

Ram Charan

**CRESCIMENTO
LUCRATIVO**

Ram Charan

CRESCIMENTO LUCRATIVO

10 ferramentas práticas para o aumento sustentável dos resultados



Copyright © 2014 HSM do Brasil S.A. para a presente edição

Copyright © Ram Charan

Título original: *Profitable growth is everyone's business: 10 tools you can use monday morning*

Tradução: Edson Furmankiewicz

Edição: Oliva Editorial

Projeto Gráfico e diagramação: Carolina Palharini

Capa: Carolina Palharini

Todos os direitos reservados. Nenhum trecho desta obra pode ser reproduzido — por qualquer forma ou meio, mecânico ou eletrônico, fotocópia, gravação etc. —, nem estocado ou apropriado em sistema de imagens sem a expressa autorização da HSM do Brasil.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Charan, Ram

Crescimento lucrativo : 10 ferramentas práticas para o aumento sustentável dos resultados / Ram Charan; tradução de Edson Furmankiewicz. - 1. ed. - São Paulo : HSM do Brasil, 2014.

ISBN 978-85-67389-16-5

Título original: *Profitable growth is everyone's business: 10 tools you can use monday morning*

1. Administração 2. Marketing 3. Planejamento estratégico
4. Sucesso nos negócios 5. Liderança I. Título II. Furmankiewicz, Edson

14-0432

CDD 658

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração




HSM do Brasil

Alameda Mamoré, 989 — 13º andar

Barueri-SP

06.454-040



Dedicado aos corações e almas de uma unida família de 12 irmãos e primos, que vivem sob o mesmo teto há 50 anos e cujos sacrifícios pessoais tornaram possível minha educação formal.”

prefácio à edição brasileira

Em minhas viagens pelo mundo, que não são poucas, sempre ouço executivos conversando sobre como aumentar a lucratividade, a eficiência, reduzir o *turnover*, atrair novos talentos e gerar valor. Nas aulas e palestras que ministro, vejo motivação nos CEOs, mas vejo também uma certa apatia quando o tema é lucratividade. O que muitos deles não sabem — ou pelo menos não entendem num primeiro momento — é que não há como falar de lucratividade sem crescimento. O crescimento lucrativo é a chave para o sucesso das organizações. É exatamente disso que este livro trata.

Nunca houve tanta necessidade de termos mais líderes que busquem e executem o crescimento lucrativo. A economia mundial não vai bem: economias como Brasil, Índia e China não têm crescimento expressivo. Na Europa, chegou perto do zero, assim como no Japão, apesar de estar um pouco melhor agora. Esse quadro de crescimento baixo exige dos líderes grande habilidade para repensar as necessidades dos clientes, a segmentação de mercado e usar muita criatividade. As empresas com maior chance de crescimento serão aquelas dispostas a assumir riscos, adaptar-se ao comportamento do consumidor e usar a inovação a seu favor.

Não há uma receita pronta para isso, mas há técnicas aqui descritas para a empresa entender a mudança do comportamento do consumidor e agir de maneira que possa reformular ações de marketing, ficar atenta às mudanças de direção dos seus clientes e descobrir nichos de mercado. O desenvolvimento de novos produtos — ou o relançamento de produtos antigos que tiveram certo sucesso no passado — pode ser uma estratégia interessante. Encontrar um nicho e oferecer produtos para aquele nicho é uma maneira simples e eficiente para o crescimento lucrativo.

O principal alicerce para o aumento da receita, como veremos ao longo do livro, é o marketing *upstream*. Trata-se da capacidade de criar ou identificar as necessidades específicas de segmentos de clientes e satisfazê-las de maneira lucrativa e melhor que a concorrência. O marketing *upstream* não apenas ajuda a gerar crescimento lucrativo da receita, ele também é um diferenciador competitivo que agrega valor de longo prazo tanto para o cliente como para a empresa.

Há empresas que já trabalham com foco no crescimento lucrativo da receita. Posso mencionar alguns exemplos, como Apple, Netflix, Google e as chamadas empresas da nova era, que são justamente as mais atentas às mudanças no comportamento do consumidor. É sempre o cliente que dá o tom, que faz a empresa se adaptar e oferecer os melhores produtos ou serviços. Mudar o rumo dos negócios em favor do crescimento lucrativo é a ação mais inteligente que a empresa pode desenvolver, mesmo as mais antigas. Há maneiras de se reinventar tanto com novos produtos quanto com produtos antigos e observação do movimento dos clientes.

