



## **O caminho para o sucesso:**

Aplicando o diagnóstico de desempenho ao seu negócio

Mark Gottfredson

Steve Schaubert

Hernan Saenz





# **O caminho para o sucesso:**

Aplicando o diagnóstico de desempenho  
ao seu negócio

Mark Gottfredson  
Steve Schaubert  
Hernan Saenz

Mark Gottfredson é sócio na Bain & Company e lidera a prática global de Performance Improvement da firma. Steve Schaubert é sócio no escritório de Boston. Ambos são autores do livro “The Breakthrough Imperative: How the Best Managers Get Outstanding Results”, a partir do qual este artigo foi adaptado. Hernan Saenz é sócio no escritório de Boston e líder da prática de Performance Improvement para a América do Norte.

Marcos Alves, Beatriz Fortes e Marcelo Nogueira são consultores no escritório de São Paulo, responsáveis pela tradução e adaptação para português.

## Introdução

### **Os executivos-chave das empresas nos dias de hoje enfrentam exigências por resultados cada vez maiores e têm menos tempo para demonstrar o que são capazes de fazer**

Todo executivo sofre pressão, seja da alta direção da empresa, do conselho diretor ou dos acionistas. Sempre há uma demanda para que a empresa faça parte do seleto grupo de elite que consegue se diferenciar das demais.

No entanto, os CEOs e executivos têm cada vez menos tempo para conseguir implantar melhorias expressivas nas empresas. O tempo médio de permanência de um CEO no cargo nos Estados Unidos caiu 20% desde 1998. Em 2006, 40% dos executivos permaneceram menos de dois anos no cargo.

### **Apesar da pressão, muitos dos executivos falham. Por quê?**

Quase todas as equipes de gestão criam planos de melhorias com metas ambiciosas. O que explica o fato de muitos simplesmente não conseguirem atingir os resultados planejados? Nossa pesquisa sugere três razões principais:

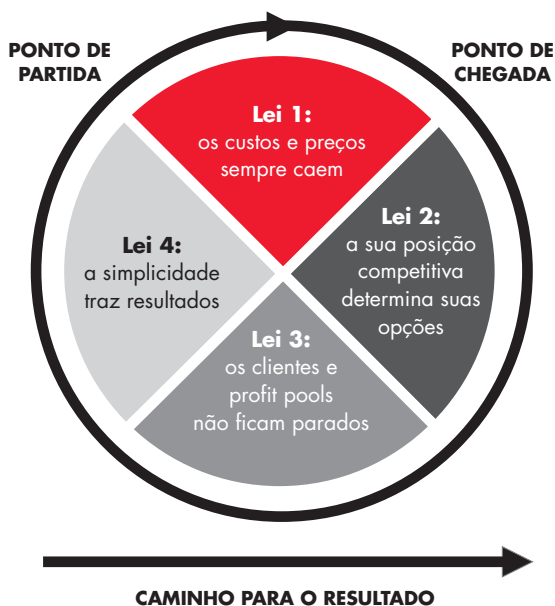
- *O plano de melhorias ignora uma ou mais das quatro leis fundamentais dos negócios.* As quatro leis são: (i) os custos e preços sempre caem; (ii) a sua posição competitiva determina suas opções; (iii) os clientes e profit pools não ficam parados; e (iv) a simplicidade traz resultados. Uma pesquisa da Bain & Company com 85 CEOs em 2006 concluiu que 91% dos executivos que se afastaram ou foram afastados por razão de baixo desempenho falharam em atuar em pelo menos uma das quatro leis.
- *O plano não é baseado num diagnóstico preciso do ponto de partida.* Muitas equipes de gestão falham por não entender com maior profundidade sua posição competitiva e com relação aos clientes nas dimensões relevantes das quatro leis. Ao deixar de coletar e analisar os fatos necessários para identificar os focos de melhoria com precisão, não conseguem obter consenso na organização sobre quais são os verdadeiros problemas a ser atacados. Quando a equipe inicia a jornada, está voando às cegas. Se você não sabe com precisão onde está, é provável que estabeleça objetivos errados ou mesmo não entenda quais metas são, de fato, atingíveis.
- *O plano não estabelece um ponto de chegada convincente e um caminho claro para chegar lá no tempo adequado.* A equipe de gestão deve elaborar objetivos claros e definir uma lista de três a cinco imperativos de ação bem definidos que, em conjunto, permitam atingir o ponto de chegada no tempo adequado. Em muitas empresas, as iniciativas de mudança são tantas que acabam não se falando, o que torna muito difícil acompanhar o andamento de todas as frentes. As reais prioridades são, muitas vezes, esquecidas.

Este documento mostra como evitar as armadilhas, conduzindo um diagnóstico do potencial máximo da organização com base nas quatro leis fundamentais. Ele o ajudará a planejar um ponto de chegada convincente e factível durante seu período como gestor do negócio. Também o ajudará a iniciar o caminho para alcançar os resultados planejados (figura 1).

## Diagnóstico do potencial máximo da organização

Os CEOs ou gerentes gerais recém-chegados ao cargo herdam uma organização que se move em uma determinada direção. Ela tem pontos fortes e fracos e enfrenta ameaças e oportunidades. Fazer o

Figura 1: As quatro Leis - e como ganhar velocidade no caminho para os resultados



diagnóstico do ponto de partida é a tarefa mais urgente e prioritária de um novo gerente: deveria ser parte de sua agenda nos seus 100 primeiros dias no cargo.

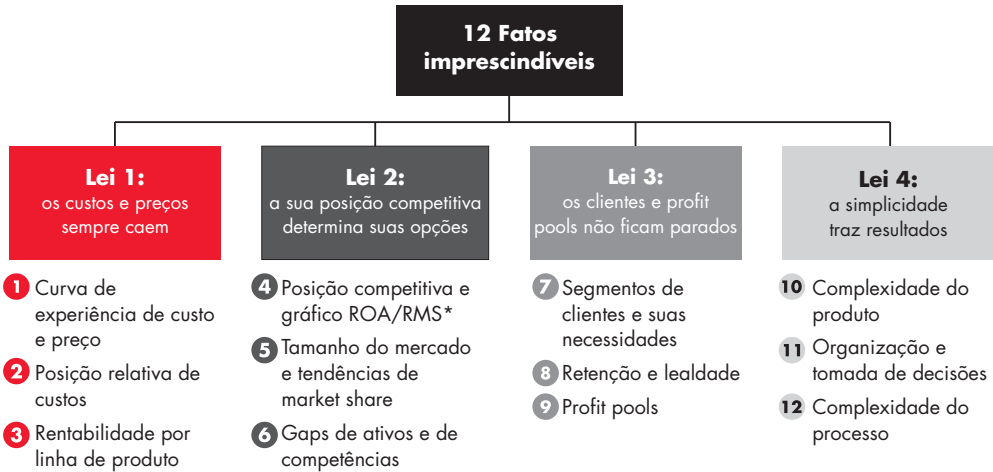
A equipe de gestão, ao tentar diagnosticar o ponto de partida da empresa, normalmente começa com uma infinidade de questões muito importantes. Um membro da equipe se pergunta se há potencial para otimizar a precificação, outro pergunta o quanto é possível reduzir os custos, e outro questiona ainda se um dos competidores virá com a próxima grande novidade que vai mudar a forma como o mercado opera.

Mas quais questões são as mais importantes para a sua empresa? Será que todos os fatores realmente significativos estão mapeados? Como saber quais dados precisam ser analisados porque realmente farão diferença para o sucesso do plano?

É nesse momento que as quatro leis têm um papel fundamental, pois elas o auxiliam a estruturar o diagnóstico. Ao construir as respostas para as três principais questões relativas a cada uma das quatro leis é possível identificar o ponto de partida com precisão. Nesse momento, grande parte do trabalho necessário para definir um ponto de chegada sólido e realista já estará realizada.

A seguir daremos uma visão geral das quatro leis fundamentais e das ferramentas para o diagnóstico completo de melhoria de desempenho baseado em 12 fatos imprescindíveis (figura 2).

Figura 2: Os 12 fatos imprescindíveis o ajudam a diagnosticar o ponto de partida de sua empresa e identificar para onde ela precisa ir



\* Retorno sobre ativos vs. participação relativa de mercado

1

## Primeira lei: Os custos e preços sempre caem

A primeira lei esclarece que custos e preços (ajustados por inflação) sempre caem ao longo do tempo. Isso pode parecer contra-intuitivo, pois em alguns momentos os preços ou custos sobem por algum motivo, mas é certo que esse fenômeno ocorre em todos os setores em que há competição.

Essa lei se fundamenta no que é chamado de "curva de experiência": um gráfico que demonstra como os custos e preços unitários declinam conforme a experiência acumulada aumenta.

A curva de experiência de um dado segmento reflete os esforços de redução de custos. Ela é o resultado de os participantes no segmento aprenderem a fazer seu trabalho melhor e com mais eficiência.

É importante notar que, para montar a curva de experiência, o conceito de custo unitário precisa ser muito bem definido. Por exemplo: os preços de pneus podem estar estáveis ou até aumentando, porém cada pneu é capaz de rodar mais devido às melhorias tecnológicas. Nesse caso, observa-se que o custo unitário em R\$/pneu-km deve estar caindo. O gráfico correto não deve ser necessariamente sobre um produto individual, mas sobre a unidade de valor percebida pelo cliente.

Não deveria causar surpresa o fato de os preços - em geral, em média e ao longo do tempo - acompanharem a queda de custos. As empresas operam em mercados competitivos. Se uma empresa estabelece preços muito acima de seus custos, os outros (inclusive novos entrantes) baixam seus preços e assumem participação de mercado. Se os preços de um segmento não diminuem em proporção à curva, os consumidores passam a procurar substitutos.

Como a curva de experiência é tão válida tanto para sua empresa quanto para os seus concorrentes, ela permite que se façam projeções sobre onde estarão os custos e preços do mercado no futuro.

