sob a exigência auto-imposta de que os novos produtos têm que ser significativamente melhores do que os da concorrência, senão não podem ser lançados no mercado - uma estratégia altamente arriscada que pode resultar em longos períodos de escassez se nada der certo.

De fato, ao longo da sua existência, a Merck definiu MAs que - por mais audaciosas que fossem -sempre foram perfeitamente alinhadas à sua ideologia:

> Início dos anos 30: A MA de criar uma instituição de pesquisas tão boa que pudesse "falar de igual para igual com as universidades e os institutos de pesquisas" (descrita anteriormente).
>
> Início dos anos 50: A MA de se tornar uma empresa farmacêutica totalmente integrada a fim de estar sempre presente nas mudanças drásticas da medicina - sustentada pela aquisição da gigante farmacêutica Sharp & Dohme em que "se apostou tudo" e que deu à Merck uma rede de distribuição e marketing bem estabelecida .
>
> Fim dos anos 70: A MA de “estabelecer a Merck como a maior fabricante de remédios do mundo nos anos 80”.
>
> Fim dos anos 80: A MA de se tornar a primeira fabricante de remédios com pesquisas avançadas em todas as categorias de doenças.
>
> Início dos anos 90: A MA de "redefinir o paradigma farmacêutico" com a aquisição de US$6 bilhões da Medco a fim de criar uma ligação mais direta com os clientes finais."

A Merck também tem uma longa trajetória de alinhamento com a sua ideologia de responsabilidade corporativa. Muitas empresas falam de responsabilidade corporativa social, oportunidades iguais e outros ideais grandiosos. Mas quantas destas empresas foram uma das primeiras a fazer uma doação ao Fundo de Educação Superior dos Negros, como a Merck fez em 1944? Quantas delas foram a primeira do setor a estabelecer um Departamento de Relações com Minorias, como a Merck fez nos anos 60? Quantas empresas exigiam, na década de 1970, que seus altos executivos incluíssem metas de

ação afirmativas em seus objetivos anuais, relacionando-as a bônus, opções sobre ações, classificações e aumentos por mérito? Quantas foram reconhecidas pela Organização Nacional para as Mulheres por seus "programas eficazes de recrutamento, desenvolvimento e promoção de mulheres e minorias"? Quantas foram selecionadas pela *Black Enterprise* e pela *Working Mother* como um dos melhores lugares para mulheres e minorias trabalharem nos Estados Unidos? Quantas grandes empresas industriais têm uma mulher no cargo de executiva financeira chefe? Quantas empresas teriam levado a estreptomicina ao Japão - sem nenhum lucro - para eliminar uma séria epidemia de tuberculose após o fim da Segunda Guerra Mundial? Quantas empresas teriam tomado a decisão de desenvolver o Mectizan para curar a oncocercíase, acabando por distribuir o remédio de graça? Quantas estabeleceram uma MA ambientalista explícita como "reduzir nossa liberação de toxinas no meio ambiente em 90% até 1995"? De fato, num grau muito mais alto do que a maioria das empresas, a Merck transformou de forma consistente sua consciência social em práticas.

A Merck não é apenas visionária quando se trata de progresso e excelência com relação aos seus funcionários. Ela *se compromete* com o progresso e a excelência. Candidatar-se para um emprego na Merck é como se candidatar para uma vaga de mestrado - é um processo rigoroso e meticuloso. A Merck costuma exigir que os candidatos obtenham várias recomendações por escrito sobre suas qualificações para trabalhar na Merck - é exatamente como se candidatar a uma instituição educacional de primeira. A Merck investe grandes quantias no recrutamento, desenvolvimento e conservação dos funcionários. Ela classifica os gerentes quanto ao seu êxito em recrutar e conservar grandes talentos. Na década de 1980, a Merck tinha um dos menores índices de rotatividade do setor (5%, enquanto a média norte-americana era de 20%)."

Por fim, a Merck consolida de forma consistente a sua ideologia central década após década, dia após dia - em relatórios para os acionistas, materiais de recrutamento, manuais dos funcionários, livros publicados pela empresa, vídeos históricos, discursos de executivos, seminários de orientação, artigos para revistas e periódicos externos e uma série de revistas e boletins internos. Quando pedimos à Merck que nos enviasse documentos que descrevessem seus valores e seus objetivos, ela nos enviou nada menos do que 85 itens distintos, sendo que alguns datavam da virada do século. Em 1991, a empresa organizou uma comemoração extensiva e elaborada do seu centenário, com a publicação de livros, artigos, discursos, vídeos, análises históricas - tudo isto dando muita ênfase à herança e aos valores da empresa. Simplesmente é impossível trabalhar na Merck e não ser absorvido pela sua ideologia; ela está em *todo* lugar e isto é assim há quase um século. Como resumiu Jeffrey L. Sturchio, diretor da política de ciência e tecnologia da Merck:

> Eu trabalhei para outra grande empresa norte-americana antes de vir para a Merck. A diferença básica que vejo entre as duas empresas é a retórica *versus* a realidade. A outra empresa proclamava valores, visões e tudo o mais, mas havia uma grande diferença entre retórica e realidade. Na Merck, não existe diferença.

Hewlett-Packard

Bill Hewlett e Dave Packard imaginaram a HP como uma empresa-modelo, conhecida por práticas progressistas de pessoal, uma cultura inovadora e organizacional e uma cadeia ininterrupta de produtos que representam uma contribuição técnica. Dave Packard escreveu: "Nossa principal tarefa é projetar, desenvolver e fabricar os melhores [equipamentos eletrônicos] em prol do avanço da ciência e do bem-estar da humanidade. Nós pretendemos nos dedicar a esta tarefa."" Fred Terman, diretor da HP, usou a frase grandiosa "Instituição Social Modelo" para descrever as aspirações da empresa. Mais tarde, Hewlett resumiu os princípios básicos da HP naquilo que chamou de "Os Quatro Imperativos": A empresa *tem que* obter um crescimento lucrativo; a empresa *tem que* obter seus lucros através de contribuições tecnológicas; a empresa *tem que* reconhecer e respeitar o valor pessoal dos funcionários e permitir que eles compartilhem o sucesso da empresa; e a empresa *tem que* operar como uma cidadã responsável da comunidade em geral .

Tudo isto é maravilhoso, mas a visão de Hewlett e Packard teria sido inútil se não tivesse sido colocada em prática. Como a Merck, a HP se destaca menos por seus valores e aspirações grandiosos do que por sua filosofia abrangente e consistente de segui-los à risca.

Por exemplo: durante sua longa existência, a HP sempre mostrou ter respeito pelos funcionários de várias formas concretas. Nos anos 40, ela criou um "bônus de produção" (basicamente um plano de participação nos lucros), pagando uma porcentagem igual ao faxineira e ao diretor-executivo, e criou um plano de saúde para todos os funcionários - medidas que eram praticamente inexistentes naquela época, principalmente numa pequena empresa. Quando se tornou uma empresa de capital aberto na década de 1950, *todos* os funcionários *de todos* os níveis com mais de seis meses de serviço receberam uma concessão acionaria e se tornaram qualificados para um programa de opção sobre ações. Pouco tempo depois, a HP instituiu um programa de aquisição de ações por parte dos funcionários, com um subsídio de 25% concedido pela empresa. A fim de reduzir a chance de demissões, a HP deixou passar oportunidades de grandes contratos com o governo - por mais lucrativas que pudessem ser - que exigiam a tática de “contratar e demitir”. Ela exigia que as divisões contratassem pessoas de dentro antes de procurar fora da empresa, garantindo mais segurança no emprego em toda a empresa (além de manter a cultura firme).46Quando tinha que enfrentar períodos de baixa, a HP pedia a todos os funcionários que folgassem de quinze em quinze dias às sextasfeiras, reduzindo o salário em IO% em vez de demitir 10% dos funcionários. A HP foi uma das primeiras empresas norte-americanas a permitir que todos os seus funcionários cumprissem um horário flexível e a realizar pesquisas com os funcionários a fim de sondar e rastrear suas preocupações. Também foi uma das primeiras empresas norte-americanas a introduzir uma política de portas abertas para que os funcionários levassem suas queixas aos níveis mais altos sem que fossem repreendidos.49A fim de promover a comunicação e a informalidade e tirar a ênfase da hierarquia, a HP criou um projeto em que os andares eram abertos: nenhum gerente podia ter um escritório privativo com porta - uma prática muito incomum nos anos 50. E não é de surpreender que a HP não seja ligada a nenhum sindicato, conforme descrito por um funcionário:

Houve várias tentativas de sindicalização, mas todas fracassaram. Que sindicato poderia ser bem-sucedido numa empresa cujos funcionários se consideravam parte integrante da gerência e que convidava os grevistas para entrar quando estava frio e tomar café com biscoitos nos intervalos?

De forma semelhante, a HP tomou várias medidas para reforçar a importância da contribuição tecnológica e promover um ambiente empresarial. Desde a década de 1950, a HP procurava contratar apenas formandos em engenharia de faculdades respeitadas que estavam entre os l0% melhores em vez de contratar engenheiros mais experientes, porém menos talentosos. (Trinta anos depois, a HP ainda era vista nas melhores escolas de engenharia como a melhor oferta de emprego.) Como a 3M, a HP tinha por objetivo a estratégia de fabricar produtos novos e melhores a cada ano como principal fonte de crescimento em vez de tentar controlar o ciclo de vida do produto e maximizar o volume unitário de produtos antigos. Em 1963, mais de 50% das vendas da HP vieram de produtos lançados nos cinco anos anteriores; em 1990, ela tinha passado para 50% das vendas de produtos lançados nos *três* anos anteriores. E não podia ser *qualquer* produto novo; produtos que fossem mera imitação eram sempre elimina*dos, independente do seu potencial de mercado.* Bill Hewlett explicou: "Se você tivesse a chance de participar de uma de nossas reuniões da gerência como ouvinte, veria que muitas abordagens são rejeitadas porque as pessoas acham que a contribuição técnica não é suficiente para justificar a comercialização de um determinado produto." Este padrão rígido e imposto pela própria empresa levou a HP a deixar de lado mercados de alto volume - como computadores pessoais IBM compatíveis - até que pudesse encontrar uma forma de entrar com uma contribuição tecnológica. A seguir transcrevemos uma conversa entre um gerente de laboratório experiente e um jovem gerente de produtos da HP em 1984:

GERENTE DE PRODUTOS:

Nós temos que lançar um computador IBM-compatível ago*ra.]É* esta a tendência do mercado. É aí que está o volume. É isto que os clientes querem.

GERENTE DE LABORATóRIO:
Mas onde está a contribuição tecnológica? Até encontrarmos uma forma de fazer um computador IBM-compatível com uma vantagem técnica óbvia, não podemos fazê-lo - não importa o tamanho do mercado.

GERENTE DE PRODUTOS:
Mas e se não for isto o que os clientes querem? E se eles só estiverem interessados em rodar seus programas e não estiverem nem aí para a contribuição técnica? E se a janela do mercado se fechar se não agirmos agora?

GERENTE DE LABORATóRIO:

Então é porque este negócio não é para a gente. Nós não somos assim. Nós simplesmente não temos nada a ver com mercados que não valorizam contribuições técnicas. Não é esta a filosofia da Hewlett-Packard.

O gerente de laboratório venceu sem precisar se esforçar, como normalmente acontece na HP. "Por mais importante que seja", disse Bill Hewlett "a equipe de marketing tem que ter um papel secundário na questão de definição dos produtos"." Durante anos a HP fugiu das pesquisas de mercado em favor da estratégia em que os engenheiros resolviam seus próprios problemas técnicos a fim de identificar oportunidades para contribuições técnicas e mercadológicas. Nas décadas de 1950 e 1960, a HP chamava suas listas de produtos de *"Contribuição* para o Campo de Equipamentos de Testes" [grifo nosso] - um detalhe interessante e revelador. Em geral, os programas de reconhecimento da empresa eram voltados para os engenheiros que inventavam novos dispositivos, não para aqueles que os vendiam. As promoções também refletiam a ênfase tecnológica; mais de 90% dos gerentes gerais das divisões da HP têm diplomas na área técnica.

A fim de promover uma cultura organizacional, a HP logo adotou um método de gerenciamento de "criar um objetivo bem definido, dar à pessoa a maior liberdade possível para trabalhar visando este objetivo e, por fim, motivar, garantindo que a contribuição individual seja reconhecida em toda a organização". Mais tarde, quando a empresa estava passando por uma fase de rápida expansão na década de 1950, ela estendeu este método de gerenciamento a uma estrutura descentralizada de divisões altamente autônomas que eram como pequenos negócios que controlavam suas próprias estratégias de P&D, produção e marketing e que tinham um amplo poder de decisão sobre as decisões operacionais (dentro dos limites da ideologia da HP, é claro). Ao entrar para um novo negócio, a HP normalmente criava uma nova divisão e dava-lhe liberdade para encontrar a melhor forma de entrar no mercado. Segundo Hewlett:

> Nós simplesmente dizíamos: "Este é o campo para o qual queremos entrar; agora vocês definem o item que podem criar." Nós supúnhamos que o projeto seria feito com base na melhor tecnologia disponível."

Para reforçar ainda mais o conceito de pequenos negócios, a HP dispersou suas divisões por vários estados em vez de situar todas perto da sede. Depois a empresa destinou fundos de P&D para premiar inovações - as divisões mais inovadoras obtinham mais recursos. (Apesar de a HP ter um laboratório central chamado "HP Labs", destinava a grande maioria dos fundos de P&D para as suas divisões.) As instalações que haviam começado como fábricas só obtinham o *status* de divisão ao criar (com fundos próprios) e comercializar um produto inovador . E, ao contrário da maioria das empresas, a HP encorajava as divisões internacionais a desenvolver aptidões de P&D, em vez de ficarem sendo para sempre centros de vendas e distribuição.

Tão importante quanto o que a HP fez é o que ela *não* fez, independente das teorias ou tendências prevalecentes de gerenciamento. Lembre-se, por exemplo, de como a HP se negava a contrair dívidas (apesar desta prática ser "irracional") porque Hewlett e Packard achavam que as dívidas minariam a disciplina empresarial. Ao contrário de muitas empresas de alta tecnologia, a HP evitava investidores externos como capitalistas

de investimento porque "eles podem pressionar as empresas a crescerem rápido demais e, quando uma empresa cresce rápido demais, ela corre o risco de perder seus valores". Num contraste gritante com a maioria das empresas, a HP proibiu o departamento de pessoal de se envolver com os problemas de pessoal:

> Tomar conta da sua equipe é a tarefa mais importante de qualquer pessoa que ocupa um cargo gerencial. ... Em nenhum caso espera-se que o departamento de pessoal lide com os problemas de pessoal de um gerente - ele tem que aceitar e lidar com a responsabilidade relativa à equipe para ser um bom gerente.

Um exemplo revelador de que a HP seguia a sua própria visão e não era presa fácil das tendências e modas passageiras da área de gerenciamento veio na década de 1970, quando a teoria da "curva de aprendizado/participação de mercado" em estratégia corporativa tomou conta das empresas nos EUA. Proclamada por empresas de consultaria de prestígio e ensinada nas melhores faculdades de administração, ela se tornou uma ferramenta difundida de gerenciamento adotada por milhares de executivos no cenário corporativo. Operando segundo a teoria de que uma participação maior de mercado leva a custos mais baixos e lucros mais altos, os gerentes de várias empresas começaram a diminuir os preços a fim de aumentar sua participação de mercado. Durante cerca de uma década, esta teoria dominou o pensamento estratégico. *Mas não na HP,* que rejeitou explicitamente a teoria da curva de aprendizado, baseando-se numa outra norma: "Se um produto não for suficientemente bom para obter uma margem bruta excelente no primeiro ano, não é um produto com uma vantagem técnica significativa, portanto não deve ser fabricado pela Hewlett-Packard e ponto final". Packard explicou aos seus gerentes em 1974: “Se eu ouvir alguém falando sobre como a sua participação de mercado é grande ou sobre o que está tentando fazer para aumentar a sua participação de mercado, eu cuidarei pessoalmente para que uma marca negra seja colocada em seus registros pessoais.”

Por fim, a HP - assim como a Ford e a Merck fez tudo o que estava ao seu alcance para fazer com que os princípios daquilo que ficou conhecido como a "Filosofia HP" fossem absorvidos por seus funcionários. Na década de 1950, Hewlett e Packard levaram todos os seus gerentes para a "Conferência de Sonoma", onde eles redigiram a ideologia e as ambições da HP num documento “um tanto parecido com a Constituição dos Estados Unidos - um documento que expressa os ideais básicos e que está sujeito à interpretação atual e a emendas”. Pouco depois disto, a HP iniciou uma política rígida de promoção interna, implementou processos extensivos de entrevistas com ênfase na "adaptação" à Filosofia HP e criou um programa para doutrinar os supervisares de primeira linha. "Nós reconhecemos logo que era importante que os gerentes de primeira linha fossem Doutrinados ou orientados com respeito à filosofia porque... eles são a empresa para a maioria das pessoas", explicou Dave Packard .

Encontramos nada menos do que cem incidentes distintos documentados em que os gerentes da HP falaram explicitamente sobre os valores e os objetivos da HP - em conversas internas, palestras externas, materiais escritos, conversas individuais. Eles falaram e agiram constantemente com base neles durante décadas. Nós também encontramos dezenas de "histórias de Bill e Dave" recontadas com o passar dos anos a

fim de transmitir a essência da filosofia HP. Certa vez, quando Bill Hewlett deu de cara com um almoxarifado trancado com cadeado num fim de semana, ele cortou a corrente em pedacinhos com um alicate e deixou-a sobre a escrivaninha do gerente com um bilhete conciso, dizendo que almoxarifados trancados não têm nada a ver com a noção da HP de respeito por seus funcionários - é isto que contam por aí. Verdadeiras ou não, as histórias ilustram como a gerência da HP sempre trabalhou para tornar a filosofia HP um estilo de vida genuíno. Barney Oliver, antigo gerente geral dos Laboratórios HP, resumiu o que a empresa representou durante sua ascensão:

> Quando entrei para a HP em 1952, logo vi que praticamente todos os seus 400 funcionários tinham um entusiasmo, uma lealdade e um orgulho com relação *à sua* empresa numa intensidade fora do comum. ... Como disse um funcionário, "Eu tenho a impressão de que Bill e Dave estão trabalhando para mim e não o contrário". O que surpreende os visitantes hoje em dia é que este mesmo espírito sobreviveu ao crescimento da HP. Não é comum encontrar este tipo de espírito numa empresa com mais de 17.000 funcionários, mas até aí não há nada de surpreendente. Pois, num sentido mais profundo, o que aconteceu no início foi um processo de educação em termos de gerenciamento. ... A maioria dos primeiros funcionários da empresa se tornou uma extensão das personalidades e filosofias de Bill e Dave, colocando estas filosofias e técnicas em prática ao assumir os cargos de líderes de linha, supervisares ou chefes de divisão. ... Todos nós acreditamos nestas [filosofias] e as praticamos. Elas fazem parte do nosso estilo de vida.

LIÇÕES SOBRE ALINHAMENTO PARA DIRETORES, GERENTES E EMPRESÁRIOS

Gostaríamos de parabenizá-lo se você é do tipo que sai das instalações da empresa para discutir sua ideologia corporativa, como Hewlett e Packard fizeram na década de 1950. Nós o encorajamos a estabelecer ambições grandiosas para a sua empresa, como George Merck fez na década de 1930. Nós esperamos que você queira colocar no papel a visão que orienta a sua empresa, como a Ford fez. Mas nunca se esqueça de que o simples fato de tomar estas medidas não torna uma empresa visionária. Nunca se chega ao alinhamento definitivo. Nunca se atinge o sucesso definitivo. É preciso trabalhar constantemente para isto. A seguir apresentamos algumas diretrizes.

1. **Monte o quadro completo** Você provavelmente está se sentindo um tanto transtornado

com todos os detalhes abrangentes sobre a Ford, a Merck e a HP. *E este é o ponto principal!*

AS empresas visionárias não se fiam em um programa, uma estratégia, uma tática, um mecanismo, uma norma cultural, um gesto simbólico ou o discurso de um diretor-executivo para preservar o núcleo e estimular o progresso. É o conjunto que conta.

O que conta são a abrangência e a consistência resistentes ao tempo. É o conjunto quase que transtornante de sinais e ações - sinais para que se continue fortalecendo a ideologia central e estimulando o progresso - que cria uma empresa visionária. Se tomado isoladamente, cada fato sobre a Ford, a Merck e a HP seria trivial e certamente não seria responsável pelo seu *status* de visionária. Mas no contexto de centenas de outros fatos, o conjunto forma um quadro geral consistente.

Seria um erro concluir que é possível implementar o que foi dito em qualquer um dos capítulos deste livro isoladamente e criar uma empresa visionária. A ideologia central por si só não pode fazê-lo. A pura evolução através da autonomia e da capacidade de gerenciamento e organização não pode fazê-lo. O simples fato de treinar os gerentes internamente desde o início não pode fazê-lo, nem uma cultura de devoção, nem mesmo viver segundo o conceito de que nunca é suficiente.

Uma empresa visionária é uma linda obra de arte. Pense nas cenas pintadas por Michelangelo do Gênesis no teto da Capela Sistina ou na sua estátua de Davi. Pense num romance bom e duradouro como *Huckleberry Finn ou Crime e castigo.* Pense na Nona Sinfonia de Beethoven ou em *Henrique* V de Shakespeare. Pense num prédio com uma bela arquitetura, como as obras-primas de Frank Lloyd Wright ou Ludwig Mies van der Rohe. Não se pode indicar um único item que faça o todo dar certo; é a obra *inteira* - todas as peças agindo em conjunto para criar um efeito geral - que leva à grandiosidade duradoura. E não são só as peças grandes, mas também os pequenos detalhes - a virada da frase, a mudança de ritmo no momento certo, a colocação descentralizada de uma janela, uma expressão sutil esculpida nos olhos. Como disse o grande arquiteto Mies van der Rohe: "Deus está nos detalhes."

2. Explore ao máximo as pequenas coisas

No dia-a-dia, as pessoas não trabalham com o "quadro geral". Elas trabalham com os pequenos detalhes da sua empresa e seus negócios. Não que o quadro geral seja irrelevante, mas são as pequenas coisas que causam uma boa impressão, que dão indicações poderosas. Pequenas coisas como os cartões de visita que a Nordstrom dá aos seus vendedores indicam: "Queremos que você seja um *profissional* de vendas." Pequenas coisas como o fato de que a Wal-Mart fornece aos funcionários de todos os níveis relatórios financeiros do departamento indicam: "Você é sócio da empresa e queremos que dirija o seu departamento como se fosse a sua própria pequena empresa." Pequenas coisas como o fato de que o presidente da Motorola fica para os relatórios sobre melhoria da qualidade (sempre o primeiro item da agenda) e sai na hora dos relatórios financeiros indicam: "A melhoria da qualidade é a nossa cruzada, não apenas os lucros." Pequenas coisas como permitir que divisões importantes da Johnson & Johnson coloquem seus próprios logotipos em seus produtos excluindo o logotipo da J&J - indicam: "Nós queremos que vocês operem com a psicologia de unidades de negócios autônomas." Pequenas coisas como o fato de que a Philip Morris manda seus funcionários para casa com uma caixa de cigarros junto com o contracheque indicam: "Nós nos *orgulhamos* do nosso produto, não importa o que o Ministério da Saúde diga."

Pesquisas da área de ciências sociais mostram que os indivíduos vêem *todas* as indicações em seu ambiente de trabalho - tanto as grandes quanto as pequenas - como insinuações da forma como devem agir. As pessoas notam as pequenas coisas. As pessoas se lembram menos de histórias sobre grandes feitos heróicos do que de pequenos eventos como cortar em pedaços a corrente de um almoxarifado trancado. As pessoas querem acreditar na visão da sua empresa, mas estarão sem re atentas às pequenas incoerências que lhes permitam dizer: "Aha! Aí está. Eu sabia que era só papo furado do pessoal lá de cima. Eles não acreditam de verdade na sua própria retórica."

3. Junte as peças, não saia atirando para todos os lados

As empresas visionárias não saem definindo um conjunto qualquer de mecanismos ou processos. Elas juntam peças que se consolidam entre si a fim de transmitir uma energia combinada poderosa. Elas buscam sinergia e ligações. Veja como a Ford juntou as peças: métodos de controle estatístico da qualidade *consolidados* por programas de participação dos funcionários *consolidados* por programas de treinamento em gerenciamento participativo *consolidados* por critérios de promoção baseados em habilidades de gerenciamento participativo. Veja como a Merck juntou as peças: recrutamento dos melhores cientis*tas consolidado* pela permissão de que eles publiquem seus tra*balhos consolidada* pela permissão de que eles trabalhem em conjunto com cientistas de fora *consolidada* pelo "Campus da *Merck" consolidado* pelas duas possibilidades em termos de trajetória de carreira. Veja como seria impossível trabalhar na HP e não assimilar a mensagem de que é bom que os gerentes tratem suas equipes bem ou que é bom as divisões obterem seus lucros através de contribuições técnicas. Trabalhar na HP é como estar numa sala de som equipada não com um, mas dez altofalantes, um amplificando o outro e enviando as mesmas mensagens consistentes a partir do chão, do teto, para a direita, para a esquerda, para a frente, para trás e para os lados.

4. Nade na sua própria corrente, mesmo que seja contra a maré

Lembre-se de como a Merck e a HP tomaram medidas que iam de encontro às práticas convencionais de negócios a fim de serem fiéis a si mesmas. O alinhamento significa seguir em primeiro lugar a bússola interna de cada um, não os padrões, as práticas, as convenções, as forças, as tendências, as modas e os clichês do mundo externo. Não que você deva ignorar a realidade - muito pelo contrário - mas a ideologia e as ambições da sua empresa devem orientar todas as suas transações com a realidade. Se fizer isto da forma correta, provavelmente deixará os concorrentes, os jornalistas, os professores de administração e outros boquiabertos com práticas e estratégias idiossincráticas que, por mais incomuns que sejam, fazem muito sentido *para a sua empresa.*

A Johnson & Johnson, por exemplo, tomou a decisão de colocar a sua nova sede bem no meio da cidade decadente de New Brunswick, Nova Jérsei, na década de 1970 não porque fazia sentido do ponto de vista administrativo (não fazia), mas porque fazia sentido dentro do contexto do Credo J&J. A Boeing manteve-se fiel às normas de

segurança em seus projetos, indo muito além da concorrência, não porque o mercado assim exigia, mas porque a ideologia da Boeing exigia. A 3M rejeitou o dito convencional na área de negócios de que uma pequena empresa em fase de crescimento deve se concentrar em uma linha de negócios; uma estratégia de ênfase simplesmente não tinha nada a ver com o tipo de empresa inovadora que o pessoal da 3M queria criar. O modelo da curva de aprendizado/participação de mercado pode ter se tornado a última moda entre os executivos de empresas nos anos 70, mas não fazia sentido para a HP.

O que queremos dizer não é que as empresas visionárias seguem "boas" práticas e as outras empresas seguem práticas "ruins". "Boa ou ruim" é a forma errada de ver esta questão. O que pode ser "bom" para a HP pode ser "ruim" para a Merck, para a 3M, para a Marriott ou para a P&G.

A VERDADEIRA pergunta a ser feita não é "Esta prática é boa?", mas "Esta prática *é adequada* para nós - ela está de acordo com a nossa ideologia e as nossas ambições?"

5. Anule o alinhamento incorreto

Se você analisar a sua empresa agora, provavelmente conseguirá apontar pelo menos uma dúzia de itens específicos incorretamente alinhados à sua ideologia central ou que impedem o progresso - práticas "inadequadas" que se instalaram furtivamente na estrutura. O seu sistema de incentivo premia comportamentos incoerentes com seus valores centrais? A estrutura da organização atrapalha o progresso? As metas e estratégias afastam a empresa do seu objetivo básico? As políticas corporativas inibem mudanças e melhorias? O *layout* do escritório e do prédio reprime o progresso?

Obter o alinhamento não é apenas um processo de acrescentar coisas novas; também é um processo infinito de identificar e *corrigir* obstinadamente o que estiver *incorretamente alinhado,* fazendo com que a empresa se afaste da sua ideologia central ou impedindo o progresso. Se o *layout* do prédio impede o progresso, mude-o ou mude-se. Se a estratégia não estiver corretamente alinhada com o núcleo, mude-a. Se a estrutura da organização inibe o progresso, mude-a. Se o sistema de incentivo premia um comportamento não condizente com o núcleo, mude o sistema. Lembre-se de que a única vaca sagrada para uma empresa visionária é a sua ideologia central. Tudo o mais pode ser mudado ou eliminado.

6. Mantenha as exigências universais enquanto inventa novos métodos

Uma empresa *tem que* ter uma ideologia central para se tornar uma empresa visionária. Ela também precisa buscar incansavelmente o progresso. E, por fim, tem que estar bem planejada como uma organização para preservar o núcleo e estimular o progresso, com todas as peças principais alinhadas. Estas são as exigências universais para as empresas visionárias. Elas diferenciavam as empresas visionárias cem anos atrás. Elas diferenciam as empresas visionárias hoje. E elas diferenciarão as empresas visionárias no século XXI.

Se fôssemos reescrever este livro em 2095, encontraríamos estes mesmos elementos básicos distinguindo as empresas mais duradouras e bem-sucedidas do resto.

Entretanto, os *métodos* específicos que as empresas visionárias usam para preservar o núcleo e estimular o progresso certamente irão mudar e melhorar. As MAs, as culturas de devoção, a evolução através de experiências, os gerentes treinados internamente e a melhoria contínua - todos estes são métodos comprovados para preservar o núcleo e estimular o progresso. Mas eles não são os *únicos* métodos eficazes que podem ser inventados. As empresas inventarão novos métodos para complementar os comprovados pelo tempo. As empresas visionárias de amanhã já estão por aí, fazendo experiências com métodos novos e melhores. Elas certamente já estão fazendo coisas que seus concorrentes podem achar estranhas ou incomuns, mas que um dia se tornarão práticas comuns.

E é exatamente isto que você deveria estar fazendo na empresa para a qual trabalha - quer dizer, se você quiser fazer parte do grupo elitista das empresas visionárias. Não importa se você é um empresário, um gerente, um diretor-executivo, um membro do conselho ou um consultor. Você deveria estar trabalhando para implementar o máximo de métodos que puder imaginar para preservar a ideologia central que orienta e inspira as pessoas em todos os níveis. E você deveria estar trabalhando para inventar mecanismos que criem insatisfação com respeito ao *status quo* e estimulem mudanças, melhorias, inovações e renovações - em suma, mecanismos que contagiem as pessoas com o espírito do progresso. Se você conseguir pensar em novos métodos para preservar o núcleo sobre os quais não escrevemos neste livro, coloque-os para funcionar de qualquer forma. Se você conseguir inventar novos mecanismos para estimular o progresso, experimente-os. Use os métodos comprovados e crie novos métodos. Faça as duas coisas.

ISTO NÃO É O FIM

Nós demos o melhor de nós para descobrir e ensinar aqui as estruturas fundamentais de empresas excepcionais que passaram pelo teste do tempo. Nós demos uma enorme quantidade de detalhes e provas neste livro e sabemos que poucos leitores se lembrarão de cada item citado nestas páginas. Mas, quando você tiver terminado de ler este livro, esperamos que leve consigo quatro conceitos-chave para orientá-lo durante o resto da sua carreira gerencial e passar para os outros. Os conceitos são os seguintes:

1. Dê as ferramentas - seja um arquiteto - não imponha as soluções.
2. Adote a "Genialidade do E".
3 . Preserve o núcleo/estimule o progresso.
4. Busque um alinhamento consistente.

Nós estamos nos sentindo um pouco como a Dorothy do *Mágico de* Oz, que, após uma longa jornada em busca do feiticeiro, puxa a cortina e descobre que o feiticeiro não é feiticeiro coisa nenhuma. Ele é apenas um ser humano comum. Assim como a Dorothy,

nós descobrimos que as pessoas que criam empresas visionárias não são necessariamente pensadoras mais brilhantes, carismáticas, criativas, complexas, com uma maior tendência para ter grandes idéias - em suma, mais feiticeiras - do que as outras. O que elas fizeram está dentro do alcance conceitual de *qualquer* gerente, diretor-executivo e empresário do mundo. Os criadores de empresas visionárias tendem a ser simples - algumas pessoas podem até chamálos de simplistas - com respeito às suas abordagens aos negócios. Entretanto, simples não quer dizer *fácil.*

Nós achamos que isto tem implicações profundas sobre aquilo que você tenha aprendido com este livro. Significa que, não importa quem você seja, você pode contribuir de maneira essencial para a criação de uma empresa visionária. Você não tem que esperar que o grande visionário carismático desça da colina. Você não precisa esperar por uma luz de inspiração criativa para ter a "grande idéia". Você não tem que aceitar a perspectiva debilitante de "Bem, vamos encarar a realidade. Nosso diretor-executivo simplesmente não é um líder visionário carismático. Não há esperanças". Você não tem que acreditar que a criação de empresas visionárias é algo misterioso que só os outros sabem fazer.

Também significa que a vida provavelmente será mais difícil para você daqui para frente. Significa ajudar as pessoas que estão à sua volta a entender as lições deste livro. Significa aceitar a verdade assustadora de que você provavelmente é tão qualificado quanto qualquer outra pessoa para ajudar a sua empresa a se tornar visionária. E significa reconhecer que você pode começar agora - hoje - a aplicar as lições deste livro. Por fim, e talvez este seja o ponto mais importante, significa trabalhar com um respeito profundo e permanente pela empresa como uma instituição social importante por si só - uma instituição que requer o cuidado, e a atenção dispensados às grandes universidades ou sistemas de governo norteamericanos. Pois é através do poder da organização humana - indivíduos trabalhando juntos por uma causa comum que grande parte das melhores coisas do mundo são feitas.

Portanto, isto não é o fim. Nem mesmo é o início do fim. Mas esperamos que seja o fim do início - o início de uma tarefa desafiadora e árdua, mas possível, de criar uma empresa visionária.

EPÍLOGO
Perguntas comuns

Ao realizar seminários, dar palestras e trabalhar como consultores de empresas, nos deparamos com uma série de perguntas sobre nossas conclusões e idéias. Neste capítulo, apresentamos as mais comuns e nossas respostas.

P: NÓS QUEREMOS QUE A NOSSA EMPRESA SEJA VISIONÁRIA. POR ONDE DEVEMOS COMEÇAR?

Em primeiro lugar, e acima de tudo, defina a sua ideologia central. Comece articulando os valores centrais da sua organização. Mas só os valores *centrais.* Se você articular mais de cinco ou seis, é bem provável que estes não sejam apenas os valores essenciais. Lembre-se de que estes valores têm que passar pelo teste do tempo. Quando você tiver esboçado uma lista preliminar de valores centrais (ou se você já tiver feito este exercício antes), faça a seguinte pergunta com relação a cada um deles: "Se as circunstâncias mudassem e nos *penalizassem* por termos este valor central, nós ainda o seguiríamos?". Se você não puder responder que sim com honestidade, então este não é um valor central e deve ser retirado da lista.

Uma empresa de alta tecnologia com a qual trabalhamos ficou em dúvida se deveria colocar "Qualidade" em sua lista de valores centrais. Nós perguntamos: "Suponham que, daqui a dez anos, a qualidade não faça a mínima diferença no mercado. Suponham que as únicas coisas que importem sejam a velocidade e a potência, mas não a qualidade. Vocês ainda iriam querer colocar a qualidade na lista de valores centrais?". Os membros da gerência olharam uns para os outros e por fim responderam "Honestamente, não". A qualidade ficou *fora* da lista de valores centrais. A qualidade ficou sendo uma *estratégia* atual da empresa - e os programas de melhoria da qualidade ficaram sendo um mecanismo para estimular o progresso - mas não ficou sendo um componente da lista de valores centrais. Lembre-se: as estratégias podem mudar de acordo com a mudança das condições do mercado, mas os valores centrais permanecem intactos numa empresa visionária. Depois, o mesmo grupo de executivos ficou pensando se deveria colocar o item "Inovar antes dos outros" na sua lista de valores centrais. Nós fizemos a mesma pergunta: "Vocês manteriam este item na lista de valores centrais, independente das mudanças no mundo à sua volta?". Desta vez, o grupo respondeu um sonoro "Sim! Nós sempre queremos inovar antes dos outros. Esta é a nossa essência. Isto é realmente importante para nós e sempre será. Não importa o que aconteça". Inovar antes dos outros ficou *dentro* da lista de valores centrais e fará parte dela para sempre.

Procure também definir o segundo componente da ideologia central: o objetivo - o motivo fundamental para a existência da empresa. Faça as seguintes perguntas: "Suponhamos que pudéssemos fechar esta empresa sem nenhuma conseqüência econômica negativa para os funcionários e proprietários. Por que não o faríamos? O que o mundo perderia se a empresa deixasse de existir? O que nós perderíamos se ela deixasse de existir?" E responda a estas perguntas de modo que suas respostas sejam igualmente válidas hoje e daqui a cem anos. Uma empresa farmacêutica com a qual trabalhamos, por exemplo, pensou em definir seu objetivo como "Fa-

bricar remédios para a terapia humana". Nós perguntamos: "Este objetivo continuaria sendo o mesmo daqui a cem anos?" Um gerente observou que a empresa poderia descobrir ou inventar novas formas de melhorar a terapia humana além dos remédios tradicionais. Outro observou que a empresa provavelmente inventaria soluções para a terapia animal nas próximas décadas. Um terceiro executivo disse: "Bem, eu não estou aqui só para fazer coisas para terapia. Eu estou aqui para *fazer melhorias* significativas em terapia - para deixar uma marca *além* do que os outros fizeram. Senão, para que eu estaria aqui?" Então a empresa definiu o seguinte objetivo: "Nós existimos para

implementar melhorias significativas em terapia." A empresa estará sempre seguindo esta estrela-guia, pelo menos durante os próximos cem anos.

Um ponto muito importante: você não "cria" ou "estabelece" uma ideologia central. Você *descobre* a ideologia central. Você chega nela ao *fazer uma introspecção.* Ela tem que ser autêntica. Não se pode fingir uma ideologia. Também não se pode intelectualizá-la. É preciso acreditar nos valores centrais e no objetivo com paixão, caso contrário eles não são centrais.

As pessoas que devem participar da articulação da ideologia central variam, dependendo do tamanho e da idade da empresa, mas em muitas situações nós sugerimos um "Grupo de Marte". Esta tática funciona da seguinte maneira: suponha que você quisesse recriar a empresa em outro planeta, mas a nave espacial só tivesse lugar para um determinado número de pessoas - entre seis e quinze, por exemplo (uma dúzia é um bom número). Você quer que estas pessoas sejam uma parte representativa do "código genético" da empresa - exemplares que acreditam piamente naquilo que a empresa representa. Na maioria dos casos, o grupo não deveria consistir apenas em doze chefes da empresa, apesar de que alguns deles estarão presentes. Se a escolha do grupo causar desafios políticos ou ao ego, um processo amplo de nomeação de funcionários dá certo para a seleção de representantes.

Quando a ideologia central estiver clara, você tem liberdade para mudar *qualquer* coisa que não seja o núcleo. Daí em diante, sempre que alguém disser que algo não deve mudar porque "faz parte da nossa cultura", "nós sempre fizemos assim" ou qualquer outra desculpa para resistir à mudança, lembre essas pessoas desta regra simples: se não for o núcleo, pode ser mudado. Ou da versão forte desta regra: se não for o núcleo, mude!

