

## Como criar músculos para competir

*Pedro Mandelli*

*Outubro de 99*

Quais seriam as condições para uma empresa sobreviver, crescer e prosperar no atual e futuro ambiente de negócios? A resposta a isso começa por duas coisas práticas que a empresa precisa ter: uma estratégia de negócio estudada e focada, e uma liderança de topo que saiba promover um processo veloz de mudança constante na organização. Aparentemente, esses dois fatores já demonstrariam uma solidez e uma coerência no processo de gestão empresarial. Mas existem outros quatro fatores, tão essenciais quanto os dois primeiros, que não podem, em hipótese alguma, serem tratados em segundo plano.

Quando falo de empresas estou me referindo àquelas que têm duas responsabilidades básicas: dar retorno aos acionistas e ter compromisso com a sociedade. As empresas têm que assumir esse papel, dado o relevante nível de falência do processo de gestão de empresa do nosso governo. Antes de apresentar os quatro fatores, para melhor situar a discussão, quero estabelecer um parâmetro de tempo: quando uso a palavra *antigamente*, estou me referindo a seis ou sete anos atrás; como *futuro*, estou considerando um horizonte de três ou quatro anos. Parto também de algumas premissas:

- Empresa que não estiver saneada financeiramente, esqueça! É muito difícil recuperar empresas que estão sem dinheiro. Hoje em dia, para fazer uma empresa é preciso ter capital e ser extremamente competitivo para manter os acionistas. Antigamente o governo protegia, o mercado era fechado, então dava para fazer dívida e o cliente ajudava a pagar ou pagava sozinho. O empreendedor entrava com a fatia menor do capital, a parte maior vinha de financiamentos e me parece que atualmente a dificuldade para obtenção de financiamento tem sido crescente.
- Existem negócios que não vão durar, estavam vivendo em alguma sombra, em algum espaço de mercado que os viabilizavam e essas circunstâncias estão desaparecendo. Não vai adiantar reduzir custos, fazer reengenharia, ter qualidade total, certificação, porque estamos em um processo seletivo de negócios.

- Existem dois tipos de concorrente, um que a gente sabe o que produz e outro que a gente não sabe quem é, e vai conquistar o mercado com outra solução.
- Parece pecaminoso falar, mas empresa tem que dar lucro. Cuidado com a conversa de que esse ano trabalhamos no vermelho, mas no ano que vem a gente sai. A gente se acostuma com a pobreza e acaba virando um miserável chorão.
- Existe cliente, coisa complicadíssima. Ele é insaciável: às vezes a empresa conserta as quatrocentas queixas e ele faz quatrocentas e dez novas queixas. Cliente não foi feito para ser ouvido, foi feito para ser estudado e satisfeito. Ele tem que fazer parte do processo de geração de resultados.

É preciso ter dinheiro, é preciso dar lucro, clientes são complicados, o tempo voa e o governo não ajuda mais: esse é o contexto em que empresas em competição estão sendo operadas. Antigamente, as empresas eram extremamente fechadas: ficavam olhando para dentro, não tomavam conhecimento de seus clientes e fornecedores. Gerenciar uma empresa era olhar para dentro dela. Bons tempos aqueles. Hoje, para ser competitivo, você precisa olhar em outra direção. Considere os quatro fatores que apresento a seguir como uma sugestão sobre para onde você deve direcionar o seu olhar.

## 1. Fazendo o essencial

Dentro de uma empresa há uma grande variedade de trabalhos e dentre eles, alguns não agregam valor e outros fazem parte da chamada cadeia de valor. Cadeia de valor é tudo que é feito dentro de uma empresa que o cliente reconhece como sendo algo de valor para ele. Dentro dessa cadeia há dois tipos de trabalho: o crítico e o fundamental. O trabalho *crítico* abrange todas as atividades que vão desde as compras até a entrega. É tudo que dá vantagem competitiva no curto prazo, tudo que tem que ser focado em qualidade e produtividade, tudo que gera faturamento no mês.

Em uma escola, dar aulas é crítico: sem aula, não tem escola. Se em março o professor de inglês começa a dar o verbo *to be* na conjugação *I am* e vai até dezembro para chegar no *they are*, dar aula de inglês é algo crítico que está sendo mal feito. Então a escola troca o professor: por exemplo, busca uma franquias, traz para dentro da escola e os alu-

nos começam efetivamente a ter aula de inglês. Foi conectado um parceiro que faz melhor o que é crítico.

