

## Administração Estratégica

Tradução da Décima Quinta Edição

ISBN 978-85-86804-90-8

A reprodução total ou parcial deste volume por quaisquer formas ou meios, sem o consentimento escrito da editora, é ilegal e configura apropriação indevida dos direitos intelectuais e patrimoniais dos autores.

Copyright © 2008 de McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda.  
Todos os direitos desta primeira edição em português estão reservados.  
Av. Engenheiro Luís Carlos Berrini 1253 10º andar  
São Paulo – SP CEP 04571-010

Copyright © 2008 de McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.  
Todos os direitos reservados.  
Prol. Paseo de la Reforma 1015 Torre A Piso 17, Col. Desarrollo Santa Fé,  
Delegación Alvaro Obregón México 01376, D.F., México

Tradução do original em inglês *Crafting & Executing Strategy*  
© 2007 de The McGraw-Hill Companies, Inc.  
1221 Avenue of Americas, New York, NY, 10020  
ISBN da obra original: 978-0-07-313721-6/0-07313721-9

Editora de Desenvolvimento: Gisélia Costa  
Supervisora de Produção: Guacira Simonelli  
Composição e Produção Editorial: ERJ Composição Editorial e Artes Gráficas Ltda.

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Thompson, Artur A., 1940-  
Administração estratégica / Artur A. Thompson  
Jr., A.J Strickland III, John E. Gamble;  
tradução Roberto Galman, Katia Aparecida Roque;  
revisão técnica Charles Kirschbaum; Tatiana Iwai. --  
Décima Quinta Edição -- São Paulo : McGraw-Hill, 2008.

Título original: *Crafting & Executing strategy*  
Bibliografia  
ISBN 978-85-86804-90-8

1. Administração de empresas 2. Planejamento  
empresarial 3. Planejamento estratégico  
I. Strickland, A. J.. II. Gamble, John E..  
III. Kirschbaum, Charles. IV. Iwai, Tatiana.  
V. Título

08-00097

CDD-658.4012

#### Índice para catálogo sistemático:

1. Administração estratégica : Empresas :  
Administração executiva 658.4012

A McGraw-Hill tem forte compromisso com a qualidade e procura manter laços estreitos com seus leitores. Nosso principal objetivo é oferecer obras de qualidade a preços justos e um dos caminhos para atingir essa meta é ouvir o que os leitores têm a dizer. Portanto, se você tem dúvidas, críticas ou sugestões entre em contato conosco — preferencialmente por correio eletrônico ([mh\\_brasil@mcgraw-hill.com](mailto:mh_brasil@mcgraw-hill.com)) — e nos ajude a aprimorar nosso trabalho. Teremos prazer em conversar com você. Em Portugal useo endereço [servico\\_clientes@mcgraw-hill.com](mailto:servico_clientes@mcgraw-hill.com).

## Unindo Discurso e Prática (de Verdade!): Por Que as Visões Falham

Mark Lipton  
New School University

Líderes podem ser capazes de articular a visão, mas poucos de fato vivem-na a cada dia. Contudo, como este autor escreve, o líder que vive, respira e elabora

a visão dentro da empresa inspira a todos um alto desempenho, todos os dias.

Alguns executivos não relutam em dizer que a visão é um conceito esponjoso (no sentido de que pode abarcar muitas coisas) e quase impossível de quantificar. Mas as pesquisas e experiências de décadas passadas apresentam a controvérsia de que o processo da visão tem um profundo impacto no desempenho organizacional. Da mesma forma, o desempenho é mensurável. Assim, qual é o problema? Ou ainda, por que fazer muitos CEOs *acreditarem* na necessidade da visão e *falhare*m no processo para a desenvolver e executar? A razão é que há um cinismo sobre a visão das coisas, e é menos falha de visão do que falha de liderança. Chamo isso de O Abismo entre Acreditar e Fazer: enquanto há muitos discursos sobre visão, poucos da administração fazem o esforço necessário para aplicar a visão à vida prática.