Outra prioridade para os líderes é observar os ciclos de mercado e quais as áreas mais interessantes para os consumidores. Hoje a saúde é nitidamente um setor em crescimento. Além dele, combustível, serviços e educação também são áreas a serem exploradas pelas empresas. Entretenimento, por exemplo, está em expansão há muito tempo e continua a crescer. As pessoas hoje não precisam chegar em casa para assistir seu programa favorito. Elas simplesmente baixam em seus smartphones ou tablets e assistem quando e onde quiserem. Isso acontece com os livros também. Mais uma vez, o mercado funciona em ciclos, e é imperioso que os líderes observem esses ciclos e adaptem seus negócios nesse sentido.

É necessário que as empresas façam reuniões trimestrais para definir o caminho para o crescimento lucrativo. Além disso, é preciso um orçamento

específico para isso. A equipe de gerência precisa estar em contato com o consumidor final para entender do que eles precisam. As redes sociais e as novas tecnologias também estão a favor das empresas. O momento para o crescimento lucrativo é já, por isso precisamos observar sempre os bons exemplos, a experiência de empresas vencedoras como as mencionadas no livro.

Quero agradecer ao meu editor no Brasil pela oportunidade de escrever este prefácio para a edição brasileira. O alcance do livro é enorme, os mercados são diferentes e estão sempre em transição, o que é saudável. Crescimento lucrativo, mais uma vez, é a chave para o sucesso das organizações. E este livro, de maneira perene e atemporal, traz informações e técnicas para que os líderes tomem fôlego, arregacem as mangas e coloquem a mão na massa para conseguir lucratividade com crescimento.

Boa leitura!

Ram Charan

sumário

agradecimentos	XIII
introdução	1
O desafio do crescimento lucrativo de receitas	7
Reoriente sua visão de crescimento: implemente pequenos aprimoramentos incrementais, não apenas as grandes conquistas	15
Como diferenciar bom crescimento de mau crescimento	35
Liderança para crescer: confrontando o inimigo interior	49
Acelerando o crescimento lucrativo por meio da produtividade da receita	59
Construindo um orçamento para crescimento	69
Identificando oportunidades para o crescimento lucrativo de receitas por meio do marketing <i>upstream</i>	79
Vendas cruzadas: a arte de criar uma proposta de valor	97
Criando o mecanismo social do aumento de receita	107
Convertendo inovação em aumento de receita	129
conclusão	147
índice remissivo	153

agradecimentos

Paul B. Brown foi um colaborador muito eficiente neste *Crescimento lucrativo*. Além de ser um prazer trabalhar com Paul, a disciplina e a velocidade com que ele trabalha, sua percepção em relação ao leitor e a criatividade que ele trouxe para o projeto agregaram valor significativo, desde o momento em que discutimos a ideia pela primeira vez até a impressão do livro. Sua atitude positiva ao longo de todo o processo e seu contínuo comprometimento para fazer as coisas bem-feitas tornaram essa parceria muito produtiva.

Este livro está longe de ser um exercício teórico. Ele se baseia no que acontece no mundo real. E a única maneira que me possibilitou entender o que realmente acontecia foi fazer que executivos e gestores em todos os níveis das organizações descritas aqui — bem como aqueles apenas mencionados de passagem ou que solicitaram que suas identidades não fossem reveladas — permitissem que eu entrasse e discutisse abertamente os problemas e oportunidades com que se depararam. A todos eles, sou muito grato, mais do que podem imaginar, pelo acesso que me deram e o tempo que me dedicaram.

Meu interesse geral por negócios e, especialmente, pelo crescimento lucrativo, remonta aos negócios de sapatos da minha família na Índia. Esse encanto foi cultivado e desenvolvido durante a época em que trabalhei na Australian Gas and Light e na Honolulu Gas Company e alimentado pelo meu trabalho ao longo dos últimos 40 anos com um número muito grande de clientes. Mas, embora não tenha espaço para listar nomes e afiliações, sou sinceramente grato a todos vocês.

Quero também agradecer aos muitos amigos que dedicaram parte de seu tempo — muitas vezes extremamente exíguo — para ler o que eu tinha escrito e fazer contribuições valiosas.

John Joyce, meu ex-companheiro de quarto na Harvard Business School, tem sido um verdadeiro parceiro, bem como um verdadeiro amigo, nos últimos 40 anos. Ele passou horas incontáveis revisando o conteúdo deste livro e me mantendo na direção certa.

