Ao chegar à empresa, como preparar o terreno para um avanço dramático no desempenho?

GUIA DO NOVO LÍDER PARA O DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

Mark Gottfredson, Steve Schaubert e Hernan Saenz

De 1999 a 2006 o tempo médio de permanência no cargo de um presidente de empresa nos Estados Unidos caiu de cerca de dez anos para pouco mais de oito. Embora alguns durem mais no posto, muitos constatam que sua passagem pela sala da presidência é brevíssima. Em 2006, por exemplo, cerca de 40% dos presidentes que deixaram o cargo tinham detido as rédeas por apenas 1,8 ano, em média, segundo a firma de colocação de pessoal Challenger, Gray & Christmas. Na metade inferior desse grupo, a permanência no posto foi de apenas oito meses. Destes, alguns simplesmente não casaram com a empresa e saíram de livre e espontânea vontade. Muitos, porém, foram expulsos pela aparente incapacidade de melhorar o desempenho da empresa. Hoje em dia, ninguém tem muito tempo para mostrar do que é capaz.

A utilização deste artigo é

Ao ser empossado, portanto, um presidente ou gerente geral tem poucos meses para achar maneiras de elevar a rentabilidade, ampliar a participação de mercado, superar concorrentes — seja qual for a principal missão. Só que é impossível traçar metas e iniciativas específicas sem saber de onde se está partindo. Toda organização, afinal, tem vantagens e deficiências específicas — e enfrenta uma combinação singular de ameaças e oportunidades. Estabelecer com precisão isso tudo é a única saída para determinar que metas são razoáveis e qual deve ser o foco de iniciativas da gerência para melhorar o desempenho.

Embarcar num diagnóstico desses, contudo, pode ser intimidante, pois há inúmeros pontos possíveis de partida. Digamos que as operações da empresa estejam espalhadas pelo globo e envolvam milhares e milhares de funcionários e clientes. Por onde começar? Conversando com o pessoal e com clientes ou examinando processos? Em que focar? Na eficiência do processo de compras ou na análise de linhas de produtos? Não raro, o dirigente parte com aquilo que conhece melhor: segmentos de clientes, digamos, ou cadeia de suprimento. Só que essa abordagem dificilmente garante a completude ou a precisão que a equipe gestora e a situação do negócio exigem.

O que é preciso é um guia de diagnóstico sistemático que possa ser ajustado conforme necessário à situação particular da empresa. Um modelo desses deve satisfazer no mínimo três critérios: deve refletir uma compreensão dos fundamentos do desempenho da empresa — as limitações básicas sob as quais qualquer empresa deve operar; deve ser a um só tempo abrangente e focado, cobrindo todas as áreas críticas da empresa (e apenas elas), evitando desperdício de tempo ou recursos em questões menos importantes; e deve permitir uma fácil comunicação e ação.

Este artigo traz um modelo que, a nosso ver, satisfaz esses critérios. É sustentado sobre quatro princípios amplamente aceitos — principies na base de qualquer programa triunfal de melhoria de desempenho. O primeiro é que custos e preços quase sempre caem; o segundo é que a posição competitiva da empresa determina suas opções; o terceiro é que clientes e *prqfitpools* mudam; e o quarto é que simplicidade traz resultados. Ao lado de cada princípio apresentamos uma série de questões e ferramentas analíticas para ajudar o executivo a determinar sua posição e atos futuros.

Criamos e aperfeiçoamos esse guia no decorrer de mais de 50 anos somados de trabalho com clientes que, quase sem exceção, tiveram de realizar um diagnóstico preciso sem demoras. Nos últimos tempos, aplicamos o modelo tanto em grandes empresas quanto em firmas de private equity interessadas em avaliar o potencial de empresas em sua carteira. Testamos o guia com uma série de estudos e entrevistas feitos em preparativo para a redação do livro do qual este artigo foi adaptado. Tanto nossa experiência como nossa pesquisa nos convenceram de que esse guia é uma ferramenta espetacular. Seus quatro princípios cobrem áreas críticas de praticamente toda empresa, dando ao gerente a informação mínima exigida para um diagnóstico completo. Naturalmente, cada um terá de decidir que elementos do modelo priorizar (ou não) com base na situação específica da empresa.

Um pequeno lembrete: como o artigo deixa claro, será preciso reunir rapidamente um alto volume de dados; o ideal é que seja nos três ou quatro primeiros meses do mandato. Encarregue seus altos gerentes de liderar equipes que possam responder ao máximo possível de questões relevantes para sua área de responsabilidade. Peça apresentações curtas, focadas, que facilitem a discussão sobre as principais ameaças e oportunidades. Isso deve permitir que você e as equipes decidam corretamente em que (poucas) áreas concentrar esforços.

Esse processo não só irá revelar de onde o executivo está começando (seu ponto de partida, por assim dizer), como também o ajudará a traçar metas de desempenho (o ponto almejado de chegada) — além de três a cinco iniciativas cruciais de mudança para levá-lo até lá. Com efeito, muitas empresas usaram esse guia para montar uma série de gráficos que indicam exatamente onde e como *é* possível melhorar. Para um líder estreante, chegar a um diagnóstico logo nos três ou quatro primeiros meses ajuda a lançar as bases para um desempenho espetacular — e a evitar as ciladas que outros líderes na mesma situação com tanta frequência encontram.

Analise custos e preços

O primeiro princípio em nosso modelo é que custos e preços quase sempre caem. Pode soar contra-intuitivo: a inflação costuma turvar a visão e circunstâncias especiais podem, às vezes, elevar custos e preços. É, contudo, um fato bastante estabelecido que custos (descontada a inflação) caem com o tempo em quase todo setor competitivo — o mesmo valendo para os preços, também descontada a inflação. A ferramenta analítica que mais bem ilustra esse princípio *é* a *curva de experiência,* gráfico que mostra o declínio de custos ou preços de uma empresa ou um setor devido à experiência acumulada. A empresa pode constatar, por exemplo, que cada vez que o total de unidades que produz dobra, o custo unitário, em moeda constante, cai 20% (no caso, a curva de experiência teria uma "inclinação" de 80%). Já que o mesmo princípio vale para os concorrentes — e, logo, para todo o setor —, a curva permite que a empresa projete níveis prováveis de custos ou preços no futuro. Ao comparar a curva de