O processo da visão, quando executado num todo, evoca uma considerável emoção e o Abismo entre Acreditar e Fazer (A-F) existe, porque os executivos são mal preparados para o engajamento emocional que, de fato,

esse processo requer; muitos ficam míopes quando vêm a visão. A visão bem-sucedida não é simplesmente uma questão de poucos parágrafos artísticos de palavras que soam como pensamentos selecionados dos quadrinhos de *Dilbert*. Nem tampouco como John Rock que, quando gerente geral da General Motors da divisão de Oldsmobile, eloqüentemente afirmou: “os funcionários tiram seus ternos e gravatas, vão para um hotel por três dias, colocam suas palavras em um pedaço de papel e depois voltam para suas atividades usuais”. A visão é uma paixão pessoal. Sem idéias substantivas e ações concretas, o processo torna-se uma piada, freqüentemente há um bombardeio nas responsabilidades do líder e os outros ficam cínicos. Quando o A-F persiste, raramente há completo comprometimento dos membros organizacionais com a visão, e não serão capazes de comprar a idéia e usá-la para guiar o crescimento da empresa.

A visão é bem-sucedida quando é disseminada em larga escala, quando relata a história de engajamento de pessoas que querem fazer parte, quando desafia as pessoas e cria um senso de urgência. O sucesso ocorre quando a visão se encaixa nas decisões diárias e passa a fazer parte da tomadas de ações daqueles que você quer liderar. Ela não é meramente um plano estratégico extensivo ou uma missão. Quando percebemos que a visão está funcionando, guiando uma organização e sustentando o crescimento, sabemos que por trás dela há pessoas que lideram confortavelmente com seus corações e suas cabeças. Este artigo descreve o que um líder precisa fazer para sustentar sua visão e o crescimento de uma empresa.

“Walking the Talk (Really!): Why Visions Fail,” Mark Lipton, *Ivey Business Journal* 68, no. 3 (January–February 2004) PP. 358–364. Ivey Management Services prohibits any form of reproduction, storage or transmittal of this material without its written permission. This material is not covered under authorization from any reproduction rights organization. To order copies or request permission to reproduce materials, contact Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A 3K7; phone (519) 661-3208, fax (519) 661-3882, e-mail cases@ivey.uwo.ca. Copyright © 2004, Ivey Management Services. One time Permission to reproduce granted by Ivey Management Services on February 15, 2006.

## ACREDITAR NÃO É O PROBLEMA; A QUESTÃO É FAZER

Vale a pena considerar dois dados que parecem, à primeira vista, contraditórios. Um estudo demonstrou que 94% dos CEOs relatam que há um grande desconforto em trabalhar com o processo de visão. Um segundo estudo, conduzido pela The Conference Board, analisou 700 CEOs em todo o mundo e descobriu que, nos três anos anteriores à sua chegada, o problema número 1 da gerência na área comercial era engajar os funcionários na visão. Talvez o que ambos os estudos estão dizendo, da perspectiva de um executivo é: Eu acredito na necessidade da visão, mas não posso conseguir que meu mecanismo interno engrene para fazer a coisa acontecer. Não posso conectar meu desejo de criar e implementar a visão com a energia interna necessária para transpor todas as barreiras. Estou frustrado!

Durante um jantar na primeira semana de 2004, o CEO de marketing de umas das empresas da *Fortune 50* confidenciou-me como ele se sentiu sozinho no topo:

Nós batemos nossas metas de lucro, temos uma fatia indelével do mercado na maior parte das áreas que operamos, mas o preço de nossa ação não reflete bem o que estamos fazendo. O outro lado do mundo não entende quem somos, por que somos únicos, como todas as nossas partes se encaixam e o que estamos esperando. No fundo, operamos como 60 diferentes silos. Meu CEO diz que nossa visão é para prover retorno aos acionistas... mas isso não é uma visão; retorno para acionistas é algo que obtemos como recompensa por um resultado executado de acordo com a visão apropriada. Preciso acreditar que ele tem alguma visão de quem somos. (Longa pausa.) Mas ele não pode liberar seus pensamentos e sentimentos sobre isso para nós. E se ele não começar a fazer-nos pensar sobre uma visão real, então ficarei com medo do que virá pela frente.

## ACREDITAR NA VISÃO: ISSO FUNCIONA

Eu não acreditava na visão das coisas. Há uma década, considerava a noção organizacional da visão apenas outra mania passageira. Sou inerentemente cético para qualquer nova bala de prata que promete curar uma organização doente. No final de 1980, a idéia de visão tornou-se muito popular. Alguns poucos anos depois, como um consultor cínico, fiquei intrigado pela pobreza de uma pesqui-

sa analítica que deveria apoiar este nível de convicção. Não existiam estudos analisando o impacto da visão. Eu também achava que a visão era uma esquisitice, mas não tinha dados para provar isso.