Em Dallas, Cynthia Burr, Heather Liebbe e Carol Davis não apenas coordenaram as centenas de tarefas que precisam ser concluídas para escrever um livro, como também fizeram isso com energia notável, eficiência e bom humor.

Quanto à elaboração do livro em si, as informações de Geri Willigan, que trabalhou comigo nos últimos dez anos em meus livros, foram inestimáveis. Ela participou ativamente da jornada que resultou no *Crescimento lucrativo*. Também quero agradecer especialmente a Larry Yu, e também à editora-assistente da Crown, Shana Drehs. O apoio e a ajuda constantes tornaram este projeto muito mais fácil.

John Mahaney, editor-executivo da Crown Business, foi uma peça fundamental na criação deste livro. Ele entende o que o leitor precisa. Esse profissional profundamente dedicado é o editor dos editores. Ele foi mais do que um parceiro neste projeto; foi também um conselheiro sempre disponível para tornar cada versão deste livro melhor. Ele é o melhor dos melhores.

introdução

Como tirar melhor proveito daquilo que você já tem

Crescimento lucrativo se baseia em experiências de vida. Nos últimos 25 anos, tenho observado diariamente o que acontece nas empresas em todo o mundo — o que funciona e o que não funciona — enquanto de fato está realmente acontecendo.

Minha experiência com muitas dessas empresas é de longo prazo — uma década ou mais, em muitos casos — e as ideias que desenvolvi para resolver o dilema do crescimento têm base na observação pessoal do que funciona em tempo real.

São ideias testadas em vários setores e que efetivamente funcionam. Meu objetivo sempre foi melhorar a prática dos negócios dando às pessoas as ferramentas que elas podem colocar em uso imediatamente. Essas ferramentas podem parecer senso comum, mas muitas vezes o maior desafio no mundo dos negócios é converter ideias em ação. Isso é especialmente verdadeiro quando se trata de obter um crescimento consistente de receitas. O propósito final de *Crescimento lucrativo* é fornecer as ferramentas para as pessoas preocupadas com a perspectiva de produzir crescimento de ponta, sustentável e gerado

internamente.* Muitas pessoas acham que sua base de negócios é corroída por fatores, como falta de poder de precificação, excesso de capacidade (muitos fornecedores perseguindo poucos clientes) e competição global. As empresas também estão constatando que cortes de custos e melhorias na produtividade, por si sós, não serão suficientes para gerar o tipo de desempenho que irá satisfazer os acionistas, ou, mais importante, os funcionários cujas perspectivas dependem de o aumento da receita gerar oportunidades futuras de carreira. Com o tempo, a falta de crescimento torna o negócio não competitivo aos olhos dos clientes, uma vez que sem crescimento sustentável de receitas, a capacidade de inovar declina, e a empresa entra em uma espiral de morte.

Muitas pessoas equiparam crescimento com — na linguagem do beisebol — fazer um *home run* (a jogada que vale mais pontos), ou seja, alcançar grandes aumentos de vendas que melhorarão significativamente o tamanho do negócio. O crescimento é muitas vezes pensado apenas em termos de grandes lucros, avanços como a criação de um novo modelo de negócio, o desenvolvimento de um produto inovador, uma megafusão ou uma nova tecnologia que mudará o mundo. Quando se trata de crescimento, os gestores muitas vezes acham que têm de “quebrar o paradigma”. Eles dizem coisas como: “Se eu não conseguir um ganho de dois dígitos no próximo ano, o esforço não vale a pena”. É tudo ou nada. Como no beisebol, jogadas de um ou dois pontos simplesmente não parecem boas o suficiente, comparadas a um *home run* de quatro pontos.

Ao longo dos últimos anos, conversei com centenas de gestores que acreditam nisso, e todos são frustrados. Eles se esforçam para descobrir grandes ideias, e quase sempre, para estender a metáfora do beisebol, tentam rebater a bola e erram. Ou pior, nem tentam, deixando de financiar novas ideias por causa da percepção de que o risco é muito grande.

À medida que investigava o problema mais a fundo, comecei a perceber que os gestores de muitas empresas não têm uma base eficaz nos tijolos do crescimento nem na união entre eles.

