

[Curso](#)[Negociação](#)[Lições](#)[**1 Entender a negociação**](#)[O que é negociação?](#)[Gerentes negociadores](#)[A negociação como uma habilidade organizacional](#)[O processo de negociação](#)[**2 Preparar-se para negociar**](#)[**3 Conduzir uma negociação**](#)[**4 Fechar o negócio**](#)[**5 Superar obstáculos ao sucesso**](#)[Próximos passos](#)[Ir para destaque do curso →](#)[**< Negociação**](#)

Entender a negociação

Embora as imagens de diplomatas e de empresários de atletas sugiram que negociações ocorrem somente em circunstâncias especiais, as pessoas nas organizações negociam diariamente. Aprenda por que a negociação é uma habilidade de gestão essencial.

O que é negociação?

Negociação é um processo interativo por meio do qual duas ou mais partes buscam chegar a um acordo mútuo. Normalmente, você negocia quando deseja algo de alguém, e vice-versa. A negociação pode ser uma situação formal, na qual são debatidos os termos de um contrato. Ou pode ser menos formal, como uma discussão no corredor entre você e outro gerente sobre as tarefas de um funcionário.

Seja a exceção à regra



Sobre Biografia Transcrição

No início da década de 2000, eu trabalhava em um banco na Nigéria. Eu diria que se tratava de um banco de primeira linha na Nigéria. Atualmente, é o principal banco do país. Ele tinha a cultura de não treinar seus funcionários e não os incentivar a buscar formação, pois acreditava que toda a formação necessária vinha do trabalho prático.

Eu queria fazer meu MBA executivo na época, pois sentia que precisava de mais conhecimento. Minha formação não era em bancos ou finanças e eu sentia que precisava de algo mais para ser eficaz no meu trabalho. Então, fiz minha inscrição no programa de MBA executivo da Lagos Business School. Quando fiz isso, meu professor disse que sabia que o banco onde eu trabalhava tinha a política de não treinar seus funcionários. Ele me perguntou como eu pretendia fazer aquilo.

Eu respondi: “Tenho uma proposta para minha gerência que eles dificilmente recusarão”. Segui em frente, escrevi um memorando para meu diretor administrativo e eu fui vê-lo pessoalmente, porque não queria enviá-lo por meio do sistema.

Ele me disse: “Você sabe que a política do banco não permite que você faça isso”. Respondi: “Sim, conheço a política. Mas sei que algo fundamental para você, que você espera dos funcionários, é que nosso desempenho seja excelente. A produtividade é muito importante, por isso eu afirmo a você: a avaliação mais alta que eu posso ter

no banco é uma nota A, um A em relação a desempenho, ou seja, cumpri 100% do meu objetivo. Garanto a você um desempenho de 300% da minha parte, não apenas 100%. Se você abrir essa exceção pelos próximos dois anos, prometo que, se em algum trimestre eu ficar abaixo do desempenho de 300%, pode você retirar essa concessão”.

Ele me olhou e disse: “Combinado”. Porque tenho certeza de que ele jamais sonharia que eu pudesse conseguir aquilo. Afinal, eu não estava prometendo 100% a ele, mas sim 300%. Ele assinou o memorando e eu levei para o RH. Mostrei ao RH e me perguntaram: “Como você conseguiu isso?” Respondi: “Ofereci a ele algo que ele não pôde recusar”. O memorando foi protocolado e minha supervisora foi informada. Ela ficou furiosa. Também me perguntou como eu tinha conseguido aquilo.

Encontrei algo para propor a eles de acordo com o objetivo e as expectativas que eles tinham de mim como funcionário, o que também me ajudou a atingir meu próprio objetivo. Foi benéfico para todos, principalmente para mim, pois dei a eles o que queriam, mas também consegui o que eu desejava.

Pesquisa

Com que frequência você negocia no trabalho?

27% O tempo todo

33% Com frequência

27% Às vezes

13% Raramente

1% Nunca

Total de respostas: **328**

Gerentes negociadores

Na qualidade de gerente, você provavelmente passa boa parte do seu dia negociando com pessoas de dentro e de fora da organização. Por meio da negociação, você:

- **Equilibra interesses concorrentes e resolve conflitos.** Ao analisar as diferentes motivações, necessidades e perspectivas das pessoas, você chega a acordos, encontra soluções e mantém os projetos em andamento.
- **Trabalha com pessoas sobre as quais você não tem nenhum controle.** Quando você depende de membros da equipe de vários departamentos e de fornecedores do mundo inteiro, não pode dizer a eles o que fazer. Em vez disso, é preciso colaborar para que o trabalho seja feito.
- **Desenvolve e mantém relacionamentos.** Ao firmar acordos bem-sucedidos com as pessoas, você desenvolve conexões baseadas na confiança.
- **Atinge suas metas.** Uma negociação eficaz ajuda você a alcançar o que precisa e deseja para si mesmo, seu departamento e sua organização.

Negociadores eficazes aprendem como fazer isso, poucos são negociadores natos.

As pessoas não nascem sendo negociadores bons ou ruins. A negociação é uma habilidade que se aprende. Aborde todas as situações de negociação — no local de trabalho e fora dele — como uma oportunidade de praticar suas habilidades. Ao fazer isso, você agregará valor para sua organização e se beneficiará dos resultados satisfatórios.

Mesmo que seja um negociador experiente, você pode continuar a aprender estratégias que consolidarão sua capacidade de obter êxito na negociação de assuntos complexos.

Habilidades de negociadores de sucesso

Muitos dos métodos e das habilidades usados por negociadores de sucesso são desenvolvidos ao longo do tempo. Para aumentar sua eficácia como negociador, aprenda a:

- **Alinhar as metas da negociação com as metas da sua organização.** Todos os termos acordados devem respaldar os interesses estratégicos da sua organização.
- **Preparar-se.** Colete e analise o máximo possível de informações antes de qualquer deliberação. Aproveite cada estágio da negociação para se preparar para o estágio seguinte.
- **Separar as questões pessoais das questões da negociação.** Mantenha a objetividade para gerar o melhor resultado possível.
- **Ouvir ativamente.** Passe mais tempo ouvindo do que falando. Você coletará informações que podem ser úteis na identificação de possíveis áreas de concessão mútua.
- **Desenvolver uma reputação de confiabilidade e credibilidade.** Conquiste a confiança praticando comportamentos éticos e cumprindo todas as suas promessas.
- **Reconhecer o valor dos relacionamentos.** Esforce-se para cultivar relacionamentos duradouros com colegas, fornecedores importantes e outras pessoas. Comunique-se de maneira aberta, admita e lide com seus erros, bem como peça feedback.

Negociação na véspera da batalha



Sobre Biografia Transcrição

Quando pensamos em história militar, geralmente imaginamos batalhas, mas às vezes os eventos cruciais são negociações. Foi o que houve na Guerra Civil Americana.

Na véspera da Batalha de Gettysburg, um coronel pouco conhecido do Maine, Joshua Chamberlain, foi surpreendido por um pedido de custódia de 120 desertores, amotinados de outro regimento. Ele não conhecia esses homens.

Eles disseram que o alistamento deles havia terminado e que tinham o direito de voltar para casa. Como outros contestaram isso, tiveram que marchar em Bayonet Point até o coronel Chamberlain, que ficou encarregado deles por ser do mesmo estado. Chamberlain inclusive recebeu poder de atirar neles caso eles desobedecessem.

Esses homens queriam voltar para casa, haviam marchado sem receber alimentação, obviamente estavam irados, frustrados, hostis. O coronel conseguiu negociar com eles e convenceu 114 dos 120 desertores a voltarem e se juntarem às tropas dele.

O interessante é que ele fez isso de uma maneira que parece contradizer a teoria de negociação convencional. Ele alimentou esses homens sem pedir nada. Ele não disse: "Vou alimentar vocês se me prometerem lutar ao lado dos meus soldados".

Ele dispensou os guardas sem pedir que [os amotinados] prometessem não fugir. Ouviu com atenção as reclamações deles, ouviu muito mais do que falou. Foi interessante como nessa negociação, em vez de fazer uma contraproposta, ele os convenceu fazendo um discurso inspirador sobre as razões pelas quais lutavam.

Era um grupo de pessoas que haviam perdido a fé na liderança delas e viram em Chamberlain alguém que poderiam seguir. E a participação deles foi crítica, pois esses 114 homens que lutaram com ele no dia seguinte em Gettysburg foram cruciais para repelir um ataque inimigo em Little Round Top.

A história podia ter sido bem diferente sem a ajuda desses homens e eles não teriam ajudado se Chamberlain não tivesse sido um negociador magistral.



Sua vez de tentar



Kit da lição

Pense em uma situação na qual você negociou com alguém de dentro ou de fora da sua organização. Selecione todas as afirmações que descrevam como você abordou a situação.

- Eu alinhei as metas da negociação com as metas da organização.
- Eu preparei, coletei e analisei o máximo possível de informações antes da negociação.
- Eu não misturei minhas questões pessoais com as questões da negociação e mantive a objetividade.
- Eu dediquei mais tempo a ouvir ativamente do que a falar.
- Eu conquistei a confiança agindo de maneira ética e cumprindo o acordado.
- Eu reconheci o valor dos relacionamentos.

Estabeleça conexões

Caso não tenha selecionado todas as afirmações anteriores, o que você acha que pode fazer para se tornar um negociador mais eficaz?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

A negociação como uma habilidade organizacional

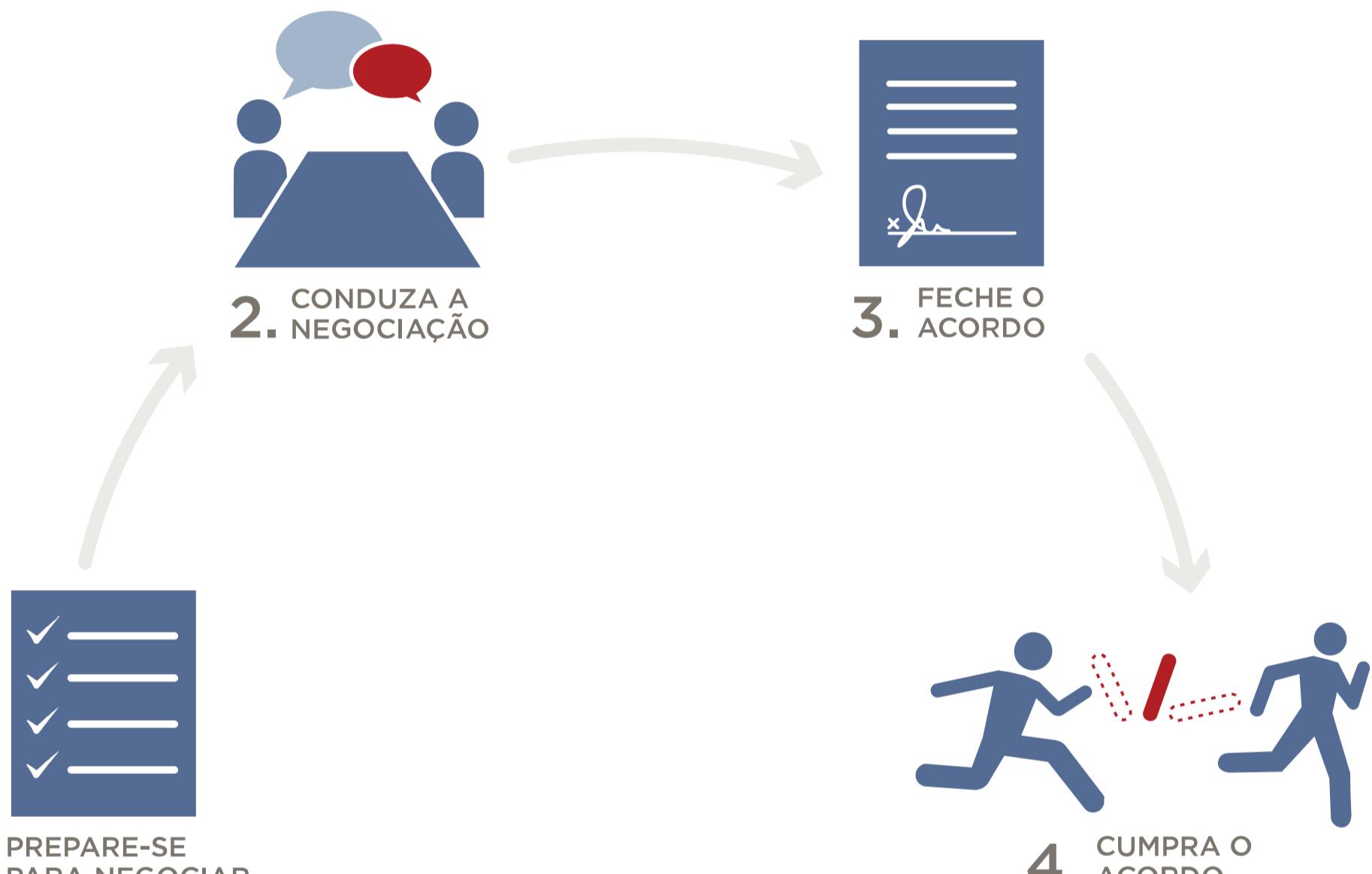
Pessoas de todas as profissões dependem da negociação para resolver problemas e realizar suas tarefas. Infelizmente, poucas organizações pensam sistematicamente sobre as próprias atividades de negociação ou consideram a negociação como uma competência essencial. Em vez disso, tratam cada negociação como um evento separado, com suas próprias metas, táticas e indicadores de sucesso.