Assim, como professor de administração, decidi que era tempo de construir o argumento de que a visão realmente não era importante. Depois de um ano na primeira parte da pesquisa sobre o impacto da visão, comecei a ver alguns dados surpreendentes. A minha hipótese, compreendi, estava totalmente errada.

Descobri que uma visão bem articulada, quando implementada em uma organização, tem um impacto positivo profundo. Os dados não mentem e me transformei de cético em um novo convicto. Uma vez que minha pesquisa estava completa, comecei a testar alguns resultados das melhores práticas com algumas organizações privadas, sem fins lucrativos e do setor público. Consistentemente, descobri que, uma vez que os executivos seniores fossem capazes de quebrar a barreira natural de resistência que este processo frequentemente traz, eles também passariam a acreditar.

Empresas com capital aberto que usam a visão para guiar seu crescimento têm o valor da empresa no mercado acionário significativamente alto, crescimento de vendas e lucratividade acima de seus concorrentes, que não são direcionados pelo processo de visão. Empresas assim eram duas vezes mais rentáveis, de acordo com a S&P 500, e seus preços de estoque cresceram aproximadamente três vezes mais que o dos outros. Uma análise do Retorno Composto Médio Total mostra que essas empresas remuneraram seus investidores 17,69% mais do que S&P 500 num total.

Bem concebida e bem implementada, a visão não produz esse tipo de desempenho fantástico magicamente. Isso vem das pessoas que são desafiadas pela visão e permanecem focadas em um claro e talvez distante objetivo. Essas empresas têm alta produtividade por empregado, grande nível de comprometimento do pessoal, alta lealdade para com a empresa, espírito corporativo bem desenvolvido, valores organizacionais e departamentais bem esclarecidos e grande senso de orgulho de suas organizações.

*A visão provê direção e nutrição para sustentar o crescimento.*

## ENCONTRE O APETITE PARA A VISÃO

Na década passada, descobri que líderes que conquistam o Abismo entre Acreditar e Fazer começaram a aderir alargando seus horizontes; eles também viram e pon-

deraram seus próprios pensamentos e sentimentos em relação ao envolvimento com a visão. A paixão caracteriza suas visões para suas empresas. Eles poderiam articulá-las para eles mesmos e para os outros. Ao encarar a realidade de que se o processo de visão instalado em suas organizações falhasse, isso provavelmente ocorreria porque eles sucumbiram à inércia. O mais importante é que eles estavam desejosos de ser verdadeiros para seus próprios valores e evitar colocar a culpa da não-ação em relação a alguns imperativos institucionais. Por outro lado, eles exploraram a visão desapaixonadamente, mas com completa compreensão de seus pensamentos e sentimentos sobre um futuro distante e o que seria requerido deles para implementá-la.

Pergunte a você mesmo: de onde vem o apetite para a visão, com todo risco inerente em seu desenvolvimento?.

O apetite começa a partir da vivência. Vem dos sentimentos de impacto, pancadas e dores da vida que criam uma variedade emocional que fica conosco consciente e inconscientemente. Vem por meio de eventos que alteram a nossa vida e disparam o gatilho pessoal interno para que surja uma nova solução. Vem do encontro da paixão pessoal com o senso de aproveitamento da oportunidade para segurá-la, antes mesmo que o processo de desenvolvimento da visão esteja a caminho.

Muitas pessoas têm sido forçadas a olhar em seu interior para encontrar significado nas respostas para eventos emocionais como a morte ou doenças sérias de pessoas que amamos, divórcio, crescimento fraco da empresa, rejeição ou as conseqüências dos ataques de 11 de setembro em Nova York – coisas que estão fora do nosso controle.

Alguns se esforçam para externar experiências que podem tê-los deixado com sentimentos profundos de perda, talvez raiva e muito provavelmente desorientação. Para esse tipo de pessoas, que freqüentemente emergem para cargos superiores, há a necessidade de examinar seus valores, metas e normas de conduta. A questão por que isso acontece comigo? evoca energia emocional, que também pode ser usada de uma forma contraprodutiva ou ser aplicada como uma explosão criativa de energia produtiva.

Dois exemplos claros são Andy Grove e Dave Thomas. Grove é o CEO oficial e atual presidente da Intel. Ele escapou da Europa nazista com seus pais, aprendeu novas línguas para sobreviver, veio para os Estados Unidos virtualmente sem nada, formou-se, fez doutorado e venceu a luta contra um câncer de próstata. Thomas, o fundador da Wendy's, foi órfão

adotado e, apenas com o colegial, lidera um grupo de 6 mil restaurantes. Ele teve a audácia de pensar que o hambúrguer quadrado poderia ter um sabor melhor e se comprometeu a dedicar sua vida a ajudar crianças abandonadas.

