

Visualizar para transformar



OS ESPECIALISTAS EM ESTRATÉGIA E GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO SYDNEY FINKELSTEIN, CHARLES HARVEY E THOMAS LAWTON ANALISAM O REPOSICIONAMENTO DA HARLEY-DAVIDSON COMO EMPRESA ARQUETÍPICA DA INDÚSTRIA DO ESTILO DE VIDA À LUZ DA FERRAMENTA DA VISUALIZAÇÃO, AINDA POUCO UTILIZADA

Para muitos, uma motocicleta Harley-Davidson é o símbolo máximo do individualismo norte-americano, e talvez por isso a empresa ocupe espaço tão importante na história cultural dos Estados Unidos. Porém, na década de 1980, ela quase abandonou a atividade depois de comprovar que, mesmo sendo um ícone nacional, perdia cada vez mais espaço para as motocicletas importadas.

Por meio de uma série de iniciativas estrategicamente coordenadas, a Harley-Davidson conseguiu revolucionar seus produtos e criar uma nova identidade na indústria chamada de “estilo de vida”. Durante o processo, a companhia revitalizou sua visão e redefiniu suas energias, melhorando a qualidade, a produtividade e as relações com os colaboradores. Ampliou a marca para negócios afins e tornou-se líder do setor. Ao desenhar – e perseguir – uma visão que entusiasmou clientes e funcionários, voltou a ser uma das organizações mais dinâmicas dos Estados Unidos.

Como isso aconteceu? De forma simples, a empresa colocou a visão no centro do processo estratégico, criando o impulso necessário para superar as limitações do passado. Ela pôs em prática a visualização (*visioning*, em inglês), também chamada de “visão pelo *design*”, uma ferramenta estratégica que permite libertar-se de tais restrições e que pode ser fonte de transformação.

Ao contrário do que se acredita, a visualização não é um processo mágico isolado da realidade dos negócios. Ao longo de nossa experiência com empresas de todos os setores, descobrimos que o processo funciona melhor quando se baseia no conhecimento das equipes de líderes existentes. A lição mais valiosa foi que o poder da visualização, em qualquer processo, está no compromisso reflexivo dos líderes com uma dimensão de passado, presente e futuro. Reflexão é a capacidade de se distanciar conscientemente do que é imediato para levar em conta as questões fundamentais e gerar alternativas por meio do discurso. O processo de visualização estimula a reflexão e abre espaço de diálogo para questionar as premissas e introduzir novas possibilidades.

Comprovamos mais de uma vez que a visualização induz as equipes estratégicas a conceber, de maneira sólida e realista, um futuro melhor.

O principal objetivo deste artigo é mostrar que a visão constitui uma ferramenta prática da gestão e é essencial para a elaboração da estratégia. Outro objetivo é demonstrar que, quando se emprega a visualização de forma reflexiva, ela contribui para a melhoria

da qualidade das decisões estratégicas. Finalmente, queremos alertar que é fundamental que os líderes estratégicos desenvolvam uma visão de 360 graus, baseada no presente e voltada para o futuro. A visualização ajuda as empresas a direcionar tempo, energia e recursos para iniciativas transformadoras.

Para comprovar as qualidades essenciais envolvidas, apresentamos um modelo de visualização em quatro dimensões, que facilita a avaliação dos contextos interno e externo do negócio. A vantagem desse enfoque é a divisão em partes, o que traz estrutura ao processo. Vejamos o caso da Harley-Davidson.

O que é visão?

Apesar de bastante utilizado, o termo em geral está definido e aplicado de modo incorreto. A visão reúne a ideologia ou filosofia que dirigem uma empresa, expressando os valores, o objetivo e o rumo por meio de uma missão e de um conjunto de metas corporativas. Os valores centrais e o objetivo devem ser preservados, mas todos os demais fatores podem mudar. O princípio básico é que a visão deveria ser ao mesmo tempo constante e flexível. Os estudos falam pouco sobre como formular, comunicar e aplicar a visão, e há relutância em aplicar a visualização em profundidade, como forma de condução de conversas estratégicas. Vários executivos associam aspectos visionários à falta de realidade, um sinônimo de ideais elevados e metas inatingíveis.

Acreditamos que a melhor maneira de libertar a visão das percepções negativas é por meio de uma demonstração prática. Recomendamos um enfoque de avaliação 360 graus. A visão é um produto estratégico deliberado. A visualização é a técnica conversacional utilizada para criar uma visão. Para determinar uma agenda de desenvolvimento organizacional e definir as bases de um trabalho estratégico mais detalhado, a visão deve atender a três condições: ser integral e atingir todos os aspectos do negócio; ser inclusiva, reunindo os âmbitos interno e externo da empresa e os principais grupos interessados; e estabelecer uma trajetória de mudanças dinâmicas. Para isso, é preciso contar, na verdade, com duas visões: uma estática, que mostre onde a empresa se encontra, e outra dinâmica, que revele o lugar em que ela pode estar se forem dados os passos adequados.