É claro que a articulação da ideologia central é apenas o ponto de partida. Você também tem que determinar o tipo de progresso que deseja estimular. Você quer tentar atingir MAs, como a Boeing? Você quer se tornar uma árvore ramificada de evolução, como a 3M? Você quer se tornar uma máquina de melhoria contínua, como a Marriott? Nós sugerimos que leve em conta todos os três métodos, além de qualquer outro para estimular o progresso que você consiga inventar. Nós achamos uma boa idéia definir MAs (ou pelo menos uma MA) e mecanismos para estimular as pessoas a "tentar várias coisas e aplicar o que der certo" e mecanismos para estimular a melhoria contínua. A Motorola, por exemplo, utilizou todas as três formas de progresso de maneira astuta ao longo da sua existência.

O mais importante é que você tem que alinhar a organização para preservar o núcleo e estimular o progresso. *O maior erro que os gerentes cometem é ignorar a importância crucial do alinhamento.* Se você decidir criar uma empresa visionária, levando a equipe para fora das instalações da empresa a fim de articular uma ideologia central e prever o progresso futuro, volte com pelo menos uma meia dúzia de mudanças concretas e específicas a serem implementadas na organização a fim de aumentar o alinhamento. O que você pode acrescentar à organização a fim de preservar melhor o núcleo e estimular mais o progresso? E, tão importante quanto isto, o que você deve eliminar da sua organização que o esteja afastando do núcleo e/ou bloqueando o progresso?

A maioria dos gerentes com os quais trabalhamos são ótimos na criação de novos mecanismos para preservar o núcleo e estimular o progresso, mas eles fracassam na

eliminação do alinhamento incorreto. Se você define o trabalho em equipe como um valor central, mas a recompensa se baseia no desempenho individual, você tem que mudar a estrutura de recompensa. Se você define a inovação como um valor central, mas a participação de mercado é o objetivo dominante, você precisa mudar a sua estratégia. Se você quiser que as pessoas fiquem motivadas para tentar várias coisas e aplicar o que der certo, então tem que eliminar as penalidades por erros honestos.

Lembre-se de que este é um processo que não tem fim. Quando você capta algo alinhado de forma incorreta, tem que acabar com ele o mais rápido possível. Pense em itens desalinhados como células cancerígenas. É melhor tirá-las fora antes que se espalhem demais.

P: EU NÃO SOU DIRETOR-EXECUTIVO.
O QUE POSSO FAZER COM ESTAS CONCLUSÕES?

Muita coisa.

Em primeiro lugar, você pode aplicar a maior parte das nossas conclusões na sua área, apesar de que numa escala menor. Você pode dar as ferramentas em qualquer nível, pois este é tanto um estado mental quanto um método operacional. Em vez de se precipitar instintivamente para resolver um problema à moda do líder heróico, pergunte-se primeiro: "Que *processo* deveríamos usar para resolver este problema?" Você pode criar uma cultura de devoção em torno de uma ideologia forte em qualquer nível. É claro que ela será um pouco constrangida pela ideologia da organização como um todo, mas é possível fazer isto. E se a empresa não tiver uma ideologia clara, mais uma razão (e liberdade) para estabelecer uma no seu nível! *Só porque a empresa como um todo não tem uma ideologia centralforte, não quer dizer que o seu grupo tenha que ser privado de uma.* Um gerente de produção de uma empresa de computadores nos disse o seguinte: "Eu fiquei cansado de esperar o pessoal lá de cima se decidir, então fui em frente com a minha equipe. Agora nós temos um conjunto de valores muito distinto no meu grupo e gerenciamos de acordo com ele. A minha equipe encontrou um sentido maior para o seu trabalho. Nós temos uma identidade independente muito forte dentro da empresa e entrevistamos as pessoas analisando como elas se adaptariam à nossa equipe. As pessoas sentem que fazem parte de algo especial. Nós até temos as nossas próprias jaquetas e bonés".

Você pode estimular o progresso em qualquer nível. Nós percebemos que as MAs costumam dar muito certo em níveis médios. Uma gerente de operações imobiliárias de uma grande empresa pede que cada funcionário e gerente do seu grupo defina uma MA pessoal para cada ano. Ela também define uma MA para o grupo como um todo. E não há motivo para que você não possa criar uma cultura grupal que encoraje as pessoas a tentar várias coisas e aplicar o que der certo. Por que não definir uma regra parecida com a dos 15% da 3M para o seu grupo? Por que não inventar mecanismos de descontentamento para estimular mudanças e melhorias antes que você seja forçado a mudar e melhorar? Um gerente responsável por uma operação interna de componentes que tinha clientes cativos dentro de uma empresa foi às divisões atendidas pelo seu grupo e disse: "A partir de hoje, nós não vamos mais exigir fidelidade à política de que vocês têm que obter todos os seus componentes conosco. Se vocês conseguirem componentes

melhores, resultados mais rápidos, melhores serviços ou mais qualidade com fornecedores externos, tudo bem. O fato de sabermos que vocês podem recorrer a outros fornecedores nos *forçará* a melhorar."

Outra medida poderosa que você pode tomar é informar as pessoas à sua volta sobre as conclusões a que chegamos através deste estudo. Ajude-as a entender a importância de criar a organização, não apenas o próximo grande produto. Ajudeas a entender o conceito de preservar o núcleo e estimular o progresso. Mostre às pessoas onde estão as falhas de alinhamento na organização e por que o alinhamento é tão importante. Ajude-as a rejeitar a Tirania do OU. Um gerente de nível médio que conhecemos costuma desatolar as pessoas durante as reuniões dizendo: "Ei, acho que estamos nos entregando à 'Tirania do OU'. Vamos encontrar uma forma de utilizar a 'Genialidade do E'." E normalmente dá certo.

Você pode usar as empresas visionárias como uma fonte de enorme credibilidade. Se os altos executivos resistirem à articulação dos valores centrais ou do objetivo por consideraremnos muito "efêmeros" ou "modernos", lembre-os da HewlettPackard, da Merck, da 3M, da Procter & Gamble, da Sony e outras empresas mencionadas neste livro - e mostre como elas vêm fazendo isto há décadas. Como é que um executivo intransigente pode argumentar contra a longa trajetória destas empresas? De fato, você pode usar estas empresas como fator de credibilidade para *exigir* que a alta gerência preste atenção. Que executivo não estaria interessado em atingir a posição duradoura destas empresas?

P: HÁ ESPERANÇA PARA EMPRESAS ANTIGAS, GRANDES E NÃO-VISIONÁRIAS?

Sim, mas provavelmente será uma tarefa mais difícil do que criar uma empresa visionária a partir do zero. Em primeiro lugar, haverá processos e práticas profundamente arraigados que terão que ser mudados ou eliminados a fim de alinhar a empresa a uma ideologia. Quanto mais antiga e maior for a empresa, mais arraigado será o desalinhamento.

Entretanto, encontramos alguns exemplos positivos. Em nosso próprio estudo, vimos uma empresa visionária que se desviou da sua ideologia, mas voltou a ela algumas décadas depois, se realinhando muito bem: a Ford. E a Philip Morris não apresentava muitas características de uma empresa visionária até o fim da década de 1940 - quando tinha cerca de cem anos. Além disso, observamos um progresso notável nas empresas com as quais trabalhamos. Um grande banco, por exemplo, começou a trabalhar com nossas conclusões preliminares há alguns anos e - pela primeira vez na sua história - definiu sua ideologia central e iniciou um longo processo de alinhamento a fim de preservar o núcleo e estimular o progresso. Um de seus vice-presidentes-executivos explicou: "Trabalhei nesta empresa a minha vida inteira e já tinha começado a perder as esperanças. Mas quando ficou claro em nossas mentes o que realmente representamos e começamos a mudar a organização de acordo com isto, a energia humana empregada tem sido algo impressionante. Em todos os níveis, inclusive nas filiais, as pessoas sentem que seu trabalho tem mais significado do que antes. E agora que sabemos qual é o núcleo e que ele tem que permanecer intocado, nos sentimos li*berados* para mudar as outras coisas

- para sacrificar as vacas sagradas que estavam no nosso caminho. É como acordar um gigante adormecido. Nós ainda não atingimos o nível das suas empresas visionárias, mas já estamos a caminho."

Ser uma empresa visionária depende de continuidade. Não é algo estático. Qualquer empresa a qualquer momento pode se movimentar ao longo deste contínuo e se tornar *mais vi*sionária - mesmo que tenha um longo caminho a seguir. Mais uma vez, é um processo de longo prazo. Vencem a corrida aqueles que persistem e nunca desistem de ir naquela direção. Nossas conclusões não representam uma solução rápida, a próxima moda numa longa cadeia de manias de gerenciamento, o próximo cliché do dia ou um novo "programa" a ser lançado. Não! A única maneira de tornar uma empresa visionária é através de um compromisso de *longo prazo* com um processo eterno de criar a organização a fim de preservar o núcleo e estimular o progresso.

P: QUE CONSELHO VOCÊS DARIAM A UMA EMPRESA VISIONÁRIA QUE PARECE ESTAR PERDENDO SEU *STATUS* DE VISIONÁRIA - COMO A IBM, POR EXEMPLO?

A IBM é um ótimo exemplo, pois certamente foi uma das empresas mais visionárias do mundo durante cerca de setenta anos. A IBM mostra que é possível não só as empresas irem *para a frente* no contínuo do *status* de visionária, mas também podem ir *para trás.* Uma vez uma empresa visionária não significa sempre uma empresa visionária! Assim como as democracias, as empresas visionárias exigem uma vigilância eterna.

Uma empresa como a IBM tem que aprender com seu próprio passado. Durante décadas, a IBM adorou e protegeu fanaticamente seus valores centrais (chamados de "As Três Crenças Básicas") ao mesmo tempo em que foi uma das empresas mais progressistas do planeta. A IBM se comprometeu com uma das MAs mais audaciosas da história, incluindo a decisão que colocou a existência da empresa em jogo de apostar no IBM 360 e tornar obsoletas praticamente todas as suas linhas de produtos anteriores. Ousado! Mas a IBM assumiu uma postura conservadora na década de 80, protegendo a sua linha de computadores de grande porte. Ela perdeu o seu próprio passado de vista.

Se estivéssemos sentados com os altos executivos da IBM, nós os desafiaríamos a definir uma MA tão ousada quanto o IBM 360. Nós desafiaríamos a IBM a tornar mais uma vez seus próprios produtos obsoletos, a colocar sua existência em jogo pelo êxito ou fracasso desta MA, assim como ela fez com o 360. Nós os desafiaríamos a acreditar que o pessoal da IBM se sairia vitorioso mais uma vez e atingindo o impossível, exatamente como ocorreu com o 360. A IBM tem ótimos funcionários e eles certamente seriam dignos da tarefa.

Nós também desafiaríamos os executivos da IBM a ressuscitar as três crenças básicas, da mesma forma que a J&J ressuscitou o seu credo na década de 1970. Nós os desafiaríamos a fazer com que seus cem altos gerentes e mil funcionários escolhidos ao acaso participassem de uma rededicação às crenças, assinando uma versão impressa gigante delas. Nós os desafiaríamos a transformar este documento gigante assinado num molde de bronze, reproduzi-lo e colocar réplicas dele em todas as instalações da IBM no

mundo inteiro. Nós os desafiaríamos a pedir a cada funcionário da empresa que se comprometesse mais uma vez pessoalmente com estas três crenças básicas - por escrito.

Por fim, os desafiaríamos a criar um processo de realinhamento para preservar o núcleo e estimular o progresso. Nós pediríamos que identificassem pelo menos *cinqüenta* itens específicos desalinhados com respeito às três crenças básicas. Nós os desafiaríamos a identificar pelo menos mais *cinqüenta* itens específicos desalinhados que inibem o progresso. E depois os desafiaríamos não a mudar estes itens, mas eliminá-los totalmente.

Nós acreditamos que a IBM tenha as origens necessárias para recuperar sua posição como uma das empresas mais visionárias do mundo. Se a IBM relembrar as lições básicas para ser uma empresa visionária, achamos que ela recuperará sua posição, mantendo-a durante mais sete décadas. Se, por outro lado, ela não relembrar estas lições, achamos que ela continuará a decair no longo prazo, mesmo que consiga se erguer temporariamente no curto prazo.

Apesar dos itens específicos serem diferentes, daríamos os mesmos conselhos a qualquer empresa visionária a caminho da decadência. Nós diríamos para elas aprenderem com seu próprio passado. Aconselharíamos que voltassem a esclarecer e a se comprometer com a sua ideologia - voltar às suas origens básicas. E sugeriríamos que tomassem medidas drásticas e ousadas, seguindo em frente. E o mais importante: implementaríamos nestas empresas um programa rígido de realinhamento a fim de preservar o núcleo e estimular o progresso.

P: EXISTEM PESSOAS QUE *NÃO* SEJAM *CAPAZES* DE CRIAR UMA EMPRESA VISIONÁRIA?

Poucas. As únicas pessoas que não podem fazê-lo são aquelas que não estão dispostas a persistir durante a longa trajetória, aquelas que gostam de descansar sobre os louros, aquelas que não têm ideologia central e aquelas que pouco se importam com o que vai acontecer com a empresa depois que tiverem ido embora. Se você quiser abrir uma empresa, erguê-la rapidamente, ganhar muito dinheiro, comprar bens e se aposentar, então não conseguirá criar uma empresa visionária. Se você não tiver motivação para progredir - uma necessidade interna de nunca parar de melhorar e ir em frente - então não conseguirá criar uma empresa visionária. Se você não tiver interesse em uma empresa voltada para os valores cujo objetivo vai além de ganhar o máximo de dinheiro possível, então não conseguirá criar urna empresa visionária. Se você não estiver preocupado em criar uma empresa para que ela seja forte não só durante o seu mandato, mas também décadas após a sua saída, então não conseguirá criar uma empresa visionária. Mas, além destes quatro, não vemos nenhum outro pré-requisito.

P: SUAS CONCLUSÕES SE APLICAM A ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS?

Sim. Elas se aplicam a *qualquer* tipo de organização, apesar de que a forma pode variar. Nós trabalhamos para uma organização sem fins lucrativos (Universidade de Stanford) e Jerry é decano. Nossas conclusões se aplicam muito bem. Nós também vimos executivos de empresas com fins lucrativos pegarem nossas conclusões e aplicá-las em organizações sem fins lucrativos. O diretor-executivo de uma empresa visionária aplica diretamente as idéias em sua igreja. Outra executiva as levou ao hospital que dirige. Nós até achamos que os criadores dos Estados Unidos usaram os conceitos das empresas visionárias.

P: O QUE O SEU LIVRO TEM A VER COM OUTRAS OBRAS, *COMO* VENCENDO *A CRISE?*

Vencendo a crise é merecidamente considerado um dos melhores livros das duas últimas décadas. Todos deveriam lê-lo. Encontramos uma grande compatibilidade entre a obra de Peters e Waterman e a nossa. Mas também há algumas diferenças essenciais. Uma delas está no método: ao contrário do projeto de pesquisa deles, nós analisamos as empresas ao longo de toda a sua existência e em comparação direta com outras empresas. Outra diferença básica é que resumimos todas as nossas conclusões em uma estrutura de idéias subjacentes. Particularmente, o conceito de preservar o núcleo e estimular o progresso engloba praticamente tudo aquilo que observamos. Alguns dos "oito atributos" mencionados por eles foram confirmados pelas nossas pesquisas, principalmente: Mãos à Obra, Orientadas por Valores; Produtividade Através das Pessoas; Autonomia e Iniciativa; Formas Bem Simples e Equipes Dirigentes Pequenas; Uma Firme Disposição para Agir; Propriedades Flexíveis Simultâneas; Ater-se ao Conhecido; Ao Lado e Junto do Cliente. Mas alguns dos oito atributos não foram corroborados por nossas pesquisas, principalmente Ao Lado e Junto do Cliente e Ater-se ao Conhecido. Se você definir que "o conhecido" é a ideologia central, então é verdade que as empresas visionárias o fazem. Mas contanto que elas não violem o núcleo, tudo o mais é jogo limpo - e isto pode levar empresas como a Motorola e a 3M muito além do ponto em que começaram. E quanto ao item Ao Lado e Junto do Cliente, concluímos que várias das nossas empresas são mais voltadas para a tecnologia do que para os clientes: pensamos imediatamente na Sony, na HP e na Merck. Não que elas não liguem para os seus clientes ou os atendam mal; justo pelo contrário. Mas todas as três empresas ignoram as exigências dos clientes se estas as afastarem das suas ideologias centrais, como a HP fez quando ignorou os clientes que pediam computadores IBM-compatíveis baratos ou calculadoras de bolso baratas. Perto do cliente sim, mas nunca à custa do núcleo.

Nós também encontramos uma grande compatibilidade com as obras de Peter Drucker. Na verdade, acabamos por ter um imenso respeito pela previsão de Drucker. Leia suas obras clássicas: *Concept of the Corporation (l946), The Practice of Management* (l954)* e *Managing for Results* (l964) e você vai ficar extremamente surpreso ao ver como ele foi além do raciocínio gerencial de hoje. Ao longo das nossas pesquisas, esbarramos em uma série de empresas que foram tremendamente influenciadas por Drucker: a HP, a GE, a P&G, a Merck, a Motorola e a Ford, entre outras.

Por fim, também encontramos compatibilidade com outras obras, como *Organizational Culture and Leadership de* Edgar Schein (l985) e *Corporate Culture and Performance de* John Kotter e James Heskett (l992). Schein escreveu sobre os "híbridos" culturais - gerentes que crescem dentro do núcleo da empresa e são capazes de implementar mudanças culturais (sem perder os valores centrais). Nosso capítulo sobre gerentes treinados internamente tem tudo a ver com as conclusões de Schein, principalmente nossa discussão sobre Jack Welch da GE. Kotter e Heskett exploraram a relação entre culturas fortes e desempenho organizacional, que se encaixa perfeitamente com nossas descobertas sobre culturas de devoção em empresas de alto desempenho.

P: VOCÊS ESTUDARAM O PASSADO. NÃO TÊM MEDO DE QUE SUAS CONCLUSÕES POSSAM VIR A SE TORNAR OBSOLETAS NO SÉCULO XXI?

Não. Acreditamos até que seja possível que as nossas conclusões se apliquem *mais* no século XXI do que no século XX. Acima de tudo, as idéias essenciais decorrentes do nosso trabalho - dar as ferramentas, a Genialidade do E, preservar o núcleo/estimular o progresso e alinhamento - continuarão a ser conceitos-chave durante muito tempo no futuro. Não conseguimos imaginar um cenário em que elas se tornariam obsoletas.

Tomemos a prática de dar as ferramentas, por exemplo. O conceito de focalizar a formação das características da organização em contraste com ter uma grande idéia ou ser um grande líder carismático se tornará ainda mais importante. Com o nível de aceleração das mudanças tecnológicas, o aumento da concorrência global e os ciclos de vida cada vez mais curtos dos produtos, a vida útil de qualquer idéia específica continuará a diminuir. Não importa se é uma grande idéia, se tornará obsoleta mais rápido do que em qualquer ponto no passado.

E quanto ao modelo do líder carismático, achamos que o mundo está indo na direção exatamente oposta. Veja o século XX. Praticamente o mundo inteiro mudou para a democracia. A democracia é *um processo.* A essência da democracia é evitar o excesso de dependência em um único líder e colocar o foco no processo. Até mesmo Churchill - talvez o maior líder deste século - foi um fator secundário para o país e os seus processos, sendo deposto com o fim da Segunda Guerra Mundial. Hitler, Stalin, Mussolini, Tojo - estes foram líderes carismáticos que não entenderam que eram muito *menos* importantes do que as instituições às quais serviam. E mesmo que você não compre a analogia entre a mudança para a democracia e a evolução das empresas, o modelo do grande líder carismático tem uma falha fundamental que nunca desaparecerá - nem hoje, nem no século XXI, nem daqui a mil anos: *todos os lideres morrem.* E para transcender esta realidade imutável, o foco tem que estar em primeiro lugar na formação das características da organização.

Nosso conceito principal - preservar o núcleo/estimular o progresso - também será cada vez mais importante no século XXI. Observe as tendências da organização de negócios: horizontalização, maior descentralização, maior dispersão geográfica, maior autonomia individual, maior número de trabalhadores do conhecimento. Mais do que nunca, as empresas não conseguirão se manter de pé com os métodos tradicionais de controle: hierarquia, sistemas, orçamentos, etc. Até mesmo ir para o escritório vai se

tornar menos relevante, já que a tecnologia permite que as pessoas trabalhem a partir de locais remotos. A empresa será cada vez mais mantida pe*la ideologia.* As pessoas ainda têm uma necessidade humana de pertencer a algo de que possam se orgulhar. Elas necessitam de valores e de um objetivo que dá significado às suas vidas e aos seus trabalhos. Elas precisam estar ligadas a outras pessoas, compartilhando com elas crenças e aspirações em comum. Mais do que nunca, os empregados exigirão autonomia operacional ao mesmo tempo em que exigirão que as organizações às quais estão ligados *defendam algo.*

E observe as tendências do mundo externo: fragmentação, segmentação, mudança caótica, imprevisibilidade, maior espírito empreendedor, etc. Apenas as empresas adeptas a estimular o progresso poderão prosperar. As empresas terão que se renovar continuamente, talvez através de incríveis MAs, a fim de continuarem sendo lugares em que trabalhar é excitante. As empresas que buscam a grandeza terão que estimular incansavelmente mudanças e melhorias *antes* que o mundo as exija. As empresas que imitam a evolução das espécies mais aptas - aquelas que tentam várias coisas e aplicam o que der certo - terão maiores chances de sobreviver num ambiente imprevisível e mutante; as outras provavelmente serão extintas. Nós achamos que as empresas visionárias do século XXI terão que se tornar cada vez mais fanáticas quanto a preservar a sua ideologia central e cada vez mais agressivas quanto a conceder autonomia operacional aos seus empregados. Mais do que nunca, as empresas terão que adotar a dinâmica do yin e do yang, preservando o núcleo e estimulando o progresso.

Dito isto, as empresas têm que aplicar as conclusões gerais do nosso livro *com imaginação.* Nós optamos deliberadamente por não escrever um livro no estilo "programa em dez passos". Isto teria sido extremamente prejudicial aos nossos leitores e às nossas pesquisas. De fato, a última coisa que uma empresa visionária faria é seguir uma receita passo a passo para o sucesso, assim como Michelangelo jamais teria comprado um kit "pinte os números". A criação de uma empresa visionária é uma questão de *projeto,* e os grandes projetistas aplicam princípios gerais, não dogmas mecânicos rígidos. É muito provável que qualquer explicação específica de como fazer algo se torne obsoleta. Mas os conceitos gerais - adaptados, é claro, à mudança das condições - podem durar como princípios de orientação até grande parte do próximo século. Nós duvidamos que os elementos básicos subjacentes a empresas como a Merck, a l\4otorola, a Procter & Gamble e a 3M sejam diferentes daqui a um século. A forma certamente mudará, mas não os elementos essenciais.

10
O fim do começo

Isto não é o fim. Nem mesmo é o começo do fim. Mas talvez seja o fim do começo.

WINSTON S. CHURCHILL

Há umas poucas décadas, virou moda as empresas gastarem muitas horas e muito dinheiro na elaboração de declarações elegantes de visão, valores, missão, objetivos, aspiração e assim por diante. Declarações deste tipo são coisas boas - de fato, podem ser bastante úteis - mas não são a essência de uma empresa visionária. *O simples fato de a empresa ter uma "declaração de visão" (ou algo parecido) de forma alguma garante que ela se torne uma empresa visionária!* Se você terminar de ler este livro achando que a medida mais essencial para a criação de uma empresa visionária é redigir estas declarações, é porque não entendeu nada. Uma declaração pode ser um primeiro passo importante, mas *é apenas* o primeiro passo.

A essência de uma empresa visionária é transformar a sua ideologia central e sua motivação pela busca do progresso na estrutura fundamental da organização - em metas, estratégias, táticas, diretrizes, processos, práticas culturais, posturas de gerenciamento, *layout* dos prédios, sistemas de pagamento, sistemas de contabilidade, definição de cargos - *em tudo* que a empresa faz. Uma empresa visionária cria um ambiente completo que cerca os empregados, bombardeando-os com um conjunto de sinais tão consistentes e que fortalecem uns aos outros, que torna-se praticamente impossível confundir a ideologia e as ambições da empresa.

Nós mostramos isto de várias formas em capítulos anteriores. Mas é um ponto muito importante - de fato, pode ser o ponto mais importante a ser assimilado deste livro - o fato de que optamos por fechar nossas conclusões com este capítulo crucial que ilustra o conceito central de *alinhamento que* foi mostrado ao longo destas páginas. O termo "alinhamento" é usado para mostrar que todos os elementos de uma empresa trabalham em harmonia dentro do contexto da ideologia central da empresa e do tipo de progresso que ela deseja atingir - sua visão, se você preferir assim. (Para nós, a visão é simplesmente a combinação entre uma ideologia central duradoura e o progresso previsto para o futuro.) Analise os três exemplos que se seguem de alinhamento na sua melhor forma.

O PODER DO ALINHAMENTO: FORD, MERCK E HEWLETT-PACKARD

Ford

Em um dos capítulos anteriores, escrevemos sobre como os executivos da Ford redigiram uma declaração de "Missão, Valores e Princípios Básicos" (MVGP), essencial para a grande reviravolta da década de 1980. A MVGP colocou pessoas e produtos acima dos lucros e enfatizou a importância central da melhoria da qualidade, participação dos funcionários e satisfação do cliente. Mas a declaração de MVGP não causou a reviravolta, pelo menos não a causou sozinha. Se a Ford não tivesse transformado a MVGP em realidade - se não tivesse alinhado suas operações, estratégias e táticas,

tornando-as coerentes com a MVGP - teria fracassado e não estaríamos escrevendo sobre ela neste livro.

Pela primeira vez em sua existência, a Ford implementou de forma completa o controle estatístico da qualidade e instruiu os gerentes de produção a fecharem uma linha caso encontrassem uma peça ou materiais com defeito. Mas a Ford não ficou só nas suas fábricas. Ela também levou a busca da qualidade aos seus fornecedores com seu programa "QI", que selecionava os fornecedores com base em notas quanto à qualidade e na constatação de que o fornecedor também havia implementado o controle estatístico da qualidade. A Ford organizou seminários de instrução e deu assistência prática aos seus fornecedores para ajudá-los a atender às exigências do QI, sempre aumentados pela Ford com o passar do tempo. A Ford criou programas de participação dos funcionários, tornando os funcionários de linha membros importantes da equipe de melhoria da qualidade. Além disso, ela criou programas de gerenciamento participativo para instruir os gerentes e supervisares sobre como apoiar os programas de participação dos funcionários. E fortaleceu ainda mais estes programas ao colocar mais ênfase sobre as habilidades de gerenciamento participativo como um fator ligado às promoções. A fim de manter os funcionários bem informados e fazer com que se sentissem mais ligados à empresa, a Ford investiu num sistema de TV via satélite para dar as novidades e informações sobre a Ford aos funcionários antes que tivessem uma chance de vê-Ias na TV ou no jornal. Para criar uma ligação direta entre os funcionários e o sucesso da empresa, a Ford negociou uma cláusula de participação nos lucros com eles - a primeira em seu contrato com o sindicato dos trabalhadores do setor automobilíStiCo. A relação da Ford com o sindicato melhorou tanto no início dos anos 80, que Philip Caldwell foi nomeado membro honorário ao se aposentar o primeiro diretor-executivo de uma empresa automobilística norte-americana a fazer parte do sindicatos.

Para que a empresa voltasse às suas raizes "automobilísticas", a Ford criou um grupo separado com a MA de criar um carro totalmente novo que fosse de primeira em seu segmento e cujo projeto fosse mais voltado para o cliente do que qualquer outro desde o Modelo T. A Ford financiou aquilo que passou a ser conhecido como programa Taurus/Sable com um orçamento de US$3,25 bilhões, o maior da história da Ford, sendo que o segundo maior era quatro vezes menor. Com o Taurus/Sable, a Ford começou a pedir sugestões aos funcionários da área de produção sobre o projeto anos antes dele ficar pronto para produção. A fim de reforçar a importância das sugestões e da satisfação do cliente, os mais altos executivos da Ford participaram de sessões em grupo para ouvir diretamente o que os clientes tinham a dizer. A empresa instituiu um programa extensivo de acompanhamento de "Qualidade-Compromisso-Desempenho" para obter informações dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados pelos revendedores e criou o famoso Prêmio do Presidente como reconhecimento às revendedoras mais bem cotadas entre os clientes.

A Ford transformou a MVGP em prática diária e realidade de centenas de formas - grandes e pequenas. E esta é a verdadeira força da reviravolta da Ford. Você pode imaginar qual não seria o nível de ceticismo se a Ford tivesse publicado a MVGP sem transformar a retórica em realidade? Os clientes teriam ficado céticos. Os acionistas teriam ficado céticos. E toda a reviravolta provavelmente teria fracassado.

Merck

No fim dos anos 20, George W. Merck formulou a parte mais importante da visão da Merck. Com base nos valores centrais de integridade, contribuição à sociedade, responsabilidade para com os clientes e funcionários e a busca inequívoca pela qualidade e excelência, ele via a Merck como uma empresa classe mundial que beneficia a humanidade através de contribuições inovadoras para a medicina - uma empresa que apresenta excelentes lucros apesar desta não ser sua meta principal, mas uma conseqüência do fato de ser bem-sucedida em sua tarefa. Na inauguração do Laboratório de Pesquisas da Merck em 1933, ele disse:

> Nós acreditamos que as pesquisas realizadas com paciência e persistência darão vida nova ao setor e ao comércio; e acreditamos que neste novo laboratório, com as ferramentas que oferecemos, a ciência progredirá, obteremos mais conhecimentos e a vida humana ficará cada vez mais livre do sofrimento e das doenças. ... *Nós prometemos a todos aqueles que nos assistem que esta empresa fará jus à fé que temos nela. Deixe a luz resplandecer - que aqueles que buscam a Verdade, que aqueles que trabalham duro para que este seja um lugar melhor para viver, que aqueles que levantam a tocha de Ciência e Conhecimento nestas épocas de escuridão social e econômica criem uma nova coragem e sintam que estão sendo apoiados.* [grifo dele],'

O discurso visionário de George Merck é realmente impressionante - principalmente porque ele disse estas palavras há mais de sessenta anos, muito antes das "declarações de visão" virarem moda. Mas suas palavras e sentimentos por si só, por mais inspiradores e impressionantes que sejam, não tornam a Merck uma empresa visionária - *nem poderiam* fazê-lo. O que mais chama atenção na Merck é a maneira como ela se alinhou à ideologia central e ao tipo de progresso imaginados por George Merck.

Por exemplo: a empresa não criou simplesmente um laboratório industrial padrão de P&D. Em vez disso, ela definiu a MA de criar uma instituição de pesquisas tão incrível que pudesse "falar de igual para igual com as universidades e os institutos de pesquisas"." De fato, a Merck projetou os laboratórios de pesquisas para que eles tivessem uma atmosfera e uma aparência claramente acadêmicas - para que se parecessem tanto com uma faculdade que logo ficaram conhecidos como o “Campus da Merck”.. Além disso, em vez de manter suas pesquisas trançadas a sete chaves, a Merck encorajou seus cientistas a publicarem-nas em revistas científicas - uma tacada de mestre que atraiu muitos cientistas de peso. Ela também encorajou seus pesquisadores a agirem em conjunto com cientistas de laboratórios acadêmicos e industriais fora da Merck, que não os da concorrência - uma medida rara que aumentou a qualidade dos trabalhos publicados. A empresa recrutou grandes cientistas acadêmicos para fazerem parte do conselho administrativo" e criou uma trajetória dupla de carreira que permitia que os cientistas rejeitassem promoções para a gerência sem que perdessem nada do ponto de vista financeiro.,, A Merck até passou a listar as publicações científicas de seus

pesquisadores nos materiais de recrutamento, como uma instituição acadêmica lista as publicações do seu corpo docente. Como foi resumido por um cientista:

> A Merck é como o MIT, Harvard ou qualquer outra instituição acadêmica com uma grande reputação por suas pesquisas. Você tem que querer praticar a sua ciência com intensidade.

Para encorajar ainda mais a exploração e as experiências científicas, a Merck deu aos seus pesquisadores "a maior liberdade de ação possível para que levem adiante as suas investigações, a maior liberdade para ir atrás de inovações promissoras - não importa que não tenham relação com... os retornos práticos". Ao contrário da maioria das empresas norte-americanas, a Merck *proibiu* a interferência do marketing no processo de pesquisa pura antes de os produtos entrarem na etapa de desenvolvimento. Como foi colocado pelo diretor-executivo R Roy Vagelos:

> Nós deixamos as pesquisas básicas *exclusivamente* nas mãos da área de pesquisas. Nós tiramos o marketing do caminho até que os produtos estejam sendo testados em seres humanos. Nós não queremos que preocupações sobre o "potencial de mercado" fiquem no caminho das explorações e experiências científicas básicas que podem levar a grandes descobertas.

Estas práticas e outras semelhantes permaneceram intactas em sua essência na Merck durante décadas, apesar de muitas delas irem de encontro à doutrina convencional de negócios. Ao longo do caminho, a Merck acrescentou outras práticas que, apesar de não serem convencionais, fazem muito sentido para a empresa. A Merck, por exemplo, *rejeitou explici*tamente os orçamentos como ferramenta de planejamento ou controle em P&D. Ela cria novas equipes de projeto de novos produtos e *não* lhes dá um orçamento. Em vez disso, os líderes de equipe (os "campeões") têm que persuadir as pessoas de várias disciplinas distintas a entrar para a equipe e comprometer seus recursos no projeto. Este processo funciona como uma seleção natural, em que os melhores projetos atraem recursos e os piores fracassam. Ao contrário de suas concorrentes mais diversificadas, a Merck adotou a estratégia nãoconvencional de ser uma das empresas farmacêuticas *menos* diversificadas, apostando tudo em sua capacidade de inovar com o desenvolvimento de novos remédioS. A Merck vive sob a exigência auto-imposta de que os novos produtos têm que ser significativamente melhores do que os da concorrência, senão não podem ser lançados no mercado - uma estratégia altamente arriscada que pode resultar em longos períodos de escassez se nada der certo.

De fato, ao longo da sua existência, a Merck definiu MAs que - por mais audaciosas que fossem -sempre foram perfeitamente alinhadas à sua ideologia:

> Início dos anos 30: A MA de criar uma instituição de pesquisas tão boa que pudesse "falar de igual para igual com as universidades e os institutos de pesquisas" (descrita anteriormente).

Início dos anos 50: A MA de se tornar uma empresa farmacêutica totalmente integrada a fim de estar sempre presente nas mudanças drásticas da medicina - sustentada pela aquisição da gigante farmacêutica Sharp & Dohme em que "se apostou tudo" e que deu à Merck uma rede de distribuição e marketing bem estabelecida .

Fim dos anos 70: A MA de “estabelecer a Merck como a maior fabricante de remédios do mundo nos anos 80”.

Fim dos anos 80: A MA de se tornar a primeira fabricante de remédios com pesquisas avançadas em todas as categorias de doenças.

Início dos anos 90: A MA de "redefinir o paradigma farmacêutico" com a aquisição de US$6 bilhões da Medco a fim de criar uma ligação mais direta com os clientes finais."

A Merck também tem uma longa trajetória de alinhamento com a sua ideologia de responsabilidade corporativa. Muitas empresas falam de responsabilidade corporativa social, oportunidades iguais e outros ideais grandiosos. Mas quantas destas empresas foram uma das primeiras a fazer uma doação ao Fundo de Educação Superior dos Negros, como a Merck fez em 1944? Quantas delas foram a primeira do setor a estabelecer um Departamento de Relações com Minorias, como a Merck fez nos anos 60? Quantas empresas exigiam, na década de 1970, que seus altos executivos incluíssem metas de ação afirmativas em seus objetivos anuais, relacionando-as a bônus, opções sobre ações, classificações e aumentos por mérito? Quantas foram reconhecidas pela Organização Nacional para as Mulheres por seus "programas eficazes de recrutamento, desenvolvimento e promoção de mulheres e minorias"? Quantas foram selecionadas pela *Black Enterprise* e pela *Working Mother* como um dos melhores lugares para mulheres e minorias trabalharem nos Estados Unidos? Quantas grandes empresas industriais têm uma mulher no cargo de executiva financeira chefe? Quantas empresas teriam levado a estreptomicina ao Japão - sem nenhum lucro - para eliminar uma séria epidemia de tuberculose após o fim da Segunda Guerra Mundial? Quantas empresas teriam tomado a decisão de desenvolver o Mectizan para curar a oncocercíase, acabando por distribuir o remédio de graça? Quantas estabeleceram uma MA ambientalista explícita como “reduzir nossa liberação de toxinas no meio ambiente em 90% até 1995”? De fato, num grau muito mais alto do que a maioria das empresas, a Merck transformou de forma consistente sua consciência social em práticas.

A Merck não é apenas visionária quando se trata de progresso e excelência com relação aos seus funcionários. Ela *se compromete* com o progresso e a excelência. Candidatar-se para um emprego na Merck é como se candidatar para uma vaga de mestrado - é um processo rigoroso e meticuloso. A Merck costuma exigir que os candidatos obtenham várias recomendações por escrito sobre suas qualificações para trabalhar na Merck - é exatamente como se candidatar a uma instituição educacional de primeira. A Merck investe grandes quantias no recrutamento, desenvolvimento e

conservação dos funcionários. Ela classifica os gerentes quanto ao seu êxito em recrutar e conservar grandes talentos. Na década de 1980, a Merck tinha um dos menores índices de rotatividade do setor (5%, enquanto a média norte-americana era de 20%)."

Por fim, a Merck consolida de forma consistente a sua ideologia central década após década, dia após dia - em relatórios para os acionistas, materiais de recrutamento, manuais dos funcionários, livros publicados pela empresa, vídeos históricos, discursos de executivos, seminários de orientação, artigos para revistas e periódicos externos e uma série de revistas e boletins internos. Quando pedimos à Merck que nos enviasse documentos que descrevessem seus valores e seus objetivos, ela nos enviou nada menos do que 85 itens distintos, sendo que alguns datavam da virada do século. Em 1991, a empresa organizou uma comemoração extensiva e elaborada do seu centenário, com a publicação de livros, artigos, discursos, vídeos, análises históricas - tudo isto dando muita ênfase à herança e aos valores da empresa. Simplesmente é impossível trabalhar na Merck e não ser absorvido pela sua ideologia; ela está em *todo* lugar e isto é assim há quase um século. Como resumiu Jeffrey L. Sturchio, diretor da política de ciência e tecnologia da Merck:

> Eu trabalhei para outra grande empresa norte-americana antes de vir para a Merck. A diferença básica que vejo entre as duas empresas é a retórica *versus* a realidade. A outra empresa proclamava valores, visões e tudo o mais, mas havia uma grande diferença entre retórica e realidade. Na Merck, não existe diferença.

