

Aluizio Ancona de Faria

DA ESTRATÉGIA À EXECUÇÃO
GESTÃO DA CADEIA DE VALOR

São Paulo
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

F224d Faria, Aluizio Ancona de, 1968-.
Da estratégia à execução: gestão da cadeia de valor / Aluizio
Ancona de Faria. – São Paulo, SP: Ed. do Autor, 2020.
656 p. : il. ; 21 x 29,7 cm

ISBN 978-65-5872-006-5

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. 3. Inovação.
I. Título.

CDD 658

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra
por qualquer processo, sem autorização por escrito do autor.

EDITORAS.COM

*Para a Luiza e o Pedro, pois é preciso amor para poder pulsar...
e escrever.*

Sumário

Introdução.....	20
Da gestão 1.0 à gestão 4.0.....	20
Gestão 1.0 – Foco funcional.....	21
Gestão 2.0 – Foco em estratégia, processos e resultados.....	22
Gestão 3.0 – Foco na gestão da cadeia de valor e inovação.....	24
Gestão 4.0 – Foco no propósito, nas pessoas e nos novos paradigmas de gestão.....	24
GESTÃO 1.0 “Melhores práticas” funcionais na gestão da cadeia de valor.....	27
Marketing e Vendas.....	28
1. <i>Customer Insights</i> e Inteligência de Mercado.....	29
2. Inovação de Portfólio & Desenvolvimento de Produtos.....	32
3. Segmentação de Clientes.....	39
4. Gestão da marca e interação com o cliente.....	50
5. Gestão de produto e categoria.....	53
6. Previsão de demanda.....	59
7. Planejamento de vendas e mix.....	59
8. Precificação.....	59
9. Comunicação e Promoção.....	64
10. Performance de canais, PDV e RTM.....	69
11. Força de Vendas e Trade Marketing.....	78
12. Demand Sensing and Shapping.....	84
13. Atendimento e Suporte.....	86
14. Gestão do relacionamento.....	91
15. Satisfação do cliente.....	96
Gestão de Suprimentos.....	101
1. Estratégia de Compras.....	107
2. Integração da cadeia de valor.....	109
3. Design to Cost.....	110
4. Alavancas de Resultado.....	111
5. Gerenciamento de Categorias.....	117
6. Preferência do Fornecedor e Gestão de vulnerabilidade.....	121
7. A introdução da Internet na função compras: eProcurement.....	126
8. Compras transacionais e Contratos.....	137
9. Gestão da demanda e Abastecimento.....	154
10. Custo total da propriedade (TCO - <i>Total cost of ownership</i>).....	154
11. Simplificação & Padronização.....	156
12. Reduzir fluxo físico e documental.....	159
13. Desenvolvimento de Fornecedores.....	162
14. Avaliação de Fornecedores.....	165
15. Gestão de Risco em Suprimentos.....	169
Excelência em Manufatura.....	172
1. Footprint de Manufatura.....	173
2. Estratégia de Manufatura.....	173
3. Make or Buy.....	175
4. Lean Manufacturing.....	177
5. Six Sigma.....	196
6. Gestão de Capacidade: RRP / RCCP / CRP.....	216
7. Sistemas de manufatura.....	218
8. Programação da Produção.....	220
9. Sequenciamento da Produção.....	220
10. Gestão da Qualidade – TQM (Total Quality Management).....	221
11. Gestão da Manutenção - TPM (<i>Total Productive Maintenance</i>).....	232

12. Saúde, Segurança e Meio Ambiente.....	246
13. TOC – Theory of Constraints.....	249
14. Trocas rápidas - SMED.....	257
15. Integração na cadeia de valor.....	261
Melhores Práticas de Logística.....	263
1. Atributos de Servir aos Clientes.....	266
2. Malha logística e Route to Market (RTM).....	267
3. Estratégia de Terceirização: Terceirizar ou não a operação logística.....	274
4. Pacote e Nível de Serviço.....	276
5. Gestão de Estoques.....	282
6. Gestão de Capacidades.....	284
7. DRP e Transferências.....	286
8. Atendimento do Pedido.....	287
9. Gestão de devoluções.....	288
10. Gestão de Transportes.....	292
11. Gestão de Armazenagem.....	303
12. Gestão do Inventário.....	314
13. Fluxos e Movimentações.....	316
14. Lean Logístico.....	321
15. Responsabilidade Pós-Consumo e Logística Reversa.....	324
Impactos em Finanças.....	327
Opções tributárias.....	328
Tipos de Empresas no Brasil.....	329
Classificação de empresas.....	331
Demonstrativos Contábeis por tipo de Empresa.....	332
Regime de Competência e Regime de Caixa.....	333
Balanço Patrimonial (BP).....	334
Modelo de Plano de Contas para empresas Industriais.....	337
Análises do Balanço Patrimonial.....	342
Indicadores Financeiros.....	344
Indicadores Econômicos.....	345
Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).....	349
Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC).....	352
Indicadores para Gestão do Fluxo de Caixa.....	356
Árvore de Valor (EVA – <i>economic value added</i>).....	358
Contabilidade Gerencial.....	365
Gestão de Orçamento.....	378
Orçamento Base Zero (OBZ).....	388
Planejamento tributário.....	390
GESTÃO 2.0 Início da Integração: Planejamento Estratégico, BSC, SCM, Processos e ERP.....	393
Planejamento Estratégico: Definindo a proposta de valor.....	394
Definindo a Orientação Estratégica.....	394
A concepção da Estratégia Essencial.....	397
A definição do Escopo Estratégico.....	399
Configuração dos componentes do modelo de negócio.....	409
BSC – <i>Balanced Scorecard</i>.....	417
Histórico e Filosofia.....	417
Metodologia.....	417
O BSC e a Gestão por diretrizes.....	427
Crítica ao modelo e seus exemplos de implementação.....	430
A reengenharia de Processos.....	432
Histórico e conceitos.....	432
Metodologia para modelagem de processos.....	437
<i>Business Process Management</i> - BPM.....	440

Enterprise Resource Planning - ERP.....	443
ERP - A grande promessa.....	443
A metodologia das 7 dimensões.....	444
Planejamento tático em ação: do MRP ao SCM.....	446
Planejamento de Produção: MRP II / MPS.....	447
Sales Forecast/Demand Planning.....	448
Previsão Estatística.....	448
Previsão qualitativa e ações comerciais.....	450
Sell-In e Sell-Out.....	450
CPFR.....	451
Sales and Operational Planning (S&OP).....	453
Modelo APICS.....	453
Modelo SCOR.....	456
Supply Chain Management (SCM).....	460
GESTÃO 3.0 Gestão E2E da cadeia de valor e horizontes temporais de decisão[167].....	465
Hierarquia de Planejamento (HPLAN).....	468
Planejamento e Gestão da Estratégia (PGE).....	472
Arquitetura da Cadeia.....	482
Planejamento integrado de negócios (IBP – Integrated Business Plan).....	486
Desdobrar direcionadores estratégicos.....	491
Criar/revisar o plano mercadológico e portfólio.....	494
Criar/revisar o plano de investimentos e recursos.....	494
Ajustar/Aprovar o orçamento.....	495
Desdobrar e realinhar ações e metas.....	495
Gestão da Estratégia e do Plano de Negócios (NGT).....	496
Planejamento Integrado de Vendas, Operações e Estoque (S&OP).....	514
Prever Demanda.....	517
Planejar Vendas.....	521
Planejamento de Operações.....	526
Selecionar Cenário.....	530
Comunicar Planos.....	533
Medida de efetividade do S&OP.....	536
S&OP versus IBP.....	539
Gestão do Atendimento de Clientes (GATE).....	541
O processo de Gestão do Atendimento – GATE.....	542
Painel do GATE.....	550
GATE - Participação das áreas de negócio.....	565
Gestão de Ordens (GORD).....	567
Gestão de Ordens de Produção (GORD-P).....	568
Gestão de Ordens de Compras (GORD-C).....	577
Gestão de Ordens de Transferência – (GORD-T).....	585
Gestão de Ordens de Vendas e Distribuição (GORD-V&D).....	589
Gestão de Devolução de Clientes e Consumidores Finais (GORD-D).....	598
GORDs - Participação das áreas de negócio.....	606
Gestão do Fluxo de Execução (GFEX).....	608
Configuração e gestão do Fluxo Físico de Execução.....	608
Programa de Excelência em Operações.....	609
Gestão de Múltiplas Cadeias.....	631
Quais os tipos de cadeia existem?.....	632
Quais os tipos de cadeia devo atender?.....	634
Como utilizar o modelo E2E de gestão da cadeia de valor para gerenciar múltiplas cadeias?.....	635
Conclusão.....	639
Notas.....	642

Índice de Figuras

Figura 1 - Da gestão 1.0 à gestão 4.0.....	21
Figura 2 - Melhores práticas de Marketing e Vendas.....	28
Figura 3 - 5 Forças do Porter.....	29
Figura 4 - The Empathy Map.....	32
Figura 5 - Matriz de Ansoff.....	32
Figura 6 - Alavancas de valor na expansão de produto e mercado.....	33
Figura 7 - Funil de Inovação no desenvolvimento de produtos.....	34
Figura 8 - Estudo APQC.....	35
Figura 9 - Loops de desenvolvimento.....	36
Figura 10 - Nível de alteração dos produtos e serviços.....	37
Figura 11 - Stages Gates: Normal, Expresso e Leve.....	37
Figura 12 - Modelos de avaliação por estágio de desenvolvimento.....	38
Figura 13 - Análise Integrada de Valor.....	40
Figura 14 - Modelos de análise para B2B e B2C.....	41
Figura 15 - Volume versus Rentabilidade.....	43
Figura 16 - Valor real versus potencial.....	44
Figura 17 - Estratégias e Táticas por segmento.....	44
Figura 18 – Modelo PADI - Perfis.....	46
Figura 19 - Modelo PADI - Expectativas dos Clientes.....	46
Figura 20 - One Size DOESN'T fits all.....	47
Figura 21 - Case Real de Segmentação PADI.....	47
Figura 22 - Case Real de Segmentos e Expectativas.....	48
Figura 23 - Modelo PADI de Atributos Valorizados por Perfil.....	49
Figura 24 - Indicadores por segmento PADI.....	49
Figura 25 - Impactos por Segmento PADI.....	50
Figura 26 - Componentes de gestão da Marca.....	50
Figura 27 - Nome, Logo e slogans.....	51
Figura 28 - Atendimento multicanal.....	52
Figura 29 - Ciclo de vida dos produtos.....	53
Figura 30 - Diferentes formatos do ciclo de vida dos produtos.....	54
Figura 31 - 4Ps no Ciclo de vida do Produto: Fase de Introdução.....	54
Figura 32 - 4Ps no Ciclo de vida do Produto: Fase de Crescimento.....	55
Figura 33 - 4Ps no Ciclo de vida do Produto: Fase de Maturidade.....	55
Figura 34 - 4Ps no Ciclo de vida do Produto: Fase de Declínio.....	56
Figura 35 - Matriz BCG.....	56
Figura 36 - Matriz GE/McKinsey.....	57
Figura 37 - Elementos para compor a atratividade e forças competitivas da empresa.....	58
Figura 38 - Matriz de Volume versus Rentabilidade.....	58
Figura 39 - Comportamento da demanda pela elasticidade.....	61
Figura 40 - Quadro resumo das variáveis de decisão da precificação.....	63
Figura 41 - Mix de Marketing.....	64
Figura 42 - Estratégias de comunicação alinhadas com GTM.....	67
Figura 43 - Alcance das campanhas.....	68
Figura 44 - Valor agregado versus Custo Transacional.....	69
Figura 45 - Canais de comercialização com o consumidor.....	71
Figura 46 - Canais de Comercialização com a Indústria.....	71
Figura 47 - Tipos de loja no Varejo.....	72
Figura 48 - Tipos de loja do Atacado.....	73
Figura 49 - Opções de multicanais [56].....	74
Figura 50 - Gestão do PDV.....	74
Figura 51 - Momento da decisão da compra[58].....	75
Figura 52 - Gondola em Supermercado.....	76

Figura 53 - Funções dos canais no ciclo de atração até fidelização.....	78
Figura 54 - Dimensões de gestão da força de vendas.....	79
Figura 55 - Ciclo de vendas (Pipeline).....	80
Figura 56 - Matriz Produtos e Clientes[61].....	83
Figura 57 – Tratamento de Big Data e Analytics para Demand Sensing e shaping.....	85
Figura 58 - Funções de atendimento e suporte.....	86
Figura 59 - Elementos da Comunicação.....	88
Figura 60 - Modelo de suporte técnico[66].....	90
Figura 61 - Valor agregado versus Importância para o cliente.....	92
Figura 62 - Componentes do CRM.....	93
Figura 63 - Abrangência do CRM.....	94
Figura 64 - Indicadores para o CRM.....	94
Figura 65 - Ciclo do CRM.....	95
Figura 66 - Consumidores seguros.....	96
Figura 67 - NPS.....	96
Figura 68 - Funil de Marketing.....	98
Figura 69 - Estrutura orientada ao cliente.....	99
Figura 70 - Melhores práticas de Suprimentos.....	101
Figura 71 - Missão de Suprimentos.....	102
Figura 72 - Posicionamento do Relacionamento com Fornecedores.....	105
Figura 73 - Conflito tradicional.....	105
Figura 74 - Modelo de relacionamento com fornecedores.....	106
Figura 75 - Fluxo Inbound.....	109
Figura 76 - Alavancas de Valor em Suprimentos.....	111
Figura 77 - Fases de Suprimentos.....	117
Figura 78 - Curva de Pareto.....	118
Figura 79 - Exposição e custo relativo.....	118
Figura 80 - Matriz DE KLAUJIC.....	118
Figura 81 - Táticas Diferenciadas de Compras.....	119
Figura 82 - Indicadores Diferenciados.....	120
Figura 83 - Posicionamento frente ao fornecimento.....	120
Figura 84 - Matriz de interesse do fornecedor.....	121
Figura 85 - Atratividade do cliente.....	122
Figura 86 - Comportamento do Fornecedor.....	122
Figura 87 - Atratividade vs Aquisição Tática.....	123
Figura 88 - Atratividade vs Lucro Tático.....	123
Figura 89 - Atratividade vs Segurança Estratégica.....	124
Figura 90 - Atratividade vs Crítico Estratégico.....	124
Figura 91 - Dimensões de vulnerabilidade.....	125
Figura 92 - Tratamento de Vulnerabilidade.....	125
Figura 93 - Evolução para comunidades virtuais.....	127
Figura 94 - Ciclo do EProcurement.....	127
Figura 95 - Catálogos e Conteúdo.....	128
Figura 96 - Modelos de Marketplace.....	129
Figura 97 - Posicionamento dos Marketplaces.....	130
Figura 98 - Alocação do tempo tradicional vs eProcurement.....	130
Figura 99 - Tecnologias de Compras.....	133
Figura 100 - Escopo de análise Strategic Sourcing.....	135
Figura 101 - Alavancas de valor por quadrante.....	136
Figura 102 - Padrões e ferramentas usadas.....	137
Figura 103 - Tipos básicos de informações a serem levantadas sobre as famílias.....	137
Figura 104 - Especificação técnica da compra.....	138
Figura 105 - Análise da categoria do produto.....	140
Figura 106 - 5 Forças de Porter.....	140