A maioria das organizações se beneficiaria de ensinar aos funcionários como negociar. Pense no quanto sua organização estaria mais bem posicionada se as negociações com fornecedores, clientes, parceiros e funcionários fossem apenas 10% mais eficazes do que são hoje. A organização se beneficiaria de custos mais baixos e relacionamentos mais sólidos e mais lucrativos com parceiros e clientes, além de uma colaboração melhor entre os funcionários.

Para ajudar os funcionários a melhorar a capacidade de negociar, as organizações podem:

- Fornecer treinamento e recursos
 - Esclarecer metas organizacionais e expectativas relativas a acordos
 - Aprender e compartilhar lições aprendidas com negociações anteriores
 - Desenvolver indicadores de desempenho para negociações e associá-los a recompensas
-

O processo de negociação



Toda negociação envolve diferentes partes, interesses e metas. Apesar dessas diferenças, a maioria das negociações segue os quatro passos mostrados abaixo. Quando você compreende o processo e as estratégias de cada estágio, é possível adaptar sua abordagem a cada situação.

Estágios da negociação	O que envolve
1. Preparar-se para negociar	<ul style="list-style-type: none">• Identificar o tipo e o escopo da negociação.• Estabelecer e melhorar sua posição.• Avaliar a posição da outra parte.• Identificar a zona de possível acordo.

Estágios da negociação	O que envolve
2. Conduzir a negociação, incluindo propostas e contrapropostas	<ul style="list-style-type: none"> Preparar o terreno e o tom. Usar suas estratégias. Avaliar continuamente o que está acontecendo.
3. Fechar o acordo	<ul style="list-style-type: none"> Evitar erros e gerenciar suas emoções. Resolver os impasses. Fechar o negócio. Avaliar o resultado.
4. Cumprir o acordo	<ul style="list-style-type: none"> Executar o acordo. Cumprir com seus compromissos. Aprender e compartilhar a lição aprendida.



O que você fará no futuro para entender as habilidades envolvidas em uma negociação?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Preparar-se para negociar

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

Curso

Negociação



Lições



1 Entender a negociação

2 Preparar-se para negociar

Identificar o tipo de negociação

Determinar o escopo

Definir metas

Estabelecer sua posição

Avaliar a posição da outra parte

Avaliar a zona de possível acordo

3 Conduzir uma negociação

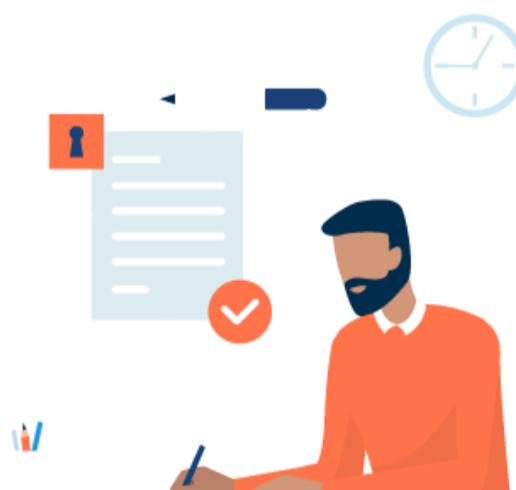
4 Fechar o negócio

5 Superar obstáculos ao sucesso

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



◀ [Negociação](#)

Preparar-se para negociar

Você não irá muito longe em uma mesa de negociação se contar só com a sorte. Prepare-se tomando conhecimento do que o outro lado está buscando, até que ponto você consegue ser flexível e o que fará caso desista da negociação.

Identificar o tipo de negociação

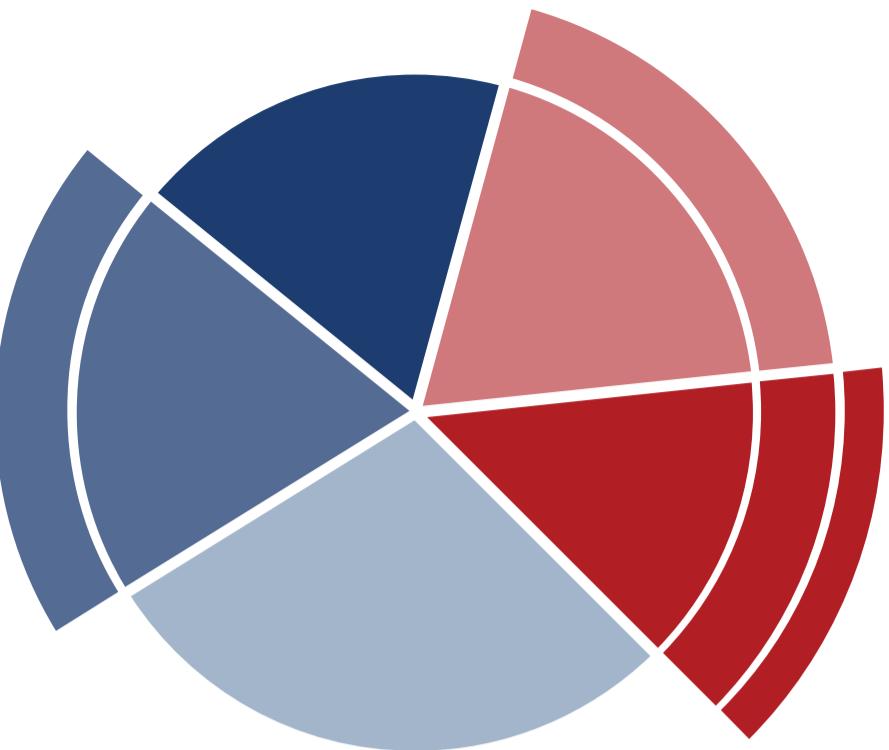
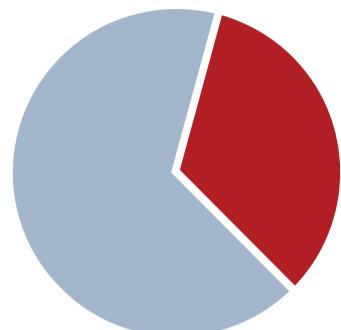
Antes de começar a negociar, você precisa saber em que tipo de negociação está entrando. Esse conhecimento influenciará a sua estratégia e as escolhas que você fará. Os dois principais tipos são a **negociação envolvendo uma questão**, também conhecida como “distributiva” ou negociação “perde-ganha”, e a **negociação envolvendo várias questões**, também conhecida como “integradora” ou negociação de “ganho mútuo”.

Característica	Negociações envolvendo uma questão	Negociações envolvendo várias questões
Número de questões envolvidas	Uma	Várias
Resultado	Perde-ganha	Ganho mútuo
Motivação	Ganho individual	Ganho conjunto e individual
Interesses	Opostos	Valor e prioridade diferentes para as questões
Duração	Curto prazo	Curto ou longo prazo
Capacidade de fazer trade-offs	Inflexível	Flexível
Solução	Não criativa	Criativa

Negociação envolvendo várias questões

No mundo real, poucas negociações envolvem apenas uma questão. A maioria das negociações inclui diversas variáveis, como data de entrega, financiamento, duração do contrato e qualidade. Embora mais complexas do que as negociações envolvendo uma só questão, as negociações com várias questões também oferecem oportunidades para você e o outro lado de criar valor, e não apenas tentar obtê-lo. Em vez de competir pelo máximo de vantagens, você e a outra parte podem trabalhar em conjunto para ampliar e, até mesmo, acrescentar benefícios para ambos.

Negociação envolvendo uma questão vs. várias questões



NEGOCIAÇÃO ENVOLVENDO UMA QUESTÃO

Nas negociações envolvendo várias questões, você e a outra parte fazem trade-offs para obter o que mais valorizam e, ao mesmo tempo, abrem mão de outros fatores considerados menos críticos. Nessa abordagem, sua capacidade de obter o que deseja do acordo não necessariamente impede que a outra parte também consiga o que quer.

EXEMPLO

Sasha está entrevistando candidatos para preencher uma vaga de tempo integral do departamento dela. Um dos colegas recomenda Christopher. Christopher tem as habilidades e o conhecimento necessários, mas Sasha descobre que ele está buscando um emprego de meio período e que o salário dele excede o orçamento dela. Ao conversar com Christopher, Sasha descobre que ele gostaria de trabalhar em casa vários dias por semana. Com esse tipo de esquema, Christopher está disposto a trabalhar mais horas por semana por um salário mais baixo, pois não precisará se deslocar para o trabalho — e ainda obterá algo que valoriza. Sasha consegue, então, negociar um acordo bem-sucedido. Ela contrata o funcionário que deseja pelas horas e pelo salário que buscava, enquanto Christopher consegue o emprego e a possibilidade de trabalhar em casa.

NEGOCIAÇÃO ENVOLVENDO VÁRIAS QUESTÕES

Encontrar oportunidades de benefício mútuo requer cooperação e certa dose de confiança. Ambas as partes precisam entender tanto seus principais interesses como os principais interesses do outro lado. Isso não significa que você deva ceder em questões que são importantes para você. Esforce-se para atingir suas metas ao mesmo tempo em que identifica algo de valor para a outra parte que tenha pouco valor para você.

Planeje suas jogadas



Sobre Biografia Transcrição

Creio que um dos principais fatores de sucesso para uma negociação bem-sucedida é estar preparado. Posso contar minha própria experiência como dono de empresa, onde tenho que negociar com o sindicato trabalhista a cada três anos.

É preciso preparar algo semelhante ao que eu fazia quando jogava futebol. Ou seja, quando eu jogava futebol na faculdade, me preparava antes de um jogo no sábado treinando, sabendo exatamente que funções eu iria desempenhar e me preparando fisicamente. O mesmo se aplica às negociações.

Eu tinha que saber antes de me sentar com o sindicato o que pedir especificamente quanto ao aumento de salário que eu estava disposto a conceder. Tinha que prever o que eles pediriam. Prever como eu responderia à contraproposta efetiva deles.