Teorias e pesquisas têm tentado explicar o sucesso organizacional de líderes. A liderança diz menos respeito ao talento do que à introspecção forçada dos eventos que sofremos e que causam grandes desconfortos. Muitas pessoas que construíram seu próprio sucesso e dirigem organizações complexas tiveram experiências pessoais que os transformaram em líderes. Em um momento ou outro, elas tiveram de abandonar algo que lhes era muito importante. Agora, elas procuram esclarecer a diferença entre um conceito altamente definido e um futuro desejável, equilibrado com a insatisfação com o *status quo*. Talvez, elas possam fazer isso para outros porque tiveram de fazer isso para si mesmas. Têm a capacidade de alcançar outra pessoa, porque estão em contato com seus próprios conflitos profundos. Encontram apoio ao longo do caminho devido à intensidade de suas convicções e a consciência das impressões que deixam nos outros.

Em 1987, Elisabet Eklind casou-se e mudou-se para os Estados Unidos, vindo de Estocolmo, Suécia, onde passara toda sua vida. Em março de 1993, seu esposo faleceu depois de uma longa luta contra o câncer. Ela afirmou, logo depois da morte de seu marido, que poderia também morrer, se simplesmente continuasse a viver guiada pelos impulsos da vida, ou poderia reconstruir sua vida, começar de novo, em outras palavras, trabalhar através da dor. Ela escolheu a segunda opção e, mais tarde, disse que havia surgido uma pessoa mais forte e melhor, devido ao esforço realizado:

Um peixe não sabe o que é água, até que fique fora dela. Antes (dessas duas experiências), eu era como um peixe, não sabia o que era a água. Eu não estava ciente, não tinha o verdadeiro senso de como as nuances de meu ambiente me afetavam e eu respondia a isso. Agora sei o que é a água; sei quando estou fora dela. Estou muito mais ciente das minhas necessidades e acredito que essas experiências também me ajudaram a entender a necessidade dos outros; isso inclui pessoas da minha organização.

Os esforços de Eklind para encontrar uma nova consciência têm modelado sua vida de uma forma que ela nunca havia imaginado. Também modelou o modo que conduz seu trabalho como CEO da Hippy USA, uma empresa sem fins lucrativos que se propõe a aumentar o potencial do sucesso educacional nas

crianças de baixa renda. Ela compreendeu que, para reorganizar verdadeiramente os valores de sua organização, teria de trazer os resultados de sua própria jornada pessoal.

Você carrega experiências significantes dentro de si, e elas modelam a forma de você ver o mundo, diz ela. Se você permite, elas podem modelar a forma de conduzir o seu trabalho e pensar nas necessidades de sua empresa. Minha experiência pessoal ajudou-me a ver a Hippy com maior clareza do que jamais havia visto antes.

Aqueles que criam e implementam visões que servem como ferramentas para guiar o crescimento corporativo sabem quem eles são e o que querem para suas empresas. Sua visão articulada nasce não apenas da convicção de que encontra sua necessidade pessoal para ação, mas também faz parte de uma proposta maior.

## A VISÃO FALHA POR CAUSA DA MIOPIA

Quando se está executando um plano para crescimento, a maioria dos CEOs conversa e conversa. Os comitês para implementação da visão iniciam o processo, publicam-na em seus sites na internet e fixam-na nas paredes de suas salas de conferências. Geralmente, o processo não vai muito além disso. É aqui onde o cinismo em relação à visão da empresa se enraíza. Ter uma página que articula a visão é extremamente diferente de tecer a visão na vida diária da empresa.

Quando a visão é superficial, a qual chamo de visão míope, usada como discurso para um grupo de pessoas, o processo da visão raramente é desencadeado com a força e o poder completo capaz de conquistar. Tristemente, grupos de executivos utilizam poucas vantagens da habilidade da visão para transformar suas empresas, ao dirigir e direcionar suas ações.

Minha experiência com CEOs e grupos de executivos fez-me compreender que é difícil para eles estender seus pensamentos em direção ao futuro. São pessoas realistas, com os pés no chão; caminham em direção à missão, o que lhes possibilita descrever apropriadamente o que a empresa faz agora, mas não seguem em direção à visão, que os força a descrever de fato por que se engajam nessas atividades.