Não é fácil elaborar uma visão integral, inclusiva e dinâmica. Algumas vezes, ela só nasce das mãos de líderes como Katsuaki Watanabe (Toyota) ou Steve Jobs (Apple).

Visão e reflexibilidade

Como garantir que a visão seja integral, inclusiva e dinâmica? Em nosso trabalho, conseguimos isso por meio do processo de “elaboração da visão”, que envolve uma reflexão crítica sobre cada uma das quatro principais dimensões da empresa –organização, cultura, mercados e relações–, que têm por sua vez, suas partes integrantes. A cultura, por exemplo, é definida pelos valores (as crenças que orientam sua relação com o mundo), estilo de gestão (estilo e comportamento dos líderes) e relações com os colaboradores (qualidade das interações entre gestores e funcionários).

Ao examinar cada item, identificamos as características essenciais que devem se refletir na visão geral. (O desenvolvimento sustentável e a não-utilização de animais nos testes de produtos são valores fundamentais para The Body Shop, por exemplo.) Vistos em conjunto, os 12 atributos da visão formam uma imagem realista do que a empresa pode ser em poucos anos (*veja figura na página seguinte*).

Utilizamos a elaboração da visão para facilitar as conversas estratégicas da primeira etapa. Convidamos a equipe de líderes para uma reflexão crítica sobre cada uma das dimensões do modelo. No que se refere a cada atributo, perguntamos onde a empresa se situa no momento e onde pretende estar em três anos. Esse processo aparentemente simples propicia a expressão de uma variedade de visões e intenso debate, conforme os participantes se esforçam para identificar os aspectos positivos e negativos do quadro atual e a melhor forma de aperfeiçoá-los no futuro. Ao refletir sobre “o quê”, “por quê”, “quando”, “onde”, “quem” e “como”, é possível identificar problemas, questionar certezas e elevar aspirações. Os participantes deixam de ver o aqui e agora estático e adotam uma orientação mais dinâmica no sentido das idéias. A reflexão refresca as idéias.

A Harley renovou sua cultura, mas sem a necessidade de mudar tudo. Era preciso aperfeiçoar o estilo de gestão

A visualização se torna uma ferramenta prática da estratégia para descrever um conjunto de transições do estado estático para o dinâmico. Em geral, pede-se que a equipe descreva, para cada dimensão, o estado atual e o panorama desejado para o futuro. No caso da Harley-Davidson, a visão estática contemplava a fabricação de motos pesadas, enquanto a visão dinâmica apontava para a transformação em uma marca associada ao estilo de vida. O catalisador da mudança foi a forte concorrência dos fabricantes japoneses de baixo custo, o que forçou a renovação da marca e a concentração nas partes mais lucrativas da cadeia de valor.

Renovação da visão na Harley-Davidson

O ressurgimento da Harley-Davidson foi guiado por uma visão sensível em relação ao cliente e voltada para a formação de parcerias, que identificou o que a empresa era e para onde deveria encaminhar seu futuro. Para muitos, o renascimento teve início com a criação do Harley Owners Group (HOG, na sigla em inglês, ou grupo de proprietários da Harley-Davidson), a fim de estimular a fidelização e o envolvimento dos clientes. Em pouco tempo, o HOG se tornou o maior clube desse tipo em todo o mundo, reunindo quase 1 milhão de integrantes. Os passeios de moto, os encontros e os eventos patrocinados pela fábrica geram grande visibilidade, capaz de beneficiar tanto o marketing como o serviço de atendimento ao cliente, além de posicionar a marca como uma escolha associada ao estilo de vida.

O segundo componente essencial para o renascimento foi o lançamento de produtos complementares, que ampliaram a ênfase no estilo de vida. As extensões da marca incluíram *upgrades* e acessórios: roupas para motociclistas e peças de vestuário comuns, artigos para uso doméstico e uma série de emblemas disputados pelos “harleymaníacos”. Em 2006, as vendas de itens como acessórios e outros somaram US\$ 862 milhões, e a comercialização geral foi responsável por mais US\$ 277,5 milhões (o total das vendas foi de US\$ 5,8 bilhões).

Ao mesmo tempo, a Harley-Davidson começou a diversificação para atividades próximas. A compra da Eaglemark, rebatizada de Harley-Davidson Financial Services (HDFS), permitiu à empresa oferecer seguros para motos e ampliar as linhas de crédito para varejistas e atacadistas. A unidade de negócios cresce a um ritmo de dois dígitos e contribui cada vez mais para os lucros operacionais da empresa-mãe. Hoje os clientes

podem, por exemplo, aprender a pilotar uma moto em uma concessionária da marca ou alugar um modelo durante um período de testes. As atividades de promoção incluem desde o patrocínio de corridas até o fornecimento de veículos para a escolta das cerimônias políticas oficiais.