Conhecer o que é a curva de experiência e como utilizá-la geralmente significa saber a diferença entre conduzir um negócio ao sucesso e conduzi-lo a um beco sem saída.

**1° Fato imprescindível.** Como o seu gradiente de redução de custos se compara com o de seus concorrentes? Qual é o gradiente de queda de preços do setor e como se compara com a sua curva de custos?

**Objetivos:** o objetivo inicial é construir: (i) uma curva de custos para toda a indústria; (ii) sua própria curva de custos e de experiência; (iii) se possível, curvas de experiência e custos para seus principais concorrentes. A figura 3 mostra um exemplo ilustrativo e indica um possível ponto de partida e de chegada. Uma vez que essas curvas estejam elaboradas, é possível criar as curvas para os elementos mais importantes de custos como, por exemplo, pessoal, materiais, serviços e custos de overhead.

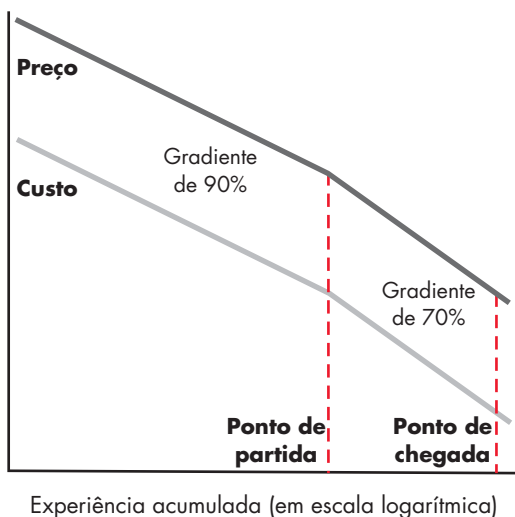
**Abordagem:**

1. Identificar a medida apropriada de custo unitário (por exemplo, pneus-km e não pneus)
2. Coletar os dados de custos e preços e depois ajustá-los por inflação
3. Rodar a regressão dos dados. A variável dependente deve ser o logaritmo natural dos preços ou

Figura 3: Como o seu gradiente de custos se compara com o dos seus concorrentes? E qual é o gradiente de preços da indústria?

### Curva de experiência

Preços e custos (escala log)



### Dados necessários

- Definição de unidade de experiência (idealmente, unidade de valor para o cliente)
- Produção acumulada ao longo dos anos
- Preços médios da indústria, em moeda constante, ao longo dos anos
- Custos da sua empresa e concorrentes, em moeda constante, ao longo do tempo



custos ajustados por inflação. A escala logarítmica facilita a análise, pois permite que a evolução dos dados seja aproximada por uma reta de regressão (figura 3).

4. Calcular o gradiente da curva, definido como 100% menos a taxa de redução de custos cada vez que a experiência acumulada dobra.

Os grandes gerentes sempre aplicam a curva de experiência de forma correta: gerenciam custos e preços cuidadosamente, com o objetivo de se manter à frente na curva.

**2º Fato imprescindível.** Como os seus custos se comparam com os de seus concorrentes? Quais empresas são mais eficientes nas áreas prioritárias? Quais são seus maiores potenciais de melhoria em relação à concorrência?

Esse segundo fato imprescindível trata de entender como os custos de sua empresa se comparam com os dos concorrentes.

A análise de posição relativa de custos (PRC) o ajudará a entender quais componentes de custos são diferentes em relação aos concorrentes, qual a magnitude dessa diferença e onde focar para atingir melhores resultados.

**Objetivos:** A análise PRC deve responder questões estratégicas e táticas. Questões estratégicas: Onde os concorrentes têm maiores vantagens de custos? Quanta flexibilidade eles teriam em um cenário de guerra de preços? Questões táticas: Onde focar os esforços de redução de custos (pessoal, matérias-primas, overhead)? Quais elementos de custos podem decrescer de modo expressivo com ganho de escala? Que elementos de custos podem ser melhorados expressivamente com melhores práticas?

**Abordagem:**

1. Mapeie a cadeia de valor do início ao fim (da matéria-prima à entrega do produto acabado)
2. Aloque o custo a atividades operacionais, não a contas contábeis
3. Crie barras de custo categoria por categoria. Valide os resultados contra empresas semelhantes (indústrias semelhantes, tamanho, integração vertical)
4. Foque nas áreas com maior potencial de corte de custos. Entenda as diferenças entre os concorrentes (produtos, localização de plantas, integração vertical)
5. Priorize as ações baseadas no valor e na dificuldade de implantação

Entender a sua posição relativa de custos já pode gerar insights expressivos, porém essa análise tem ainda maior impacto ao permitir a definição de metas de custos com base nas melhores práticas demonstradas. Isso pode ser realizado ao criar uma empresa hipotética com o "melhor dos melhores" custos para cada etapa da cadeia produtiva, como indicado na figura 4.

Entre as questões-chave que devem ser exploradas estão:

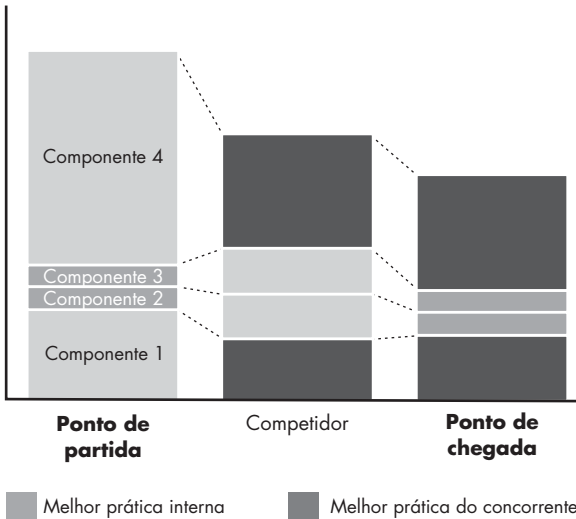
*Despesas Administrativas e com Vendas:* Funções como TI, RH e Finanças são eficientes em relação aos concorrentes? Há funções que poderiam ser compartilhadas para gerar economia de escala? O papel da estrutura central da organização está bem definido?

*Manufatura e Operações:* Você é um produtor de baixo custo? Tem presença nas etapas da cadeia de valor que o permitem criar vantagem competitiva? O mix "make or buy" está bem definido? Como esse mix se compara com o dos competidores e qual é a implicação para seus custos?

Figura 4: Quais são os seus custos comparados aos dos concorrentes? Quem é mais eficiente e mais eficaz em cada passo da cadeia? Onde você pode reduzir seus custos?

### Posição de custo relativo

Custo por unidade, aberto em cada componente



### Dados Necessários

- Mapa do processo de fabricação/entrega do seu produto ou serviço e de seus concorrentes
- Custo total por unidade dos componentes, em detalhes
- Custo por unidade dos concorrentes
- Melhores práticas identificadas, internamente e dos melhores concorrentes

*Suprimentos e Compras:* Você tem um time de suprimentos de classe mundial que avalia o custo total de aquisição? Seus fornecedores oferecem os menores custos mundialmente? Você os ajuda a abaixar suas próprias curvas de experiência? É importante entender como as curvas variam para cada fornecedor e suas implicações futuras nos custos.

*Gerenciamento da cadeia de suprimentos:* Sua distribuição e logística estão otimizadas? As operações de sua empresa, de seus fornecedores e distribuidores contribuem para que você tenha serviços melhores e entregas mais eficientes do que seus concorrentes? Compare todos os competidores e entenda as implicações do quadro geral. Preocupe-se não apenas com as diferenças de custo, mas também com a identificação de práticas que levam a essas diferenças.

Os grandes gerentes entendem exatamente o que devem melhorar em relação aos concorrentes. Eles sabem que os concorrentes também estão em uma curva de aprendizado e consideram ganhos futuros para determinar o ponto de chegada desejado.

**3º Fato imprescindível.** Quais produtos ou serviços geram lucros (ou não) e por quê?

A análise de rentabilidade por linha de produto (RLP) permite entender a rentabilidade real de cada item em uma carteira de produtos.

**Objetivos:** A análise RLP pode ser usada para responder a uma série de perguntas sobre as diversas linhas de produtos, que confirmarão seu diagnóstico e ajudarão a definir o ponto de chegada e o caminho para resultados. Onde focar os seus esforços de redução de custos? Pesquisa e desenvolvimento devem focar em quais produtos? Como otimizar sua política de preços? Como melhorar a política de incentivos de vendas?

Muitos gerentes acreditam saber a rentabilidade de cada linha de produtos, mas a contabilidade convencional pode ser enganadora. Essa análise aponta as principais causas de baixo desempenho em cada produto ou segmento de mercado e permite definir pontos de chegada diferenciados para cada, como indica a figura 5.

**Abordagem:** A análise RLP demanda que se vá além da contabilidade convencional, de forma que você não deve assumir que os dados dos relatórios financeiros refletem a verdadeira rentabilidade. Existem três diferenças importantes:

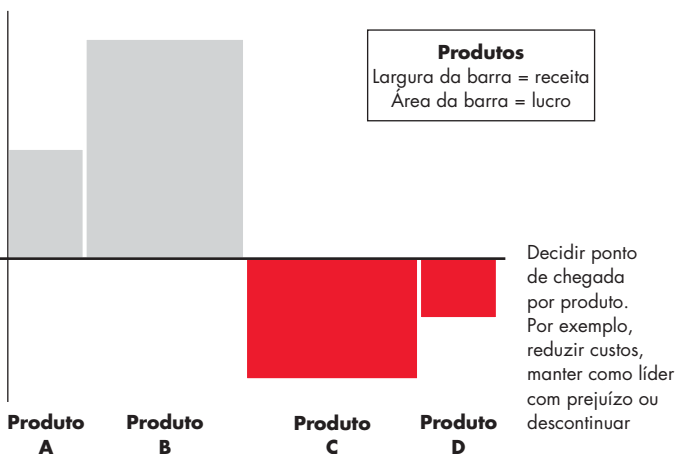
1. Levantamento de custos: a contabilidade trata custos por função, como marketing ou P&D. A análise RLP trata custos por produto.
2. Custos alocados por produto: a contabilidade tradicional aloca custos a produtos como CPV (custo dos produtos vendidos), incluindo apenas mão-de-obra direta e matéria-prima. A análise RLP inclui todos os custos, incluindo os indiretos.
3. Método de alocação de custos: sistemas de contabilidade alocam custos conforme suas regras. A análise RLP aloca custos baseada no esforço real envolvido: homens-hora por entrega, metros quadrados de armazém. Custos fixos, obviamente, não desaparecem se linhas de produto forem eliminadas. O importante é entender quais são os custos e como eles se comportam em diferentes cenários.