Hewlett-Packard

Bill Hewlett e Dave Packard imaginaram a HP como uma empresa-modelo, conhecida por práticas progressistas de pessoal, uma cultura inovadora e organizacional e uma cadeia ininterrupta de produtos que representam uma contribuição técnica. Dave Packard escreveu: "Nossa principal tarefa é projetar, desenvolver e fabricar os melhores [equipamentos eletrônicos] em prol do avanço da ciência e do bem-estar da humanidade. Nós pretendemos nos dedicar a esta tarefa."" Fred Terman, diretor da HP, usou a frase grandiosa "Instituição Social Modelo" para descrever as aspirações da empresa. Mais tarde, Hewlett resumiu os princípios básicos da HP naquilo que chamou de "Os Quatro Imperativos": A empresa *tem que* obter um crescimento lucrativo; a empresa *tem que* obter seus lucros através de contribuições tecnológicas; a empresa *tem que* reconhecer e respeitar o valor pessoal dos funcionários e permitir que eles compartilhem o sucesso da empresa; e a empresa *tem que* operar como uma cidadã responsável da comunidade em geral .

Tudo isto é maravilhoso, mas a visão de Hewlett e Packard teria sido inútil se não tivesse sido colocada em prática. Como a Merck, a HP se destaca menos por seus valores e aspirações grandiosos do que por sua filosofia abrangente e consistente de segui-los à risca.

Por exemplo: durante sua longa existência, a HP sempre mostrou ter respeito pelos funcionários de várias formas concretas. Nos anos 40, ela criou um "bônus de produção" (basicamente um plano de participação nos lucros), pagando uma porcentagem igual ao

faxineira e ao diretor-executivo, e criou um plano de saúde para todos os funcionários - medidas que eram praticamente inexistentes naquela época, principalmente numa pequena empresa. Quando se tornou uma empresa de capital aberto na década de 1950, *todos* os funcionários *de todos* os níveis com mais de seis meses de serviço receberam uma concessão acionaria e se tornaram qualificados para um programa de opção sobre ações. Pouco tempo depois, a HP instituiu um programa de aquisição de ações por parte dos funcionários, com um subsídio de 25% concedido pela empresa. A fim de reduzir a chance de demissões, a HP deixou passar oportunidades de grandes contratos com o governo - por mais lucrativas que pudessem ser - que exigiam a tática de "contratar e demitir". Ela exigia que as divisões contratassem pessoas de dentro antes de procurar fora da empresa, garantindo mais segurança no emprego em toda a empresa (além de manter a cultura firme).46Quando tinha que enfrentar períodos de baixa, a HP pedia a todos os funcionários que folgassem de quinze em quinze dias às sextasfeiras, reduzindo o salário em IO% em vez de demitir 10% dos funcionários. A HP foi uma das primeiras empresas norte-americanas a permitir que todos os seus funcionários cumprissem um horário flexível e a realizar pesquisas com os funcionários a fim de sondar e rastrear suas preocupações. Também foi uma das primeiras empresas norte-americanas a introduzir uma política de portas abertas para que os funcionários levassem suas queixas aos níveis mais altos sem que fossem repreendidos.49A fim de promover a comunicação e a informalidade e tirar a ênfase da hierarquia, a HP criou um projeto em que os andares eram abertos: nenhum gerente podia ter um escritório privativo com porta - uma prática muito incomum nos anos 50. E não é de surpreender que a HP não seja ligada a nenhum sindicato, conforme descrito por um funcionário:

> Houve várias tentativas de sindicalização, mas todas fracassaram. Que sindicato poderia ser bem-sucedido numa empresa cujos funcionários se consideravam parte integrante da gerência e que convidava os grevistas para entrar quando estava frio e tomar café com biscoitos nos intervalos?
>
> De forma semelhante, a HP tomou várias medidas para reforçar a importância da contribuição tecnológica e promover um ambiente empresarial. Desde a década de 1950, a HP procurava contratar apenas formandos em engenharia de faculdades respeitadas que estavam entre os l0% melhores em vez de contratar engenheiros mais experientes, porém menos talentosos. (Trinta anos depois, a HP ainda era vista nas melhores escolas de engenharia como a melhor oferta de emprego.) Como a 3M, a HP tinha por objetivo a estratégia de fabricar produtos novos e melhores a cada ano como principal fonte de crescimento em vez de tentar controlar o ciclo de vida do produto e maximizar o volume unitário de produtos antigos. Em 1963, mais de 50% das vendas da HP vieram de produtos lançados nos cinco anos anteriores; em 1990, ela tinha passado para 50% das vendas de produtos lançados nos *três* anos anteriores. E não podia ser *qualquer* produto novo; produtos que fossem mera imitação eram sempre elimina*dos, independente do seu potencial de mercado.* Bill Hewlett explicou: "Se você tivesse a chance de participar de uma de nossas reuniões da gerência como ouvinte, veria que muitas abordagens são rejeitadas porque as pessoas acham que a contribuição técnica não é suficiente para justificar a comercialização de

um determinado produto." Este padrão rígido e imposto pela própria empresa levou a HP a deixar de lado mercados de alto volume - como computadores pessoais IBM compatíveis - até que pudesse encontrar uma forma de entrar com uma contribuição tecnológica. A seguir transcrevemos uma conversa entre um gerente de laboratório experiente e um jovem gerente de produtos da HP em 1984:

GERENTE DE PRODUTOS:

Nós temos que lançar um computador IBM-compatível ago*ra.]É* esta a tendência do mercado. É aí que está o volume. É isto que os clientes querem.

GERENTE DE LABORATóRIO:
Mas onde está a contribuição tecnológica? Até encontrarmos uma forma de fazer um computador IBM-compatível com uma vantagem técnica óbvia, não podemos fazê-lo - não importa o tamanho do mercado.

GERENTE DE PRODUTOS:
Mas e se não for isto o que os clientes querem? E se eles só estiverem interessados em rodar seus programas e não estiverem nem aí para a contribuição técnica? E se a janela do mercado se fechar se não agirmos agora?

GERENTE DE LABORATóRIO:

Então é porque este negócio não é para a gente. Nós não somos assim. Nós simplesmente não temos nada a ver com mercados que não valorizam contribuições técnicas. Não é esta a filosofia da Hewlett-Packard.

O gerente de laboratório venceu sem precisar se esforçar, como normalmente acontece na HP. "Por mais importante que seja", disse Bill Hewlett "a equipe de marketing tem que ter um papel secundário na questão de definição dos produtos"." Durante anos a HP fugiu das pesquisas de mercado em favor da estratégia em que os engenheiros resolviam seus próprios problemas técnicos a fim de identificar oportunidades para contribuições técnicas e mercadológicas. Nas décadas de 1950 e 1960, a HP chamava suas listas de produtos de *"Contribuição* para o Campo de Equipamentos de Testes" [grifo nosso] - um detalhe interessante e revelador. Em geral, os programas de reconhecimento da empresa eram voltados para os engenheiros que inventavam novos dispositivos, não para aqueles que os vendiam. As promoções também refletiam a ênfase tecnológica; mais de 90% dos gerentes gerais das divisões da HP têm diplomas na área técnica.

A fim de promover uma cultura organizacional, a HP logo adotou um método de gerenciamento de "criar um objetivo bem definido, dar à pessoa a maior liberdade possível para trabalhar visando este objetivo e, por fim, motivar, garantindo que a contribuição individual seja reconhecida em toda a organização". Mais tarde, quando a empresa estava passando por uma fase de rápida expansão na década de 1950, ela estendeu este método de gerenciamento a uma estrutura descentralizada de divisões altamente autônomas que eram como pequenos negócios que controlavam suas próprias

estratégias de P&D, produção e marketing e que tinham um amplo poder de decisão sobre as decisões operacionais (dentro dos limites da ideologia da HP, é claro). Ao entrar para um novo negócio, a HP normalmente criava uma nova divisão e dava-lhe liberdade para encontrar a melhor forma de entrar no mercado. Segundo Hewlett:

> Nós simplesmente dizíamos: "Este é o campo para o qual queremos entrar; agora vocês definem o item que podem criar." Nós supúnhamos que o projeto seria feito com base na melhor tecnologia disponível."

Para reforçar ainda mais o conceito de pequenos negócios, a HP dispersou suas divisões por vários estados em vez de situar todas perto da sede. Depois a empresa destinou fundos de P&D para premiar inovações - as divisões mais inovadoras obtinham mais recursos. (Apesar de a HP ter um laboratório central chamado "HP Labs", destinava a grande maioria dos fundos de P&D para as suas divisões.) As instalações que haviam começado como fábricas só obtinham o *status* de divisão ao criar (com fundos próprios) e comercializar um produto inovador . E, ao contrário da maioria das empresas, a HP encorajava as divisões internacionais a desenvolver aptidões de P&D, em vez de ficarem sendo para sempre centros de vendas e distribuição.

Tão importante quanto o que a HP fez é o que ela *não* fez, independente das teorias ou tendências prevalecentes de gerenciamento. Lembre-se, por exemplo, de como a HP se negava a contrair dívidas (apesar desta prática ser "irracional") porque Hewlett e Packard achavam que as dívidas minariam a disciplina empresarial. Ao contrário de muitas empresas de alta tecnologia, a HP evitava investidores externos como capitalistas de investimento porque "eles podem pressionar as empresas a crescerem rápido demais e, quando uma empresa cresce rápido demais, ela corre o risco de perder seus valores". Num contraste gritante com a maioria das empresas, a HP proibiu o departamento de pessoal de se envolver com os problemas de pessoal:

> Tomar conta da sua equipe é a tarefa mais importante de qualquer pessoa que ocupa um cargo gerencial. ... Em nenhum caso espera-se que o departamento de pessoal lide com os problemas de pessoal de um gerente - ele tem que aceitar e lidar com a responsabilidade relativa à equipe para ser um bom gerente.

Um exemplo revelador de que a HP seguia a sua própria visão e não era presa fácil das tendências e modas passageiras da área de gerenciamento veio na década de 1970, quando a teoria da "curva de aprendizado/participação de mercado" em estratégia corporativa tomou conta das empresas nos EUA. Proclamada por empresas de consultaria de prestígio e ensinada nas melhores faculdades de administração, ela se tornou uma ferramenta difundida de gerenciamento adotada por milhares de executivos no cenário corporativo. Operando segundo a teoria de que uma participação maior de mercado leva a custos mais baixos e lucros mais altos, os gerentes de várias empresas começaram a diminuir os preços a fim de aumentar sua participação de mercado. Durante cerca de uma década, esta teoria dominou o pensamento estratégico. *Mas não na HP,* que rejeitou explicitamente a teoria da curva de aprendizado, baseando-se numa outra norma: "Se um produto não for suficientemente bom para obter uma margem bruta excelente no

primeiro ano, não é um produto com uma vantagem técnica significativa, portanto não deve ser fabricado pela Hewlett-Packard e ponto final". Packard explicou aos seus gerentes em 1974: “Se eu ouvir alguém falando sobre como a sua participação de mercado é grande ou sobre o que está tentando fazer para aumentar a sua participação de mercado, eu cuidarei pessoalmente para que uma marca negra seja colocada em seus registros pessoais.”

Por fim, a HP - assim como a Ford e a Merck fez tudo o que estava ao seu alcance para fazer com que os princípios daquilo que ficou conhecido como a "Filosofia HP" fossem absorvidos por seus funcionários. Na década de 1950, Hewlett e Packard levaram todos os seus gerentes para a "Conferência de Sonoma", onde eles redigiram a ideologia e as ambições da HP num documento “um tanto parecido com a Constituição dos Estados Unidos - um documento que expressa os ideais básicos e que está sujeito à interpretação atual e a emendas”. Pouco depois disto, a HP iniciou uma política rígida de promoção interna, implementou processos extensivos de entrevistas com ênfase na "adaptação" à Filosofia HP e criou um programa para doutrinar os supervisares de primeira linha. "Nós reconhecemos logo que era importante que os gerentes de primeira linha fossem Doutrinados ou orientados com respeito à filosofia porque... eles são a empresa para a maioria das pessoas", explicou Dave Packard .

Encontramos nada menos do que cem incidentes distintos documentados em que os gerentes da HP falaram explicitamente sobre os valores e os objetivos da HP - em conversas internas, palestras externas, materiais escritos, conversas individuais. Eles falaram e agiram constantemente com base neles durante décadas. Nós também encontramos dezenas de "histórias de Bill e Dave" recontadas com o passar dos anos a fim de transmitir a essência da filosofia HP. Certa vez, quando Bill Hewlett deu de cara com um almoxarifado trancado com cadeado num fim de semana, ele cortou a corrente em pedacinhos com um alicate e deixou-a sobre a escrivaninha do gerente com um bilhete conciso, dizendo que almoxarifados trancados não têm nada a ver com a noção da HP de respeito por seus funcionários - é isto que contam por aí. Verdadeiras ou não, as histórias ilustram como a gerência da HP sempre trabalhou para tornar a filosofia HP um estilo de vida genuíno. Barney Oliver, antigo gerente geral dos Laboratórios HP, resumiu o que a empresa representou durante sua ascensão:

> Quando entrei para a HP em 1952, logo vi que praticamente todos os seus 400 funcionários tinham um entusiasmo, uma lealdade e um orgulho com relação *à sua* empresa numa intensidade fora do comum. ... Como disse um funcionário, "Eu tenho a impressão de que Bill e Dave estão trabalhando para mim e não o contrário". O que surpreende os visitantes hoje em dia é que este mesmo espírito sobreviveu ao crescimento da HP. Não é comum encontrar este tipo de espírito numa empresa com mais de 17.000 funcionários, mas até aí não há nada de surpreendente. Pois, num sentido mais profundo, o que aconteceu no início foi um processo de educação em termos de gerenciamento. ... A maioria dos primeiros funcionários da empresa se tornou uma extensão das personalidades e filosofias de Bill e Dave, colocando estas filosofias e técnicas em prática ao assumir os cargos de líderes de linha, supervisares ou chefes de divisão. ... Todos nós acreditamos nestas [filosofias] e as praticamos. Elas fazem parte do nosso estilo de vida.

LIÇÕES SOBRE ALINHAMENTO PARA DIRETORES, GERENTES E EMPRESÁRIOS

Gostaríamos de parabenizá-lo se você é do tipo que sai das instalações da empresa para discutir sua ideologia corporativa, como Hewlett e Packard fizeram na década de 1950. Nós o encorajamos a estabelecer ambições grandiosas para a sua empresa, como George Merck fez na década de 1930. Nós esperamos que você queira colocar no papel a visão que orienta a sua empresa, como a Ford fez. Mas nunca se esqueça de que o simples fato de tomar estas medidas não torna uma empresa visionária. Nunca se chega ao alinhamento definitivo. Nunca se atinge o sucesso definitivo. É preciso trabalhar constantemente para isto. A seguir apresentamos algumas diretrizes.

1. **Monte o quadro completo** Você provavelmente está se sentindo um tanto transtornado

com todos os detalhes abrangentes sobre a Ford, a Merck e a HP. *E este é o ponto principal!*

AS empresas visionárias não se fiam em um programa, uma estratégia, uma tática, um mecanismo, uma norma cultural, um gesto simbólico ou o discurso de um diretor-executivo para preservar o núcleo e estimular o progresso. É o conjunto que conta.

O que conta são a abrangência e a consistência resistentes ao tempo. É o conjunto quase que transtornante de sinais e ações - sinais para que se continue fortalecendo a ideologia central e estimulando o progresso - que cria uma empresa visionária. Se tomado isoladamente, cada fato sobre a Ford, a Merck e a HP seria trivial e certamente não seria responsável pelo seu *status* de visionária. Mas no contexto de centenas de outros fatos, o conjunto forma um quadro geral consistente.

Seria um erro concluir que é possível implementar o que foi dito em qualquer um dos capítulos deste livro isoladamente e criar uma empresa visionária. A ideologia central por si só não pode fazê-lo. A pura evolução através da autonomia e da capacidade de gerenciamento e organização não pode fazê-lo. O simples fato de treinar os gerentes internamente desde o início não pode fazê-lo, nem uma cultura de devoção, nem mesmo viver segundo o conceito de que nunca é suficiente.

Uma empresa visionária é uma linda obra de arte. Pense nas cenas pintadas por Michelangelo do Gênesis no teto da Capela Sistina ou na sua estátua de Davi. Pense num romance bom e duradouro como *Huckleberry Finn ou Crime e castigo.* Pense na Nona Sinfonia de Beethoven ou em *Henrique* V de Shakespeare. Pense num prédio com uma bela arquitetura, como as obras-primas de Frank Lloyd Wright ou Ludwig Mies van der Rohe. Não se pode indicar um único item que faça o todo dar certo; é a obra *inteira* - todas as peças agindo em conjunto para criar um efeito geral - que leva à grandiosidade duradoura. E não são só as peças grandes, mas também os pequenos detalhes - a virada da frase, a mudança de ritmo no momento certo, a colocação descentralizada de uma

janela, uma expressão sutil esculpida nos olhos. Como disse o grande arquiteto Mies van der Rohe: "Deus está nos detalhes."

2. Explore ao máximo as pequenas coisas

No dia-a-dia, as pessoas não trabalham com o "quadro geral". Elas trabalham com os pequenos detalhes da sua empresa e seus negócios. Não que o quadro geral seja irrelevante, mas são as pequenas coisas que causam uma boa impressão, que dão indicações poderosas. Pequenas coisas como os cartões de visita que a Nordstrom dá aos seus vendedores indicam: "Queremos que você seja um *profissional* de vendas." Pequenas coisas como o fato de que a Wal-Mart fornece aos funcionários de todos os níveis relatórios financeiros do departamento indicam: "Você é sócio da empresa e queremos que dirija o seu departamento como se fosse a sua própria pequena empresa." Pequenas coisas como o fato de que o presidente da Motorola fica para os relatórios sobre melhoria da qualidade (sempre o primeiro item da agenda) e sai na hora dos relatórios financeiros indicam: "A melhoria da qualidade é a nossa cruzada, não apenas os lucros." Pequenas coisas como permitir que divisões importantes da Johnson & Johnson coloquem seus próprios logotipos em seus produtos excluindo o logotipo da J&J - indicam: "Nós queremos que vocês operem com a psicologia de unidades de negócios autônomas." Pequenas coisas como o fato de que a Philip Morris manda seus funcionários para casa com uma caixa de cigarros junto com o contracheque indicam: "Nós nos *orgulhamos* do nosso produto, não importa o que o Ministério da Saúde diga."

Pesquisas da área de ciências sociais mostram que os indivíduos vêem *todas* as indicações em seu ambiente de trabalho - tanto as grandes quanto as pequenas - como insinuações da forma como devem agir. As pessoas notam as pequenas coisas. As pessoas se lembram menos de histórias sobre grandes feitos heróicos do que de pequenos eventos como cortar em pedaços a corrente de um almoxarifado trancado. As pessoas querem acreditar na visão da sua empresa, mas estarão sem re atentas às pequenas incoerências que lhes permitam dizer: "Aha! Aí está. Eu sabia que era só papo furado do pessoal lá de cima. Eles não acreditam de verdade na sua própria retórica."

3. Junte as peças, não saia atirando para todos os lados

As empresas visionárias não saem definindo um conjunto qualquer de mecanismos ou processos. Elas juntam peças que se consolidam entre si a fim de transmitir uma energia combinada poderosa. Elas buscam sinergia e ligações. Veja como a Ford juntou as peças: métodos de controle estatístico da qualidade *consolidados* por programas de participação dos funcionários *consolidados* por programas de treinamento em gerenciamento participativo *consolidados* por critérios de promoção baseados em habilidades de gerenciamento participativo. Veja como a Merck juntou as peças: recrutamento dos melhores cientis*tas consolidado* pela permissão de que eles publiquem seus tra*balhos consolidada* pela permissão de que eles trabalhem em conjunto com cientistas de fora *consolidada* pelo "Campus da *Merck" consolidado* pelas duas

possibilidades em termos de trajetória de carreira. Veja como seria impossível trabalhar na HP e não assimilar a mensagem de que é bom que os gerentes tratem suas equipes bem ou que é bom as divisões obterem seus lucros através de contribuições técnicas. Trabalhar na HP é como estar numa sala de som equipada não com um, mas dez altofalantes, um amplificando o outro e enviando as mesmas mensagens consistentes a partir do chão, do teto, para a direita, para a esquerda, para a frente, para trás e para os lados.

4. Nade na sua própria corrente, mesmo que seja contra a maré

Lembre-se de como a Merck e a HP tomaram medidas que iam de encontro às práticas convencionais de negócios a fim de serem fiéis a si mesmas. O alinhamento significa seguir em primeiro lugar a bússola interna de cada um, não os padrões, as práticas, as convenções, as forças, as tendências, as modas e os clichês do mundo externo. Não que você deva ignorar a realidade - muito pelo contrário - mas a ideologia e as ambições da sua empresa devem orientar todas as suas transações com a realidade. Se fizer isto da forma correta, provavelmente deixará os concorrentes, os jornalistas, os professores de administração e outros boquiabertos com práticas e estratégias idiossincráticas que, por mais incomuns que sejam, fazem muito sentido *para a sua empresa.*

A Johnson & Johnson, por exemplo, tomou a decisão de colocar a sua nova sede bem no meio da cidade decadente de New Brunswick, Nova Jérsei, na década de 1970 não porque fazia sentido do ponto de vista administrativo (não fazia), mas porque fazia sentido dentro do contexto do Credo J&J. A Boeing manteve-se fiel às normas de segurança em seus projetos, indo muito além da concorrência, não porque o mercado assim exigia, mas porque a ideologia da Boeing exigia. A 3M rejeitou o dito convencional na área de negócios de que uma pequena empresa em fase de crescimento deve se concentrar em uma linha de negócios; uma estratégia de ênfase simplesmente não tinha nada a ver com o tipo de empresa inovadora que o pessoal da 3M queria criar. O modelo da curva de aprendizado/participação de mercado pode ter se tornado a última moda entre os executivos de empresas nos anos 70, mas não fazia sentido para a HP.

O que queremos dizer não é que as empresas visionárias seguem "boas" práticas e as outras empresas seguem práticas "ruins". "Boa ou ruim" é a forma errada de ver esta questão. O que pode ser "bom" para a HP pode ser "ruim" para a Merck, para a 3M, para a Marriott ou para a P&G.

A VERDADEIRA pergunta a ser feita não é "Esta prática é boa?", mas "Esta prática *é adequada* para nós - ela está de acordo com a nossa ideologia e as nossas ambições?"

5. Anule o alinhamento incorreto

Se você analisar a sua empresa agora, provavelmente conseguirá apontar pelo menos uma dúzia de itens específicos incorretamente alinhados à sua ideologia central ou que impedem o progresso - práticas "inadequadas" que se instalaram furtivamente na estrutura. O seu sistema de incentivo premia comportamentos incoerentes com seus

valores centrais? A estrutura da organização atrapalha o progresso? As metas e estratégias afastam a empresa do seu objetivo básico? As políticas corporativas inibem mudanças e melhorias? O *layout* do escritório e do prédio reprime o progresso?

Obter o alinhamento não é apenas um processo de acrescentar coisas novas; também é um processo infinito de identificar e *corrigir* obstinadamente o que estiver *incorretamente alinhado,* fazendo com que a empresa se afaste da sua ideologia central ou impedindo o progresso. Se o *layout* do prédio impede o progresso, mude-o ou mude-se. Se a estratégia não estiver corretamente alinhada com o núcleo, mude-a. Se a estrutura da organização inibe o progresso, mude-a. Se o sistema de incentivo premia um comportamento não condizente com o núcleo, mude o sistema. Lembre-se de que a única vaca sagrada para uma empresa visionária é a sua ideologia central. Tudo o mais pode ser mudado ou eliminado.

6. Mantenha as exigências universais enquanto inventa novos métodos

Uma empresa *tem que* ter uma ideologia central para se tornar uma empresa visionária. Ela também precisa buscar incansavelmente o progresso. E, por fim, tem que estar bem planejada como uma organização para preservar o núcleo e estimular o progresso, com todas as peças principais alinhadas. Estas são as exigências universais para as empresas visionárias. Elas diferenciavam as empresas visionárias cem anos atrás. Elas diferenciam as empresas visionárias hoje. E elas diferenciarão as empresas visionárias no século XXI. Se fôssemos reescrever este livro em 2095, encontraríamos estes mesmos elementos básicos distinguindo as empresas mais duradouras e bem-sucedidas do resto.

Entretanto, os *métodos* específicos que as empresas visionárias usam para preservar o núcleo e estimular o progresso certamente irão mudar e melhorar. As MAs, as culturas de devoção, a evolução através de experiências, os gerentes treinados internamente e a melhoria contínua - todos estes são métodos comprovados para preservar o núcleo e estimular o progresso. Mas eles não são os *únicos* métodos eficazes que podem ser inventados. As empresas inventarão novos métodos para complementar os comprovados pelo tempo. As empresas visionárias de amanhã já estão por aí, fazendo experiências com métodos novos e melhores. Elas certamente já estão fazendo coisas que seus concorrentes podem achar estranhas ou incomuns, mas que um dia se tornarão práticas comuns.

E é exatamente isto que você deveria estar fazendo na empresa para a qual trabalha - quer dizer, se você quiser fazer parte do grupo elitista das empresas visionárias. Não importa se você é um empresário, um gerente, um diretor-executivo, um membro do conselho ou um consultor. Você deveria estar trabalhando para implementar o máximo de métodos que puder imaginar para preservar a ideologia central que orienta e inspira as pessoas em todos os níveis. E você deveria estar trabalhando para inventar mecanismos que criem insatisfação com respeito ao *status quo* e estimulem mudanças, melhorias, inovações e renovações - em suma, mecanismos que contagiem as pessoas com o espírito do progresso. Se você conseguir pensar em novos métodos para preservar o núcleo sobre os quais não escrevemos neste livro, coloque-os para funcionar de qualquer forma. Se

você conseguir inventar novos mecanismos para estimular o progresso, experimente-os. Use os métodos comprovados e crie novos métodos. Faça as duas coisas.

ISTO NÃO É O FIM

Nós demos o melhor de nós para descobrir e ensinar aqui as estruturas fundamentais de empresas excepcionais que passaram pelo teste do tempo. Nós demos uma enorme quantidade de detalhes e provas neste livro e sabemos que poucos leitores se lembrarão de cada item citado nestas páginas. Mas, quando você tiver terminado de ler este livro, esperamos que leve consigo quatro conceitos-chave para orientá-lo durante o resto da sua carreira gerencial e passar para os outros. Os conceitos são os seguintes:

1. Dê as ferramentas - seja um arquiteto - não imponha as soluções.
2. Adote a "Genialidade do E".
3 . Preserve o núcleo/estimule o progresso.
4. Busque um alinhamento consistente.

Nós estamos nos sentindo um pouco como a Dorothy do *Mágico de* Oz, que, após uma longa jornada em busca do feiticeiro, puxa a cortina e descobre que o feiticeiro não é feiticeiro coisa nenhuma. Ele é apenas um ser humano comum. Assim como a Dorothy, nós descobrimos que as pessoas que criam empresas visionárias não são necessariamente pensadoras mais brilhantes, carismáticas, criativas, complexas, com uma maior tendência para ter grandes idéias - em suma, mais feiticeiras - do que as outras. O que elas fizeram está dentro do alcance conceitual de *qualquer* gerente, diretor-executivo e empresário do mundo. Os criadores de empresas visionárias tendem a ser simples - algumas pessoas podem até chamálos de simplistas - com respeito às suas abordagens aos negócios. Entretanto, simples não quer dizer *fácil.*

Nós achamos que isto tem implicações profundas sobre aquilo que você tenha aprendido com este livro. Significa que, não importa quem você seja, você pode contribuir de maneira essencial para a criação de uma empresa visionária. Você não tem que esperar que o grande visionário carismático desça da colina. Você não precisa esperar por uma luz de inspiração criativa para ter a "grande idéia". Você não tem que aceitar a perspectiva debilitante de "Bem, vamos encarar a realidade. Nosso diretor-executivo simplesmente não é um líder visionário carismático. Não há esperanças". Você não tem que acreditar que a criação de empresas visionárias é algo misterioso que só os outros sabem fazer.

Também significa que a vida provavelmente será mais difícil para você daqui para frente. Significa ajudar as pessoas que estão à sua volta a entender as lições deste livro. Significa aceitar a verdade assustadora de que você provavelmente é tão qualificado quanto qualquer outra pessoa para ajudar a sua empresa a se tornar visionária. E significa reconhecer que você pode começar agora - hoje - a aplicar as lições deste livro. Por fim,

e talvez este seja o ponto mais importante, significa trabalhar com um respeito profundo e permanente pela empresa como uma instituição social importante por si só - uma instituição que requer o cuidado, e a atenção dispensados às grandes universidades ou sistemas de governo norteamericanos. Pois é através do poder da organização humana - indivíduos trabalhando juntos por uma causa comum que grande parte das melhores coisas do mundo são feitas.

Portanto, isto não é o fim. Nem mesmo é o início do fim. Mas esperamos que seja o fim do início - o início de uma tarefa desafiadora e árdua, mas possível, de criar uma empresa visionária.

EPÍLOGO
Perguntas comuns

Ao realizar seminários, dar palestras e trabalhar como consultores de empresas, nos deparamos com uma série de perguntas sobre nossas conclusões e idéias. Neste capítulo, apresentamos as mais comuns e nossas respostas.

P: NÓS QUEREMOS QUE A NOSSA EMPRESA SEJA VISIONÁRIA. POR ONDE DEVEMOS COMEÇAR?

Em primeiro lugar, e acima de tudo, defina a sua ideologia central. Comece articulando os valores centrais da sua organização. Mas só os valores *centrais.* Se você articular mais de cinco ou seis, é bem provável que estes não sejam apenas os valores essenciais. Lembre-se de que estes valores têm que passar pelo teste do tempo. Quando você tiver esboçado uma lista preliminar de valores centrais (ou se você já tiver feito este exercício antes), faça a seguinte pergunta com relação a cada um deles: "Se as circunstâncias mudassem e nos *penalizassem* por termos este valor central, nós ainda o seguiríamos?". Se você não puder responder que sim com honestidade, então este não é um valor central e deve ser retirado da lista.

Uma empresa de alta tecnologia com a qual trabalhamos ficou em dúvida se deveria colocar "Qualidade" em sua lista de valores centrais. Nós perguntamos: "Suponham que, daqui a dez anos, a qualidade não faça a mínima diferença no mercado. Suponham que as únicas coisas que importem sejam a velocidade e a potência, mas não a qualidade. Vocês ainda iriam querer colocar a qualidade na lista de valores centrais?". Os membros da gerência olharam uns para os outros e por fim responderam "Honestamente, não". A qualidade ficou *fora* da lista de valores centrais. A qualidade ficou sendo uma *estratégia* atual da empresa - e os programas de melhoria da qualidade ficaram sendo um mecanismo para estimular o progresso - mas não ficou sendo um componente da lista de valores centrais. Lembre-se: as estratégias podem mudar de acordo com a mudança das condições do mercado, mas os valores centrais permanecem intactos numa empresa visionária. Depois, o mesmo grupo de executivos ficou pensando se deveria colocar o item "Inovar antes dos outros" na sua lista de valores centrais. Nós fizemos a mesma

pergunta: "Vocês manteriam este item na lista de valores centrais, independente das mudanças no mundo à sua volta?". Desta vez, o grupo respondeu um sonoro "Sim! Nós sempre queremos inovar antes dos outros. Esta é a nossa essência. Isto é realmente importante para nós e sempre será. Não importa o que aconteça". Inovar antes dos outros ficou *dentro* da lista de valores centrais e fará parte dela para sempre.

Procure também definir o segundo componente da ideologia central: o objetivo - o motivo fundamental para a existência da empresa. Faça as seguintes perguntas: "Suponhamos que pudéssemos fechar esta empresa sem nenhuma conseqüência econômica negativa para os funcionários e proprietários. Por que não o faríamos? O que o mundo perderia se a empresa deixasse de existir? O que nós perderíamos se ela deixasse de existir?" E responda a estas perguntas de modo que suas respostas sejam igualmente válidas hoje e daqui a cem anos. Uma empresa farmacêutica com a qual trabalhamos, por exemplo, pensou em definir seu objetivo como "Fa-

bricar remédios para a terapia humana". Nós perguntamos: "Este objetivo continuaria sendo o mesmo daqui a cem anos?" Um gerente observou que a empresa poderia descobrir ou inventar novas formas de melhorar a terapia humana além dos remédios tradicionais. Outro observou que a empresa provavelmente inventaria soluções para a terapia animal nas próximas décadas. Um terceiro executivo disse: "Bem, eu não estou aqui só para fazer coisas para terapia. Eu estou aqui para *fazer melhorias* significativas em terapia - para deixar uma marca *além* do que os outros fizeram. Senão, para que eu estaria aqui?" Então a empresa definiu o seguinte objetivo: "Nós existimos para implementar melhorias significativas em terapia." A empresa estará sempre seguindo esta estrela-guia, pelo menos durante os próximos cem anos.

Um ponto muito importante: você não "cria" ou "estabelece" uma ideologia central. Você *descobre* a ideologia central. Você chega nela ao *fazer uma introspecção.* Ela tem que ser autêntica. Não se pode fingir uma ideologia. Também não se pode intelectualizá-la. É preciso acreditar nos valores centrais e no objetivo com paixão, caso contrário eles não são centrais.

As pessoas que devem participar da articulação da ideologia central variam, dependendo do tamanho e da idade da empresa, mas em muitas situações nós sugerimos um "Grupo de Marte". Esta tática funciona da seguinte maneira: suponha que você quisesse recriar a empresa em outro planeta, mas a nave espacial só tivesse lugar para um determinado número de pessoas - entre seis e quinze, por exemplo (uma dúzia é um bom número). Você quer que estas pessoas sejam uma parte representativa do "código genético" da empresa - exemplares que acreditam piamente naquilo que a empresa representa. Na maioria dos casos, o grupo não deveria consistir apenas em doze chefes da empresa, apesar de que alguns deles estarão presentes. Se a escolha do grupo causar desafios políticos ou ao ego, um processo amplo de nomeação de funcionários dá certo para a seleção de representantes.

Quando a ideologia central estiver clara, você tem liberdade para mudar *qualquer* coisa que não seja o núcleo. Daí em diante, sempre que alguém disser que algo não deve mudar porque "faz parte da nossa cultura", "nós sempre fizemos assim" ou qualquer outra desculpa para resistir à mudança, lembre essas pessoas desta regra simples: se não for o núcleo, pode ser mudado. Ou da versão forte desta regra: se não for o núcleo, mude!

É claro que a articulação da ideologia central é apenas o ponto de partida. Você também tem que determinar o tipo de progresso que deseja estimular. Você quer tentar atingir MAs, como a Boeing? Você quer se tornar uma árvore ramificada de evolução, como a 3M? Você quer se tornar uma máquina de melhoria contínua, como a Marriott? Nós sugerimos que leve em conta todos os três métodos, além de qualquer outro para estimular o progresso que você consiga inventar. Nós achamos uma boa idéia definir MAs (ou pelo menos uma MA) e mecanismos para estimular as pessoas a "tentar várias coisas e aplicar o que der certo" e mecanismos para estimular a melhoria contínua. A Motorola, por exemplo, utilizou todas as três formas de progresso de maneira astuta ao longo da sua existência.

O mais importante é que você tem que alinhar a organização para preservar o núcleo e estimular o progresso. *O maior erro que os gerentes cometem é ignorar a importância crucial do alinhamento.* Se você decidir criar uma empresa visionária, levando a equipe para fora das instalações da empresa a fim de articular uma ideologia central e prever o progresso futuro, volte com pelo menos uma meia dúzia de mudanças concretas e específicas a serem implementadas na organização a fim de aumentar o alinhamento. O que você pode acrescentar à organização a fim de preservar melhor o núcleo e estimular mais o progresso? E, tão importante quanto isto, o que você deve eliminar da sua organização que o esteja afastando do núcleo e/ou bloqueando o progresso?

A maioria dos gerentes com os quais trabalhamos são ótimos na criação de novos mecanismos para preservar o núcleo e estimular o progresso, mas eles fracassam na eliminação do alinhamento incorreto. Se você define o trabalho em equipe como um valor central, mas a recompensa se baseia no desempenho individual, você tem que mudar a estrutura de recompensa. Se você define a inovação como um valor central, mas a participação de mercado é o objetivo dominante, você precisa mudar a sua estratégia. Se você quiser que as pessoas fiquem motivadas para tentar várias coisas e aplicar o que der certo, então tem que eliminar as penalidades por erros honestos.

Lembre-se de que este é um processo que não tem fim. Quando você capta algo alinhado de forma incorreta, tem que acabar com ele o mais rápido possível. Pense em itens desalinhados como células cancerígenas. É melhor tirá-las fora antes que se espalhem demais.

P: EU NÃO SOU DIRETOR-EXECUTIVO. O QUE POSSO FAZER COM ESTAS CONCLUSÕES?

Muita coisa.

Em primeiro lugar, você pode aplicar a maior parte das nossas conclusões na sua área, apesar de que numa escala menor. Você pode dar as ferramentas em qualquer nível, pois este é tanto um estado mental quanto um método operacional. Em vez de se precipitar instintivamente para resolver um problema à moda do líder heróico, pergunte-se primeiro: "Que *processo* deveríamos usar para resolver este problema?" Você pode criar uma cultura de devoção em torno de uma ideologia forte em qualquer nível. É claro que ela será um pouco constrangida pela ideologia da organização como um todo, mas é possível fazer isto. E se a empresa não tiver uma ideologia clara, mais uma razão (e

liberdade) para estabelecer uma no seu nível! *Só porque a empresa como um todo não tem uma ideologia centralforte, não quer dizer que o seu grupo tenha que ser privado de uma.* Um gerente de produção de uma empresa de computadores nos disse o seguinte: "Eu fiquei cansado de esperar o pessoal lá de cima se decidir, então fui em frente com a minha equipe. Agora nós temos um conjunto de valores muito distinto no meu grupo e gerenciamos de acordo com ele. A minha equipe encontrou um sentido maior para o seu trabalho. Nós temos uma identidade independente muito forte dentro da empresa e entrevistamos as pessoas analisando como elas se adaptariam à nossa equipe. As pessoas sentem que fazem parte de algo especial. Nós até temos as nossas próprias jaquetas e bonés".

Você pode estimular o progresso em qualquer nível. Nós percebemos que as MAs costumam dar muito certo em níveis médios. Uma gerente de operações imobiliárias de uma grande empresa pede que cada funcionário e gerente do seu grupo defina uma MA pessoal para cada ano. Ela também define uma MA para o grupo como um todo. E não há motivo para que você não possa criar uma cultura grupal que encoraje as pessoas a tentar várias coisas e aplicar o que der certo. Por que não definir uma regra parecida com a dos 15% da 3M para o seu grupo? Por que não inventar mecanismos de descontentamento para estimular mudanças e melhorias antes que você seja forçado a mudar e melhorar? Um gerente responsável por uma operação interna de componentes que tinha clientes cativos dentro de uma empresa foi às divisões atendidas pelo seu grupo e disse: "A partir de hoje, nós não vamos mais exigir fidelidade à política de que vocês têm que obter todos os seus componentes conosco. Se vocês conseguirem componentes melhores, resultados mais rápidos, melhores serviços ou mais qualidade com fornecedores externos, tudo bem. O fato de sabermos que vocês podem recorrer a outros fornecedores nos *forçará* a melhorar."

Outra medida poderosa que você pode tomar é informar as pessoas à sua volta sobre as conclusões a que chegamos através deste estudo. Ajude-as a entender a importância de criar a organização, não apenas o próximo grande produto. Ajudeas a entender o conceito de preservar o núcleo e estimular o progresso. Mostre às pessoas onde estão as falhas de alinhamento na organização e por que o alinhamento é tão importante. Ajude-as a rejeitar a Tirania do OU. Um gerente de nível médio que conhecemos costuma desatolar as pessoas durante as reuniões dizendo: "Ei, acho que estamos nos entregando à 'Tirania do OU'. Vamos encontrar uma forma de utilizar a 'Genialidade do E'." E normalmente dá certo.