É preciso saber a ordem em que você fará certas propostas. Você deve prever o que a outra parte dirá em resposta ao que você pedir. Deve prever o que ela pedirá. A negociação ideal é uma atividade maravilhosamente bem orquestrada, em que você sabe com antecedência o que vai acontecer. Tenho um conselho. Se acontecer algo inesperado durante as negociações, fique muito à vontade para dizer à outra pessoa: "Depois darei uma resposta a você". Nada obriga você a dar uma resposta imediata a qualquer proposta apresentada. Se não estiver preparado, não há problema em dizer: "Depois darei uma resposta a você. Vamos discutir estes outros pontos".

Mas esteja preparado de forma que, quando você sair de lá, não deixe algo em jogo de que se arrependa e pense: "Nossa, não previ que isso aconteceria".

O dilema do negociador

A estratégia exigida em uma negociação nem sempre é simples. Na maior parte das negociações, a abordagem competitiva, associada às negociações que envolvem uma questão, e a abordagem de cooperação, associada às negociações que envolvem várias questões, entrelaçam-se. A tensão entre as duas abordagens é conhecida como o dilema do negociador.

De acordo com o dilema do negociador, há quatro cenários possíveis: *

Cenário	Seu resultado	Resultado da outra parte
Você compete e a outra parte coopera.	Ótimo	Péssimo
Você e a outra parte compartilham informações e cooperaram plenamente.	Bom	Bom
Você e a outra parte competem.	Medíocre	Medíocre
Você coopera e a outra parte compete.	Péssimo	Bom

Conforme mostrado na tabela, é mais lógico que você busque competir. O resultado será excelente, supondo que a outra parte coopere. No entanto, se a outra parte também competir, você poderá acabar com um resultado medíocre. Se ambas as partes cooperarem, os dois lados poderão alcançar um bom resultado.

Como é difícil prever qual estratégia a outra parte usará, a melhor opção nem sempre será óbvia. Você pode melhorar suas chances de obter um resultado favorável preparando-se com cuidado para a negociação, prestando atenção nas táticas dos outros negociadores e adotando uma abordagem flexível.

Estabeleça conexões

Pense em uma negociação recente da qual participou. Em retrospectiva, como você e a outra parte poderiam ter gerado valor, e não apenas tentado obtê-lo?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Determinar o escopo

Outro importante fator a ser considerado ao se preparar para uma negociação é o **escopo**. A negociação do tipo mais simples ocorre entre duas pessoas que se reúnem uma vez e que chegam a um acordo ou desistem. Mas essas negociações são raras nas organizações. A maior parte das negociações envolve mais de duas partes e muitas vezes ocorre em estágios, cada um dedicado a questões específicas.

Número de partes

Em negociações que envolvam várias partes, os grupos podem formar coalizões e alianças, influenciando o processo e o resultado. Elas incluem:

- **Coalizões naturais.** São formadas entre aliados que compartilham interesses. Por exemplo, um órgão ambiental e um grupo de preservação da natureza compartilham pautas básicas. Esses grupos muitas vezes colaboram para bloquear iniciativas de construção, mesmo sem um acordo explícito para fazer isso.
- **Coalizões com propósito único.** São formadas quando partes que discordam em outras questões se unem para apoiar ou obstruir uma única questão, muitas vezes por motivos distintos. Por exemplo, um sindicato de trabalhadores e um grupo de preservação ambiental podem formar uma coalizão para impedir que uma empreiteira antissindicalista construa um shopping center em uma área de mata nativa. Cada grupo tem motivos diferentes para aderir à coalizão.

Se você enfrentar uma coalizão, reflita sobre como seria possível fragmentá-la. Pode ser difícil romper uma coalizão natural, pois as partes estão fortemente alinhadas. Já uma coalizão com propósito único é mais vulnerável, porque as partes têm diferentes motivos para aderir. Você talvez consiga atender às exigências de uma das partes parte, deixando a outra parte por si só.

EXEMPLO

Por exemplo, um sindicato de trabalhadores e um grupo de preservação da natureza formam uma coalizão para impedir que uma empreiteira antissindicalista construa um shopping center. O proprietário do imóvel procura uma empreiteira diferente, com um histórico melhor de enfrentamentos com sindicatos. Em função disso, o sindicato recua, deixando os ambientalistas sozinhos na briga.

Se você percebe que sua posição de negociação é relativamente fraca, busque maneiras de formar uma coalizão com terceiros para melhorar seu poder de negociação.

EXEMPLO

Você trabalha na produção, e a divisão de vendas da empresa deseja se comprometer com um cronograma agressivo para um cliente de longa data. Você pode envolver na discussão outros departamentos que seriam afetados de maneira negativa por um cronograma muito agressivo, como os departamentos de design gráfico e de expedição, de modo que seja possível negociar um prazo mais razoável.

FERRAMENTA

[Ficha para avaliar a posição da outra parte](#)

 [Baixar Ferramenta](#)

Número de estágios

A maioria das negociações é constituída por transações implementadas em diferentes estágios ao longo do tempo. Depois de concluir um estágio e confirmar seus acordos, as partes avançam para o estágio seguinte das negociações.

Exemplos de negociações em vários estágios:

- Em uma aquisição de uma empresa que trabalha com estoque permanente, as partes definem um preço e concordam em alterá-lo posteriormente, com base no valor do estoque em uma data específica.
- Um contrato de projeto arquitetônico no qual o arquiteto e o cliente concordam com um preço para o estágio de estudo preliminar do projeto. Eles, então, usam o estudo preliminar concluído para negociar um preço para a finalização do projeto executivo.

Para ter sucesso em uma negociação em vários estágios:

- **Familiarize-se com os estilos de comunicação e negociação da outra parte.** Esse conhecimento será útil nos estágios posteriores e mais críticos da negociação.
 - **Monitore a outra parte para garantir o cumprimento de acordos e promessas.** Se ela não estiver cumprindo o acordado nos estágios iniciais da negociação, considere desistir. Você também pode criar mecanismos de controle ou outras sanções para o não cumprimento em estágios posteriores.
 - **Assegure que o estágio final não seja o mais significativo em termos de custo ou impacto.** Essa prática ajudará você a se proteger de violações do acordo pela outra parte.
-

Definir metas

Defina metas antes de negociar. Muitas pessoas supõem que a meta é obter o melhor preço ou prazos mais favoráveis. Isso pode ser verdade; porém, muitas vezes, há outras metas mais importantes. Elas podem incluir estabelecer um relacionamento comercial ou se tornar o fornecedor preferencial.

Metas específicas podem:

- Ajudar você a definir o que deseja obter da negociação
- Gerar motivação
- Proporcionar um modo de mensurar o sucesso

A eficácia das suas metas depende do seu grau de comprometimento com elas. Anote-as e discuta-as com outras pessoas. Leve suas metas por escrito para a negociação. Isso ajudará você a manter o foco no que importa quando suas emoções aflorarem ou quando você se sentir compelido a dar o máximo para ganhar só por ganhar.

EXEMPLO

Um representante de conta de publicidade está em reunião com um cliente potencial. O representante estabelece a meta de se tornar um fornecedor preferencial para a empresa. Em vez de tentar obter o maior preço por um projeto, ele aceita um preço um pouco mais baixo como contrapartida para ganhar vários projetos. Ele entende que, se sua empresa fizer um excelente serviço de forma consistente, ele terá boas chances de se tornar um fornecedor preferencial, o que gerará retornos constantes e contínuos no futuro.

FERRAMENTA

Estabelecer sua posição de negociação

 [Baixar Ferramenta](#)

Estabelecer sua posição

Antes de começar uma negociação, é preciso ter um sólido entendimento dos seus limites e das suas opções. Seu êxito depende do conhecimento de quatro conceitos:

Conceito	Definição
Melhor alternativa a um acordo (BATNA)	Sua opção caso você não consiga chegar a um acordo durante uma negociação
Posição de desistência	O ponto menos favorável até o qual você ainda aceitará negociar um acordo; do contrário, você desistirá
Zona de possível acordo (ZOPA)	Intervalo no qual um acordo potencial pode ocorrer, definido pela coincidência entre a sua posição de desistência e a posição de desistência da outra parte
Geração de valor por meio de trocas	A troca de bens ou serviços de valor moderado para quem os detém, porém de excepcional valor para a outra parte (aplica-se principalmente às negociações envolvendo várias questões)

Analisar e melhorar sua BATNA

Sua **melhor alternativa a um acordo**, ou **BATNA**, é o seu curso de ação preferencial na ausência de um acordo. Ela determina em que ponto você pode recusar uma proposta desfavorável. Conhecendo sua BATNA antes de entrar em uma negociação, você pode avaliar se um acordo faz sentido ou não. Sem conhecer sua BATNA, você pode rejeitar uma proposta que talvez seja efetivamente melhor do que a opção que você acabará aceitando no final. Ou o contrário: você pode acabar aceitando uma proposta menos favorável do que a que poderia conseguir em outra negociação.

Quanto melhor for a sua BATNA, mais agressivo você poderá ser na negociação, pois saberá que tem um plano B aceitável caso as conversas não deem resultado. Portanto, é sensato tentar melhorar a sua BATNA antes e durante as negociações. Você pode fazer isso identificando outros clientes ou fornecedores, ou tentando melhorar os acordos feitos com clientes ou fornecedores atuais.

Em negociações envolvendo uma questão, sua BATNA, em geral, é focada no preço. Em negociações envolvendo várias questões, a BATNA incluirá todos os fatores importantes para você, como preço, cronograma, taxas, quantidade e comissões.

EXEMPLO

Uma consultora se prepara para se encontrar com um cliente potencial para discutir uma tarefa que terá duração de um mês. Não está claro para ela o preço que ela poderá negociar, nem mesmo se chegará a um acordo. Antes da reunião, a consultora determina a BATNA: ela calcula o valor que ganharia mensalmente se trabalhasse com outros clientes e conclui que pode cobrar US\$ 15.000 por aquele mês de trabalho. Ao se reunir com o cliente potencial, a meta dela é chegar a um acordo que lhe dê pelo menos US\$ 15.000.

Cuidado com valores de BATNA

A maioria das pessoas não sabe estimar adequadamente em estimar valores de BATNA porque a perspectiva pessoal delas influencia as estimativas. De fato, um estudo mostrou que, mesmo ao receber informações comerciais, balanços patrimoniais e demonstrativos de resultados idênticos, os compradores costumam atribuir à empresa que estão avaliando um valor mais baixo, enquanto os vendedores atribuem um valor mais alto. Observadores neutros tendem a atribuir um valor intermediário. Seja o mais objetivo possível e verifique sua lógica com uma terceira parte neutra. *

FERRAMENTA

Ficha para analisar e aprimorar sua BATNA

 [Baixar Ferramenta](#)

DA COLEÇÃO

Negociação investigativa

 [LEIA MAIS](#)

Determinar sua posição de desistência

Sua **posição de desistência**, ou **preço de reserva**, é o ponto menos favorável até o qual você aceitaria um acordo. Se a proposta final da outra parte ficar abaixo da sua posição de desistência, encerre a negociação sem chegar a um acordo.

A posição de desistência deve derivar da BATNA, embora não seja necessariamente a mesma coisa. A posição de desistência deve representar pelo menos uma pequena melhoria em relação à sua BATNA.

EXEMPLO

Suponha que você esteja buscando um novo espaço para seu escritório. Você identifica um imóvel adequado e se prepara para negociar a locação com o proprietário. Você determina que paga US\$ 20 por metro quadrado no seu escritório atual. Esse valor é a sua BATNA.

Como o novo local fica mais próximo dos seus clientes e é um espaço de trabalho mais atraente, você estaria disposto a pagar US\$ 30 por metro quadrado. Essa é a sua posição de desistência. Se o proprietário insistir em um valor acima de US\$ 30 por metro quadrado, você desistirá e tentará alugar um escritório em outro prédio. No decorrer da negociação, o proprietário insiste em US\$ 35 por metro quadrado e não aceita nenhum valor abaixo disso. A posição de desistência dele é de US\$ 35 por metro quadrado.