Os grandes gerentes analisam rentabilidade por produto ou serviço e definem o ponto de chegada de cada um deles. Isso permite que aloquem recursos corretamente entre os produtos.

Figura 5: Quais produtos ou serviços geram lucros (ou não) e por quê?

### Rentabilidade por linha de produto

% da receita



### Dados Necessários

- Custos diretos divididos por produto (matérias-primas, mão-de-obra direta, embalagem, etc.)
- Custos indiretos divididos por produto (logística, vendas, custos gerais e administrativos, etc.)
- Principais atividades realizadas, e drivers de custo para cada uma delas, para alocar custos

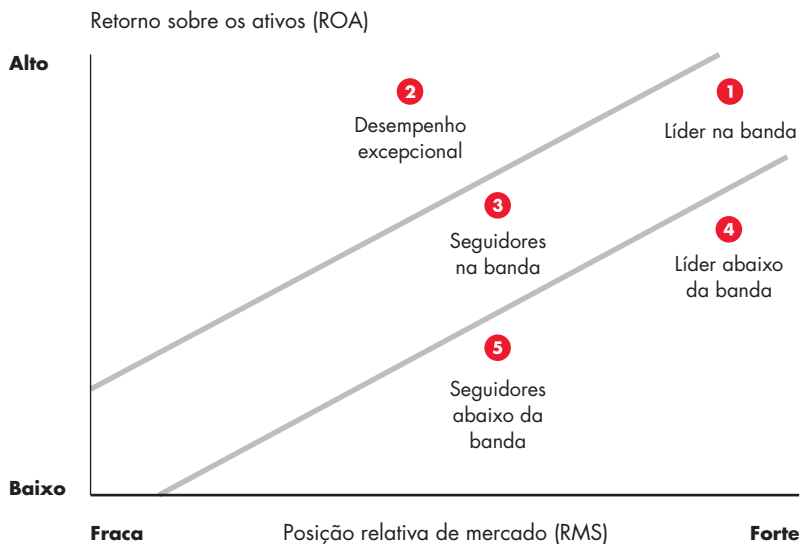
## 2 Segunda lei: Sua posição competitiva determina suas opções

Em cada indústria, diferentes fatores levam à liderança em rentabilidade, tais como participação no mercado, lealdade do cliente ou posicionamento de marca e preço (*premiumness*). Na maioria das indústrias, no entanto, a participação relativa de mercado (RMS, ou *relative market share*) é um dos indicadores mais fortes do desempenho de uma empresa.

O RMS é simples de calcular. Se a sua empresa é líder de mercado, simplesmente divida sua participação no mercado pela participação de seu concorrente mais próximo (por exemplo, 30% do mercado dividido por 20% leva a RMS de 1,5). Se você não é o líder, divida sua fatia de mercado pela do líder (20% dividido por 30% leva a RMS de 0,67). Um gráfico com o RMS e o ROA (retorno sobre os ativos) das diversas empresas do mercado mostra, na maioria dos casos, as empresas do setor alinhadas em uma banda relativamente estreita, em que RMS mais alto é associado a ROA também maior.

Cada posição no gráfico (líder na banda, desempenho excepcional, seguidor, líder abaixo da banda ou seguidor abaixo da banda) tem sua estratégia específica (figura 6). Por exemplo, líderes na banda devem investir seu lucro maior em melhorias de produtos e serviços, de forma a obter cada vez mais mercado e, conseqüentemente, maiores lucros. Uma empresa com desempenho excepcional (assumindo que não há um desequilíbrio momentâneo de preços mascarando os resultados) deve manter investimentos altos no diferencial de produto que a destaca do resto do mercado - seja uma marca diferenciada, tecnologia inovadora, alta lealdade de seus clientes ou outros fatores.

Figura 6: Posições no gráfico de ROA/RMS



**4º Fato imprescindível.** Como o seu ROA e o seu RMS se comparam com os de seus concorrentes? Como os líderes ganham dinheiro? Qual o potencial de sua posição de mercado?

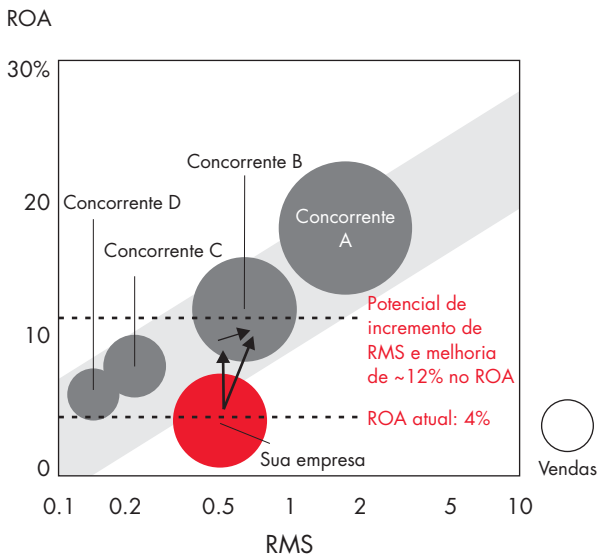
**Objetivos:** Seja qual for a sua posição no gráfico, a banda ajuda a identificar o potencial de sua posição, mostrando tanto as oportunidades como os desafios (figura 7). Um seguidor, por exemplo, nunca alcançará o retorno do líder a não ser que ganhe participação no mercado ou encontre alguma forma de pular para a categoria de desempenho excepcional. O gráfico também ajuda a identificar sinergias de uma potencial aquisição e mudanças de definição de mercado, que podem fundamentar uma estratégia de sucesso.

**Abordagem:** Para essa ferramenta funcionar, é importante identificar corretamente o mercado e seus participantes. Muitas vezes, será necessário incluir apenas uma divisão de um concorrente que atua em vários mercados. Um bom teste para identificar o mercado é verificar se o concorrente compartilha os mesmos custos e clientes. Em alguns casos, os dados devem refletir todo o ciclo do negócio (figura 8).

Os grandes gerentes conhecem sua posição na banda e se utilizam desse conhecimento para traçar estratégias realistas para consolidar uma posição de liderança (ou desempenho excepcional) ou para alcançar o líder atual.

Figura 7: Como você e seus concorrentes se comparam em ROA e RMS? Como os líderes ganham dinheiro? Qual o potencial máximo da sua posição?

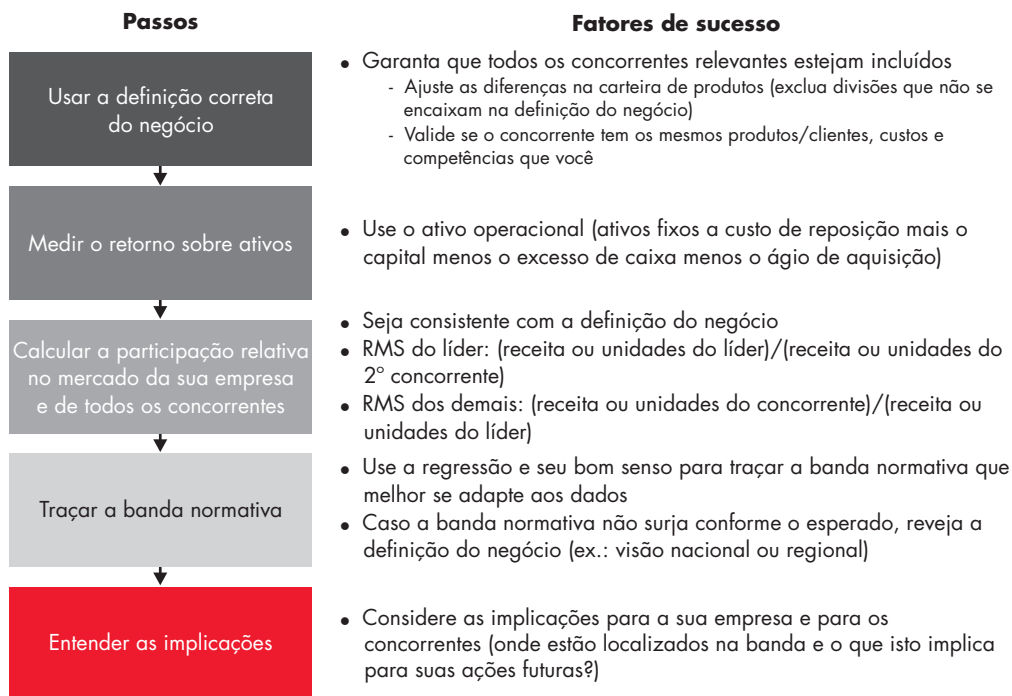
### Banda ROA/RMS



### Dados necessários

- Lucro operacional e ativos totais da sua empresa no ano corrente e no ano anterior para cálculo do retorno médio
- Dados dos concorrentes para os mesmos cálculos
- Receitas de todos os concorrentes para cálculo da participação no mercado

Figura 8: O gráfico ROA/RMS é desenhado em 5 passos



**5º Fato imprescindível.** Qual o tamanho do seu mercado? Quais os segmentos que crescem? Onde você está ganhando ou perdendo participação?