Ao analisar suas atividades críticas, não pense olhando só para dentro da sua empresa, seja qual for o porte que ela tenha. Procure empresas que fazem bem alguma parte daquilo que você faz e acerte o jogo com elas, não tente inventar a roda outra vez. Pense em economia total, em ser o melhor no mercado, mas juntando parceiros. Cuidado, porém, para não juntar o que é fundamental. Você tem que procurar juntar o que é crítico. Vejamos a diferença entre fundamental e crítico.

Trabalho fundamental é tudo que dá vantagem competitiva no médio e longo prazo. Tem que ser protegido, mantido em estado de arte – são os diferenciais competitivos. Para um colégio de segundo grau, o que é crítico a gente sabe: dar tantas horas de aula, tantas matérias, currículo mínimo, parcerias e está bom. Mas dessa forma, todas as escolas seriam iguais e sem vantagem competitiva. Negócios que não têm nada de diferente de outros negócios vão competir em preço e a competição em preço é predatória, morrem os dois. É preciso ter alguma coisa diferente. Esse diferente é o fundamental. Em um colégio de segundo grau, o fundamental pode ser reter os professores de alto nível para a composição do corpo docente. Eles passam a ser a grande vantagem competitiva da escola, constituindo um quadro fixo, reconhecido no mercado pelo alto padrão de ensino e vanguarda de conhecimento.

No negócio em que você está, o que não agrega valor deve ser eliminado. Se você não conseguir, fique com alguma coisa, mas a premissa é eliminar. O que é crítico em sua empresa está com o melhor padrão de competitividade, de produtividade, de qualidade? Se não estiver, procure parceiros no mercado. O que você faz é o que é fundamental? É o que você faz que sustentará sua empresa nos próximos anos? É o que você faz que lhe dá diferencial competitivo?

Vale a pena verificar, porque pode acontecer com você o mesmo que aconteceu com uma pequena loja de material de caça, pesca e camping, para dar um exemplo de uma empresa pequena. O diferencial competitivo da loja era o ponto de venda - havia por perto um ponto de ônibus e o dono considerava ótimo porque assim passava muita gente em

frente à loja. Ele raciocinava assim: "Meu negócio tem sucesso porque minha loja tem muita porta, bastante mercadoria e por aqui passa muita gente por causa do ponto de ônibus." Essa era a razão do sucesso para ele. Em frente à loja, do outro lado da rua, havia uma outra, igualzinha, com tantas portas quanto a dele, mas situada bem frente ao ponto de ônibus. As duas eram iguais, mas é obvio que a loja situada em frente ao ponto vendia mais, porque as pessoas ficavam esperando o ônibus olhando a vitrine. Então o dono da primeira loja começou a fazer promoções, baixando o preço. O outro, do outro lado da rua, também baixou o preço. Baixou o preço, baixou o preço, até que um dia os dois, que não se olhavam, sentaram e falaram: "Quem compra quem?" Ninguém comprou ninguém, porque mudaram a linha de ônibus e os dois ficaram sem clientes. Eles não tinham como potencializar suas vantagens competitivas porque não discutiam o que era fundamental.

## 2. Redesenho para o cliente

De dez empresas, encontro apenas *meia* empresa, *um pouco* orientada para *alguns* clientes, muito embora todas afirmem o contrário. Um bom exemplo são algumas redes de supermercado, que analisaram e identificaram seus clientes e criaram modelos específicos para atendê-los.

Perceberam que alguns clientes vão ao supermercado para fazer a compra do mês. Levam a lista de compras e uma calculadora e ficam olhando o preço de cada item. Gastam a tarde inteira e enfrentam heroicamente uma maratona com as mercadorias: colocar no carrinho, do carrinho para a esteira do caixa, guardar no porta-malas, tirar do carro, levar até a cozinha, separar, guardar. Analisando esse tipo de cliente, o supermercado criou para ele um sistema *self service*, com um mínimo de custo e inconvenientes. É o que Michael Tracy conceitua, em seu livro *A disciplina dos líderes de mercado*, como foco em excelência operacional.

Um outro perfil de cliente que foi identificado é o que não dispõe de tempo para fazer compras: pega os produtos sem escolher muito, olha mais o relógio do que o preço. Para ele alguns supermercados oferecem o sistema de compras via Internet. Empresas que operam dessa forma podem estar entre os segmentos de maior rentabilidade no futuro, sua

instalação física pode ser muito simples, como galpões anteriormente utilizados para fins industriais, sem estacionamento, caixa, música ambiente, sem nenhum tipo de chamariz de marketing. É o que o mesmo autor conceitua como empresa voltada para *solução*.