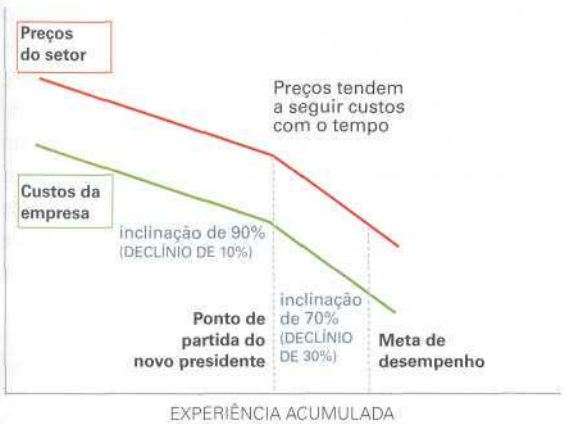
Mark Gottfredson (mark.gottfredson@bain.com) é sócio da Bain & Company em Dálias e Steve Schaubert (steve.schaubert@bain.com) em Boston. Os dois são autores de *The Breakthrough Imperativo: How the Best Managers Get Outstanding fíesu/ts* (HarperCollins, a ser lançado em março de 2008), do qual este artigo foi adaptado. Hernan Saenz (hernan.saenz@bain.com) é sócio da Bain em Boston e um dos diretores do departamento de melhoria de desempenho da firma na América do Norte.

Entenda a curva de experiência

A curva de experiência indica a queda de preços no setor e de custos da empresa toda vez que a experiência somada do setor (total de unidades produzidas ou de serviços prestados) dobra. Permite, ainda, uma projeção do provável declínio de preços e custos no futuro, já descontada a inflação.

A "inclinação" é a porcentagem remanescente do preço ou custo original toda vez que é dobrada a experiência: uma inclinação de 70%, por exemplo, significa que os preços caíram 30%.

Comparar a curva de preços do setor com a curva de custos da empresa pode ajudar a definir metas de redução de custos. Um executivo capaz de reduzir custos mais depressa do que o presidente ou gerente geral anterior — como no gráfico abaixo — talvez consiga derrubar os preços do setor a um ritmo também mais acelerado, pressionando com isso as margens de concorrentes.



Fonte: Bain

A tabela abaixo mostra o índice de queda de preços a cada vez que dobrou a experiência acumulada de uma amostra de setores, tanto da indústria como de serviços (intervalos de tempo refletem ampla variedade de estudos conduzidos em momentos distintos).

Setor	Datas	Inclinação de preços	Declínio em preços
Microprocessadores	1980–2005	60%	40%
LCDs	1997–2003	60%	40%
Corretoras de valores	1990–2003	64%	36%
Serviços wireless	1991–1995	66%	34%
Manteiga	1970–2005	68%	32%
Videocassetes	1993–2004	71%	29%
Companhias aéreas	1988–2003	75%	25%
Pedra britada	1940–2004	75%	25%
Telefonia celular	1994–2000	76%	24%
Microcomputadores	1988–2004	77%	23%
Aparelhos/gravadores de DVD	1997–2005	78%	22%
Conversores de TV	1998–2003	80%	20%
Automóveis*	1968–2004	81%	19%
Leite engarrafado	1990–2004	81%	19%
Plástico	1987–2004	81%	19%
TV em cores	1955–2005	83%	17%
DVDs	1997–2002	85%	15%

* Computadas variações em características e exigências regulatórias

custos da empresa com a curva de preços do setor é possível determinar se seus custos estão caindo ao ritmo necessário para a empresa seguir competitiva.

Trace curvas de experiência para custos e preços. As primeiras perguntas a fazer em relação a esse princípio são: "Qual a inclinação da mudança de preços em nosso setor, nesse momento, para produtos ou serviços que oferecemos?" e "Como é nossa curva de custos em comparação com a curva de preços do setor e com a curva de custos de concorrentes?" (veja o quadro "Entenda a curva de experiência").

A relação entre preços e custos na área examinada vai determinar algumas de suas grandes prioridades. Se os preços do setor estiverem em queda e seus custos estiverem subindo ou inalterados, por exemplo, é bem provável que melhorar os custos seja seu desafio mais premente. Os custos da empresa devem cair no longo prazo — seja qual for o rumo dos preços. Um movimento de alta nos preços é, com frequência, passageiro.

Entender a tendência maior de custos é, naturalmente, apenas um passo preliminar. Em seguida é preciso examinar cada segmento dos custos para determinar onde estão os desafios e as oportunidades centrais. Esmiuce os custos nas áreas mais importantes para a organização — manufatura, cadeia de suprimento, operações de serviços, despesas fixas —, sejam elas quais forem. Identifique os principais componentes dos custos e a tendência em cada um deles. Esteja atento, especificamente, a qualquer descasamento em relação à curva de experiência, como a alta de custos unitários na mão-de-obra ou em compras. Essa análise minuciosa revelará oportunidades de melhoria no nível mais detalhado e servirá de base para um plano de ação.

Um presidente que ouvimos refletiu sobre aquele que, em sua opinião, teria sido seu maior erro nos primeiros meses no cargo. Uma das divisões da empresa liderava um determinado mercado industrial. Já que era bastante rentável (pois vinha elevando preços), o novo presidente decidiu deixá-la

em paz até segunda ordem. Só que o mercado foi invadido por rivais de baixo custo da Ásia, que descobriram que a divisão trabalhava com um patamar elevado *(umbrella)* tanto de preços como de custos. Não tardou para que as concorrentes minassem o poder de definição de preços da divisão. Foi preciso tomar providências urgentes para derrubar os custos em no mínimo 15%, uma iniciativa hoje em curso. A lição que o presidente aprendeu com o episódio foi clara: certifique-se de diagnosticar muito bem a posição de *toda* divisão, sobretudo daquelas que parecem ir bem.

Determine custos em relação a concorrentes. Depois de comparar os custos totais com preços do setor e custos de concorrentes, é preciso analisar em mais detalhe sua posição de custos no setor. Qual a comparação entre a empresa e as principais adversárias em cada área de custos? Que empresa é a mais eficiente e eficaz em áreas prioritárias? Onde é possível obter o maior avanço em relação às demais? Uma análise da posição de custos quantifica diferenças de custos entre a empresa e as rivais; além disso, revela que elementos

Crie uma rival hipotética que represente o melhor do melhor

do custo e que práticas específicas são distintas. Não pare enquanto não entender onde e como a empresa é distinta, e por quê. Isso, por sua vez, o ajudará a descobrir onde é possível eliminar diferenças de custo e conquistar ou reconquistar uma vantagem competitiva — e a traçar planos detalhados para tal.