A maior parte das empresas joga em diversos setores do mercado. Você deve analisar cada setor: seu tamanho, seu crescimento e sua posição relativa aos outros concorrentes (figura 9).

**Objetivos:** Desenhar um mapa de mercado mostrando tamanho, crescimento e os diferentes segmentos é um bom ponto de partida para entender sua posição competitiva. Se você comparar os mapas de diferentes períodos, terá uma boa visão das tendências de crescimento e de participação em cada segmento, bem como o seu desempenho em cada um deles.

**Abordagem:** A figura 9 mostra a receita (no eixo horizontal) e a participação de cada concorrente (no eixo vertical). Esses gráficos devem ser adaptados à sua situação específica: uma empresa de telecomunicações na Ásia deve primeiro mapear o mercado de telecom na Ásia por país e setor (banda larga, serviços básicos, etc.) para, em seguida, abrir a participação dos concorrentes.

Os grandes gerentes entendem a dinâmica dos mercados por segmento e possuem dados detalhados de cada um. Eles usam esses dados para identificar onde seu desempenho é excepcional, ou fica abaixo do desejado, e para entender as tendências. Eles têm uma estratégia clara para cada segmento.

Figura 9: Qual é o tamanho do seu mercado? Quais segmentos estão crescendo mais rápido? Você está ganhando ou perdendo participação?

### Receitas totais do mercado, R\$M

3-5 anos atrás	Outros	Outros	Outros
	Concorrente 2	Sua empresa	Sua empresa
	Concorrente 1	Concorrente 1	Concorrente 1
	Segmento de Mercado 1	Segmento de Mercado 2	Segmento de Mercado 3

### Receitas totais do mercado, R\$M

Este ano	Outros	Outros	Outros
	Concorrente 2	Sua empresa	Sua empresa
	Concorrente 1	Concorrente 1	Concorrente 1
	Segmento de Mercado 1	Segmento de Mercado 2	Segmento de Mercado 3

### Fatores de sucesso para a análise

- Garanta que todos os concorrentes relevantes estejam incluídos
  - Ajuste as diferenças na carteira de produtos (exclua divisões que não se encaixam na definição do negócio)
  - Valide se o concorrente tem os mesmos produtos/clientes, custos e competências que você
- Mapeie todos os segmentos, inclusive aqueles em que você não participa no momento
- Seja consistente com a definição do negócio
- Seja criativo quando não houver dados concretos (por exemplo, usar espaço de prateleira para estimar participação)

**6° Fato imprescindível.** Quais são as poucas competências que realmente geram vantagem competitiva para a sua empresa? Quais faltam e quais devem ser fortalecidas?

As competências são essenciais para a sua empresa atingir seu potencial pleno, melhorando sua posição no gráfico de banda. Portanto, você precisa entender quais são seus pontos fortes e quais as suas fraquezas e agir sobre elas. Algumas competências são as chaves do jogo: são essenciais para ganhar e manter vantagem competitiva. Outras são simplesmente necessárias para o dia-a-dia. Priorize-as de acordo com a importância para seu negócio e avalie-as.

**Objetivos:** A análise de competências mostra uma avaliação baseada em dados concretos de seu desempenho nas diversas competências, de acordo com seus clientes, fornecedores e colaboradores.

Quais competências nos diferenciam dos concorrentes? Em quais precisamos melhorar? Combinada com a análise das profit pools e necessidades dos clientes (que fazem parte da próxima lei), a análise de competências determina em quais você deve investir para defender-se contra as possíveis mudanças nas profit pools ou para alavancar sua participação nelas. A análise também mostra como você pode atender as necessidades mais importantes de seus clientes e quais podem ser tercerizadas.

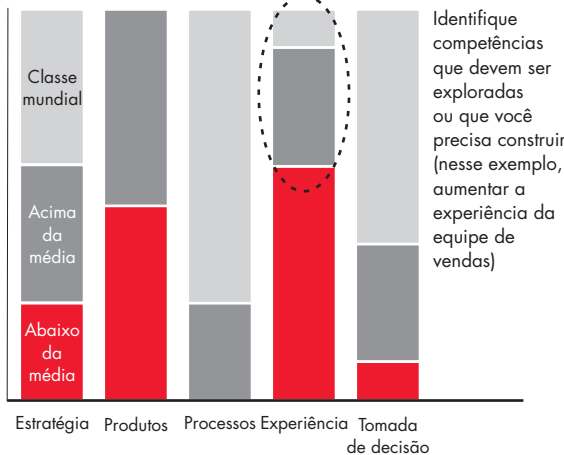
**Abordagem:** A figura 10 mostra a análise de competências com um exemplo ilustrativo. Você precisa determinar quais competências específicas são relevantes para o seu negócio antes de aplicar as análises.

Figura 10: Quais são as principais competências que criam vantagem competitiva para você? Quais faltam ou devem ser fortalecidas/adquiridas?

### Competências

“Como você avalia a competência da empresa nas seguintes áreas?”

Respostas



Identifique competências que devem ser exploradas ou que você precisa construir (nesse exemplo, aumentar a experiência da equipe de vendas)

### Dados necessários

- Lista com hipóteses das competências que geram diferenciação no seu mercado (busque a opinião de analistas, colaboradores, clientes, fornecedores)
- Entrevista com clientes e fornecedores sobre as principais competências, os pontos fortes e aqueles que devem ser desenvolvidos
- Informações sobre concorrentes: pesquisas da indústria, relatórios de analistas, entrevistas com ex-funcionários, fornecedores, etc.
- Observações de colaboradores sobre as melhores práticas
  - Em outras indústrias
  - Em outras regiões
  - Históricas

Atenção: lembre-se que nem todas as deficiências devem/precisam ser endereçadas. Somente aquelas críticas para as decisões de compra dos clientes

Os grandes gerentes sabem claramente quais os pontos fortes e fracos de sua organização em comparação com os concorrentes, e usam esse conhecimento para gerar vantagens competitivas. Eles sabem exatamente quais competências são cruciais para o sucesso e garantem que são os melhores ou que contam com os melhores fornecedores em cada elo crítico da cadeia.

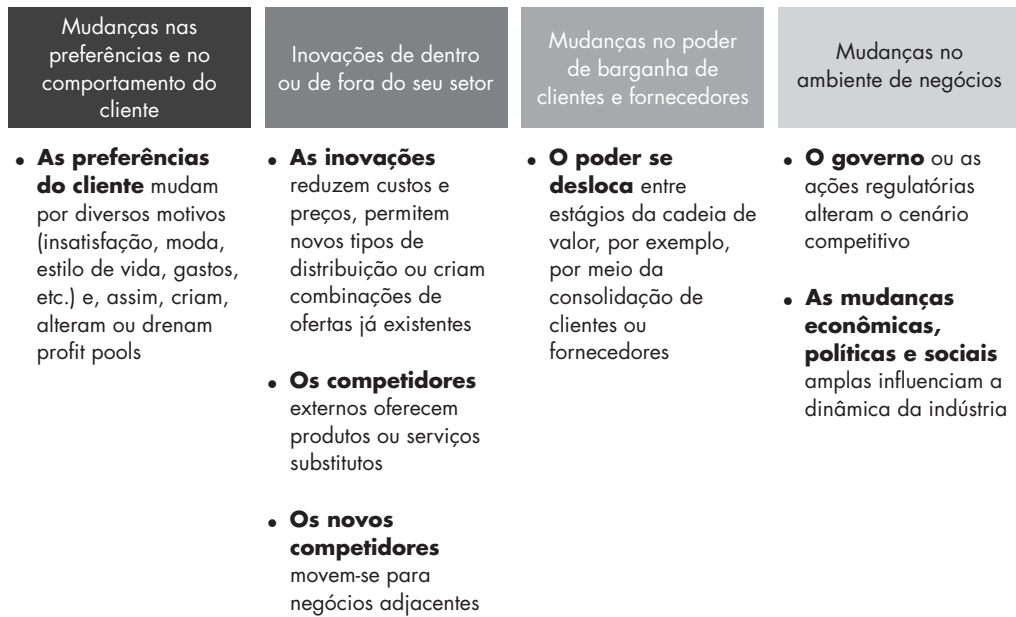
## 3 Terceira lei: Clientes e profit pools não ficam parados

Os mercados passam por mudanças massivas o tempo todo. Uma grande razão para isso é que os desejos e necessidades dos clientes evoluem, e as empresas, por sua vez, respondem a isso. Outras fontes de mudanças podem ser: inovação tecnológica, alteração do poder de barganha dos fornecedores e modificação do ambiente de negócios, como mostra a figura 11.

Ao constatarem que as circunstâncias sob as quais estão operando mudaram significativamente, as empresas geralmente também verificam que as estratégias que costumavam funcionar bem agora não funcionam mais. As empresas mais bem posicionadas para enfrentar o desafio de revisar seu plano de ação são as que se encontram mais próximas dos seus clientes: Primeiramente, elas entendem melhor quem é seu cliente, o que influencia seu comportamento e como atrair mais deles. Em segundo lugar, ao capitalizar sobre tais insights, aumentam seu domínio sobre o mercado. Por último, elas geralmente identificam sinais de mudança no profit pool antes de seus concorrentes, o que lhes permite revisar sua estratégia com antecedência.



Figura 11: Por que os profit pools se alteram



**7º Fato imprescindível.** Quais são os maiores segmentos de clientes? Quais são os de crescimento mais rápido e os mais rentáveis? Quão bem você supre as necessidades dos clientes em relação aos seus concorrentes e substitutos?

**Objetivo:** Identificar os segmentos mais atrativos de clientes (existentes ou potenciais) ao comparar tamanho, crescimento e rentabilidade. A análise ajuda a responder à questão "a quais segmentos devemos visar?" No entanto, para responder a essa pergunta completamente, é necessário levar em consideração suas habilidades ao atender os vários segmentos em comparação com as dos seus concorrentes.