Você pode usar as empresas visionárias como uma fonte de enorme credibilidade. Se os altos executivos resistirem à articulação dos valores centrais ou do objetivo por consideraremnos muito "efêmeros" ou "modernos", lembre-os da HewlettPackard, da Merck, da 3M, da Procter & Gamble, da Sony e outras empresas mencionadas neste livro - e mostre como elas vêm fazendo isto há décadas. Como é que um executivo intransigente pode argumentar contra a longa trajetória destas empresas? De fato, você pode usar estas empresas como fator de credibilidade para *exigir* que a alta gerência preste atenção. Que executivo não estaria interessado em atingir a posição duradoura destas empresas?

P: HÁ ESPERANÇA PARA EMPRESAS ANTIGAS, GRANDES E NÃO-VISIONÁRIAS?

Sim, mas provavelmente será uma tarefa mais difícil do que criar uma empresa visionária a partir do zero. Em primeiro lugar, haverá processos e práticas profundamente arraigados que terão que ser mudados ou eliminados a fim de alinhar a empresa a uma ideologia. Quanto mais antiga e maior for a empresa, mais arraigado será o desalinhamento.

Entretanto, encontramos alguns exemplos positivos. Em nosso próprio estudo, vimos uma empresa visionária que se desviou da sua ideologia, mas voltou a ela algumas décadas depois, se realinhando muito bem: a Ford. E a Philip Morris não apresentava muitas características de uma empresa visionária até o fim da década de 1940 - quando tinha cerca de cem anos. Além disso, observamos um progresso notável nas empresas com as quais trabalhamos. Um grande banco, por exemplo, começou a trabalhar com nossas conclusões preliminares há alguns anos e - pela primeira vez na sua história - definiu sua ideologia central e iniciou um longo processo de alinhamento a fim de preservar o núcleo e estimular o progresso. Um de seus vice-presidentes-executivos explicou: "Trabalhei nesta empresa a minha vida inteira e já tinha começado a perder as esperanças. Mas quando ficou claro em nossas mentes o que realmente representamos e começamos a mudar a organização de acordo com isto, a energia humana empregada tem sido algo impressionante. Em todos os níveis, inclusive nas filiais, as pessoas sentem que seu trabalho tem mais significado do que antes. E agora que sabemos qual é o núcleo e que ele tem que permanecer intocado, nos sentimos li*berados* para mudar as outras coisas - para sacrificar as vacas sagradas que estavam no nosso caminho. É como acordar um gigante adormecido. Nós ainda não atingimos o nível das suas empresas visionárias, mas já estamos a caminho."

Ser uma empresa visionária depende de continuidade. Não é algo estático. Qualquer empresa a qualquer momento pode se movimentar ao longo deste contínuo e se tornar *mais vi*sionária - mesmo que tenha um longo caminho a seguir. Mais uma vez, é um processo de longo prazo. Vencem a corrida aqueles que persistem e nunca desistem de ir naquela direção. Nossas conclusões não representam uma solução rápida, a próxima moda numa longa cadeia de manias de gerenciamento, o próximo cliché do dia ou um novo "programa" a ser lançado. Não! A única maneira de tornar uma empresa visionária é através de um compromisso de *longo prazo* com um processo eterno de criar a organização a fim de preservar o núcleo e estimular o progresso.

P: QUE CONSELHO VOCÊS DARIAM A UMA EMPRESA VISIONÁRIA QUE PARECE ESTAR PERDENDO SEU *STATUS* DE VISIONÁRIA - COMO A IBM, POR EXEMPLO?

A IBM é um ótimo exemplo, pois certamente foi uma das empresas mais visionárias do mundo durante cerca de setenta anos. A IBM mostra que é possível não só as empresas irem *para a frente* no contínuo do *status* de visionária, mas também podem ir *para trás.*

Uma vez uma empresa visionária não significa sempre uma empresa visionária! Assim como as democracias, as empresas visionárias exigem uma vigilância eterna.

Uma empresa como a IBM tem que aprender com seu próprio passado. Durante décadas, a IBM adorou e protegeu fanaticamente seus valores centrais (chamados de "As Três Crenças Básicas") ao mesmo tempo em que foi uma das empresas mais progressistas do planeta. A IBM se comprometeu com uma das MAs mais audaciosas da história, incluindo a decisão que colocou a existência da empresa em jogo de apostar no IBM 360 e tornar obsoletas praticamente todas as suas linhas de produtos anteriores. Ousado! Mas a IBM assumiu uma postura conservadora na década de 80, protegendo a sua linha de computadores de grande porte. Ela perdeu o seu próprio passado de vista.

Se estivéssemos sentados com os altos executivos da IBM, nós os desafiaríamos a definir uma MA tão ousada quanto o IBM 360. Nós desafiaríamos a IBM a tornar mais uma vez seus próprios produtos obsoletos, a colocar sua existência em jogo pelo êxito ou fracasso desta MA, assim como ela fez com o 360. Nós os desafiaríamos a acreditar que o pessoal da IBM se sairia vitorioso mais uma vez e atingindo o impossível, exatamente como ocorreu com o 360. A IBM tem ótimos funcionários e eles certamente seriam dignos da tarefa.

Nós também desafiaríamos os executivos da IBM a ressuscitar as três crenças básicas, da mesma forma que a J&J ressuscitou o seu credo na década de 1970. Nós os desafiaríamos a fazer com que seus cem altos gerentes e mil funcionários escolhidos ao acaso participassem de uma rededicação às crenças, assinando uma versão impressa gigante delas. Nós os desafiaríamos a transformar este documento gigante assinado num molde de bronze, reproduzi-lo e colocar réplicas dele em todas as instalações da IBM no mundo inteiro. Nós os desafiaríamos a pedir a cada funcionário da empresa que se comprometesse mais uma vez pessoalmente com estas três crenças básicas - por escrito.

Por fim, os desafiaríamos a criar um processo de realinhamento para preservar o núcleo e estimular o progresso. Nós pediríamos que identificassem pelo menos *cinqüenta* itens específicos desalinhados com respeito às três crenças básicas. Nós os desafiaríamos a identificar pelo menos mais *cinqüenta* itens específicos desalinhados que inibem o progresso. E depois os desafiaríamos não a mudar estes itens, mas eliminá-los totalmente.

Nós acreditamos que a IBM tenha as origens necessárias para recuperar sua posição como uma das empresas mais visionárias do mundo. Se a IBM relembrar as lições básicas para ser uma empresa visionária, achamos que ela recuperará sua posição, mantendo-a durante mais sete décadas. Se, por outro lado, ela não relembrar estas lições, achamos que ela continuará a decair no longo prazo, mesmo que consiga se erguer temporariamente no curto prazo.

Apesar dos itens específicos serem diferentes, daríamos os mesmos conselhos a qualquer empresa visionária a caminho da decadência. Nós diríamos para elas aprenderem com seu próprio passado. Aconselharíamos que voltassem a esclarecer e a se comprometer com a sua ideologia - voltar às suas origens básicas. E sugeriríamos que tomassem medidas drásticas e ousadas, seguindo em frente. E o mais importante: implementaríamos nestas empresas um programa rígido de realinhamento a fim de preservar o núcleo e estimular o progresso.

P: EXISTEM PESSOAS QUE *NÃO* SEJAM *CAPAZES* DE CRIAR UMA EMPRESA VISIONÁRIA?

Poucas. As únicas pessoas que não podem fazê-lo são aquelas que não estão dispostas a persistir durante a longa trajetória, aquelas que gostam de descansar sobre os louros, aquelas que não têm ideologia central e aquelas que pouco se importam com o que vai acontecer com a empresa depois que tiverem ido embora. Se você quiser abrir uma empresa, erguê-la rapidamente, ganhar muito dinheiro, comprar bens e se aposentar, então não conseguirá criar uma empresa visionária. Se você não tiver motivação para progredir - uma necessidade interna de nunca parar de melhorar e ir em frente - então não conseguirá criar uma empresa visionária. Se você não tiver interesse em uma empresa voltada para os valores cujo objetivo vai além de ganhar o máximo de dinheiro possível, então não conseguirá criar urna empresa visionária. Se você não estiver preocupado em criar uma empresa para que ela seja forte não só durante o seu mandato, mas também décadas após a sua saída, então não conseguirá criar uma empresa visionária. Mas, além destes quatro, não vemos nenhum outro pré-requisito.

P: SUAS CONCLUSÕES SE APLICAM A ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS?

Sim. Elas se aplicam a *qualquer* tipo de organização, apesar de que a forma pode variar. Nós trabalhamos para uma organização sem fins lucrativos (Universidade de Stanford) e Jerry é decano. Nossas conclusões se aplicam muito bem. Nós também vimos executivos de empresas com fins lucrativos pegarem nossas conclusões e aplicá-las em organizações sem fins lucrativos. O diretor-executivo de uma empresa visionária aplica diretamente as idéias em sua igreja. Outra executiva as levou ao hospital que dirige. Nós até achamos que os criadores dos Estados Unidos usaram os conceitos das empresas visionárias.

P: O QUE O SEU LIVRO TEM A VER COM OUTRAS OBRAS, *COMO* VENCENDO *A CRISE?*

Vencendo a crise é merecidamente considerado um dos melhores livros das duas últimas décadas. Todos deveriam lê-lo. Encontramos uma grande compatibilidade entre a obra de Peters e Waterman e a nossa. Mas também há algumas diferenças essenciais. Uma delas está no método: ao contrário do projeto de pesquisa deles, nós analisamos as empresas ao longo de toda a sua existência e em comparação direta com outras empresas. Outra diferença básica é que resumimos todas as nossas conclusões em uma estrutura de idéias subjacentes. Particularmente, o conceito de preservar o núcleo e estimular o progresso engloba praticamente tudo aquilo que observamos. Alguns dos "oito atributos" mencionados por eles foram confirmados pelas nossas pesquisas, principalmente: Mãos à Obra, Orientadas por Valores; Produtividade Através das Pessoas; Autonomia e

Iniciativa; Formas Bem Simples e Equipes Dirigentes Pequenas; Uma Firme Disposição para Agir; Propriedades Flexíveis Simultâneas; Ater-se ao Conhecido; Ao Lado e Junto do Cliente. Mas alguns dos oito atributos não foram corroborados por nossas pesquisas, principalmente Ao Lado e Junto do Cliente e Ater-se ao Conhecido. Se você definir que "o conhecido" é a ideologia central, então é verdade que as empresas visionárias o fazem. Mas contanto que elas não violem o núcleo, tudo o mais é jogo limpo - e isto pode levar empresas como a Motorola e a 3M muito além do ponto em que começaram. E quanto ao item Ao Lado e Junto do Cliente, concluímos que várias das nossas empresas são mais voltadas para a tecnologia do que para os clientes: pensamos imediatamente na Sony, na HP e na Merck. Não que elas não liguem para os seus clientes ou os atendam mal; justo pelo contrário. Mas todas as três empresas ignoram as exigências dos clientes se estas as afastarem das suas ideologias centrais, como a HP fez quando ignorou os clientes que pediam computadores IBM-compatíveis baratos ou calculadoras de bolso baratas. Perto do cliente sim, mas nunca à custa do núcleo.

Nós também encontramos uma grande compatibilidade com as obras de Peter Drucker. Na verdade, acabamos por ter um imenso respeito pela previsão de Drucker. Leia suas obras clássicas: *Concept of the Corporation (l946), The Practice of Management* (l954)* e *Managing for Results* (l964) e você vai ficar extremamente surpreso ao ver como ele foi além do raciocínio gerencial de hoje. Ao longo das nossas pesquisas, esbarramos em uma série de empresas que foram tremendamente influenciadas por Drucker: a HP, a GE, a P&G, a Merck, a Motorola e a Ford, entre outras.

Por fim, também encontramos compatibilidade com outras obras, como *Organizational Culture and Leadership de* Edgar Schein (l985) e *Corporate Culture and Performance de* John Kotter e James Heskett (l992). Schein escreveu sobre os "híbridos" culturais - gerentes que crescem dentro do núcleo da empresa e são capazes de implementar mudanças culturais (sem perder os valores centrais). Nosso capítulo sobre gerentes treinados internamente tem tudo a ver com as conclusões de Schein, principalmente nossa discussão sobre Jack Welch da GE. Kotter e Heskett exploraram a relação entre culturas fortes e desempenho organizacional, que se encaixa perfeitamente com nossas descobertas sobre culturas de devoção em empresas de alto desempenho.

P: VOCÊS ESTUDARAM O PASSADO. NÃO TÊM MEDO DE QUE SUAS CONCLUSÕES POSSAM VIR A SE TORNAR OBSOLETAS NO SÉCULO XXI?

Não. Acreditamos até que seja possível que as nossas conclusões se apliquem *mais* no século XXI do que no século XX. Acima de tudo, as idéias essenciais decorrentes do nosso trabalho - dar as ferramentas, a Genialidade do E, preservar o núcleo/estimular o progresso e alinhamento - continuarão a ser conceitos-chave durante muito tempo no futuro. Não conseguimos imaginar um cenário em que elas se tornariam obsoletas.

Tomemos a prática de dar as ferramentas, por exemplo. O conceito de focalizar a formação das características da organização em contraste com ter uma grande idéia ou ser um grande líder carismático se tornará ainda mais importante. Com o nível de aceleração das mudanças tecnológicas, o aumento da concorrência global e os ciclos de vida cada vez mais curtos dos produtos, a vida útil de qualquer idéia específica continuará a

diminuir. Não importa se é uma grande idéia, se tornará obsoleta mais rápido do que em qualquer ponto no passado.

E quanto ao modelo do líder carismático, achamos que o mundo está indo na direção exatamente oposta. Veja o século XX. Praticamente o mundo inteiro mudou para a democracia. A democracia é *um processo.* A essência da democracia é evitar o excesso de dependência em um único líder e colocar o foco no processo. Até mesmo Churchill - talvez o maior líder deste século - foi um fator secundário para o país e os seus processos, sendo deposto com o fim da Segunda Guerra Mundial. Hitler, Stalin, Mussolini, Tojo - estes foram líderes carismáticos que não entenderam que eram muito *menos* importantes do que as instituições às quais serviam. E mesmo que você não compre a analogia entre a mudança para a democracia e a evolução das empresas, o modelo do grande líder carismático tem uma falha fundamental que nunca desaparecerá - nem hoje, nem no século XXI, nem daqui a mil anos: *todos os lideres morrem.* E para transcender esta realidade imutável, o foco tem que estar em primeiro lugar na formação das características da organização.

Nosso conceito principal - preservar o núcleo/estimular o progresso - também será cada vez mais importante no século XXI. Observe as tendências da organização de negócios: horizontalização, maior descentralização, maior dispersão geográfica, maior autonomia individual, maior número de trabalhadores do conhecimento. Mais do que nunca, as empresas não conseguirão se manter de pé com os métodos tradicionais de controle: hierarquia, sistemas, orçamentos, etc. Até mesmo ir para o escritório vai se tornar menos relevante, já que a tecnologia permite que as pessoas trabalhem a partir de locais remotos. A empresa será cada vez mais mantida pe*la ideologia.* As pessoas ainda têm uma necessidade humana de pertencer a algo de que possam se orgulhar. Elas necessitam de valores e de um objetivo que dá significado às suas vidas e aos seus trabalhos. Elas precisam estar ligadas a outras pessoas, compartilhando com elas crenças e aspirações em comum. Mais do que nunca, os empregados exigirão autonomia operacional ao mesmo tempo em que exigirão que as organizações às quais estão ligados *defendam algo.*

E observe as tendências do mundo externo: fragmentação, segmentação, mudança caótica, imprevisibilidade, maior espírito empreendedor, etc. Apenas as empresas adeptas a estimular o progresso poderão prosperar. As empresas terão que se renovar continuamente, talvez através de incríveis MAs, a fim de continuarem sendo lugares em que trabalhar é excitante. As empresas que buscam a grandeza terão que estimular incansavelmente mudanças e melhorias *antes* que o mundo as exija. As empresas que imitam a evolução das espécies mais aptas - aquelas que tentam várias coisas e aplicam o que der certo - terão maiores chances de sobreviver num ambiente imprevisível e mutante; as outras provavelmente serão extintas. Nós achamos que as empresas visionárias do século XXI terão que se tornar cada vez mais fanáticas quanto a preservar a sua ideologia central e cada vez mais agressivas quanto a conceder autonomia operacional aos seus empregados. Mais do que nunca, as empresas terão que adotar a dinâmica do yin e do yang, preservando o núcleo e estimulando o progresso.

Dito isto, as empresas têm que aplicar as conclusões gerais do nosso livro *com imaginação.* Nós optamos deliberadamente por não escrever um livro no estilo "programa em dez passos". Isto teria sido extremamente prejudicial aos nossos leitores e

às nossas pesquisas. De fato, a última coisa que uma empresa visionária faria é seguir uma receita passo a passo para o sucesso, assim como Michelangelo jamais teria comprado um kit "pinte os números". A criação de uma empresa visionária é uma questão de *projeto,* e os grandes projetistas aplicam princípios gerais, não dogmas mecânicos rígidos. É muito provável que qualquer explicação específica de como fazer algo se torne obsoleta. Mas os conceitos gerais - adaptados, é claro, à mudança das condições - podem durar como princípios de orientação até grande parte do próximo século. Nós duvidamos que os elementos básicos subjacentes a empresas como a Merck, a l\4otorola, a Procter & Gamble e a 3M sejam diferentes daqui a um século. A forma certamente mudará, mas não os elementos essenciais.

ANEXO I
Quanto às pesquisas

"BRINCANDO COM FOGO"
(E AS EMPRESAS VISIONÁRIAS FALIDAS?)

Nossas pesquisas não consideraram empresas com características visionárias que tenham ido à falência. Poderia ser possível que uma porcentagem maior de empresas com características visionárias venham a falir do que de empresas que não têm características visionárias? Para fazer uma analogia, suponhamos que estudássemos as técnicas de alpinismo de dois grupos de alpinistas: os "alpinistas visionários", que conseguem escalar o Monte Everest com êxito, e os "alpinistas de comparação", que não conseguem escalar o Monte Everest. Suponhamos ainda que encontrássemos diferenças entre os dois grupos (em termos de filosofia, treinamento ou riscos corridos, por exemplo). É perfeitamente possível que os "alpinistas visionários" morram com mais freqüência do que os "alpinistas de comparação", mas como estamos estudando apenas os alpinistas que sobreviveram, não conseguimos captar este fato no estudo. Portanto, apesar de podermos dar uma boa orientação sobre o que é preciso para ser um alpinista visionário, também poderíamos (involuntariamente) estar dando conselhos que aumentam as chances de morte. De forma semelhante, suponhamos que o fato de se ter as características de uma empresa visionária resulte numa taxa de falência de 75% (assumindo que 25% das empresas se tornam instituições excepcionais) e o fato de se ter as características de uma empresa de comparação resulte apenas numa taxa de falência de 50% (assumindo que 50% das empresas não se tornam instituições excepcionais). Nestas circunstâncias, talvez alguns gerentes queiram renunciar ao visionarismo e aumentar as chances de simples sobrevivência.

Nós temos duas respostas para esta preocupação. Em primeiro lugar, alguns alpinistas realmente morrem ao tentar escalar o Monte Everest, mas apenas aqueles que tentam até o fim (quaisquer que sejam os riscos) chegam ao topo. Nós não podemos negar a possibilidade de que algumas empresas com características visionárias tenham morrido no cenário empresarial. Mas e daí? Nós não estamos escrevendo sobre a mera

sobrevivência neste livro. Nós não consideramos a sobrevivência um tópico muito interessante. Nós estamos interessados em saber como as empresas poderiam conseguir entrar para esta categoria especial de instituições excelentes e admitimos que isto *poderia* implicar correr riscos.

Mas - e esta é a nossa segunda resposta - nós achamos (apesar de não podermos provar) que as características visionárias na verdade aumentam tanto as chances de grandeza *quanto* as de sobrevivência. Mais uma vez, nos voltamos para a nossa perspectiva histórica. Nós não estamos es*crevendo sobre empresas* que tiveram uma chance e acabaram *se saindo* bem. Nós estamos escrevendo sobre empresas duradouras que enfrentaram grandes mudanças e prosperaram durante décadas. Se ser visionária é arriscado, então por que este risco não teria atingido estas empresas e acabado com elas em algum ponto de suas longas trajetórias?

"VISIONÁRIA" É APENAS MAIS UMA PALAVRA PARA "BEM-SUCEDIDA"?

O uso do levantamento junto aos diretores-executivos implicitamente pressupõe o sucesso financeiro. Nós reconhecemos isto. Afinal, você acha que os diretores-executivos descreveriam empresas não-lucrativas como altamente visionárias? Provavelmente não. Isto traz à tona a questão do ovo e da galinha: nós simplesmente atribuímos o termo "visionária" a qualquer empresa que é bem-sucedida? Não. Há muitas empresas bemsucedidas do ponto de vista financeiro que não apareceram na nossa lista de empresas visionárias. Fizemos uma análise extensiva do desempenho corporativo das **500** mais da *Fortune* na década anterior às nossas pesquisas. Esta análise mostrou que as empresas visionárias não eram as *únicas* empresas altamente bem-sucedidas durante este período de tempo. Na verdade, se você pegar apenas as dezoito primeiras empresas das listas das 500 mais do setor industrial e das **500** mais do setor de serviços da *Fortune* em termos de retorno aos investidores durante o período de 1978-1988 (a década anterior às nossas pesquisas), verá que a lista fica bem diferente da nossa lista de empresas visionárias, conforme mostrado a seguir.

As 18 mais dos setores industrial e de serviços da revista *Fortune*
Retorno aos investidores, 1978-1988

1. Hasbro
2. The Limited
3. Wal-Mart*
4. Affiliated
5. Tele-Communications
6. Giant Food
7. Toys "R" Us
8. Marion Laboratories
9. State Street Boston Corp

10. Berkshire Hathaway
11. DCNY
12. Macmillan
13. Cooper Tire & Rubber
14. Tyson Foods
15. Philips Industries
16. MCI Communications
17. Dillard Department Stores
18. Food Lion

Os indícios sugerem que os diretores-executivos consultados por nós consideraram visionárias empresas *mais* do que altamente lucrativas (senão teríamos obtido uma ligação direta entre as empresas com melhor desempenho financeiro em 1978-1988 e as respostas dos executivos). É claro que no período de 1926 a 1990, nossas empresas visionárias se saíram melhor do que praticamente todo o resto, o que sugere que, se os diretores-executivos estivessem pensando apenas em termos de sucesso financeiro, eles estariam pensando em termos do sucesso de muito longo prazo, o que se encaixa em nosso quadro de empresas visionárias como grandes instituições duradouras.

PODEMOS CONFIAR NO LEVANTAMENTO FEITO JUNTO AOS DIRETORES-EXECUTIVOS COMO UMA FONTE SEGURA DAS EMPRESAS CERTAS?

Fazer um levantamento - mesmo um levantamento com pessoas tão sérias e instruídas quanto importantes executivos - é um método imperfeito. Nosso levantamento procurou minimizar o preconceito, mas não o eliminou inteiramente. Em primeiro lugar, as empresas que tiveram uma cobertura positiva por parte da imprensa na época do levantamento podem ter obtido uma representação indevida nos resultados. A American Express, por exemplo, teve matérias excelentes - algumas rotulando a empresa como "visionária" - nos meses imediatamente anteriores ao levantamento. Talvez isto tenha influenciado algumas das respostas dos executivos, dando à American Express uma representação indevidamente alta nos dados do levantamento. Ao compararmos a American Express com as outras empresas da nossa lista, observamos que ela tem menos características de uma empresa visionária.

Nós também reconhecemos que o fato de confiarmos num levantamento pressupõe que as empresas visionárias sejam, por definição, muito conhecidas e admiradas. Por sua vez, isto causa uma predisposição a favor de empresas grandes de capital aberto. (Observe que todas as empresas do nosso conjunto final são de capital aberto.) Mas será que existem empresas visionárias (talvez ainda mais visionárias do que as do nosso estudo) que preferem continuar pequenas ou desconhecidas pelo público? Por exemplo: a L.L. Bean e a Granite Rock (vencedora de 1992 do Prêmio da Qualidade Malcolm Baldrige - um feito e tanto para uma pedreira) parecem compartilhar vários traços com nossas empresas visionárias, mas continuam sendo instituições privadas e um tanto isoladas.

Apesar de reconhecermos estas dificuldades, ainda acreditamos que o levantamento feito junto aos executivos, apesar de ter seus pontos fracos, era o melhor método

disponível para criar um conjunto de estudos. Como não sabíamos com antecedência quais seriam as características de uma empresa visionária (era isto que estávamos tentando descobrir!), não podíamos criar um dispositivo de seleção científico preciso. O mais importante é que o levantamento foi feito junto a uma ampla população de juizes perspicazes que não tinham os mesmos preconceitos idiossincráticos que nós.

Algumas pessoas nos perguntaram se o nosso levantamento simplesmente não tinha recriado a lista da *Fortune* das empresas "Mais Admiradas" (que também utiliza o método de levantamento junto a executivos) em vez de uma lista de "empresas visionárias". Não. Nós analisamos minuciosamente as listas das empresas "Mais Admiradas" da *Fortune para* os anos de 1983-1990 e, apesar de as empresas visionárias terem uma boa representação no levantamento da *Fortune,* nós não encontramos uma correlação direta. Em 1989, todas as empresas visionárias comuns às duas listas ficaram entre os 30% de primeiras na lista da *Fortune,* mas não numa correlação direta com as dezoito primeiras. (Apenas duas das empresas de comparação apareceram entre os 30% de primeiras na lista da *Fortune.) É* claro que as empresas visionárias são admiradas (como era de se esperar), mas a lista das empresas visionárias é um mero reflexo da lista das "Mais Admiradas" da *Fortune.*

CORRELAÇÕES *VERSUS* CAUSA

Nós identificamos certas características que tendem a distinguir as empresas visionárias das empresas de comparação neste conjunto específico. Por isso podemos afirmar que existe uma *correlação* entre estas diferenças e as empresas visionárias. Entretanto, não podemos afirmar que existe uma relação *causal.* Nós não podemos *provar* que as características das empresas visionárias levarão ao sucesso duradouro em todos os casos. Também não temos certeza se as empresas do nosso estudo descobriram uma abordagem otimizada aos negócios - talvez haja uma série de empresas visionárias de capital privado que ninguém estudou que tenham sido ainda mais bem-sucedidas durante períodos mais longos, porém baseando-se em uma dinâmica diferente. Nós não podemos afirmar que encontramos definitivamente a causa e o efeito. Experiências rigidamente controladas simplesmente não existem no mundo real das empresas e por isso é impossível afirmar a existência de uma relação de causa e efeito com IOO% de certeza. Nossas análises de comparação nos dão *mais* confiança de que identificamos as causas e não apenas as correlações ocasionais que teríamos identificado sem um conjunto de comparação, mas não podem nos dar certeza.

Entretanto, gostaríamos de enfatizar que os *elementos básicos que concluímos que distinguem as empresas visionárias normalmente eram encontrados nas empresas muito antes de elas se tornarem instituições excelentes altamente bem-sucedidas. O* fato de que estas características em geral vinham *antes* do êxito final (um fato que mostra mais uma vez o poder da abordagem histórica) nos dá confiança de termos encontrado mais do que apenas correlações ocasionais.

TEMPOS DIFÍCEIS PARA AS EMPRESAS VISIONÁRIAS

No início da década de 1990, a maioria das empresas visionárias do nosso estudo eram instituições excepcionais em seus setores. Entretanto, algumas das empresas visionárias estavam passando por dificuldades. Isto põe abaixo a validade básica das nossas conclusões? Nós achamos que não, por dois motivos.

Em primeiro lugar, é importante nos lembrarmos de que *todas* as empresas altamente visionárias do nosso estudo, até mesmo as que estavam se saindo bem na década de 1990, levaram seus tropeções no decorrer da sua existência. As empresas altamente visionárias não estão imunes a contratempos e dificuldades, entretanto demonstram ter uma capacidade rápida de recuperação e apresentam ótimas trajetórias de longo prazo.

Vamos analisar a IBM, por exemplo. Quaisquer que sejam os problemas da IBM na década de 1990, a empresa apresentou uma trajetória impressionante de sete décadas, incluindo duas guerras mundiais, a depressão e a invenção dos computadores. Nenhuma empresa do setor de informática chegou aos pés do avanço da IBM durante este período de setenta anos. Até mesmo quando a situação esteve preta para a IBM, a imprensa da área de negócios se referia a ela como "um tesouro nacional". Uma empresa não obtém este *status* por acaso e acreditamos que há muitas lições a serem aprendidas com a história da IBM - seus êxitos e suas dificuldades. Que lições a IBM deveria aprender com seu *próprio* passado? O que ela precisa fazer para recuperar a posição que tinha antes?
Em segundo lugar, lembre-se de que, no decorrer do nosso estudo, sempre fizemos uma comparação entre duas empresas. Portanto, apesar de nenhuma empresa ser perfeita (todas têm seus defeitos), algumas atin*gem um* patamar superior durante a longa jornada de esforço. Quando a Burroughs definhou e perdeu sua identidade única, por exemplo, ninguérn escreveu sobre o enfraquecimento de "um tesouro nacional". Por que a IBM atingiu uma posição elevada ao passo que a Burroughs nunca atingiu um posição semelhante na psique norte-americana ou na economia mundial? Quaisquer que sejam as suas imperfeições, fica o fato de que as empresas visionárias se destacaram com relação ao mercado em geral e a um conjunto de controle cuidadosamente selecionado de empresas de comparação no longo curso da história. Nós podemos aprender muito com este contraste.

EMPRESAS DE GRANDE PORTE VERSUS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

O estudo tem uma predisposição a favor de empresas de grande porte? Sim e não. Sim, a lista consiste apenas de grandes empresas. Mas todas as empresas da lista *um dia foram empresas de pequeno porte.* Nós analisamos estas empresas não só quando elas eram grandes, mas também quando eram pequenas, e procuramos captar fatos que pudessem ser aplicados tanto a empresas de pequeno quanto de grande porte. Lembre-se de que também fizemos o levantamento junto a executivos de empresas de pequeno e médio portes (das listas das 500 e 100 mais da *Inc.);* até mesmo os executivos das pequenas empresas queriam aprender lições com as empresas que se tornaram grandes.

INFORMAÇÕES DESIGUAIS

A qualidade e a quantidade de informações históricas variou de uma empresa para outra. Algumas empresas, como a Hewlett-Packard e a Merck, abriram seus arquivos para nós e forneceram várias caixas com materiais direto da fonte. A maioria das empresas (inclusive as empresas de comparação) cooperaram de livre e espontânea vontade, apesar de a qualidade das informações ter variado. Em alguns casos, entretanto, a empresa se recusou a cooperar com o estudo e por isso tivemos que nos basear em fontes secundárias. Além disso, as fontes secundárias apresentaram variações de qualidade e quantidade para cada empresa. Não encontramos nenhum livro escrito especificamente sobre a Nordstrom, por exemplo, mas encontramos pilhas de livros sobre empresas como a Ford, a IBM, a Disney e a GE. Fizemos tudo que podíamos para encontrar todas as fontes possíveis sobre cada empresa e encontramos fontes substanciais sobre todas, menos uma (a Kenwood). É impossível obter informações perfeitas. Mas, dada a grande quantidade de informações de que dispusemos, estamos confiantes de que nossas conclusões não mudariam significativamente se conseguíssemos informações perfeitas. Acreditamos até que seriam consolidadas.

PREDISPOSIÇÃO A FAVOR DOS ESTADOS UNIDOS

Nosso levantamento trabalhou apenas com executivos norte-americanos e só analisou um par de fora dos Estados Unidos (Sony *versus* Kenwood). Nós acreditamos que a *dinâmica básica* de uma empresa visionária seja a mesma em todas as culturas e nacionalidades, mas também suspeitamos que as *particularidades* desta dinâmica variem - talvez drasticamente de uma cultura para outra. Nós reconhecemos este fato e encorajamos pesquisas futuras sobre as diferenças entre empresas visionárias de culturas distintas.

ANEXO 2
Origens da fundação das empresas visionárias e das empresas de comparação

3M

Ano de fundação: 1902

Fundador(es): Cinco investidores de Minnesota - dois operadores de estrada de ferro, um médico, um operador de mercado de carnes e um advogado

Localização: Crystal Bay, MN

Conceito de fundação: Abrir e operar uma mina a fim de extrair coríndon como abrasivo para exportar para fabricantes de rebolos de esmeril.

Resultados iniciais: O negócio de mineração faliu após vender apenas uma tonelada de material; não foram encontrados outros compradores. A empresa foi sobrevivendo com as contas pessoais dos investidores e salva por um novo investidor (Louis Ordway), que ajudou a empresa a mudar para a produção de lixa em 1905. A 3M não tinha dinheiro para pagar o salário do seu presidente (Edgard Ober) durante seus primeiros onze anos de mandato.

Norton

Ano de fundação: 1885

Fundador(es): Sete gerentes-investidores de vários setores de negócios

Localização: Worcester, MA

Conceito de fundação: Pequena empresa de rebolos de esmeril comprada de Frank Norton a fim de capitalizar no crescente mercado de rebolos de esmeril para o crescente setor de máquinas-ferramentas.

Resultados iniciais: Crescimento e sucesso logo no início; pagou dividendos anuais estáveis durante seus primeiros quinze anos de operação (menos um) e multiplicou seu capital por quinze no mesmo período. Em 1990, a Norton foi considerada a empresa líder do setor.

American Express

Ano de fundação: 1850

Fundador(es): Henry Wells (idade desconhecida), William Fargo (idade desconhecida), John Butterfield (idade desconhecida)

Localização: Nova York, NY

Conceito de fundação: A fim de eliminar a "concorrência desperdiçadora" entre três empresas rivais (Wells & Company; Livingston, Fargo & Company; e Butterfield, Wasson & Company) no negócio de frete expresso, as três empresas concordaram em unir suas forças numa única empresa praticamente monopolista.

Resultados iniciais: Imediatamente lucrativa e com crescimento rápido (o que não é de surpreender com um quase monopólio).

Wells Fargo

Ano de fundação: 1852

Fundador(es): Henry Wells (idade desconhecida), William Fargo (idade desconhecida)

Localização: San Francisco, CA

Conceito de fundação: Prestar serviços expressos (entrega de pacotes) e bancários para o mercado californiano em expansão (devido à corrida do ouro).

Resultados iniciais: Uma das únicas empresas a sobreviver ao abalo do setor bancário da Califórnia em 1855, saindo-se com uma boa posição e poucos concorrentes após o pânico. Expandiu-se rapidamente de 1855 a 1866.

Boeing

Ano de fundação: 1915

Fundador(es): William E. Boeing (35 anos)

Localização: Seattle, WA

Conceito de fundação: Do contrato social: "Ser um negócio de produção em geral... fabricar bens, produtos e mercadorias em geral de toda espécie, principalmente aviões e veículos de aviação... dirigir uma escola de pilotos e agir corno uma transportadora comum de passageiros e carga através da navegação aérea". Bill Boeing era ex-comerciante de madeira.

Resultados iniciais: O primeiro avião de Bill Boeing (o B&W) não passou nos testes da Marinha. A Boeing vendeu cinqüenta unidades do seu segundo avião (o Modelo C) para a Marinha, mas não conseguiu estender o contrato e a empresa decaiu no período de 1919-1920. A Boeing perdeu US$300.000 em 1920 e sobreviveu graças a empréstimos de Bill Boeing e à fabricação de móveis e vedetas.

Douglas Aircraff

Ano de fundação: 1920

Fundador(es): Donald W. Douglas (28 anos)

Localização: Los Angeles, CA

Conceito de fundação: Projetar e construir um avião para o vôo sem escalas atravessando os Estados Unidos (o Cloudster). Empresa reorganizada em 1921 em uma nova corporação para transferir a tecnologia do Cloudster a fim de honrar o contrato de fabricação de aviões torpedeiros para a Marinha.

Resultados iniciais: Conseguiu um contrato com a Marinha para a fabricação de dezoito aviões torpedeiros e logo em seguida obteve outros contratos com os governos norte-americano e norueguês. A empresa atingiu o sucesso logo cedo e cresceu a um índice anual médio de 284% por ano durante seus primeiros quatro anos de operação.

Citicorp

Ano de fundação: 1812

Fundador(es): Samuel Osgood (idade desconhecida)

Localização: Nova York, NY

Conceito de fundação: Basicamente uma cooperativa de crédito privada para seus sócios comerciantes, que a utilizavam para financiar seus próprios empreendimentos.

Resultados iniciais: No tinha nenhuma estratégia coerente e continuou a operar como um banco privado durante quase setenta anos. Não iniciou o processo de se tornar um banco nacional até por volta de 1890 sob a orientação de James Stillman.

Chase Manhattan

Ano de fundação: 1799 para o Bank of Manhattan e 1877 para o Chase Bank

Fundador(es): Aaron Burr (idade desconhecida) do Bank of Manhattan e John Thompson (idade desconhecida) do Chase Bank

Localização: Nova York, NY

Conceito de fundação: Ser um banco.

Resultados iniciais: O Bank of Manhattan começou a prosperar em 1808. O Chase Bank só ficou conhecido em 1911.

Outros comentários: O Chase e o Manhattan se fundiram em 1955.

Ford

Ano de fundação: 1903

Fundador(es): Henry Ford (40 anos) e Alex Malcomson (idade desconhecida)

Localização: Detroit, MI

Conceito de fundação: Fazer automóveis com base nos conhecimentos que Henry Ford tinha de mecânica e, em particular, capitalizar sobre a tecnologia de pistões verticais. Uma das 502 firmas fundadas nos Estados Unidos entre 1900 e 1908 para fabricar automóveis.

Resultados iniciais: O primeiro carro, o Modelo A, obteve êxito; atingiu vendas de mais de 600 unidades por mês no fim do primeiro ano de operações. Lançou cinco modelos (A, B, C, F e K) antes de lançar o Modelo T em 1908, revolucionando o setor e transformando a Ford na fabricante de carros líder.

Outros comentários: Apesar de Ford não ter fundado uma empresa especificamente para construir o Modelo T, parece que ele já havia pensado na idéia do processo de produção em massa em 1903.

General Motors

Ano de fundação: 1908

Fundador(es): William Durant
Localização: Detroit, MI

Conceito de fundação: Adquirir e organizar uma série de pequenos fabricantes de automóveis em uma empresa com a estratégia de fornecer uma variedade de carros para vários gostos e rendas e capitalizar sobre recursos financeiros comuns e outros.

Resultados iniciais: Entre 1908 e 1910, Durant adquiriu dezessete empresas - incluindo a Oldsmobile, a Cadillac e a Pontiac - para complementar a Buick Motors. Acrescentou a Chevrolet em 1918. Caminho difícil com forte crescimento, mas crises financeiras; Durant foi deposto em 1920.

Outros comentários: De 1921 a 1927, a GM, sob a direção de AIfred Sloan, se igualou e passou à frente da Ford para se tornar o líder dos fabricantes de carros.

General Electric

Ano de fundação: 1892

Fundador(es): Thomas Edison (45 anos), Elihu Thomson (39 anos), Charles Coffin (48 anos)

Localização: Nova York, NY

Conceito de fundação: Consolidar a Edison General Electric Company (fundada em 1878 para desenvolver e comercializar as pesquisas em eletricidade e iluminação de Edison) e a ThomsonHouston Electric Company (fundada em 1883 como um conglomerado de negócios relacionados com a eletricidade).