Em muitos casos, esses tijolos — como o desenvolvimento de novos produtos e serviços, uma força de vendas eficaz, entender o que o cliente

* Sempre que uso os termos “receita” ou “aumento de receita”, tenho em mente receitas lucrativas ou o crescimento lucrativo de receitas que utiliza o capital de forma eficiente.

valoriza e como segmentar mercados — foram negligenciados e receberam recursos inadequados. Eles, na verdade, sequer estão na tela do radar da alta administração com a mesma prioridade que a redução de custos. Imagine o que aconteceria se fosse dado o mesmo foco às fontes de crescimento de receita do que a atenção que receberam programas como Seis Sigma, compras centralizadas e transferência das instalações de produção para países de baixo custo, a fim de alcançar a paridade global de custos.

Para fazer as pessoas verem os fundamentos e sua importância para alcançar o crescimento sustentável de uma maneira diferente, em reuniões face a face — usando uma escala de um a dez — eu faria perguntas como:

- » O que você faz para ajudar seus clientes a prosperar?
- » Qual é a qualidade da sua equipe de vendas para dar forma e personalizar uma proposta de valor única para os clientes?
- » Como sua estratégia de preços está efetivamente vinculada aos atributos que o cliente mais valoriza?
- » Em cada interação com o cliente, como seus representantes de vendas extraem informações sobre as necessidades dos clientes? Eles transmitem as informações para as pessoas que podem agir sobre elas, os departamentos que podem desenvolver produtos e serviços a fim de satisfazer essas necessidades?

Quase sempre, quando faço essas perguntas, a resposta está na parte mais baixa da escala — entre dois e quatro. Então a lâmpada acende, e o que as pessoas começam a perceber é que “encontramos o inimigo e ele está dentro de nós”, que a resposta ao crescimento não é uma “bala de prata”, mas está dentro do negócio. *Eles começam a entender que não percebem o óbvio.* Há um suspiro profundo de alívio quando percebem que o aumento de receita está ao seu alcance. Em outras palavras, o que falta é atenção ao modo como os fundamentos do negócio precisam estar interconectados para fazer o crescimento acontecer. Aqui forneceremos esse elo perdido. Este não é um livro a respeito da maneira como mudar sua estratégia ou alterar seu modelo de negócio, mas como você pode acelerar o aumento da receita do seu negócio atual.

Muitas vezes isso vem como uma revelação, para muitas das pessoas com quem trabalho, de que o aumento de receita não se restringe simplesmente

ao domínio dos especialistas — da equipe de vendas ou dos responsáveis pelo desenvolvimento de produtos, por exemplo. O crescimento interessa a todos. Assim como no beisebol, em que todos no time têm a capacidade potencial de marcar um ou dois pontos numa jogada, nos negócios, todo o mundo — e isso pode abranger o CEO, o pessoal de marketing e vendas na linha de frente, o pessoal operacional na retaguarda — tem a oportunidade de contribuir para aumentar as receitas. E, de fato, as pessoas que não ocupam o escalão executivo têm um grande interesse pessoal em que isso aconteça. Sem crescimento, as oportunidades pessoais são um jogo de soma zero, isto é, para que eu vença, alguém na empresa (geralmente) tem de perder. Com o crescimento, a organização se expande, e as pessoas podem construir uma carreira e um futuro na empresa em que elas acreditam.

Nas próximas páginas, mostrarei que você pode seguir um processo de crescimento mais eficaz com base em uma abordagem de pequenos aprimoramentos incrementais (como nas jogadas de um ou dois pontos do beisebol), que cumulativamente permitirão, ao longo do tempo, aumentar substancialmente as receitas.

Abordagens de “um ou dois pontos” baseiam-se em melhorias ou extensões naturais da estratégia, do modelo de negócio ou da tecnologia de uma empresa. Elas podem vir de vitórias diárias relativamente pequenas, bem como da adaptação a grandes mudanças no mercado. Vou contextualizar essa ideia e fornecer ferramentas que você pode empregar para aumentar as receitas e crescer mais rapidamente do que a economia como um todo, independentemente do tipo do seu negócio. Há empresas cuja estratégia enfrentou uma encruzilhada. Sun e Motorola são dois exemplos. E há setores, como a indústria da música, em que o modelo de negócio acabou ficando obsoleto. Mesmo nesses casos, uma abordagem de pequenos aprimoramentos incrementais fornece a base para fazer as mudanças necessárias.