FERRAMENTA

Ficha para determinar sua posição de desistência

 [Baixar Ferramenta](#)

Conhecer sua autoridade

Ao se preparar para negociar em nome da sua organização ou de um terceiro, você deve estar ciente do tipo de acordo que está autorizado a fazer. Não deixe de responder a estas perguntas antes de começar a negociar:

- Quais são os objetivos da negociação?
- Há apenas um tipo de acordo que você tem autorização para fazer?
- Você tem liberdade em relação à estrutura do acordo?
- Que itens você pode considerar no negócio, além de dinheiro?
- Você tem autoridade para assinar o acordo ou os termos precisam ser revisados e aprovados formalmente por outra pessoa?
- Você tem autorização para fornecer informações sobre necessidades, interesses e preferências da sua organização caso o outro lado inicie uma troca bem-intencionada e recíproca?

Como enfrentar um mau negócio



Sobre Biografia Transcrição

Comecei a trabalhar na Sara Lee aos 35 anos. Era uma chance de realmente compreender o comércio internacional. Eu já tinha feito alguns trabalhos naquele campo, mas meu trabalho era ajudar o presidente com a expansão do negócio dele.

Havia um departamento separado, o de fusões e aquisições, que encontrava e analisava um negócio e fazia a primeira abordagem e carta de intenção. Descobri logo no início na Sara Lee que o departamento de fusões e aquisições tinha feito uma análise para comprar uma empresa em Tampere, na Finlândia, a segunda maior cidade da Finlândia.

Meu chefe, o presidente, disse: "Vou ter que fornecer os resultados conforme projetamos. Blythe, você vai liderar a equipe de due diligence e descobrir o que está acontecendo lá." Então, fui para Tampere. A gerência da Sara Lee queria fechar esse negócio, mas eu comecei a observar, primeiro a instalação de fabricação e depois o depósito.

Vi que essa empresa produzia produtos de malha, náilon, meias-calças e camisetas e percebi que havia muita poeira na meia-calça. Estávamos em junho. Então pensei: "Por que este estoque é tão antigo?" A alta estação, o inverno, tinha acabado de terminar. Estávamos nos aproximando do verão.

Comecei a conversar com o diretor executivo. Trocamos boas conversas e eu quis aprender sobre a cultura. Ele me disse que alguns meses antes o governo finlandês tinha parado de garantir contas a receber da Rússia, seu mercado mais importante. Então, ele não iria mais conseguir vender da mesma forma que tinha feito anteriormente, pois não conseguia arrecadar.

Essa era uma informação importante e mudava totalmente as projeções de receita da empresa. Percebi que seria um problema. Escrevi um memorando de 10 tópicos, que enviei ao presidente explicando por que achava melhor não fechar o negócio. Comecei a pensar: "O que seria um obstáculo nessa situação?" e expliquei que não iria fechar o negócio de jeito nenhum. Ele disse: "Já estamos comprometidos. Vamos encontrar outra saída." Essa saída foi adquirir uma participação minoritária.

As perdas aconteceram conforme projetado após ver na prática o que estava acontecendo e compreender o que a empresa estava enfrentando. Reduzimos o risco ao adquirir uma participação minoritária, conseguimos ajustar nossas expectativas e o presidente conseguiu fornecer melhor o que dava e o que tinha sido prometido aos acionistas.

Um adendo a essa história é que cerca de quatro de meses depois, encontrei o presidente da Sara Lee, John Bryan. Ele me abordou no elevador e disse: "Blythe, só quero que você saiba: você teve muita coragem em fazer o que fez." E eu me senti nas nuvens ouvindo que tinha feito a coisa certa.

FERRAMENTA

Ficha para avaliar níveis de autoridade

 [Baixar Ferramenta](#)

Nunca se envolva em negociações sem antes determinar sua BATNA de maneira criteriosa. Nesta atividade, pratique a identificação de BATNAs para aprimorar suas habilidades de negociação.



Experimente



Kit da lição

Você está se preparando para negociar um contrato de leasing com Laura, representante de vendas de um fornecedor de equipamentos de escritório.

Qual das seguintes opções poderia ser a sua BATNA?

- A Aceitar o acordo somente se o preço de Laura for igual ou menor do que o valor mensal máximo que você está disposto a pagar.
- B Reunir-se com outro fornecedor de equipamentos para escritório para verificar os custos de leasing dele.
- C Comprar equipamentos usados em vez de fazer leasing de equipamentos novos. 

Essa é a melhor opção! Se Laura não puder propor um acordo favorável para alugar o equipamento em questão, a compra de bens usados poderá ser a sua BATNA.

[Próxima](#)

o o

Avaliar a posição da outra parte

Quanto mais você souber sobre a organização e sobre as pessoas com quem negocia, mais forte será sua posição durante o processo de negociação. Descubra tudo o que puder sobre a outra parte fazendo perguntas, conversando com quem a conhece e consultando sites relevantes, relatórios anuais e materiais de marketing. As informações obtidas podem ajudar você a formar conexões pessoais, evitar mal-entendidos ou erros e planejar sua estratégia.

O ideal é que você descubra:

Informações sobre as outras partes	Informações sobre a organização
<ul style="list-style-type: none"> • Nomes das pessoas com quem você negociará, com os cargos formais e áreas de responsabilidade • Suas personalidades, estilos, experiências e interesses • Há quanto tempo elas estão com a organização e quais são suas experiências relevantes • Como são vistas na organização • Como atuaram em negociações anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> • Como a organização é estruturada e como são tomadas as decisões • A cultura, as metas e os valores da organização • As condições comerciais da organização, inclusive a força do desempenho financeiro, a estratégia, as principais iniciativas corporativas e as pressões competitivas que ela enfrenta • O valor que o negócio tem para o outro lado e os objetivos que a outra parte está tentando atingir com ele • O grau de dificuldade para a outra parte de fazer um negócio alternativo com terceiros • Os termos que satisfariam o outro lado

Corrija o problema, feche o negócio



Sobre Biografia Transcrição

Esta é uma história sobre a minha jornada de empreendedor, mas na realidade fala sobre o que é preciso para criar uma parceria eficaz e compromisso em qualquer tipo de ambiente. Há muitos anos, no início da Fast Company, meu cofundador Alan Webber e eu montamos uma ótima apresentação, um plano de negócios muito convincente. Conseguimos criar um ótimo estudo para explicar que Fast Company, a revista, seria uma grande ideia de negócios e seríamos as pessoas certas para concretizá-la. Passamos muitos meses em Nova York fazendo reuniões e apresentando o plano para todas as melhores editoras imagináveis, famosos executivos da área editorial de todos os tipos. Mas todas as reuniões foram iguais: “Boa ideia, vocês parecem dois fundadores capazes. Não temos interesse em fazer negócio com vocês”. Ficamos completamente perplexos. Se somos tão inteligentes, por que essas pessoas não querem fazer negócios conosco?

Então tivemos uma reunião em Nova York com um sujeito chamado Mort Zuckerman, promotor bilionário do setor de imóveis, editor de revistas e jornais. Em 20 minutos, entendemos que a dinâmica com Mort era totalmente diferente.

Ele começou a perguntar qual nosso potencial publicitário e se conseguíramos conquistar para seu império editorial as anunciantes que ainda não tinham alcançado. Ele fez perguntas sobre nosso público em potencial e se conseguíramos atrair para seu portfólio certos públicos que não tinham sido capazes de atrair. E a reunião continuou por muitas horas. Que pareceram segundos, porque foi tudo tão empolgante e prático e a conversa logo passou da chance de formar ou não uma parceria para as formas mais eficazes de formar essa parceria.

Quando saímos, pensamos: “A apresentação não foi muito mais articulada ou eloquente que todas as que fizemos antes. Os números e o plano de negócios não mudaram. Por que essa parceria aconteceu de forma tão eficaz?”

Então caiu a ficha: porque nosso plano e nossa ideia solucionavam um problema que existia na editora dele. Levaríamos um novo conjunto de anunciantes, um novo público, uma nova fonte de energia a um grupo de títulos que precisava de tudo isso. A lição que aprendi e compartilho com futuros empreendedores ou pessoas que querem lançar suas ideias em organizações é essa. Há uma tendência a acreditar que a sua ideia será aprovada ou não estritamente com base nos méritos da ideia em si ou na sua capacidade como defensor da ideia.

O que peço a todos que façam antes de fazer isso é perguntar, considerando a pessoa do outro lado da mesa, “Qual problema ela tem que minha ideia resolverá? Como minha ideia fará a vida dela melhor, mais simples, fácil e gratificante?” Quando desenvolver sua apresentação, não comece pela ideia, mas sempre pelo problema e pela sua proposta de resolução. Comunique sua ideia da forma que terá maior impacto na outra pessoa e não da forma que considera a melhor expressão de sua ideia a partir de seu próprio ponto de vista.

Estimar a BATNA e a posição de desistência da outra parte

Tente identificar a BATNA e a posição de desistência da outra parte. Isso pode ajudar você a desenvolver sua estratégia, identificar fatores que possam ser úteis e prever como a negociação pode se desenrolar.

Negociadores hostis normalmente não revelam essas informações. Eles podem até mesmo blefar sobre elas. Entretanto, você pode tomar algumas medidas para determiná-las:

- Contatar fontes dentro do setor
- Consultar publicações comerciais potencialmente relevantes
- Examinar relatórios anuais ou publicações obrigatórias
- Aprender o máximo possível junto a pessoas da outra organização

Com base nas informações que puder reunir, pense em quais podem ser as alternativas da outra parte. Você também pode se colocar no lugar da outra parte e imaginar que medidas tomaria para estabelecer e reforçar sua BATNA. Além disso, você pode prever as possíveis objeções da outra parte às suas propostas e se preparar para responder a elas.

Faça sua lição de casa



Sobre Biografia Transcrição

Hoje falarei sobre negociações eficazes. Habilidades de negociação são uma arte. Uma arte para qual você deve se preparar. Quando você negocia, é óbvio que precisa se preparar. É preciso se preparar e entender a melhor alternativa da outra empresa para um acordo. É preciso entender a necessidade da sua empresa em relação ao acordo, percebendo como os dois elementos se complementam ou entram em conflito um com o outro. Portanto, ao fazer sua lição de casa, é importante entender com quem você está negociando. O que o indivíduo coloca em jogo e o está disposto a perder com esta negociação? Após descobrir com quem você está lidando, após se preparar, a melhor negociação é feita pessoalmente. Mas sabemos que, nesta economia global, nem sempre isso é possível. Uma negociação eficaz também pode ser feita por telefone.

É importante saber até onde se pode chegar. Após saber os limites da negociação e qual é o ponto de partida do indivíduo, não permita que a pessoa, a empresa, tire de você mais do que sua empresa está disposta a ceder.

É normal dar um tempo quando a negociação esquenta. Deixe a situação acalmar e volte. Volte com a cabeça fria, ainda insistindo no que precisa ser fechado, mas garantindo que a pessoa com quem você está negociando entende que você está firme e comprometido com uma conclusão bem-sucedida.

Pesquisa

Com que frequência você dedica tempo a entender os interesses da outra parte?

19% O tempo todo

54% Com frequência

24% Às vezes

3% Raramente

0% Nunca

Total de respostas: **256**

Determinar quem tem autoridade

É melhor negociar diretamente com alguém que tenha autoridade para tomar decisões. Isso evita que você caminhe para um resultado pouco realista, além de reduzir as chances de mal-entendidos. Antes de iniciar uma negociação, descubra quem tem autoridade para decidir e como funciona o processo de tomada de decisão na outra organização.

não for possível negociar diretamente com o tomador de decisão, descubra o nível de autoridade da pessoa que negociará com você para se planejar com base na autoridade dela. Às vezes, há vantagens em lidar com negociadores em total autoridade. Eles podem ter liberdade para discutir os interesses da organização e para explorar opções ativas que ajudem a chegar a um acordo.