A transformação da visão e do negócio pode ser compreendida por meio de quadros. A organização anterior, hierárquica e baseada no sistema de comando e controle, foi substituída por uma estrutura mais plana e integrada, com práticas e procedimentos mais flexíveis e inclusivos.

A Harley-Davidson também renovou sua cultura corporativa, mas sem a necessidade de mudar tudo. Os valores defendidos por ela, como verdade, correção, integridade e respeito pelo indivíduo, sempre funcionaram; era preciso aperfeiçoar o estilo de gestão



(veja quadro abaixo. A empresa abandonou o foco nas metas de curto prazo e a gestão vertical, de olho nas melhorias contínuas e no compromisso dos colaboradores com qualidade, produtividade e inovação. Em vez de ocupar o papel de antagonistas, os sindicatos passaram a atuar como parceiros.

E o que não faltava na Harley-Davidson era espaço para melhorar suas relações. Desde o início da década de 1980, a companhia alimentava uma relação protecionista com os órgãos reguladores, aproveitando sua posição de ícone nacional para conter, por meio de barreiras fiscais, o avanço de concorrentes estrangeiros, sobretudo japoneses. Duas décadas depois, o mundo havia mudado e ficou muito difícil justificar a postura protecionista. Como se não bastasse, a Organização Mundial do Comércio condenou esse tipo de tarifas e, para a Harley-Davidson, era conveniente ingressar em uma concorrência mais aberta e mais justa. Para isso, era necessário contar com padrões de qualidade mais elevados em toda a cadeia de valor. A fim de reduzir custos e melhorar sua capacidade de resposta, a empresa implantou o sistema *just-in-time* e começou a atuar de forma cooperativa com os parceiros da cadeia de fornecimento. Ao mesmo tempo, a concorrência franca foi substituída por uma postura que reconhecia as possíveis vantagens da cooperação para todos os competidores.

No que se refere aos mercados, a Harley-Davidson se conscientizou de que sua carteira de clientes era bastante limitada,

pois se restringia ao público masculino com idade entre 30 e 50 anos. O lançamento do Harley Owners Group (HOG) permitiu ampliar a oferta e aproximar a marca também de mulheres e de consumidores mais jovens, por meio de itens como perfumes e roupas. Outra medida importante foi o abandono da imagem exclusivamente norte-americana, visando uma presença mais global.

Mas como tudo isso aconteceu? Não é tarefa fácil modificar a cultura de uma empresa ou alterar o comportamento dos funcionários, especialmente quando as pessoas não aceitam que a atuação da companhia poderia ser melhor. Essa era a situação da Harley-Davidson no início da década de 1980, e a transformação exigiu vários anos de esforço constante.

O cérebro dessa recuperação foi Richard Teerlink, diretor de finanças (1981), de operações (1987) e presidente-executivo (1989). Depois de solucionar diversos problemas, ele compreendeu que as dificuldades de organização, cultura, mercados e relações da empresa se encontravam intimamente ligadas e que seria difícil desatar esse nó.

Teerlink realmente acreditava que os recursos humanos eram o ativo mais importante e ampliou os espaços de participação dos colaboradores. Com o apoio do consultor em desenvolvimento organizacional Lee Ozley, o executivo definiu um processo de mudança, orientado

A TRANSIÇÃO DA HARLEY-DAVIDSON – ORGANIZAÇÃO

	Visão estática	Visão dinâmica
Estrutura	Fragmentada e com vários níveis	Eliminação de níveis hierárquicos; estabelecimento de sinergia entre as divisões
Sistemas	Vertical descendente, sem circuitos de <i>feedback</i> nem contribuições ascendentes	Descentralização nas camadas intermediárias; estímulo à circulação da informação de cima para baixo
Processos	Burocrática	Redução da burocracia; corte do número de aprovações necessárias para decisões menores

A TRANSIÇÃO DA HARLEY-DAVIDSON – CULTURA

	Visão estática	Visão dinâmica
Valores	Agir de forma verdadeira e honesta; cumprir o prometido; respeitar os indivíduos; estimular a curiosidade intelectual	Preservação dos valores da empresa
Estilo de gestão	Vertical, com foco na rentabilidade de curto prazo; dificuldade de adaptação às mudanças	Postura proativa e positiva, com interesse na melhoria constante, horizontal
Relações com os colaboradores	Participação passiva nas decisões e ações da empresa	Criação de grupos de trabalho autônomos; grande envolvimento dos funcionários; parceria com os sindicatos