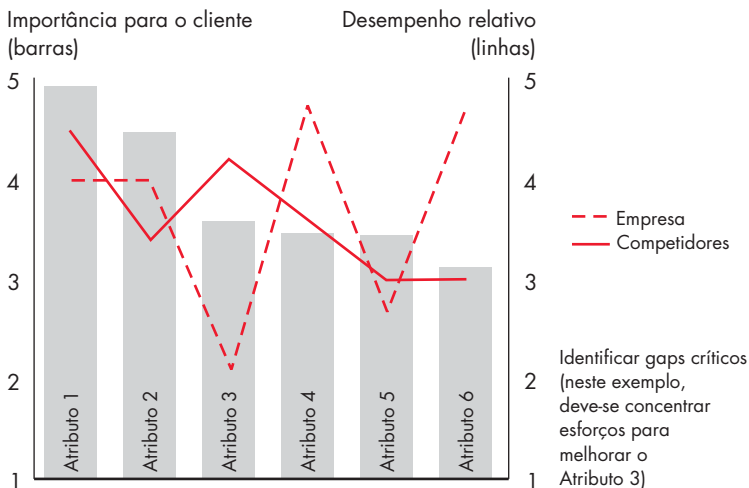
**Abordagem:**

1. Identificar segmentos de clientes (de acordo com características-chave, necessidades ou comportamentos)
2. Identificar gastos e perspectivas de crescimento de cada segmento
3. Estimar a rentabilidade de cada segmento
4. Comparar os segmentos e traçar implicações estratégicas

*Necessidades dos segmentos e análise de desempenho (SNAP - segment needs and performance analysis):* a segunda parte do 7º fato imprescindível indaga sobre a habilidade da empresa em servir o cliente em comparação aos seus concorrentes. Uma forma de responder a essa pergunta é por meio do gráfico SNAP, que mostra a importância de diferentes atributos de seu produto ou serviço para os clientes (figura 12). Ele também revela a percepção dos clientes sobre a empresa e seus concorrentes, permitindo identificar os maiores gaps entre a importância de cada critério e o desempenho da empresa.

Figura 12: Quão bem a sua empresa satisfaz as necessidades dos clientes em relação aos seus competidores e substitutos?

**Desempenho e necessidades do segmento (SNAP)**



**Dados necessários**

- Atributos específicos do negócio que são importantes para os clientes
- Pesquisa de mercado sobre a importância desses atributos
- Desempenho da sua empresa e dos competidores nesses atributos

Identificar gaps críticos (neste exemplo, deve-se concentrar esforços para melhorar o Atributo 3)

**Abordagem:**

1. Identificar segmentos de clientes para a pesquisa
2. Identificar e pré-testar os critérios de compra para a pesquisa ("o que é importante para você e por quê?")
3. Desenhar e conduzir a pesquisa nos clientes ("quão importante é ter o menor preço?")
4. Identificar áreas nas quais a empresa está investindo demais e áreas onde apresenta um baixo desempenho
5. Formular plano de ação em desenvolvimento de produtos, manufatura, marketing e vendas

Os melhores gerentes compreendem seus clientes, segmento a segmento. Eles conhecem as virtudes e os defeitos da empresa aos olhos dos clientes e sabem onde devem melhorar a proposta de valor oferecida aos clientes prioritários.

**8º Fato imprescindível.** Que proporção dos clientes você retém? Como está seu NPS® em relação aos dos seus concorrentes?

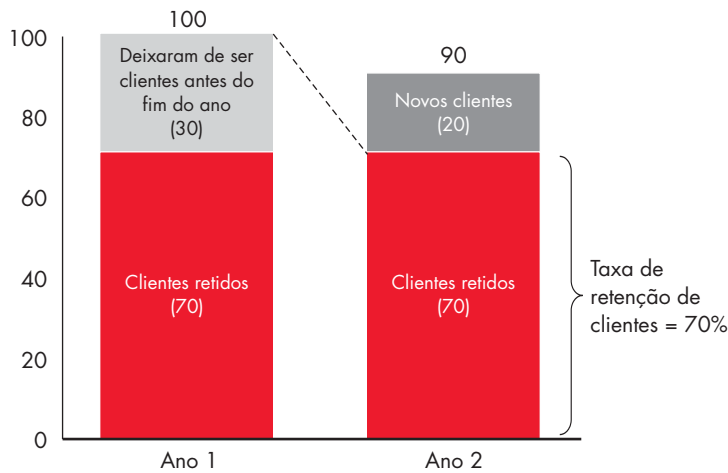
A lealdade dos clientes pode ser o fator crítico de um negócio, especialmente quando o custo de adquirir clientes é alto, ou o custo de o cliente mudar de fornecedor é baixo. As taxas de retenção devem ser analisadas dentro de cada segmento, de forma que a empresa possa se planejar para incrementar a retenção onde for necessário.

**Objetivos:** A análise de retenção deve procurar entender a proporção de clientes que a empresa retém em cada segmento (figura 13). Assim, pode-se analisar o impacto que terá uma maior retenção. Além

Figura 13: Que proporção dos clientes sua empresa retém? Como está o NPS® da sua empresa frente aos concorrentes?

### Retenção de clientes

Quantidade de clientes



### Dados necessários

- Número total de clientes no início do ano 1 e do ano 2
- Novos clientes adicionados durante o ano 1

disso, devem-se avaliar as causas-raiz que levam as pessoas a deixar de ser clientes da empresa.

#### Abordagem:

1. Definir o cliente (no caso de um banco, por exemplo, pode ser uma conta, um indivíduo ou um domicílio)
2. Definir retenção com métricas de fácil mensuração e interpretação
3. Calcular taxa de retenção e realizar entrevistas para determinar as causas-raiz da saída de clientes
4. Considerar formas estratégicas e operacionais de aumentar a retenção nos segmentos mais atrativos

*Net Promoter Score®*: um bom indicador de lealdade e provável retenção é o net promoter score® (NPS). Ele mede a resposta dos clientes à pergunta "você nos recomendaria a um amigo?" numa escala de zero a dez. Os que respondem nove ou dez são chamados promotores. As pesquisas indicam que esses são os clientes que mais gastam com produtos e serviços da empresa, além de fazer propaganda positiva dela para seus conhecidos. Os que respondem sete ou oito são chamados passivos, e aqueles que atribuem nota seis ou inferior são chamados detratores. O NPS é calculado pela diferença entre a porcentagem de promotores e detratores. A figura 14 exemplifica o conceito do NPS.

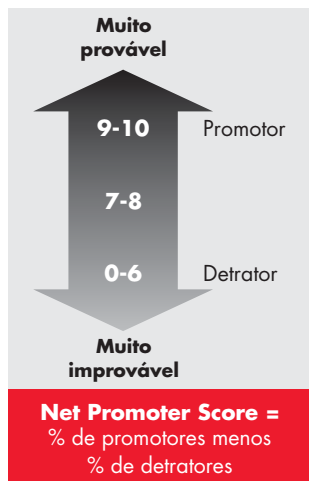
O mapeamento do NPS® permite a tomada de decisão centrada no cliente, ao explicitar as práticas que transformam detratores em promotores.

Os melhores gerentes conhecem suas taxas de retenção por segmento. Eles também sabem como melhorar essas taxas entre os clientes mais rentáveis, criando mais promotores e reduzindo o número de detratores.

Figura 14: Qual a probabilidade de você nos recomendar a um amigo ou colega em uma escala de 0 a 10?

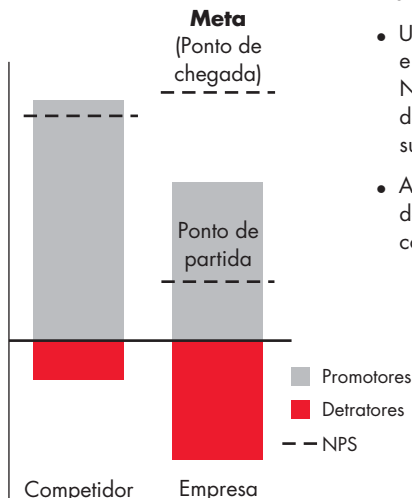
**NPS: A métrica do cliente**

Importância para o cliente



**Dados necessários**

- Uma pesquisa simples e bem desenhada de NPS com altos índices de resposta para a sua empresa
- Avaliações periódicas de NPS comparado com concorrentes



**9º Fato imprescindível.** Que parcela do profit pool atual sua empresa tem? Como o profit pool deve mudar no futuro? Quais são as oportunidades e as ameaças?

O mapeamento do profit pool mostra os competidores divididos em canais, produtos ou etapas da cadeia de valor em um setor e indica o lucro total disponível (figura 15).

**Objetivo:** Responder à questão básica: "onde e como as empresas estão ganhando dinheiro?". Mapear o profit pool ao longo do tempo ajuda a responder questões sobre a evolução da indústria: por que os profit pools adquiriram a forma que têm hoje? Executivos que compreendem o profit pool podem identificar novas fontes de lucros mesmo em indústrias de baixa margem; podem vislumbrar estratégias de aquisição e expansão; podem fazer boas decisões sobre quais segmentos de cliente buscar e quais canais usar.

**Abordagem:**

1. Mapear a cadeia de valor do negócio (desde matéria-prima até entrega)
2. Estimar o tamanho do profit pool
3. Comparar as estimativas do profit pool total (abordagem top-down) com as estimativas de cada atividade da cadeia de valor (abordagem bottom-up)
4. Tirar conclusões estratégicas (novas fontes de lucro, estratégias de aquisição e expansão, etc.)

Os grandes gerentes sabem antecipar - e às vezes causar - mudanças no profit pool. Eles compreendem os fatores que provocam mudanças no profit pool e posicionam suas empresas de forma a tirar vantagem dessas modificações.

Figura 15: Que parcela do profit pool sua empresa domina hoje? De que forma o profit pool deve se alterar no futuro? Quais são as oportunidades e ameaças?