Este livro trata essencialmente de como fazer essas mudanças. O Capítulo 2 discute como mudar a perspectiva de só querer fazer *home runs* (as grandes conquistas) para mostrar como definir metas realistas que você pode alcançar por meio de uma abordagem de “um ou dois pontos” (os pequenos aprimoramentos incrementais) e tornar o aumento de receita um assunto que interessa a todos. O Capítulo 3 mostra como distinguir bom crescimento — orgânico, lucrativo, diferenciado, sustentável — de mau crescimento.

O Capítulo 4 examina como combater os mitos e as crenças que inibem o crescimento das organizações.

Os Capítulos 6 a 10 mergulham nas ferramentas específicas de crescimento. Tomadas em conjunto e bem-executadas diariamente, elas são um força propulsora para acelerar o aumento da receita. Especificamente, a *produtividade da receita* mostra como liberar a criatividade e ampliar a receita sem aumentar a quantidade de recursos investida. O orçamento para o crescimento traz disciplina para a gestão e a criação do aumento da receita e sua articulação com o orçamento comprometido e com as realocações de prioridades de curto e longo prazo. *Marketing upstream* identifica as necessidades específicas de segmentos selecionados de clientes e como satisfazê-las de forma lucrativa e melhor que a concorrência. *Venda cruzada* mostra como apresentar aos clientes uma razão convincente para comprar produtos e serviços adicionais (e então implementar essa proposta de valor de uma maneira melhor que a concorrência). O mecanismo social é a ferramenta para entrosar o pessoal dos diferentes departamentos do negócio (marketing, vendas, desenvolvimento de produtos, finanças etc.) de modo que todos estejam no mesmo caminho para alcançar o aumento da receita. *Convertendo inovação em crescimento de receita* incorpora as ideias desenvolvidas sobre o mecanismo social para mostrar como selecionar, promover e implementar as ideias que resultarão no aumento da receita no curto, médio e longo prazo.

Chegou a hora de fornecer uma abordagem comum, que capacite as pessoas dentro de uma empresa a aumentar a receita de maneira rotineira. Abordagens baseadas na produtividade de custo, como Seis Sigma, são programas formais que requerem certificação. Embora não esteja propondo nada tão rígido para o aumento da receita, aquilo em que acredito e que fará a diferença é uma linguagem e um programa comuns que tornarão o crescimento algo do interesse de todos. É exatamente isso o que você encontrará nas próximas páginas, destilado a partir de minhas interações diárias com empresas em todo o mundo.

Crescimento é a essência da vida humana. Espero que este livro sirva a dois propósitos relacionados. Um é ajudar as empresas a prosperar, o outro é ajudar as pessoas a crescer pessoalmente. Se as empresas alcançarem um crescimento lucrativo e orgânico, o efeito disso será poderoso, sem afetar o restante, como níveis de empregabilidade e oportunidades de os indivíduos construírem e expandirem sua capacidade pessoal.

Deixe-me dizer o que aprendi.

1

O desafio do crescimento lucrativo de receitas

Crescimento é um objetivo nebuloso na agenda de qualquer pessoa.

Há três razões para o crescimento ser comprovadamente difícil de alcançar.

Primeiro, o equilíbrio foi excessivamente direcionado à redução de custos, em detrimento do aumento da receita. Mais pensamento e tempo têm sido dedicados a ferramentas como Seis Sigma* e ações como reestruturações, aquisições e busca de oportunidades para se consolidar em um setor que passa por turbulências do que ao aumento da receita.

Segundo, quando a maioria dos gestores pensa em crescimento, eles raciocinam em termos de grandes jogadas — tecnologias inovadoras, modelos revolucionários de negócios, megafusões — em vez de jogadas de “um ou dois pontos” que, quando executadas em um ritmo constante, podem cumulativamente aumentar a receita substancialmente.

Terceiro, melhorar a produtividade e aumentar a receita são vistos como duas questões separadas quando, na verdade, são inseparáveis para o sucesso

*Seis Sigma é uma ferramenta de gerenciamento bastante usada por empresas que desejam melhorar a competitividade por meio do aprimoramento dos processos, buscando mais produtividade, rentabilidade e eliminação de desperdícios e erros.

de longo prazo. Se os gestores só se concentrarem em aumentar a produtividade, eles só desempenharão metade de suas funções.