Resultados iniciais: Êxito no primeiro ano (ganhos de US$3 milhões em sete meses); dificuldades financeiras e escassez de caixa em 1893 devido a uma depressão nacional; se recuperou e cresceu ao longo das duas décadas seguintes auxiliada, em parte, por ter evoluído para o sistema de corrente alternada.

Westinghouse

Ano de fundação: 1886

Fundador(es): George Westinghouse (39 anos)

Localização: Pittsburgh, PA

Conceito de fundação: Desenvolver e comercializar a tecnologia de eletricidade de corrente alternada (CA) e o conceito de sistemas de energia central - uma tecnologia que mostrou ser superior ao sistema de corrente contínua (CC) de Edison - tornando assim o sistema CA o principal sistema em todo o mundo.

Resultados iniciais: Conceito de tecnologia superior teve como conseqüência um grande sucesso logo de cara, transformando a empresa na segunda melhor do setor; George Westinghouse conseguiu financiar o crescimento inicial durante duas décadas sem perder o controle da empresa.

Outros comentários: Dificuldades financeiras durante o pânico nacional de 1907 levaram os banqueiros a deporem Westinghouse da sua própria empresa em 1910.

Hewlett-Packard

Ano de fundação: 1937

Fundador(es): William Hewlett (26 anos) e David Packard (26 anos)

Localização: Palo Alto, CA

Conceito de fundação: Abordagem inicial "estritamente oportunista" no campo amplamente definido de "rádio, eletrônica e engenharia eletrônica". Produtos iniciais considerados nos primeiros anos incluíam equipamentos de solda, máquinas de choque para redução de peso, descargas automáticas, sensores para pista de boliche, transmissores de rádio, sistemas de endereçamento público, equipamentos de ar condicionado, mecanismos de relógio para telescópios, equipamentos médicos e osciloscópios.

Resultados iniciais: Se manteve de pé no primeiro ano através de trabalhos de engenharia e operações pouco rendosas (numa garagem). Em 1939, vendeu alguns audiosciloscópios. Vendas do primeiro ano: pouco mais de US$5.100 com um lucro de US$1.300. Mudou-se da garagem em 1940. Dezessete pessoas empregadas em 1941. A Segunda Guerra Mundial aumentou o número de empregos para duzentos, caindo para oitenta após a guerra. Vendas em 1948: US$2,1 milhões.

Texas Instruments

Ano de fundação: 1930

Fundador(es): Dr. J. Clarence Karcher (idade desconhecida) e Eugene McDermott (31 anos)

Localização: Newark, NJ

Conceito de fundação: Começou como Geophysical Service, Inc., "a primeira empresa independente a fazer levantamentos sismográficos por reflexão de campos de petróleo potenciais com seus laboratórios de Texas desenvolvendo e produzindo instrumentos para este tipo de

trabalho". A empresa se mudou para Dallas, Texas, em 1934 a fim de solidificar sua posição na área de exploração de petróleo. Mudou seu nome para Texas Instruments em 1951.

Resultados iniciais: Logo se tornou líder de mercado na área de exploração geofísica. Cresceu e prosperou no início e no meio da década de 1930. Teve problemas no início da década de 1940 quando tentou entrar diretamente para o ramo da exploração de petróleo. Salvou-se através da aplicação da tecnologia sísmica à varredura de sinais para o setor militar. Recuperou-se bem durante a Segunda Guerra Mundial.

IBM

Ano de fundação: 1911 (l890 para as empresas de origem)

Fundador(es): Charles Flint (idade desconhecida)

Localização: Nova York, NY

Conceito de fundação: Fusão de duas pequenas empresas em um miniconglomerado de balanças, relógios de ponto e máquinas de tabulação para caixas e contadores (chamada "Computing, Tabulating, Recording Company" ou CTR).

Resultados iniciais: Enfrentou dificuldades durante três anos e o conselho discutiu seriamente sua liquidação. Em 1914, contratou Thomas J. Watson Sr., que foi melhorando a situação da empresa e a transformou na líder do mercado de máquinas de tabulação em 1930.

Outros comentários: Mudou seu nome para International Business Machines Corporation em 1925.

Burroughs

Ano de fundação: 1892

Fundador(es): William Burroughs (idade desconhecida), Joseph Boyer (idade desconhecida)

Localização: St. Louis, MO

Conceito de fundação: William Burroughs inventou a primeira máquina de registro e soma e formou uma empresa (chamada American Amirthmometer Company) para comercializá-la.
Resultados iniciais: Uma vez no mercado, o produto foi bem-sucedido e a empresa cresceu. A Burroughs consolidou sua posição no setor através de novos produtos e aquisições. Em 1914, a empresa tinha noventa produtos. Em 1920, foi considerada o "esteio do setor de máquinas para escritório".

Outros comentários: William Burroughs recebeu a Medalha John Scott do Instituto Franklin por sua invenção; ele morreu em 1898 de tuberculose; a empresa foi rebatizada de "Burroughs Adding Machine Company" em sua memória em 1905.

Johnson & Johnson

Ano de fundação: 1886

Fundador(es): Robert W. Johnson (41 anos), James Johnson, E. Mead Johnson (irmãos mais novos de Robert W.; idades desconhecidas)

Localização: New Brunswick, NJ

Conceito de fundação: Fabricação de produtos médicos, com ênfase especial em bandagens cirúrgicas anti-sépticas e esparadrapos médicos; o primeiro catálogo tinha 32 páginas "com uma série de produtos".

Resultados iniciais: A empresa começou com quatorze funcionários em 1886; em 1888, a empresa contratou 125 trabalhadores; em 1894, a empresa empregou 400. Sucesso no início com base numa série de produtos inovadores, surgimento de hospitais e cultivo de uma forte imagem da marca.

Bristol-Myers

Ano de fundação: 1887

Fundador(es): William McLaren Bristol (vinte e poucos anos), John Ripley Myers (vinte e poucos anos)

Localização: Clinton, NY

Conceito de fundação: Adquiriu por US$5.000 "uma firma de fabricação de remédios a caminho da falência chamada Clinton Manufacturing Company". Nem Bristol nem Myers tinham experiência no setor farmacêutico.

Resultados iniciais: Teve dificuldades desde o início; em 1889, a empresa tinha apenas nove funcionários; não teve lucros durante os primeiros doze anos de operação. A empresa não cresceu rapidamente antes de 1903, quando lançou novos produtos de sucesso: Sal Hepatica (um sal laxante) e Ipana (a primeira pasta de dentes desinfetante).

Marriott

Ano de fundação: 1927

Fundador(es): J. Willard Marriott (26 anos), Allie Marriott (22 anos)

Localização: Washington, DC

Conceito de fundação: Ter um negócio próprio. Começaram com posto de vendas de cerveja não alcoólica A&W Root Beer com nove lugares para sentar. A fim de atrair outros negócios, eles passaram a fazer comida picante (principalmente mexicana) e chamaram o restaurante de Hot Shoppe.

Resultados iniciais: Funcionando dezesseis horas por dia, a loja deu lucros no primeiro ano, com uma receita bruta de US$16.000. Em 1929, tinha sido expandida para três distribuidoras que funcionavam 24 horas por dia. Expansão para Baltimore em 1931. Havia dezoito Hot Shoppes em 1940.

Howard Johnson

Ano de fundação: 1925

Fundador(es): Howard iohnson (27 anos)

Localização: Wollaston, MA

Conceito de fundação: Comprou uma lanchonete e adotou a fórmula de sorvete da sua mãe, um sucesso junto aos moradores de New England.

Resultados iniciais: Em seis meses, a demanda ultrapassou a capacidade de produção. Em 1928, as vendas de sorvete atingiram US$240.000. Em 1933, ele expandiu para os famosos restaurantes de telhado laranja de beira de estrada. Havia construido 125 unidades até 1940.

Outros comentários: Quando Howard Johnson encontrou o conceito básico-dos restaurantes de beira de estrada, ele expandiu e capitalizou esta idéia ao máximo.

Merck

Ano de fundação: 1891

Fundador(es): George Merck (23 anos)

Localização: Nova York, NY

Conceito de fundação: Filial de vendas da empresa química alemã E. Merck. Tem suas origens na farmácia da família Merck na cidade de Darmstadt, na Alemanha, 1668.

Resultados iniciais: Grande sucesso de vendas (US$1 milhão em 1897) de produtos químicos importados da empresa matriz; só começou a fabricar seus próprios produtos químicos na segunda década da sua existência. Começou com a fabricação de iodetos e outros produtos farmacêuticos básicos na nova fábrica em Rahway, Nova Jérsei, por volta de 1903. Receita em 1910 de US$3 milhões.

Pfizer

Ano de fundação: 1849

Fundador(es): Charles Pfizer (25 anos) e Charles Erhart (28 anos)

Localização: Brooklyn, NY

Conceito de fundação: Fabricação de produtos químicos de alta qualidade que não eram fabricados até então nos Estados Unidos, obtendo assim uma vantagem tarifária sobre os produtos importados; o primeiro produto foi o Santonin, um composto para combater vermes parasitas.

Resultados iniciais: O Santonin parece ter vendido bem, dando à empresa uma base para a expansão; em 1855, a empresa começou a fabricar produtos à base de iodo e até 1860 já fabricava pelo menos cinco linhas de produtos. Em 1857, a empresa abriu um escritório no centro de Manhattan e entre 1857 e 1888 a Pfizer comprou 72 lotes de terra para expansão.

Motorola

Ano de fundação: 1928

Fundador(es): Paul V. Galvin (33 anos)

Localização: Chicago, IL

Conceito de fundação: Eliminadores de bateria para rádios, incluindo um negócio de consertos de eliminadores de bateria para rádios da Sears, Roebuck que voltavam à Sears para assistência técnica sob garantia. Galvin "sabia que o eliminador não ia ter lugar no mercado durante muito tempo", por isso logo começou a procurar outros mercados.

Resultados iniciais: A empresa mal conseguiu se manter no primeiro ano com o negócio de fabricação e conserto de eliminadores. Quase faliu no fim de 1929. Lançou o conceito de rádios para carro em 1930. Perdeu dinheiro em 1930 e se tornou lucrativa em 1931, crescendo a partir daí.

Zenith

Ano de fundação: 1923

Fundador(es): Eugene E. MacDonald (37 anos)

Localização: Chicago, IL

Conceito de fundação: Vendas e marketing de rádios para capitalizar sobre o setor emergente (a radiodifusão comercial começou em 1920 e havia uma oferta pequena de rádios); em 1923, conseguiu uma licença exclusiva para vender rádios feitos pela Chicago Radio Lab; em 1924, lançou o primeiro rádio portátil do mundo.

Resultados iniciais: Inovações estimulavam o crescimento das vendas (l924: primeiro rádio portátil; 1926: primeiro rádio doméstico operado a partir de uma tomada de corrente alternada; 1927: primeiro rádio com botão de sintonia automática). Entretanto, o gerenciamento descuidado do patrimônio causou problemas de liquidez e crédito no meio da década de 20.

Nordstrom

Ano de fundação: 1901

Fundador(es): John Nordstrom (30 anos), Carl Wallin (idade desconhecida)

Localização: Nova York, NY

Conceito de fundação: Nas palavras de John Nordstrom: "Eu ainda não tinha certeza do que queria fazer. ... Eu comecei a procurar pequenos negócios para os quais pudesse entrar. O Sr. Wallin era sapateiro profissional e... tinha aberto uma loja de conserto de sapatos. ... Eu costumava visitar o Sr. Wallin em sua loja e um dia ele sugeriu que nos associássemos e abríssemos uma loja de sapatos."

Resultados iniciais: Logo se tornou lucrativa. Mudou-se três vezes nos primeiros quinze anos, mas continuou sendo um negócio de uma só loja até 1923, quando os sócios abriram uma segunda loja.

Outros comentários: John Nordstrom vendeu sua parte da empresa para dois de seus filhos (Everett e Elmer) em 1928.

Melville

Ano de fundação: 1892

Fundador(es): Frank Melville (idade desconhecida)

Localização: Nova York, NY

Conceito de fundação: Frank Melville, um vendedor de sapatos viajante, adquiriu três lojas de sapatos "quando o dono fugiu da cidade sem pagar Melville por uma encomenda de sapatos entregue".

Resultados iniciais: Parece ter sido lucrativa desde cedo. Começou a se expandir para um conceito de cadeia em 1895. Em 1923, já tinha 31 lojas; em 1935, tinha 571 lojas. Maior revendedora de sapatos dos Estados Unidos no início da década de 1930.

Procter & Gamble

Ano de fundação: 1837

Fundador(es): William Procter (36 anos) e James Gamble (34 anos)

Localização: Cincinnati, OH

Conceito de fundação: Procter, um fabricante de velas, e Gamble, um fabricante de sabonetes, utilizavam as mesmas matérias-primas de gordura animal para fazer seus produtos; sendo cunhados, eles decidiram juntar suas forças e formaram uma sociedade para vender sabonetes e velas.

Resultados iniciais: A empresa cresceu lentamente e levou quinze anos para ir além do seu modesto escritório, local de produção e loja na "Main Street, 2? porta a partir da Sixth Street". Apesar de não ter tido um crescimento espetacular, a empresa parece ter sido lucrativa; em 1847, a empresa ganhou US$20.000. Duas décadas após a fundação, a empresa tinha oitenta operários trabalhando na fábrica.

Outros comentários: Na época da sua fundação, a P&G era uma das dezoito empresas que vendiam sabonete e/ou velas em Cincinnati.

Colgate

Ano de fundação: 1806

Fundador(es): William Colgate (23 anos)

Localização: Nova York, NY

Conceito de fundação: Segundo o presidente da Colgate em 1956: "Naquela época da história norteamericana [l806], pelo menos 75% dos sabonetes usados eram feitos em casa. ... O sabonete feito em casa era cru, grosseiro, áspero e com um aroma nada agradável. William Colgate se propôs a fazer um sabonete que fosse agradável aos sentidos e as pessoas tivessem condições de comprar."

Resultados iniciais: Poucas informações disponíveis; não há indícios de que a empresa tenha sido mais ou menos bem-sucedida do que a P&G durante as duas primeiras décadas de vida.

Outros comentários: Uma das primeiras empresas norte-americanas a fabricar sabonete para venda.

Philip Morris

Ano de fundação: 1847

Fundador(es): Philip Morris (idade desconhecida)

Localização: Londres, Inglaterra

Conceito de fundação: Tabacaria situada na Bond Street em Londres.

Resultados iniciais: Continuou sendo uma simples revendedora até 1854, quando Philip Morris começou a fabricar cigarros. Poucos indícios de crescimento substancial no início. Lançou seus cigarros nos Estados Unidos em 1902. Investidores norte-americanos compraram os direitos sobre o nome Philip Morris em 1919.

outros comentários: Marca Marlboro lançada como cigarro para mulheres em 1924.

R.J. Reynolds

Ano de fundação: 1875

Fundador(es): Richard J. Reynolds (25 anos)

Localização: Winston, NC

Conceito de fundação: Desenvolver e vender fumo para mascar com base numa nova "folha defumada que se transformava no melhor fumo para mascar."

Resultados iniciais: No primeiro ano de operações, sua empresa produziu 56 toneladas do produto. "A partir daí, mais ou menos de ano em ano, era preciso expandir a fábrica para suprir as demandas dos mascadores do país." Por volta do meio da década de 1880, R.J. Reynolds tinha acumulado uma fortuna pessoal de mais de US$100.000.

outros comentários: Cigarros da marca Camel lançados em 1913; em 1917, já havia se tornado a marca nº 1 dos EUA.

Sony

Ano de fundação: 1945

Fundador(es): Masaru Ibuka (37 anos)

Localização: Tóquio, Japão

Conceito de fundação: Nenhuma idéia clara a não ser o conceito vago de aplicar a tecnologia à criação de bens de consumo.

Resultados iniciais: Teve dificuldades com uma panela elétrica para fazer arroz fracassada, um sistema de gravação de fitas fracassado; se manteve de pé através de almofadas elétricas grosseiras e uma miscelânea de produtos sob contrato para a Japan Broadcasting, como voltímetros e consoles de controle para estúdios. Desenvolveu o

primeiro produto de consumo de sucesso (o rádio de bolso) em 1955. Levou doze anos para chegar a ter quinhentos funcionários.

Kenwood

Ano de fundação: 1946

Fundador(es): Não há menção

Localização: Cidade de Komagane, Japão

Conceito de fundação: Ser uma pioneira especialista em tecnologia de áudio.

Resultados iniciais: Logo se estabeleceu como líder em tecnologia de áudio. Seus primeiros produtos, componentes especializadas de rádio, foram um sucesso e deram estabilidade imediata à empresa. Seu transformador de alta freqüência foi o primeiro produto feito no Japão a passar pelos padrões de aprovação da Japan Broadcasting Corporation (l949).

Wal-Mart

Ano de fundação: 1945

Fundador(es): Sam Walton (27 anos)
Localização: Newport, AR

Conceito de fundação: Adquiriu uma licença de franquia para uma lojinha Ben Franklin numa pequena cidade; não há indícios de planos para se transformar em algo mais do que isto.

Resultados iniciais: Vendas no primeiro ano: US$80.000; vendas no terceiro ano: US$225.000. Perdeu sua licença de arrendamento em 1950, perdendo assim sua loja. Mudou-se para Bentonville, Arkansas, e abriu uma lojinha que chamou de "Walton's". Expandiu-se para duas unidades em 1952.

Outros comentários: Abriu a primeira grande loja de descontos da área rural em 1962.

Ames

Ano de fundação: 1958

Fundador(es): Milton Gilman (33 anos) e lrving Gilman (idade desconhecida)

Localização: Southbridge, MA

Conceito de fundação: Hipotecaram a fazenda da família só para abrir uma cadeia de vendas a varejo com desconto em pequenas cidades.

Resultados iniciais: Vendas no primeiro ano: US$ 1 milhão; em dois anos, a Ames se tornou uma cadeia com várias unidades em Nova York e Vermont.

Outros comentários: Abriu a primeira grande loja de descontos da área rural em 1958.

Walt Disney

Ano de fundação: 1923

Fundador(es): Walter E. Disney (21 anos), Roy O. Disney (27 anos)

Localização: Los Angeles, CA

Conceito de fundação: Walt se mudou de Kansas City para Los Angeles a fim de entrar para o negócio do cinema, mas não conseguiu emprego, então alugou uma câmera, montou um balcão de animação, fez um estádio na garagem do tio e decidiu entrar para o negócio da animação por conta própria. Segundo Schickel, biógrafo de Disney, "Ele estava pelo menos meio convencido de que era muito tarde para entrar para a área de animação - talvez a época certa já tivesse passado há seis anos mas era a única área em que tinha tido alguma experiência".

Resultados iniciais: A primeira série de filmes *(Alice)* mal serviu para gerar fluxo de caixa (com despesas moderadas) para manter a empresa de pé. O segundo produ*to (Oswald the Rabbit,* 1927) se saiu melhor, mas perdeu-se o controle do produto num mau acordo de negócios. Em 1928, lançou Mickey Mouse.

Columbia Pictures

Ano de fundação: 1920

Fundador(es): Harry Cohn (29 anos) e Jack Cohn (idade desconhecida)

Localização: Los Angeles, CA

Conceito de fundação: Harr y e Jack Cohn fundaram a empresa em 1920 inicialmente para fazer desenhos animados e curtasmetragens mostrando as atividades das estrelas de cinema fora da tela e divulgando os filmes atuais das estrelas. Depois passaram a fazer longas-metragens.

Resultados iniciais: Apenas sucesso moderado com o conceito inicial de curtas. Os primeiros filmes longa-metragem obtiveram maior êxito: renda de US$130.000 sobre um custo de US$20.000 com o primeiro longa; entre agosto de 1922 e dezembro de 1923, a empresa produziu dez filmes de longa-metragem lucrativos.

Resumo das origens de fundação	**Fundada com uma "grande idéia"?***		**Que empresa** teve **maior sucesso inicial durante a fase empresarial: a visionária ou a de comparação?**
	Visionária	**Comparação**	
3M x Norton	Não	Sim	Empresa de Comparação
American Express x Wells Fargo	Não	Não	Empresa Visionária
Boeing x McDonnell Douglas	Não	Sim	Empresa de Comparação
Citicorp x Chase	Não	Não	Sem diferença
Ford x GM	Sim	Não	Empresa Visionária
GE x Westinghouse	Sim	Sim	Sem diferença
HP x TI	Não	Sim	Empresa de Comparação
IBM x Burroughs	Não	Sim	Empresa de Comparação
Johnson & Johnson x Bristol-Myers	Sim	Não	Empresa Visionária
Marriott x Howard Johnson	Não	Não	Sem diferença
Merck x Pfizer	Não	Sim	Sem diferença
Motorola x Zenith	Não	Sim	Empresa de Comparação
Nordstrom x Melville	Não	Não	Empresa de Comparação
Procter & Gamble x Colgate	Não	Sim	Sem diferença
Philip Morris x R.J. Reynolds	Não	Sim	Empresa de Comparação
Sony x Kenwood	Não	Sim	Empresa de Comparação
Wal-Mart x Ames	Não	Sim	Empresa de Comparação
Walt Disney x Columbia	Não	Não	Empresa de Comparação
Total	3 Sim 15 Não	I I Sim 7 Não	3 Empresa Visionária 5 Sem diferença 10 Empresa de Comparação

Definida **como um** produto ou serviço específico, inovador e de muito sucesso.

Notas do Anexo 2

1. *Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 51-56.

2. Charles W. Cheape, *Norton Company.- a New England Enterprise* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985), 12.
3. Alden Hatch, *American Express 1850-1950* (Garden City, NY. Country Life Press, 1950); 'About American Express", publicação da empresa; Peter G. Grossman, *American Express.- The Unofficial History of the People Who Built the Great Empire* (Nova York: Crown, 1987).
4. *International Directory of Corporate Histories* (Chicago: St. James Press, 1988), 380.
5. E.E. Tauber, *Boeing in Peace and War* (Enumaclaw, WA: TABA, 1991), 19; Robert J. Serling, *Legend and Legacy* (Nova York: St. Martin's Press, 1992), 2-6.
6. Renê Francillon, *McDonnell Douglas Aircraft Since 1920* (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 1988), I-12.
7. Harold van B. Cleveland e Thomas E Huertas, *Citibank 1812-1970* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985); *InternationalDirectory of Corporate Histories (Chica*go: St. James Press, 1988), 253.
8. *International Directory of Corporate Histories* (Chicago: St. James Press, 1988), 247.
9. Alfred Chandler, *Giant Enterprise.- Ford, GeneralMotors, and the Automobile Industry* (Cambridge, MA: MIT Press, 1964); Arthur Kuhn, *GM Passes Ford, 1918-38* (University Park, PA: Pennsylvania State University Press, 1986); Robert Lacey, *Ford.- The Men and the Machine* (Nova York: Balantine Books, 1986).
10. Alfred Sloan, *My Years with General Motors* (Nova York: Anchor Books, 1972); Alfred Chandler, *Giant Enterprise.- Ford, General Motors, and the Automobile Industry (Cam*bridge, MA: MIT Press, 1964); Maryann Keller, *Rude Awakening* (Nova York: Morrow, 1986); Arthur Kuhn, *GM Passes Ford, 1918-38* (University Park, PA: Pennsylvania State University Press, 1986); Arthur Pund, *The Turning Wheel.- The Story of General Motors through 25 years, 1908-1933* (Garden City, NY. Doubleday Doarn, 1934).
11. *The General Electric Story* (Schenectady, NY. Hall of History Foundation, 1981), volumes I-2.
12. Henry G. Prout, *A Life of George Westinghouse* (Nova York: American Society of Mechanical Engineers, 1921), I-150.
13. Materiais cedidos dos Arquivos da Hewlett-Packard Company.
14. "Research Packed with Ph.D's", *Business Week,* 22 de dezembro de 1956, 58; *Hoover's Handbook, 1991* (Emeryville, CA: The Reference Press, 1990), 528; John McDonald, "The Men Who Made T.I.", *Fortune,* novembro de 1961, 118-119.
15. Thomas J. Watson Jr., *Father Son & Company* (Nova York: Bantam Books, 1990), 13-17; *International Directory of Corporate Histories* (Chicago: St. James Press, 1988), 147.
16. *International Directory of Corporate Histories* (Chicago: St. James Press, 1988), 165.
17. Lawrence G. Foster, A *Company that Cares* (New Brunswick, NJ: Johnson & Johnson, 1986), 9-27.

18. *Bristol-Myers Company - Special Report.- The Next Century,* publicação da empresa (l987), 3-5.
19. Robert O'Brian, *Marriott. The J WillardMarriott Story* (Salt Lake City: Deseret, 1987), 123-137.
20. "Glorified Road Stands Pay", *Business Week,* 17 de fevereiro de 1940; "The Howard Johnson Restaurants", *Fortune,* setembro de 1940.
21. *Values and Visions.- A Merck Century* (Rahway, NJ: Merck, 1993), 13-15.
22. Samuel Mines, *Pfizer.- An Informal History* (Nova York: Pfizer, 1978), I-6.
23. Harry Mark Petrakis, *The Founders Touch* (Nova York: McGraw-Hill, 1965), 62-111.
24. *International Directory of Corporate Histories* (Chicago: St. James Press, 1988), 123.
25. John W. Nordstrom, *The Immigrant in 1887* (Seattle: Dogwood Press, 1950), 44-50; "Nordstrom History", publicação da empresa, 26 de novembro de 1990.

26. Francis C. Rooner Jr., *Creative Merchandising in and Era of Change* (Nova York: Ncwcomen Society, 1970), 8-12; "Largest American Shoe Retailer", *Barrons,* 8 de abril de *1935; Hoovers Handbook, 1991* (Emeryville, CA: The Reference Press, 1990), 372.
27. "Procter & Gamble Chronology", publicação da empresa; Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow.- The Evolution of Procter & Gamble* (Nova York: Doubleday, 1981), 1-14; AIfred Lief, *Ir Floats.- The Story of Procter & Gamble* (Nova York: Rinehart, 1958), 14-32; além de mais de quarenta artigos externos sobre a empresa desde a década de 1920.
28. "Colgate Palmolive Company: Memorable Dates", publicação da empresa; "ColgatePalmolive-Peet", *Fortune,* abril de 1936; William Lee Sims II, *150 Years and the Future! Colgate-Palmolive (]806-1956)* (Nova York: Newcomen Society, 1956), 9-10.
29. *The Philip Morris History,* publicação da empresa (l988).
30. *R.J Reynolds.- Our l00th Anniversary,* publicação da empresa (l975).
31. Nick Lyons, *The Sony Vision* (Nova York: Crown, 1976), I-35.
32. *Japan Electronics Almanac '88* (Tóquio, Japão: DEMPA Publications, 1988), 282; relatórios anuais da Kenwood.
33. Vance Trimble, *Sam Walton* (Nova York: Dutton, 1990), 45-72.
34. "Cornering the Market", *Forbes,* 23 de maio de 1983, 46. Também *Hoovers Handbook* 1991 (Emeryville, CA: The Reference Press, 1990), 84.
35. Richard Schickel, *The Disney Version* (Nova York: Simon & Schuster, 1968), 91-117.
36. Clive Hirschhorn, *The Columbia Story* (Nova York: Crown, 1989), 7-16.

ANEXO 3
Tabelas

Tabela A. 1
Categorias rastreadas ao longo de toda a história (da data de fundação até 1991) das empresas visionárias e de comparação em nosso estudo

Categoria I.- Organização. Itens "concretos" como estrutura da organização, políticas e procedimentos, sistemas, recompensas e incentivos, estrutura de propriedade e estratégias e atividades de negócios em geral da empresa (ex.: aquisições, mudanças significativas na estratégia, tornar-se uma empresa de capital aberto).

Categoria 2.- Fatores Sociais. Itens "abstratos" como práticas culturais, atmosfera, normas, rituais, mitologia e histórias, dinâmica de grupo e estilo de gerenciamento da empresa.

Categoria 3.- Disposição Física. Aspectos significativos sobre a forma como a empresa utilizava o espaço físico, como disposição da fábrica e do escritório ou novas instalações, incluindo qualquer decisão importante quanto à localização geográfica de partes-chave da empresa.

Categoria 4.- Tecnologia. Como a empresa usava a tecnologia: tecnologia da informação, processos e equipamentos de ponta, configurações avançadas de cargo e itens relacionados.

Categoria 5.- Liderança. Liderança da empresa desde o início da sua existência: a transição entre os primeiros arquitetos da organização e as gerações posteriores, tempo de liderança, o período de tempo durante o qual os líderes estiveram com a organização antes de se tornarem diretoresexecutivos (Eles foram trazidos de fora ou treinados internamente? Quando eles entraram para a empresa?), processos e critérios de seleção dos líderes.

Categoria 6.- Produtos e Serviços. Produtos e serviços significativos da história da empresa. Como surgiram as idéias relativas aos produtos ou serviços? O que levou à sua seleção e desenvolvimento? A empresa teve produtos fracassados? Como lidou com eles? A empresa liderava com novos produtos ou ia atrás das tendências do mercado?

Categoria 7.- Visão: Valores Centrais, Objetivo e Metas Visionórias. Estas variáveis foram encontradas? Caso positivo, como elas surgiram? A organização as apresentou em certos pontos da história e não em outros? Qual o seu papel? Se a empresa tinha valores e um objetivo forte, continuaram intactos ou foram diluídos? Por quê?

Categoria 8.- Análise Financeira. Análise de quocientes e planilhas de todas as demonstrações de resultado e balancetes de cada ano desde a data em que a empresa abriu seu capital: aumento das vendas e lucros, margens brutas, retorno sobre o ativo, retorno sobre o património líquido, coeficiente de endividamento, fluxo de caixa e capital de giro, coeficientes de liquidez, coeficiente de distribuição de dividendos, aumento de propriedade, planta e equipamento brutos como porcentagem de vendas, giro do ativo. Também analisamos os retornos sobre ações e o desempenho geral das ações com relação ao mercado.

Categoria 9.- Mercados/Ambiente. Aspectos significativos do ambiente externo à empresa: principais mudanças no mercado, eventos nacionais ou internacionais drásticos, regulamentos do governo, questões estruturais do setor, mudanças tecnológicas drásticas e itens relacionados.

Tabela A.2
Fontes de informação do nosso estudo

Materiais históricos obtidos diretamente das empresas: materiais de arquivos, documentos históricos (como prospectos da época em que a empresa abriu seu capital), descrições históricas, publicações internas, videos, transcrições de entrevistas e discursos de líderes vivos e falecidos, documentos de política corporativa, declarações de visão históricas e atuais (valores, objetivo, missão), manuais dos funcionários, materiais de treinamento e socialização e materiais relacionados.

Livros sobre o setor, a empresa e/ou seus líderes publicados pela empresa ou observadores externos. (Nós demos mais importância a livros escritos por pessoas de fora.) Consultamos todos os livros (antigos e novos) disponíveis através do catálogo unificado de listagens das bibliotecas de Stanford, Universidade da Califórnia, Harvard, Yale e Oxford.

· Artigos sobre a empresa. Fizemos uma busca extensiva de literatura desde a época da fundação da empresa até hoje e estudamos *todos* os principais artigos sobre cada empresa ao longo das décadas de várias fontes *como Forbes, Fortune, Business Week, Wall Street Journal, Nations Business, New York Times, US. News, New Republic, Harvard Business Review, The Economist* e artigos selecionados de fontes

do setor ou sobre tópicos específicos como *Discount Merchandiser, Marketing e Hotel and Restaurant Quarterly.*

· Relatórios anuais e declarações financeiras das empresas. Em alguns casos, tratava-se de cerca de cem declarações de resultados e balancetes para uma única empresa.
e Estudos de caso e análises do setor das Escolas de Administração de Harvard e Stanford. Utilizamos todos os estudos de caso disponíveis de cada empresa e setor do nosso estudo. é Bancos de dados financeiros, inclusive o Banco de Dados do índice de Mercado do Centro de Pesquisas em Preços de Tltulos e Valores Mobiliários (CRSP) da Universidade de Chicago, através do qual obtivemos os retornos acionários mensais de cada empresa desde o primeiro disponível.

· Entrevistas com figuras importantes, funcionários, ex-funcionários e "especialistas" externos sobre a empresa ou o setor (ex.: analistas e acadêmicos).

· Materiais de referência do negócio e do setor, como *Biographical Dictionary of American Business Leaders, International Directory of Company Histories, Hoovers Handbook of Companies, Development of American Industries e Movie Industry Almanac.*

Tabela A.3

Liderança* como uma variável diferenciadora durante as etapas de formação?

A definição de *liderança é* a seguinte: alto(s) executivo(s) que possuía(m) altos níveis de persistência, venceu(venceram) obstáculos significativos, atraiu(atraíram) pessoas delicadas, influenciou(influenciaram) grupos de pessoas com respeito a atingir metas e teve(tiveram) papéis essenciais na direção da empresa em episódios cruciais da sua história. OBS.: Ao selecionar as datas, procuramos cobrir o período durante o qual o executivo ainda tinha influência significativa sobre a direção da empresa; em alguns casos, o executivo ocupou vários cargos - presidente, diretor-executivo, *chairman* e gerente geral, por exemplo. A intenção desta tabela é mostrar que tanto as empresas visionárias quanto as empresas de comparação tiveram pessoas assim durante as etapas formativas da evolução e, portanto, a liderança assim definida não é uma variável diferenciadora.

Par	Empresa Visionária	Empresa de Comparação	Variável diferenciadora?
3M x Norton	William McKnight (1914-1966)	Milton Higgins (1855-1912)	Não
American Express x Wells Fargo	Henry Wells e William Fargo (1850-1868)	Henry Wells e William Fargo (mesmas pessoas) 1852-186...)	Não
Boeing x McDonnell Douglas	William Boeing (1916-1934)	Donald Douglas (1920-1967) James McDonnell (1939-1980)	Não
Citicorp x Chase	James Stillman (1891-1918)	Albert Wiggin (1911-1933)	Não

Ford x GM	Henry Ford I (1899-1945)	Alfred P. Sloan (1923-1946)	Não
GE x Westinghouse	Charles Coffin (1892-1922)	George Westinghouse (1866-1909)	Não
Hewllet-Packard x Texas Instruments	Dave Packard e William Hewlett (1937-)	Eugene McDermott (1930-1948) Pat Haggarty (1958-1976)	Não
IBM x Burroughs	Thomas J. Watson (1914-1956)	Joseph Boyer (1898-1930)	Não
J&J x Bristol-Myers	R.W. Johnson(1886-1910)	William Bristol (1887-1915)	Não
Marriot x Howard Johnson	J. Willard Marriot (1927-1964)	Howard Johnson (1925-1959)	Não
Merck x Pfizer	George Merck (1895-1925)	Charles Pfizer (1849-1906)	Não
Motorola x Zenith	Paul Galvin (1926-1956)	Comandante Eugene F. McDonald Jr. (1923-1958)	Não
Nordstrom x Melville	John Nordstrom (1901-1928)	Frank Melville (1892-1930)	Não
Procter & Gamble x Colgate	William Procter e James Gamble(1837-187...)	William Colgate (1806-1857)	Não
Philip Morris x R.J. Reynolds	Nenhum em evidência	R.J. Reynolds (1875-1918)	Talvez a favor da empresa de comparação
Sony x Kenwood	Masaru Ibuka (1945-)	Não há informações suficientes	Não há informações suficientes
Wal-Mart x Ames	Sam Walton (1945-1992)	Irmãos Gilman (1958-1981)	Não
Walt Disney x Columbia	Walt Disney (1923-1966)	Harry Cohn (1920-1958)	Não

Tabela A.4
Indícios da ideologia central

MÉTODO: Ao avaliar a natureza ideológica das empresas visionárias e de comparação, nós levamos em conta indícios em cada uma das seguintes dimensões:

A: Declarações de ideologia
B: Continuidade histórica da ideologia
C: Ideologia acima dos lucros
D: Coerência entre ideologia e ações

Em cada categoria, nós demos uma nota a cada empresa visionária e de comparação *com base nos indícios disponíveis.* Depois calculamos o índice geral com base numa soma das notas da empresa em todas estas dimensões, sendo cada "H" equivalente a 3, cada "M" equivalente a 2 e cada "L" equivalente a 1.

A: Declarações de ideologia

H: Indícios significativos de que a empresa havia declarado uma ideologia (valores centrais e/ou objetivo segundo nossas definições) com o intuito de usar a ideologia como fonte de orientação. Indícios de que os principais membros da empresa falaram e/ou escreveram sobre a ideologia mais de umas poucas vezes e de que a ideologia era difundida em toda a organização.

M: Alguns indícios de que a empresa havia declarado uma ideologia (valores centrais e/ou objetivo segundo nossas definições) com o intuito de usar a ideologia como fonte de orientação. Alguns indícios de que os principais membros da empresa falaram e/ou escreveram sobre a ideologia, mas talvez só uma vez ou poucas vezes e de que a ideologia era difundida em toda a organização, mas com menos intensidade do que nas empresas que receberam um "H" nesta dimensão.

L: Poucos ou nenhum indício de que a empresa tenha feito qualquer tentativa séria de esclarecer e declarar uma ideologia (valores centrais e/ou objetivo segundo nossas definições).

B: Continuidade histórica da ideologia

H: Indícios de que a ideologia declarada discutida na Parte A apresentou poucas mudanças e foi continuamente enfatizada ao longo da história da empresa desde a época da sua articulação.

M: Indícios de que a ideologia declarada discutida na Parte A apresentou mudanças substanciais e/ou de que a empresa fez apenas referências esporádicas à ideologia ao longo da sua história desde a época da sua articulação.

L: Poucos indícios de continuidade de uma ideologia ao longo da história da empresa.

C: Ideologia acima dos lucros

H: Indícios de discussões explícitas sobre o papel da lucratividade ou riqueza dos acionistas como sendo apenas uma parte dos objetivos da empresa, não o principal objetivo. O uso explícito de frases como retornos "razoáveis", retornos "adequados", retornos "justos", "a

lucratividade como uma condição necessária para atingir outras metas" em vez de retornos "máximos" ou "os mais altos possíveis".

M: Indícios de que a lucratividade e os retornos aos acionistas são altamente importantes - tanto quanto ou mais do que as outras metas e valores. As questões ideológicas também são importantes, mas claramente bem menos (no que diz respeito ao lucro) do que para as empresas que receberam um "H" nesta dimensão.

L: Indícios de que a empresa é altamente voltada para os lucros ou a riqueza dos acionistas, sendo as questões ideológicas profundamente subordinadas a ganhar dinheiro. Indícios de que a empresa vê a maximização da riqueza como a razão da sua existência e a meta número um, bem acima de qualquer outra questão.

D: Coerência entre ideologia e ações

H: Indícios significativos de que a ideologia da empresa foi algo mais do que palavras no papel. Indícios significativos (de forma consistente ao longo da história da empresa) de que as decisões importantes do ponto de vista estratégico (como produto, mercado ou investimento) e/ou organizacional (como estrutura, sistemas de incentivo, políticas) são orientadas pela ideologia declarada e coerentes com a mesma.

M: Alguns indícios de que a ideologia da empresa foi algo mais do que palavras no papel. Alguns indícios de que as decisões importantes do ponto de vista estratégico (como produto, mercado ou investimento) e/ou organizacional (como estrutura, sistemas de incentivo, políticas) são orientadas pela ideologia declarada e coerente com a mesma ou de que isto ocorreu de maneira menos consistente ao longo da história da empresa do que nas empresas que receberam um "H" nesta dimensão.

L: Poucos indícios de que a empresa tenha se orientado pela ideologia e de coerência entre as ideologias declaradas e as ações da empresa.