### Lucro por concorrente, R\$M

3-5 anos atrás	Outros	Outros	Outros
	Sua empresa	Sua empresa	
	Concorrente 2	Concorrente 2	Sua empresa
	Concorrente 1	Concorrente 1	Concorrente 1

Canais, produtos ou atividades

### Lucro por concorrente, R\$M

Este ano	Outros	Outros	Outros	Ponto de chegada: participação nos lucros elevada de 20% para 50%
	Sua empresa	Sua empresa	Sua empresa	
	Concorrente 2	Concorrente 2	Concorrente 1	
	Concorrente 1	Concorrente 1	Concorrente 1	

Canais, produtos ou atividades

### Dados necessários

- Lista de canais, produtos e atividades da cadeia de valor
- Estimativa de lucro total de todos os canais, produtos e atividades da cadeia de valor
- Estimativas pontuais de lucro para seu negócio e para os competidores por canal, produto e atividade da cadeia de valor

4

## Quarta lei: A simplicidade traz resultados

Uma pesquisa da Bain & Company apontou que 70% dos executivos acreditam que a complexidade está aumentando em suas empresas, afetando o crescimento. Outra pesquisa concluiu que as empresas menos complexas cresceram 30% a 50% mais rápido que as empresas com nível moderado de complexidade e 80% a 100% mais rápido que as empresas mais complexas. Citando um exemplo particularmente dramático, uma empresa de telecomunicações nos Estados Unidos oferecia aos clientes apenas um quinto do número de opções oferecidas por um competidor, mas estava crescendo dez vezes mais rápido que ele.

As empresas podem reduzir sua complexidade em três dimensões distintas: linhas de produtos e serviços; organização e tomada de decisão; e processos. É importante notar que todas essas dimensões devem ser atacadas simultaneamente, pois estão correlacionadas; A simplificação de processos tende a ser minada por complexidades desnecessárias nas linhas de produto ou nos procedimentos de tomada de decisão, por exemplo.

**10º Fato imprescindível.** Quão complexos são seus produtos ou serviços?

Quanto esse nível de complexidade está custando à empresa? Onde está seu ponto ótimo de inovação vs. complexidade? Quais são os "killer ABCs" do seu negócio?

O ponto ótimo de inovação vs. complexidade de uma empresa é aquele em que seus produtos ou serviços satisfazem às necessidades do cliente empregando o mínimo de complexidade. Para localizá-lo, parte-se do custo de um produto ou serviço básico ou médio e calcula-se os custos adicionais que incorrem ao se adicionar mais características a ele (figura 16). Outra forma de enxergar a simplicidade do produto é por meio dos "killer ABCs\*": cerca de três dimensões críticas que levam compradores a escolher um produto em detrimento dos concorrentes.

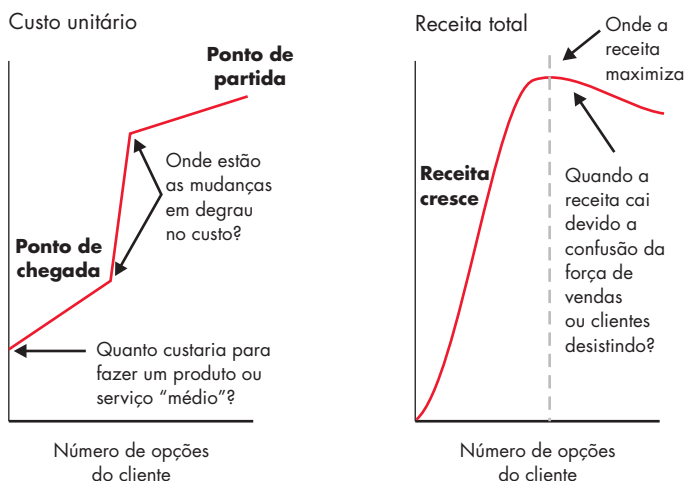
**Objetivo:** Responder às perguntas: quantas linhas de produtos ou serviços a empresa deve oferecer? Quais SKUs deve eliminar? A análise também deve mostrar o quanto a complexidade está custando para a empresa.

**Abordagem:**

1. Calcular receitas e custos do produto ou serviço básico (Se eu fosse vender apenas um produto, qual seria ele?)
2. Analisar os "killer ABCs" para decidir quais elementos de complexidade devem ser adicionados de volta
3. Quantificar o efeito de adicionar a complexidade de volta ("quanto seriam as receitas e os custos com duas ofertas de produtos? E três? Etc.)
4. Encontrar o ponto ótimo de inovação vs. complexidade

Figura 16: Quão complexos são seus produtos ou serviços? Quanto esse nível de complexidade está custando à empresa? Onde está seu ponto ótimo de inovação vs. complexidade? Quais são os "killer ABCs" do seu negócio?

**Análise do ponto ótimo de inovação vs. complexidade**



**Dados necessários**

- Estimativas de custos e receitas em complexidade zero
- Estimativas de como os custos e receitas se alteram conforme a complexidade é gradativamente colocada de volta

\* termo cunhado por Hal Sperlich, legendário designer e executivo do setor automobilístico norte-americano que gostava de afirmar que compradores de carros raramente conseguiam lembrar mais do que três motivos pelos quais escolheram o modelo

Vale lembrar que gerenciar complexidade não significa reduzir cegamente os SKUs. Aqueles que não foram eliminados devem cumprir os "killer ABCs" para os segmentos-chave de clientes.

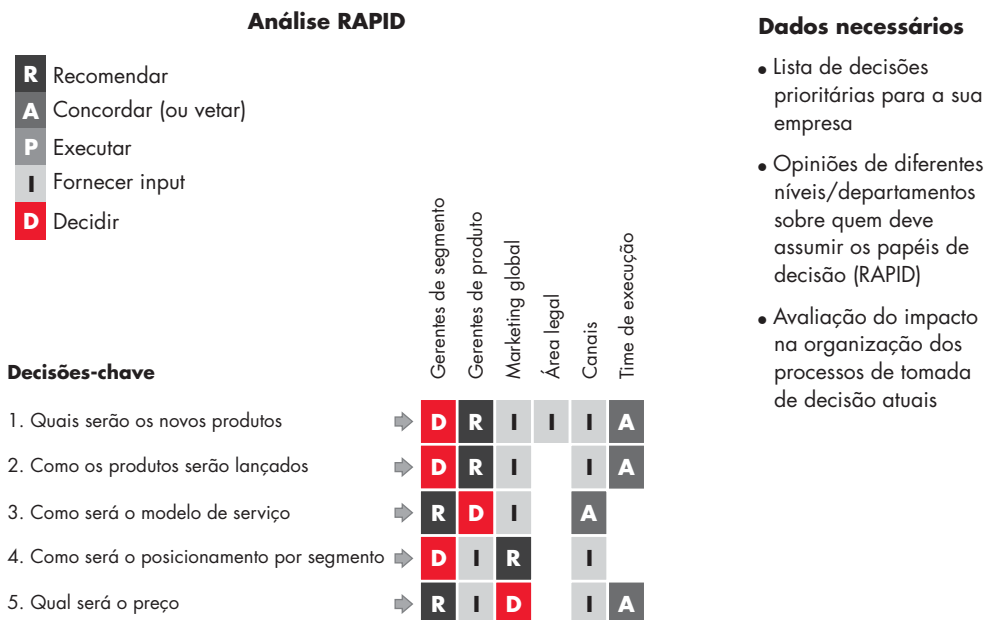
Os melhores gerentes simplificam suas linhas de produtos e ofertas aos clientes. Eles conhecem seu ponto ótimo de inovação vs. complexidade e desenham seus produtos em torno dos "killer ABCs".

**11° Fato imprescindível.** Quão complexa é a tomada de decisão em sua empresa em relação aos concorrentes? Qual é o impacto dessa complexidade?

**RAPID.** A melhor ferramenta para avaliar a habilidade de tomada de decisão de uma organização é a análise RAPID (RAPID é um acrônimo em inglês para os diferentes papéis que as pessoas podem assumir: recomendar [Recommend], concordar [Agree], fornecer informações [Input], decidir [Decide] e executar ou implementar [Perform]). A análise geralmente revela sintomas de que o processo de tomada de decisão não é ótimo, por exemplo: papéis decisórios pouco claros ou incorretos, processos decisórios inadequados ou comportamentos de decisão inapropriados.

**Objetivo:** A análise RAPID deve melhorar os processos de tomada de decisão ao codificar os papéis de cada indivíduo nas decisões (figura 17). Uma única pessoa deve ter o "D"- a habilidade de decidir.

Figura 17: Quão complexa é a tomada de decisão em sua empresa em relação aos concorrentes? Qual é o impacto dessa complexidade?



**Abordagem:**

1. Estabelecer processos e decisões relacionados ao core business
2. Desenhar a "superestrutura" da organização
3. Aplicar a análise RAPID para entender o processo de tomada de decisão atual e definir novos princípios e responsabilidades
4. Determinar os papéis dos vários níveis, o escopo e a pessoa certa para cada tarefa

**Abrangências e camadas** (spans and layers). Essa ferramenta mostra o número de níveis de uma organização, desde o CEO até o funcionário de linha de frente, e o número de pessoas reportando a cada nível. Se as abrangências - o número de pessoas reportando para cada chefe - forem muito baixas, provavelmente ocorrem reuniões demais e supervisão exagerada dos gerentes. Se existem muitas camadas, os funcionários da linha de frente podem ser desconectados da organização e ter dificuldade em relacionar suas atividades aos objetivos da empresa. Ambos os casos levam a ineficiências.

**Objetivo:** A aplicação da análise permite à empresa reduzir despesas gerais (overhead), reduzir a complexidade da organização, simplificar a tomada de decisão e aumentar o nível de responsabilidade e inovação.