Em jantar com uma empresa da *Fortune 500* consegui o seguinte:

Apenas porque estamos obcecados com o planejamento, preocupados com nossos projetos o ano todo, e também discutindo com os líderes financeiros para alcançar nossos planos, a comissão executiva tem uma mentalidade coletiva de que somos muito estratégicos. Porque a cultura tem-nos focado dessa forma, em planejar, eles acham que é visionário! Como líder de marketing, preciso posicionar a marca corporativa nos mais longos horizontes, mas estou sem indício de como fazer isso, quando alguém está pensando apenas no próximo ano ou nos próximos cinco anos.

Henry Mintzberg, professor de administração na McGill University, descobriu que os planos de estratégias invariavelmente falham quando não há visão os direcionando. Não apenas falham em motivar outros para ir mais além e tornar-se inovador, mas também como planejamento analítico (*The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, 1994).

Conseqüentemente, as visões devem descrever o desejado futuro no longo prazo, um futuro que não é totalmente alcançável, mas também não é tão fantástico para parecer um sonho ridículo e inalcançável.

Visionar requer imaginação, capacidade de sintetização, confiança na intuição e profundo comprometimento emocional com o futuro que se pretende alcançar. Isso porque, por um lado, o processo de desenvolvimento da visão é um ato de equilíbrio da liderança e, por outro, porque existe o Abismo entre Acreditar e Fazer. Visões precisam desafiar as pessoas, evocar sentimentos que as levem a querer fazer parte de alguma coisa completamente especial.

Quando a visão é estruturada como algo alcançável, com a soma dos anos, isso acaba ficando no plano estratégico. Essa é a razão por que a grande maioria das visões empresariais falha em ter qualquer impacto: elas são racionais, muito focadas em um período específico de tempo e altamente impessoais.

## REDUZIR O "ABISMO ENTRE ACREDITAR E FAZER"

Descobri que existem três áreas particulares de dissonância emocional no processo da visão. Muito tempo pode ser perdido e a qualidade do resultado final será comprometida, se cada participante-chave do processo não estiver atento para estas três dinâmicas desde o início:

**1. *Viver o passado, o presente e o futuro simultaneamente.***

A visão funciona em parte, porque as pessoas que a desenvolvem são capazes de lidar constantemente com o passado, o presente e o futuro. Um estudo com empresas com rápido crescimento sustentado descobriu que os executivos de níveis mais altos parecem estar o tempo todo focados no estado desejado para a empresa no futuro. Além disso, eles também estão atentos para as atividades do dia-a-dia, que continuamente reforçam a visão e a filosofia de seu contexto interno (por exemplo, processos empresariais como estrutura, cultura e processos humanos), o que eu chamo de Estrutura Fundamental da Visão. Com uma visão sólida como guia, eles modificam ou complementam as estruturas e o processo existentes, ao mesmo tempo que reposicionam técnicas antigas que funcionavam bem no passado. A característica principal aqui é sua habilidade para analisar e conciliar continuamente o passado recente da empresa com o futuro que se pretende alcançar.

**2. *Reconhecer a emoção e a desorientação.***

A visão estratégica depende da habilidade de sentir. Isso não pode ser desenvolvido observando friamente as palavras e os números em pedaços de papel ou telas de computador. Em nossos trabalhos com executivos, percebemos que aqueles que desejam verdadeiramente criar empresas orientadas para o crescimento iniciam o processo primeiro olhando profundamente dentro de si mesmos. Eles necessitam saber quem são e o que desejam que suas organizações sejam. Dessa forma, quando articulam uma visão, ela surge da convicção de que vai ao encontro de suas necessidades pessoais de ação, mas também faz parte de uma proposta maior. Um comprometimento profundo e visceral demonstra para eles e todos em sua volta que estão abertos para mudar a maneira como vêem e pensam sobre si mesmos e sobre a empresa. Isso está longe de ser fácil, além disso, pode assustar muito. Depois de concluir o esboço final da visão da sua empresa, um líder de uma das maiores empresas de consultoria do mundo observou:

Era como montar um quebra-cabeças complexo, só que ainda mais difícil. Você não vê todas as peças, não sabe quantas elas são, ou mesmo onde deve ir para as encontrar. Então, descobrimos que algumas peças podiam mudar de forma como resultado de outras peças que colocávamos em volta depois. Estou feliz que concluímos isso, mas foi a atividade que mais testou meu autocontrole, mais desafiou-me para que eu me conhecesse, e também me exigiu uma atitude sensata em minha carreira profissional.