Melhorar a produtividade significa que uma empresa encontra uma maneira melhor de fazer algo que resulta no aprimoramento da sua posição competitiva ou na criação de novas oportunidades e, *ao mesmo tempo, gerar fundos que podem alimentar seu crescimento*. Em contraste, cortes de custo esporádicos e profundos — *downsizing*, fechamento de fábricas, cortes orçamentários em todos os níveis — são reduções únicas (muitas vezes sem atenção para as consequências do aumento da receita), que não significam fazer as coisas de uma maneira melhor. Campanhas de corte de custos são principalmente o resultado da falta de disciplina para melhorar consistentemente a produtividade em longo prazo. Quando os funcionários passam por essas campanhas de corte de custos todos os anos e, às vezes duas ou três vezes por ano, e as receitas se mantêm niveladas ou em queda, eles sabem que estão em um negócio que não vai a lugar algum. Torna-se uma questão de sobrevivência pessoal e drena sua energia emocional.

É exatamente assim que Bill Carter se sentiu. Ele podia sentir o estômago queimando. A razão era simples: a coisa estava prestes a acontecer novamente.

Nove meses antes, Carter, gerente de uma loja da cadeia Furniture Globe, achava que ele tinha o melhor emprego do mundo. Como a pessoa responsável pelo “lugar onde é possível encontrar todos os tipos de móveis para o lar”, há doze anos ele supervisionava o que pensava ser “sua loja” no subúrbio de Miami. Ele conseguiu aumentar constantemente as vendas e os ganhos, ano após ano. E sempre estava entre os dez melhores quando a rede varejista com 217 lojas avaliava o desempenho de cada um dos seus gerentes.

Mas o que Carter realmente adorava era a alegria que sentia em fazer os negócios prosperarem. Sempre que os amigos perguntavam por que ele recusava melhores oportunidades de emprego em redes varejistas mais importantes, ele citava a emoção de ser capaz de tomar decisões em um negócio em crescimento. Por exemplo, ele tinha liberdade de ação e critérios amplos para prospectar mercadorias que correspondiam às necessidades demográficas exclusivas do seu mercado: hispânicos bem de vida. Essa liberdade de ação levou sua criatividade a níveis cada vez mais altos à medida que se esforçava para aumentar a receita e ser o maior e o melhor varejista na comunidade. Não apenas as receitas aumentavam, mas Carter também passava por um crescimento pessoal.

Carter nunca havia pensado em sair da Furniture Globe. E então tudo mudou. A Furniture Globe foi adquirida a um preço exorbitante por um

conglomerado de empresas da Fortune 100. Por algumas semanas, houve a impressão de que nada importante mudaria, até que a reestruturação começou.

Para ajudar a pagar a aquisição, a nova empresa controladora anunciou um corte obrigatório de 8% no número de funcionários. Isso significava que Carter teria de cortar dez pessoas de sua equipe. Ele sabia que isso não apenas afetaria o crescimento das vendas — haveria menos funcionários para atender os clientes —, mas que seria o primeiro tiro para destruir o *espírito de equipe* da loja (e foi o que ocorreu).

Em seguida, outro problema. O conglomerado anunciou que centralizaria todas as decisões sobre compras de produtos, publicidade, mix/quantidade de unidades em estoque e quando elas seriam entregues às lojas individuais. Carter percebeu que a empresa agora priorizava a redução de custos e a geração de caixa, em vez de buscar crescimento lucrativo da receita. Ele entendeu que rapidamente seu mecanismo de crescimento de vendas ficaria sem combustível.

E ele estava certo. Não muito tempo depois, tanto o crescimento das vendas como a badalação sobre a loja começaram a declinar. Mais clientes saíam sem comprar nada. O número de pessoas que visitavam a loja também caiu vertiginosamente. Os clientes começaram a reclamar que a seleção de produtos era bem menor e não correspondia aos gostos da base de clientes hispânicos da loja.

O problema se tornou mais evidente quando ele viu um casal que parecia ter saído da passarela. Eles tinham quase quarenta anos e, mesmo vestindo roupas casuais — ela, jeans da moda; ele, terno de nylon amarrotado —, Carter percebeu que eram abastados.

O casal olhava seriamente para o cartaz que mostrava os móveis que a loja vendia. Procuravam alguém para ajudá-los, quando Carter os viu. Eles não conseguiam encontrar ninguém, e Carter sabia por quê. A decisão de cortar pessoal mostrava suas garras quando ele viu o casal sair da loja.

Essa experiência parece familiar mesmo se você nunca passou por uma aquisição ou fusão? A vivência de Bill Carter na Furniture Globe mostra as consequências, pessoais e para o negócio, de fazer parte de uma empresa que está crescendo ou de uma que não está. Ela também mostra que precisamos pensar de forma diferente quando se trata de descobrir maneiras de crescer.