Empresas Visionárias	"A"	"B"	"C"	"D"	Nota	Diferença	Nota	"A"	"B"	"C"	"D"	Empresas de Comparação
3M	H	H	M	H	11,00	3,00	8,00	M	M	M	M	Norton
American Express	M	M	M	M	8,00	2,00	6,00	M	L	L	M	Wells Fargo
Boeing	H	H	M	H	11,00	5,00	6,00	M	L	L	M	McDonnell Douglas
Citicorp	M	M	M	M	8,00	0,00	8,00	M	L	H	M	Chase Manhattan
Ford	H	M	H	M	10,00	4,00	6,00	M	L	L	M	GM
General Eletric	H	M	M	M	9,00	2,00	7,00	M	L	M	M	Westinghouse

Hewlett-Packard	H	H	H	H	12,00	6,00	6,00	M	L	L	M	Texas Instruments
IBM	H	H	M	M	10,00	6,00	4,00	L	L	L	L	Burroughs
Johnson & Johnson	H	H	H	H	12,00	5,00	7,00	M	L	M	M	Bristol-Myers Squibb
Marriott	H	H	H	H	12,00	6,00	6,00	M	L	M	L	Howard Johnson
Merck	H	H	H	H	12,00	5,00	7,00	M	L	M	M	Pfizer
Motorola	H	H	H	H	12,00	5,00	7,00	M	L	M	M	Zenith
Nordstrom	H	H	M	H	11,00	3,00	8,00	M	M	M	M	Melville
Philip Morris	M	L	M	H	8,00	1,00	7,00	M	L	M	M	RJR Nabisco
Procter & Gamble	H	H	M	H	11,00	3,00	8,00	H	L	M	M	Colgate
Sony	H	H	H	H	12,00	5,00	7,00	M	L	M	M	Kenwood
Wal-Mart	M	H	M	H	10,00	6,00	4,00	L	L	L	L	Ames
Walt Disney	H	H	M	H	11,00	7,00	4,00	L	L	L	L	Columbia
Frequência												
Nº de Hs	14	13	7	13				1	0	1	0	
Nº de Ms	4	4	11	5				14	2	10	14	
Nº de Ls	0	1	0	0				3	16	7	4	
Total	18	18	18	18				18	18	18	18	
EV>EC	14	17	12	14		17						
EV=EC	4	1	5	4		1						
EV<EC	0	0	1	0		0						
Total	18	18	18	18		18						

Tabela A.5
Indícios de MAs

MÉTODO: Ao avaliar o uso de MAs nas empresas visionárias e de comparação, nós levamos em conta indícios em cada uma das seguintes dimensões:

A: Uso de MAs
B: Ousadia das MAs
C: Padrão histórico das MAs

Em cada categoria, nós demos uma nota a cada empresa visionária e de comparação *com base nos indícios disponíveis.* Depois calculamos o índice geral com base numa soma das notas da empresa em todas estas dimensões, sendo cada "H" equivalente a 3, cada 'M' equivalente a 2 e cada 'L' equivalente a 1.

A: Uso de MAs

H: Indícios significativos de que a empresa utilizou MAs para estimular o progresso.

M: Alguns indícios de que a empresa utilizou MAs para estimular o progresso, mas menos claros ou evidentes do que nas empresas que receberam "H".

L: Poucos ou nenhum indício de que a empresa tenha utilizado seriamente as MAs ao longo de sua existência.

B: Ousadia das MAs

H: Indícios significativos de que as MAs usadas eram altamente "ousadas" (indícios de que eram muito difíceis de serem atingidas e/ou altamente arriscadas).

M: Indícios de que as MAs usadas eram "ousadas", mas bem menos arriscadas ou difíceis de serem atingidas do que as das empresas que receberam um "H" nesta dimensão.

L: Poucos indícios de que as metas eram altamente ousadas.

C: Padrão histórico das MAs

H: Indícios de que a empresa tinha um padrão histórico repetitivo de MAs ou tenha definido MAs que transcenderam várias gerações de líderes.

M: Menos indícios (do que as empresas que receberam um "H") de que a empresa tinha um padrão histórico repetitivo de MAs ou tenha definido MAs que transcenderam várias gerações de líderes.

L: Poucos indícios de um padrão histórico de MAs.

Empresas Visionárias	"A"	"B"	"C"	Nota	Diferença	Nota	"A"	"B"	"C"	Empresas de Comparação
3M	M	M	L	5,00	0,00	5,00	M	M	L	Norton
American Express	M	M	L	5,00	1,00	4,00	M	L	L	Wells Fargo
Boeing	H	H	H	9,00	4,00	5,00	M	M	L	McDonnell Douglas
Citicorp	H	H	H	9,00	4,00	5,00	M	M	L	Chase Manhattan

Ford	H	H	M	8,00	1,00	7,00	H	H	L	GM
General Eletric	H	H	M	8,00	1,00	7,00	H	H	L	Westinghouse
Hewlett-Packard	M	H	L	6,00	-2,00	8,00	H	H	M	Texas Instruments
IBM	H	H	M	8,00	5,00	3,00	L	L	L	Burroughs
Johnson & Johnson	M	M	M	6,00	0,00	6,00	M	M	M	Bristol-Myers Squibb
Marriott	H	M	M	7,00	3,00	4,00	M	L	L	Howard Johnson
Merck	H	H	M	8,00	2,00	6,00	M	M	M	Pfizer
Motorola	H	H	H	9,00	3,00	6,00	H	M	H	Zenith
Nordstrom	M	M	M	6,00	0,00	6,00	M	M	M	Melville
Philip Morris	H	H	L	7,00	1,00	6,00	M	M	M	RJR Nabisco
Procter & Gamble	H	H	M	8,00	2,00	6,00	M	M	M	Colgate
Sony	H	H	H	9,00	4,00	5,00	M	M	L	Kenwood
Wal-Mart	H	H	H	9,00	4,00	5,00	M	M	L	Ames
Walt Disney	H	H	M	8,00	3,00	5,00	M	M	L	Columbia
Frequência										
Nº de Hs	13	13	5				4	3	0	
Nº de Ms	5	5	9				13	12	6	
Nº de Ls	0	0	4				4	3	0	
Total	18	18	18				18	18	18	
EV>EC	10	12	10		14					
EV=EC	7	6	6		3					
EV<EC	1	0	2		1					
Total	18	18	18		18					

Tabela A.6
Indícios de cultismo

MÉTODO: Ao avaliar o cultismo nas empresas visionárias e de comparação, levamos em conta indícios de que a empresa procura criar uma sensação intensa de lealdade e dedicação e influenciar o comportamento de seus funcionários a fim de que seja consistente com a ideologia da empresa. Nós analisamos indícios em três dimensões principais de ambientes de cultura de devoção:

A: Doutrinação
B: Rigidez de adaptação
C: Elitismo

Em cada categoria, demos uma nota a cada empresa visionária e de comparação *com base nos indícios disponíveis.* Depois calculamos o índice geral com base numa soma das notas da empresa em todas estas dimensões, sendo cada "IP' equivalente a 3, cada "Af ' equivalente a 2 e cada ".V' equivalente a 1.

A: Doutrinação

H: Indícios significativos de que a empresa tem uma história de processos formais e/ou concretos de doutrinação dos funcionários. Estes processos podem incluir o seguinte:

- Programas de orientação que ensinam valores, normas comportamentais, ideologia corporativa, história e tradições
- "Treinamento" contínuo com conteúdo ideológico
- Publicações internas: livros, jornais e periódicos que reforçam a ideologia

- Entrosamento social ideológico "prático" através de colegas, supervisores imediatos e outros
- Membros da empresa se tornam o grupo social primário dos novos funcionários; os funcionários são encorajados a realizar atividades sociais basicamente entre si
- Hinos e bordões corporativos
- Exposição a uma mitologia de "feitos heróicos" de funcionários exemplares
- Uso de uma linguagem e terminologia única, consolidando uma estrutura de referência
- Juramentos ou afirmações
- Contratação de pessoas jovens, promoção interna, adaptação da maneira de pensar do funcionário desde jovem; todos começam de baixo a fim de forçar as pessoas a "crescerem" na ideologia

M: Alguns indícios de que a empresa tem uma história de processos for-

mais e concretos de doutrinação dos funcionários quanto à ideologia central, mas de forma menos evidente e/ou consistente do que as empresas que receberam um "I-T'.

L: Poucos ou nenhum indício de que a empresa tenha uma história de processos formais e/ou concretos de doutrinação dos funcionários quanto à ideologia central.

B: Rigidez de adaptação

H: Indícios significativos de que a empresa impôs uma "rigidez de adaptação" ao longo da sua história - ou as pessoas se adaptam bem à empresa ou não se adaptam de forma alguma; os limites de "adaptação" são muito rígidos (principalmente com relação à ideologia da empresa). A empresa usa uma série de métodos concretos para impor a rigidez de adaptação, podendo incluir:

- Reconhecimento e recompensas concretas para aqueles que se adaptam e punições e atos negativos para aqueles que não se adaptam (aqueles que se adaptam parecem se sentir contentes, recompensados, valorizados; aqueles que não se adaptam parecem se sentir infelizes, desvalorizados, "deixados para trás")
- Tolerância quanto a erros que não violem a ideologia da empresa ("não-pecados"); punições severas para aqueles que violam a ideologia ("pecados")
- Processos rígidos de seleção, seja durante a contratação ou os primeiros anos
- Expectativas severas com relação à lealdade; punições e/ou sentimento de traição para a "falta de lealdade"
- Normas comportamentais extremamente rígidas e controle invasivo do comportamento que tende a repelir aqueles que não se adaptam - Expectativas quanto ao cuidado com o comportamento e comprometimento para com a ideologia
- Procuram pessoas que "comprem a briga" (através de investimentos financeiros ou de tempo, por exemplo), o que tende a repelir aqueles que não estão IOO% dispostos a "entrar na dança"

M: Alguns indícios de que a empresa impôs a "rigidez de adaptação", mas de maneira menos evidente e/ou consistente do ponto de vista histórico do que as empresas que receberam um *"IT".*

L: Poucos ou nenhum indício de que a empresa tenha imposto historicamente uma "rigidez de adaptação".

C: Elitismo

H: Indícios significativos de que a empresa tenha consolidado, do ponto de vista histórico, uma sensação de pertencer a algo especial e superior. As duas partes desta sensação são importantes - a de pertencer e a de que é algo especial. Este aspecto pode ser consolidado de várias maneiras, tais como:

- Ênfase oral e escrita contínua sobre o fato de se fazer parte de um grupo especial, as elites
- Obsessão quanto ao segredo e controle sobre as informações, principalmente no que diz respeito ao mundo externo - Comemorações para consolidar os sucessos, a sensação de pertencer a algo especial
- Uso de nomes ("motorolenses", "nordies", "proctóides", "membros do elenco") e uma linguagem especial para reforçar o fato de se fazer parte de um grupo especial - Muita ênfase sobre um "sentimento de família" - todos pertencem a uma "família grande e feliz" - Isolamento físico; ou seja, a empresa tem suas próprias instalações (correios, restaurantes, academias, locais para encontros sociais) que minimizam a necessidade dos funcionários terem contato com o mundo externo

M: Menos indícios (do que as empresas que receberam um "H") de que a empresa tenha consolidado, do ponto de vista histórico, uma sensação de pertencer a algo especial e superior.

L: Poucos ou nenhum indício de que a empresa tenha consolidado, do ponto de vista histórico, uma sensação de pertencer a algo especial e superior.

Empresas Visionárias	"A"	"B"	"C"	Nota	Diferença	Nota	"A"	"B"	"C"	Empresas de Comparação
3M	M	H	H	8,00	2,00	6,00	M	M	M	Norton
American Express	L	M	M	5,00	0,00	5,00	L	M	M	Wells Fargo
Boeing	M	M	M	7,00	2,00	5,00	M	L	M	McDonnell Douglas

Citicorp	M	M	H	7,00	0,00	7,00	M	M	H	Chase Manhattan
Ford	M	M	H	7,00	0,00	7,00	M	M	H	GM
General Eletric	H	M	H	8,00	4,00	4,00	H	M	M	Westinghouse
Hewlett-Packard	H	H	H	9,00	2,00	7,00	H	M	M	Texas Instruments
IBM	H	H	H	9,00	5,00	4,00	L	L	M	Burroughs
Johnson & Johnson	H	M	H	8,00	2,00	6,00	M	M	M	Bristol-Myers Squibb
Marriott	H	H	H	9,00	3,00	6,00	M	M	M	Howard Johnson
Merck	H	H	H	9,00	4,00	5,00	L	M	M	Pfizer
Motorola	H	M	M	7,00	3,00	4,00	L	L	M	Zenith
Nordstrom	H	H	H	9,00	4,00	5,00	L	M	M	Melville
Philip Morris	M	M	M	6,00	0,00	6,00	M	M	M	RJR Nabisco
Procter & Gamble	H	H	H	9,00	3,00	6,00	M	M	M	Colgate
Sony	H	M	H	8,00	3,00	5,00	M	L	M	Kenwood
Wal-Mart	H	M	H	8,00	4,00	4,00	L	L	M	Ames
Walt Disney	H	H	H	9,00	5,00	4,00	L	M	L	Columbia

Frequência

Nº de Hs	12	8	15				1	0	2	
Nº de Ms	5	10	3				9	12	15	
Nº de Ls	1	0	0				8	6	1	
Total	18	18	18				18	18	18	
EV>EC	11	13	13		14					
EV=EC	7	5	5		4					
EV<EC	0	0	0		0					
Total	18	18	18		18					

Tabela A.7

Indícios de evolução premeditada

MÉTODO: Ao avaliar o uso do progresso evolutivo nas empresas visionárias e de comparação, nós levamos em conta indícios reunidos no decorrer do nosso estudo que apontassem para uma evolução premeditada em termos de estimular o progresso. Nós analisamos os indícios em três dimensões:

A: Uso consciente do progresso evolutivo
B: Autonomia operacional para estimular e permitir variações
C: Outros mecanismos para estimular e permitir variações e seleção

Em cada categoria, nós demos uma nota a cada empresa visionária e de comparação *com base nos indícios disponíveis.* Depois calculamos o índice geral com base numa soma das notas da empresa em todas estas dimensões, sendo cada "H" equivalente a 3, cada "Af' equivalente a 2 e cada "E' equivalente a 1.

A: Uso consciente

H: Indícios significativos de que a empresa adotou *conscientemente* ao longo da sua existência o conceito de progredir através de processos evolutivos de variação e seleção. Em alguns casos a empresa também pode ter adotado outras formas de progresso (como MAs ou melhoria contínua), mas tem que ter utilizado de forma consciente os processos evolutivos. Indícios de que a empresa realmente fez mudanças e tomou medidas estratégicas decorrentes do uso deste tipo de progresso.

M: Alguns indícios de que a empresa adotou conscientemente ao longo da sua existência o conceito de progredir através de processos evolutivos de variação e seleção, mas de forma menos evidente e/ou consistente do ponto de vista histórico do que as empresas que receberam um “H”.

L : Poucos ou nenhum indício de que a empresa tenha adotado conscientemente ao longo da sua existência o conceito de progredir através de processos evolutivos de variação e seleção.

B: Autonomia operacional

H: Indícios significativos de que a empresa utilizou a autonomia operacional ao longo da sua existência a fim de permitir a variação. *Autonomia operacional* significa que os funcionários têm amplos poderes pessoais para decidir como cumprir suas responsabilidades através de estruturas descentralizadas de organização e definições de cargo que dêem liberdade operacional.

M: Alguns indícios de que a empresa utilizou a autonomia operacional ao longo da sua existência a fim de permitir a variação, mas de forma menos evidente e/ou consistente do ponto de vista histórico do que as empresas que receberam um “H”.

L: Poucos ou nenhum indício de que a empresa tenha utilizado a autonomia operacional ao longo da sua existência a fim de permitir a variação.

C: Outros mecanismos

H: Indícios significativos de que a empresa utilizou uma série de mecanismos além da autonomia operacional a fim de estimular e permitir o progresso evolutivo através da variação e seleção ao longo da sua existência. Estes mecanismos podem ser estabelecidos com o objetivo de estimular a criatividade e novas idéias, experiências, oportunismo (ação rápida em resposta a oportunidades inesperadas), ausência de penalidades (ou existência de recompensas) para erros, recompensas por inovações e novas direções, iniciativa individual e incentivos para a criação de novas oportunidades para a organização.

M: Alguns indícios de que a empresa utilizou uma série de mecanismos a fim de estimular e permitir o progresso evolutivo através da variação e seleção ao longo da sua existência, mas de forma menos evidente e/ou consistente do ponto de vista histórico do que as empresas que receberam um "H".

L: Poucos ou nenhum indício de que a empresa tenha utilizado uma série de mecanismos a fim de estimular e permitir o progresso evolutivo através da variação e seleção.

Empresas Visionárias	"A"	"B"	"C"	Nota	Diferença	Nota	"A"	"B"	"C"	Empresas de Comparação
3M	H	H	H	9,00	5,00	4,00	L	M	L	Norton
American Express	H	M	M	7,00	2,00	5,00	M	M	L	Wells Fargo
Boeing	M	M	L	5,00	2,00	3,00	L	L	L	McDonnell Douglas
Citicorp	M	H	M	7,00	3,00	4,00	M	L	L	Chase Manhattan
Ford	M	M	M	6,00	0,00	6,00	M	M	M	GM
General Eletric	M	M	M	6,00	1,00	5,00	M	M	L	Westinghouse
Hewlett-Packard	H	H	H	9,00	3,00	6,00	M	M	M	Texas Instruments
IBM	M	M	M	6,00	3,00	3,00	L	L	L	Burroughs
Johnson & Johnson	H	H	M	8,00	2,00	6,00	M	M	M	Bristol-Myers Squibb
Marriott	H	M	M	7,00	3,00	4,00	M	L	L	Howard Johnson
Merck	M	M	M	6,00	-2,00	8,00	H	H	M	Pfizer
Motorola	H	H	H	9,00	5,00	4,00	M	L	L	Zenith

Nordstrom	M	H	L	6,00	0,00	6,00	M	H	L	Melville
Philip Morris	M	M	L	5,00	1,00	4,00	M	L	L	RJR Nabisco
Procter & Gamble	M	M	L	5,00	1,00	4,00	M	L	L	Colgate
Sony	H	H	M	8,00	2,00	6,00	M	M	M	Kenwood
Wal-Mart	H	H	H	9,00	6,00	3,00	L	L	L	Ames
Walt Disney	M	L	M	5,00	1,00	4,00	M	L	L	Columbia
Frequência										
Nº de Hs	8	8	4				1	2	0	
Nº de Ms	10	9	10				13	7	5	
Nº de Ls	0	1	4				4	9	13	
Total	18	18	18				18	18	18	
EV>EC	10	12	10		15					
EV=EC	7	5	8		2					
EV<EC	1	1	0		1					
Total	18	18	18		18					

Tabela A.8
Indícios de continuidade na gerência

MÉTODO: Ao avaliar a continuidade na gerência das empresas visionárias e de comparação, nós levamos em conta as seguintes dimensões:

A: Diretores executivos internos ou externos
B: Nada de "Vazio depois do líder heróico" ou "Síndrome do salvador"
C: Programas e mecanismos formais de desenvolvimento da gerência
D: Planejamento cuidadoso da sucessão e mecanismos de seleção de diretores executivos

Em cada categoria, nós demos uma nota a cada empresa visionária e de comparação *com base nos indícios disponíveis.* Depois calculamos o índice geral com base numa soma das notas da empresa em todas estas dimensões, sendo cada "H" equivalente a 3, cada "M" equivalente a 2 e cada "L" equivalente a 1.

A: Interno/Externo

H: Indícios significativos de que a seleção de diretores-executivos era feita apenas internamente ao longo da existência da empresa.

M: Indícios de que a seleção de diretores-executivos era feita, na maioria das vezes, internamente ao longo da existência da empresa, mas com uma ou duas exceções à regra.

L: Indícios de que a empresa fugiu à regra de seleção interna mais de duas vezes.

B: Nada de "Vazio depois do líder heróico" ou "Síndrome do salvador"

H: Não há indícios de que a empresa tenha sofrido crises de "vazio depois do líder heróico" (carência de sucessores altamente qualificados após a saída de um diretor-executivo forte) ou passou pela "síndrome do salvador" (diante de dificuldades, procurou um "salvador" fora da empresa para reanimá-la).

M: Indícios de que a empresa sofreu crises de "vazio depois do líder heróico" ou passou pela "síndrome do salvador" pelo menos uma vez durante a sua existência.

L: Indícios de que a empresa sofreu crises de "vazio depois do líder heróico" ou passado pela "síndrome do salvador" pelo menos duas vezes durante a sua existência.

C: Mecanismos de desenvolvimento da gerência

H: Indícios significativos de que a empresa deu uma atenção consciente ao desenvolvimento da gerência ao longo da sua existência através de programas internos de treinamento da gerência, programas de rotação, uso consciente de experiências práticas para desenvolver gerentes, exposição a questões e pensamentos da alta gerência, etc.

M: Alguns indícios de que a empresa deu uma atenção consciente ao desenvolvimento da gerência ao longo da sua existência, mas de forma menos evidente e/ou consistente do que as empresas que receberam um "H".

L: Poucos ou nenhum indício de que a empresa tenha dado uma atenção consciente ao desenvolvimento da gerência ao longo da sua existência.

D: Planejamento da sucessão e mecanismos de seleção de diretores-executivos

H: Indícios significativos de que a empresa utilizava o planejamento cuidadoso da sucessão e mecanismos formais de seleção de diretoresexecutivos.

M: Alguns indícios de que a empresa utilizava o planejamento cuidadoso da sucessão e mecanismos formais de seleção de diretores-executivos, mas de forma menos evidente e/ou consistente do que as empresas que receberam um "H".

L: Poucos ou nenhum indício de que a empresa tenha utilizado o planejamento cuidadoso da sucessão e mecanismos formais de seleção de diretores-executivos.

Empresas Visionárias	"A"	"B"	"C"	"D"	Nota	Diferença	Nota	"A"	"B"	"C"	"D"	Empresas de Comparação
3M	H	H	M	H	11,00	3,00	8,00	M	H	L	M	Norton
American Express	H	M	M	M	9,00	3,00	6,00	L	M	M	L	Wells Fargo

Boeing	H	H	M	H	11,00	4,00	7,00	H	M	L	L	McDonnell Douglas
Citicorp	H	H	H	M	11,00	5,00	6,00	L	L	M	M	Chase Manhattan
Ford	H	M	M	M	9,00	0,00	9,00	M	M	H	M	GM
General Eletric	H	H	H	H	12,00	5,00	7,00	L	M	M	M	Westinghouse
Hewlett-Packard	H	H	H	H	12,00	3,00	9,00	H	M	M	M	Texas Instruments
IBM	H	M	H	M	10,00	4,00	6,00	M	M	L	L	Burroughs
Johnson & Johnson	H	H	H	M	11,00	1,00	10,00	H	H	M	M	Bristol-Myers Squibb
Marriott	H	H	M	M	10,00	4,00	6,00	L	M	L	M	Howard Johnson
Merck	H	H	M	M	10,00	0,00	10,00	H	H	M	M	Pfizer
Motorola	H	H	H	H	12,00	7,00	5,00	M	L	L	L	Zenith
Nordstrom	H	H	M	H	11,00	2,00	9,00	H	M	M	M	Melville
Philip Morris	L	M	M	M	7,00	0,00	7,00	L	M	M	M	RJR Nabisco
Procter & Gamble	H	H	H	H	12,00	6,00	6,00	M	L	M	L	Colgate
Sony	H	H	M	M	10,00	2,00	8,00	M	M	M	M	Kenwood
Wal-Mart	H	H	M	M	10,00	5,00	5,00	M	L	L	L	Ames
Walt Disney	M	L	M	L	6,00	2,00	4,00	L	L	L	L	Columbia
Frequência												
Nº de Hs	16	13	7	7				5	3	1	0	
Nº de Ms	1	4	11	10				7	10	10	11	
Nº de Ls	1	1	0	1				6	5	7	7	
Total	18	18	18	18				18	18	18	18	
EV>EC	12	10	12	10		15						
EV=EC	6	8	5	8		3						
EV<EC	0	0	1	0		0						
Total	18	18	18	18		18						

Dados Adicionais para a Tabela A.8

Estatísticas relativas a diretores-executivos
1806-1992

Empresas Visionárias	Nº Des	Mandato Médio	Nº Des externos	Nº Des externos	Mandato Médio	Nº Des	Empresas de Comparação
3M	12	7,50	0	1	8,92	12	Norton
American Express	9	15,78	0	4	9,33	15	Wells Fargo
Boeing	8	9,63	0	0	14,40	5	McDonnell Douglas
Citicorp	20	9,00	0	4	11,50	10	Chase Manhattan
Ford	5	17,80	0	2	7,00	12	GM
General Eletric	7	14,29	0	3	8,15	13	Westinghouse
Hewlett-Packard	3	18,00	0	0	7,75	8	Texas Instruments
IBM	6	13,50	0	1	10,00	10	Burroughs
Johnson & Johnson	7	15,14	0	0	21,00	5	Bristol Myers Squibb
Marriott	2	32,50	0	3	13,40	5	Howard Johnson
Merck	5	20,20	0	0	13,00	11	Pfizer
Motorola	3	21,33	0	1	11,50	6	Zenith
Nordstrom	3	30,33	0	0	20,00	5	Melville
Philip Morris	12	12,08	3	3	8,36	14	RJR Nabisco
Procter & Gamble	9	17,22	0	1	16,91	11	Colgate
Sony	2	23,50	0	1	11,50	4	Kenwood
Wal-Mart	2	23,50	0	2	8,50	4	Ames
Walt Disney	6	11,50	1	5	9,00	8	Columbia
Médias	6,72	17,38			11,68	8,78	Médias
Totais	121		4	31		158	
Nº de Des nos casos com dados internos versus dados externos	113					140	
% de externos sobre o total	3,54%						22,14

Tabela A.9
Classificações de desempenho das eras dos diretores-executivos
General Electric

Classificação	Era do diretor-executivo da GE	Média do retorno anual sobre o patrimônio líquido antes dos impostos
1	Wilson, 1940-49	46,72%
2	Cordiner, 1950-63	40,49%
3	Jones, 1973-80	29,70%
4	Borch, 1964-72	27,52%
5	Welch, 1981-90	26,29%
6	Coffin, 1915-21	14,52%
7	Swope/Young, 1922-39	12,63%

Classificação	Média do retorno acionário cumulativo anual com relação ao mercado em gerai(s)	Classificação	Média do retorno acionário cumulativo anual com relação à Westinghouse
1	Swope/Young, 1929-39	1	Cordiner, 1950-63
2	Welch, 1981-90	2	Jones, 1973-80
3	Cordiner, 1950-63	3	Swope/Young, 1926-39
4	Borch, 1964-72	4	Wilson, 1940-49
5	Wilson, 1940-49	*5*	Welch, 1981-90
6	Jones, 1973-80	6	Borch, 1964-72

		Cifras do retorno acionário					
Retornos acionários cumulativos	Nº de anos	GE no início	GE no fim	Mercado no início	Mercado no fim	Westighouse no início	Westighouse no fim
Swope/Youn g	13	$1,00	$2,93	$1,00	$1,69	$1,00	$2,83
Wilson	10	$2,93	$4,88	$1,69	$4,22	$2,83	$5,04
Cordiner	14	$2,93	$4,88	$50,96	$31,63	$5,04	$17,60
Borch	9	$50,96	$108,23	$31,63	$68,18	$17,60	$56,39
Jones	8	$108,23	$99,15	$68,18	89,71	$56,39	$38,57
Welch	10	$99,15	679,25	$89,71	$415,18	$38,57	$345,94

Notas da Tabela A.9

1. Calculado da seguinte forma: lucro antes dos impostos dividido pelo património dos acionistas.
2. Nosso banco de dados de retorno do patrirnônio líquido termina em 1990. Entretanto, usando os relatórios anuais de 1991 e 1992, concluímos que a ordem de classificação não muda se adicionarmos estes dois anos. O retorno para a era Welch (l980-1992) fica sendo de 26,83%. (Para o retorno de 1991, excluímos de nossos cálculos a mudança de contabilidade relativa a benefícios posteriores à aposentadoria.)
3. O banco de dados de retorno do património líquido só foi iniciado em 1915; Coffin cumpriu mandato desde 1892.
4. Swope e Young operaram como uma equipe de diretores-executivos.
5. Calculado como a razão do retorno acionário cumulativo da GE durante a era do diretorexecutivo dividido pelo retorno acionário cumulativo do mercado em geral durante a era do diretor-executivo da GE.

6. Nosso banco de dados de retorno acionário vai de janeiro de 1926 até dezembro de 1990.
7. Calculado como a razão do retorno acionário cumulativo da GE durante a era do diretorexecutivo dividido pelo retorno acionário cumulativo do mercado em geral ou o retorno acionário cumulativo da Westinghouse durante a era do diretor-executivo da GE.
8. Dadas as dificuldades da Westinghouse e o sucesso da GE em 1988-1993, nossa previsão é de que a GE, sob o mandato de Welch, apresentará um aumento significativo neste sentido.

Tabela A.10
Indícios de melhoria

MÉTODO: Ao avaliar a melhoria contínua nas empresas visionárias e de comparação, nós levamos em conta indícios nas seguintes dimensões:

A: Investimentos de longo prazo (propriedade, instalação e equipamentos, P&D, ganhos, reinvestimentos)
B: Investimento em habilidades humanas: recrutamento, treinamento e desenvolvimento
C: Adoção de novas tecnologias, métodos, processos no início
D: Mecanismos para estimular a melhoria

Em cada categoria, nós demos uma nota a cada empresa visionária e de comparação *com base nos indícios disponíveis.* Depois calculamos o índice geral com base numa soma das notas da empresa em todas estas dimensões, sendo cada "H" equivalente a 3, cada "M" equivalente a 2 e cada "L" equivalente a 1.

A: Investimentos de longo prazo

H: Indícios significativos de que a empresa adotou a prática de reinvestir os ganhos para o crescimento de longo prazo, com base na razão de propriedade, instalação e equipamentos como porcentagem de vendas, despesas em P&D e coeficientes de distribuição de dividendos.

M: Alguns indícios de que a empresa adotou a prática de reinvestir os ganhos para o crescimento de longo prazo.

L: Indícios de que a empresa negligenciou a prática de investir para o crescimento de longo prazo.

B: Investimento em habilidades humanas

H: Indícios significativos de que a empresa adotou a prática de investir no recrutamento, treinamento e desenvolvimento profissional dos funcionários - mesmo em períodos de baixa.

M: Alguns indícios de que a empresa adotou a prática de investir no recrutamento, treinamento e desenvolvimento profissional dos funcionários - mesmo em períodos de baixa.

L: Poucos indícios de que a empresa tenha adotado a prática de investir no recrutamento, treinamento e desenvolvimento profissional dos funcionários - mesmo em períodos de baixa.

C: Adoção no início

H: Indícios significativos de que a empresa adotou logo no início da sua existência novas tecnologias, processos ou métodos de gerenciamento, por exemplo.

M: Alguns indícios de que a empresa adotou logo no início da sua existência novas tecnologias, processos ou métodos de gerenciamento.

L: Indícios de que a empresa adotou mais tarde novas tecnologias, processos ou métodos de gerenciamento.

D: Mecanismos

H: Indícios significativos de que a empresa utilizava "mecanismos de desconforto" concretos que causam mudanças e melhorias autoestimuladas antes que o ambiente externo exija mudanças e melhorias.

M: Alguns indícios de que a empresa utilizava "mecanismos de desconforto" concretos que causam mudanças e melhorias auto-estimuladas antes que o ambiente externo exija mudanças e melhorias.

L: Poucos ou nenhum indício de que a empresa tenha utilizado "mecanismos de desconforto" concretos que causam mudanças e melhorias auto-estimuladas antes que o ambiente externo exija mudanças e melhorias.

Empresas Visionárias	"A"	"B"	"C"	"D"	Nota	Diferença	Nota	"A"	"B"	"C"	"D"	Empresas de Comparação
3M	M	H	M	H	11,00	4,00	7,00	L	M	M	M	Norton
American Express	M	M	L	L	6,00	0,00	6,00	M	M	L	L	Wells Fargo
Boeing	M	M	H	H	10,00	3,00	7,00	M	L	M	M	McDonnell Douglas
Citicorp	M	H	H	M	10,00	4,00	6,00	M	M	L	L	Chase Manhattan
Ford	M	M	M	M	8,00	1,00	7,00	M	M	M	L	GM
General Eletric	M	H	H	H	11,00	4,00	7,00	M	L	M	M	Westinghouse
Hewlett-Packard	H	H	M	H	11,00	2,00	9,00	M	M	H	M	Texas Instruments
IBM	H	H	M	L	9,00	4,00	5,00	M	L	L	L	Burroughs
Johnson & Johnson	M	M	H	M	9,00	2,00	7,00	M	L	M	M	Bristol-Myers Squibb

Marriott	H	H	M	H	11,00	4,00	7,00	M	L	M	M	Howard Johnson
Merck	H	H	M	H	11,00	3,00	8,00	M	M	M	M	Pfizer
Motorola	M	H	H	H	11,00	6,00	5,00	L	L	L	M	Zenith
Nordstrom	H	M	M	H	10,00	2,00	8,00	M	M	M	M	Melville
Philip Morris	M	M	M	M	8,00	3,00	5,00	L	M	L	L	RJR Nabisco
Procter & Gamble	M	H	H	H	11,00	5,00	6,00	L	M	M	L	Colgate
Sony	M	M	M	M	8,00	0,00	8,00	M	M	M	M	Kenwood
Wal-Mart	M	M	H	H	10,00	5,00	5,00	M	L	L	L	Ames
Walt Disney	H	H	H	L	10,00	6,00	4,00	L	L	L	L	Columbia
Frequência												
Nº de Hs	6	10	9	10				0	0	1	0	
Nº de Ms	12	8	8	5				13	10	10	10	
Nº de Ls	0	0	1	3				5	8	7	8	
Total	18	18	18	18				18	18	18	18	
EV>EC	10	13	11	13		16						
EV=EC	8	5	6	5		2						
EV<EC	0	0	1	0		0						
Total	18	18	18	18		18						

Dados Adicionais para a Tabela A.10

Aumento anual médio em propriedade, instalação e equipamento brutos como porcentagem das vendas

Par	**Empresa Visionária**	**Empresa de Comparação**	**Anos comparados**
3M/Norton	3,50%	I,44%	1961-1986
American Express/Wells Fargo	NA	NA	NA
Boeing/McDonnell Douglas	0,70%	11,84%	1967-1986
Citicorp/Chase Manhattan	NA	NA	NA
Ford/General Motors	2,19%	1,80%	1950-1986
General Electric/Westinghouse	I,23%	1,43%	1915-1987
Hewlett-Packard/Texas Instruments	4,13%	2,89%	1957-1990
IBM/Burroughs	8,03%	3,28%	1934-1988
Johnson & Johnson/Bristol-Myers	2,38%	2,23%	1943-1988
Marriott/Howard Johnson	9,29%	4,20%	1960-1978

Merck/Pfizer	3,59%	3,54%	1941-1990
Motorola/Zenith	2,66%	0,72%	1942-1990
Nordstrom/Melville	5,03%	1,23%	1971-1988
Philip Morris/R.J. Reynolds	2,11%	l,l3%	1937-1990
Procter & Gamble/Colgate	2,32%	1,15%	1928-1988
Sony/Kenwood	NA	NA	NA
Wal-Mart/Ames	2,53%	2,33%	1970-1989
Walt Disney/Columbia	7,00%	0,34%	1939-1980

Dados Adicionais para a Tabela A.10
Coeficiente médio anual de distribuição de dividendos

Par	**Empresa Visionária**	**Empresa de Comparação**	**Anos comparados**
3M/Norton	0,50	0,50	1961-1986
American Express/Wells Fargo	NA	NA	NA
Boeing/McDonnell Douglas	0,27	0,17	1967-1986
Citicorp/Chase Manhattan	0,40	0,47	1954-1989
Ford/General Motors	0,36	0,65	1950-1986
General Electric/Westinghouse	0,65	0,51	1915-1987
Hewlett-Packard/Texas Instruments	0,1O	0,23	1957-1990
IBM/Burroughs	0,*50*	0,64	1934-1988
Johnson & Johnson/Bristol-Myers	0,32	0,52	1943-1988
Marriott/Howard Johnson	0,20	0,27	1960-1978
Merck/Pfizer	0,*55*	0,47	1941-1990
Motorola/Zenith	0,32	0,52	1942-1990
Nordstrom/Melville	0,*15*	0,34	1971-1988
Philip Morris/R.J. Reynolds	0,54	0,63	1937-1990
Procter & Gamble/Colgate	0,79	0,70	1926-1988
Sony/Kenwood	NA	NA	NA
Wal-Mart/Ames	0,10	0,12	1970-1989
Walt Disney/Columbia	0,06	0,27	1950-1980

ANEXO 4
Notas dos Capítulos

CAPÍTULO I

1. Entrevista com os autores, 19 de novembro de 1990.

2. "The Character of Procter & Gamble", texto do discurso de John G. Smale, 7 de novembro de 1986.

3. Nós usamos o Banco de Dados do índice de Mercado do Centro de Pesquisas em Preços de Titulos e Valores Mobiliários (CRSP) como fonte dos nossos dados de retorno acionário. A carteira do "mercado geral" consiste da média ponderada (baseada no valor de mercado) de todas as ações negociadas na Bolsa de Valores de Nova York desde 1926, na Bolsa de Valores Norte-Americana desde 1962 e no Sistema Automatizado de Cotações da Associação Nacional de Corretoras de Valores em 1972. A análise não inclui a comparação

entre a Nordstrom e a Melville e entre a Sony e a Kenwood (dados não disponíveis no CRSP), o que resultaria num melhor desempenho das empresas visionárias. Nós tivemos que decidir como lidar com o caso da Texas Instruments, que se fundiu com a Intercontinental Rubber Company em 1953. A fim de manter a consistência com relação à fonte de dados, optamos por usar diretamente os dados do CRSP - já que foi o que fizemos com todas as outras empresas na análise. Entretanto, a fim de garantir que a TI não causaria um desvio indevido nos dados, também calculamos os retornos usando os dados da TI apenas depois da fusão de 1953. Assim ficamos com um total de comparação de US$1.024, sem modificar drasticamente o resultado geral; as empresas visionárias continuaram apresentando um resultado mais de seis vezes maior do que o das empresas de comparação.

4. Nós usamos estatísticas descritivas, histograrnas, intervalos de confiança e testes de distribuição. Nós analisamos os seguintes fatores:

   · População *versus* retornos. Retornos previstos com base em: (número de empresas com sede em cada estado da população) vezes (quantidade total de retornos)/(população total), comparados com retornos reais.
   · População *versus* amostra. Amostra prevista com base em: (número de empresas com sede em cada estado da população) vezes (amostra total/população total), comparada com a amostra real por estado.
   · Amostra *versus* retornos. Retornos previstos com base em: (número de empresas com sede em cada estado da população) vezes (quantidade total com retornos)/(amostra total), comparados com os retornos reais por estado.
   · Em todos os três casos anteriores, as diferenças não foram significativamente diferentes de zero.