Os líderes que fecham o Abismo entre Acreditar e Fazer não pensam simplesmente neles mesmos, no con-

texto do futuro que estão definindo. Eles se permitem sentir entusiasmo, e até mesmo paixão pelo futuro. Quando este excitação flui através deles, conduz a níveis mais elevados de comprometimento e determinação.

Nill Fitzgerald, co-chairman da Unilever e co-criador de seu processo de transformação orientado para a visão, fala abertamente sobre seu próprio abismo: “Você sente-se cheio de expectativas, ao mesmo tempo com bastante inquietude, mas o excitação da visão o convida a examinar aquela lacuna, então você constrói uma ponte para os outros... Na Unilever, a ponte que necessitávamos construir tinha a ver com as pessoas: precisávamos apaixoná-las; precisávamos que vissem seu negócio de maneira totalmente nova; e precisávamos que elas desenvolvessem muitos tipos de lideranças diferentes”.

Antony Burgmans, co-chairman de Fitzgerald, pensa da mesma maneira: “Assim que lançamos nossa estratégia de crescimento, percebi que não me sentia bem: alguma coisa estava se perdendo... Apesar de termos uma excelente estratégia de mudança e uma visão inspirada, o que realmente era necessário na Unilever para efetivar as mudanças era uma nova cultura, uma nova maneira de pensar dos líderes e novos comportamentos”.

Uma nova maneira de pensar dos líderes. Em outras palavras, Burgmans estava lá para descobrir que a Unilever necessitava de paixão desde os níveis mais altos para alimentar o processo em toda a empresa. Inovação e risco são necessários para fechar o abismo; e trazer a visão para a vida diária requer o mesmo nível de paixão necessária para ultrapassar o Abismo entre Acreditar e Fazer.

Outra carga de bagagem emocional que viaja junto com esse processo é o nível de conforto dos executivos com os objetivos e as tentativas de atingi-los. Conceitualizar a visão traz o raciocínio sobre os objetivos para os níveis mais altos, aqueles níveis que podem facilmente induzir a sentimentos de inadequação. Visões são como sonhos do tipo de vida que desejamos, as coisas que queremos criar, ou a parte do mundo a qual queremos chegar. Quando executivos orientados a objetivos conectam a visão com os sonhos, ele ou ela pode distanciar-se da fantasia. Com muita frequência, os negócios representam algo reservado apenas para práticas reais e frias, e manipulação diária dos problemas da vida real.

**3. *Aceitar que o processo é, por sua própria natureza, impreciso, frustrante e, algumas vezes, entediante.***

O processo de desenvolver uma visão funciona de modo contrário da maneira como a maior parte das pessoas em uma empresa realmente atua. A visão não pode ocorrer

sem inícios, paradas e algumas confusões. Uma reação natural quando um mapa mental é acionado por novos estímulos externos ou inesperados é a confusão. É sinal de que o cérebro está tentando processar a nova informação. Infelizmente, os seniores em posições mais elevadas também relatam com frequência confusão em relação à informação que não dominam. Por outro lado, a visão não é um processo fácil, mas pode ajudar a vencer as resistências para uma visão abrangente.

## VOCÊ ESTÁ FAZENDO PROGRESSO QUANDO...

A visão de uma empresa deve prover tanto o movimento quanto a direção para modelar a cultura, os processos de pessoas, a estrutura e como as decisões dos executivos continuamente vão reforçar a visão. Isso deve energizar as reuniões, solidificar as aspirações e o comprometimento das pessoas, e mobilizá-las para determinadas ações em direção a um futuro que inclui o crescimento.

À medida que você trabalha no processo de desenvolvimento da visão, pare frequentemente para questionar-se se o que está criando fará o que se segue:

- Motivará você a unir-se a esta empresa e continuará a motivá-lo uma vez que esteja lá?
- Fornecerá uma luz para guiar os tipos de adaptações e mudanças necessárias para o contínuo crescimento?
- Desafia você?

- Pode servir como base para formular a estratégia que será colocada em ação?
- Servirá como estrutura para manter toda decisão estratégica dentro do contexto?

Visões bem concebidas, aquelas que vêm tanto do coração quanto da cabeça, incluem todos esses itens. Quantidades, metas impessoais não podem criar propostas em um processo que não significa nada. As empresas não podem tornar-se grandes sem ter uma razão para isso, pois simplesmente querer mais é inerentemente insatisfatório. Aumentar o retorno para os acionistas, alcançar outras métricas financeiras ou querer ser o número 1 demonstram uma visão material. Isso é miopia. Se você não encontra nenhum sentido no que está fazendo, se a visão não evoca emoção, então apenas medir o seu progresso não pode fazer dessa atividade algo que valha a pena.