A TRANSIÇÃO DA HARLEY-DAVIDSON – MERCADOS

	Visão estática	Visão dinâmica
Clientes	Base de clientes limitada	Relações mais amplas, criativas e mais bem gerenciadas
Produtos	Linhas de produtos limitadas	Extensões de linhas para mulheres e jovens
Lugares	Centrada nos Estados Unidos com uma gerência que conduz as exportações	Expansão pelo mundo e ênfase global

A TRANSIÇÃO DA HARLEY-DAVIDSON – RELAÇÕES

	Visão estática	Visão dinâmica
Órgãos reguladores	Protecionista	Vontade de libertar-se da proteção dos reguladores
Cadeia de fornecimento	Sem ligações sólidas	Introduzir o sistema <i>just-in-time</i> para reduzir o estoque, com a cooperação dos fornecedores
Concorrentes	Gestão regular e desenvolvimento das relações	Relações mais amplas, criativas e mais bem gerenciadas

pelo que mais tarde foi chamado de “visualização conjunta”. A idéia central era a de que os funcionários poderiam se sentir “donos” da visão se participassem de sua criação.

A visualização conjunta permitiu integrar as contribuições de colaboradores até então excluídos, como os operários. Para facilitar seu acesso à alta gerência, foram eliminados níveis hierárquicos. Esses esforços se traduziram rapidamente em maior compromisso dos funcionários e avanços de produtividade e qualidade.

O impacto da recuperação da Harley-Davidson e dessa visão mais ampla foi considerável. Perto do ano 2000, a média de crescimento anual da empresa era de 15%. Em 2003, centenário de sua fundação, ela vendeu 291.147 motos, quase o dobro do total apresentado cinco anos antes, e o lucro operacional da HDFS aumentou 61%. A Harley-Davidson voltou a liderar a produção de motos pesadas, com participação de 50% no mercado norte-americano e de 25% no mundial. Suas principais divisões (motos e produtos relacionados, além de serviços financeiros) superaram em desempenho os resultados de quase todas as grandes empresas automobilísticas e de acessórios. Mais de 21% das vendas totais foram internacionais.

A empresa continua crescendo em um ritmo de dois dígitos na Europa e mantém a liderança no mercado japonês de motocicletas de grande porte. Atualmente, apontou sua mira para os mercados emergentes da China e da Índia, nos quais a visão do estilo de vida é altamente atraente para muitos fanáticos por motos. [No Brasil, onde há uma fábrica da Harley-Davidson na Zona Franca de Manaus e oito concessionárias exclusivas, o número de vendas de motos dobrou nos últimos quatro anos e já há um HOG com mais de 5 mil membros.]

Visualizar é preciso

O caso Harley ilustra o papel essencial da visão e da visualização na recuperação de uma empresa. A visão trouxe rumo e novo sentido para os objetivos da organização e as várias partes interessadas se sentiram inspiradas e voltaram a confiar nela. A visualização contemplou tanto interesses individuais como coletivos e propiciou conversas estratégicas que não teriam despontado de outra forma.

O que aconteceu na Harley-Davidson é um magnífico exemplo de como tirar o maior proveito possível da visão e da visualização. É importante destacar três aspectos:

- A visão que surgiu no processo era absolutamente realista e associada à trajetória e às circunstâncias da Harley-Davidson.
- O processo de visualização foi transformador, porque deu origem a conversas estratégicas que contaram com a participação de colaboradores, clientes, sócios e investidores.
- A empresa reconheceu a necessidade de uma visão de 360 graus que fosse ao mesmo tempo integral, inclusiva e dinâmica. Ao fazer isso, estabeleceu uma agenda de melhorias organizacionais que funcionou como plataforma para o crescimento sustentável.

O poder de visualização como ferramenta prática de desenvolvimento organizacional está no fato de conduzir as equipes de líderes a um pensamento reflexivo e à formulação de perguntas básicas sobre a organização, cultura, mercados e relações, o que só pode ocorrer contemplando as dimensões do passado, presente e futuro. O resultado é uma compreensão profunda dos problemas e das perspectivas da empresa. Desse processo, naturalmente surgem soluções diferentes e objetivos mais ambiciosos. ●

© **Journal of Business Strategy**

**Reproduzido com autorização do *Journal of Business Strategy*, v. 29, n. 2, 2008.
© Emerald Group Publishing Limited. Para ler outros artigos sobre o assunto,
visite o site www.emeraldinsight.com**

Sydney Finkelstein é autor do *best-seller Por que Executivos Inteligentes Falham* (ed. M. Books) e professor da Tuck School, do Dartmouth College. Esteve no Brasil a convite da HSM em 2007, no Fórum Mundial de Alta Performance. Charles Harvey é consultor, diretor e professor da Strathclyde Business School, de Glasgow, Escócia. Thomas Lawton é consultor de empresas. Juntos, os três lançaram, em 2008, *Breakout Strategy* (ed. McGraw-Hill).