5. *500* mais da área industrial da *Fortune: 23%;* 500 mais da área de serviços da *Fortune:* 23%; 500 mais da área privada da *Inc.:* 27%; 100 mais da área pública da *Inc.: 25%.*

6. Darwin não viu as tartarugas e teve *imediatamente* a percepção que o levou à sua teoria da evolução (na verdade, ele saiu das Ilhas Galápagos sendo ainda criacionista). Mas as tartarugas (e outras variações da espécie) que não se adaptavam às pressuposições anteriores sobre as espécies plantaram uma pequena semente de dúvida e descontentamento, que mais tarde germinou, transformando-se em sua teoria da evolução de variação e seleção natural. (Consulte o livro de Stephen J. Gould *The Flamingos Smile, "Dar*win at Sea", Norton, 1985.)

7. Jerry 1. Porras, *Stream A nalysis - A Powerful Way to Diagnose and Manage Organizational Change* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1987).

CAPÍTULO 2

I .Schickel, Richard, *The Disney Version* (Nova York: Simon & Schuster, 1968), 44, 363.

2. Sam Walton e John Huey, *Sam Walton: Made in A merica* (Nova York: Doubleday, 1992), 234.

3. A inspiração original para esta analogia veio de uma série de aulas teóricas sobre história intelectual e a Revolução Newtoniana intitulada *The Origin of Modern Mind,* ministrada por

Alan Charles Kors, professor de História, Universidade da Pennsylvania, e gravada em fita cassete como parte da Superstar Teacher Series da Teaching Company, Washington, D.C.

4. Arquivos da Hewlett-Packard Company, "An Interview with Bill Hewlett", 1987, 4.

5. "Research Packed with PhDs.", *Business Week,* 22 de dezembro de 1956, 58.
6. John McDonald, "The Men Who Made T.I.", *Fortune,* novembro de 1961, 118.

7. Akio Morita, *Made in Japan* (Nova York: Dutton, 1986), 44-57.

8. Nick Lyons, *The Sony Version,* (Nova York: Crown, 1976), 4-5.

9. Akio Morita, *Made in Japan* (Nova York: Dutton, 1986), 44-57.

10. *Japan Electronics Almanac,* 1988, 282.

11. Vance Trimble, *Sam Walton* (Nova York: Dutton, 1990), 121.
12. Sam Walton e John Huey, *Sam Walton: Made in America* (Nova York: Doubleday, 1992), 35.
13. *Hoovers Handbook of Corporations, 1991.*

14. Vance Trimble, *Sam Walton* (Nova York: Dutton, 1990), 102-104.

15. *Ibid.,* 121-122.

J6. Robert O'Brien, Marriott: *The J WillardMarriott Story* (Salt Lake City: Deseret, 1987).
17. John W. Nordstrom, *The Immigrant in 1887* (Seattle: Dogwood Press, 1950), 44-50; "Nordstrom History", publicação da empresa, 26 de novembro de 1990.

18. *Values and Visions.- A Merck Century* (Rahway, NJ: Merck, 1993), 13-15.

19. "Procter & Gamble Chronology", publicação da empresa; Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow.- The Evolution of Procter & Gambie* (Nova York: Dáubleday, 1981), I-14; AIfred Lief, *Ir Floats.- The Story of Procter & Gamble* (Nova York: Rinehart, 1958), 14-32.

20. Harry Mark Petrakis, *The Founders Touch* (Nova York: McGraw-Hill, 1965), 62-63.

21. *The Philip Morris History,* publicação da empresa, 1988.

22. *Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 51.

23. Charles W. Cheape, *Norton Company.- a New England Enterprise* (Cambridge, MA, Harvard University Press, 1985), 12.

24. Robert J. Serling, *Legend and Legacy* (Nova York: Sr. Martin's Press, 1992), 2-6.

25. "Take off for the Business Jet", *Business Week,* 28 de setembro de 1963.

26. Renê I. Francillon, *McDonnellDouglasAircraftSince* 1920 (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 1988), I-12.

27. Richard Schickel, *The Disney Version* (Nova York: Simon & Schuster, 1968), 106-107.
28. Clive Hirschhorn, *The Columbia Story* (Nova York: Crown, 1989), 7-16.

29. Grover e Lagai, *Development of American Industries,* 4@ Edição, 1959, 491.
30. Robert Lacey, *Ford.- The Men and the Machine* (Nova York: Ballantine Books, 1986), 47-110.

31. *Centennial Review,* Documento Interno da Westinghouse, 1986.
32. *Ibid.*

33. Leonard S. Reich, *The Making of A merican Industrial Research: Science and Business ar GEandBell,* 1876-1926(Cambridge: Cambridge University Press, 1985), 69-71. (Nota dos autores: Nós não podemos afirmar com *lOOO7o* de certeza que o laboratório da GE tenha sido o primeiro dos Estados Unidos, mas sabemos que é anterior ao da Bell, outro laboratório que estava entre os primeiros, inaugurado apenas vinte e cinco anos depois.)
34. Discurso interno de Bill Hewlett, 1956. Cortesia dos *Arquivos da Hewlett Packard Company.*

35. Dave Packard, "Industry's New Challenge: The Management of Creativity", Western Electronic Manufacturer's Association, San Diego, 23 de setembro de 1964, cortesia dos *Arquivos da Hewlett Packard Company.*
36. "Hewlett Packard Chairman Built Company by Design, Calculator by Chance", *The AMBA Executive,* setembro de 1977, 6-7.

37. Harry Mark Petrakis, *The Founders Touch* (Nova York: McGraw-Hill, 1965), x-63.
38. Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow.- The Evolution of Procter & Gamble* (Nova York: Dou@leday, 1981), xii.

39. "National Business Hall of Fame Roster Past Laureates", *Fortune, 5* de abril de 1993, 116.
40. *Hoovers Handbook, 1991,* 381.

41. *Our Story So Far* (Sr. Paul, MN: 3M Company, 1977), 59.

42. Mildred Houghton Comfort, *William L. McKnight, Industrialist* (Minneapolis: T.S. Denison, 1962), 35, 45, 182, 194, 201.

43. Akio Morita, *Made in Japan* (Nova York: Dutton, 1986), 147.

44. Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow.- The Evolution of Procter & Gamble* (Nova York: Doubleday, 1981), 1-15.

45. Robert J. Serling, *Legend and Legacy* (Nova York: Sr. Martin's Press, 1992), 70.

46. *Values and Visions.- A Merck Century* (Rahway, NJ: Merck, 1993), 12.

47. Camille B. Wortman e Elizabeth E Loftus, *Psychology* (Nova York: McGraw-Hill, 1992), 385-418.

48. Harold van B. Cleveland e Thomas E Huertas, *Citibank 1812-1970* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985), 32.
49. *Citibank, 1812-1970, 301.*

50. Harold van B. Cleveiand e Thomas E Huertas, *Citibank 1812-1970* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985), 41, 301; e John Donald Wilson, *The Chase* (Boston: Harvard Business School Press, 1986), 25.
51. Citibank, 1812-1970, 54.

52. Arma Robertson Burr, *Portrait of a Banker.- James Stillman, 1850-1918* (Nova York: Duffield, 1927), 249.

53. "Wiggin Is the Chase Bank and the Chase Bank Is Wiggin", *Business Week,* 30 de abril de 1930.

54. Vance Trimble, *Sam Walton* (Nova York: Dutton, 1990), ver pp. 1-45 para uma boa narrativa da vida de Walton no início.

55. Sam Walton e John Huey, *Sam Walton: Made in America* (Nova York: Doubleday, 1992), 78-79.
56. "America's Most Successful Merchant", *Fortune,* 23 de setembro de 1991.

57. Grande parte dos detalhes desta seção foram retirados de: Sam Walton e John Huey, *Sam Walton: Made in America* (Nova York: Doubleday, 1992), 225-232.

58. Vance H. Trimble, *Sam Walton* (Nova York: Dutton, 1990), 274.

59. Sam Walton e John Huey, *Sam Walton: Made in America* (Nova York: Doubleday, 1992), 225.

60. Vance Trimble, *Sam Walton* (Nova York: Dutton, 1990), 121.

61. "Industry Overview", *Discount Merchandising,* junho de 1977.

62. "Gremlins are Eating Up the Profit at Ames", *Business Week,* 19 de outubro de 1987.

63. "David Glass Won't Crack Under Fire", *Fortune,* 8 de fevereiro de 1993, 80.

64. "Pistner discusses Ames Strategy", *Discount Merchandiser,* julho de 1990.

65. "James Harmon's Two Hats", *Forbes,* 28 de maio de 1990.
66. Metas para o ano 2000 de uma carta que recebemos de um diretor da Wal-Mart em 1991. Consulte nosso capítulo sobre visão para maiores detalhes.
67. Harry Mark Petrakis, *The Founders Touch* (Nova York: McGraw-Hill, 1965), 49, 61.

68. *Ibid.,* 69, 88.

69. *Ibid., 114-15.*

70. *Ibid., xi.*

71. Robert W. Galvin, *The Idea of Ideas* (Schaumburg, IL: Motorola University Press, 1991), 45, 65.
72. "Zenith Bucks the Trend", *Fortune,* dezembro de 1960.

73. "At the Zenith and on the Spot", *Forbes, I?* de setembro de 1961.

74. "Zenith Bucks the Trend", *Fortune,* dezembro de 1960; "lrrepressible Gene McDonald", Reader's Digest, julho de 1944; e "Commander McDonald of Zenith", *Fortune,* junho de 1945.

75. *International Directory of Corporate Histories* (Chicago: St. James Press, 1988), 123.

76. "Zenith Bucks the Trend", *Fortune,* dezembro de 1960.

77. *Ibid.*
78. Galvin faleceu em novembro de 1959; McDonald faleceu em maio de 1958.

79. *International Directory of Corporate Histories* (Chicago: St. James Press, 1988), vol. 2, 135.
80. *International Directory of Corporate Histories* (Chicago: St. James Press, 1988), vol. 2, 135.
81. Clive Hirschhorn, *The Columbia Story* (Nova York: Crown, 1989).

82. Schickel, Richard, *The Disney Version* (Nova York: Simon & Schuster, 1968), 362.

83. *The Disney Studio Story* (Hollywood: Walt Disney, 1987), 18.

84. *The Disney Studio Story* (Hollywood: Walt Disney, 1987); e Schickel, Richard, *The Disney Version* (Nova York: Simon & Schuster, 1968), 180.

85. *The Disney Studio Story* (Hollywood: Walt Disney, 1987), 42.

86. *Personnel,* dezembro de 1989, 53.
87. John Taylor, *Storming the Magic Kingdom* (Nova York: Ballantine Books, 1987), 14.

88. *Ibid.,* viii.

89. Nós fizemos uma paráfrase da série de aulas teóricas "The Origin of the Modern Mind", ministrada por Alan Charles Kors, professor de História, Universidade da Pennsylvama, para este parágrafo.

90. Para a melhor cobertura da teoria da evolução, sugerimos a leitura de *Biology,* de Norman K. Wessels e Janet L. Hopson (Nova York: Random House, 1988), caps. 9-15, 19, 41-43.

91. Para uma excelente descrição das personalidades e processos da convenção constitucional, consulte *Miracle ar Philadelphia - The Story of the Constitutional Convention: May to September 1787,* de Catherine Drinker Bowen (Boston: Little Brown, 1966).

1. E Scott Fitzgerald, *The Crack-up (l936).*

CAPÍTULO 3

I .Entrevista com os autores, 17 de abril de 1992.

2. Merck & Company, Manual de Gerenciamento, Declaração da Política da Empresa, 3 de fevereiro de 1989, cortesia da Merck & Company.

3. Escrito pessoalmente por Don Petersen no início deste capítulo ao analisar nosso manuscrito, janeiro de 1994.

4. George W. Merck, "An Essential Partnership - The Chemical Industry and Medieine", discurso apresentado para a Divisão de Química Medicinal, American Chemical Society, 22 de abril de 1935.

5. Merck & Company, Relatório Anual de 1991, contracapa.

6. David Bollier e Kirk 0. Hansen, *Merck & Co. (A-D),* Business Enterprise Trust Case, N 90-013.

7. David Bollier e Kirk 0. Hansen, *Merck & Co. (A-D),* Business Enterprise Trust Case, N 90-013, caso D, 3.

8. George W. Merck, discurso na Escola de Medicina da Virgínia em Richmond, I? de dezembro de 1950, cortesia dos arquivos históricos da Merck & Company.

9. "Chas Pfizer: Successful Upstart", *Forbes, 15* de dezembro de 1962.

10. Akio Morita, *Made in Japan* (Nova York: Dutton, 1986), 43-44.

11. Há algumas discordâncias quanto à tradução exata do prospecto do japonês para o inglês. Nós nos baseamos em duas fontes a fim de capturar a essência desta parte do prospecto: o livro de Nick Lyons, *The Sony Vision* (Nova York: Crown, 1976), I-18; e uma tradução feita por um de nossos alunos japoneses, Tsuneto lkeda, a quem agradecemos por sua perspectiva com respeito ao documento.

12. Nick Lyons, *The Sony Vision* (Nova York: Crown, 1976), 10.

13. Akio Morita, *Made in Japan* (Nova York: Dutton, 1986), 147-148.

14. *Ibid.,* 79.

15. Ranganath Nayak e John M. Ketteringham, *Break-throughs!* (Nova York: Rawson Associates, 1986), 130-150; e Nick Lyons, *The Sony Vision* (Nova York: Crown, 1976), xv-xvii.

16. Robert L. Shook, *Turnaround.- The New Ford Motor Company* (Nova York: PrenticeHall, 1990), 94.

17. Robert L. Shook, *Turnaround.- The New Ford Motor Company* (Nova York: PrenticeHall, 1990), 96.

18. Detroit News, 14 de novembro de 1916, citação do livro de Lacey, 179.

19. Robert Lacey, *Ford - The Men and the Machine* (Nova York: Ballantine Books, 1986), 179.

20. *Ibid.,* 128.

21. *Ibid.,* 129.

22. Peter E Drucker, *Concept of the Corporation* (Nova York: John Day, 1972), 305-307.

23. Peter E Drucker, *Management.- Tasks, Responsibilities, Practices* (Nova York: Harper & Row, 1985), 808.

24. David Packard, discurso feito para um grupo de treinamento da HP em 8 de março de 1960, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.
25. David Packard, "A Management Code of Ethics", discurso apresentado à American Management Association, San Francisco, CA, 24 de janeiro de 1958, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

26. *Ibid.*
27. Watt's Current, boletim interno dos funcionários, *From Our Presidents Desk,* novembro de 1961, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

28. Dave Packard, "Objectives of the Hewlett Packard Company", janeiro de 1957, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.
29. Entrevista dos autores com John Young, 17 de abril de 1992.
30. John McDonald, "The Men Who Made TI", *Fortune,* novembro de 1961, 123.

31. "Running Things With a Slide Rule", *Business Week,* 27 de abril de 1968.

32. "The Men Who Made TI", *Fortune,* novembro de 1961.

33. "Running Things With a Slide Rule", *Business Week,* 27 de abril de 1968.

34. "Texas Instruments: Pushing Hard into Consumer Markets", *Business Week,* 24 de agosto de 1974.
35. "Japanese Heat on the Watch Industry", *Business Week, 5* de maio de 1980.

36. Discurso interno da HP proferido por David Packard enfatizando para os gerentes de divisão a importância de pensar em termos de contribuição, não em termos de participação de mercado ou tamanho, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

37. "How TI Beat the clock on its $20 digital watch", *Business Week,* 31 de maio de 1976; "Japanese Heat on the Watch Industry", *Business Week, 5* de maio de 1980; discurso dos arquivos internos da HP proferido por David Packard, 11 de fevereiro de 1974; entrevista com John Young, abril de 1992.
38. Lawrence G. Foster, A *Company that Cares* (New Brunswick, NJ: Johnson & Johnson, 1986), 17.

39. *Ibid.,* 64-67.

40. *Ibid., 65.*

41. R.W. Johnson Jr., *Try Reality,* um panfleto escrito em 1935.

42. Lawrence G. Foster, *A Company that Cares* (New Brunswick, NJ: Johnson & Johnson, 1986), 108-109.
43. Francis J. Aguilar e Arvind Bhambri, "Johnson & Johnson (A)", Escola de Administraçãb de Harvard, caso n? 384-053, 4.

44. Warren Bennis, *On Becoming a Leader* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1989), 192.

45. Francis J. Aguilar e Arvind Bhambri, "Johnson & Johnson (A)", Escola de Administração de Harvard, caso n? 384-053, 3.

46. Francis J. Aguilar e Arvind Bhambri, "Johnson & Johnson (A)", Escola de Administração de Harvard, caso n? 384-053.

47. *Ibid., 5.*

48. "Bristol-Myers Prescription for Profits", *Duns Business Month,* dezembro de 1982.

49. Consulte E.E. Tauber, *Boeing in Peace and War* (Enumaclaw, WA: TABA, 1991); Robert J. Serling, *Legend and Legacy.- The Story of Boeing and its People* (Nova York: Sr. Martin's Press, 1992); Harold Mansfield, *Vision* (Nova York: Popular Press, 1966).

50. De "Gamble in the Sky", *Time,* 19 de julho de 1954, e "Accelerating the Jet Age", *Nation's Business,* agosto de 1967.

51. Robert J. Serling, *Legend and Legacy.- The Story of Boeing and its People* (Nova York: St. Martin's Press, 1992), 285.
52. Harry Mark Petrakis, *The Founders Touch* (Nova York: McGraw-Hill, 1965), 134, 153.

53. Ibid., 111.

54. Robert W. Galvin, *The Idea of Ideas* (Schaumburg, IL: Motorola University Press, 1991).

55. "For Which We Stand - A Statement of Purpose, Principles, and Ethics", publicação interna da Motorola, 1988.

56. Robert O'Brien, *Marriott.- The J WillardMarriott Story* (Salt Lake City: Deseret, 1987), 324.

57. *Ibid., 320.*
58. "Staying Power", *Vis a Vis,* fevereiro de 1981, 60.

59. Robert O'Brien, *Marriott.- The J. Willard Marriott Story* (Salt Lake City: Deseret, 1987), 256.

60. "Money, Talent, and the Devil by the Tail: J. Willard Marriott", *Management Review,* janeiro de 1985.

61. *Ibid.*

62. Relatório Anual da Marriott, 3.

63. "Howard Johnson tries a Little Harder", *Business Week,* 29 de setembro de 1973; "Hojos will Repaint its Roofs", *Business Week,* 13 de dezembro de 1982; "How a Great American Franchise Lost its Way", *Forbes,* 30 de dezembro de 1985; "The Sad Case of the Dwindling Orange Roofs", *Forbes,* 3 de dezembro de 1985.

64. "HoJos will Repaint its Roofs", *Business Week,* 13 de dezembro de 1982; "How a Great American Franchise Lost its Way", *Forbes,* 30 de dezembro de 1985.

65. Entrevista com Ross Millhauser, *New York Times,* 25 de janeiro de 1979, DI.

66. "Voyage into the Unknown", *Forbes, I?* de dezembro de 1971, 41.

67. *Fortune,* 8 de maio de 1989.

68. Discussão com os autores em uma conferência na Universidade de Stanford, outubro de 1991.

69. "Philip Morris: Unconventional Wisdom", *Forbes, I?* de janeiro de 1971.

70. "How Philip Morris Diversified Right", *Fortune,* 23 de outubro de 1989.

71. "Can He Keep Philip Morris Growing", *Fortune,* 6 de abril de 1992.
72. "How Philip Morris Diversified Right", *Fortune,* 23 de outubro de 1989.

73. Antes do início da década de 1950, a Phihp Morris parece não ter tido uma ideologia muito coerente; esta discussão é relativa à época posterior ao meio da década de 1950. A Philip Morris é a única empresa visionária do nosso estudo a não possuir uma ideologia até depois de uma longa existência da empresa.
74. Mildred Houghton Comfort, *William L. McKnight, Industrialist* (Minneapolis: T.S. Denison, 1962); Virginia Huck, *Brand of the Tartan - The 3M Story* (Nova York: Appleton-Century-Crofts, *1955); Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977); vários artigos históricos sobre negócios; "Getting to Know Us", publicação da 3M.
75. Alden Hatch, *American Express 1850-1950.- A Century of Service* (Garden City, NYCountry Life Press, 1950); Jon Friedman e John Meechan, *House of Cards.- Inside the TroubledEmpire of American Express* (Nova York: Putnam, 1992); "Eight Principles: Lou Gerstner Discusses the Staying Power of Corporate Philosophy", *TRS Express (pu*blicação da American Express), dezembro de 1987; Peter Grossman, *A merican Express.The Unofficial History.*
76. E.E. Tauber, *Boeing in Peace and War* (Enumaclaw, WA: TABA, 1991); Robert J. Ser-

ling, *Legend and Legacy* (Nova York: St. Martin's Press, 1992); Harold Mansfield, Vi*sion* (Nova York: Popular Press, 1966); declaração de missão e valores da Boeing, cortesia da Boeing Corporation; "Accelerating the Jet Age", *Nations Business, agosto* de 1967.

77. Harold van B. Cleveland e Thomas F. Huertas, *Citibank 1812-1970* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985); Richard B. Miller, *Citicorp.- The Story of a Bank in Crisis* (Nova York: McGraw-Hill, 1993); Robert B. Levering, The *100 Best Companies to Workfor in America* (Nova York: New American Library, 1984), 43; "Our Future" e "Ethical Choices", publicações internas do Citicorp.

78. Henry Ford *ll, The Human Environment and Business* (Nova York: Weybright & Talley, 1970); Robert L. Shook, *Turnaround.- The New Ford Motor Company* (Nova York: Prentice-Hall, 1990); Arme Jardin, *The First Henry Ford* (Colonial Press, 1970); Robert Lacey, *Ford - The Men and the Machine* (Nova York: Ballantine Books, 1986); *American Legend e This is the Ford Motor Company,* publicações internas da Ford; *Ford ar Fifty* (Nova York: Simon & Schuster, 1953).

79. Ronald G. Greenwood, *Managerial Decentralization: A Study of the General Electric Philosophy* (Lexington, MA: Lexington Books, 1974); Robert Conot, *Thomas A. Edison - A Streak of Luck* (Nova York: Da Capo Press, 1979); *The General Electric Story* (Schenectady, NY-. Hall of Hjstory Foundation, 1981), vol. I e 2; Noel M. Tichy e Stratford Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will* (Nova York: Doubleday Currency, 1993); declaração dos objetivos da GE Company de 1956, cortesia da General Electric Company.

80. "Objectives of the Hewlett Packard Company", janeiro de 1957, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company; entrevistas com William Hewlett e John Young; várias publicações internas.

81. Thomas J. Watson Jr., *Father, Son & Company* (Nova York: Bantam Books, 1990), 302; Thomas J. Watson Jr., A *Business and its Beliefs* (Nova York: McGraw-Hiil, 1963); "IBM Yesterday and Today", publicação da empresa; Leu Mobley e Kate McKeown, "Beyond IBM; IBM 75th Anniversary", *Think,* setembro de 1989.

82. "Our Credo", cortesia da Johnson & Johnson Company; Francis J. Aguilar e Arvind Bhambri, "Johnson & Johnson (B)", Escola de Administração de Harvard, caso n? 384-054; James E. Burke, carta "One Hundred Years", publicada em A *Company that Cares* (New Brunswick, NJ: Johnson & Johnson, 1986), 163; vários artigos e boletins internos da empresa.

83. Robert O'Brien, *Marridtt.- The J Willard Marriott Story* (Salt Lake City: Deseret, 1987); Relatório Anual de 1988 da Marriott; vários artigos.

84. Merck & Company, "Statement of Corporate Objectives", cortesia da Merck & Company; Merck Century Celebration Videos, cortesia da Merck & Company; *Values and Visions.- A Merck Century* (Rahway, NJ: Merck, 1993); vários artigos e documentos dos arquivos da Merck.

85. *For Which We Stand - A Statement of Purpose, Principles, and Ethics,* publicação interna da Motorola, 1988; Robert W. Galvin, The Idea of Ideas (Sehaumburg, IL: NTOtorola University Press, 1991); Harry Mark Petrakis, *The Founders Touch* (Nova York: McGraw-Hill, 1965); vários artigos.

86. Retirada de "Nordstrum History", publicação da empresa, palestra de Bruce Nordstrom na Escola de Administração de Stanford, 1991; vários artigos.

87. (Obs.: Antes do início dos anos 50, a Philip Morris não parece ter uma ideologia coerente; esta lista diz respeito à época posterior a meados dos anos *50.) Fontes: "How* Philip Morris Diversified Right", *Fortune,* 23 de outubro de 1989; "Voyage into the Unknown", *Forbes, I'* de dezembro de 1971; "Philip Morris: Unconventional Wisdom" Forbes, 1' de janeiro'de 1971; "Can He Keep Philip Morris Growing", *Fortune,* 6 d@ abril de 1992; entrevista com Ross Millhauser, *New York Times,* 25 de janeiro de 1979, DI; "The Two Tier Market Still Lives", *Forbes, I?* de março de 1974; "A Machine That Will Sell Anything", *Business Week,* 4 de março de 1967.

88. "Facts about Procter & Gamble", publicação da empresa, 1988, 6; Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow.- The Evolution of Procter & Gamble* (Nova York: Doubleday, 1981); li *Floats.- The Story of Procter & Gamble* (Nova York: Rinehart, 1958).

89. Akio Morita, *Made in Japan* (Nova York: Dutton, 1986), principalmente pp. 147-48; Nick Lyons, *The Sony Vision* (Nova York: Crown, 1976), Capítulo *I; Genryu - Sony Challenge 1946-1968,* coleção especial dos Boletins Gerenciais da Sony, edição do 40? aniversário (Tóquio: Sony, 1986).

90. Sam Walton e John Huey, *Sam Walton: Made in America* (Nova York: Doubleday, 1992); Vance Trimble, *Sam Walton* (Nova York: Dutton, 1990); entrevistas da empresa.

91. "The Wonderful Worlds of Walt Disney", publicação da empresa, 1966; Schickel, Richard, *The Disney Version* (Nova York: Simon & Schuster, 1968); John Taylor, *Storming the Magic Kingdom* (Nova York: Bailantine Books, 1987); folheto da Universidade Disney e ofertas de cursos; do vídeo *In Search of Excellence* sobre a Disney, Tom Peters Group, Palo Alto, CA; Joe Fowler, *Prince of the Magic Kingdom: Michael Eisner and the Re-Making of Disney* (Nova York: Wiley, 1991); Marc Eliot, *Walt Disney.Hollywood's Dark Prince* (Nova York: Birch Lane Press, 1993); entrevistas com os autores.

92. Robert B. Cialdini, *Influence* (Nova York: Quill, 1984); Philip G. Zimbardo e Michael R. Leippe, *The Psychology of Attitude Change and Social Influence* (Nova York: McGraw-Hill, 1991).

93. Memorando de John E Welch para os executivos da GE, 4 de outubro de 1991.

94. "Feisty P&G Profile", *Publishers Weekly,* 2 de agosto de 1993.
95. Francis J. Aguilar e Arvind Bhambri, "Johnson & Johnson (A)", Escola de Administração de Harvard, caso n? 384-053, 5.

96. Thomas J. Watson Jr., *A Business and its Beliefs* (Nova York: McGraw-Hill, 1963), 5-6, 72-73.

97. Sam Walton e John Huey, *Sam Walton.- Made in A merica* (Nova York: Doubleday, **1992),** 183, 233.

98. "Me@.rable Years in P&G History", publicação da empresa, 7.

99. Entrevista dos autores com John Young, 17 de abril de 1992.

100. Thomas J. Watson Jr., *A Business and its Beliefs* (Nova York: McGraw-Hill, **1963), 12-13.**
101. David Packard, discurso de abertura, Escola de Colorado, I? de junho de **1964,** cortesia dos arquivos da Hewlett Packard Company.

102. *Values and Visions.- A Merck Century* (Rahway, NJ: Merck, 1993), 173.
103. "Disney's Philosophy", *New York Times Magazine,* 6 de março de 1938; Richard Schic*kel, The Disney Version* (Nova York: Sirnon & Schuster, 1968); discurso **de** Walt Disney sobre a inauguração da Disneylândia, 18 de julho de 1955; John Taylor, *Storming* **the** *Magic Kingdom* (Nova York: Ballantine Books, 1987); Christopher Finch, *Walt Disney's America* (Nova York: Abbeville Press, 1978).

104. Formal/Explícita: HP, J&J, Merck, Motorola, Sony, Wait Disney; Implícita/Informal: 3M, Boeing, Ford, GE, Marriott, Philip Morris, Wal-Mart.

105. Lawrence G. Foster, *A Company that Cares* (New Brunswick, NJ: Johnson & Johnson, 1986), 17.

CAPÍTULO 4

1. Paráfrase de Robert W. Galvin, *The Idea of Ideas* (Schaumburg, IL: Motorola University Press, 1991), 16-34.

2. Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow.- The Evolution of Procter & Gambie* (Nova York: Doubleday, 1981), 269.

3. Sam Walton e John Huey, *Sam Walton: Made in America* (Nova York: Doubleday, 1992), 249.

4. Thomas J. Watson Jr., *A Business and its Beliefs* (Nova York: McGraw-Hill, 1963), 5-6, 72-73.

S. Robert O'Brien, *Marriott.- The J Willard Marriott Story* (Salt Lake City: Deseret, 1987), 307, 326.

6. Robert W. Galvin, *The Idea of Ideas* (Schaumburg, IL: Motorola University Press, 1991), 165-166.

7. Placa de bronze pendurada na parede da sede da Boeing.

8 . Notas dos cadernos de Henry Ford. Dos Arquivos Ford do Edison Institute, citadas em Robert Lacey, *Ford - The Men and the Machine* (Nova York: Ballantine Books, 1986), 141.

9. "Nordstrom Gets the Cold", Stores, janeiro de 1990.

10. Um dos autores trabalhou diretamente com este gerente de marketing na Hewlett-Packard.

CAPÍTULO 5

l .*Bartletts Familiar Quotations, 15*@ Edição, 686.

2. Tsueneto lkeda, *"Masaru Ibuka",* ensaio não-publicado de pesquisas, Escola de PósGraduação em Administração da Universidade de Stanford, novembro de 1992.

3 .Schickel, Richard, *The Disney Version* (Nova York: Simon & Schuster, 1968), 171.

4. "How Boeing Bet the Company and Won", *Audacity,* janeiro-março de 1993.

5 . *Robert J. Serling, Legend and Legacy.- The Story of Boeing and its People* (Nova York: Sr. Martin's Press, 1992), 72-79.

6. Segundo "How Boeing Bet the Company and Won" de *Audacity* e Serling (p. 122), o projeto custaria entre US$15 e US$16 milhões. Depois comparamos a cifra de US$IS milhões com as demonstrações de resultado e os balancetes da Boeing para o período de 1947-1951.

7. "How Boeing Bet the Company and Won", *Audacity,* janeiro-março de 1993.

8. H. Ingeils, *The McDonnell Douglas Story, 121.*

9. "Zooming Airlines Grab for New Jets", *Business Week,* 22 de maio de 1964.

10. Robert J. Serling, *Legend and Legacy.- The Story of Boeing and its People* (Nova York: St. Martin's Press, 1992), 31.

11. *Ibid.,* 180-192.

12. *Ibid.,* 285-290.

13. Daniel J. Boorstin, *The Americans.- The Democratic Experience* (Nova York: Vintage Books, 1974), 593-597.

14. *Ibid., 596.*

15. Noel M. Tichy e Stratford Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will* (Nova York: Doubleday Currency, 1993), 245-246.

16. Robert Slater, *The New GE* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1993), 77-93.

17. *Ibid.,* 77-93.

18. Relatório Anual de 1989 da Westinghouse.

19. "Reynolds Gets a Bang out of the Cigarette Brand Explosion", *Fortune,* outubro de 1976.
20. "Bad News Can Mean Good Growth", *Forbes, 15* de novembro de 1968.

21. Daniel J. Boorstin, *The Americans.- The Democratic Experience* (Nova York: Vintage Books, 1974), 548.
22. Robert Lacey, *Ford - The Men and the Machine* (Nova York: Ballantine Books, 1986), 89-100.

23. *Ibid.,* 89-100.

24. *Genryu - Sony Challenge 1946-1968,* coleção especial dos Boletins Gerenciais da Sony, edição do 40? aniversário (Tóquio: Sony, 1986), 131.

25. Akio Morita, *Made in Japan* (Nova York: Dutton, 1986), 74.

26. Para uma boa cobertura geral sobre estes eventos, ver Akio Morita, *Made in Japan, Genryu - Sony Challenge 1946-1968 e The Sony Vision.*

27. Akio Morita, *Made in Japan* (Nova York: Dutton, 1986), 66-69.

28. *Genryu - Sony Challenge 1946-1968,* coleção especial dos Boletins Gerenciais da Sony, edição do 40? aniversário (Tóquio: Sony, 1986), 98.

29. *Ibid., 98.*

30. *Ibid., 98.*

31. Sam Walton e John Huey, *Sam Walton: Made in A merica* (Nova York: Doubleday, 1992), 22.

32. *Ibid., 29.*

33. Vance Trimble, *Sam Walton* (Nova York: Penguin Books, 1990).
34. *Ibid., 306.*

35. E.E. Bauer, *Boeing in Peace and War* (Enumclaw, WA: TABA, 1991), 288.

36. John Taylor, *Storming the Magic Kingdom* (Nova York: Ballantine Books, 1987), 8-12.

37. Relatório Anual da Walt Disney Company, 1992, 1.

38. "Close Encounters at Columbia Pictures", *Fortune, I?* de dezembro de 1978.

39. T.A. Heppenheimer, "How IBM Did It", *Audacity,* janeiro-março de 1994, 59.

40. Thomas J. Watson Jr., *Father Son & Company* (Nova York: Bantam Books, 1990), 346-351.

41. "Anatomy of a Turnaround", *Forbes, I?* de novembro de 1968, 28.

42. Thomas J. Watson Jr., *Father, Son & Company* (Nova York: Bantam Books, 1990), 16.

43. "IBM 75th Anniversary", Think, setembro de 1989, 23.
44. Thomas J. Watson Jr., *Father Son & Company* (Nova York: Bantam Books, 1990), 28.

45. Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow.- The Evolution of Procter & Gamble* (Nova York: Doubleday, 1981), 87-98.

46. *Ibid., 98.*
47. *Ibid., 200.*

48. "Where Management Style Sets the Strategy", *Business Week,* 23 de outubro de 1978.

49. Nick Lyons, *The Sony Vision* (Nova York: Crown, 1976), 150.
50. Ibid., 152.

51. Harold van B. Cleveland e Thomas F. Huertas, *Citibank l8I2-1970* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985), 32.

52. "James Stillman", *Cosmopolitan,* julho de 1903, 334.

53. Richard B. Miller, *Citicorp.- The Story of a Bank in Crisis* (Nova York: McGraw-Hill, 1993), 1.

54. Harold van B. Cleveland e Thomas F. Huertas, *Citibank 1812-1970* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985), 89.

55. Richard B. Miller, *Citicorp.- The Story of a Bank in Crisis* (Nova York: McGraw-Hill, 1993), 59.

56. *Ibid., 80.*

57. *Ibid., 4.*
58. Harold van B. Cleveland e Thomas F. Huertas, *Citibank 1812-1970* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985), 89.

59. Richard B. Miller, *Citicorp.- The Story of a Bank in Crisis* (Nova York: McGraw-Hill, 1993), 82.
60. Harry Mark Petrakis, *The Founders Touch* (Nova York: McGraw-Hill, 1965), 170-171.

61. Robert W. Galvin, *The Idea of Ideas* (Schaumburg, IL: Motorola University Press, 1991), livro inteiro.

62. *Ibid., 24.*

63. "Motorola Gets Closer to Orbit", *Business Week,* 6 de agosto de 1993, 36.

64. "Zenith Corporation (C)", estudo de caso da Escola de Administração de Harvard, n? 9-674-095, Rev. 8/77, 14.

65. Ensaio sobre a revolução na General Electric; mantido em regime de confidencialidade a pedido do autor.

CAPÍTULO 6

1. Sam Walton e John Huey, *Sam Walton: Made in A merica* (Nova York: Doubleday, 1992), 223.

2. Do vídeo *In Search of Excellence* sobre a IBM, Tom Peters Group, Palo Alto, CA.

3. Robert Levering, Milton Moskowitz e Michael Katz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (Nova York: New American Library, 1985), 243-245.

4. "Nordstrom's Push East Will Test its Renown for the Best Service", *Wall Street Journal, I?* de agosto de 1979, AI.

5. "Nordstrom", estudo de caso da Escola de Administração de Harvard, n? 1-192-027, Rev. 6/9/91.

6. "Why Rivals as Quaking as Nordstrom Heads East", *Business Week, 15* de junho de 1987.

7. William Davidow e Bro Utall, *Total Customer Service* (Nova York: Harper & Row, 1989), 91.

8. Transcrição da entrevista a partir da discussão com Jim Nordstrom realizada pela equipe do *The Reporter,* Escola de Pós-Graduação em Administração de Stanford, 1991.

9. Entrevista dos autores com um gerente da Nordstrom, maio de 1993.

10. *60 Minutes,* entrevista na TV da CBS, 6 de maio de 1990.

11. Robert Levering e Milton Moskowitz, The *100 Best Companies to Workfor in America* (Nova York: Doubleday Currency, 1993), 327-332.

12. "The Secrets Behind Nordstrom's Service", *San Francisco Chronicle,* 24 de dezembro de 1992.

13. Pacote de orientação da Nordstrom.
14. Robert Levering e Milton Moskowitz, *The 100 Best Companies to Workfor in America* (Nova York: Doubleday Currency, 1993), 327-332.

15. "At Nordstrom Stores, Service Comes First - But at a Big Price", *Wall Street Journal,* 20 de fevereiro de 1990.

16. "The Other Nordstrom", *Los Angeles Times,* 4 de fevereiro de 1990, Seção de Negócios.

17. Ron Zemke e Dick Schaaf, *The Service Edge* (Nova York: New American Library, 1989), 352-355; William Davidow e Bro Utall, *Total Customer Service* (Nova York: Harper & Row, 1989), 86-87.
18. "Nordstrom's Push East Will Test its Renown for the Best Service", *Wall Street Journal, I'* de agosto de 1979, AI; William Davidow e Bro Utall, *Total Customer Service* (Nova York: Harper & Row, 1989), 130.

19. Entrevista dos autores com um gerente da Nordstrom, maio de 1993.
20. "Nordstrom", estudo de caso da Escola de Administração de Harvard, n' 9-191-002 e 1-192-027, Rev. 6/9/91.

21. Ron Zemke e Dick Schaaf, *The Service Edge* (Nova York: New American Library, 1989), 352-355.

22. Robert Levering, Milton Moskowitz e Michael Katz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (Nova York: New American Library, 1985), 243-245.

23. Robert Levering, Milton Moskowitz e Michael Katz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (Nova York: New American Library, 1985), 243-245.

24. *Wall Street Journal,* 20 de fevereiro de 1990.

25. "Nordstrom", estudo de caso da Escola de Administração de Harvard, n? 9-191-002 e I-192-027, Rev. 6/9/91.

26. *Wall Street Journal,* 20 de fevereiro de 1990.

27. Entrevista dos autores com um gerente da Nordstrom, maio de 1993.

28. *Wall Street Journal,* 20 de fevereiro de 1990.

29. Entrevista dos autores com um gerente da Nordstrom, maio de 1993.

30. Relatório Anual de 1990 da Nordstrom, 12.

31. *Wall Street Journal,* 20 de fevereiro de 1990.

32. Relatório Anual de 1988 da Nordstrom, 9.

33. *Wall Street Journal, 1?* de agosto de 1989.