Pouco depois de assumir o comando da fabricante americana de produtos químicos Celanese (com sede em Dálias e receita de US$ 6,7 bilhões), David Weidman pediu à equipe gestora uma avaliação competitiva do género. "Quando voltaram, disseram: 'Santo pai, nossa margem EBITDA média é sete ou oito pontos percentuais menor do que a da concorrência'", contou Weidman. "E não era numa divisão só — era em toda a organização." Weidman pediu à equipe que identificasse áreas específicas nas quais a empresa pudesse melhorar em relação às rivais. Queria descobrir, por exemplo, o que uma adversária importante vinha fazendo na área de manutenção, pois seus gastos nesse quesito eram muito melhores do que os da Celanese.

Entender a posição de custos e a curva de experiência da empresa permite ao líder definir metas adequadas. Será possível saber, por exemplo, que concorrentes de custo inferior estão numa curva de experiência própria e terão melhorado de posição quando sua empresa atingir os níveis de custos nos quais se encontram no presente.

Esse tipo de análise abre uma oportunidade única. Em vez de simplesmente comparar sua empresa à principal concorrente, descubra qual empresa (incluindo a sua) é a melhor em cada área. Talvez uma seja imbatível na logística da cadeia de suprimento, outra seja a melhor em certa etapa da manufatura, e por aí vai. Com isso, é possível criar uma concorrente hipotética que represente o melhor do melhor, ou aquilo que chamamos de melhores práticas demonstradas. Essa empresa hipotética terá custos menores e desempenho melhor do que qualquer uma da vida real; é possível usá-la como referencial para o avanço, buscando saltar à frente das adversárias em vez de apenas se equiparar a elas.

Avalie a rentabilidade de suas linhas de produtos. A tarefa seguinte é determinar quais de seus produtos ou serviços estão dando lucro (ou não), e por quê. A meta é calcular as verdadeiras margens de produtos ou serviços. O primeiro passo é estabelecer os custos diretos de cada produto com base nas atividades realmente envolvidas, e não pelo custeio padrão. Em seguida é preciso atribuir corretamente custos indiretos — logística, despesas de venda, despesas gerais e administrativas — a cada linha de produtos e segmento de clientes. O custeio baseado em atividades dará ao gestor um retrato mais fiel do que o obtido até então, por ele ou seu antecessor. A análise deve revelar os principais motores de custo e receita a serem abordados — áreas em que o custo de bens vendidos, por exemplo, foge ao esperado, ou nas quais a receita é inferior a níveis de referência.

Quando aceitou assumir o comando da renomada empresa britânica Morgan Crucible, Warren Knowlton (que deixou

e que sirva de referencial para que sua empresa supere as concorrentes.

o cargo há pouco) descobriu que a Morgan tinha centenas de produtos, de cadinhos a piezocerâmicas, de blindagem corporal a supercondutores magnéticos de última geração. Knowlton precisava descobrir quais davam lucro e quais vinham prejudicando o desempenho da empresa. Para tanto, fez uma lista com perguntas críticas para os diretores de cada divisão de negócios. Pediu, por exemplo, que traçassem suas expectativas de lucro operacional para o ano vindouro e explicassem mudanças previstas em relação ao ano anterior. Em seguida, pediu detalhes. Uma pergunta era: "Que porcentagem de sua receita representa vendas a clientes que, na sua opinião, possuem poder considerável sobre a divisão?". Outra: "Quanto de sua receita representa, a seu ver, produtos comoditizados, sensíveis a preços?". Outras questões tinham a ver com custos, incluindo quesitos como procedimentos de

Perguntas que produzirão um desempenho espetacular

1 PRIMEIRO PRINCÍPIO

Custos e preços quase sempre caem.

- Qual a tendência de seus custos em comparação com a de concorrentes?
- Qual a tendência dos preços em seu setor no momento e qual a relação entre ela e sua curva de custos?
- Como são seus custos comparados aos de concorrentes?
- Quem é mais eficiente e eficaz em áreas prioritárias?
- Onde é possível registrar o maior avanço em relação às demais?
- Que produtos ou serviços da empresa estão dando (ou não) lucro, e por quê?

2 SEGUNDO PRINCÍPIO

Posição competitiva da empresa determina suas opções.

- Como sua empresa se compara às concorrentes nos quesitos retorno sobre ativos e participação de mercado relativa?
- De que modo as líderes ganham dinheiro e qual sua abordagem?
- Qual o pleno potencial da posição de sua empresa?
- Qual o tamanho de seu mercado?
- Que partes estão crescendo com maior rapidez?
- Onde a empresa está ganhando ou perdendo espaço?
- Que capacidades estão gerando vantagem competitiva para a empresa?
- Quais precisam ser reforçadas ou adquiridas?

3 TERCEIRO PRINCÍPIO

Clientes e *profit pools* mudam.

- Quais os segmentos de clientes de maior tamanho, de crescimento mais acelerado e mais rentáveis?
- Como sua empresa contempla as necessidades de clientes, em comparação com concorrentes e substitutos?
- Que parcela dos clientes a empresa consegue reter?
- Qual seu Net Promoter Score em comparação com o de concorrentes?
- Quanto do *profit pool* sua empresa detém hoje?
- Que prováveis mudanças esse manancial sofrerá no futuro?
- Quais as oportunidades e as ameaças?

4 QUARTO PRINCÍPIO

Simplicidade traz resultados.

- Quão complexos são seus produtos ou serviços e quanto pode estar custando, para a empresa, esse grau de complexidade?
- Qual seu fulcro de inovação?
- Em que aspectos cruciais seu produto se destaca aos olhos da clientela?
- Quão complexos são seu processo decisório e sua organização em comparação com os de concorrentes?
- Qual o impacto dessa complexidade?
- Onde reside a complexidade em seus processos?
- Que custo isso traz para a empresa?

compra e desempenho em relação às rivais. As respostas fizeram Knowlton avançar na análise da rentabilidade de linhas de produtos. Mais tarde, ele faria grandes mudanças nessas linhas, para dar menos ênfase a produtos comoditizados e a clientes que não davam lucro. Isso, e reduções de custos consideráveis, permitiu ao executivo promover um espetacular avanço no desempenho, multiplicando por dez a cotação das ações da empresa em apenas três anos e meio.

Avalie sua posição competitiva

O segundo princípio em nosso modelo é que a posição competitiva da empresa determina suas opções. Dependendo do setor, fatores distintos podem ditar a liderança no lucro, incluindo fidelidade de clientes e sofisticação *(premiumness)* do produto. Na maioria dos setores, porém, um fator importante para a projeção do desempenho de uma empresa é sua participação de mercado relativa (PMR).