Avaliar a zona de possível acordo

Após avaliar a BATNA e a posição de desistência da outra parte, é possível estimar a **zona de possível acordo**, ou **ZOPA**. A ZOPA delimita a faixa na qual é possível haver acordo. Sua posição de desistência determina uma extremidade da ZOPA, e a posição de desistência da outra parte determina a outra extremidade. A ZOPA se encontra na possível coincidência entre as duas posições de desistência. Dependendo da extensão da ZOPA, pode haver muitos acordos possíveis e que satisfaçam ambas as partes.

Zona de possível acordo (ZOPA)

**POSIÇÃO DE DESISTÊNCIA
DO VENDEDOR**

US\$ 250.000

**POSIÇÃO DE DESISTÊNCIA
DO COMPRADOR**

US\$ 275.000



**ZONA DE
POSSÍVEL ACORDO**

Algum ponto entre
US\$ 250.000 e US\$ 275.000

EXEMPLO

Duas partes estão negociando o preço de compra de equipamentos de refrigeração comercial. O comprador definiu a posição de desistência em US\$ 275.000 e pretende pagar o menor valor possível. O vendedor definiu a posição de desistência em US\$ 250.000 e pretende obter o maior valor possível. Portanto, a ZOPA está entre US\$ 250.000 e US\$ 275.000.

Se os números se invertessem — se o comprador tivesse a posição de desistência de US\$ 250.000 e o vendedor, de US\$ 275.000 — não haveria ZOPA. Não haveria acordo possível, a menos que ambas as partes considerassem outros elementos de valor (como custos de entrega e contratos de serviços) ou se um ou ambos os lados alterassem suas posições de desistência.



O que você fará no futuro para se preparar para uma negociação?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Conduzir uma negociação

Curso

Negociação



Lições



1 Entender a negociação

2 Preparar-se para negociar

3 Conduzir uma negociação

Preparar o terreno

Começar bem

Conduzir uma negociação envolvendo uma questão

Conduzir uma negociação envolvendo várias questões

4 Fechar o negócio

5 Superar obstáculos ao sucesso

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



◀ [Negociação](#)

Conduzir uma negociação

A maneira como você inicia e conduz uma negociação pode ter grande impacto no resultado dela. Aprenda estratégias para ter sucesso em negociações envolvendo uma ou várias questões.

33 Minutos

Preparar o terreno

Trabalhe com a outra parte de modo a estabelecer um processo para a negociação. Quer planeje fazer uma reunião presencial ou virtual, você deve:

- Combinar o horário, o local e a duração.
- Definir se haverá uma ou várias reuniões.
- Confirmar quem serão os participantes das duas organizações.
- Manter todos os envolvidos informados quanto à logística da reunião.
- Determinar o responsável por preparar a pauta da reunião, os tópicos que serão discutidos e a sequência de discussão de cada um deles.

Por tradição, a maioria das negociações envolve a comunicação presencial. Na economia global conectada dos dias de hoje, as negociações virtuais estão se tornando cada vez mais comuns. Antes de negociar por e-mail, telefone ou outro meio eletrônico, lembre-se dos prós e contras das negociações virtuais:

Prós	Contras
<ul style="list-style-type: none">• Dispensam a necessidade de viajar longas distâncias• Minimizam barreiras sociais, como sexo, idade e cargo• Possibilitam a negociação simultânea com várias partes• Proporcionam acesso a materiais de referência e recursos de seu escritório	<ul style="list-style-type: none">• Dificultam o desenvolvimento da confiança• Inibem a troca de informações• Podem resultar em mal-entendidos devido à falta de sinais visuais• Podem reduzir a tendência a fazer concessões• Podem prolongar o processo

Começar bem

Negociações podem ser complicadas, em especial se você não conhece ou não trabalhou com a outra parte anteriormente. Para começar bem uma negociação:

- **Estabeleça um tom positivo com seus comentários iniciais.** Demonstre respeito pela experiência e pela expertise da outra parte. Defina os moldes da negociação como um empreendimento conjunto. Enfatize sua abertura aos interesses e às preocupações da outra parte.
- **Discuta suas expectativas em relação ao processo.** As pessoas geralmente têm suposições diferentes sobre como a negociação deve funcionar. Algumas esperam que as propostas sejam feitas logo no início do processo. Outras esperam que haja, primeiramente, uma discussão aberta sobre as questões a serem tratadas. Assegure-se de que todos os envolvidos tenham um entendimento compartilhado do processo.

- **Ofereça informações.** Explique espontaneamente alguns de seus interesses e suas preocupações logo no início, como demonstração de boa-fé. Entretanto, se a outra parte não fizer o mesmo, tenha cautela quanto a dar mais informações.

O valor da conversa informal

Não negligencie a importância de uma conversa informal no início de uma negociação. A conversa informal pode ser útil para:

- Estabelecer afinidade
- Definir um clima de cooperação
- Fornecer dicas importantes sobre o estilo da outra parte

Uma advertência: se perceber que a outra parte adotou uma abordagem formal, tenha cuidado para não agir muito informalmente, pois você poderá não ser levado a sério.



Estabeleça conexões

Ao se preparar para negociar com alguém, como você geralmente adota um tom positivo e define as expectativas?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Conduzir uma negociação envolvendo uma questão

Na maioria das negociações envolvendo uma questão, o ganho de uma das partes representa perda para a outra. Há diversas táticas que você pode usar para obter ganhos e evitar perdas:



- **Estabelecer uma âncora.** Assegure-se de que a proposta inicial defina uma faixa de negociação aceitável.
- **Lidar com âncoras inaceitáveis.** Se a outra parte estabelecer uma faixa de negociação inaceitável, faça mais perguntas e, em seguida, apresente sua proposta.
- **Ter cautela ao fazer concessões.** Entenda as implicações de fazer grandes e pequenas concessões.
- **Estabelecer um prazo.** Associe uma data de validade a todas as propostas, para evitar que o vendedor aguarde por um negócio melhor.
- **Fazer várias propostas.** Apresente várias opções para que a outra parte não se sinta presa a um ultimato.
- **Ampliar as opções.** Inclua outras questões na negociação a fim de mudar o foco do processo da competição para a cooperação.

Estabelecer uma âncora

A primeira proposta feita, a **âncora**, estabelece um ponto de referência em torno do qual ocorrerá a negociação. Como resultado, a âncora geralmente influencia o resultado. Sem uma âncora adequada, talvez você não consiga chegar ao resultado desejado.

EXEMPLO

Sanjay é representante de vendas de uma empresa de microprocessadores. Ele se reúne com Thomas, o fundador de uma start-up que está desenvolvendo uma linha de robôs. Thomas deseja fazer uma compra inicial de 1.000 microprocessadores. Sanjay fixa a âncora em um preço unitário de US\$ 575. A negociação tem início a partir desse ponto de referência. Thomas faz uma contraproposta de US\$ 525 por unidade. Por fim, eles fecham em US\$ 565 por unidade, com os custos de transporte por conta da empresa de Sanjay.

É melhor definir uma âncora quando se tem uma noção concreta da posição de desistência da outra parte. Sua proposta deve ser igual ou próxima desse valor. Não seja muito agressivo, ou a outra parte pode encerrar a negociação. Além disso, esteja sempre preparado para justificar sua oferta com dados.

Se a sua âncora estiver fora da faixa de negociação da outra parte, recue gentilmente indicando que sua proposta inicial não é final. Esteja pronto para explicar sua mudança para uma proposta menos agressiva.

Se você achar que a outra parte tem mais informações sobre o item da negociação ou sobre o mercado e o setor, talvez seja interessante adiar a apresentação da âncora. Tente reunir mais informações durante a discussão antes de fazer a primeira proposta.

Pesquisa

Em uma negociação, você prefere fazer a primeira proposta?

19% Sim

25% Não

55% Depende

Total de respostas: **245**

Lidar com âncoras inaceitáveis

Se a outra parte fizer a primeira proposta e você perceber que ela estabeleceu uma faixa de negociação inaceitável, mude o foco da conversa. Faça perguntas que se concentrem nos interesses e nas motivações da outra parte, pois elas podem revelar novas informações que vão ajudar você a reposicionar sua proposta.

Depois de algum tempo, apresente sua proposta e as respectivas justificativas. Evite mencionar a proposta inicial da outra parte. Se ela não era séria, a outra parte pode abandoná-la. Por outro lado, se a oferta era séria e for mencionada outra vez, peça respeitosamente ao negociador que a justifique.

Ter cautela ao fazer concessões

Na maioria das negociações que envolvem dinheiro, quando uma parte faz uma grande concessão no preço, isso em geral significa que ela dispõe de mais flexibilidade. Normalmente, uma concessão pequena sinaliza que o negociador está se aproximando da sua posição de desistência.

Você não precisa seguir essas convenções, mas vale a pena entendê-las. Esse entendimento pode afetar o modo como suas propostas e contrapropostas são interpretadas. Se você fizer uma concessão significativa, mas não estiver preparado para ir muito além, deixe isso claro para a outra parte. Além disso, se estiver disposto a fazer concessões significativas, esteja preparado para explicar o motivo.

Estabelecer um prazo

Associe uma data de validade a todas as propostas que fizer. Isso evita que o vendedor deixe você de lado enquanto aguarda um negócio melhor. Além disso, permite que você busque outras oportunidades rapidamente, caso essa não se concretize.

Fazer várias propostas

Faça pelo menos duas propostas. Por exemplo, você pode oferecer US\$ 18.000 pelo pacote de um equipamento e um contrato de serviços de dois anos ou US\$ 16.000 somente pelo equipamento. Diante das opções, a outra parte não se sentirá presa a um ultimato. Além disso, a outra parte pode comparar suas propostas entre si, em vez de compará-las às próprias metas originais ou à proposta de um concorrente. Isso pode funcionar a seu favor.

Ampliar as opções

Se não puderem chegar a um consenso, encontre um modo de incluir outras questões na negociação. Essa mudança altera a natureza do processo de competitivo para cooperativo. Além disso, também dá a ambos a chance de agregar valor em vez de apenas competir.

EXEMPLO

Keiko está agendando um palestrante para uma conferência que vai ocorrer em breve. O palestrante, Martin, pede um valor mais alto do que Keiko foi autorizada a oferecer. Durante a conversa, Martin menciona ter publicado um livro recentemente. Keiko, então, diz a ele que, embora não tenha como chegar no valor pedido, pode ceder uma mesa para que ele venda exemplares do livro. Ela também propõe organizar uma tarde de autógrafos. Martin consegue um valor adicional na forma de venda de livros. Keiko consegue incluir Martin no programa e dar aos participantes da conferência a chance de interagir com ele.

Definir o enquadre

O modo como você **define o enquadre** ou descreve uma situação pode ser uma técnica de negociação útil. Concentrar a atenção estrategicamente em um aspecto específico de uma questão pode influenciar o comportamento da outra parte e, potencialmente, garantir um negócio favorável. Por exemplo, se estiver tentando vender uma máquina de lavar, você pode destacar os recursos de economia de energia da máquina. Ao fazer isso, você associa a compra à questão da responsabilidade ambiental em vez de focar somente no preço. O cliente que comprar a máquina de lavar sentirá que fez um bom negócio, independentemente de quanto pagar.

Duas técnicas de definição do enquadre em negociações geralmente são bem-sucedidas:

- **Apresentar a proposta em termos de ganho, não de perda.** Ressalte o quanto você melhorou a proposta, em vez de destacar o quanto ela está abaixo da proposta da outra parte. Em vez de dizer “Minha proposta está apenas 10% abaixo do que você está pedindo”, diga “Eu já aumentei minha oferta em 10%”.
- **Usar a aversão ao risco a seu favor.** Pessoas avessas ao risco tendem a preferir a certeza de uma proposta mais baixa no presente do que a incerteza de um ganho maior no futuro. Você pode dizer: “Eu sei que você está pedindo US\$ 400.000 pelo imóvel e que talvez consiga esse valor. Entretanto, estou disposto a pagar US\$ 350.000 por ele hoje”.