Crescimento lucrativo e sustentável de receita resulta de uma mentalidade que difere significativamente de uma exigida para cortar custos ou

umentar a produtividade. Os dois últimos são determinísticos e internamente orientados, enquanto o crescimento exige criatividade e capacidade de analisar um negócio de fora para dentro.

O crescimento é um ato criativo, mas também é um processo social disciplinado que vincula as partes móveis de uma organização para alcançar um aumento consistente da receita. Ele tem dez ferramentas básicas que você pode começar a usar na próxima manhã de trabalho. Eis uma visão geral.

As dez ferramentas para viabilizar o crescimento lucrativo da receita

1| **O aumento da receita é de interesse de todos, assim torne-o parte da rotina de trabalho de todas as pessoas.** Todos os funcionários querem fazer parte da agenda de crescimento da empresa, mas a maioria não sabe como. Os gestores precisam fornecer informações e ferramentas, primeiro tornando o aumento da receita uma parte inerente das conversas, reuniões e apresentações diárias. Assim como todos participam dos cortes de custos, todos também devem se envolver na agenda de crescimento da empresa.

Cada contato que um funcionário faz com um cliente é uma oportunidade para incrementar o aumento da receita: os atendentes do call center podem fornecer informações valiosas sobre as necessidades não satisfeitas dos clientes. O técnico que conserta eletrodomésticos pode descobrir alguns padrões e o *timing* da demanda pela substituição de eletrodomésticos. Os vendedores podem extrair inteligência de mercado e garantir que ela seja comunicada aos departamentos de desenvolvimento de produtos, operações e serviços. O pessoal de logística, por meio de entregas sob demanda, pode ajudar as lojas a evitar a falta de produtos no estoque, aumentando assim a satisfação do cliente, um ponto importante para o futuro crescimento.

Os frutos desses esforços para implementar o aumento da receita energizam as pessoas e melhoram sua autoconfiança. O crescimento mobiliza toda sua energia latente para gerar ideias que podem levar a organização a níveis mais altos de crescimento. O crescimento interessa realmente a todos, não é uma preocupação exclusiva da gerência. Cada funcionário em cada nível da organização pode fazer algo para um cliente.

2 | **Garanta-se com jogadas de um ou dois pontos, não apenas com *home runs*.** Embora *home runs* forneçam a oportunidade para um aumento quantitativo na trajetória do crescimento, eles são imprevisíveis e não acontecem o tempo todo. Jogadas de um ou dois pontos, porém, podem acontecer todos os dias do ano, são o resultado de uma melhoria determinada e constante nas atividades e nos processos sociais de uma empresa e formam os motores do crescimento lucrativo da receita.

Aumentar a receita um ponto por vez, gradualmente, cria uma mentalidade de crescimento por toda a empresa, de modo que quando chegar a oportunidade para as grandes jogadas, você estará mais bem-preparado para tirar proveito dela.

Por exemplo, os esforços da Dell, a partir de 1993, para melhorar o giro de estoque, a fim de usar menos dinheiro e reduzir preços e obsolescência dos produtos, começou como uma estratégia de melhorias graduais. O objetivo inicial da empresa era aumentar o giro de estoque, que em média era de seis por ano, para dez. Nos últimos dez anos, a Dell melhorou continuamente a totalidade da sua cadeia de suprimentos e alcançou um giro de estoque de cem vezes por ano ou de pelo menos uma vez a cada quatro dias. O resultado obtido foi o maior aumento da receita, o que se tornou uma arma competitiva letal contra todos os fabricantes de PC. Além disso, essa cadeia de suprimentos permite que a Dell acelere o crescimento entrando em novas oportunidades de mercado como impressoras, servidores e mídias de armazenamento.

3 | **Busque o bom crescimento e evite o mau crescimento.** Uma estrutura para distinguir o bom do mau crescimento é um elemento crucial para gerar crescimento de receita. O bom crescimento não apenas aumenta a receita, como também melhora os lucros, é sustentável ao longo do tempo e não usa níveis inaceitáveis de capital. Ele também é principalmente orgânico (gerado internamente) e baseado em produtos e serviços diferenciados que atendem necessidades novas ou ainda não atendidas, agregando valor para os clientes.