É fácil calcular a PMR. Se sua empresa é a líder do mercado, basta dividir sua participação pela fatia detida pelas concorrentes mais próximas (30% dividido por 20%, digamos, dá uma PMR de 1,5). Se não tiver a maior fatia, divida sua participação pela da líder do mercado (20% dividido por 30% equivale a uma PMR de 0,67). Agora, distribua as empresas do setor segundo sua PMR e seu retorno sobre ativos (ROA, na sigla em inglês; veja o quadro "Um mapa do mercado").

Sua provável constatação será que, para muitas empresas, uma PMR maior corresponde a um ROA maior, e vice-versa. Isso reflete o fato de que a líder do mercado em geral supera as demais no ROA; sua experiência acumulada é maior, o que leva a custos menores e a um conhecimento superior de clientes — o que, por sua vez, traz lucros maiores. Com isso, é maior sua capacidade de investir mais do que as concorrentes em inovação, atendimento ao cliente, *branding* e suporte a produtos.

Compare seus retornos e participação de mercado com os de rivais. O gráfico ROA/PMR é uma ferramenta de diagnóstico de extraordinária utilidade, pois ajuda a empresa a estreitar o leque de oportunidades de avanço no desempenho. Há cinco posições genéricas num gráfico desses: líderes na banda, seguidores na banda, seguidores distantes ou abaixo da banda, líderes abaixo da banda e empresas de desempenho extraordinário. É comum, por exemplo, uma líder na banda constatar que pode tornar a situação mais difícil para as concorrentes se investir numa participação de mercado ainda maior e em avanços em produtos ou serviços. Uma seguidora na banda em geral já pena só para acompanhar o ritmo; raramente consegue saltar para uma posição de liderança com o investimento pesado em inovação, como fez a Sony Computer Entertainment no setor de videogames ao bater o Nintendo com seu Playstation, na década de 1990. Já empresas de desempenho extraordinário, que obtêm retornos muito acima do que sua PMR poderia sugerir, normalmente precisam manter altos níveis de investimento naquilo que permitiu que se distanciassem da banda (partindo da tese de que não estejam simplesmente aproveitando uma *umbreUa* temporária de preços); esse algo mais pode ser uma marca de confiança ou prestígio, uma tecnologia inovadora ou patenteada, clientes excepcionalmente fiéis ou algum outro ativo. Já empresas abaixo da banda provavelmente não foram derrubando custos à medida que a curva de experiência avançava, o que seria o grande motivo de seu subdesempenho.

Seja qual for a posição da empresa, essa banda, ou faixa, ajuda o gestor a entender seu pleno potencial ao indicar tanto oportunidades quanto limitações. Uma seguidora na banda, por exemplo, não pode esperar um retorno igual ao da líder se não avançar banda acima ou saltar para a categoria do desempenho extraordinário com uma das estratégias citadas.

A análise da banda pode ser usada para outras duas tarefas de diagnóstico: prever estratégias de aprimoramento de concorrentes e avaliar divisões em organizações com várias operações.

Situar sua empresa em relação às demais é o primeiro passo para entender como cada empresa está ganhando dinheiro ou está deixando de ganhar. Permite a detecção de ameaças e oportunidades potenciais para a empresa e a avaliação das opções estratégicas disponíveis para as demais. Quando nós e alguns colegas começamos a montar um gráfico de banda para empresas de cartão de crédito, por exemplo, não víamos relação nenhuma entre participação de mercado e retornos — situação altamente atípica. Perguntamos, então, o que ditava o retorno das empresas de maior sucesso. A análise mostrou que, naquela área, a fidelidade de clientes era o fator de maior peso na hora de determinar a rentabilidade. Se toda empresa tivesse a mesma capacidade de reter clientes, a fatia de mercado seria o principal fator — mas não era o caso. Devido ao alto custo de aquisição de clientes e à tendência de aumento do uso do cartão de crédito com o tempo, técnicas sofisticadas de retenção de clientes podiam superar vantagens de pura escala e permitir que empresas de sucesso se tornassem mais rentáveis do que as concorrentes. Isso elevaria, também, sua PRM. Empresas que não contavam com essas técnicas operavam em séria desvantagem.

Ao avaliar como a empresa toma decisões, busque ouvir a opinião de fornecedores, distribuidores e clientes.

Uma análise da banda também pode ajudar o líder de uma organização com diversas unidades a descobrir se cada divisão está registrando um desempenho próximo de seu pleno potencial. Foi a meta no cerne do processo usado por Knowlton para

Um mapa do mercado

Uma maneira de avaliar a posição da empresa no mercado é traçar sua participação de mercado relativa em relação a seu retorno sobre ativos (ROA), fazendo o mesmo para as concorrentes. Empresas em setores bem definidos em geral se enfileiram numa faixa, ou banda, relativamente estreita — refletindo o fato de que o ROA de líderes de mercado não raro supera o das demais concorrentes. Mas um punhado de empresas (de "desempenho extraordinário") registra retornos acima da banda mesmo tendo uma fatia de mercado média ou baixa, enquanto outras ficam abaixo da faixa com um ROA baixo — em geral pela incapacidade de derrubar custos à medida que a curva de experiência foi avançando.

tomar decisões ligadas às várias divisões da Morgan Crucible. Ao situar cada divisão da Morgan num gráfico de banda que comparava seu desempenho económico com sua PMR (ponderada para a região), Knowlton pôde imediatamente ver que certas divisões, como a de equipamentos industriais de trilhos e tração, estavam na banda: seu desempenho era o esperado. Outras, como a de materiais cerâmicos térmicos, estavam abaixo da banda e precisavam subir na faixa, em geral com controle agressivo de custos e medidas feitas para aumentar a receita. Outras, ainda, vinham lá atrás, na porção esquerda inferior da banda, e eram candidatas à venda.

Determine o tamanho do mercado e tendências. Que porte tem seu mercado, exatamente? Que partes estão crescendo com mais rapidez? Onde sua empresa está ganhando ou perdendo espaço? Um jeito simples de determinar o tamanho do mercado e sua dinâmica é traçar um retângulo e dividi-lo em segmentos verticais que representem seus submercados ou produtos mais importantes. A largura de cada segmento deve ser proporcional à fatia da receita por ele gerada no mercado. Em seguida, divida cada segmento vertical em faixas que representem a parcela detida pelas principais empresas da área. Trace um gráfico que abranja de três a cinco anos atrás e um para o presente. Os dois irão mostrar que setores e empresas vêm crescendo no mercado. É claro que, dependendo da situação da empresa, talvez seja preciso adaptar o gráfico básico. Uma fornecedora de equipamentos de telecomunicações na Ásia, por exemplo, pode primeiro dividir o mercado asiático por país e setor (telefonia fixa, telefonia celular e por aí vai) e, então, dividi-lo novamente pela participação de mercado de cada concorrente. De novo, comparar dois ou mais momentos mostrará onde, e com que rapidez, o mercado está crescendo. Um mercado de crescimento mais acelerado atrai mais interesse competitivo — para conquistar um espaço nele, é preciso um plano agressivo.