Figura 107 - Ciclo de envolvimento dos fornecedores.....	142
Figura 108 - Fontes de informação.....	143
Figura 109 - Estrutura de visitas técnicas a fornecedores.....	147
Figura 110 - Análise comparativa de valores na RFP.....	147
Figura 111 - Nivelamento de preço.....	148
Figura 112 - Ciclo da Negociação.....	148
Figura 113 - Objetivos da Negociação.....	149
Figura 114 - Papéis na Negociação.....	150
Figura 115 - Estrutura de contrato 1/3.....	152
Figura 116 - Estrutura de Contato 2/3.....	153
Figura 117 - Estrutura de Contrato 3/3.....	153
Figura 118 - Elementos que compõe o TCO.....	156
Figura 119 - Programa de Desenvolvimento de Fornecedores.....	162
Figura 120 - Elementos de avaliação do fornecedor.....	164
Figura 121 - Avaliação de Produto, Processo e Sistemas do Fornecedor[88].....	164
Figura 122 - Avaliação sistêmica dos Fornecedores.....	166
Figura 123 - SRM estratégico e operacional.....	167
Figura 124 - Probabilidade de riscos [90].....	170
Figura 125 - Severidade dos riscos [91].....	170
Figura 126 - Mitigação de riscos [93].....	170
Figura 127 - Classificação dos riscos[94].....	171
Figura 128 - Evolução histórica das práticas de Manufatura.....	172
Figura 129 - Melhores práticas de Manufatura.....	173
Figura 130 - Estratégias de Manufatura.....	174
Figura 131 - Estratégia de Manufatura no ciclo de SCM.....	174
Figura 132 - Estratégias de Manufatura por volume e variabilidade.....	175
Figura 133 - Motivos da Terceirização.....	176
Figura 134 - Os 7 desperdícios.....	179
Figura 135 - Sistemas puxados e empurrados.....	180
Figura 136 - Pilares Lean.....	181
Figura 137 - Propósito Lean: Hoshin Kanri.....	184
Figura 138 - Painel Kanban.....	186
Figura 139 - Painel Kanban 2.....	187
Figura 140 - Andon.....	187
Figura 141 - Sinalizadores.....	188
Figura 142 - Value Stream Map.....	188
Figura 143 - Glossário VSM.....	189
Figura 144 - Caso VSM etapa inicial.....	189
Figura 145 - Caso VSM etapa final.....	191
Figura 146 - Células de Trabalho.....	192
Figura 147 - Quadro de capacidade do processo.....	193
Figura 148 - Combinação de trabalho padronizado.....	193
Figura 149 - Diagrama do trabalho padronizado.....	194
Figura 150 - Caso de fluxo do processo inicial.....	195
Figura 151 - Caso de fluxo de processo final.....	195
Figura 152 - Modelo genérico do A3.....	196
Figura 153 - DMAIC (Etapas, objetivos e atividades).....	199
Figura 154 - DMAIC - Fluxo de Execução.....	200
Figura 155 - CTQ (Critical-to-Quality) Tree.....	201
Figura 156 - Ações para grupos de Stakeholders.....	202
Figura 157 - SIPOC.....	203
Figura 158 - Mapa de risco.....	204
Figura 159 - Ex média.....	205
Figura 160 - Cálculo da Variância.....	205

Figura 161 - Cálculo da variância.....	206
Figura 162 - Curva Normal.....	206
Figura 163 - Escala sigma.....	207
Figura 164 - Escala sigma pela média.....	207
Figura 165 - Linearidade da medição.....	208
Figura 166 - Carta de controle.....	209
Figura 167 - 5 Whys.....	210
Figura 168 - 5W2H.....	212
Figura 169 - Controle estatístico do Processo.....	213
Figura 170 - DMADV.....	214
Figura 171 - Sistemas de Manufatura Aplicado.....	220
Figura 172 - Fluxograma.....	222
Figura 173 - Diagrama de Ishikawa.....	223
Figura 174 - Gráfico de Controle.....	223
Figura 175 - Histograma.....	224
Figura 176 - Gráfico de Dispersão.....	224
Figura 177 - Gráfico de Pareto.....	225
Figura 178 - Ciclo PDCA.....	225
Figura 179 - Calendário de fábrica para gestão da rotina.....	228
Figura 180 - Desdobramento QFD.....	229
Figura 181 - Quality Function Diagram (QFD).....	230
Figura 182 - Evolução das metodologias de manutenção[105].....	232
Figura 183 - TPM: 8 Pilares.....	233
Figura 184 - Manutenção Tradicional versus autônoma.....	234
Figura 185 - Etapas da Manutenção Autônoma.....	234
Figura 186 - Passos da Manutenção Planejada.....	235
Figura 187 - Implementação do TPM.....	241
Figura 188 - Lição Ponto a ponto.....	242
Figura 189 - Ferramenta 5S.....	242
Figura 190 - Composição do OEE.....	243
Figura 191 - Condição e Ato Inseguro.....	246
Figura 192 - 5 Rs.....	248
Figura 193 - TOC Gargalo.....	250
Figura 194 - TOC reposicionamento do gargalo.....	250
Figura 195 - TOC nivelamento.....	250
Figura 196 - Gargalos versus Não Gargalos.....	251
Figura 197 - TOC Sobreposição de Atividades.....	251
Figura 198 - Tambor, Corda e Pulmão [106].....	252
Figura 199 - Análise VAT.....	253
Figura 200 - Processo de pensamento.....	253
Figura 201 - Árvore de Realidade Atual (ARA).....	254
Figura 202 - Diagrama de resolução de conflitos.....	254
Figura 203 - Árvore de Realidade Futura (ARF).....	255
Figura 204 - Árvore de pré requisitos.....	256
Figura 205 - Árvore de Transição.....	256
Figura 206 - Exemplo de SMED.....	257
Figura 207 - Etapas de implementação do SMED.....	258
Figura 208 - SMED.....	260
Figura 209 - Foco no setup.....	260
Figura 210 - Melhorias com SMED.....	261
Figura 211 - Mapa de Integração dos Papéis Logísticos.....	263
Figura 212 - Custo logístico como % da receita.....	264
Figura 213 - Sistema logístico.....	265
Figura 214 - Fluxo Inbound e Outbound.....	265

Figura 215 - Melhores Práticas de Logística.....	266
Figura 216 - Matriz de transportes de carga de Brasil e Estados Unidos[112].....	268
Figura 217 - Infraestrutura de transportes de carga pelo mundo[113].....	268
Figura 218 - Exemplo Malha Logística.....	269
Figura 219 - Elementos de análise da malha logística.....	270
Figura 220 - Modelo computacional para malha logística.....	271
Figura 221 - Logística Outbound.....	272
Figura 222 - Pacotes de Serviço Logístico.....	277
Figura 223 - Evolução do OTIF.....	278
Figura 224 - Pareto de erros de atendimento do pedido.....	279
Figura 225 - Exemplo de cálculo de LFT / CFR e OFR (OTIF).....	279
Figura 226 - OTIF vs Perfect Order.....	280
Figura 227 - OTIF por cliente.....	281
Figura 228 - Dente de Serra.....	282
Figura 229 - Curva Normal e six σ	283
Figura 230 - Nível de cobertura de estoques vs # de desvios padrões.....	283
Figura 231 - Fórmula do desvio padrão (σ).....	283
Figura 232 - Cálculo do desvio padrão.....	284
Figura 233 - Fórmula do estoque de segurança.....	284
Figura 234 - Malha de atendimento de pedidos.....	287
Figura 235 - GORD de Vendas & Distribuição.....	287
Figura 236 - Custos de atendimento.....	289
Figura 237 - Gestão de custos.....	290
Figura 238 - Benchmark.....	291
Figura 239 - Variáveis para escolha do tipo de modal.....	292
Figura 240 - Rios navegáveis.....	293
Figura 241 - Portos Públicos Brasileiros. Fonte: ANTAC 2013.....	295
Figura 242 - Mapa ferroviário do Brasil 2019 (ANTF)[117].....	296
Figura 243 - Mapa rodoviário do Brasil 2011 (DNIT)[118].....	297
Figura 244 - Tipos de Dutos.....	298
Figura 245 - Janelas de entrega.....	300
Figura 246 - Milk Run.....	302
Figura 247 - Cross Docking.....	303
Figura 248 - Estocagem Blocada.....	306
Figura 249 - Estocagem em prateleiras.....	306
Figura 250 - Drive-In e Drive-Thru.....	307
Figura 251 - Push Back.....	307
Figura 252 - Tanques.....	308
Figura 253 - Silos.....	309
Figura 254 - Pátio.....	309
Figura 255 - Código de barra e leitor.....	312
Figura 256 - QR Code.....	312
Figura 257 - RFID.....	312
Figura 258 - Pick to light.....	313
Figura 259 - Picking by voice.....	313
Figura 260 - Balanceando custo e serviço.....	315
Figura 261 - Esteiras.....	318
Figura 262 - Transelevador.....	319
Figura 263 - Painel de controle.....	319
Figura 264 - Controle de eventos em tempo real.....	320
Figura 265 - Tratamento de desperdícios na Logística.....	321
Figura 266 - Logística Lean.....	322
Figura 267 - Custo do transporte versus armazenagem.....	323
Figura 268 - Responsabilidade pós consumo.....	325

Figura 269 - Logística reversa.....	326
Figura 270 - Funções financeiras.....	328
Figura 271 - Práticas contábeis exigidas pela CVM[126].....	332
Figura 272 - Regime caixa vs. competência.....	334
Figura 273 - Balanço Patrimonial.....	334
Figura 274 - Reservas legais.....	337
Figura 275 - Balanço Patrimonial.....	341
Figura 276 - CAGR.....	342
Figura 277 - Análise vertical.....	342
Figura 278 - Análise horizontal.....	343
Figura 279 - Estrutura DRE.....	349
Figura 280 - Comparativo DRE.....	351
Figura 281 - Demonstrativo do Fluxo de Caixa.....	353
Figura 282 - Cash to Cash.....	355
Figura 283 - Financiamentos BNDES.....	356
Figura 284 - Modelo do EVA.....	358
Figura 285 - Taxas Diversas.....	363
Figura 286 - Cálculo do custo do capital próprio.....	363
Figura 287 - Cálculo do WACC.....	364
Figura 288 - Linhas de crédito BNDES em Maio 2020.....	365
Figura 289 - Funções da Contabilidade Gerencial.....	366
Figura 290 - Geração de Valor.....	367
Figura 291 - Custos vs. Despesas, Fixo vs. Variável, Direto vs. Indireto.....	369
Figura 292 - Custeio por absorção vs variável.....	372
Figura 293 - Priorização de implementação do custo ABC.....	374
Figura 294 - Ponto de equilíbrio.....	375
Figura 295 - Orçamento rolado (contínuo).....	381
Figura 296 - Estrutura do orçamento.....	381
Figura 297 - Orçamento de gastos correntes - OPEX.....	382
Figura 298 - Plano de investimentos.....	384
Figura 299 - Depreciação.....	384
Figura 300 - Descrever benefícios.....	385
Figura 301 - Benefícios Business Case.....	385
Figura 302 - Indicadores de retorno de projeto.....	386
Figura 303 - Análise orçamentária CAPEX.....	386
Figura 304 - Sequência do Orçamento.....	387
Figura 305 - Orçamento matricial.....	387
Figura 306 - Equipe de planejamento.....	396
Figura 307- Modelo de Planejamento Estratégico.....	397
Figura 308 - O futuro que criamos.....	400
Figura 309 - 4 dimensões de inovação.....	400
Figura 310 - Escopo estratégico.....	401
Figura 311 - Análise do ambiente externo.....	401
Figura 312 - Matriz SWOT.....	402
Figura 313 - Modelo Steiner de Planejamento Estratégico.....	402
Figura 314 - Matriz BCG.....	403
Figura 315 - 5 forças do Porter.....	404
Figura 316 - Estratégias genéricas Porter.....	404
Figura 317 - Cadeia de Valor do Porter.....	405
Figura 318 - Análise do mercado externo Business Model Generation.....	406
Figura 319 - Combinações de ampliação de escopo.....	408
Figura 320 - Configuração do modelo do negócio.....	410
Figura 321 - Sustentação e criação de riqueza.....	414
Figura 322 - Plano de ação estratégico.....	415

Figura 323 - Medidas não financeiras BSC.....	418
Figura 324 - Por que medir?.....	418
Figura 325 - Estágios do BSC.....	419
Figura 326 - Loop de Feedback do Mercado.....	419
Figura 327 - BSC 4 perspectivas.....	421
Figura 328 - Diferentes interpretações com BSC.....	421
Figura 329 - Mapa estratégico BSC.....	422
Figura 330 - Desdobramento do BSC.....	423
Figura 331 - Gestão de Performance.....	424
Figura 332 - Implementação do BSC.....	424
Figura 333 - Componentes do BSC.....	425
Figura 334 - Desdobramento organizacional BSC.....	426
Figura 335 - BI habilita a gestão estratégica.....	427
Figura 336 - Agenda do Líder.....	428
Figura 337 - Desdobramento da gestão por diretrizes.....	429
Figura 338 - GPD e EVA.....	430
Figura 339 - Tela de Visicalc 1979.....	432
Figura 340 - Processo interfuncional.....	433
Figura 341 - Melhoria vs. reengenharia de processo.....	434
Figura 342 - Impacto de TI na reengenharia de processos.....	434
Figura 343 - Processos para gerenciamento da informação.....	435
Figura 344 - Frame para modelagem de processos.....	436
Figura 345 - Hierarquia de processos.....	438
Figura 346 - Exemplo de hierarquia de processo.....	439
Figura 347 - Requisitos de Negócio e de TI.....	439
Figura 348 - Transações de negócio.....	440
Figura 349 - BPM CBOK.....	441
Figura 350 - Áreas de conhecimento do BPM e a organização do BPM CBOK.....	441
Figura 351 - Benefícios do BPM.....	442
Figura 352 - 7 Dimensões da Transformações.....	445
Figura 353 - Novos conceitos em SCM.....	446
Figura 354 - Visão mecanicista.....	446
Figura 355 - Média móvel.....	448
Figura 356 - Tendência de alta.....	448
Figura 357 - Sazonalidade.....	449
Figura 358 - Modelos de previsão.....	449
Figura 359 - Sell In, Out e Through	451
Figura 360 - Frame CPFR.....	452
Figura 361 - Origem SOP.....	453
Figura 362 - Frame APICS.....	453
Figura 363 - S&OP vs MPS.....	454
Figura 364 - Desagregar planos.....	454
Figura 365 - MPS por estratégia de manufatura.....	455
Figura 366 - Frame de desdobramento SCM.....	455
Figura 367 - Frame SCOR.....	456
Figura 368 - SCOR atributos de desempenho.....	457
Figura 369 - SCOR atributos desagregados.....	457
Figura 370 - SCOR KPI's nível 1.....	458
Figura 371 - KPI's no modelo SCOR.....	459
Figura 372 - Processos SCOR.....	459
Figura 373 - Siglas SCM.....	460
Figura 374 - Objetivo SCM.....	461
Figura 375 - Conflitos funcionais.....	461
Figura 376 - Fluxos no SCM.....	462

Figura 377 - Variabilidade da cadeia.....	462
Figura 378 - Absorção de variabilidades.....	462
Figura 379 - Complexidade e eficiência.....	463
Figura 380 - Evolução de maturidade de gestão VCM.....	464
Figura 381 - Modelo E2E de Gestão da Cadeia de Valor.....	467
Figura 382 - Hierarquia de planejamento.....	468
Figura 383 - Buckets de planejamento.....	468
Figura 384 - Horizontes de planejamento.....	469
Figura 385 - Hierarquia de Produto.....	469
Figura 386 - HPLAN consolidado.....	470
Figura 387 - Horizonte congelado.....	470
Figura 388 - PGE Fluxo do processo.....	472
Figura 389 - Frame PGE.....	472
Figura 390 - Nível do portfólio.....	473
Figura 391 - Hierarquia de Produto.....	474
Figura 392 - Frame de posicionamento estratégico.....	475
Figura 393 - Diferentes posicionamentos estratégicos.....	475
Figura 394 - Características por posicionamento escolhido.....	476
Figura 395 - Geração de valor.....	476
Figura 396 - Indicadores por posicionamento estratégico.....	477
Figura 397 - Pentágono de atributos SCOR.....	477
Figura 398 - CANVAS business model.....	478
Figura 399 - Modelos de negócio diferenciados.....	479
Figura 400 - Importância da Cultura.....	479
Figura 401 - Modelos sobrepostos.....	480
Figura 402 - Foco nos modelos mentais e de gestão.....	480
Figura 403 - Papel de Marketing e Vendas no PGE.....	481
Figura 404 - Papel de Compras no PGE.....	481
Figura 405 - Papel de Manufatura no PGE.....	481
Figura 406 - Papel de Logística no PGE.....	481
Figura 407 - Variáveis da arquitetura da cadeia.....	483
Figura 408 - Múltiplas combinações.....	484
Figura 409 - Case projeto de arquitetura da cadeia.....	485
Figura 410 - Frame IBP.....	486
Figura 411 - Mudanças e descontinuidades.....	488
Figura 412 - Contratos de melhoria e performance.....	488
Figura 413 - Estágio de maturidade do S&OP/IBP.....	489
Figura 414 - IBP Oliver Wight.....	489
Figura 415 - Processo IBP.....	491
Figura 416 - Estratégias emergentes.....	491
Figura 417 - Análise do ambiente externo.....	492
Figura 418 - Análise das forças de mercado.....	492
Figura 419 - Análise das forças de Indústria.....	493
Figura 420 - Análise de tendências.....	493
Figura 421 - Análise de tendências macro econômicas.....	493
Figura 422 - Frame NGT.....	496
Figura 423 - PMI.....	497
Figura 424 - Áreas de conhecimento do PMI.....	498
Figura 425 - Elementos do modelo mental.....	500
Figura 426 - Elementos de Pessoas e Organização.....	501
Figura 427 - Aspectos do comportamento humano.....	501
Figura 428 - Frame cultura organizacional.....	502
Figura 429 - Características da cultura organizacional.....	502
Figura 430 - Curva de envolvimento.....	503