Organizar pessoas a partir de uma proposta é a mais poderosa forma de liderança. E líderes que criam e implementam as visões que impactam o desempenho de longo prazo podem definir a razão de ser de suas empresas, uma estratégia de longo alcance que distingue competências e vantagens competitivas em relação aos outros, e os valores que são a essência da empresa. Esses líderes são visionários, olham para um futuro distante e declaram como suas empresas mudará o mundo. Eles podem fazer isso porque têm também um desconforto pessoal que pode ser convertido em comprometimento, clareza e coragem para criar a ponte no Abismo entre Acreditar e Fazer.

Esse tempo crítico perdido representou um golpe severo para a credibilidade de ambas as empresas. Na ocasião em que Jacques Nasser, CEO da Ford, começou a participar de comerciais na TV, a fim de reconquistar a aprovação pública, muitos disseram que era muito pouco e muito tarde. As dúvidas contínuas em torno dos fabricantes de automóveis e de pneus ainda obscurecem suas reputações.

Em cada um desses incidentes, os sinais de alerta surgiram suficientemente cedo para as empresas implementarem ações preventivas e corretivas. No entanto, esses sinais foram desprezados, suprimidos ou gerenciados erroneamente, causando resultados devastadores.

Um exame mais detalhado revela que as empresas que sobreviveram haviam tomado decisões e estabelecido uma base de apoio antes de a crise ter ocorrido. Elas compartilhavam uma prioridade comum: posicionar-se em longo prazo, criando valores e processos relevantes e aderindo a eles sem questionamento.

Conquistaram, desse modo, VAE... Valor Agregado Ético, contribuindo para a reputação corporativa e a lucratividade, pela utilização de seus processos de ética, a fim de prevenirem-se contra prejuízos.

## A SOMA DO SUCESSO: VALOR AGREGADO ÉTICO

Investir no VAE significa criar um fundamento sólido para a ética dentro da organização. Consiste em analisar honestamente o que representam, na verdade, as crenças básicas, os valores e as respostas — não apenas de modo aparente — em operação dentro da organização, e trabalhar para evitar pontos de fuga. A ideologia resultante é um conjunto de objetivos básicos que agem como patamar para toda a atividade corporativa — não apenas os termos de ética e obediência, mas negócios, marketing, relações públicas, suprimentos, finanças, fusões, aquisições e assim por diante.

As empresas que suplantaram grandes dificuldades têm aplicado esse princípio com muito foco e dedicação. Analisaram honestamente seus valores empresariais, aperfeiçoaram-nos tendo em mente as épocas de crise e os programaram integralmente em meio à “tempestade”, aproveitando plenamente o valor do VAE.

A tragédia do Tylenol, da Johnson & Johnson, é um exemplo importante. Robert Wood Johnson desenvolveu, logo de início, um documento denominado “O Credo”, estabelecendo os valores pelos quais a J&J sempre operaria. O Credo tornou-se uma parte da tomada de decisões diárias, à medida que a J&J o integrou às comunica-

ções da empresa. Os colaboradores foram instruídos a respeito de seus princípios e a liderança empenhou-se em incorporar seus valores — pública e privadamente.

Durante a crise do Tylenol, o fabricante admitiu abertamente o problema e prometeu substituição para todo frasco devolvido pelos clientes. A liderança, de acordo com o Credo, tomou a decisão de cumprir sua promessa ao cliente; a empresa arcou com uma despesa de 100 milhões de dólares para recolher os produtos Tylenol e o valor da ação da empresa diminuiu 17%.

Após iniciar um programa de relações públicas para ajudar a salvar a integridade de seu produto e da corporação, a J&J recuperou o valor de sua ação — e o suplantou — no intervalo de um mês. Em três meses, o Tylenol havia recuperado 95% de sua participação de mercado.

Esse resultado foi um momento definidor — imbuído de Valor Agregado Ético — contribuindo para o sucesso contínuo da J&J. O elemento VAE foi talvez o maior fator para o crescimento e a sustentabilidade em longo prazo da empresa. O retorno do investimento da ética em ação é que o VAE, certamente, gerará Valor Agregado Econômico quando implementado continuamente.