As táticas de negociação dependem do tipo de negociação que você está conduzindo e em que ponto o processo de negociação se encontra. Nesta atividade, escolha a tática adequada à cada situação.



Experimente



Kit da lição

Jing foi encarregada de vender os equipamentos de escritório usados do departamento dela. Ela quer conseguir o melhor preço possível para cada item.

Qual das opções a seguir seria a melhor tática?

A Definir cada negociação de preço como uma iniciativa conjunta.

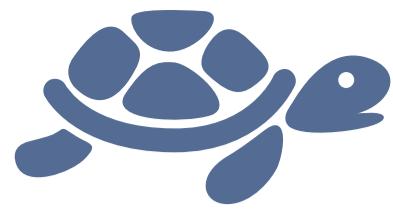
B Estabelecer uma âncora adequada ao fazer a primeira proposta. 

Essa é a melhor opção! É provável que Jing esteja diante de uma negociação envolvendo uma questão, na qual o ganho de uma parte representa perda para a outra e o relacionamento entre comprador e vendedor é de curto prazo. Nesse caso, estabelecer um ponto de referência em torno do qual a negociação ocorrerá pode aumentar as chances de venda do equipamento pelo preço mais alto possível.

C Procurar diferenças que possam criar uma situação de ganhos mútuos, em que ambas as partes consigam criar e obter um valor equilibrado.

Conduzir uma negociação envolvendo várias questões

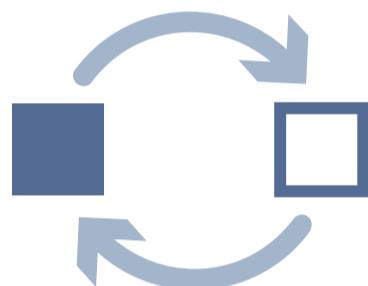
Negociações envolvendo várias questões dependem da colaboração e da troca de informações para criar e fornecer valor. Use as táticas a seguir para ter sucesso:



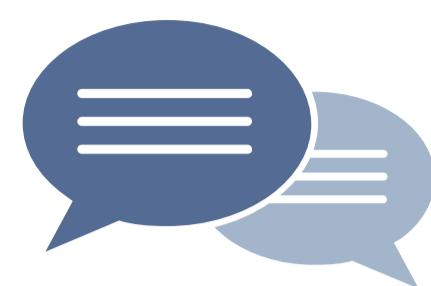
NÃO TENHA PRESSA

A+B+C

FAÇA PROPOSTAS
NA FORMA DE PACOTE



GERE VALOR POR
MEIO DE NEGOCIAÇÕES



TROQUE
INFORMAÇÕES

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

IDENTIFIQUE
QUESTÕES
NEGOCIÁVEIS



PROCURE DIFERENÇAS
QUE OFEREÇAM
GANHOS MÚTUOS

- **Não ter pressa.** Reúna informações relativas ao processo de negociação antes de fazer uma proposta ou fechar um negócio.
- **Trocar informações.** Compartilhe detalhes sobre suas necessidades, seus interesses e suas preocupações, e peça à outra parte para fazer o mesmo.
- **Identificar questões negociáveis.** Relacione todas as questões relevantes para a negociação.
- **Procurar diferenças que ofereçam ganhos mútuos.** Identifique oportunidades para criar benefícios com base em diferentes necessidades, preferências e limitações.
- **Gerar valor por meio de trocas.** Gere soluções de ganho mútuo, identificando itens que você deseja e a outra parte possui, mas não valoriza — e vice-versa.
- **Fazer propostas em forma de pacote.** Para evitar negociar cada item individualmente, faça propostas em forma de pacote.

Não ter pressa

Não faça a proposta rápido demais. Uma proposta prematura não será beneficiada por informações obtidas durante o processo de negociação. Por exemplo, se for o comprador na negociação, você poderá obter informações que demonstrem que o vendedor está ansioso para vender, o que levará você a fazer uma proposta inicial mais baixa do que faria em outra situação. Ou, as informações podem revelar que o vendedor não está nem um pouco desesperado, o que pode impedir que você faça uma proposta inicial tão baixa que chegue a ser insultante.

Além disso, controle o impulso de fechar o negócio muito rapidamente, mesmo que a primeira proposta seja aceitável. Sinalize que a proposta é razoável, mas também afirme que ela pode ser melhorada se cada parte compartilhar mais informações sobre os respectivos interesses e preocupações. Não deixe de discutir todas as questões em pauta antes de chegar a um acordo sobre algum tópico.

Evitar parecer necessitado

Não entre em uma negociação afirmando para si mesmo que é preciso fechar o negócio. Mesmo que você não perceba, essa mentalidade o fará parecer necessitado. Negociadores experientes são especialistas em reconhecer e criar necessidades na outra parte. Eles detectam isso na linguagem corporal e na escolha das palavras e reconhecem uma avidez em agradar.

Estar necessitado interfere no seu julgamento e abre espaço para que você seja manipulado. Você pode evitar parecer necessitado desenvolvendo uma BATNA (melhor alternativa a um acordo) consistente e deixando a outra parte ciente de que você está preparado para desistir da negociação se for necessário fazer muitas concessões.

Jogue com as cartas certas



Sobre Biografia Transcrição

RAY CARVEY: Em 1983, a Charles Schwab estava tentando expandir seus negócios. Na verdade, começaram em 1975, tentando se inserir em todos os 50 estados americanos. Para isso, tentaram fazer uma oferta pública inicial. Queriam ir a público, levantar bastante capital e financiar essa expansão. No último minuto, a oferta pública

inicial não deu certo e eles não conseguiram. Restaram para a Schwab aqueles planos radicais e pouco capital. Na época, o Bank of America era o possível comprador com uma enorme quantia de mais de US\$ 50 milhões que estava disposto a investir na Schwab e oferecer o capital de que ela precisava para fazer o negócio crescer.

Chuck vendeu a empresa para o Bank of America. Como parte do acordo, ele ficou com a empresa. Ele tinha uma cadeira no conselho do Bank of America e, com o tempo, eles tentariam integrar as duas operações. O tempo passou e a migração não funcionou da forma que eu acredito que eles queriam no início. Eram culturas muito diferentes, o Bank era um banco. Era burocrático. Era grande. A Schwab era uma empresa muito empreendedora e dinâmica e eles não se integraram muito bem.

Chuck também tinha sido pago em ações do Bank of America. Nos anos seguintes, as ações do Bank of America não tiveram um desempenho muito bom. A diferença entre o valor real em que a empresa foi avaliada e o que ele tinha recebido, bem como a falta de ajuste e de formas empreendedoras de considerar o negócio, começaram a incomodá-lo. Estimo que, entre 1985 e 1986, ele já queria comprar a empresa de volta.

Na época, o Bank of America estava imerso em seus próprios problemas e precisava de dinheiro. Assim, a dinâmica que os levou a uma fusão e aquisição anteriormente havia mudado. Agora, o Banco precisava de capital e Chuck queria comprar a empresa novamente. Portanto, tentou definir o valor da empresa, calcular quanto valia e começar as negociações com o Banco.

As negociações propriamente ditas devem ter levado três ou quatro meses. Por fim, eles fizeram negócio. O Banco declarou: "Achamos que a empresa vale isto. Se você quiser nos pagar esse valor, pode comprá-la". Chuck rebateu: "Ok. Pagarei esse valor menos alguns milhões de dólares, porque vocês acham que ela vale aquilo, mas eu acho que vale isto. E o diferencial está na minha presença ou não na empresa. Se você quiser comprar a Charles Schwab and Company sem o Charles Schwab, ou vendê-la a alguém, será um preço muito diferente".

No fim das contas, o Banco a vendeu a Chuck pelo preço que ele ofereceu. Ele recuperou a empresa e abriu o capital cerca de nove meses depois. Acredito que a lição sobre negociação aprendida com isso é dupla. Primeiro, ele tinha um plano. Sabia exatamente quando jogaria as cartas e seu trunfo era sua própria participação na empresa.

Acho que a escolha do momento era muito importante, porque em uma negociação longa e muito complicada, entre outros, há um desgaste emocional relacionado ao investimento que ela exige. Em certa medida, é muito difícil recuar, pois você já investiu tanto de si mesmo e do seu tempo de gerenciamento que desistir do negócio fica mais difícil conforme a negociação avança. Acho que Chuck estava contando com isso.

Portanto, jogar sua carta, colocar a carta alta na mesa no finalzinho foi uma jogada brilhante. Acho que ele estava planejando isso o tempo todo, mas sabia exatamente quando fazer.

Quando fez, o Banco não teve muita alternativa, pois sabia que tinha uma empresa que podia valer US\$ 280 milhões se Chuck estivesse associado a ela, mas que poderia valer apenas US\$ 230 milhões se ele não estivesse. Se ele não estivesse com a empresa, ela também só valeria isso para outra pessoa. Portanto, foi uma forma muito inteligente de negociar.

Trocando informações

Pergunte sobre as necessidades, os interesses e as preocupações da outra parte. Ouça atentamente, pois as respostas podem revelar detalhes valiosos.

Da mesma forma, explique por que você quer fechar o negócio e compartilhe seus interesses, prioridades e limitações reais. Revele qualquer característica ou recurso adicional de que você disponha e que possa ser acrescentado ao acordo.



EXEMPLO

Por exemplo: “Todos os problemas que estamos discutindo têm um efeito sobre a minha lucratividade, mas a data de entrega é provavelmente a mais importante, pois afeta a velocidade de lançamento de nosso produto no mercado.”

Identificar questões negociáveis *

Em uma conversa aberta com a outra parte, identifique todas as questões relevantes à negociação. Isso pode incluir:

- Preço
- Data de entrega
- Financiamento
- Qualidade
- Duração do contrato
- Garantias
- Negócios futuros

Quanto mais questões você relacionar como negociáveis, maior a probabilidade de que todas as partes obtenham aquilo que mais valorizam. Pense em todos os itens que você valoriza e que possam ser oferecidos pela outra parte. Ao fazer isso, você propicia à outra parte formas de atender às suas necessidades. Da mesma forma, explore maneiras de atender às prioridades da outra parte.

EXEMPLO

Ao falar sobre um valor adicional que você pode oferecer, diga algo como:
“Soube que vocês estão interessados em ampliar suas iniciativas de marketing. Temos atualmente 30 mil acessos por dia em nosso site. Talvez pudéssemos encontrar uma maneira de divulgar sua empresa em nosso site após lançarmos nosso produto.”

Negociação no verso de um guardanapo



Sobre Biografia Transcrição

As habilidades de negociação estão entre as que eu mais uso em meu cotidiano como CEO. Estudei negociação na pós-graduação e fico impressionado em ver como preciso usar continuamente os princípios que aprendi lá. Uma das principais lições foi encontrar uma forma de captar o interesse de todos ao negociar. Se você conseguir isso, normalmente chegará a um melhor resultado. Não apenas obterá o que precisa, mas criará um melhor resultado geral.

Uma vez, eu estava tentando mudar a sede de uma organização que eu dirigia para um novo espaço. Eu conhecia e tinha um bom relacionamento com o proprietário do local que alugariamo. Mas havia corretores envolvidos. É comum trazer especialistas para uma transação complicada. O problema era que eles tinham a própria história. Um deles estava sendo particularmente intransigente por causa dessa história. E o que parecia um negócio bastante simples tornou-se cada vez mais complicado, demorado, e parecia que estávamos cada vez mais distantes.

Cerca de três semanas depois, o proprietário do espaço e eu estávamos em uma reunião de outro assunto, quando ele me perguntou: "A negociação não está dandomuito certo para você?" Respondi: "Não, mas sinto que deveria". Então, concordamos em resolver a situação. Fomos até o escritório dele. Pegamos, literalmente, um guardanapo da sala de descanso e uma caneta.