Figura 431 - 8 passos da mudança.....	503
Figura 432 - 8 passos da mudança: ações.....	504
Figura 433 - Ações de MUDA para a transformação.....	505
Figura 434 - Value Chain Scorecard.....	506
Figura 435 - Falhas de implementação da estratégia.....	507
Figura 436 - Motivos das falhas.....	508
Figura 437 - Gestão da performance.....	508
Figura 438 - Alavancas de valor.....	509
Figura 439 - Cultura de meritocracia.....	509
Figura 440 - Atuação de MKT e Vendas no IBP.....	510
Figura 441 - Atuação de Suprimentos no IBP.....	511
Figura 442 - Atuação de manufatura no IBP.....	512
Figura 443 - Atuação de logística no IBP.....	513
Figura 444 - Principais funções do S&OP.....	515
Figura 445 - Ciclo S&OP.....	516
Figura 446 - Processo S&OP.....	517
Figura 447 - Baseline e Outliers.....	517
Figura 448 - Curvas de previsão.....	518
Figura 449 - Metodologia para seleção de método de previsão.....	519
Figura 450 - Fluxograma para seleção de método de previsão.....	520
Figura 451 - Frame proposto de prever demanda.....	521
Figura 452 - Exemplo de prever vendas.....	522
Figura 453 - Componentes do consenso de demanda.....	523
Figura 454 - Exemplo consenso de demanda.....	524
Figura 455 - Alternativa de decisão no consenso.....	525
Figura 456 - Pauta da reunião de consenso.....	526
Figura 457 - Processos de planejar operações.....	526
Figura 458 - Verificação de capacidade produtiva.....	527
Figura 459 - Exemplo de capacidade calculada.....	527
Figura 460 - Diferentes granularidades de verificar capacidade.....	528
Figura 461 - Reposicionamento capacidade modelo APICS.....	528
Figura 462 - Pauta da reunião de operações.....	530
Figura 463 - Pauta da reunião de pré S&OP.....	531
Figura 464 - EVA e alavancas de valor.....	532
Figura 465 - Pauta da reunião do S&OP Executivo.....	533
Figura 466 - Comunicar planos S&OP.....	533
Figura 467 - Ex. Calendário S&OP.....	534
Figura 468 - Avaliação de aderência do processo S&OP.....	534
Figura 469 - Matriz de avaliação.....	535
Figura 470 - Plano de ação.....	536
Figura 471 - Análise da acurácia do S&OP.....	537
Figura 472 - Atuação de MKT e Vendas no S&OP.....	537
Figura 473 - Atuação de Suprimentos no S&OP.....	538
Figura 474 - Atuação da Manufatura no S&OP.....	538
Figura 475 - Função de Logística no S&OP.....	538
Figura 476 - Frame IBP.....	539
Figura 477 - Calendário integrado S&OP e IBP.....	539
Figura 478 - Horizonte rolado integrado.....	539
Figura 479 - Amplitude de análise do DRE - S&OP e IBP.....	540
Figura 480 - Absorção das variabilidades.....	541
Figura 481 - Hierarquia de planejamento.....	542
Figura 482 - Processo do GATE.....	542
Figura 483 - Frame planejamento integrado.....	543
Figura 484 - Ex desdobramento do plano.....	543

Figura 485 - Modelo de desagregação.....	544
Figura 486 - Avaliar desvios e decidir.....	545
Figura 487 - Lead time estimado.....	546
Figura 488 - ATP e CTP.....	547
Figura 489 - Análise do OTIF.....	547
Figura 490 - Motivos de penalidade do OTIF.....	548
Figura 491 - Critérios de priorização.....	548
Figura 492 - Gestão da flexibilidade e responsividade.....	549
Figura 493 - Análises e decisões no GATE.....	550
Figura 494 - Painel de gestão GATE.....	550
Figura 495 - Painel GATE caso 1.1.....	551
Figura 496 - Painel do GATE caso 1.2.....	551
Figura 497 - Painel do GATE caso 2.1.....	552
Figura 498 - Painel do GATE caso 2.2.....	553
Figura 499 - Painel do GATE caso 2.5.....	554
Figura 500 - Painel do GATE caso 2.6.....	554
Figura 501 - Painel do GATE caso 2.7.....	555
Figura 502 - Painel do GATE caso 3.1.....	555
Figura 503 - Painel do GATE caso 3.2.....	556
Figura 504 - Processos detalhados GATE.....	557
Figura 505 - Matriz de papéis e responsabilidades.....	558
Figura 506 - Cronograma mensal GATE.....	559
Figura 507 - Agenda da reunião semanal do GATE.....	560
Figura 508 - Agenda reunião mensal do GATE Executivo.....	561
Figura 509 - Indicadores GATE de nível de serviço.....	562
Figura 510 - Indicadores GATE de aderência do processo.....	562
Figura 511 - Indicadores GATE de Custo de Servir.....	563
Figura 512 - Indicadores GATE estoque de segurança.....	563
Figura 513 - Indicadores GATE de estoque de segurança aproximado.....	563
Figura 514 - Análise de maturidade do processo.....	564
Figura 515 - Atuação de MKT e Vendas no GATE.....	565
Figura 516 - Atuação de Suprimentos no GATE.....	565
Figura 517 - Atuação de Manufatura no GATE.....	566
Figura 518 - Atuação de Logística no GATE.....	566
Figura 519 - Processos de Gestão de Ordens.....	567
Figura 520 - GORD de Produção.....	569
Figura 521 - Dados e Parâmetros do sequenciamento.....	570
Figura 522 - Economic Production Quantity (EPQ).....	574
Figura 523 - GORD - Compras.....	578
Figura 524 - Ponto de ressuprimento temporal.....	579
Figura 525 - Dimensões do pedido de Compras.....	581
Figura 526 - GORD - Compras Produtivos.....	584
Figura 527 - GORD - Transferência.....	585
Figura 528 - GORD - V&D.....	589
Figura 529 - Sistemas de alocação (pegging).....	591
Figura 530 - Variáveis de escolha de modal.....	593
Figura 531 - GORD Devolução de Vendas.....	601
Figura 532 - Atuação de MKT e Vendas nos GORDs.....	606
Figura 533 - Atuação de Suprimento nos GORDs.....	606
Figura 534 - Atuação de manufatura nos GORDs.....	606
Figura 535 - Atuação de Logística nos GORDs.....	607
Figura 536 - 7 desperdícios.....	610
Figura 537 - Componentes do Lean.....	611
Figura 538 - Componentes do Six Sigma.....	611

Figura 539 - Componentes do TQM.....	611
Figura 540 - Componentes do TPM.....	612
Figura 541 - Componentes TOC.....	612
Figura 542 - Pilares de excelência em operações.....	612
Figura 543 - Modelo Adaptado do Propósito Lean: Hoshin Kanri.....	613
Figura 544 - Jornada de transformação Lean.....	614
Figura 545 - Maturidade em Manutenção.....	615
Figura 546 - Limpeza, Inspeção e Lubrificação: 5W2H.....	615
Figura 547 - Etapas de limpeza, inspeção e lubrificação.....	616
Figura 548 - Etapas de redução de quebras e frequência da manutenção.....	617
Figura 549 - Maturidade em qualidade.....	619
Figura 550 - Maturidade na Produção.....	620
Figura 551 - Maturidade em Lean Logístico.....	622
Figura 552 - Maturidade em processos integrados.....	623
Figura 553 - Maturidade em SSMA.....	624
Figura 554 - Maturidade em organização, cultura e liderança.....	625
Figura 555 - Papéis organizacionais com empoderamento.....	627
Figura 556 - Papel do líder.....	628
Figura 557 - Maturidade em Pessoas.....	628
Figura 558 - Maturidade em indicadores.....	629
Figura 559 - Maturidade em tecnologia.....	630
Figura 560 - Perfis comportamentais dos clientes.....	631
Figura 561 - Foco em cada perfil de cliente.....	632
Figura 562 - Tipo de cadeia de atendimento.....	632
Figura 563 - Ofertas por tipo de cadeia.....	633
Figura 564 - Elementos de gestão por tipo de cadeia.....	634
Figura 565 - Escolhas de posicionamento estratégico.....	634
Figura 566 - Posicionamento estratégico e respectivo tipo de cadeia.....	635
Figura 567 - Gestão do S&OP por tipo de cadeia.....	636
Figura 568 - Gestão de atendimento (GATE) por tipo de cadeia.....	636
Figura 569 - Gestão de ordens (GORDs) por tipo de cadeia.....	637
Figura 570 - Ponto de desacoplamento.....	637
Figura 571 - Grupos de atendimento por tipo de cadeia.....	638
Figura 572 - Evolução na maturidade da gestão 1.0 a 4.0.....	640

Agradecimentos

O fruto deste livro como todo conhecimento humano é um produto coletivo, e o que registro aqui foi criado por várias pessoas, desde autores já consagrados que desenvolveram modelos relevantes de análise e gestão, como colegas de trabalho que convivi e que através de profundas e constantes discussões, produzimos o conhecimento que aqui adapto ao meu estilo e deixo registrado.

Em 30 anos no mundo da consultoria, interagi com muitas empresas. Clientes dos setores de bens de consumo, construção civil, papel e celulose, eletroeletrônicos, linha branca, varejo, cosméticos, distribuição de energia, agronegócio, educação, entre outros que me ajudaram a testar os modelos de gestão aqui representados, bem como me ensinaram que cada empresa tem uma solução ótima que deve ser configurada ad hoc.

Entretanto, quero destacar a minha vivência na Axia Value Chain, que foi uma empresa de consultoria brasileira que desenvolveu o modelo de gestão da cadeia de valor, o mapa do inferno e as 7 dimensões da transformação. Um grupo de “CDFs porra loucas”, como os chamava, que tinha paixão pelo conhecimento e com total abertura mental para o novo, sempre com uma visão sistêmica e buscando desenvolver relações positivas por onde passava. Obrigado a todos vocês pela oportunidade de troca e de aprendizado. Espero que nossa paixão pelo conhecimento e por desenvolver modelos de gestão inovadores continue a nos impulsionar e a nos manter conectados. Muito obrigado mesmo.

Agradeço também ao meu ex-sócio da Sistemas de Negócios Consultoria, Hilton de Brito, pela construção do modelo de planejamento estratégico que pudemos aplicar em dois clientes de forma conjunta.

Agradeço ao Daniel Fazolli e aos meus colegas da Modelos de Negócio (Carol, Mari, Diego, Iasmin e Giovanna) pelo apoio e revisões constantes ao longo desta jornada.

Agradeço também a quem teve paciência ao meu lado me ouvindo repetir que escreveria este livro e quem me apoiou durante todo seu desenvolvimento. Obrigado, Lorena, minha companheira, pelo seu constante apoio e estímulo.

Agradeço aos meus pais que lutaram para que eu tivesse uma educação de alta qualidade e que me ensinaram que a educação científica é o melhor caminho para o desenvolvimento da sociedade. Obrigado também pelo amor que me confortou ao longo da vida. Agradeço também aos meus irmãos por termos um ambiente desafiador de pensar a sociedade, mesmo que cada um em sua área de atuação.

E, finalmente, porém mais importante, aos meus filhos Luiza e Pedro que me motivam a levantar da cama todos os dias (não tão cedo, é verdade) para viver o presente com propósito e ajudar a construir um futuro melhor para todos.

Introdução

Uma dica importante é como se ler este livro. A minha crença sobre gestão e suas ferramentas é que devemos conhecê-las para saber selecionar quais são importantes para cada desafio de negócio existente. Não existe um roteiro pré-definido que atenda a todos os modelos de negócio. Devemos conhecer os componentes e as ferramentas disponíveis, mas a forma como as utilizaremos e iremos combiná-las depende de cada ambiente de negócio, estratégia, cultura e estilo de liderança.

A figura que melhor representa esta metáfora é o Lego, no qual cada empreendedor e/ou gestor, com bricolagem e prototipação, desenvolve soluções inovadoras. Uma vez que cada gestor deve ser um artista que inova no modelo de gestão e amplia a criação de valor para a empresa e para a sociedade.

A classificação da gestão em 4 níveis foi definida pelo autor sem a preocupação em sequenciar historicamente os temas ou justificar seu posicionamento. A proposta é demonstrar 4 momentos de gestão, demonstrando a maturidade da empresa ao adotar ferramentas e práticas que agreguem maior valor ao negócio.

Neste sentido, um dos desafios pessoais no qual me coloco enquanto cidadão, é poder compartilhar as ferramentas de produtividade que aprendi nos últimos 50 anos de vida e 30 anos de consultoria, a partir de interações em diversas empresas e setores. Além da atividade de consultor, desenvolvo-me como pesquisador de gestão e comportamento humano e tenho dado aulas em diversos programas de MBA.

O que pretendo com este livro é compartilhar conceitos e ferramentas de gestão que permitam gestores de diversos níveis a ampliarem sua visão integrada da cadeia de valor, combinando as práticas funcionais em um modelo integrado de gestão em uma visão holística. Dessa forma, o livro serve como um kit de sobrevivência e comunicação entre as áreas, permitindo um aumento de performance e produtividade do trabalho, algo tão fundamental para o desenvolvimento de nossa sociedade, com responsabilidade, ética e foco humano, bem como sustentabilidade econômica, ambiental e social.

Da gestão 1.0 à gestão 4.0

“Na história da humanidade (e dos animais também) aqueles que aprenderam a colaborar e improvisar foram os que prevaleceram” Charles Darwin

Como o nome do capítulo sugere, a evolução das empresas se comporta da mesma forma que a evolução das espécies, ou seja, as empresas que se adaptam sobrevivem. Mas ao que se adaptam as empresas? Quais são os fatores que causaram a morte de muitas empresas? Quais são os fatores que garantem o sucesso nos dias de hoje?

Esta resposta não é fácil e provavelmente já terá mudado quando você estiver lendo este livro. Porém é certo que somente analisando o ambiente político-social, cultural, de negócios e as práticas de gestão empregadas nas empresas, obteremos as principais pistas do que devemos fazer.

O primeiro passo é focar nas pessoas, tanto nos clientes quanto nos colaboradores, fornecedores, enfim... em todos os *stakeholders*[1] que atuam direta e indiretamente para o sucesso das empresas. A evolução das empresas é melhor representada pelas mudanças culturais e de comportamento de todos os seus envolvidos. Afinal de contas, quem decide são as pessoas com seus aspectos racionais e emocionais.

Outro aspecto importante que é foco deste livro, é entender quais práticas de gestão surgiram e foram sendo aplicadas para garantir respostas ágeis às novas necessidades e demandas dos consumidores que se revolucionaram ao longo dos séculos XX e XXI.

O quadro abaixo mostra uma abordagem de evolução à medida que novos componentes de gestão e novos modelos mentais foram sendo aplicados. Esses dados reconfiguram a cultura organizacional e a forma das pessoas interagirem e decidirem.

Gestão 1.0	Gestão 2.0	Gestão 3.0	Gestão 4.0
Funcional	Estratégia, Processos e Resultados	Cadeia de Valor e Inovação	Propósito e Pessoas e novos paradigmas de gestão
• Produção em série • Especialização da função • Carreiras departamentais • Tempos e Métodos • Comando e controle	• Planejamento Estratégico • Reengenharia de processos • Gestão de processos • ERP • S&OP/SCM • BSC	• Modelo E2E de gestão da cadeia de valor por Horizontes temporais de decisão • Inovação na proposta de valor e no modelo de negócio • Múltiplas cadeias de valor	• Propósito e Ética nos negócios • As pessoas são a chave do futuro • <i>Start-Up e Lean Enterprise</i> • Economia colaborativa • Indústria 4.0 • Blockchain • Criptomoedas

Figura 1 - Da gestão 1.0 à gestão 4.0

Gestão 1.0 – Foco funcional

A abordagem inicial da gestão, que perdura até hoje, se dá na busca da eficiência operacional e da excelência na função (ou departamento). Se olharmos o formato dos departamentos nas universidades de administração, até hoje vemos espelhado este modelo, e as carreiras, mesmo tendo lateralidade e movimentação entre áreas, também se desenvolvem predominantemente dentro dos departamentos.