## CARÁTER EM CRISE

Empresas sólidas e sustentáveis florescem com base no valor da “insatisfação”. Collins e Porras, autores de *Built to Last*, explicam assim: Empresas “visionárias” compreendem que a satisfação leva à complacência, que inevitavelmente leva ao declínio, e assim, precisam encontrar uma maneira de evitar isso, permanecer auto-disciplinados e continuar a melhorar a forma como a organização funciona e seguir adiante. Tais empresas constroem esses processos e métodos para testar periodicamente a eficiência dos seus padrões de negócios.

Collins e Porras denominam isso um “mecanismo de inquietação”, um modo para combater a doença da complacência em uma corporação. Empresas visionárias incluem propositadamente esses mecanismos de inquietação para que não se tornem acostumadas com a maneira usual de realizar negócios ou desenvolvam uma atitude de *laissez-faire*.

As empresas visionárias especularão e tentarão vislumbrar o futuro — elas imaginam diversos cenários que poderiam ocorrer em suas instalações, com fornecedores, provedores ou empregados, escândalos que poderiam surgir com as notícias e assim por diante. Evidentemente, é impossível prever o futuro ou o que ocorrerá exatamente. Entretanto, a empresa atenta às armadilhas potenciais e às

violações éticas pode estar mais preparada para sobrepujar uma crise quando esta ocorrer, e não “se” ocorrer.

## CONCLUSÃO

Já é tempo para que as empresas comecem a liderar uma reforma cultural e o restabelecimento de práticas empresariais éticas. O comportamento institucional e individual precisa ser transformado para que ocorra a verdadeira mudança. Nossas ações em público são um reflexo de crenças e práticas privadas profundamente enraizadas, as quais, diante das atuais manchetes, demonstram existir uma grande necessidade de uma reforma abrangente.

O que as empresas podem fazer? Externamente, podem desenvolver redes de colaboração poderosas para certificarem-se de que o pensamento e o caráter corporativos avançam sem exceção. Os Estados Unidos precisam aumentar os incentivos, a fim de que as coisas certas sejam feitas, e assegurar penalidades idênticas para as transgressões.

Internamente, as empresas precisam assumir um compromisso contínuo com o reforço, a comunicação, a fiscalização e o reconhecimento dos valores corporativos e pessoais. A medida dos sistemas de ética eficazes é o grau em que influenciam a mudança e inspiram uma alteração do comportamento.

Um programa de ética bem-sucedido forma o caráter corporativo com base em um conjunto de valores básicos, e opera como um contrato entre o empregador e o funcionário. Juntos, os três elementos — valores, padrões e tomada efetiva de decisões éticas — constituem um “Processo de Compromisso com a Ética”, posicionando a empresa para o sucesso no longo prazo.

O Processo de Compromisso facilita a formação do caráter da empresa, buscando inculcar integridade nas ações e

atitudes. A integridade motiva os colaboradores a acatar os padrões da empresa e a tomar decisões éticas, porque eles internalizaram os valores e a importância de aplicá-los.

A liderança desempenha papel primordial para que um processo de ética dê certo. Sua função consiste em ajudar os funcionários a se apossar da visão e dos valores e a considerá-los como se fossem seus. Desse modo, toda decisão é uma escolha pessoal para “fazer a coisa certa”. Os momentos de crise e concorrência são os dois melhores espelhos para identificar a verdade crua sobre os valores verdadeiros e os padrões éticos de uma organização. À medida que as empresas visionárias e sustentáveis incorporam “mecanismos de inquietação”, elas se preparam, posicionam e estabelecem o caminho para o sucesso, mesmo em meio a um problema.

Vale a pena ser ético. A sustentabilidade em longo prazo apóia-se na lei de plantar e colher — aquilo que uma empresa realiza hoje determinará seu sucesso no futuro. O investimento no Valor Agregado Ético sempre trará um retorno econômico.

Respeitar o caráter durante a crise é fundamental para criar e manter a confiança dos grupos de interesse. A confiança melhorará a reputação corporativa e, no final, aumentará a participação de mercado. No longo prazo, *fazer a coisa certa* sempre resultará em um reconhecimento proveitoso e preparará o caminho para a verdadeira mudança nas gerações futuras.

## Notas

1. <http://www.childrenfirst.com/about/qualities.php>.
2. As qualidades humanas são: perseverança, tolerância, otimismo, compromisso e paciência.
3. Savitz, A. “Sustainable business practices: managing risk and opportunity”. PrinceswaterhouseCoopers. [www.pwcglobal.com/rebusiness](http://www.pwcglobal.com/rebusiness).