Como confiávamos um no outro e tínhamos um entrosamento, fomos honestos: "Mike, do que você precisa?" E ele indicou duas ou três coisas que precisava obterno negócio, tanto financeiramente quanto por ideais e posicionamento etc. Depois, ele me pediu que fizesse a mesma coisa. E aquilo se concretizou, bem ali na nossa frente. Em cerca de três minutos, no verso daquele guardanapo, fechamos o negócio. Chamamos os corretores e contamos sobre a negociação. Eles não ficaram muito felizes por termos quebrado o protocolo e feito tudo por conta própria, mas já estava feito.

Acho que uma das principais lições que aprendi com isso foi que confiávamos um no outro. Apesar de termos construído essa confiança com o tempo, é possível tomar certas atitudes como sinal de confiança mesmo ao negociar com um desconhecido. Se você quiser descobrir quais são os interesses, a fim de estabelecer o melhor negócio para todos, tem que encontrar uma forma de demonstrar essa confiança.

Criamos um ambiente em que podíamos falar abertamente. Não éramos ofuscados pelos intermediários nem preservávamos nossos próprios interesses. Em vez disso, falávamos abertamente.

No fim, ao compartilharmos os interesses e aceitarmos ceder um pouco de cada lado, para conseguirmos o que cada um mais precisava -- não tudo o que queríamos, mas o essencial -- criamos um ótimo negócio para todos. Tivemos confiança, estávamos dispostos a ceder, nos comunicamos abertamente e criamos as condições para que as coisas ocorressem. Tudo isso levou a um ótimo negócio.

Procurar diferenças que ofereçam ganhos mútuos *

Ao identificar diferentes necessidades, preferências e limitações, você e a outra parte podem encontrar oportunidades de ganhos mútuos. Procure diferenças em áreas como:

- **Acesso a recursos.** Uma das partes pode ter acesso a informações, descontos e contatos aos quais a outra parte não tem.

EXEMPLO

A proprietária de um restaurante concorda em pagar um valor um pouco mais alto a um designer de interiores do que o planejado para a decoração do seu estabelecimento. Em troca, o designer concorda em comprar luminárias e móveis com desconto. A proprietária não teria acesso ao desconto de outra maneira, e oferecer o desconto não custa nada ao designer.

- **Expectativas futuras.** Use a criatividade para lidar com possíveis perspectivas opostas quanto a condições futuras.

EXEMPLO

A atual proprietária de uma empresa está pedindo um preço alto pelo negócio, pois prevê um aumento na demanda por seus produtos no futuro. A compradora não está disposta a pagar o preço, pois acredita que o mercado já alcançou o auge e que a demanda pode cair nos próximos cinco anos. Elas concordam sobre um preço base de venda. Além disso, a proprietária atual receberá um percentual do aumento da receita pelos próximos cinco anos.

- **Preferência de tempo.** Mudanças no cronograma de um acordo podem ajudar as partes a chegar a um resultado mutuamente satisfatório.

EXEMPLO

A diretora de marketing está satisfeita com o plano do CEO de promovê-la a vice-presidente de marketing, mas não gosta da ideia de ter que aguardar até que o atual diretor se aposente, daqui a seis meses. O CEO encontra uma solução criativa: ele encarrega a diretora de marketing de cuidar da equipe

que será responsável por implementar uma nova e importante estratégia de distribuição. A solução não só satisfaz à diretora de marketing como também beneficia a empresa.

- **Tolerância ao risco.** As partes têm diferentes níveis de tolerância ao risco. Algo que seja muito arriscado para uma parte pode, muitas vezes, ser menos arriscado para a outra. Nesse caso, é possível criar valor transferindo o risco para a parte com mais condições de suportá-lo, em troca de retornos potenciais maiores para a parte que assume os riscos.

EXEMPLO

Um casal está negociando com a Jones Properties a compra de um apartamento em um edifício recém-construído. O casal está preocupado com o prejuízo considerável que eles teriam caso o mercado de apartamentos na área entre em declínio. A Jones Properties possui centenas de imóveis em todo o país, o que torna o risco de propriedade altamente diversificado. O representante de vendas propõe uma solução: a construtora concorda em recomprar o imóvel do casal a qualquer momento até dois anos após a compra, por 95% do valor de compra, deduzidos os custos da transação.

NÚMERO

42%. É o quanto a mais os negociadores que colaboram conseguem obter em seus negócios em comparação com os que insistem na negociação de soma zero. *

Criar valor por meio de trocas

As duas partes podem obter um resultado melhor quando criam valor por meio de trocas. Se a outra parte valorizar algo que você tem e que não é tão valioso para você, talvez seja interessante trocar isso por algo que você valorize e que a outra parte tenha. Ambos obterão algo que desejam em troca de algo que valorizam menos.

EXEMPLO

Helen tem interesse em comprar a primeira edição de um romance de Hemingway da coleção de John, para completar a coleção dela. Durante a negociação, John menciona que está procurando um livro específico de William Prescott. Helen por acaso tem um exemplar desse livro e está disposta a se desfazer dele. No fim, John vende a Helen o livro de Hemingway por US\$ 100 mais o livro de Prescott dela.

Negociar interesses, não cargos

Forma errada



Pergunte ao coach



Forma melhor



encontra um
desafio de
gestão

mundão real
oferece dicas e
estratégias

em prática as
orientações do
coach

[Sobre](#)[Biografia](#)[Transcrição](#)

Forma errada

Robert: Olá, sou o Robert. Sou diretor de um novo produto em uma grande empresa varejista. Está sendo difícil negociar com um importante fornecedor. Ele está dificultando um pouco as coisas e não oferece um preço razoável.

Oi, Harry. Obrigado por ter vindo.

Harry: É bom ver você novamente, Robert.

Robert: Dei uma olhada no seu catálogo. A linha de primavera parece muito boa. Gostaríamos de comprá-la. Chegamos a um valor de US\$120.000, e acreditamos ser um valor justo pela linha de primavera.

Harry: Certo, estou um pouco surpreso. É muito pouco. Estamos pedindo 150.000. E esse é o meu melhor preço.

Robert: Analisamos os números, e 120 parece ser mais do que justo para essa linha. Para começar, não é uma linha tão grande, por isso acho que podemos fechar nesse valor.

Harry: Não sei bem de onde seus números vieram, mas sou que lido com os materiais e o trabalho que requerem. Francamente, 150.000 é quase o nosso preço de custo. Essa linha está sendo oferecida a você para manter nosso relacionamento. É quase um favor.

Robert: A favor, OK. Bom, Harry, há outros fornecedores por aí. Demos uma olhada nas linhas de primavera deles e também parecem muito boas. Acho que podemos negociar com eles para conseguir 120.000 pela linha deles.

Harry: Se acha que será melhor com eles, tudo bem. Pode negociar com eles. Não acho que fechará, mas não posso fazer menos de 150 nessa linha.

Robert: Bom, acho que temos um impasse.

Pergunte ao Coach

Robert: Então, Audrey, essa foi minha experiência nas últimas negociações. Eles sempre foram meio duros com alguns fornecedores. Às vezes, não conseguimos decidir um preço. E queria saber se você tem alguma dica sobre isso.

Coach Audrey Lee: Muitas vezes, nas negociações as pessoas se prendem ao que chamam de posições e dizem algo, pedem algo, exigem. O que ajuda muito é tentar dar um passo atrás, entender os interesses, o que os leva a manter essa posição.

Parece que, no caso, e em outros, a questão é o preço. Ouvi muito isso, certo? Todo mundo quer um preço bom por uma série de razões. Mas por que querem o preço que exigem? Então, tente mudar o pensamento para obter mais informações sobre o que há por trás desse preço.

Robert: Então, deveria fazer mais perguntas para tentar sondar o que há por trás disso. OK.

Coach Audrey Lee: Exato. Tente obter mais informações. Por que é importante para você, o que esse número representa? Outros interesses podem ser receber tratamento de respeito, manter uma boa relação. Parece que você tem uma relação duradoura com esse fornecedor, então, os outros—

Robert: Sim, estamos juntos há anos.

Coach Audrey Lee: Imaginei mesmo. As relações duram bastante porque é difícil encontrar bons prestadores e fornecedores. Tente levar isso em conta em vez de pensar apenas naquele número específico. É provável que essa compreensão permita ter novas ideias para, com esperança, chegar a uma solução nessas negociações.

Robert: Faz sentido. Ótimo. Vou tentar na próxima.

Forma melhor

Robert: Olá, sou o Robert. Sou diretor de um novo produto em uma grande empresa varejista. Está sendo difícil negociar com um importante fornecedor. Ele não chega a um preço razoável e está virando um problema.

Oi, Harry. Bom te ver.

Harry: É bom ver você novamente, Robert.

Robert: Obrigado por ter vindo.

Harry: Claro.

Robert: Vimos a sua linha de primavera e gostamos muito. Gostaríamos de comprá-la por US\$120.000.

Harry: Está um pouco baixo. O mínimo que posso fazer é 150.000.

Robert: 150.000, ok. É um pouco alto para nós. Pode me dizer por que esse valor?

Harry: Em parte, a questão é que sempre negociamos apenas para uma estação. Então concedi muitas vantagens para você antes. Não posso mais fazer isso a cada estação que negociarmos.

Robert: Entendi. O que mudou para você não poder mais fazer isso?

Harry: Bom, estamos passando a negociar em escala maior e mais longa.

Robert: OK.

Harry: Podemos negociar valores com o tempo, mas preciso fechar para um ano ou mais.

Robert: Entendo. Então, se nos comprometermos com algumas estações, você pode ser mais flexível nos valores.

Harry: Isso mesmo.

Robert: OK. Acho que funciona assim. Falarei novamente com minha equipe e informarei isso a eles. Volto a entrar em contato com você para decidirmos.

Harry: Legal.

Robert: Ótimo!

Fazer propostas em forma de pacote *

Para evitar negociar cada item individualmente, faça propostas em forma de pacote. Um pacote deve incluir a sua proposta para todas as questões em pauta. Ao considerar uma proposta em forma de pacote, a outra parte tende a se concentrar nos elementos com os quais ela mais discorda. Em vez de pedir modificações gerais, a outra parte normalmente aceitará seus termos em relação a alguns itens e solicitará ajustes em outros.

Avaliação contínua

Uma negociação pode parecer um processo linear de preparação, negociação e, por fim, acordo ou desistência. Algumas negociações complexas, no entanto, exigem uma abordagem cíclica. Novas informações podem surgir em vários pontos. As diferentes partes podem fazer concessões ou aumentar suas exigências.

Nesses tipos de negociação, prepare-se e negocie como de costume. A negociação, então, produzirá resultados e informações que você avaliará e usará para se preparar para uma nova rodada de negociações. Esse processo se repete até que vocês cheguem a um acordo ou desistam da negociação.

Nesta atividade, escolha a tática de negociação adequada.



Experimente



Kit da lição

Chitra é gerente e está negociando a produção de diversas campanhas publicitárias com Caitlin, uma consultora externa iniciante. Ela acredita que as melhores negociações são aquelas em que todos saem ganhando, não aquelas em que alguém sai perdendo.

Qual das opções a seguir constitui uma tática que Chitra provavelmente usaria nesse ponto da negociação com Caitlin?

(A)

Perguntar a Caitlin quais são os maiores desafios dela.



Essa é a melhor opção! Chitra prefere recorrer à colaboração e à troca de informações para criar as formas de valor que são importantes para cada parte. Ao perguntar a Caitlin sobre os seus maiores desafios, Chitra também pode se informar melhor sobre os possíveis interesses dela. Isso pode ajudar Chitra a identificar trade-offs que venham a criar as formas de valor importantes para cada uma delas. Por exemplo, Caitlin pode estar disposta a cobrar uma taxa menor de Chitra caso Chitra inclua o nome da empresa de Caitlin na relação de clientes dela, algo bastante valorizado por consultores iniciantes.