A capacidade de gerar crescimento interno separa os líderes que constroem seus negócios sobre uma base sólida, de crescimento lucrativo de longo prazo, daqueles que, por meio de aquisições e engenharia financeira, procuram desvairadamente aumentar a receita, mas estabelecem esse

crescimento sobre bases frágeis que, com o tempo, desmoronam. Muitas aquisições resultam em uma única melhoria: a eliminação dos custos duplicados das empresas que se fundem. Mas poucas apresentam uma melhoria significativa na taxa de aumento da receita.

- 4| **Deixe de lado os mitos que evitam que as pessoas e as organizações cresçam.** Uma parte importante do papel de qualquer líder é enfrentar de maneira realista desculpas, como: “estamos em um setor com crescimento reduzido, e ninguém está crescendo”; “os clientes compram apenas com base no preço”; “os distribuidores estão em contato direto com os varejistas, e não há muito o que eu possa fazer”. Todo o líder precisa de uma agenda de crescimento e da capacidade de comunicar sobre a necessidade urgente de aumentar a receita e construir o negócio de tal modo que pessoas orientadas a ações na organização descubram o que precisa ser feito *hoje*.
- 5| **Vire a ideia de produtividade de cabeça para baixo aumentando a produtividade da receita.** O velho ditado diz que é preciso fazer mais com menos. O problema, porém, é que o foco geralmente está no “menos”, e o “mais” raramente acontece. A produtividade da receita é uma ferramenta para conseguir aquele nebuloso “algo a mais”, pesquisando ativamente e criativamente ideias para o aumento da receita sem o uso de uma quantidade desproporcional de recursos. Ela mostra como investir seu nível atual de recursos de uma forma que leve a mais vendas, analisando tudo o que uma empresa faz, do aparentemente mundano ao vitalmente importante.
- 6| **Desenvolva e implemente um orçamento para o crescimento.** Todas as empresas têm um orçamento, mas é surpreendente que ele contenha tão poucos detalhes sobre receitas e fontes de aumento da receita. Quase todas as linhas no orçamento estão relacionadas aos custos. Poucas delas, se é que há alguma, identificam os recursos destinados explicitamente ao crescimento. O orçamento para o crescimento fornece uma base que permitirá à empresa aumentar a receita, em vez de apenas falar sobre isso. Ele inclui todas as ações cruciais a curto, médio e longo prazo que exigem recursos para alcançar as metas de aumento

da receita. E há um acompanhamento que inclui recompensas para o sucesso e sanções para o mau desempenho.

7 | **Reforce o marketing *upstream*.** Um dos elos fundamentais para gerar aumento da receita que falta na maioria das empresas é o marketing *upstream*. O que a maioria das pessoas visualiza como marketing envolve publicidade, promoção, construção de marca e comunicação com os clientes por meio de relações públicas, feiras de negócios e displays nas lojas. Essas atividades, obviamente muito importantes, no entanto são, por natureza, principalmente *downstream* — isto é, melhoram a aceitação de um produto ou serviço que já existe. O marketing *upstream*, por sua vez, ocorre em um estágio muito anterior, desenvolvendo um mapa claro de segmentação do mercado e então identificando e definindo com precisão quais segmentos de cliente focalizar. Ele analisa como o usuário final utiliza o produto ou serviço e qual vantagem competitiva será necessária para conquistar o cliente e com quais preços médios.

8 | **Entenda como utilizar eficazmente vendas cruzadas (ou vendas de valor/soluções).** A venda cruzada pode ser uma fonte significativa de aumento da receita, mas a maioria das empresas simplesmente aborda isso da perspectiva *errada*. Elas começam dizendo: “O que mais podemos vender para nossa base de clientes existente?”. Mas, em vez de analisar a organização de dentro para fora, você precisa analisá-la de fora para dentro. O sucesso das vendas cruzadas começa selecionando um segmento de clientes e então trabalhando de trás para frente, a fim de definir precisamente o mix de produtos e serviços de que eles precisam e moldar criativamente uma proposta de valor único para eles. Vendas cruzadas eficazes garantem que a proposta seja apresentada aos tomadores de decisão certos no idioma do cliente e explicitam os benefícios financeiros, físicos e de pós-compra da oferta.

9 | **Crie um mecanismo social para acelerar o aumento da receita.** Cada organização é um sistema social, com uma maneira de pensar e agir que define tanto as ações diárias como a agenda de longo prazo. Quando uma organização tem uma agenda explícita