Outras ferramentas também podem ser úteis. Um gráfico de curva S, que traça o crescimento do setor ao longo do tempo, pode indicar pontos de inflexão nos quais o crescimento acelera e arrefece.

Avalie as capacidades de sua empresa. A chance de que a empresa atinja seu pleno potencial — para melhorar sua posição no gráfico de banda — depende consideravelmente das capacidades que possui. Que capacidades críticas lhe dão uma vantagem competitiva? Que capacidades faltam? Quais precisam ser reforçadas ou adquiridas? A empresa global de tecnologia e engenharia Emerson, por exemplo, sabe administrar seus custos com tal agressividade que consegue adquirir outras empresas e, em seguida, agregar volume considerável de valor. Uma empresa também pode triunfar se puder desenvolver capacidades que no momento não possui. O iPod só decolou mesmo quando a Apple adquiriu capacidades para administrar e vender música digital pela loja virtual iTunes.

Naturalmente, toda empresa precisa decidir que capacidades vai desenvolver ou manter na própria empresa e quais gostaria de obter de terceiros. O contexto dessas decisões mudou drasticamente nos últimos anos. Em muitos setores a base primária da competição migrou da posse de ativos (lojas, fábricas e por aí vai) para a posse de intangíveis (tarimba na cadeia de suprimento ou na gestão da marca, por exemplo). Ao mesmo tempo, um punhado de empresas de vanguarda transformou o que no passado eram atividades puramente internas em setores totalmente novos. FedEx e UPS hoje prestam serviços de primeira na gestão de logística, enquanto Wipro e IBM oferecem todo um leque de serviços empresariais e de TI.

O resultado disso tudo é que uma empresa já não pode se dar ao luxo de tomar decisões de *sourcing* de modo fragmentado — e tampouco se satisfazer com uma abordagem "boa o bastante" na hora de escolher e trabalhar com fornecedores. Hoje, é preciso avaliar todo recurso que a empresa precisa ter para poder criar ou desenvolver um produto ou serviço. É preciso avaliar toda etapa da cadeia de valor, do design e da engenharia à entrega do produto ou à prestação do serviço. É preciso comparar a empresa não só com concorrentes do próprio setor em cada etapa dessa cadeia, mas também com qualquer empresa que seja a melhor do mundo na execução de uma etapa dessas. Sua empresa é a melhor? Ou possui algum recurso que gera

vantagem competitiva sustentável em certa etapa? Se a resposta a ambas as perguntas for não, é preciso indagar se é possível melhorar ou adquirir capacidades relevantes, ou se o melhor é repassar essa parte da cadeia de valor ao melhor fornecedor.

Entenda o *profitpoolúe* seu setor

O terceiro princípio em nosso modelo é que clientes e *prqfit pools* mudam. Mercados sofrem sérias transformações a toda hora, em geral devido à evolução em desejos e necessidades de clientes. Empresas estão sempre constatando que o cenário no qual operam mudou consideravelmente e que planos e estratégias tão frutíferos ontem já não funcionam hoje. Constatam que o *prqfit pool* do qual vinham tirando seu lucro secou ou atraiu novas concorrentes e que surgiram, em outra parte, novos mananciais de lucro, profundos (para detalhes sobre o conceito de *prqfit pool*, veja Orit Gadiesh e James L. Gilbert, "Profit Pools: A Fresh Look at Strategy", HBR May-June 1998). Por isso tudo, é preciso examinar os mananciais de lucro dos quais sua empresa hoje bebe e aquelês que possam guardar potencial para o futuro.

Estude necessidades e comportamento do cliente por segmento. Segmentar corretamente a clientela e adquirir um conhecimento exclusivo sobre seu comportamento de compra é uma das maneiras mais eficazes de cultivar a lealdade, aumentar o crescimento, conquistar participação no mercado e, com isso, ampliar sua fatia do *prqfit pool* Quais os segmentos de maior tamanho, de crescimento mais acelerado e mais rentáveis? Como sua empresa contempla as necessidades de clientes, na comparação com concorrentes e substitutos? Ao levantar essas questões você exigirá respostas mais específicas, como o modo de segmentação da clientela. É segmentada por necessidades? Comportamento? Ocasião de uso? Perfil demográfico? Quais as características e os hábitos de consumo de cada segmento? Que parcela do total de gastos *(share of wallef)* cada cliente hoje dá a sua empresa — e há motivo para crer que é possível aumentar essa parcela?

Há muitas ferramentas disponíveis para esmiuçar necessidades e comportamento de clientes. Isso inclui desde a análise de agrupamentos à pesquisa etnográfica sofisticada. Em geral, vale a pena examinar a clientela com distintas lentes, pois a empresa pode detectar algo que nem os próprios clientes haviam percebido. Embora não haja espaço para discutir todas essas ferramentas neste artigo, citaremos um instrumento simples que tem se mostrado notadamente eficaz mesmo em setores muito sofisticados. É o que chamamos de gráfico SNAP (sigla em inglês de necessidades e desempenho do segmento). Sua função é ajudar a empresa a avaliar até que ponto está atendendo às necessidades de segmentos visados.

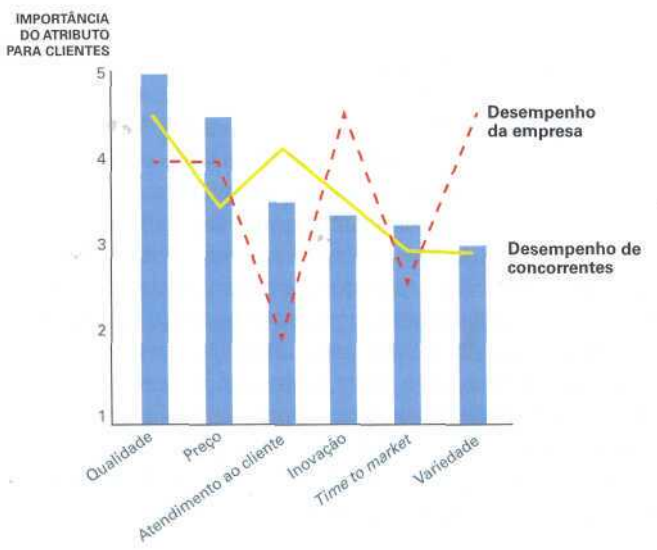
O primeiro passo para montar um gráfico SNAP é definir que atributos dos produtos ou serviços da empresa poderiam ser importantes para os segmentos visados da clientela. É preciso, então, realizar pesquisas para determinar a verdadeira importância de cada atributo desses para essa clientela. Um banco, por exemplo, poderia examinar aspectos como horário de funcionamento, juros cobrados em empréstimos, qualidade da assessoria prestada, facilidade de acesso a seus caixas automáticos. Por último, situe sua empresa e as concorrentes em cada escala.