34. Relatório Anual de 1988 da Nordstrom, 9.

35. *Wall Street Journal, I?* de agosto de 1989.

36. *Ibid.*

37. A natureza reservada da Nordstrom ficou clara a partir de uma série de fontes, incluindo alguns dos artigos já citados, nossas discussões com um gerente da Nordstrom e o fato de que a Nordstrom foi uma das poucas empresas visionárias do nosso estudo que se recusou a nos prestar auxílio em nossos esforços de pesquisa sobre a empresa.

38. *Wall Street Journal,* 20 de fevereiro de 1990.

39. *Ibid.*

40. Robert Levering, Milton Moskowitz e Michael Katz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (Nova York: New American Library, 1985), 243-245.

41. *Ibid.,* 318-322.

42. "How Disney Does It", *Newsweek,* 3 de abril de 1989.

43. Nós consultamos as seguintes fontes da literatura especializada no estudo dos cultos:

a John H. Collins, *The Cult Experience.- An Overview of Cults, Their Traditions, and why People Join Them* (Springfield, IL: Thomas Books, 1991).

- Marc Galanter, M.D., *Cults and the New Religious Movements* (Washington, DC: American Psychiatric Association, 1989).
- Marc Galanter, M.D., "Cults and Zealous Self-Help Movements: a Psychiatric Perspective", *American Journal of Psychiatry,* maio de 1990.
- Willa Appel, *Cults in America* (Nova York: Holt, Rinehart, 1983).
- Robert B. Cialdini, *Influence - The New Psychology of Modern Persuasion (Nova* York: Quill Press, 1984).
- Susan Landa, "Children and Cults: A Practicai Guide", *Journal of Family Uw,* vol. 29, 1990-91.
- Literatura do lnternational Cult Education Program, Gracie Station, NY.
- Literatura da Cult Awareness Network, Chicago.

44. Thomas J. Watson Jr., *Father Son & Company* (Nova Yor-k: Bantam Books, 1990), 82.

45. Robert Sobel, *IBM.- Colossus in Transition* (Nova York: Truinan Talley Books, 1981), 58-69.

46. *Ibid.*

47. Thomas J. Watson Jr., *Father Son & Company* (Nova York: Bantam Books, 1990), 68.

48. *Ibid.,* 68-71.

49. "IBM: A Special Company", edição especial da *Think,* setembro de 1989, IBM Corporation.

50. Robert Levering, Milton Moskowitz e Michael Katz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (Nova York: New American Library, 1985), 163-168.

51. *Ibid.*

52. *Ibid., 165.*

53. F.G. "Buck" Rodgers e Robert L. Shook, *The IBM Way* (Nova York: Harper & Row, 1986), 48.

54. Robert Sobel, *IBM.- Colossus in Transition* (Nova York: Truman Talley Books, 1981), 59.

55. "IBM: A Special Company", edição especial da *Think,* setembro de 1989, IBM Corporation, 78-79.

56. *Training,* agosto de 1989, 38.

57. Folheto da Universidade Disney e ofertas de cursos.

58. Ron Zemke e Dick Schaaf, *The Service Edge* (Nova York: New American Library, 1989), 526-533.

59. Schickel, Richard, *The Disney Version* (Nova York: Simon & Schuster, 1968), 319.

60. "How Disney Does lt", *Newsweek,* 3 de abril de 1989.

61. Marc Eliot, *Walt Disney.- Hollywoods Dark Prince* (Nova York: Birch Lane Press, 1993), 89.

62. Schickel, Richard, *The Disney Version* (Nova York: Simon & Schuster, 1968), 319.

63. Do vídeo *In Search of Excellence* sobre a Disney, Tom Peters Group, Palo Alto, CA.

64. *Ibid.*

65. Schickel, Richard, *The Dtsney Version* (Nova York: Simon & Schuster, 1968), 318.

66. Ron Zemke e Dick Schaaf, *The Service Edge* (Nova York: New American Library, 1989), 526-533.

67. *Training,* agosto de 1989, 38.

68. Do ensaio de uma aluna sobre Walt Disney, Escola de Pós-Graduação em Administração de Stanford; nome da autora mantido em sigilo a pedido da mesma.

69. Entrevista com um veterano em imaginação de treze anos da Disney.

70. Relatórios anuais da Walt Disney Company, 1987-1992.

71. Joe Flower, *Prince of the Magic Kingdom MichaelEisner and the Re-Making of Disney* (Nova York: Wiley, 1991), 3.

72. Observação dos autores.

73. Joe Flower, *Prince of the Magic Kingdom Michael Eisner and the Re-Making of Disney* (Nova York: Wiley, 1991), 3.

74. Para uma excelente narrativa do relacionamento de Walt com seus funcionários, consulte Marc Eliot, *Walt Disney.- Hollywoods Dark Prince* (Nova York: Birch Lane Pr-ess, 1993).

75. Marc Eliot, *Walt Disney.- Hollywoods Dark Prince* (Nova York: Birch Lane Press, 1993), 85.

76. *Ibid., 89.*

77. *Ibid., Cap.* 10 e p. xviii; Schickel, cap. 8.
78. Richard Schickel, *The Disney Version* (Nova York: Simon & Schuster, 1968), 319.
79. Robert Levering e Milton Moskowitz, The *100 Best Companies to Workfor in A merica* (Nova York: Doubleday Currency, 1993), 372-376.
80. Robert Levering, Milton Moskowitz e Michael Katz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (Nova York: New American Library, 1985), 286-290.

81. Entrevistas dos autores com recrutas da P&G; Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow.- The Evolution of Procter & Gambie* (Nova York: Doubleday, 1981), introdução e p. 165.
82. Documento fornecido pela Procter & Gamble Company.

83. Oscar Schísgall, *Eyes on Tomorrow.- The Evolution of Procter & Gamble* (Nova York: Doubleday, 1981), 116.

84. Robert Levering, Milton Moskowitz e Michael Katz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (Nova York: New American Library, 1985), 288.

85. Alecia Swasy, *Soap Opera.- The Inside Story of Procter & Gamble* (Nova York: Times Books, 1993), 21.

86. "Memorable Years in P&G History", publicação da P&G, 17-19; Robert Levering e Milton Moskowitz, The *100 Best Companies to Workfor in A merica* (Nova York: Doubleday Currency, 1993), 375; Alecia Swasy, *Soap Operw The Inside Story of Procter & Gambie* (Nova York: Times Books, 1993), 6-7.

87. "Memorable Years in P&G History", publicação da P&G, 17-19.
88. *Ibid.*

89. Entrevista com os autores, outubro de 1993.

90. "The Character of Procter & Gamble", discurso proferido por John G. Smale, 7 de novembro de 1986.

91. Alecia Swasy, *Soap Opera.- The Inside Story of Procter & Gamble* (Nova York: Times Books, 1993), cap. 1; entrevistas dos autores com gerentes de marca da P&G formados na Escola de Administração de Stanford.

92. "The Character of Procter & Gamble", discurso proferido por John G. Smale, 7 de novembro de 1986; Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow.- The Evolution of Procter & Gamble* (Nova York: Doubleday, 1981).

93. Comentário de Rick Tranquilli sobre "Tide Ones Operation", citado no discurso de Smale, p. 7.

94. "A Policy that Guided 118 Years of Steady Growth", *System - The Magazine of Business,* dezembro de 1924, 717-720.

95. "How to be Happy Though 2", *Forbes, 15* de julho de 1976; "The Morning After", Forbes, 22 de janeiro de 1979.

96. Sam Walton e John Huey, *Sam Walton: Made in America* (Nova York: Doubleday, 1992), 157.

97. Consulte o cap. 7.

98. Paráfrase da visita de John Nordstrom à Escola de Administração de Stanford.

CAPÍTULO 7

1. Darwin, Charles, *The Origin of Species* (Buffalo, NY. Prometheus Books, 1991), 222.

2. Isto é mais um lema do que uma citação e pode ser encontrado sob várias formas nos materiais da 3M. Nós parafraseamos esta versão de *Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 107.

3. Lawrence G. Foster, *A Company that Cares* (New Brunswick, NJ: Johnson & Johnson, 1986), 116.

4. *Ibid., 32.*
5. Elyse Tãnouye, "Johnson & Johnson Stays Fit by Shuffling Its Mix of Businesses", Wall *Street Journal,* 22 de dezembro de 1992, AI.
6. Lawrence G. Foster, *A Company that Cares* (New Brunswick, NJ: Johnson & Johnson, 1986), 82.
7. Robert O'Brian, *Marriott., The J. Willard Marriott Story* (Salt Lake City: Deseret, 1987), 182.

8. *Ibid.,* 180-184.

9. Alden Hatch, *American Express 1850-1950.- A Century of Service* (Garden City, NYCountry Life Press, 1950), cap. 6; Jon Friedman e John Meechan, *House of Cards.- Inside the Troubled Empire of A merican Express* (Nova York: Putnam, 1992), cap. 3; "About American Express", publicação histórica da empresa.

10. Alden Hatch, *American Express 1850-1950.- A Century of Service* (Garden City, NYCountry Life Press, 1950), 93.

11. Jon Friedman e John Meechan, *House of Cards.- Inside the Troubled Empire of A merican Express* (Nova York: Putnam, 1992), 52.

12. *Ibid., 106.*

13. "About American Express", publicação histórica da empresa; Alden Hatch, *American Express 1850-1950.- A Century of Service* (Garden City, NY- Country Life Press, 1950), 96-108.

14. Alden Hatch, *American Express 1850-1950.- A Century of Service* (Garden City, NY-. Country Life Press, 1950), 106.

15. Entrevista com os autores.

16. "How Hewlett-Packard entered the Computer Business", documento dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

17. Entrevista com os autores.

18. "Riding the Electronics Boom", *Business Week,* 27 de fevereiro de 1960; Harry Mark Petrakis, The Founder's Touch (Nova York: McGraw-Hill, 1965), 215-218.

19. Jon Friedman e John Meechan, *House of Cards.- Inside the Troubled Empire of American Express* (Nova York: Putnam, 1992), 53.

20. *International Directory of Corporate Histories* (Chicago: St. James Press, 1988), 395; Alden Hatch, *American Express 1850-1950.- A Century of Service* (Garden City, NYCountry Life Press, 1950), 133.

21. "About American Express", publicação histórica da empresa; Alden Hatch, *A merican Express 1850-1950.- A Century of Service* (Garden City, NY. Country Life Press, 1950), cap. 11.

22. *A Company that Cares* (New Brunswick, NJ: Johnson & Johnson, 1986), 38, 116, 119.

23. Elyse Tanouye, "Johnson & Johnson Stays Fit by Shuffling Its Mix of Businesses", Wall *Street Journal,* 22 de dezembro de 1992, AI.

24. *Ibid.*

25. Sam Walton e John Huey, *Sam Walton: Made in America* (Nova York: Doubleday, 1992), 70.

26. Citação de *Origem das espécies* de Darwin.

27. Entrevista dos autores com o executivo de operações da Wal-Mart que participou do Programa Executivo de Stanford em Mudança Organizacional.

28. Noel M. Tichy e Stratford Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will* (Nova York: Doubleday Currency, 1993), 52.

29. Virginia Huck, *Brand of the Tartan - The 3M Story* (Nova York: Appleton-CenturyCrofts, 1955), 23.

30. Mildred Houghton Comfort, *William L. McKnight, Industrialist* (Minneapolis: T.S. Denison, 1962), cap. *5; Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 60.

31. Virginia Huck, *Brand of the Tartan - T7ze 3M Story* (Nova York: Appleton-CenturyCrofts, 1955), cap. 3-8.

32. "Product Directory 1990", 3M Corporation, 261.

33. *Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 58.

34. Virginia Huck, *Brand of the Tartan - The 3M Story* (Nova York: Appleton-CenturyCrofts, 1955), cap. 12.

35. *Ibid.*

36. *Our Story So Far* (Sr. Paul, MN: 3M Company, 1977), 56-58.

37. Mildred Houghton Comfort, *William L. McKnight, Industrialist* (Minneapolis: T.S. Denison, 1962), 127.

38. De todas as fontes sobre a 3M, principalmente *William L. McKnight, Industrialist e Our Story So Far.*

39. *Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 12.

40. Virginja Huck, *Brand of the Tartan - The 3M Story* (Nova York: Appleton-CenturyCrofts, 1955), cap. 15.

41. *Ibid., 134; Our Story So Far,* 70; Comfort, 138.

42. Virginia Huck, *Brand of the Tartan - The 3M Story* (Nova York: Appleton-CenturyCrofts, 1955), 189-190.

43. *Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 113-115.

44. Robert Levering e Milton Moskowitz, *The 100 Best Companies to Workfor in A merica* (Nova York: Doubleday Currency, 1993), 299.

45. *Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 93.

46. *Ibid., 112.*

47. P. Ranganth Nayak e John M. Ketteringham, *Break-throughs!* (Nova York: Rawson Associates, 1986), 55-56.

48. "Keeping the Fire Lit Under the lnnovators", *Fortune,* 28 de março de 1988, 45; Relatório Anual de 1992 da 3M, 3.

49. "Masters of lnnovation", *Business Week, 10* de abril de 1989, 58.

50. *Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 5.

51. "Masters of lnnovation", *Business Week, 10* de abril de 1989, 62.

52. *Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 12.

53. *Ibid., 101.*

54. "Masters of lnnovation", *Business Week, 10* de abril de 1989, 60.

55. *Getting to Know Us,* publicação da 3M.

56. Robert Levering e Milton Moskowitz, The *100 Best Companies to Workfor in America* (Nova York: Doubleday Currency, 1993), 299.

57. *Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 4.
58. *Ibid.,* 7.

59. Relatório Anual de 1992 da 3M, 3.

60. Relatório Anual de 1989 da 3M; Robert Levering e Milton Moskowitz, The *100 Best Companies to Work for in A merica* (Nova York: Doubleday Currency, 1993), 299.

61. Virginia Huck, *Brand of the Tartan - The 3M Story* (Nova York: Appleton-CenturyCrofts, 1955), 115-118.

62. P. Ranganth Nayak e John M. Ketteringham, *Break-throughs!* (Nova York: Rawson Associates, 1986), 63.

63. *Ibid., 57.*

64. *Ibid., 54.*

65. Charles W. Cheape, *Family Firm to Modern Multinational.- Norton Company, a New England Enterprise* (Cambridge, MA, Harvard University Press, 1985), cap. 2.

66. Uma frase muito usada por Tom Peters para descrever a 3M.

67. *Ibid.,* 153.

68. *Ibid.,* 145.

69. *Ibid.,* 159.
70. *Ibid.,* 145.

71. *Ibid.,* 235.

72. *Ibid.,* 264.

73. *Ibid.,* 291.

74. "lt's no Longer Just Grind, Grind at Norton", *Fortune,* agosto de 1963, 120.

75. Charles W. Cheape, *Family Firm to Modern Multinational.- Norton Company, a New England Enterprise* (Cambridge, MA, Harvard University Press, 1985), 264.

76. *Ibid., 263.*

77. Paul B. Brown, "See Spot Run", *Forbes, 10* de maio de 1982, 140.

78. Charles W. Cheape, *Family Firm to Modern Multinational.- Norton Company, a New England Enterprise* (Cambridge, MA, Harvard University Press, 1985), 313.

79. P. Ranganth Nayak e John M. Ketteringharn, *Break-throughs!* (Nova York: Rawson Associates, 1986), 72.

80. Charles W. Cheape, *Family Firm to Modern Multinational.- Norton Company, a New England Enterprise* (Cambridge, MA, Harvard University Press, 1985), 307.

81. P. Ranganth Nayak e John M. Ketteringham, *Break-throughs!* (Nova York: Rawson Associates, 1986), 65; Paul B. Brown, "See Spot Run", *Forbes, 10* de maio de 1982, 140.

82. Charies W. Cheape, *Family Firm to Modern Multinational.- Norton Company, a New England Enterprise* (Cambridge, MA, Harvard University Press, 1985), 356.

83. *Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 23.

84. Nick Lyons, *The Sony Vision* (Nova York: Crown, 1976), 147-149.

85. "The Three Year Deadline at David's Bank", *Fortune,* julho de 1977; entrevistas com os autores.

86. Suzanna Andrews, "Deconstructing the Mind of America's Most Powerful Business*man", Manhattan Inc.,* 1989.

87. "Things Are Adding Up Again at Burroughs", *Business Week, 11* de março de 1967; "Anatomy of a Turnaround", *Forbes, I* de novembro de 1968; "Burroughs Wild Ride with Computers", *Business Week, l* de julho de 1972; "How Ray Mcdonald's Growth Theory Created IBM's Toughest Competitor", *Fortune,* janeiro de 1977.

88. "Texas Instruments Cleans up lts Act", *Business Week,* 19 de setembro de 1983.

89. Bro Uttal, "Texas Instruments Regroups", *Fortune,* 9 de agosto de 1982.
90. Thomas J. Peters e Robert H. Waterman, *In Search of Excellence* (Nova York: Harper & Row, 1982), 15. Ed. Bras.: *Vencendo a crise* (São Paulo: Harbra, 1983)

91. *Our Story So Far* (St. Paul, MN: 3M Company, 1977), 7.

CAPÍTULO 8

1. Robert Slater, *The New GE* (Homewood, IL: Irwin, 1993), 268.

2. Robert W. Galvin, *The Idea of Ideas* (Schaumburg, IL: Motorola University Prçss, 1991), 51-52.

3 . "A Master Class in Radical Change", *Fortune,* 13 de dezembro de 1993.

4. Welch nasceu em 19 de novembro de 1935 (Slater, 27). Ele começou a trabalhar na GE em 17 de outubro de 1960 (Slater, 33). O conselho nomeou-o diretor-executivo eleito em 19 de dezembro de 1980; ele assumiu o cargo quatro meses depois (Tichy, 58).

S. Robert Slater, *The New GE* (Homewood, IL: Irwin, 1993), 24.

6. *The General Electric Story* (Schenectady, NY. Hall of History Foundation, General Electric Company, 1981), vol. 4, 81; Robert Slater, *The New GE* (Homewood, IL: Richard D. lrwin, 1993), 25.

7 . Sob o comando de Jones, a GE aumentou os lucros antes do pagamento dos impostos a uma taxa anual média de 14,O6O7o; sob o comando de Welch, a GE aumentou os lucros antes do pagamento dos impostos em 8,49%. Usando uma combinação de retorno do património líquido, retorno das vendas e retorno do ativo, Jones atingiu uma média de 17,32O7o; Welch atingiu 16,03%.

8. *The General Electric Story* (Schenectady, NY. Hall of History Foundation, General Electric Company, 1981), vol. 4, 28-31.

9. Noel M. Tichy e Stratford Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will* (Nova York: Doubleday Currency, 1993), 256.
10. *The General Electric Story* (Schenectady, NY. Hall of History Foundation, General Electric Company, 1981), vol. 4, 23.

11. Noel M. Tichy e Stratford Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will* (Nova York: Doubleday Currency, 1993), 39.

12. Calculado como lucro antes do pagamento dos impostos dividido pelo património líquido dos acionistas no fim do ano. Nós fizemos planilhas em Excel que englobaram desde o ano de 1915, usando Relatórios Anuais e relatórios de análise financeira de Moody.

13. Calculado como o coeficiente do retorno acionário cumulativo da GE durante a era do diretor-executivo dividido pelo retorno acionário cumulativo do mercado em geral ou o retorno acionário cumulativo da Westinghouse durante a era do diretor-executivo da GE.

14. Noel M. Tichy e Stratford Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will* (Nova York: Doubleday Currency, 1993), 42.
15. Robert Slater, *The New GE* (Homewood, IL: lrwin, 1993), cap. 4.'

16. Noel M. Tichy e Stratford Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will* (Nova York: Doubleday Currency, 1993), 56-58.

17. Robert Slater, *The New GE* (Homewood, IL: lrwin, 1993), cap. 4.

18. Noel M. Tichy e Stratford Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will* (Nova York: Doubleday Currency, 1993), 44.

19. *Centennial Review,* documento interno da Westinghouse, 1986.

20. Gwilym Price havia sido contratado dois anos antes para negociar contratos militares. Foi o sucessor de Andrew Robertson. Fonte: *International Directory of Company Histories* (Chicago: St. James Press, 1988).

21. "Westinghouse's Ncw Warrior", *Business Week,* 12 de julho de 1993, 38; Relatório Anual de 1992 da Westinghouse.

22. Uma pessoa "de fora" é alguém que não trabalhou na empresa antes de se tornar diretorexecutivo. As empresas utilizaram títulos diferentes em épocas distintas da história: presidente, gerente geral, diretor-executivo, *chairman* e outros. Diretor-executivo (CEO) é um termo relativamente novo, não muito usado na área de negócios até a década de 1970. Nós pegamos a pessoa que exercia o papel de principal executivo operacional, independente do título exato. Nós contamos as transições de diretores-executivos durante e após aquisições ou fusões.

23. Sidney M. Colgate, "A Policy that Guided 118 Years of Steady Growth", *System: The Magazine of Business,* dezembro de 1924, 717.

24. "Colgate-Palmolive-Peet", *Fortune,* abril de 1936, 120-144.

25. *Ibid.*

26. Shields T. Hardin, *The Colgate Story* (Nova York: Vantage Press, 1959), 71-75.

27. Nós calculamos a média do retorno das vendas para ambas as empresas durante os pri-

    meiros três anos do mandato de Pearce (l928-1930) e a comparamos à média do retorno das vendas durante os três anos seguintes do seu mandato (l931-1933).

28. A ideologia central da Colgate antes de Pearce encontra-se bem documentada no artigo de Sidney M. Colgate, "A Policy that Guided 118 Years of Steady Growth", *System: The Magazine of Business,* dezembro de 1924, 717.

29. "Colgate-Palmolive-Peet", *Fortune,* abril de 1936, 120-144.

30. *Ibid.*
31. As vendas da P&G apresentaram um aumento total de 178,58% e as da Colgate, de 87,52010 durante o período 1934-1943. Os lucros cumulativos antes do pagamento dos impostos para o período 1934-1943 foram de US$285 milhões na P&G e US$74 milhões na Colgate.

32. *Business Week,* 4 de maio de 1957, 120.

33. "Colgate vs. P&G", *Forbes, I?* de fevereiro de 1966.

34. "More for Lesch?", *Forbes, I?* de março de 1969.

35. Hugh D. Menzies, "The Changing of the Guard", *Fortune,* 24 de setembro de 1979.

36. *Ibid.*

37. Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow.- The Evolution of Procter & Gamble* (Nova York: Doubleday, 1981), 76-78, 108-109.

38. "The Character of Procter & Gamble", discurso proferido por John G. Smale, 7 de novembro de 1986.

39. "P&G: We Grow our Own Managers"', *Duns Review,* dezembro de 1975, 48.

40. "Neil McElroy of Procter & Gamble", *Nations Business,* agosto de 1970, 61.

41. *lbid.*

42. Richard Hammer, "Zenith Bucks the 'ftend", *Fortune,* dezembro de 1960.

43. *Ibid.*

44. "Zenith Radio Corporation (C)", estudo de caso da Escola de Administração de Harvard, n? 9-674-095, Rev. 8/77, 3.

45. Bob làmarkin, "Zenith's New Hope", *Forbes,* 31 de março de 1980.

46. "Underpromise, Overperform", *Forbes,* 30 de janeiro de 1984.

47. "Bob Galvin's Angry Campaign Against Japan", *Business Week, 15* de abril de 1985.

48. Robert W. Galvin, *The Idea of Ideas* (Schaumburg, IL: Motorola University Press, 1991),

63.

49. Harry Mark Petrakis, *The Founders Touch* (Nova York: McGraw-Hill, 1965), caps. 17-18.

50. Robert W. Galvin, *The Idea of Ideas* (Schaumburg, IL: Motorola University Press, 1991), 45.

51. Robert W. Galvin, *The Idea of Ideas* (Schaumburg, IL: Motorola University Press, 1991), 64-65.

52. Barnaby J. Feder, "Motorola Will Be Just Fine, Thanks", *New York Times,* 31 de outubro de 1993, seção 3.

53. "Melville Show", *Forbes, 1?* de fevereiro de 1969, 22.

54. Roger Beardwood, "Melville Draws a Bead on the $5O-Billion Fashion Market", *Fortu*ne, dezembro de 1969.

55. Wilbur H. Morrison, *Donald Douglas - A Heart With Wings* (Ames, IA: lowa State University Press, 1991), 252.

56. "Remarkable Revival of RJR Industries", *Business Week,* 17 de janeiro de 1977.

57. "When MarketingIàkes Over at R.J. Reynolds", *Business Week,* 13 de novembro de 1978.

58. "The Burroughs Syndrome", *Business Week,* 12 de novembro de 1979; "A Tough street kid' steps in at Burroughs", *Business Week,* 29 de outubro de 1979.

59. John Tàylor, *Storming the Magic Kingdom* (Nova York: Ballantine Books, 1987), 203.
60. Entrevista com os autores.

61. Vance H. Trimble, *Sam Walton* (Nova York: Dutton, 1990), 118.

62. "Employee Development, 1958", documento interno da HP, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

CAPFTULO 9

1. George Plimpton, *The Writers Chapbook* (Nova York: Viking Penguin, 1989), 31.
2. *Business Month,* dezembro de 1987, 46.

3. Robert O'Brian, *Marriott* (Salt Lake City: Deseret, 1987), IO, *ll, 315.*

4. Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow.- The Evolution of Procter & Gamble* (Nova York: Doubleday, 1981), cap. 1.

5. Nós não conseguimos chegar à data específica em que a Colgate introduziu um processo de concorrência no gerenciamento de marcas. Durante a análise de todos os artigos, livros e publicações internas, não encontramos nenhuma menção específica a nada que se parecesse com o mecanismo da P&G até a década de 1960.

6. Louis Galambos e Jeffrey L. Sturchio, "The Origins of an lnnovative Organization: Merck & Co., Inc., 1891-1960", seminário proferido na Universidade Johns Hopkins, S de outubro de 1992, 34-35.

7. Itzkik Goldberger, trabalho de pesquisa não-publicado sobre a Motorola, Projeto de Organização da ALZA Corporation, junho-agosto de 1992.

8. Jill Bettner, "Underpromise, Overperform", *Forbes,* 2 de janeiro de 1984.

9. ltzkik Goldberger, trabalho de pesquisa não-publicado sobre a Motorola, Projeto de Organização da ALZA Corporation, junho-agosto de 1992.

10. Robert Slater, *The New GE* (Homewood, IL: lrwin, 1993), cap. 13.

11. Robert J. Serling, *Legend and Legacy.- The Story of Boeing and its People* (Nova York: St. Martin's Press, 1992), 448.

12. Sam Walton e John Huey, *Sam Walton: Made in America* (Nova York: Doubleday, 1992), 240 (fotografia).

13. "Nordstrom", estudo de caso da Escola de Administração de Harvard, n? 9-191-002 e I-192-027, Rev. 6/9/91.

14. Transcrição de entrevista do *The Reporter,* Escola de Pós-Graduação em Administração de Stanford, 1991.

15. Baseado na experiência pessoal do autor como funcionário da HP.

16. "Human Resources at Hewlett-Packard", estudo de caso da Escola de Administração de Harvard, n? 482-125, 5.

17. Sessão de vídeo da Hewlett-Packard com Bill Hewlett e Dave Packard, agosto-março de 1980-1981. Cortesia da transcrição dos arquivos da Hewlett-Packard Company, Parte 3, 3-4.

18. *Ibid., 13-14.*

19. *Ibid., 3-4.*

20. *Ibid.*

21. David Packard, comentários na assembléia anual de acionistas, 24 de fevereiro de 1976.

22. "On Managing HP for the Future", David Packard, parte do memorando de 18 de março de 1975 de David Kirby com respeito aos seminários executivos da HP; cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

23. "Perspectives on HP", David Packard, reunião com os gerentes gerais, 17 de janeiro de 1989, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

24. "The Men Who Made TI", *Fortune,* novembro de 1961, 121.

25. "Texas Instruments Wrestles with the Conswner Market", *Fortune,* 3 de dezembro de 1979.

26. "Texas Instrurnents: Pushing Hard into the Consumer Markets", *Business Week,* 24 de agosto de 1974; "The Great Digital Watch Shakeout", *Business Week,* 2 de maio de 1977; "Texas Instruments Wrestles with the Consumer Market", *Fortune,* 3 de dezembro de 1979; "When Marketing Failed ar Texas Instruments", *Business Week,* 22 de junho de 1981; "Texas Instruments Regroups", *Fortune,* 9 de agosto de 1982; "TI: Shot Full of Holes and Trying to Recover", *Business Week, 5* de outubro de 1984.

27. Quatro casos vieram diretamente de itens das demonstrações de resultado: Boeing, IBM, Johnson & Johnson e Merck. Outros quatro casos vieram de uma série de fontes publicadas que nos levaram a uma conclusão convincente: HP, 3M, Motorola e Procter & Gamble.

28. Baseado na análise das declarações financeiras e uma série de artigos sobre o setor farmacêutico.

29. ltzkik Goldberger, trabalho de pesquisa não-publicado sobre a Motorola, Projeto de Organização da ALZA Corporation, junho-agosto de 1992.

30. *Ibid.*

31. *Values & Visions.- A Merck Century* (Rahway, NJ: Merck, 1991), 121.

32. Nancy A. Nichols, "Scientific Management ar Merck", *Harvard Business Review,* janeiro de 1994.

33. Bryan Burrough e John Helyar, *Barbarians ar the Gate* (Nova York: Harper-Perennial, 1991), caps. 2-3.

34. Schickel, Richard, *The Disney Version* (Nova York: Simon & Schuster, 1968), 107.

35. Bryan Burrough e John Helyar, *Barbarians at the Gate* (Nova York: Harper-Perennial, 1991), caps. 2-3.

36. *lbid.*

37. "Where Management Style Sets the Strategy", *Business Week,* 23 de outubro de 1978.

38. "Colgate vs. P&G", *Forbes, I?* de fevereiro de 1966.

39. "More for I-esch?", *Forbes, I?* de março de 1969.

40. Hugh D. Menzies, "The Changing of the Guard", *Fortune,* 24 de setembro de 1979.

41. John A. Byrne, "Becalmed", *Forbes,* 20 de dezembro de 1982.

42. H. John Steinbreder, "The Man Brushing Up Colgate's Image", *Fortune, 11* de maio de 1987.

43. Gretchen Morgenson, "ls Efficiency Enough?", *Forbes,* 18 de março de 1991.

44. *Business Week,* 2 de julho de 1966, 46.

45. John Merwin, "The Sad Case of the Dwindling Orange Roofs", *Forbes,* 30 de dezembro de 1985, 76.

46. "The Individual Star Performer is in Trouble", *Forbes, 15* de maio de 1975.

47. John Merwin, "The Sad Case of the Dwindling Orange Roofs", *Forbes,* 30 de dezembro de 1985, 79.

48. *Ibid., 75.*

49. "HoJo's Will Repaint lts Roofs", *Business Week,* 13 de dezembro de 1982, 109.

50. John Merwin, "The Sad Case of the Dwindling Orange Roofs", *Forbes,* 30 de dezembro de 1985, 75.
51. "Howard Johnson Tries a Little Harder", *Business Week,* 29 de setembro de 1973, 82.
52. John Merwin, "The Sad Case of the Dwindling Orange Roofs", *Forbes,* 30 de dezembro de 1985, 79.
53. S.M. Sullivan, "Money, Talent, and the Devil by the làil", *Management Review,* janeiro de 1985, 21.

54. Ron Zemke e Dick Schaaf, *The Service Edge* (Nova York: New American Library, 1989), 117-120.

55. S.M. Sullivan, "Money, Talent, and the Devil by the Tail", *Management Review,* janeiro de 1985.

56. "The Marriott Story", *Forbes, I?* de fevereiro de 1971, 22.

57. *Ibid.*

58. Ron Zemke e Dick Schaaf, *The Service Edge* (Nova York: New American Library, 1989), 117-120; documentos da empresa.

59. No artigo de fevereiro de 1971 da *Forbes,* a Marriott afirmou estar gastando US$1 milhão por ano no desenvolvimento da gerência. Os lucros antes do pagamento dos impostos em 1970 foram de um pouco menos que US$20 milhões.

60. "The Marriott Story", *Forbes, I'* de fevereiro de 1971, 23.

61. *Success,* outubro de 1989, 10.

62. "Ames has a Plan", *Discount Merchandiser* julho de 1991, 10.

63. Estudo de caso da Escola de Administração de Harvard, n? 9-384-024, 12.

CAPÍTULO 10

1. Discurso proferido em 10 de novembro de 1942.

2. Robert L. Shook, *7iírnaround.- The New Ford Motor Company* (Nova York: PrenticeHall, 1990), 131.

3. *Ibid.,* 99-100.

4. *Ibid.,* 90, 193.
5. *Ibid.,* 207.

6. *Ibid.,* 123.

7. *Ibid.,* 136.
8. *lbid.,* cap. 6.

9. *Ibid.,* cap. 7.

10. Discurso de boas-vindas proferido por George W. Merck dedicado ao Laboratório de Pesquisas da Merck, 25 de abril de 1933, cortesia dos arquivos da Merck & Co.

11. Meta evidente no início da década de 1930. A citação foi retirada do discurso proferido por George Merck em 22 de abril de 1935, cortesia dos arquivos da Merck & Co.

12. Laboratórios criados na década de 1930. Citação retirada da palestra de George W. Merck na Escola de Medicina da Virgínia, I? de dezembro de 1950, cortesia dos arquivos da Merck & Co.

13. *Values & Visions.- A Merck Century* (Rahway, NJ: Merck, 1991), 23.

14. Louis Galambos e Jeffrey L. Sturchio, "The Origins of an lnnovative Organization: Merck & Co., Inc., 1891-1960", 19, 27.

15. Muitas referências em documentos internos e externos. Apesar de não termos tido a chance de verificar a verdadeira data desta prática, acreditamos que seja no máximo a década de 1960, talvez antes.

16. "Profiles: Scientists in Basic Biology and Chemistry, Merck Sharp & Dohme Research Laboratories", cortesia dos arquivos da Merck & Co.

17. Discurso de boas-vindas proferido por George W. Merck dedicado ao Laboratório de Pesquisas da Merck, 25 de abril de 1933, cortesia dos arquivos da Merck *& Co.; Values & Visions.- A Merck Century* (Rahway, NJ: Merck, 1991); Louis Galambos e Jeffrey L. Sturchio, "The Origins of an lnnovative Organization: Merck & Co., Inc., 1891-1960".

18. Discurso de boas-vindas proferido por George W. Merck dedicado ao Laboratório de Pesquisas da Merck, 25 de abril de 1933, cortesia dos arquivos da Merck & Co.

19. Citação de Vagelos, *MITManagement,* setembro-novembro de 1988; quase idêntico a um comentário feito durante uma visita ao corpo docente da Escola de Administração de Stanford em 1990.

20. Não temos certeza de quando esta prática começou. Pode ter sido muito antes da década de 70. Citação de "The Miracle Company", *Business Week,* 19 de outubro de 1987.

21. "Merck Has Made Biotech Work", reedição da *Fortune* de um artigo de 1987.

22. *Business Week,* 19 de outubro de 1987, 87.
23. Meta evidente no início da década de 1930. Citação retirada de um discurso proferido por George Merck em 22 de abril de 1935, cortesia dos arquivos da Merck & Co.

24. *Values & Visions.- A Merck Century* (Rahway, NJ: Merck, 1991), 29.

25. *Forbes,* 26 de novembro de 1979.

26. *Wall Street Journal,* 23 de junho de 1989.

27. Nancy A. Nichols, "Scientific Management ar Merck", *Harvard Business Review, ja*neiro de 1994, 90-91.

28. *Values & Visions.- A Merck Century* (Rahway, NJ: Merck, 1991), 51.

29. *Ibid., 41.*

30. *Ibid., 51.*

31. *Ibid.*

32. Nancy A. Nichols, "Scientific Management at Merck", *Harvard Business Review,* janeiro de 1994, 89.

33. David Bollier e Kirk 0. Hansen, Merck & Co. (A-D), Business Enterprise Mmst Case n? 90-013.

34. *Ibid.*

35. *Values & Visions.- A Merck Century* (Rahway, NJ: Merck, 1991), 168.

36. Mais uma vez, não temos certeza de quando esta prática foi introduzida. Como membros do corpo docente de Stanford, tivemos que redigir algumas recomendações deste tipo; elas são diferentes de qualquer outra encontrada no setor.

37. Muitas referências em documentos internos e externos. O índice de rotatividade dos empregados foi obtido na *Merck World,* julho de 1989.

38. Entrevista com os autores.

39. Memorando de David Packard para os funcionários em "Watt's Current", novembro de 1961, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

40. Carta ao Conselho de Premiação do IEEE, 23 de maio de 1972, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

41. Cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

42. Os documentos são cortesia dos arquivos da Hewiett-Packard Company; citação de Packard em 22 de março de 1982.

43. Memorando aos funcionários da HP anexado ao prospecto da HP em 1957.

44. Discurso proferido por David Packard em 25 de março de 1982. Confirmado por outros documentos, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

45. Conseqüência das demissões de 1945, fim da Segunda Guerra Mundial.

46. Prática articulada pela primeira vez durante a transferência da Divisão de Osciloscópios de Palo Alto para Colorado Springs em 1964, cortesia dos arquivos da HewlettPackard Company.

47. A HP implementou esta prática com a recessão do início da década de 1970.

48. Discurso de Packard, 25 de março de 1982, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

49. Baseada na entrevista dos autores com Bill Hewlett, 1991.

50. Carta ao Conselho de Premiação do IEEE, 23 de maio de 1972, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

51. Discurso de Bill Hewlett, 1956, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

52. Experiência pessoal do autor.

53. Discurso de David Packard, 23 de setembro de 1964, cortesia dos arquivos da HewlettPackard Company; "Turning R&D lnto Real Products", *Fortune,* 2 de julho de 1990.

54. Ocorre em toda a história da HR Citação de Bill Hewlett, 20 de abril de 1977, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

55. Experiência direta do autor.

56. Ocorre em toda a história da HR Citação de Bill Hewlett, 20 de abril de 1977, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

57. Discurso de David Packard, 23 de setembro de 1964, cortesia dos arquivos da HewlettPackard Company.

58. Cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

59. *Ibid.*

60. Discurso de David Packard, 8 de outubro de 1959 e descrição feita pelo mesmo em 19 de setembro de 1963, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

61. Ocorre em toda a história da HP. Citação de Bill Hewlett, 20 de abril de 1977, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

62. Bill Hewlett, 20 de abril de 1977, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

63. "Human Resources at Hewlett Packard", estudo de caso da Escola de Administração de Harvard, n? 482-125, 5.

64. Karl Schwarz, gerente geral da HP, "HP Grenoble, a Case Study in Technology Transfer", maio de 1988, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

65. Transcrições de vídeo de Bill Hewlett e David Packard, 1980-1981, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

66. Com base nas observações de David Packard no início de um novo programa de treinamento de gerentes em 17 de março de 1985, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

67. Entrevista dos autores com John Young, 1992.

68. Discurso de Dave Packard, 1974, cortesia dos arquivos da Hewlett-packard Company.

69. Primeiras versões publicadas surgiram por volta de 1958. Citação de Packard em 25 de março de 1982, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.

70. Citação de entrevista com David Packard, 20 de agosto de 1981. Outras fontes indicam que o programa começou no início da década de 1960, cortesia dos arquivos da HewlettPackard Company.

71. Entrevista dos autores com Bill Hewlett, 1990.

72. Carta ao Conselho de Premiação do IEEE, 23 de maio de 1972, cortesia dos arquivos da Hewlett-Packard Company.