O olhar da gestão funcional se dá pela eficiência operacional que entende o “fazer mais com menos”, sendo menos horas empregadas, menos pessoas, viagens, horas na linha de produção etc. O foco é garantir excelência na função, com especialização e escala de trabalho. No âmbito produtivo, a produção ocorre em série e com aplicação de “tempos e métodos” para definir qual a melhor forma para se trabalhar. O comando e o controle se tornam presentes e a autonomia do trabalhador é mínima. Os gestores definem como cada um deve trabalhar e a forma mais produtiva é estabelecida.

Obviamente, o tempo e os métodos desenvolveram sua plenitude nas unidades fabris e nos diversos trabalhos manuais, trazendo maior eficiência operacional na execução de funções simples e repetitivas. Porém, a diversificação requerida pelos clientes mudou as regras do jogo. O que era mecânico e repetitivo passou a não ser mais suficiente, surgindo a necessidade de refinar o pensamento funcional. Desde então, metodologias vêm sendo desenvolvidas para aprimorar não só a eficiência operacional, mas também a eficácia na produção de valor na empresa.

Neste livro, destaco alguns componentes funcionais de gestão que amadureceram ao longo do tempo e se constituem de peças e ferramentas importantes para a configuração do modelo de negócio de cada empresa individualmente. Não passarei por todas as áreas, somente pelas centrais da cadeia de valor: Marketing (MKT) e Vendas, Produção, Compras e Distribuição, demonstrando como essas ações impactam os resultados financeiros e o fluxo de caixa.

Gestão 2.0 – Foco em estratégia, processos e resultados

A demanda dos consumidores se diversificou, assim como os modelos de negócio e a proposta de valor de cada empresa. Inicialmente, há uma divisão proposta: foco em escala ou valor agregado[2]. Isso significa que as empresas atuam para ser as gigantes e ter o menor custo, ou desenvolver produtos de alto valor agregado e atender as classes mais altas da população. Contudo, o posicionamento de alto valor agregado pode ocorrer em nichos de mercado específico, ou seja, prover uma solução customizada para segmentos específicos de clientes.

Grandes autores de planejamento estratégico surgem, fazendo as empresas mergulharem em processos de planejamento das mais diversificadas formas[3] e, com isso, desenvolverem uma visão integrada de alto nível.

Paralelamente, surge um movimento de reengenharia de processos. Com o advento de novas tecnologias computacionais e a visão de se orientar para atender o cliente, os processos passam a ser foco de redesenho, buscando simplificação e automação com redução do quadro de pessoas e aumento da eficiência operacional. Desde 1993, Hammer e Champy[4] ganham fortuna palestrando mundo afora sobre como a tecnologia com a reengenharia de processos pode dar eficiência. Davenport descreve como inovar nas empresas através da tecnologia da informação[5].

Redesenhar os processos com aceleradores de TI, entretanto, não se mostrou tão significativa na geração de valor nas empresas. Sua atividade, implementada em larga escala até hoje com quase todas as consultorias de gestão especialistas em redesenho de processos, melhora sim a eficiência operacional (número de pessoas para fazer uma atividade), porém não coloca a pessoa como agente principal que deve buscar soluções de maior eficácia no negócio[6], como novos canais a ser explorados, novas configurações operacionais de distribuição, etc. O foco é muito operacional e não questiona, na maioria das vezes, se é importante mudar a lógica do negócio e não somente automatizá-la.

Junto a esses dois importantes movimentos, em 1992, é desenvolvido por Kaplan e Norton, o Balanced Score Card[7]. O BSC é uma metodologia de medição e gestão de desempenho, estruturada em 4 camadas inter-relacionadas (financeiro, cliente, processos e pessoas). Basicamente, pessoas bem capacitadas desenvolvem bons processos, satisfazem os clientes e ampliam o resultado financeiro da empresa. Simples assim.

A aplicação do BSC, na maioria das empresas, encontra o problema de que, após definir o mapa estratégico da empresa, desdobra as iniciativas estratégicas e decompõe suas metas em um viés funcional. Ao fazer isso, por um lado, põe a organização em movimento (pois pessoas cobradas e com foco são mais produtivas), mas por outro, não sabe lidar com os trade-off's[8] entre os departamentos. Para superar suas metas, cada área busca a excelência, mas a excelência global fica comprometida com esse comportamento.

Nessa mesma década de 90, surge o Boom dos ERP (*Enterprise Resource Planning*), que com a ameaça do 'bug do milênio', nunca ocorrido, fez todas as empresas implementarem um sistema integrado de gestão com uma visão de processos. A alemã, SAP, cresce nesse momento e, a tecnologia

somada ao redesenho de processos e complementada pelo tripé de pessoas (conhecimentos e capacitação técnica), serviu como base para promessas de integração e solução de muitos conflitos dentro de empresas.

O que se percebe nesse momento é que o modelo de gestão e de operação nas empresas não está sincronizado, fazendo sua integração computacional expor esses problemas que antes eram geridos independentemente por cada área. A própria SAP Américas fez, ao final dos anos 90, um desafio para universidades explicarem por que a implementação do ERP não gerava os ganhos prometidos. A pesquisa com núcleo de excelência em manufatura da Engenharia de Produção de São Carlos, da USP, mostrou que não basta integrar processos, pessoas e tecnologia, mas é fundamental ter a visão da transformação, saber a estratégia para se chegar lá, trabalhar a cultura da organização e os modelos de negócio, bem como definir os indicadores e metas com uma visão de cadeia de valor.

Ao implantar os sistemas ERP, as empresas se depararam com um problema muito sério que é não ter, previamente ou durante a implementação, um modelo de gestão da cadeia de valor com seus fluxos e variabilidades. Mesmo sendo criado na década de 80, o processo de *Sales & Operational Planning* (S&OP), ou planejamento integrado de vendas, operações e estoques, passa a ser implementado tardiamente nas empresas para funcionar como um modelo de integração tática com os departamentos de marketing e vendas, compras, produção, distribuição e finanças. Tal processo foi o embrião das áreas de planejamento autônomas dentro das empresas e constituiu a base para a gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management* – *SCM*).

Com o aumento da complexidade das operações (que é exponencial à medida que se amplia o número de produtos, clientes, CDs e fábricas), a busca por redução de custo e aumento do nível de serviço passou a ser gerenciada de forma mais integrada. Com base nos conceitos de planejamento e programação que podem ser encontrados no modelo da APICS[9], ou representado funcionalmente pelo SCOR[10], a área de operações vai se consolidando.

O problema que se percebe passa a ser o trade-off entre reduzir o custo ou melhorar o nível de serviço do cliente. Desafios esses que serão endereçados pela gestão, não do *SCM*, mas da cadeia de valor como um todo, balanceado o posicionamento mercadológico e as estratégias de vendas com a otimização da cadeia de suprimentos

Vale destacar também a iniciativa japonesa de controle estatístico de processo e manufatura enxuta (*Six Sigma* e *Lean Manufacturing*). Um modelo de gestão que promove uma real visão da cadeia de valor, mesmo que mais focado ao ambiente interno da empresa, mas que trabalha para eliminar todo o trabalho que não agrega valor, controla as variabilidades do processo e implementa uma gestão matemática-quantitativa para controle de variabilidades.

O Lean Manufacturing, mesmo nascendo dentro das fábricas, estabelece um modelo de integração com toda a cadeia de abastecimento, permitindo uma elevada confiabilidade no processo e, ao mesmo tempo, ganhos significativos de flexibilidade na cadeia.

Enfim, com o tempo foram nascendo os componentes e as ferramentas necessárias para construir um modelo de gestão da cadeia de valor, integrando todas as áreas da empresa e modificando o paradigma funcional por um modelo de governança baseado em horizontes temporais de decisão.

A contribuição deste livro, neste tópico específico, será de compartilhar algumas ferramentas de planejamento estratégico, assim como fazer uma crítica ao BSC (não como foi proposto pelos autores, mas como foi aplicado com os vícios funcionais), mostrar as limitações do tripé de processos, pessoas e tecnologia na reengenharia das empresas e compartilhar experiências de implementação do ERP, destacando as armadilhas comuns, seus limites, sua força e como a visão sistêmica da gestão da cadeia é importante para olhar a operação como um todo.

As metodologias *Six Sigma* e *Lean* serão descritas “antecipadamente” no bloco da gestão 1.0 como as melhores práticas de excelência em manufatura, sendo complementadas com os conceitos de TPM, TQM e TOC.

Gestão 3.0 – Foco na gestão da cadeia de valor e inovação

Este tópico traz algo novo não registrado na literatura: o modelo E2E de gestão da cadeia de valor por horizontes temporais de decisão. Tal modelo foi desenvolvido coletivamente na Axia Value Chain, entre os anos de 2003 e 2012, sendo apresentado em diversos congressos sobre o tema[11].

Esse modelo é estruturado por uma combinação de processos integrados, cada qual em seu respectivo horizonte temporal de decisão (anos, trimestres, meses, semanas, dias e horas/minutos) conduzido por grupos multifuncionais que tem autonomia de decisão.

Se fizemos uma rápida reflexão, veremos que nossa decisão se dá por unidades de tempo e sempre estamos pensando: o que vou fazer hoje? E na próxima semana? E no mês? Dessa forma, as próprias metas e controles são temporais também. Logo, esse modelo organiza as decisões e define as responsabilidades e complementariedades interdepartamentais necessárias para o bom funcionamento do negócio, evitando o grande problema nas empresas que são os feudos funcionais.

Outro aspecto é a inovação nos modelos de negócio. Inicialmente, o termo inovação era muito associado ao desenvolvimento de novos produtos ou tecnologias, recentemente, a inovação ganha outros ares à medida em que a reconfiguração do modelo de negócio pode agregar um valor mais alto, mesmo entregando o mesmo produto (seja no consagrado modelo da Dell, ou da Nespresso). Nesse sentido, existem dois modelos de análise muito importantes a conhecer: um sobre o ciclo de inovação e suas ferramentas de suporte e o outro sobre a metodologia CANVAS[12], que auxilia na prototipação de diferentes modelos de negócio.

Finalmente, voltando à gestão da cadeia de valor, mostrar que parte dos conflitos existentes é que uma empresa tem mais de uma cadeia de valor com posicionamentos distintos para diferentes segmentos, mas que ainda não conseguiram estruturar internamente com um formato diferenciado de atendimento dos pedidos. Para tal, compartilho os conceitos desenvolvidos pelo professor John Gattorna[13], com o qual tive o prazer de interagir e trabalhar brevemente, que estabelece um modelo de múltiplas cadeias.

Nos dois primeiros blocos da gestão (1.0 e 2.0), irei compartilhar metodologias e ferramentas que foram muito úteis nos meus 30 anos de consultoria, mas que já são de domínio público há muitos anos. Nesse bloco (gestão 3.0), por sua vez, o leitor irá ter contato com metodologias novas que geram alto impacto nas empresas, sendo largamente aplicadas em grandes nacionais e multinacionais ao longo dos últimos 15 anos.

Gestão 4.0 – Foco no propósito, nas pessoas e nos novos paradigmas de gestão

Esse último bloco, que não será explorado neste livro, nos desperta para novas práticas de gestão que vêm renovar a gestão tradicional e nos fazer pensar que os novos modelos de gestão, mais enxutos, colaborativos e com maior espaços de significado, estão criando as empresas de maior valor. Claro que a economia tradicional ainda é maior e deverá permanecer assim por muitos anos. Além de novas tecnologia, as pessoas terão que continuar a comer, se vestir, construir, etc., mas não podemos fugir da importância que as novas culturas de alta performance trazem para o ambiente de negócios.

As novas gerações têm um papel fundamental nesse caminho. Uma vez que já não querem servir a uma empresa sem um propósito maior que o lucro, ou atuar em uma cultura hierárquica e de baixo espaço de criação e desenvolvimento. Mais do que isso, precisamos entender que as pessoas é quem fazem a diferença. Sim, precisamos gerenciar de forma diferenciada os talentos e, até mesmo, desenvolver o talento que existe em cada colaborador da empresa, despertando a paixão pela vida e a realização naquilo que fazemos. Todos os *stakeholders*, internos e externos, da empresa devem ser considerados e envolvidos.

Paralelamente a essa revolução das pessoas, temos a revolução da conectividade entre as máquinas, a Indústria 4.0 e a Internet das coisas (IoT), tecnologia que permitirá um nível de integração jamais alcançado, com alta produtividade e mudança completa nos paradigmas de produzir, customizar e servir. Para nos preparar para a nova economia, entretanto, devemos dominar os modelos integrados de gestão da cadeia de valor. Este livro colabora nesse sentido, e visa capacitar os gestores a uma maturidade na gestão para criar as condições necessárias para a Gestão 4.0. Afinal, o mundo continua a rodar e cada vez mais precisamos abrir nossas cabeças para nos conectar às redes de construção de conhecimento e de valor na sociedade.

GESTÃO 1.0

“Melhores práticas” funcionais na gestão da cadeia de valor

Marketing e Vendas

A atuação de Marketing e Vendas deve focar na criação de valor para a empresa, partindo do olhar estratégico de posicionamento e passando pela combinação de táticas mercadológicas, comerciais, bem como na execução desse valor à curto prazo. Desde a publicação do livro “*Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*” em 1984, do autor Philip Kotler, conceitos de gestão mercadológica ganharam muita importância nas empresas, dentre eles o conceito dos 4P’s (Produto, Preço, Promoção e Praça).

Atualmente, o livro já está em sua 14ª edição e continua a ser base para aprender o tema. Porém, muitos outros temas passaram a ser relevantes para o assunto, como segmentação, gestão de marca, gestão do relacionamento, entre outros que iremos destacar a seguir.

A empresa deve conhecer em profundidade os consumidores finais, suas necessidades, estilo de vida, desejos, modelos mentais e estabelecer uma forte relação de experiência com a Marca. Por outro lado, precisa ter intimidade com seus clientes, entender a cadeia de valor na qual está inserida e adequar a oferta do mix de produtos e serviços.

O quadro abaixo mostra quinze componentes que devem ser compreendidos e serão peças fundamentais para a modelagem do negócio. Vale destacar que a decisão tomada em um destes componentes, influencia de alguma forma os demais componentes.



Figura 2 - Melhores práticas de Marketing e Vendas

Por exemplo: se a empresa aumenta o preço dos produtos, pode ter uma redução no volume vendido no período ou, com *Insights* de clientes, altera a segmentação dos mesmos e ajusta o pacote de serviços no atendimento de cada novo segmento. Enfim, a combinação de cada uma das peças e a resultante do modelo de negócio devem garantir a execução das estratégias e táticas de negócio que gerem o valor requerido.

As melhores práticas de gestão (“*Best Practices*”) só geram resultado quando combinadas de acordo com o modelo de negócio definido, pois não existe melhor prática em si. O valor gerado é resultado da aderência de sua oferta com as necessidades dos consumidores, da maturidade de gestão que você se encontra e de como aplica as técnicas de gestão para, ao longo do tempo, gerar soluções inovadoras em suas diversas configurações.

Os níveis de maturidade estão diretamente relacionados com o investimento nas pessoas, na modelagem do negócio e em ter um modelo integrado de gestão. O maior valor está em como as peças e componentes são combinados e geram, de fato, valor reconhecido pelos clientes e consumidores finais.

É muito importante conhecer os componentes individualmente, para poder explorá-los e criar um modelo de negócio inovador e altamente eficiente. Então, mãos à obra! Lembrem-se: não há certo ou errado, assim como as ferramentas aqui exploradas não representam todas as existentes, mas podem e irão ajudar muito.

1. *Customer Insights* e Inteligência de Mercado

Conhecer o cliente e o mercado que se atua é fundamental para o bom desenvolvimento dos negócios e tem, em seu primeiro exercício, entender quais necessidades serão atendidas.