Mas existe também o cliente sofisticado, apreciador de produtos importados, raridades gastronômicas, com requintes gustativos. Esse cliente sente-se incomodado com criança brincando nos corredores, com carrinhos abarrotados atravancando a passagem, com o fato de terem que fazer os pacotes. Então criaram para ele um supermercado não muito grande, bem montado, com música ao vivo, ora violino, ora banjo. Ali o cliente encontra frutas raras, tâmaras da Índia, pão enrolado, queijos exóticos, peixe cortadinho para fazer sushi. É possível comprar uma cesta com queijos, pão e vinho a caminho de visitar amigos. Muito bom, caríssimo e lotado. Essa empresa vende inovação ou, segundo Tracy, está orientada para *liderança de produto*.

Qualquer negócio é bom, desde que você saiba desenhar as diferenças. Se não souber, todo negócio é ruim, porque aí prevalece a competição predatória de preços. Considere a seguinte idéia. Posto de troca de óleo é um péssimo negócio porque, dependendo do bairro, você acha três ou quatro na mesma rua, todos absolutamente iguais: aquelas máquinas que erguem o carro, alguém que tira o óleo, põe o óleo e você fica ali esperando. Além de esperar, você tem que se sujeitar à marca do óleo disponível. Agora imagine se duas pessoas que trabalham em um desses postos comuns anotarem a quilometragem dos carros que atendem e começarem a oferecer aos que moram no bairro um atendimento a domicílio no dia que seu carro fica em casa. Olha só que diferencial! Elas podem equipar uma perua, transformá-la em um posto de troca ambulante e ir a sua casa: erguem o carro, trocam o óleo, verificam a água do radiador, calibram os pneus, dão polimento, lavam os bancos. E você não tem que ficar esperando.

Cliente é complicado. Se vai para o supermercado esperando encontrar peixe cortadinho em fatias para fazer sushi e encontra um bando de gente empurrando carrinhos lotados e tudo o mais, ele fala: *Nunca mais! Eu mesmo tive que fazer o pacote*. Se você der na mão dele um formulário para queixas, ele escreve um romance. Se o cliente da calculadora for fazer compra do mês naquele supermercado chique, vai dizer: *Aqui não tem*

*nada. É caro. Nunca mais venho aqui.* E também vai escrever uma porção de queixas no formulário.

É por isso que eu digo de maneira muito clara: escolha o conjunto de clientes que você quer. Não desenhe a empresa para todo mundo, tenha foco. Faça este pequeno exercício: prepare uma lista com o nome de duzentas pessoas que você desejaria como cliente e verifique o que esperam de você e o que os seus concorrentes estão oferecendo a elas. E aí você tem que gerar a diferença. É assim que se começa a desenhar uma empresa: olhando os grandes concorrentes, como eles entram na competição, qual o espaço que você pode ocupar e qual é o trabalho fundamental. Isso serve para empresa de qualquer porte, pequeno, médio ou grande.

Para criar uma empresa orientada para excelência operacional, trabalha-se com custo mínimo, as operações são altamente centralizadas, busca-se certificado de ISO 9000 e adota-se um forte sistema de premiação para os funcionários. Mas se a empresa desejar fornecer ao cliente liderança em produto, terá que oferecer não o mínimo custo, mas a inovação. Vai ter uma estrutura com pouca gente e extremamente flexível. Todo mundo faz tudo. Ela vai criar coisas e não vai fazer ISO 9000. Vai premiar quem cria o futuro e não quem melhora o que já existe. Vai ter pessoas que fazem a diferença, que são talentos, que enxergam para a frente. Em uma empresa voltada para a solução não haverá preocupação com custo mínimo, nem com inovação, ela vai facilitar o relacionamento. Sua estrutura é altamente delegada e a cultura orientada para a parceria. As pessoas que nela trabalham estão ali para desenhar solução para o cliente, mesmo que a solução seja dizer que ele só vai achar o que quer numa outra empresa. Você ganha o cliente, mesmo que perca a venda. O que importa é garantir o cliente.

As empresas estão gerando valor para o cliente como algo fundamental. Esse é o ponto. Qualquer negócio é bom, desde que se saiba desenhar as diferenças. Se não souber, todo negócio é ruim, porque entra em competição predatória de preços. Como é que está desenhado o seu negócio - para competir na década de 70 ou para competir nos próximos quatro anos? Não adianta tentar enganar cliente com soluções “modernas”, como aquelas gravações pomposas no sistema telefônico (- *Sua ligação é muito importante...*) e um ser-

viço de atendimento sem qualidade. O cliente logo percebe: o que você está fazendo não está gerando nada para ele.