**Abordagem:**

1. Mapear as abrangências e camadas (spans and layers) atuais por meio de análise do organograma da empresa
2. Identificar benchmarks externos e internos
3. Identificar causas-raiz de abrangências baixas e camadas em excesso
4. Determinar ações de melhoria e quantificar economias

Os melhores gerentes constroem uma organização baseada em papéis decisórios claros. Eles simplificam a estrutura organizacional, incluindo revisões de abrangências e camadas, e assim reduzem custos e complexidade.

**12º Fato imprescindível.** Onde reside a complexidade nos processos da sua empresa? Quanto isso custa?

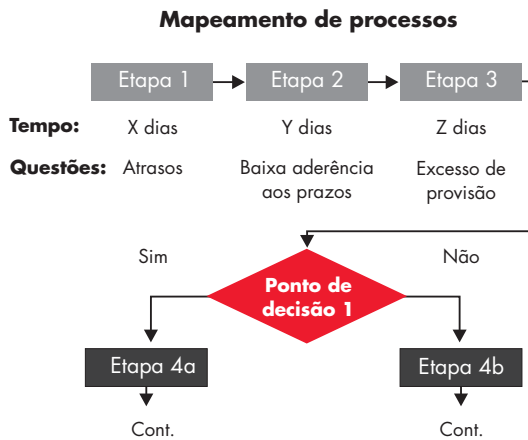
O ponto focal desse fato imprescindível é descobrir onde a complexidade é inevitável - e onde, em contraste, é possível adotar práticas que reduzam a complexidade, mas que garantam a entrega dos produtos ou serviços que os clientes desejam. Em um mapa de processos, os diagramas apontam as interações entre diferentes etapas e as pessoas ou departamentos responsáveis por elas (figura 18).

**Objetivo:** Identificar problemas e oportunidades para melhoria e endereçá-los por meio da análise das causas-raiz para melhorar a utilização da capacidade, diminuir o tempo de resposta ao cliente, o time to market, os erros, o retrabalho e as taxas de refugo. Para isso, é fundamental um bom mapeamento dos processos críticos.

Os grandes gerentes compreendem o custo da complexidade dos processos. Eles simplificam seus processos-chave - mas só depois de simplificar as linhas de produtos e a própria organização.



Figura 18: Onde reside a complexidade nos processos da sua empresa? Quanto isso custa a ela?



#### Dados necessários

- Mapa de processos-chave passo a passo
- Estimativa de tempo necessário para cada etapa do processo e itens-chave envolvidos
- Para o processo completo, estimativa de quantas pessoas têm contato com ele e número de entregas
- Estimativa de acurácia, cumprimento de prazos e utilidade dos produtos
- Comparação com benchmarks ou requisitos dos clientes

#### Resumo

Em conjunto, os doze fatos imprescindíveis fornecem uma visão clara do ponto de partida da empresa. Eles mostram pontos em que a empresa está indo bem e onde precisa de melhorias.

A figura 19 ilustra o que uma empresa pode descobrir ao executar um diagnóstico completo.

Agora você está pronto para determinar para onde deve ir e como chegar lá.

Figura 19: Exemplo ilustrativo de um diagnóstico da situação (ponto de partida) bem baseado em fatos

**Lei 1:** Os custos e preços sempre caem

**Lei 2:** A sua posição competitiva determina suas opções

**Lei 3:** Os clientes e profit pools não ficam parados

**Lei 4:** A simplicidade traz resultados

**1** Os custos estão caindo em linha com os preços do setor, mas mais lentamente que os dos competidores

**2** Há oportunidade para reduzir custos totais em \$Xmilhões, principalmente em custos gerais e administrativos

**3** Os produtos A e B são responsáveis por 80% dos lucros. Os produtos C e D estão desperdiçando dinheiro

**4** Posição "abaixo da banda"; Os maiores competidores focam em custo e diferenciação baseada nos clientes

**5** X e Y são dois segmentos que estão crescendo rápido em um mercado estável

**6** Competências de classe mundial em X, Y e Z. Maiores gaps de competências em A, B e C

**7** Supre as necessidades dos clientes melhor que os concorrentes na maior parte das dimensões. Porção pequena dos clientes mais rentáveis

**8** Retenção de clientes abaixo da média. NPS médio de X.

**9** Maiores profit pools em X e Y. Espera-se que ele mova-se para Z dentro de 4 anos

**10** 80% das receitas e 85% dos lucros provêm de 20% dos produtos.

Oportunidade para reduzir complexidade

**11** Falta de clareza nos papéis decisórios. Mais camadas organizacionais que os concorrentes

**12** Baixa complexidade de processos

## Do ponto de partida ao ponto de chegada: O plano de ação

O processo de diagnosticar o potencial máximo permite que você crie o ponto de chegada: um conjunto de metas numéricas específicas, cuidadosamente definidas e que podem ser alcançadas nos próximos anos, de acordo com o horizonte definido. O diagnóstico também é a base de um plano para alcançar o ponto de chegada. O plano deve consistir de iniciativas imprescindíveis, que serão detalhadas em planos de ação.

### Identificando o ponto de chegada

Para mapear o ponto de chegada, você partirá de um conjunto de hipóteses iniciais, que serão discutidas e modificadas, de forma a alcançar um consenso.

#### Hipótese inicial

As primeiras hipóteses provavelmente surgirão do levantamento do ponto de partida: os fatores imprescindíveis e o diagnóstico de melhorias que você conduziu. A figura 20 mostra alguns objetivos genéricos e ações imprescindíveis que podem aparecer em um diagnóstico de potencial máximo e que podem ser usados como hipóteses iniciais.

Essas hipóteses são a base para ouvir a opinião de executivos importantes, colaboradores, clientes e outros, para a revisão dos relatórios internos e externos e para um potencial aprofundamento dos fatos. O objetivo é criar um consenso entre todas as partes interessadas e definir as expectativas.

Figura 20: Exemplo ilustrativo de um ponto de chegada fundamentado nas 4 leis e nos 12 fatos

<p><b>Visão:</b> recuperar a liderança de mercado para se tornar a empresa mais rentável dessa indústria, por meio de gerenciamento agressivo de custos e propostas de valor diferenciadas para segmentos de alto crescimento e alta margem</p>			
<p><b>Objetivo:</b> aumentar os lucros em 70% e ROA em 3 p.p. ao longo de 3 anos</p>			
Custos e preços	Posição competitiva	Clientes	Complexidade
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduzir \$200 milhões de custos e sair de uma posição relativa de custos de 110% do melhor do mercado para 90%</li> <li>Reduzir o gradiente da curva de aprendizado de 90% para 70%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sair de uma posição abaixo da banda no ROA/RMS para uma posição na banda</li> <li>Aumentar a participação relativa de 0,9 para 1,2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar participação no segmento de alta margem de 40% para 60% com aumento de 3 p.p. na retenção                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar serviços</li> <li>Abaixar preços seletivamente</li> </ul> </li> <li>Ganhar participação no profit pool (hoje 40% de U\$2B; meta 50% de U\$2,8B)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduzir SKUs de 100k para 2k</li> <li>Reduzir o número de níveis organizacionais de 6 para 4</li> <li>Terceirizar 20% das despesas gerais e administrativas</li> </ul>

## Algumas variáveis críticas

Com base no que aprendeu com cada uma das quatro leis, você deve definir entre duas e quatro variáveis para cada iniciativa imprescindível, que irão definir e impulsionar o desempenho desejável.

Lembre-se que a simplicidade traz resultado: foque em duas a quatro variáveis, evite criar uma extensa lista de compras de supermercado!

## Discussão e análise detalhada

Agora vem a parte difícil: o que a equipe acha da hipótese inicial? E o Conselho, clientes, funcionários e fornecedores?

Inevitavelmente, surgirão diferenças de opinião. Nesse momento, a pergunta "O que deve ser verdade para que a hipótese seja correta?" é crítica. E, em seguida, "Qual análise mostra que as metas do ponto de chegada estão corretas?". Depois de algumas rodadas, o grupo tenderá a chegar a um alinhamento de conceitos e expectativas.

A essa altura, o ponto de chegada e as iniciativas imprescindíveis deverão estar claros. Os stakeholders internos devem entender como suas funções individuais ajudam a alcançar o ponto de chegada, enquanto os stakeholders externos começam a criar expectativas realistas do desempenho futuro da empresa e suas principais iniciativas para alcançá-lo. A empresa encontrou o seu caminho.

## Criando o plano de melhoria de desempenho

Seu diagnóstico do ponto de partida identifica os pontos em que pode ser gerado valor. O ponto de chegada define a visão de como será a empresa em alguns anos. O próximo passo é definir o plano para sair de onde você se encontra para onde deseja estar.

### A base de um plano eficaz

Um plano eficaz tem duas características aparentemente contraditórias. Por um lado, é simples e facilmente compreendido, com número baixo de iniciativas imprescindíveis, as quais devem abordar tanto custo como clientes, competências organizacionais e estrutura interna e levam a um conjunto abrangente de metas financeiras.

Por outro lado, o plano é altamente detalhado. Você, como gerente geral, deve ter aplicado todos os pontos levantados no diagnóstico de potencial máximo, sabe que os custos devem cair 15% ao ano e exatamente quais custos devem ser cortados. Você pode criar um plano de melhoria operacional, que sai das iniciativas gerais e cascadeia por toda a empresa, deixando claro para a linha de frente como cada um deve contribuir, como na figura 21.

### Outros elementos-chave de um plano

Muitos gerentes mapeiam suas metas em gráficos simples como o da figura 22, resumindo os principais impactos e priorizando-os.

Independentemente das especificidades de cada companhia, um bom plano deve sempre incluir:

1. **Alocação de recursos e desenvolvimento de competências** de acordo com as iniciativas imprescindíveis. Se uma empresa decide obter liderança com produtos de ponta, ela deve investir em P&D e desenvolvimento da marca. Se a empresa não possui as competências necessárias, ela deve desenvolvê-las ou adquiri-las.