Quando olhamos para os processos de planejamento estratégico, geralmente temos como primeiro exercício o conhecimento do mercado no qual buscamos atuar. Para conhecê-lo, costuma-se utilizar as “5 forças de Porter”[14] (ferramenta extremamente difundida), modelo muito intuitivo que auxilia a entender o mercado e seus competidores, como segue:

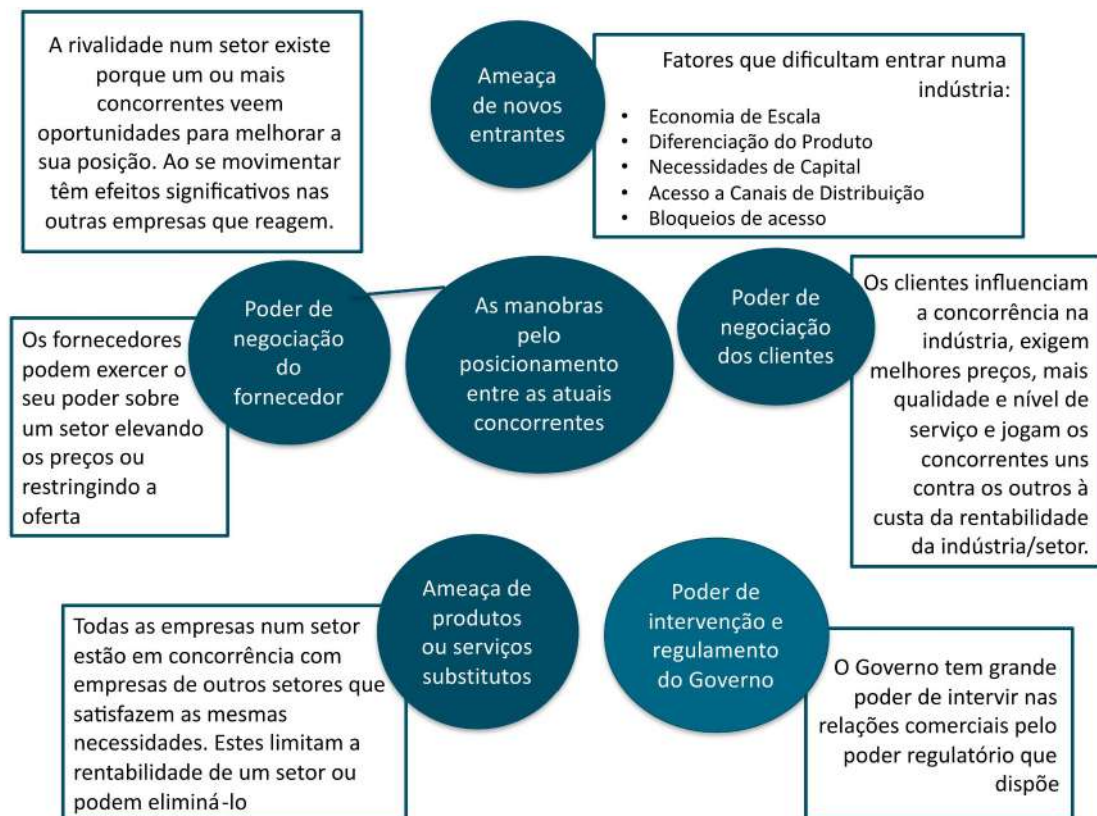


Figura 3 - 5 Forças do Porter

Esse modelo nos faz refletir sobre o mercado de atuação à medida que foca no poder de negociação dos clientes e fornecedores, na manobra de posicionamento dos concorrentes, ameaça de novos entrantes de produtos e bens substitutos, posteriormente complementado pelo poder de intervenção e regulamentação do governo.

O exercício de inteligência de mercado requer, portanto, uma pesquisa permanente do que está ocorrendo em seu ambiente de negócio, e todas as áreas da empresa devem estar atentas aos movimentos em andamento. A área de compras pode informar quais novas matérias-primas estão sendo aplicadas nesse tipo de solução. A área Logística em quais modelos de atendimento serão utilizados, Produção e P&D em novas tecnologias de produto e aplicações, Marketing e Vendas em quais ofertas estão no mercado, a qual preço e com qual proposta de valor.

A inteligência de mercado, também denominada de inteligência competitiva, é fundamental para definir a estratégia da empresa e seus desdobramentos em posicionamento de marketing, vendas, P&D e todos os componentes da entrega de valor, trazendo inúmeras vantagens para a empresa, entre elas:

- Conhecer os reais problemas do mercado de atuação;
- Dominar o que está sendo feito em seu segmento de mercado;
- Conhecer os principais atores e influenciadores do mercado;
- Acompanhar tendências;
- Conhecer as necessidades de seus clientes atuais e potenciais;
- Verificar o comportamento dos concorrentes de forma antecipada;
- Desenvolver melhores abordagens de vendas;
- Adequar sua oferta de produtos e serviços;
- Avaliar como está a percepção da sua marca pelo consumidor.

Uma grande dificuldade para desenvolver esse tema é lidar com um enorme volume de informações disponíveis, desde a internet e redes sociais, até informações de boca a boca a serem colhidas em campo. Para tanto, é importante ter um mecanismo de coleta e tratamento de dados, tratamento analítico e alinhamento organizacional dessa visão com o apoio de especialistas. Podendo utilizar:

- Monitoramento de notícias: *clipping* de jornais, revistas especializadas, publicações do setor, sites, entre outros;
- Monitoramento e engajamento nas mídias sociais;
- Ferramentas de BI;
- Monitoramento de clientes com softwares de CRM;
- Monitoramento de dados e comportamentos na web com ferramentas específicas como o *Google Analytics*.

Ter conhecimento de todos esses elementos dá uma capacidade de agir e se reposicionar constantemente no mercado de forma estruturada. É a diferença de entrar em campo conhecendo os adversários e sua forma de jogar, ou simplesmente se preparar para a partida na sua perspectiva exclusiva e querer impor seu jogo. Adaptar-se é um diferencial que a inteligência de mercado pode contribuir dando visibilidade para a empresa.

Contudo, conhecer o mercado e focar no poder de barganha dos clientes e nos produtos substitutos, ainda mantém um foco na oferta e não em atender as necessidades mutantes dos clientes. Para isso, é fundamental se conectar e entender a perspectiva do consumidor final, ter empatia e se colocar na pele dele, facilitando assim a adequação da oferta para satisfazer essas demandas.

Observando a literatura de gestão, se orientar ao cliente já é uma obrigação se você quiser se

manter vivo no mercado, mas convivendo com inúmeras empresas de diversos setores, vi que o nível de conhecimento do cliente ainda é baixo e deve ser aprimorado. Não basta oferecer um produto ou serviço, é preciso entender quais são os valores atribuídos, quais emoções estão relacionadas, qual o valor realmente agregado para o consumidor final, enfim, que necessidade o produto ou serviço atende enquanto utilidade concreta e atributo inconsciente[15] que movem a decisão de compra.

A definição de *customer Insights*, ou *consumer Insights*[16], é uma área de conhecimento geralmente combinado às áreas de pesquisa e desenvolvimento (P&D), marketing e vendas que visa relacionar os interesses do consumidor com os atributos que a marca propõe para assim, coletar informações que permitam a empresa adquirir, desenvolver e reter seus clientes e consumidores finais.

Um conceito mais perspicaz foi proposto por Paul Laughlin (2004)[17], que de forma adaptada, defino como: “*Customer insight é o entendimento inusitado e singular de seus clientes, que posto em prática muda seu comportamento para benefício mútuo*”.

Segundo o autor deve-se considerar quatro aspectos chave:

1. Inusitado e singular: não basta uma observação isolada ou uma conversa superficial. Deve-se buscar os aspectos inconscientes que demonstram suas necessidades escondidas e direcionam o comportamento do consumidor.
2. Os *Insights* servem para gerar hipóteses.
3. As hipóteses comprovadas devem ter o poder de influenciar o comportamento do consumidor.
4. Para serem sustentáveis, devem gerar benefícios mútuos para o consumidor e a empresa.

O primeiro desafio está na coleta e organização das informações dos clientes, pois requer interações permanentes com eles, monitorando seus pontos de vendas, os meios de comunicações veiculadas, as redes sociais, os sites de reclamações, a central de atendimento, as interações dos representantes de vendas e assistência técnica, enfim, uma série de fontes que devem ser sistematizadas.

O uso de ferramentas de coleta e armazenagem de dados (*data mining*) e de tratamento de dados (*analytics*), é fundamental para se ter os *Insights* necessários. Porém, não é suficiente coletar e armazenar os dados dos clientes, que sem dúvida são um ativo precioso, mas é preciso saber tratar esse volume gigantesco de dados, gerando informações e conhecimento prático. Para tal, a disciplina de gestão do conhecimento deve ser implementada e mantida.

Daí surge o segundo e talvez maior desafio, analisar esse conjunto enorme de dados e informações e dar sentido a eles. A pressão do dia-a-dia das empresas faz com que o foco esteja em fazer acontecer, ter uma postura de execução e não deixar a bola cair. O foco no curto prazo acaba por predominar e falta tempo, pessoas e recursos para produzir análises profundas sobre a visão do cliente e como se deve adequar a própria oferta.

É importante fomentar uma cultura analítica nas empresas, criando capacidade de enxergar o futuro, e não apenas consumir o tempo justificando com fatos e dados o que já ocorreu. O uso de ferramenta de tratamento de “big data”, combinado com análises preditivas (que utilizam de forte componente de modelagem matemática), é diferencial para a compreensão de como seus clientes estão se comportando e como eles podem se comportar no futuro.

O tratamento de dados e modelos analíticos pode e é muito útil no desenvolvimento de *Insights*, mas não podemos esquecer que o foco central é o cliente e com ele devemos interagir para ter as descobertas necessárias para ampliação do valor gerado. Realizar entrevistas estruturadas com os clientes, acompanhar os clientes enquanto fazem suas compras, realizar grupos focais com consumidores e especialistas do setor também contribuem, e muito, no desenvolvimento dos *Insights*.

Nesse sentido, “*the empathy map*”[18] (o mapa de empatia) é uma ferramenta que põe o cliente em perspectiva e nos dá muita informação importante sobre como devemos atuar. Sair do salto alto,

acreditando que conhece o mercado, pois já atua nele há muitos anos, pode ser fator decisivo de sobrevivência.

Por fim, é importante estruturar um banco de dados de marketing para geração de hipóteses, criar uma cultura de prototipação e testes para inovar em ofertas de produtos e serviços que deve atrair os consumidores e gerar o benefício mútuo para eles e para a empresa.

A aplicação da inteligência de mercado, com ênfase em geração de *Insights* dos clientes e consumidores finais, aplicando modelos analíticos sob uma base ampla de dados, traz benefícios relevantes para a empresa, tais como:

- Maior retorno sobre o investimento de marketing e promoções;
- Aumento da participação de vendas sobre seus clientes (*wallet share*);
- Menor custo de aquisição e maior retenção de clientes;
- Melhorar a satisfação dos clientes e antecipar problemas;
- Aumento da eficácia da força de vendas, com *prospects* mais qualificados.

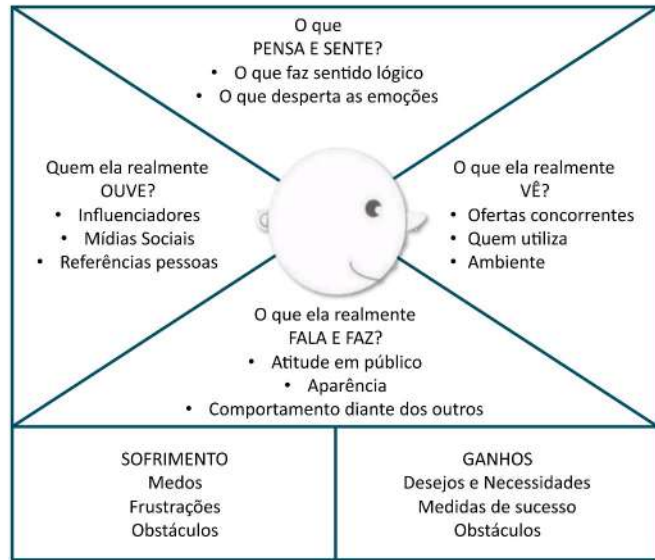


Figura 4 - The Empathy Map

2. Inovação de Portfólio & Desenvolvimento de Produtos

Conhecer os clientes e o mercado é o início para modelar a oferta e garantir o crescimento e a rentabilidade da empresa. A renovação do portfólio de produtos e serviços permite à empresa se modernizar e ofertar as melhores tecnologias existentes, provendo novas soluções mais adequadas às necessidades dos clientes. Para tal, dois temas devem ser gerenciados nas empresas:

- O portfólio de produtos e de serviços;
- O ciclo de desenvolvimento de produto.

O desenvolvimento e aplicação do portfólio desdobra da escolha do escopo estratégico da empresa, que como bem definiu Ansoff [19] (1965), deve ser explorada em termos de produtos existentes ou novos, e em mercados atuais ou novos.

Várias **alavancas de valor** podem ser utilizadas em cada um dos quadrantes propostos, e visam o crescimento e expansão da atuação da empresa nos mercados atuais e nos novos mercados (Figura 6)

		Produto	
		Atual	Novo
Mercado	Atual	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
	Novo	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Figura 5 - Matriz de Ansoff

O caminho mais tradicional para conquistar maior penetração de mercado se dá pela ampliação da força de vendas, melhoria da qualidade do produto e do nível de serviço prestado. Focar no desenvolvimento da conta para ampliar a participação nas compras dos clientes e ampliar a política de crédito, tendo todos esses elementos como características mais operacionais.

Quando pensamos em inovação e posicionamento estratégico, a maior dificuldade se dá no desenvolvimento de uma cultura de vendas voltada para valor agregado, e não simplesmente vender o produto. Tema esse que será mais bem explorado na efetividade da força de vendas.

O outro ponto que busco destacar é a ampliação e/ou adequação da oferta de serviços relacionados aos produtos atuais. A oferta não é exclusivamente de produtos, mas sim dos mesmos agregados a um pacote de serviços e nível de

atendimento específico para cada segmento de cliente. A servitização ocorre quando uma empresa faz a transição de fabricante de bens para fornecedor de soluções produto-serviço. Como servitização podemos citar o aluguel de ativos (equipamentos) ao invés de sua venda.

Fica aqui uma pergunta: quem dos leitores já viu a lista de produtos existentes de uma empresa (seu portfólio)? A resposta deve ser praticamente 100%. Por outro lado, quem já viu a lista de serviços existentes de uma empresa? Na minha experiência de consultor não vi na maioria das empresas a lista de serviços disponíveis e com precificação específica para cada um deles.

Um exemplo que hoje se encontra presente é o serviço de entrega expressa. Na maioria dos sites de compra se percebe a possibilidade de pagar um valor extra para uma entrega mais rápida. Esse é o exemplo clássico encontrado, assim como algumas alternativas de pagamento.

Porém, será que não existem oportunidades não exploradas de outros serviços agregados que podem ser acrescidos à sua oferta? Principalmente porque quando falamos do B2B[20] há um conjunto de serviços e de modelos de colaboração ainda a ser explorados, desde pagamentos com crédito de imposto, entregas parceladas (mesmo comprometendo o custo do frete), desenvolvimento conjunto de produto, assistência na aplicação do produto, visitas técnicas regulares, produção emergencial (que impacta o *set-up* das fábricas), etc.

Um mundo de oportunidades está sendo explorado por muitas empresas, inicialmente nas empresas automotivas, mas também em bens de consumo e varejo que tem o contato direto com o cliente. Contudo, ainda tem muito o que ser feito, especialmente nas empresas B2B.

Quanto ao desenvolvimento de mercado, o modelo tradicional busca a ampliação geográfica de atuação, expandindo as áreas de atuação da empresa e ampliando seu escopo estratégico, assim como buscar novas contas e novos segmentos de atuação e novos canais de distribuição e interação com os clientes. Ampliar a política de crédito também permite que novas empresas possam ter acesso aos produtos atuais, porém com a clareza que impacta o fluxo de caixa da empresa e traz riscos associados.

Já para o desenvolvimento de produto, um ponto que ainda tem muito espaço de melhoria é o processo de desenvolvimento de produto, com foco em redução do *time to market* e aplicação dos

Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
• Ampliar a força de vendas • Melhorar a qualidade do produto; • Melhorar o nível de serviço praticado no atendimento dos clientes; • Ampliar o <i>Wallet Share</i> dos clientes atuais • Ampliar política de Crédito • Enfoque de vendas de solução de valor agregado	• Aprimorar ciclo de desenvolvimento de produto • Reduzir <i>Time to Market</i> • Menor custo de P&D com '<i>design to manufacturing</i>' e '<i>design to cost</i>' • Complementar linha de produto • Ampliar/Adequar a oferta de serviços relacionados ao produto • Mudar o formato de servir
Desenvolvimento de Mercado	Diversificação
• Ampliar ação geográfica • Desenvolver novas contas/clientes • Explorar novos segmentos de clientes • Ampliar política de crédito • Explorar novos canais de vendas	• Desenvolver novos ramos de atividades • Fusões e aquisições • Desenvolver produto configurável • Reconfigurar o modelo de negócio • Explorar competências diferenciais

Figura 6 - Alavancas de valor na expansão de produto e mercado

conceitos de *Design to Manufacturing* e *design to cost*. A complementariedade do portfólio também contribui com o crescimento e expansão do negócio e é facilitada, pois já se encontra no ramo de atuação da empresa.