### 3. Pessoal competitivo

Para operar uma empresa com desenho competitivo, é vital ter pessoal competitivo. Mas prepare-se para lidar com ele, porque essas pessoas:

- São chatas, têm idéias, querem ser ouvidas e participar, chegam para você e falam que há um jeito melhor de fazer o trabalho.
- São independentes e gostam de liderar.
- Gostam de tensão criativa. Se na próxima semana a empresa vai receber dois americanos para discutir negócios, você vai ver algumas delas andando quatro dias com walkman ouvindo fitas em inglês para se reciclar.
- São pouco obedientes e perguntam muitas coisas.
- Gostam de conhecer o risco do que estão fazendo. O modelo antigo não deixava as pessoas perceberem o risco, a pessoa só ficava sabendo que a empresa fechou uma filial quando chegava em casa e ligava a televisão.
- São extremamente focadas em resultado. Você diz a elas o que há para fazer e não precisa ficar controlando.
- Não ligam muito para a politicagem interna, o interesse pelo trabalho sobrepõe-se a isso - preferem somar esforços com colegas, fornecedores e clientes.
- Vestem primeiro a camisa delas, depois a da empresa.
- Estudam e pagam os cursos que fazem.
- Têm objetivos muito diferentes dos objetivos da empresa.
- São complicadas, insatisfeitas, gostam de descontinuidade, gostam de marcar gols.

Empresa competitiva precisa de profissionais competitivos. Mas como proceder para manter pessoas assim? E o que acontece se uma organização tradicionalista contratar uma pessoa dessas? Antigamente as organizações mantinham o funcionário oferecendo estabilidade, restaurante, clube, assistência médica, vale-refeição, cesta básica. Só pediam que ele se enquadrasse. Só isso. Tinha até um período de experiência, que era para ver se a

pessoa parava de ter idéias. Quando ela aderiu ao nível de performance existente e se adaptava aos costumes, terminava o período de experiência.

Se desenhou uma empresa de alta performance, onde o risco é continuado e trago profissionais de alta performance, o que posso dizer para eles? Que a empresa é segura? Mostro a descrição do cargo, digo que devem proceder de acordo com o manual, que explica tudo? Que há coisas que eles não podem fazer porque “pertencem” a um outro cargo? Para, em caso de dúvida, consultar o superior? O profissional competitivo fala o quê? Nem vou contar o que ele fala.

Além disso tudo, um profissional com perfil competitivo não costuma se vender. Antigamente não era possível, mas hoje a gente pode assumir de forma aberta: as empresas compravam as almas. *Se você for bem aqui dentro...* Ou seja, se o funcionário obedecesse às normas e se enquadrasse, multiplicando isso por dez anos – porque tinha a multiplicação por dez anos – poderia tornar-se um supervisor. Quando esse dia chegava, olha a compra da alma, passava a almoçar em outro restaurante, mudava o patamar do plano de assistência médica, punha o carro no pátio da fábrica. Mais uns anos e virava gerente com carro em vaga coberta, sala individual, vaso de samambaia, foto dos filhos, secretária e um microcomputador com aqueles peixinhos andando na tela o dia inteiro. Mais outros muitos anos e a pessoa chegava a superintendente.

Você desenha uma empresa orientada para a alta competitividade, contrata profissionais de alta competitividade e conversa com eles sobre avaliação de desempenho, assiduidade, pontualidade, cargo-salário? Eles vão todos embora ou então perguntam quanto é a remuneração variável. E aí fica uma situação horrível, porque você tem um modelo forte, pessoas fortes e tudo isso orientado para o mercenarismo. Essa é a grande falha de muitos dos projetos de remodelação disponíveis no mercado. Estão sendo aplicados em empresas de baixa competitividade, com profissionais de baixa competitividade, tentando alavancar motivação via remuneração. Quando a motivação dentro de uma empresa é o dinheiro, esqueça a empresa. Você está montando um grupo de mercenários.

Bem, se você não vai prometer tudo isso que antigamente se prometia, o que vai dizer para o seu profissional de alta performance? Qual seria uma conversa razoável com



ele? Não que seja exatamente, mas seria algo assim: *Olhe, esta empresa busca isto, o ambiente é assim, nosso mercado tem as seguintes ameaças. Se agirmos desta maneira, em três anos estamos fora.* Tem que ser claro. Não adianta falar para ele que o negócio é bom, que logo vai para a frente, porque ele lê tem informação e vai achar que você é um tolo.