Figura 21: Exemplo de plano de ação

Iniciativas	Alocação de recursos e competências necessárias	Métricas	Planos de contingência
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir custo de produtos vendidos em \$X milhões</li> <li>- Terceirizar a produção do produto X para um parceiro na China</li> <li>- Consolidar a compra das matérias-primas X e Y, negociando desconto por volume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos necessários:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 80% de dedicação de 2 líderes de iniciativas (X para produção e W para suprimentos)</li> </ul> </li> <li>• Competências necessárias: avaliar potenciais parceiros na China (nova contratação)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principal métrica: CPV total</li> <li>• Produção: métricas adicionais                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- Até 30/3: lista de potenciais parceiros</li> <li>- Até 30/6: escolha do parceiro</li> <li>- Até 30/8: validar plano detalhado</li> <li>- Até 31/12: transferir produção</li> </ul> </li> <li>• Suprimentos: métricas adicionais                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- Até 30/3: avaliar fornecedores atuais e selecionar os 10 melhores</li> <li>- Até 30/8: negociar descontos</li> <li>- Até 31/10: finalizar a consolidação de fornecedores</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- Queda de qualidade do parceiro: criar contratos condicionais com parceiros alternativos</li> <li>- Falhas na logística da China: aumentar estoque de segurança para 90 dias</li> </ul> </li> <li>• Suprimentos                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falência de um dos fornecedores: incorporar acompanhamento financeiro na avaliação de fornecedores</li> </ul> </li> </ul>

2. **Métricas e marcos intermediários.** As iniciativas imperativas devem gerar um pequeno número de métricas, representando as poucas variáveis operacionais que absolutamente devem ser controladas para que o plano tenha sucesso. Essas variáveis devem ter metas numéricas não só para o ponto de chegada, mas também valores intermediários para acompanhar a evolução.
3. **Planos de contingência.** Se as coisas não correrem conforme o planejado, você precisa saber o que irá fazer. Você precisa ser capaz de identificar e reagir, e, se acontecer algo completamente inesperado, você deve ter certeza que suas competências para levantar informações e tomar decisões irão permitir que você responda de forma eficaz. As quatro leis continuam sendo a base para traçar as opções de reação.

## Implementando o plano de melhoria de desempenho

Muitos gerentes perspicazes diagnosticam corretamente o ponto de partida, traçam cuidadosamente o ponto de chegada e simplesmente se perdem no meio do caminho. Nós da Bain & Company costumamos dizer que os gerentes de sucesso "plotam" as mudanças, conforme as iniciais PLOT (figura 23).

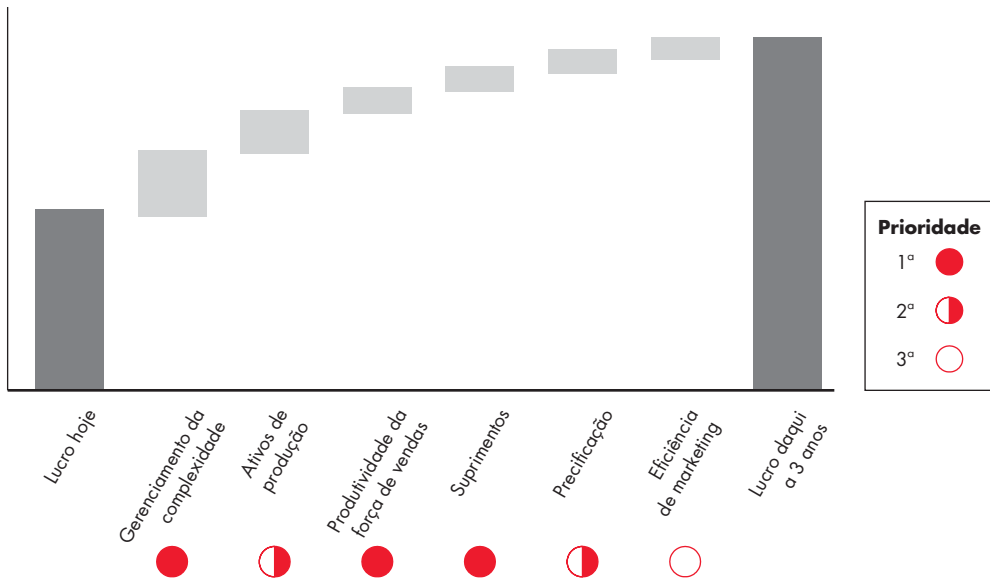
**Planejar (P):** O "P" do PLOT significa planejar, e tudo o que discutimos até agora cai dentro desse ponto.

**Liderar (L):** O principal papel para liderar mudanças é conquistar o apoio das pessoas e tê-las ao seu lado, procurando alcançar suas metas. Você precisa do apoio de seu chefe ou Conselho, de seu time

Figura 22: O diagnóstico de desempenho cria metas para o atingimento do potencial máximo

**Dobrar o lucro nos próximos 3 anos**

Potencial de ganho de lucro



sênior, dos gerentes médios, das linhas de frente e, muitas vezes, de seus fornecedores e clientes. Todos devem estar alinhados com sua missão e com as iniciativas imperativas.

Você precisa passar a mensagem clara para a sua equipe: não tente amaciar a mensagem e mostre por que as coisas devem mudar. "Nós não somos competitivos" e aqui estão os números. "As necessidades de nossos clientes mudaram" e vamos reagir de tal forma. Você e o seu time devem ser obcecados por alcançar o ponto de chegada e convencer as pessoas a buscá-lo também.

Líderes constróem uma cultura que incentiva a melhoria. As pessoas devem pensar como donos do negócio, medindo o risco e assumindo responsabilidades. Elas devem sentir-se motivadas pela missão, orgulhosas do que estão alcançando e nunca estar plenamente satisfeitas com o seu progresso.

**Operar (O):** Nós sugerimos que você tenha um número limitado de iniciativas imprescindíveis, o que permite que você foque seus investimentos ao invés de diluí-los por toda a organização. A alocação de recursos reforça as prioridades da empresa.

Todo plano precisa de alguns ganhos rápidos, ações visíveis que tragam impacto financeiro mensurável em um ano ou 18 meses e conquistem apoio para as melhorias de longo prazo. Os ganhos rápidos aumentam a credibilidade e geram momento para as outras mudanças. Você deve reconhecer publicamente os líderes dessas ações e as pessoas que contribuíram para o sucesso.

Você também precisa cobrar resultados das pessoas conforme os compromissos que elas assumem. Crie um processo claro para acompanhar o andamento das mudanças. Se algo não acontece de acordo com o plano, o time deve encarar o fato diretamente, sem soluções mágicas. A abordagem deve ser de

resolução do problema, não de atribuição de culpa.

Lembre-se, como gerente geral, que você envia milhares de sinais para a sua equipe, não só pelo que fala mas pelo que faz.

**Acompanhar - Track (T)** O que é medido é gerenciado. Pode ser clichê, mas é verdade. Você deve medir as variáveis-chave para alcançar o ponto de chegada e todos os executivos devem enxergá-las.

Essas variáveis devem ser cascadeadas pela empresa, de forma que todas as medições sejam consolidadas nessas variáveis. Dessa forma, uma única folha terá tudo que você precisa saber. Se os resultados não estiverem adequados, os números devem ser abertos e detalhados até que a origem do problema seja identificada.

## Como começar

Algumas perguntas são comuns quando discutimos melhoria de desempenho com gerentes gerais.

### Quando devo fazer um programa de melhoria?

Gerentes gerais devem completar um diagnóstico de desempenho nos primeiros 90 a 120 dias no cargo. Você também pode fazer um diagnóstico quando sentir que o desempenho deteriorou, que situações econômicas adversas ou que novas pressões competitivas surgiram - ou seja, sempre que você precisar de uma grande iniciativa de mudança. Ou quando o time está indo em direções opostas e você precisa ditar um novo rumo. Mudanças significativas nunca são fáceis, mas uma sólida base de fatos que todos enxergam e concordam facilita muito o processo.

Figura 23: Alguns dos melhores gerentes usam o PLOT para implantar mudanças



## Quem deve ser envolvido?

De acordo com a sua organização, todos os seus subordinados diretos, diretores das unidades operacionais ou ambos. Você deve incluir todas as pessoas-chave por dois motivos: o primeiro é para garantir que os dados estão corretos e que nada foi inadvertidamente esquecido ou omitido; O segundo, para facilitar o consenso.

## Devo envolver pessoas de fora?

Nós vemos vários motivos para a contratação de apoio externo para o desenvolvimento do diagnóstico de pleno potencial:

- **Primeiro:** o processo necessita de muitos recursos. Como ele só será realizado ocasionalmente, você provavelmente não quer um departamento dedicado para essa tarefa. Consultores com experiência no assunto agilizam o processo, ajudam a manter o foco e têm melhor relação custo/benefício.
- **Segundo:** uma nova perspectiva, sem compromissos com as decisões do passado, sobre o seu negócio é muito útil. Uma pessoa de fora é capaz de questionar as premissas do negócio e focar a análise nos pontos realmente relevantes.
- **Terceiro:** um recurso de fora pode trazer conhecimentos tanto da sua própria indústria como de outras indústrias, mostrando estratégias, táticas e práticas que já foram utilizadas para trazer resultados. Esse conhecimento, aliado à compreensão profunda da empresa pelos gerentes existentes, serve como uma poderosa alavanca para a empresa.

A Bain & Company já trabalhou com mais de 3.000 empresas nesse tipo de melhoria. Nós já ajudamos clientes a superar seus concorrentes na medida de 5 para 1, conforme refletido no preço das ações. Nossa experiência e competência vão apoiar o conhecimento e a habilidade de seus gerentes e impulsioná-los no caminho para resultados.

**BAIN & COMPANY**

**[www.bain.com](http://www.bain.com)**

[www.thebreakthroughimperative.com](http://www.thebreakthroughimperative.com)