A diversificação da atuação em novos produtos e novos mercados simultaneamente é o viés de maior risco para as empresas, e pode ser feita tanto com desenvolvimento interno de novas capacidades quanto de forma mais acelerada, pela fusão e/ou aquisição de novas empresas. Outra ação é tornar seu produto configurável, ampliando a oferta e personalizando a aplicação para uma nova base de clientes. A reconfiguração do modelo de negócio e a exploração de competências diferenciais também alavancam o resultado.

Vale então destacar o processo de desenvolvimento de novos produtos e quais aspectos devem ser levados em conta para maior efetividade do negócio. A figura abaixo apresenta uma representação tradicional deste modelo[21] (Cooper, 2001).

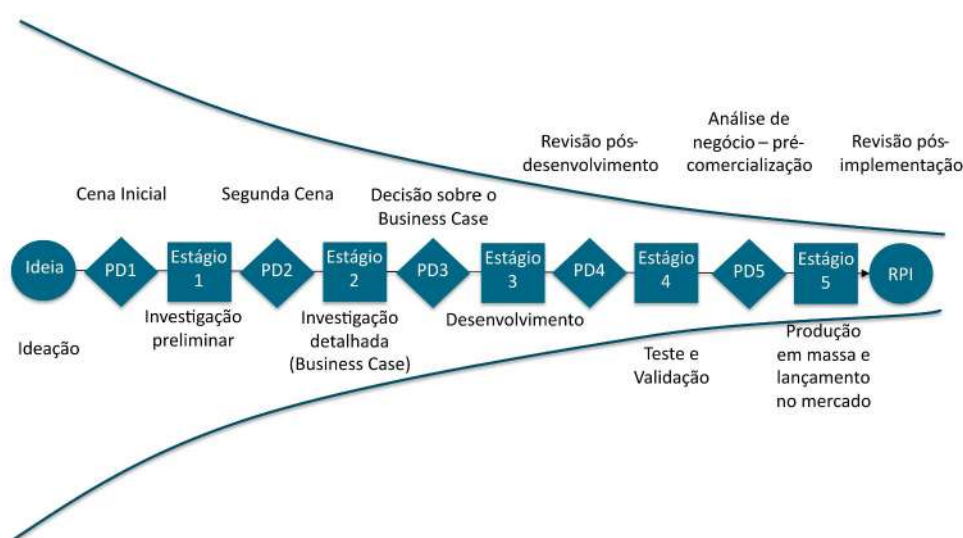


Figura 7 - Funil de Inovação no desenvolvimento de produtos

O modelo propõe 6 fases sequenciadas com pontos de controle em cada uma delas (5 *stage gates*). Um ponto importante a destacar é que há um número enorme de ideias, das quais apenas poucas chegaram ao seu lançamento no mercado com produção em massa. A lógica desse modelo é estabelecer o funil de inovação com a participação das áreas necessárias ao seu desenvolvimento e destacar a importância dos *stage-gates* para avaliação e aprovação para a nova etapa.

Não basta ter um processo da ideação ao lançamento para se ter sucesso com a introdução de novos produtos. Com base em análise de várias empresas que implementaram esse processo, existem sete ingredientes que devem ser considerados[22] para garantir elevada produtividade, e que devem ser medidos pela divisão da receita/lucratividade dos novos produtos pelo custo total de P&D. São eles:

1. Foco no cliente;
2. Planejamento antecipado das atividades;
3. Desenvolvimento em espiral com a participação dos clientes;
4. Times multifuncionais com visão holística[23];
5. Métricas, responsabilidade clara e avaliação do resultado;
6. Foco e gestão do portfólio;

7. Processo enxuto, escalável e adaptável;

8. Controle de estágios (*go/non go*).

Uma pesquisa realizada pela *American Productivity & Quality Center* (APQC)[24] em 2005, demonstra a diferença de produtividade entre as empresas que empregam esses ingredientes em seu processo de desenvolvimento de novos produtos, como se segue:

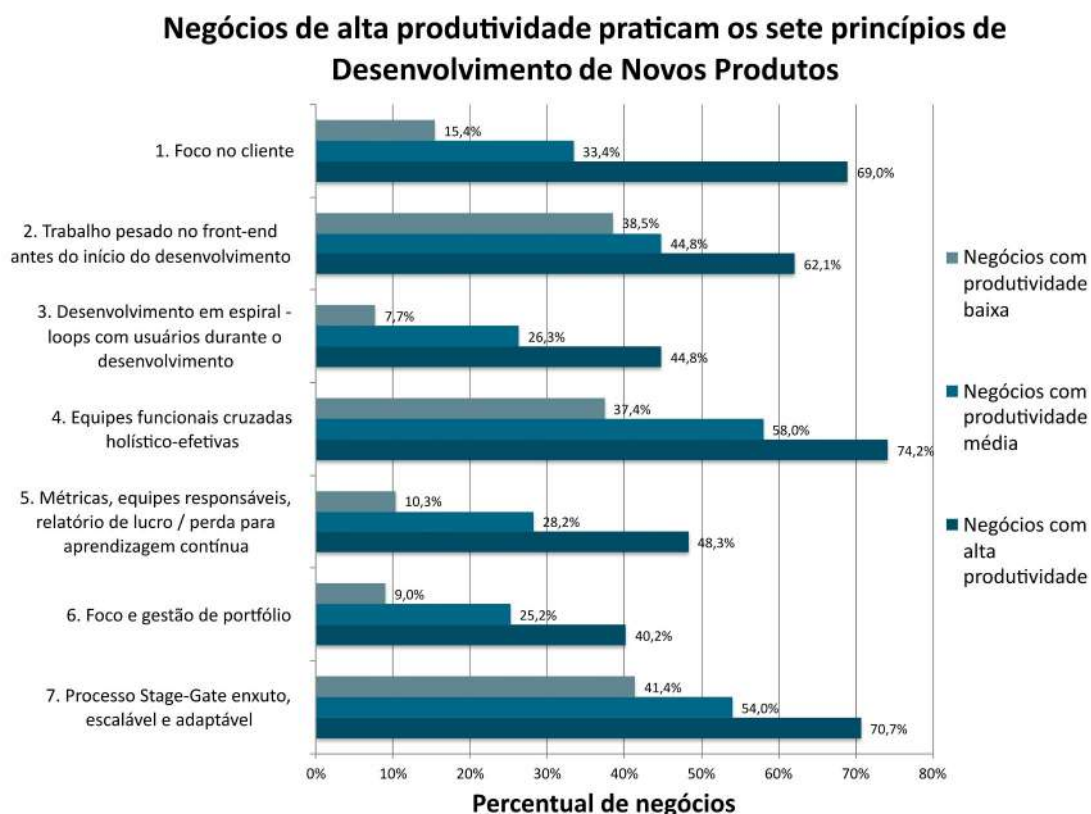


Figura 8 - Estudo APQC

O **foco no cliente** deve garantir o ponto de vista do cliente e os atributos que são reconhecidos e valorizados por ele, com a oferta de produtos diferenciados que satisfaçam suas necessidades e criem valor específico e reconhecido. O desenvolvimento de produtos e serviços deve fornecer um benefício novo e único aos clientes que proporcionam um valor superior ao oferecido pela concorrência.

A fase de planejamento deve ser muito detalhada e garantir que os atributos, funcionalidades e benefícios para os clientes estejam claramente definidos. O **investimento nas fases iniciais do trabalho** já dá sinais do possível sucesso ou fracasso dessa iniciativa e reduzem o tempo total de desenvolvimento e lançamento do produto (*time to market*).

O **desenvolvimento do projeto de produto em espiral** deve contar com a participação constante dos clientes para *Feedback* imediato em cada fase, assim como avaliar as alterações que ocorreram no mercado nesse intervalo de tempo. Algo muito utilizado hoje em dia nos ciclos de prototipação de produtos é o conceito de MVP (*Minimum Viable Product*), com a diferença da abertura mental de migrar para soluções completamente diferentes das pensadas inicialmente.

O ciclo de desenvolvimento do produto deve ser segmentado em ciclos menores de construção,

teste, obtenção de *Feedback* e revisão, utilizando as técnicas de prototipação e teste em tempos menores para validar e corrigir os atributos, funcionalidades e benefícios que são reconhecidos pelos clientes.

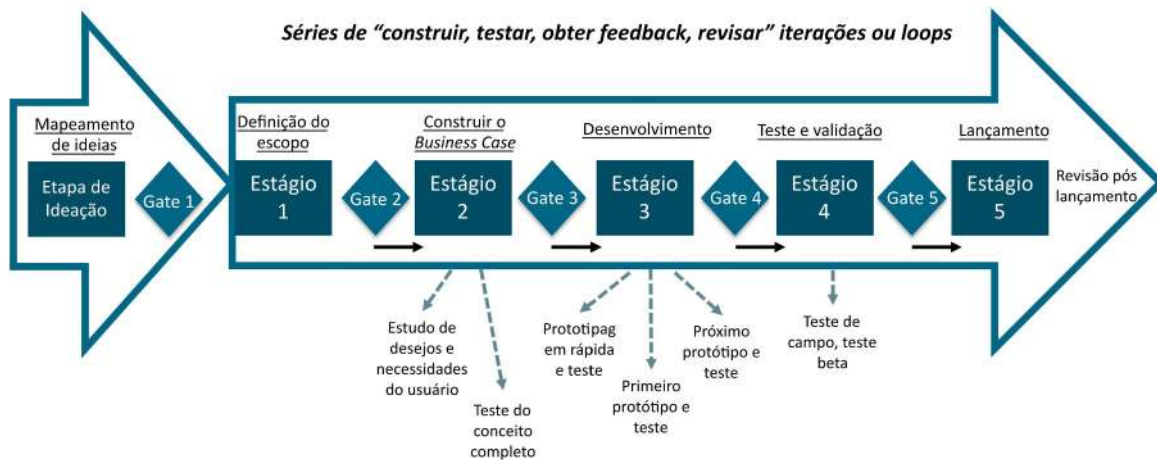


Figura 9 - Loops de desenvolvimento

A inovação de produto é muito mais uma função de negócios (não é uma atividade de pesquisa e desenvolvimento) e um esforço em equipe. Desse modo, a participação dos **times multifuncionais** tem um papel fundamental na produtividade do novo produto ou serviço nos quais devem atuar com uma visão holística da solução com foco no cliente.

Dois conceitos importantes devem ser considerados no ciclo de desenvolvimento, são eles: “*Design to Manufacturing*” e “*Design to Cost*”. Tradicionalmente, os produtos eram desenvolvidos buscando aceitação no mercado e, somente na fase de desenvolvimento, a área produtiva (fábrica) era envolvida, acarretando, tanto em um projeto com menor produtividade industrial, quanto com um nível de retrabalho elevado para corrigir os problemas e viabilizar a oferta.

O conceito de “*Design to Manufacturing*” estabelece que durante a fase de investigação preliminar a área produtiva seja envolvida para auxiliar no desenvolvimento do produto, a fim de garantir alta performance industrial. Ao mesmo tempo, o conceito de “*Design to Cost*” estabelece que os fornecedores dos insumos também devem ser envolvidos na fase inicial para buscar alternativas mais adequadas aos novos produtos e, em muitos casos, os próprios fornecedores apontam materiais alternativos e muito mais competitivos.

Definir **métricas, responsabilidade clara** e ter o apoio da alta administração é importante para o bom desempenho do novo produto. Quando lacunas, dificuldades e problemas são encontrados, é interessante realizar seções de análise da causa raiz e definir um plano de ação com responsáveis e prazos para a resolução dos problemas. Dessa forma, o processo de desenvolvimento de produto passa a ter um aprendizado contínuo, e cada novo ciclo de lançamento será executado com maior qualidade e produtividade que o anterior.

Manter o **foco** no desenvolvimento de soluções e ter um **portfólio equilibrado de produtos e serviços** é fator de criação de valor importante para a empresa. Por mais que o funil de desenvolvimento de produtos vá eliminar muitas iniciativas no caminho, não é possível ter um número enorme de desenvolvimentos simultâneos pela competição de pessoas e recursos financeiros. Outro ponto importante, é saber equilibrar os desenvolvimentos dos produtos e serviços Disruptivos, Progressivos, Contínuos e Táticos, sendo [25]:

Disruptivo	Progressivo	Contínuo	Tático
Necessidade do consumidor não satisfeita. Nova Tecnologia	Atende às necessidades do cliente melhor que a concorrência. Desenvolvimento tecnológico significativo	Extensão de alcance ou atualização. Tecnologia disponível, algum desenvolvimento requerido	Alterações Gráficas, Bônus, Exclusões, Sazonalidade.

Figura 10 - Nível de alteração dos produtos e serviços

Segundo o autor Cooper (2013), 78% dos projetos são táticos, ou seja, consomem 47% dos recursos e são responsáveis por 23% das vendas adicionais. Na outra ponta, 4% são projetos disruptivos, com 4% de alocação dos recursos e geram 22% das novas vendas [26]. Nesse sentido, muitas empresas mantêm um time dedicado à inovação a fim de aumentar esse percentual e a criação de valor para seus *stakeholders*.

Por fim, o processo de desenvolvimento do produto deve ser enxuto, escalável e adaptável. Muitas empresas mantêm processos de desenvolvimento com elevada burocracia, elevado uso de papel, reuniões e comitês. Deve-se trabalhar com 6 princípios para se garantir efetividade, são eles:

- **Lean:** elimina as atividades que não agregam valor ao projeto. Realizando uma análise de *Value Stream Mapping* [27] (VSM), deve-se eliminar as atividades que não agregam valor ao cliente final.
- **Escalável:** não é necessário efetuar todas as etapas do ciclo de desenvolvimento dos produtos. Para tanto, foram desenvolvidos modelos de *Stage-Gate XPress* para projetos de risco moderado, como melhorias, modificações e extensões para produtos existentes (contínuos), e *Stage-Gate Lite* para pequenos projetos com simples modificações específicas para um cliente determinado, como segue:

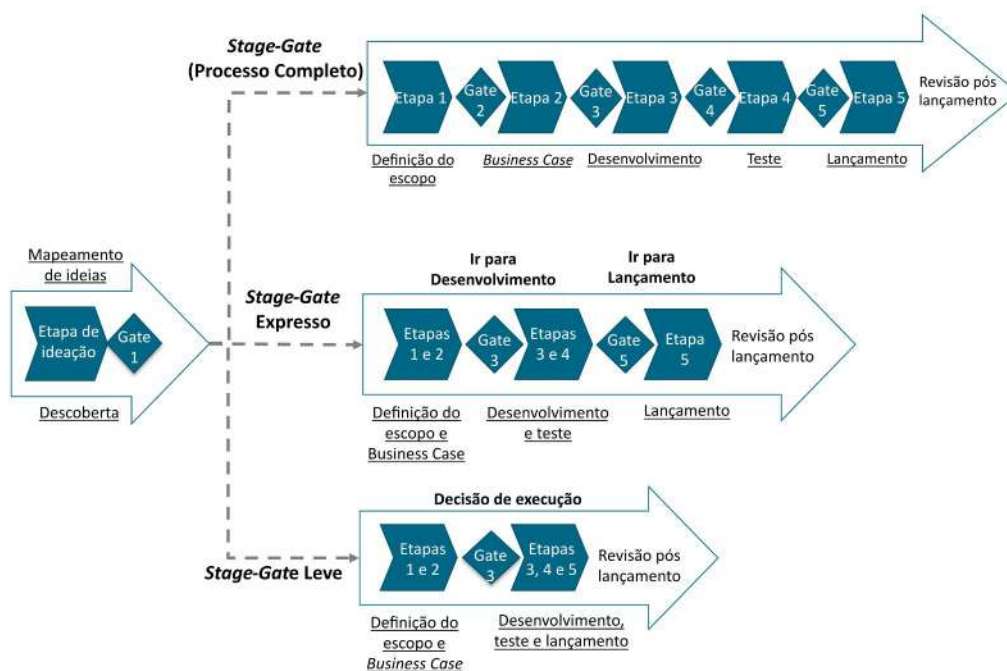


Figura 11 - Stages Gates: Normal, Expresso e Leve

- **Adaptável:** Nem todas as atividades necessitam ser executadas. A ideia não é ter um modelo de desenvolvimento de produto rígido, mas permitir que a equipe do projeto possa determinar quais atividades são mais relevantes e em qual intensidade devem ser desenvolvidas para o desenvolvimento de cada projeto específico.
- **Parcerias e Alianças:** O desenvolvimento dos produtos cada vez mais requer um ambiente de colaboração fora da empresa, seja para o conhecimento das necessidades dos clientes, aplicação de novas tecnologias ou utilização de materiais alternativos. Muitas empresas já realizam modelos de inovação abertos e contam com capacidades externas para o desenvolvimento, reduzindo o tempo de lançamento e seus custos associados. Como citado no artigo ‘*Outsourcing and evolution. New ways to win in the product development process.*’[28] (Edgett, 2017, p. 4), “o mundo está se movendo rapidamente para depender exclusivamente dos recursos internos e ideias geradas internamente.”
- **Automação:** O uso de ferramentas de apoio para o processo de desenvolvimento de produtos garante maior agilidade, confiabilidade e visibilidade compartilhada das informações. Auxilia também no controle das aprovações nos Gates e documentação do ciclo de desenvolvimento, servindo como um repositório único que pode ser reaproveitado no desenvolvimento de projetos similares no futuro.
- **Inserido na cultura da empresa:** O desenvolvimento de produtos e inovação requer uma empresa voltada culturalmente para romper o status quo. Por mais imperativo que pareça, muitas empresas são lentas em aceitar o novo, e a razão disso está, em grande parte, nos elementos da cultura organizacional.