Esse processo revelará como a empresa se compara à concorrência aos olhos dos principais segmentos de clientes. O gráfico SNAP pode ser usado para identificar que distâncias é mais importante encurtar (se a empresa estiver atrás) ou ampliar (se estiver à frente). Também é possível enxergar onde a empresa pode estar se excedendo (veja o quadro "Necessidades e desempenho do segmento").

Monitore retenção e fidelidade de clientes. Que parcela da clientela sua empresa está retendo? A fidelidade pode ser um fator crítico nas finanças de uma empresa, sobretudo quando o custo de adquirir um cliente é alto, custos de migração são relativamente baixos, ou ambos. Logo, é preciso saber qual seu índice de retenção em cada segmento. Isso não só o ajudará a determinar a rentabilidade do segmento, mas também a traçar planos para melhorar o índice de retenção, onde necessário.

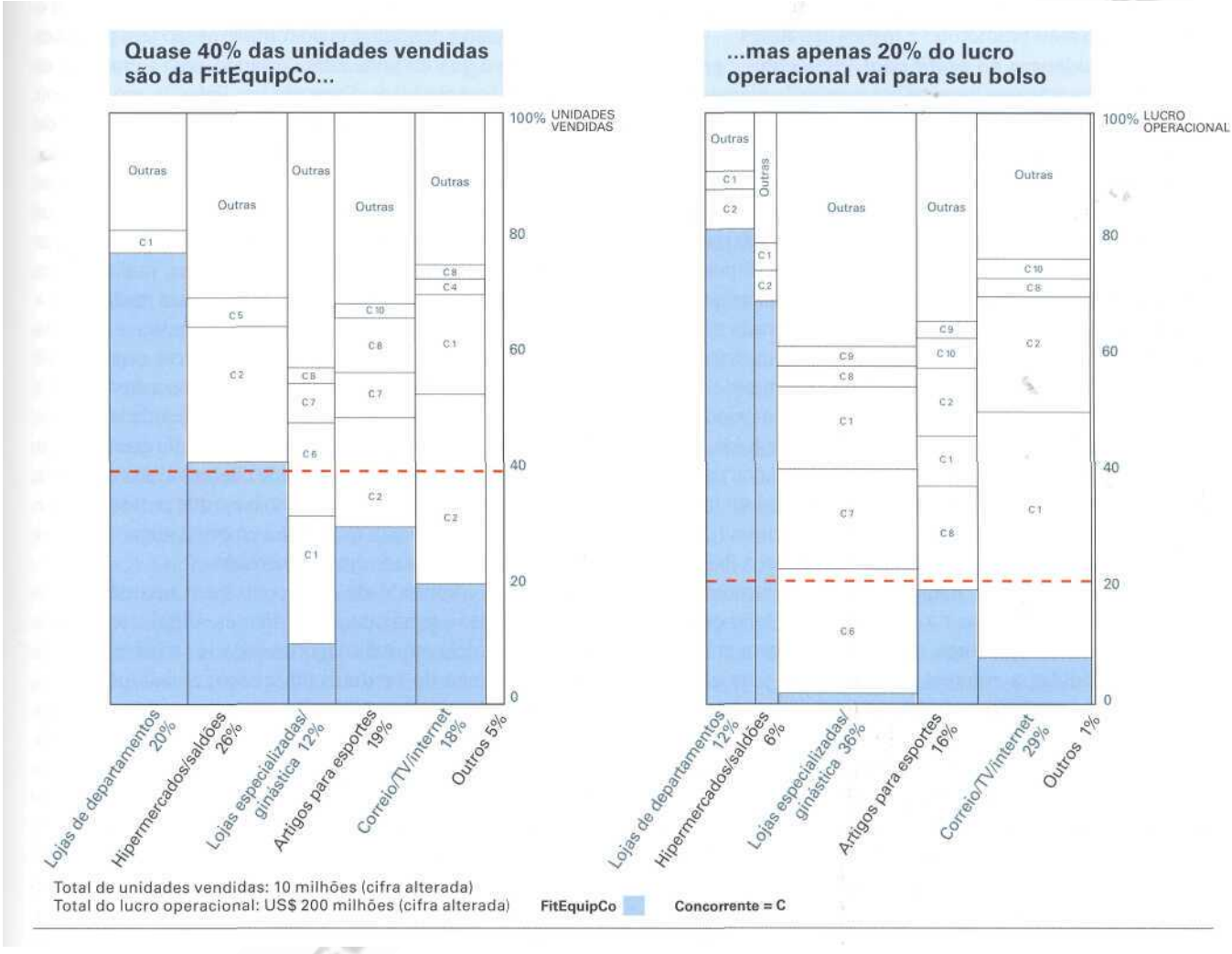
Necessidades e desempenho do segmento

Este gráfico SNAP (necessidades e desempenho do segmento) traz dados de uma empresa de aparelhos de ginástica que chamaremos de FitEquipCo. A empresa vai além das exigências da clientela em inovação e variedade, respectivamente o quarto e o sexto atributos mais importantes para os clientes. Isso acarreta custos que talvez não gerem retorno no mercado. Ao mesmo tempo, perde ligeiramente para as concorrentes em qualidade, que é o quesito mais importante, e bastante em atendimento ao cliente, o terceiro da lista. A FitEquipCo precisa tomar providências para sanar essa situação.



Um mapa do *profit pool*

Um mapa do *profit pool para a* FitEquipCo revelou desdobramentos importantes no mercado. Embora quase 40% das unidades despachadas para o mercado fossem da empresa, somente cerca de 20% do lucro era seu. A largura de cada coluna reflete a proporção de unidades vendidas (esquerda) e do lucro operacional obtido (direita) em cada canal.



Um bom indicador da fidelidade e da provável retenção é o Net Prometer Score (NPS), criado por um colega nosso, Fred Reichheld. Esse índice mede a resposta de clientes à pergunta "Qual a probabilidade de você vir a recomendar a empresa (ou produto, ou serviço) a um amigo ou colega?". É usada uma escala de O a 10 para as respostas (na qual 10 significa "extremamente provável" e O significa "absolutamente improvável"). Quem dá à empresa nota 9 ou lO é considerado *promotor*. Estudos mostram que essa categoria gasta mais na empresa, provavelmente elevará esse consumo no futuro e está sempre elogiando a empresa para amigos e colegas. Quem dá nota 7 ou 8 é *passivo* e quem atribui à empresa notas de O a 6 é considerado *detratar*. Promotores são um motor de crescimento, mas detratores costumam custar à empresa mais do que valem e a criticam para quem estiver disposto a ouvir.