Uma outra coisa a ser feita é montar o sistema de remuneração não em cima do que a empresa fatura, mas em cima do que ela vai faturar. Pague sobre o real, mas que ele tenha a clareza daquilo que não foi faturado. Se você paga em cima do que efetivamente a empresa fatura mas não mostra para ele o quanto a empresa deveria estar faturando, ele não tem a sensação de que também perdeu. *Estamos montando uma empresa de um milhão de dólares. Sua parte variável é 1%, portanto é dez mil, mas este mês você só vai ganhar cento e cinquenta porque nós só faturamos tantos mil.*

#### 4. perfil e liderança para competir

Deixei para o fim a forma de gerenciamento para competir. Muitos gestores – o número é expressivo – não aceitam o novo estado de coisas. Vivem rezando para o tempo voltar dez anos atrás. A notícia é: não vai voltar. Por mais que a mentalidade retrógrada queira, não volta. A postura desses gestores pode ser assim descrita:

- são passivos ou indiferentes ao mundo externo;
- evitam contato com outros ambientes, não lêem, não participam de eventos, não viajam;
- escondem-se atrás do trabalho; você vai lá às nove, às dez ou às onze da noite, eles estão lá, sempre fazendo a mesma coisa; vão ter enfarte na mesa, porque ao invés de procurar solução, estão virando parte do problema;
- ameaçam mandar o *boy* embora e tirar a máquina de café também, mas não resolvem nada e vão murchando.

Eles são verdadeiros dinossauros, como bem os chamou Vasconcelos e vão ser extintos. Por que grandes empresas são vendidas por dez quando só de patrimônio têm mil? Era um mal negócio? Não! Depois da venda a empresa passa a ir muito bem. Era incapacidade de empresariamento. As empresas continuam, os gestores é que vão sendo extintos.

Alguns gestores são resistentes, não avançam e se você tentar mexer na parte deles viram onça. Dizem que estão realizando mil coisas, mas não convidam ninguém para ver. Outros vão na onda das tendências: programa de qualidade, revisão de processo, um pouco disso, um pouco daquilo. Eles não têm uma área, têm um *poupourri* de gestão.

Certos gestores são extremamente vulneráveis às modas. Compram extensos programas de treinamento, de qualidade total, de redução de níveis - uma consultoria inteira. **Vasconcelos** os denomina de camaleônicos, porque não inovam, apenas se adaptam. Com eles a empresa vai sobreviver a curto e a médio prazo, mas a longo prazo não.

Alguns, além de fazer sua parte, procuram exercer forte influência no processo de decisão de mudanças em todos os setores. Eles somam com outros, vão atrás, buscam parceiros, mudam as coisas. Mas têm uma visão técnica, o que implica uma certa rigidez. Outros procuram um diagnóstico bem claro e redesenham a organização, montam uma visão e sabem como fazê-la funcionar. São os *visionários*.

Os gestores da sua empresa são competitivos? Eles se parecem mais com um dinossauro, um camaleão ou um visionário? Perguntei isso ao longo dos últimos doze anos e fui catalogando os tipos. Deu muito *dinossauro*. Achei 13% do tipo *dino real*, que rosna se você perguntar porque ele não mexe na empresa. E 21% de *dinos reativos*, que só trabalham com impulso motivacional de cima para baixo, andam um pouco e param. *Reativos e chorões* totalizaram 51%: *Não vai dar. É impossível, com esse governo, com esse fornecedor e essa concorrência, esses funcionários, esse sindicato*. Os 15% restantes são os proativos, gestores que atacam as situações com garra, formulam programas de mudança, assumem riscos.

Cuido das pessoas que ficam dentro das empresas e embora seja desagradável, preciso dizer: não tente recuperar almas perdidas. Troque dois de cinquenta por um de duzentos. O problema do empresário é gerar trabalho e riqueza, não emprego. Se você tentar segurar todo mundo, talvez sua empresa amargue grandes dissabores em um futuro muito próximo. Portanto, livre-se de quem não anda, de preferência, arrume emprego para ele no concorrente.

Diz Júlio Lobos que não se ganha jogo de basquete com time de anões. Pense bem: eles custam barato, você compra uma bermuda do Michael Jordan e com ela faz uma camiseta para cada um, dá para levar todos em uma Kombi, comem pouco, o passe deles custa barato, mas cesta que é bom eles não fazem. Principalmente porque os outros têm jogadores enormes, altos, que põem a bola na cesta com a mão. Então, esqueça os anões. É o único jeito de você ajudar a si mesmo e o país.

Pedro Mandelli é sócio-diretor da Mandelli Consultores Associados e professor associado à Fundação Dom Cabral.