As etapas de aprovação (*gates*) ocorrem ao longo do processo de desenvolvimento do produto e devem ser cuidados com muito rigor. O nível de retrabalho e insucesso em um projeto de desenvolvimento de produto é inversamente proporcional ao rigor no controle de suas etapas e aprovação da etapa subsequente. Modelos de avaliação por estágio de desenvolvimento devem ser aplicados, como o exemplo que segue[29]:

Critério	0	4	7	10	Pontos
Ajuste estratégico e importância • Grau de alinhamento com negócios e ou estratégias de inovação • Importância do projeto para a empresa	• Falta de alinhamento • Projeto irrelevante/sem importância			• Alinhamento Considerável • Projeto muito importante	
Produto e vantagem competitiva • Grau em que o produto potencial: • Agrega benefícios • Impacta vantagens competitivas	• Nenhuma vantagem competitiva, nem impacto ou habilidade competitiva			• Elevado potencial de benefício de diferenciação • Aumenta consideravelmente o potencial competitivo	
Atratividade de Mercado • Tamanho do mercado • Taxa de crescimento do mercado	• Mercado pequeno ou de nicho • Sem crescimento ou limitado			• Mercado muito significativo • Elevado crescimento	
Sinergias e competências centrais • Alavanca as competências essenciais do negócio • Disponibilidade de recursos desejados	• Limitado ou sem capacidade de alavancar as competências • Indisponibilidade de recursos			• Oportunidade elevada de alavancagem e melhoria • Disponibilidade de recursos	
Viabilidade Técnica • Grau de complexidade técnica • Tamanho do gap técnico	• Soluções técnicas altamente complexas • Gap muito elevado			• Solução simples e direta • Sem gap ou com gap limitado	
Retorno financeiro vs risco financeiro • Extensão do período de pagamento • Grau de risco financeiro	• Elevado tempo de retorno do investimento • Risco elevado			• Bom tempo de retorno • Baixo risco, nível aceitável de risco	
Recomendação:				Pontuação Total:	

Figura 12 - Modelos de avaliação por estágio de desenvolvimento

3. Segmentação de Clientes

Em meados do século XX, a maioria das empresas apresentavam uma proposta de valor única para o mercado, com produtos iguais, mesmo formato de atendimento, mesmo modelo de comunicação e interação, enfim, uma forma padronizada e única de interagir e entregar o valor aos seus clientes.

Com o declínio da abordagem do mercado de massa, o surgimento de multiplicidade de canais de comunicação e distribuição, demandas cada vez mais específicas de seus clientes e competidores ávidos por tomar sua fatia de mercado (*market share*), as empresas começam a diferenciar a proposta de valor para cada cliente. Surge no início dos anos 90, o conceito de marketing *one-to-one*[30], desenvolvido por Peppers e Rogers, que visa dar um tratamento diferenciado a cada cliente que a empresa possui. Segundo Kotler (1996, p. 257), "segmentação de mercado é o ato de dividir um mercado em grupos distintos de clientes com diferentes necessidades e comportamento de compra."[31]

Quando uma empresa tem poucos clientes, é possível estabelecer uma proposta de valor específica para cada cliente, combinando mix de produtos e pacote de serviços específicos, porém, mesmo no negócio entre empresas (*B2B – Business to Business*), na maioria dos casos, existem um volume de clientes muitos grandes para que a empresa possa configurar um modelo individual de atendimento.

Neste caso, entender os seus clientes e agrupá-los é fundamental para ter um serviço diferenciado que atenda às necessidades específicas de cada grupo de clientes. A segmentação de clientes passa a ser uma peça chave no tratamento customizado para cada grupo de clientes que tenham necessidades similares, e buscam uma proposta de valor semelhante para satisfazer suas necessidades.

Segmentação “é o processo de dividir um mercado em grupo de compradores potenciais com necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamento de compra semelhantes.”[32]

Se pensarmos em empresas que realizam suas vendas para os consumidores finais (*B2C – Business to Consumer*), a base de clientes é muito grande, podendo chegar a milhões de clientes para empresas de utilidades e bens de consumo, sendo mandatória a importância de segmentar a oferta.

A empresa deve, portanto, diferenciar as necessidades e agrupá-las, a fim de adequar a sua oferta para as necessidades específicas de cada cliente, devendo fazê-lo em 4 etapas:

1. **Identificar:** Coletar dados dos clientes em relação ao seu histórico de compras, rentabilidade, volume, necessidades manifestadas, perfil demográfico e geográfico, etc., enfim, monitorar as ações e comportamentos em todos os pontos de contato com os clientes, seja pelo contato presencial ou interações online;
2. Com base nestas informações, deve-se **agrupar** os clientes com necessidades semelhantes, para poder estabelecer uma proposta de valor única e adequada para cada segmento de cliente;
3. Manter uma relação próxima com o cliente para, cada vez mais, conhecer suas necessidades, desejos e comportamentos e poder **refinar a proposta de valor** para o segmento específico de clientes;
4. **Personalizar a oferta** de acordo com os atributos de cada segmento de consumidor.

A análise de valor gerada para cada segmento de clientes deve levar em consideração: os benefícios gerados aos consumidores e o nível de competitividade que a empresa tem perante seus concorrentes. O nível de resultado gerado para a empresa balanceando o faturamento com o custo de ser-

vir e sua rentabilidade e a coerência da oferta no sentido de percepção da proposta de valor em função da configuração do pacote de produtos e serviços oferecidos, bem como seus atributos relacionados, conforme ilustra a figura a seguir:



Figura 13 - Análise Integrada de Valor

A segmentação de clientes deve, portanto, direcionar a oferta e o modelo de relacionamento, **configurando os compostos de marketing (atributos) com o pacote de produtos e serviços**. Deve também garantir para a empresa um resultado consistente para cada segmento de atuação (e nesse sentido a empresa irá priorizar os segmentos em que irá atuar) e, principalmente, atender às necessidades específicas de cada grupo de clientes, garantindo que os benefícios percebidos ampliem a competitividade da empresa no mercado.

De acordo com a proposição de Tavares, Afonso e Locatelli (2011)[33], os requisitos da segmentação devem ser:

- Identificável: Constatação de diferenças e similaridades entre segmentos.
- Mensurável: Dimensionamento do tamanho, do poder de compra e das características dos segmentos.
- Substancial: Suficiência de tamanho e de rentabilidade dos segmentos.
- Acessível: Possibilidade de serem os segmentos alcançados e trabalhados.
- Diferenciável: Distinção de respostas dos segmentos.
- Acionável: Capacidade de atrair e obter resposta dos segmentos com o mix de marketing.
- Durável: Permanência e constância dos segmentos ao longo do tempo.

A segmentação dos clientes traz vários benefícios para a empresa, entre eles estão:

- Configurar o mix de produtos adequados;
- Criar e comunicar mensagens de marketing direcionadas a grupos específicos de clientes;
- Selecionar o melhor canal de comunicação para o segmento, que podem ser mensagens de mídia social, publicidade na rádio, visitas ou outra abordagem, dependendo do segmento;
- Identificar maneiras de melhorar produtos ou novos produtos e sua priorização;
- Identificar maneiras de melhorar o pacote de serviço oferecido (dentre eles a estratégia de atendimento);

- Estabelecer melhores relações com os clientes;
- Executar uma precificação diferenciada;
- Desenvolver promoção e campanhas direcionadas;
- Concentre-se nos segmentos de clientes que mais contribuem com o resultado do negócio (rentabilidade e volume);
- Melhorar o serviço ao cliente focando nos atributos reconhecidos e valorizados pelo segmento de clientes;
- Melhor identificação de vendas de maior valor agregado (*Upsell*) e vendas de produtos e serviços complementares de outras unidades de negócio (*cross-sell*);
- Estabelecer parcerias de negócio.

Para segmentar seus clientes, as empresas devem[34]:

- Dividir o mercado em segmentos significativos e mensuráveis de acordo com as necessidades dos clientes;
- Determinar o potencial de lucro de cada segmento, analisando as receitas e custos impactos de servir cada segmento;
- Definir os segmentos-alvo de acordo com seu potencial de lucro e a capacidade da empresa para atendê-los de forma proprietária;
- Investir recursos para adaptar programas produto, serviço, marketing e distribuição para corresponder às necessidades de cada segmento-alvo;
- Medir o desempenho de cada segmento e ajustar a abordagem de segmentação ao longo do tempo.

Várias análises são utilizadas para segmentar seus clientes e muitas delas vão ser mais focadas quando a empresa atuar no B2B ou no B2C. Destaco a seguir algumas análises que encontrei ao longo desses anos e que podem ser aplicadas de forma combinada para o processo de segmentação.

Segmentação Demográfica

A segmentação demográfica é composta principalmente por: idade, gênero, renda, ocupação, escolaridade, religião e nacionalidade. Esses aspectos fazem sentido tanto para restringir os públicos aos quais a empresa visa atingir quanto para agrupá-los.

O público-alvo para a venda de carros de luxo, por exemplo, tende a ser direcionado para homens entre 30 e 60 anos, da classe A e localizado nas grandes cidades. Enquanto que, para a venda de Matza (que é o substituto do pão durante o feriado da Páscoa judaica, uma vez que comer chametz - pão e produtos fermentados - não é permitido), a religião já tem uma influência determinante.

Segmentação Geográfica

A segmentação por localização geográfica faz sentido quando a base de clientes é muito ampla e espalhada ao longo de um vasto território. Na realidade, segmentar por geografia não diz muito so-

Análises mais presentes no B2B	Análises mais presentes no B2C
• Geográfica • Tipos de aplicação por setor de atividade • Volume e rentabilidade • Periodicidade e frequência • Valor transacionado e valor potencial • Nível de dependência (<i>wallet share</i>) • Comportamento de compra (perfil cultural)	• Geográfica • Demográficas • Nível de agregação de valor dos Produtos • Canal de acesso • Comportamental do consumidor: Psicográfica e Comportamental • Comportamento de compra (perfil cultural)

Figura 14 - Modelos de análise para B2B e B2C

bre as necessidades específicas de cada cliente, exceto em casos extremos, quando a localidade também define o tipo de produto que é consumido. Logo, a segmentação auxilia na definição do mix de produtos por região de atuação.

As empresas buscam segmentar geograficamente muito mais por uma facilidade interna para organizar a força de vendas e sua operação produtiva, do que por identificar grupos de necessidades específicos

O Brasil, por ter um vasto território, motiva as empresas a segmentar por região de atuação e, geralmente, divide o país em regiões, com exceção do estado de São Paulo, e agrupa regiões do Norte e Nordeste, configurando-o da seguinte forma:

- Grande São Paulo;
- Interior de São Paulo;
- Região Sudeste (exceto São Paulo);
- Região Sul (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná);
- Região Centro Oeste;
- Região Norte e Nordeste.

Muitas empresas combinam a segmentação Demográfica e Geográfica em Geodemográfica, que representa a divisão do mercado de acordo com características de um conjunto de geográficas e demográficas.

Segmentação por tipo de aplicação e setor de atividade

Outra segmentação por portfólio muito comum, é o tipo de produto utilizado. Em empresas de defensivos agrícolas, por exemplo, os produtos são específicos por cultura (algodão, soja, cana, etc), já em metalurgia existem produtos específicos para a indústria automobilística. Logo, é normal ver a segmentação por tipo de aplicação e setor de atividade, à medida que direciona o mix de produtos a ser utilizado e o momento de sua aplicação.

Segmentação por nível de agregação de valor dos produtos

Há uma classificação por valor agregado dos produtos como *High-end*, *mid-range* e *Low-end*. Os produtos *low-end* se caracterizam por atender as necessidades básicas do cliente, sem sofisticação e luxo, mas com os atributos básicos para seu uso. Já os produtos *high-end* são os produtos top de linha que se destacam pelo alto valor agregado e um pacote de funcionalidades e serviços complementares. Já o *mid-range*, estão em um nível intermediário.

Podemos usar como exemplo as linhas de aparelhos celulares da Samsung. A linha J é básica em termos de processamento e memória (*low-end*), a linha A intermediária (*mid-range*) e a linha S é a superior em termos de tela, processador, memória e câmeras (*High-end*).

Segmentação por volume e rentabilidade

A segmentação por volume e rentabilidade já traz elementos importantes sobre a base de clientes atuais e o quanto cada um colabora individualmente com a empresa. Os clientes de alto volume e alta margem são clientes importantes para o resultado da empresa. Os de alto volume permitem ampliação da participação no mercado (*Share*), exposição da marca e escala em operações, porém com uma margem menor.

		Rentabilidade	
		Alta	Baixa
Volume	Alto	Manter e cativar	Ampliar a participação
	Baixo	Atenção para os custos invisíveis	Abandonar Seletivamente

Figura 15 - Volume versus Rentabilidade

Já os clientes de alta margem geralmente estão associados a um volume menor, porém a alta margem só existe se os custos associados forem corretamente calculados (por exemplo, se for rodar na fábrica um lote pequeno para um cliente específico, o tempo de *set-up* deve ser considerado como custo desse cliente e não diluído no volume total fabricado).

O quadro ao lado indica ações que devem ser tomadas em função da relação volume e rentabilidade.

- **Manter e Cativar:** esse grupo são os melhores clientes da empresa, pois garantem ao mesmo tempo altos volumes e altas margens. Porém, são em número muito reduzido ou inexistentes, mas devem ser trabalhados de forma individualizada com um composto de marketing específico para suas necessidades, além de uma gestão de conta individualizada como cliente chave (*key account*);
- **Atenção para os custos invisíveis:** clientes de altas margem são fundamentais para a rentabilidade da empresa, que deve buscar uma maior participação no volume de compras desses clientes em seu volume total de compras perante o mercado (*wallet share*). Deve ser realizado um trabalho de solução total, com a atenção para não criar custos invisíveis (rateados com os demais produtos ou clientes) de atendimento que possam corroer a margem obtida;
- **Ampliar a participação:** ampliar a participação em relação à oferta, especialmente de produtos e serviços de maior valor agregado que podem aumentar a margem do cliente, estabelecendo uma venda de valor e não apenas do produto em si;
- **Abandonar seletivamente:** essa é a parte mais difícil nas empresas, abandonar um cliente. Mesmo não abandonando em momentos de baixo volume de negócios, esses segmentos de clientes devem ser vistos como pontuais (*ad hoc*) e a prioridade de atendimento não deve ser dada nesse segmento.

Segmentação por valor real e valor potencial

Uma outra classificação proposta pela Pepers and Rogers Group em seus trabalhos de consultoria[35] e divulgado em seu portal, propõe a segmentação dos clientes em dois eixos: Clientes de Maior Valor – ou CMVs – e os Clientes de Maior Potencial – ou CMPs. O valor do cliente para a sua empresa se divide em valor real (margem de contribuição total) e valor potencial (o valor que esse cliente teria, caso a empresa tivesse 100% de participação no cliente).

Todas as empresas devem visar a busca de clientes que ainda não estão em sua base e pouco a pouco deixar os clientes atuais que estão nela, mas que em um futuro próximo, não terão um volume de negócios significativo com a empresa.