Seu NPS é, simplesmente, a porcentagem de promotores menos a porcentagem de detratores. Quando medido em relação à concorrência, o NPS mostrou correlação com taxas de crescimento e outros indicadores de satisfação do cliente. Corretamente implementado, o índice cria um ciclo fechado de aprendizagem entre clientes, a linha de frente e a gerência — e pode, portanto, ser usado como base para decisões de gestão, assim como o são relatórios financeiros. A American Express e muitas outras empresas usam indicadores como o NPS em toda a organização para obter, de modo rápido e regular, um retrato das atitudes e da potencial conduta de clientes.

Iniciativas de segmentação e retenção ocupam extremos opostos de uma cadeia de atividade com seis etapas que permite à empresa obter mais lucro por cliente do que as rivais e, então, investir mais do que essas concorrentes para gerar um

crescimento mais acelerado. Os primeiros passos são *(i)* identificar os segmentos mais atraentes e (2) formular a melhor proposta de valor para atender a suas necessidades. Os seguintes são (3) adquirir mais clientes no segmento visado e (4) oferecer ao cliente uma experiência superior. Isso permite à empresa (5) elevar seu *share ofwallet* e (6) aumentar a fidelidade e a retenção, com mais promotores e menos detratores.

Preveja mudanças no *profít pool.* Presidentes e gerentes gerais naturalmente precisam avaliar quanto do manancial de lucro do setor é detido hoje por sua empresa. Mas precisam, também, definir que mudanças provavelmente sofrerá o *profit pool* no futuro e que oportunidades ou ameaças essa alteração poderia trazer. Uma ferramenta útil é um mapa *ao profit pool,* que exibe canais, produtos ou atividades sequenciais na cadeia de valor no mercado e indica o lucro total neles disponível. É possível, então, situar sua empresa e as concorrentes no mapa, mostrando quanto cada empresa abocanha de cada parte do manancial de lucro. É aconselhável repetir esse exercício para todo segmento de clientes e todo conjunto de produtos.

Uma empresa que chamaremos FitEquipCo mapeou o crescimento (histórico e projetado) de seu setor. Em seguida, reuniu extensos dados sobre a intenção de clientes de comprar ou voltar a comprar e fez projeções do *profit pool* por produto (esteiras, aparelhos elípticos e por ai vai), por canal de vendas (grandes varejistas, lojas especializadas e outros) e por preço (básico, intermediário e premium). O mapa mostrou, por exemplo, que a FitEquipCo precisava reforçar a distribuição em lojas especializadas em aparelhos esportivos, nas quais a margem era maior. Com essas medidas, a empresa projetou, daria para elevar o ganho em US$ 86 milhões no intervalo de três anos, mais do que dobrando o lucro operacional (veja"Um mapa *do profit pool").*

Como no caso do mapa do mercado, é bom comparar pelo menos dois momentos distintos para ver como está evoluindo o manancial de lucro. Muitas vezes, empresas que ainda não atuam no setdr ou que são pequenas demais para serem detectadas representam ameaça considerável ao *profit pool.* Rivais como essas podem provocar reviravolta no setor. É só lembrar o efeito que miniusinas como a Nucor tiveram sobre a indústria siderúrgica americana.

Simplifique, simplifique

O quarto princípio de nosso modelo é que simplicidade traz resultados. Há um par de anos, pesquisadores da Bain & Company perguntaram a executivos de 960 empresas ao redor do mundo como era a complexidade em sua organização. Quase 70% dos respondentes disseram que a complexidade vinha elevando os custos da empresa e impedindo seu crescimento. Outro grupo de pesquisadores estudou o impacto da complexidade no índice de crescimento de no empresas de 17 setores distintos. Descobriu que as menos complexas cresciam a um ritmo entre 30% e 50% mais acelerado do que empresas com níveis médios de complexidade e entre 80% e 100% mais rapidamente do que as mais complexas de todas. Num exemplo particularmente dramático, uma empresa de telecomunicações — que oferecia aos clientes cerca de um quinto do total de opções oferecido por uma concorrente — estava crescendo quase dez vezes mais rápido.

Meça a complexidade de seus produtos ou serviços. Para diagnosticar o nível de complexidade de sua empresa o primeiro passo é perguntar quão complexos são seus produtos ou serviços e quanto pode estar custando, para a empresa, esse grau de complexidade. Compare sua linha de produtos ou serviços com a da concorrência; tente identificar o "fulcro de inovação", o ponto no qual a variedade de produtos ou serviços maximiza a receita e o lucro. Seria útil montar um gráfico que chamamos de Modelo T, que indica custos da adição de recursos à versão básica de um produto ou serviço. É bom realizar esse exercício não só com dados da empresa, mas também com informações de concorrentes (para saber mais sobre a complexidade e o Modelo T, veja Mark Gottfredson e Keith Aspinall, "Inovação vs. complexidade: qual é a dose certa?", HBR Dezembro 2005). Pergunte a si mesmo qual concorrente tem a vantagem à medida que a variedade e a complexidade do setor aumentam — e por quê. É possível aplicar aquilo que foi descoberto na pesquisa de segmentação de clientes a essa avaliação. Se souber o que a clientela deseja hoje e o que provavelmente desejará no futuro, é mais fácil para a empresa julgar que nível de variedade é adequado em seu mercado.

O teste da complexidade é um contrapeso necessário a ferramentas como a segmentação de clientes. Afinal, a tentação é dividir a clientela em subcategorias cada vez mais específicas e ajustar a linha de produtos ou serviços a cada uma delas, sempre com o objetivo de dar ao cliente exatamente aquilo que ele deseja. Foi essa uma das causas dos apuros vividos pela firma de serviços financeiros americana Charles Schwab no começo da década de 2000. A Schwab somou uma série de serviços e divisões novas, incluindo uma firma especializada em investidores institucionais e outra voltada à gestão de fortunas na costa leste dos Estados Unidos. Em 2004, o fundador Charles Schwab reassumiu a presidência e imediatamente tomou providências para reduzir a complexidade. Schwab se desfez da maioria das empresas adquiridas havia pouco, reduziu o número de serviços e otimizou papéis e processos internos. Com essas e outras medidas enxugou em cerca de US$ 600 milhões os custos, reduziu comissões, ganhou participação de mercado e elevou o lucro operacional em 3%.