O importante desta análise é saber focar onde devem ser desenvolvidos serviços adicionais aos clientes para ampliar sua atratividade. Porém, os clientes que não têm valor significativo no futuro, mas o têm atualmente, devem ser rentabilizados ao máximo, enquanto os que tem baixo valor atual e futuro, devem ser considerados como clientes transacionais, sem prioridade e sem serviços ampliados. As características de cada grupo se dão como a seguir:

DA ESTRATÉGIA À EXECUÇÃO



Figura 16 - Valor real versus potencial

Tais características se desdobram em estratégias e Táticas específicas a saber:



Figura 17 - Estratégias e Táticas por segmento

Nível de dependência

Outro ponto importante a ser considerado é o nível de dependência do cliente. Um cliente que tem exclusividade com a empresa e essa representa 100% de seus produtos deve ter um tratamento diferenciado. Esse é um cliente que tende a pagar um preço melhor, porém a falta de produto gera um custo muito elevado e, nesse sentido, o cliente deveria ter prioridade de atendimento.

Segmentação por periodicidade e frequência

Outra informação importante a obter dos clientes é a periodicidade e a frequência com que realizam suas compras. Informação essa que é fácil de ser obtida através do histórico de venda da empresa. Essa análise permite compreender em que regularidade que o cliente adquire os produtos e o nível de fidelidade e a recorrência em que isso ocorre. Não direciona exatamente a formação de segmentos, mas pode ajudar na classificação do nível de importância e prioridade que queremos estabelecer com eles.

Segmentação por canal

Um dos modelos de segmentação muito presentes são os canais de acesso. É comum as empresas segmentarem seus clientes pelos canais que atende, sejam diretos ou indiretos, presencial ou via web.

A divisão mais comum se dá entre a venda direta aos clientes, venda por representantes, via distribuidores e via web. Claro que essa configuração se difere se a empresa é B2B ou B2C, mas essa classificação estabelece algumas necessidades específicas por cada canal. Porém, como falaremos mais tarde em gestão de canais, a tendência para as empresas é atuar no *omnichannel*, ou seja, combinar diversos canais para o atendimento dos clientes.

A segmentação por canais indica de fato algumas características específicas, como os distribuidores tendem a ter estoque intermediário e não precisam controlar seu recebimento em dia específico, mas recebendo dentro de uma semana específica, não há ruptura de abastecimento, já clientes diretos podem precisar de um dia específico de entrega.

Segmentação Comportamental do Consumidor: Psicográfica e Comportamental

Outro modelo de segmentação cada vez mais utilizado para **vendas B2C** é pelos aspectos comportamentais do consumidor. Classificações como: status do usuário, lealdade à marca, personalidade, estilo de vida e ocasião para a compra passam a direcionar a oferta e as campanhas específicas para cada segmento de público.

A utilidade do bem é sim um dos atributos importantes, mas pensando em bens de alto valor agregado como itens de luxo, o **status** que confere ao usuário é um dos atributos mais importantes na decisão da compra. Basta pensar em bolsas ou sapatos que já aparecem grandes marcas mundiais.

Já os fiéis consumidores da Apple têm uma **lealdade** à marca elevada e atuam como verdadeiros propagandistas da empresa. Outro aspecto relevante é o quanto o produto reforça a imagem do usuário. Uma pessoa “séria e respeitosa” não vai usar produtos destinados ao público jovem, assim como muitos quarentões em crise de meia idade já preferem esses mesmos produtos para fortalecer sua **personalidade e estilo de vida**.

Finalmente, o **comprador de ocasião**: muitas compras ocorrem no impulso do momento. Compreender e estimular essa compra direciona para movimentos específicos de promoção e display dos produtos no PDV.

Segmentação pelo Comportamento de compra (perfil cultural)

Por fim, um modelo de segmentação desenvolvido pelo perfil de compra da empresa com base em sua cultura organizacional, pode nos dar caminhos ainda mais importantes ao segmentar os clientes. Segundo o autor Professor John Gattorna (2006)[36], o comportamento de compra das empresas ocorre pela sua cultura organizacional e se divide em 4 grupos, conforme a figura ao lado.

O modelo PADI foi criado com base na premissa de que as decisões humanas seguem muito mais as dimensões inconscientes e culturais da empresa do que uma estratégia específica e deliberada das empresas. O perfil produtor é direcionado pelo pensamento e direciona sua força para energia, ação e resultados; o perfil administrador é direcionado pela sensação e direciona sua força para análise, sistemas e controles; O perfil desenvolvedor é intuitivo e direciona sua força para criatividade, mudança e flexibilidade; e o perfil integrador é pautado pelo sentimento e usa sua força para coesão, cooperação e relacionamentos. Essas diferenças fazem com que a percepção do serviço prestado ao cliente seja muito diferente e direciona a empresa para ofertas diferenciadas.



Figura 18 – Modelo PADI - Perfis



Figura 19 - Modelo PADI - Expectativas dos Clientes

Esse modelo representa de forma muito mais efetiva a expectativa do cliente e o que ele enxerga como suas necessidades. Um aspecto importante da segmentação dos clientes é definir o mix de produtos que a empresa busca comercializar para cada segmento, mas o que muitas vezes fica negligenciado é o pacote de serviços que as empresas oferecem.

A tendência é que a forma de atender/servir deve ser padronizada pelo ciclo do pedido, com o conceito que “one size fits all”, pois ao converter o desejo do cliente em um pedido de venda, o modelo de servir tende a ser muito semelhante.

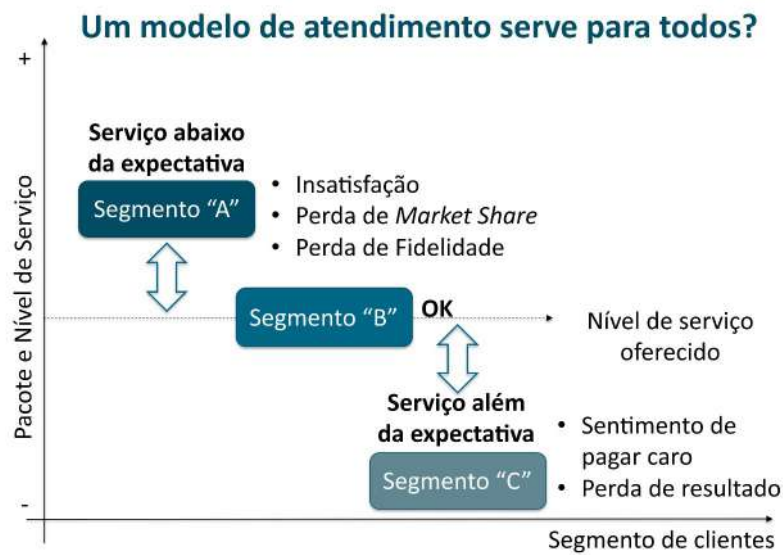


Figura 20 - One Size DOESN'T fits all

Adequar o pacote de serviço de acordo com os atributos de maior relevância para o cliente, amplia sua percepção de valor, satisfação e fidelização, gerando maior resultado para a Empresa. De acordo com o quadro acima, com um modelo único de servir muitos clientes (Segmento "A"), eles sentirão que não estão sendo bem servidos, e assim diminuirá a fidelidade à marca e perda de *market share*. Na outra ponta (Segmento "C"), os clientes terão a percepção de receber muito mais do que desejam e que estão pagando caro por isso.

Adequar o pacote de serviço e não somente o mix de produtos oferecido para cada segmento se constitui em um dos fatores de maior diferenciação e adequação da empresa para seus diversos segmentos de mercado e permite que o exercício da segmentação seja efetuado pelas necessidades específicas dos clientes em um sentido mais amplo da palavra.

Em um exercício realizado com essa metodologia em uma empresa B2B, identificamos diversos clientes pelo perfil de compra (através de entrevistas e questionário estruturado), conforme figura abaixo:

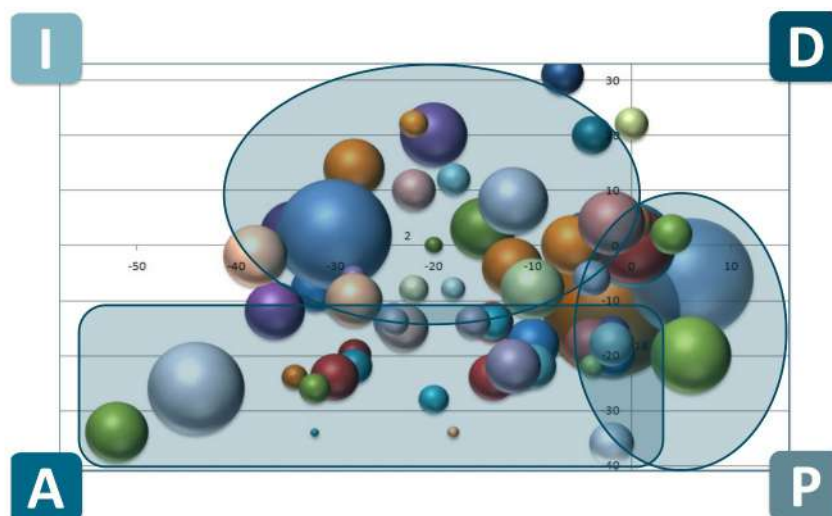


Figura 21 - Case Real de Segmentação PADI

Com base no resultado apresentado, foram definidos três segmentos de clientes: Grupo A (**Consistente**), Grupo Ia (**Relacionamento**) e grupo Ap (**Comercial**), com uma grande tendência ao comportamento administrativo. Esses grupos têm características distintas de comportamento, como segue:

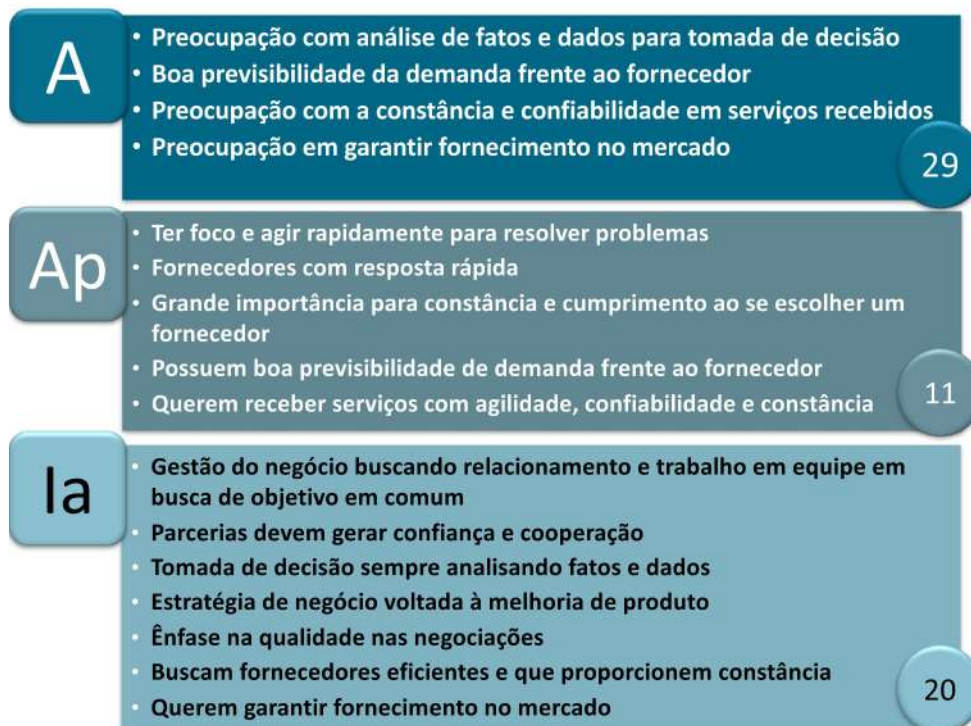


Figura 22 - Case Real de Segmentos e Expectativas

Dadas as características e preferências no comportamento de compra, o composto de marketing deve ser direcionado para cada subcultura estabelecida:

Atributos Valorizados e Focos de Atuação por Perfil			
Dimensões da Estratégia	Perfil		
	Ap = Comercial	A = Consistente	Ia = Relacionamento
Preço	Preço competitivo, de acordo com o mercado	Menor preço do mercado	Reconhece agregação de valor no produto, maior abertura para trabalhar com maiores margens
Mix de produto	Variação mínima, necessitando de certa flexibilidade	Produtos Standard	Ênfase em produtos beneficiados, sujeito a necessidades de projetos (customização)
P&D de produto	Posição de baixo custo, mas busca suporte para ser o melhor no mercado (novos desenvolvimentos)	Foco na redução de custo nos processos	Ênfase na qualidade e especificações
Marketing	Valorização do dinheiro e consistência do negócio, necessidade de flexibilidade e resposta rápida	Transmitir ideia de baixo custo, confiabilidade e transparência	Valoriza a “marca”, trabalho em conjunto
Canais de distribuição	De maneira mais direta, mantendo mais de uma opção	Múltiplos canais garantindo confiabilidade	Forma direta. Joint Ventures, parceiros estratégicos
Produção	Em escala garantindo um custo baixo, porém mantendo certa reserva para possíveis corridas mais curtas ou demandas “imediatas”	Grande escala com controle de custos e padronização de processos	Volumes menores, visando melhor qualidade, porém mantendo custo dentro do mercado
Abastecimento	Confiabilidade aliada com a capacidade de responder quando necessário	Preza por confiabilidade e previsibilidade no abastecimento, ênfase no planejamento e previsão da demanda	Colaborativo, abertura para redução de custos em conjunto, fiel à empresa
Relacionamento	Baixo foco na relação pessoal, boa acessibilidade para informações	De maneira transacional, não partindo para o pessoal. De maneira formalizada	Dependência mútua, maior prioridade, relação de confiança
Alocação de recursos	Foco em investimento em capacidade ociosa para atender a necessidade de flexibilidade, mas sem esquecer os custos	Foco em investimentos que proporcionem redução de custo no processo	Investir na fiabilidade da cadeia, suportar o relacionamento
Postura estratégica	Reativa	Reativa	Proativa
Exposição à riscos	Média	Baixa	Baixa

Figura 23 - Modelo PADI de Atributos Valorizados por Perfil

De acordo com os atributos valorizados por cada cliente, os indicadores que demonstram sucesso no atendimento destes segmentos de clientes se diferenciam, e por mais que todos os indicadores devam ser medidos para todos os clientes. O peso e importância de cada um depende de seu perfil de compra:

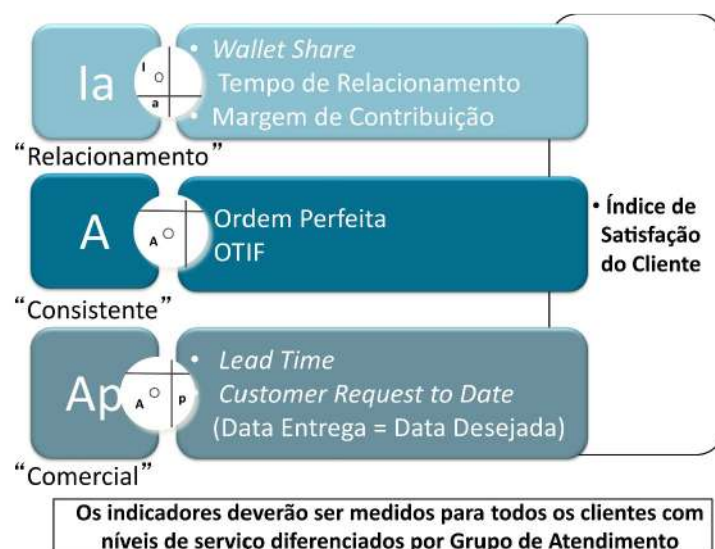


Figura 24 - Indicadores por segmento PADI

O impacto na cadeia de valor, que direciona o pacote de serviços a ser estabelecido e o foco de atenção às diversas necessidades, também será impactado de maneira diversa, nos indicando as áreas que deverão ter foco para o atendimento e satisfação do cliente:



Figura 25 - Impactos por Segmento PADI

Esse modelo de segmentação ainda é pouco utilizado, mas nas empresas em que foi implementado, como no exemplo acima. As pessoas avaliaram o modelo como de fácil compreensão, por ser muito intuitivo e adequado para configurar os compostos de marketing por cada segmento de atuação, demonstrando ser um modelo muito eficaz para a segmentação dos clientes.

4. Gestão da marca e interação com o cliente

A imagem da Marca é um dos fatores de diferenciação e escolha por parte dos clientes. Alguns elementos devem ser considerados nesse tema:



Figura 26 - Componentes de gestão da Marca