Avalie a complexidade de sua organização. Procedimentos de tomada de decisão e organizações também ganham complexidade com o tempo. É preciso saber como sua empresa se compara às rivais nesses quesitos e quais os possíveis efeitos da complexidade indevida. Dois colegas nossos, Paul Rogers e Marcia Blenko, criaram o que chamam de análise RAPID, que permite a gerentes avaliar gargalos no processo decisório, atribuir papéis claros de decisão a indivíduos na organização e cobrar resultados dessa gente (RAPID é uma sigla aproximada para os distintos papéis que cada um pode assumir: *recomendar, acei-*

tar, dar"input"; decidir, e executar, ou pôr a decisão *emprática).* Outra ferramenta útil é a análise de extensão e camadas, que mostra o total de níveis que separam o presidente do pessoal na linha de frente e o número de indivíduos que se reportam ao nível hierárquico logo acima. Uma extensão estreita demais — ou seja, pouca gente se reportando a cada chefe — tem sérias chances de produzir custos fixos excessivos, retardar a tomada de decisões e exigir supervisão desnecessária da gerência.

Ao avaliar o processo de tomada de decisão da empresa, busque ouvir fornecedores, distribuidores e clientes — em geral, bons juizes da rapidez e da eficácia com que as decisões são tomadas em sua empresa, *vis-à-vis* outras no setor. Funcionários não hesitarão em dizer se julgam que as estruturas de gestão de sua organização lhes dão suporte e autonomia — ou se não passam de um empecilho.

Descubra onde é possível simplificar processos. Onde reside a complexidade em seus processos? Que custo isso traz à empresa? Assim como outros bancos na Austrália, o St. George Bank sentiu a certa altura um arrefecimento na tomada de crédito imobiliário. Resolveu, então, traçar uma estratégia de crescimento para a área comercial. Só que a complexidade dos processos de crédito comercial do banco restringia muito o crescimento. Todo pedido de empréstimo, fosse grande ou pequeno, era tratado de modo similar. Um volume considerável de solicitações tinha de passar por um grupo central de crédito, um escalão acima. A então presidente, Gail Kelly, resolveu em acordo com a equipe que esse grau de complexidade não era algo inevitável — era possível, por exemplo, criar um sistema de aprovação rápida para pedidos de correntistas estabelecidos que respeitassem certos limites de risco. Só isso derrubou em 30% o tempo gasto pelo pessoal que liberava crédito. Além disso, o banco aumentou o teto de recursos que o pessoal local podia liberar, resultando numa redução de 50% ou mais no volume de pedidos de empréstimo enviados ao grupo central de crédito.

Como identificar uma oportunidade dessas, para melhorar um processo? Como no banco do exemplo, a complexidade de processos pode surgir em diversas áreas: no chão da fábrica, em redes de distribuição, na interação com clientes, em procedimentos administrativos. O segredo é descobrir onde a complexidade é evitável — e onde, em comparação, é possível adotar práticas para reduzir a complexidade sem prejuízos ao fornecimento de produtos e serviços que a clientela deseja. Criar um mapa de processos é um bom ponto de partida. Nesse mapa, diagramas indicam a interação entre etapas distintas do processo e indivíduos ou departamentos responsáveis pelas etapas. Isso permite à equipe gestora visualizar e entender o processo em sua totalidade, detectar problemas e oportunidades de aprimoramento e abordar isso tudo com uma análise das causas. É preciso mapear atividades, insumos e resultados associados a cada etapa, e o tempo transcorrido entre etapas.

A otimização de processos traz uma série de benefícios que se reforçam mutuamente. Aumenta a eficiência, permitindo à empresa enxugar a equipe e seus custos. A otimização também reduz erros e retrabalho. Diminui a duração do ciclo, permitindo à empresa entregar o produto ou prestar o serviço ao cliente com rapidez consideravelmente maior, o que acentua a fidelidade da clientela. Clientes mais fiéis provavelmente gastarão mais, gerando crescimento e aumentando a possibilidade de economia ainda maior na produção ou na prestação do serviço.

Muitas empresas tentam simplificar processos sem simplificar qualquer outro aspecto da organização. É um erro. A simplificação de processos tende a ser minada pela complexidade desnecessária em linhas de produtos, na organização e em procedimentos de tomada de decisão da empresa. Logo, é preciso reunir dados para combater a complexidade nessas três frentes e só então determinar os pontos mais frutíferos de ataque.

Um guia de diagnóstico como o que acabamos de descrever é eficaz não por conter alguma grande descoberta, mas por cobrir todo o terreno que uma equipe no comando deve cobrir. Ao responder às perguntas aqui apresentadas, o executivo pode reunir um conjunto amplo de dados que permitam a compreensão do vão que separa o desempenho atual da empresa de seu pleno potencial. Com isso, será possível definir metas e lançar iniciativas que levem a empresa a atingir tal potencial durante seu mandato e desenvolver o perfil de desempenho por você almejado. Uma empresa que aplicou um modelo de diagnóstico como o aqui apresentado pode adotar metas como as seguintes:

- Reduzir custos em US$ 200 milhões para levar posição de custos relativa de 110% da melhor concorrente para 90%.
- Aumentar participação de mercado relativa de 0,9 para 1,2; aumentar fatia do segmento A (altamente rentável) de 40% para 60%, com elevação de seis pontos percentuais na taxa de retenção.
- Aumentar fatia *àoprofitpool* de 40% de US$ 2 bilhões para 70% de US$ 2,8 bilhões com a prestação adicional de serviços em segmentos de produtos mais rentáveis.
- Diminuir total de itens distintos (SKUs) de 100 mil para 2 mil; reduzir níveis organizacionais em SG&A de cinco para três; terceirizar 20% de todos os custos G&A.

Objetivos como estes podem virar uma ordem de ação para a organização inteira. Já que resultam de um amplo diagnóstico, todo mundo pode entender seu significado e enxergar sua importância. Tanto gerentes como subordinados ficam mais inclinados a apoiar as medidas e a arregaçar as mangas.

Naturalmente, o diagnóstico é apenas parte de um programa para melhorar o desempenho e não dispensa o líder de decidir que rumo deseja dar à empresa e que iniciativas (de três a cinco, todas de caráter crítico) farão com que chegue lá. Um diagnóstico completo e preciso, contudo, é o que torna todo o resto possível. É um primeiro — e indispensável — passo rumo a um desempenho estelar.

Fonte: Harvard Business Review: ed. em português, v. 86, n. 2, fev. 2008.