(B)

Discutir as expectativas dela em relação ao processo de negociação com Caitlin.

(C)

Ter cuidado para não revelar informações importantes sobre as necessidades e preocupações dela.

Aja

O que você fará no futuro para conduzir negociações envolvendo uma ou várias questões?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Fechar o negócio

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

Curso

Negociação



Lições



1 Entender a negociação

2 Preparar-se para negociar

3 Conduzir uma negociação

4 Fechar o negócio

Fechar o negócio

Administrar suas emoções

Resolver impasses, paralisações e indecisões

Finalizar a negociação

Avaliar o resultado e seu próprio desempenho

Cumprir o acordo

5 Superar obstáculos ao sucesso

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



◀ [Negociação](#)

Fechar o negócio

Siga uma série de dicas para fechar um acordo que atenda às necessidades da sua organização, evitando erros mentais e gerenciando as emoções que podem dificultar a obtenção do melhor resultado.

Fechar o negócio

Para finalizar o acordo negociado, siga estas seis dicas:



Evite erros mentais

Até mesmo as pessoas mais bem preparadas podem ser vítimas de erros mentais durante uma negociação, e isso pode levar a um resultado decepcionante. Erros de cognição podem resultar em perda de dinheiro e tempo, prazos apertados ou impossíveis e prejuízos à reputação. Compreendendo os erros mentais que normalmente ocorrem em negociações, você pode aprender a evitá-los e corrigi-los.

DA COLEÇÃO

Como ir além do “sim”: A negociação orientada para a implementação

 [LEIA MAIS](#)

Seja flexível

Negociações nem sempre são previsíveis. Por exemplo, a outra parte pode ser substituída, ou oportunidades recém-descobertas podem levar o outro lado a realizar uma negociação mais difícil.

Para evitar que eventos inesperados interfiram em suas negociações, você deve:

- Permanecer flexível e paciente.
- Estar aberto para trabalhar com novas pessoas e sob circunstâncias modificadas.
- Perceber a mudança como uma oportunidade de aprendizagem, criatividade e novas oportunidades.

 **EXEMPLO**

Gabrielle e sua equipe estavam em meio a uma longa negociação de fusão com a NewHealth, outra pequena organização sem fins lucrativos. Perto de fecharem o acordo, souberam que Vadim, o líder da negociação da NewHealth, havia deixado a organização subitamente. A equipe de executivos da NewHealth pediu um tempo para designar um novo negociador. Gabrielle e seu grupo aproveitaram o atraso para entrevistar outros membros da equipe da NewHealth, visando garantir um bom ajuste das culturas e das capacidades das duas organizações em processo de fusão.

Agilidade na negociação



Sobre Biografia Transcrição

Grandes negociadores são grandes improvisadores. Eles são ágeis estrategicamente e tomam atitudes rápidas. Vou dar um exemplo.

Um amigo meu trabalhava para um pequeno fundo de investimentos e eles estavam diversificando. Eles compraram um sistema de televisão a cabo em uma cidadezinha pelo qual pagaram US\$ 8 milhões. Uma parte era dinheiro deles, outra parte, empréstimo. Eles foram muito inteligentes ou muito sortudos, pois o negócio de TV a cabo estava decolando.

Quando conheceram mais o setor, pensaram: "Vamos expandir. Vamos adquirir o sistema adjacente da cidade vizinha." Então, procuraram o proprietário e fizeram os cálculos. Eles concluíram que poderiam gastar até US\$ 12,5 milhões pelo segundo sistema devido à economia de escala ao combinar os dois sistemas. Eles procuraram o outro proprietário. Eles tentaram muitas vezes e não tiveram nenhum progresso.

O proprietário disse: "Ouça. Você veio fazer sua oferta e eu tenho minha opinião." Ele continuou: "Se você me oferecesse US\$ 15 milhões em espécie, eu ficaria em dúvida se deveria aceitar ou não. Mas sua oferta está bem abaixo disso."

Meu amigo não achava que US\$ 15 milhões fosse possível ou fizesse sentido e não aumentaria sua oferta.

Se o que o comprador está disposto a oferecer é muito inferior ao que o vendedor está disposto a aceitar, muitas pessoas já pensam que é o fim da negociação. Mas meu amigo teve um insight ou agilidade estratégica, eu diria. Ele disse o seguinte: "Veja bem. Se você acha que seu sistema vale US\$ 15 milhões, quanto você acha que o nosso vale?" O rapaz pensou um pouco e disse: "Bem, vocês são um pouco menores. Talvez US\$ 14 milhões, US\$ 14,5 milhões."

Então, meu amigo, que se apresentou como um possível comprador, viu uma oportunidade de venda. Eles fecharam um acordo de quase US\$ 15 milhões por seu sistema, que quase dobrou o valor em um ano e meio. Lembrando que parte dos US\$ 8 milhões era de empréstimo. Dessa forma, eles tiveram um grande retorno sobre o investimento graças à sua agilidade estratégica.

Defina expectativas razoáveis

Algumas pessoas entram em negociações com expectativas descabidas. Em função disso, eliminam qualquer zona possível de acordo.

EXEMPLO

Uma autora iniciante envia o manuscrito de seu livro a uma determinada editora. A editora gosta da proposta, mas não concorda com o pedido de adiantamento de US\$ 100.000. Em vez disso, propõe à autora um adiantamento de US\$ 10.000. Com a posição de desistência da editora, de US\$ 10.000, e a posição da autora, de US\$ 100.000, não há zona de possível acordo, e a negociação não progride.

Para evitar esse tipo de erro, confirme que suas expectativas sejam realistas pesquisando situações semelhantes. Além disso, se você acredita que as premissas da outra parte são descabidas, use fatos para respaldar seu ponto de vista.

EXEMPLO

O editor conversa com a autora sobre o número de exemplares do livro que a empresa precisaria vender para que a autora pudesse receber os US\$ 100.000 em royalties. Ele demonstra que as vendas anteriores de livros semelhantes ficaram muito aquém desse número.

Equilibre seu nível de confiança

É importante estar confiante durante as negociações. Se você não tiver certeza sobre suas habilidades ou sua posição de negociação, o outro lado terá menos trabalho para conseguir o que deseja, o que pode resultar em um negócio pior para você.

O excesso de confiança, por outro lado, também pode levar a negociação ao fracasso. Você pode superestimar seus pontos fortes e subestimar os pontos fortes da outra parte. Além disso, é possível que a confiança excessiva impeça você de perceber os perigos e as oportunidades que podem surgir durante uma negociação.

Para evitar tropeços em uma negociação devido à falta de confiança ou à confiança excessiva, você deve:

- **Preparar-se.** Pesquise as questões que você terá de discutir. Você deve se armar de fatos e informações relevantes, pois cada negociação é diferente. Um sucesso anterior não garante um sucesso futuro.
- **Ter uma estratégia alternativa.** Mesmo que sua estratégia inicial seja forte, você pode se deparar com obstáculos imprevistos. Considere diferentes cenários de como a negociação pode progredir e faça planos de contingência para as várias possibilidades.
- **Obter uma opinião objetiva.** Peça a observadores objetivos que examinem suas principais premissas, a posição da outra parte e o acordo em questão. Eles podem apontar possíveis deficiências na sua posição e problemas que você talvez não tenha considerado ao se preparar para a negociação.

Supere o “efeito da fama” *

Até mesmo os negociadores mais experientes podem ser suscetíveis ao **efeito da fama** e dar mais atenção a fatores relacionados ao prestígio ou à empolgação do que a questões práticas. Por exemplo, o número de prêmios que um fornecedor recebeu pode atrapalhar sua análise objetiva do preço que está sendo oferecido.

Para evitar ser seduzido pela fama, você deve:

- **Resistir a se distrair com características atraentes.** Obtenha uma visão equilibrada de todos os fatores envolvidos na negociação, não apenas dos mais interessantes ou empolgantes.
 - **Criar um sistema de pontuação.** Atribua pontos aos vários fatores que você terá de discutir, dando valores mais altos àqueles que considerar mais importantes. No decorrer das negociações, examine periodicamente sua pontuação para manter o foco em seus verdadeiros interesses.
 - **Separar informações de influência.** Quando você perceber que está sendo influenciado por certos tipos de dados mais do que por outros, concentre-se novamente nas suas metas.
-

Administrar suas emoções

Em um momento ou outro no curso de uma negociação, é provável que você vivencie fortes emoções. Algumas podem ser positivas, como a alegria ou o alívio de resolver um problema difícil. Já outras, como a raiva e a competitividade, podem interferir na sua capacidade de pensar com clareza e criatividade. Saber administrar as reações emocionais é uma habilidade fundamental na negociação.

Pare com a escalada da negociação

Em negociações difíceis ou competitivas, pessoas que, em outras circunstâncias, se comportariam de modo equilibrado passam a agir de uma forma que ultrapassa os limites do razoável. Algumas cometem esse erro porque não admitem perder. Outras são tomadas pela “febre do leilão”, um comportamento irracional que surge quando indivíduos passam a competir entre si com lances sucessivos no esforço de vencer.

Para evitar a escalada irracional da negociação, você deve:

- **Consultar sua BATNA.** Lembre-se de que o dinheiro não desperdiçado em um negócio com preço inflado ficará disponível para investimento em outras iniciativas.
- **Lembrar da sua posição de desistência.** Se você se comprometer com uma posição de desistência, ficará menos tentado a aumentar seus termos durante as negociações.
- **Estabelecer pontos de interrupção claros.** Durante a negociação, pare regularmente e avalie a situação para verificar se você não perdeu o foco.

DA COLEÇÃO

Negociação com emoção

 [LEIA MAIS](#)

Reconheça os vieses internos

Com frequência, as pessoas percebem a “verdade” de maneira tendenciosa, buscando acomodá-la ao seu próprio ponto de vista. Por exemplo, os torcedores de uma equipe esportiva normalmente acham que o árbitro está sendo injusto com o time deles. Na negociação, essa parcialidade pode levar a emoções negativas, comprometer a confiança e reduzir a possibilidade de se chegar a um acordo construtivo.

Para evitar ser influenciado por vieses internos, você deve:

- **Tentar ver a questão do ponto de vista da outra parte.** Para mudar a opinião das pessoas, é necessário antes entender a perspectiva delas.
- **Imaginar que você é um repórter.** Pense em como você descreveria de modo preciso a posição de cada lado sobre uma questão polêmica.
- **Apresentar a questão a colegas objetivos.** Explique a situação e solicite a opinião deles sem dizer de que lado você está.

Tenha um plano de emergência *

Ao se preparar para as fortes emoções que você pode vivenciar durante uma negociação, é possível fazer escolhas conscientes sobre como reagir. Para garantir que o descontrole emocional não sabote sua negociação, crie um plano de emergência com antecedência. Seu plano deve incluir os seguintes passos:

- **Medir sua temperatura emocional.** Se a discussão for conflituosa, avalie periodicamente as suas emoções. São administráveis? Estão começando a aflorar? Estão fora de controle?
- **Escolher uma forma de se recompor caso comece a perder o controle.** Você pode decidir de antemão que contará até 10, fará uma pausa para ir ao banheiro ou ficará em silêncio por um momento.
- **Diagnosticar o problema.** Descubra o que está causando sua reação emocional. Quando você tem consciência de que está se sentindo frustrado devido à falta de opções na negociação ou por estar com fome, é possível responder de forma apropriada.
- **Formule um objetivo antes de responder.** Reserve um tempo para decidir o que você deseja obter antes de expressar suas emoções. Você quer que os outros saibam do impacto do comportamento deles em você? Deseja influenciá-los de algum modo? Ao compreender seu objetivo, você pode decidir qual é a melhor atitude a ser tomada.

Dicas para gerenciar o afloramento de emoções

- **Solicitar uma pausa.** Distanciar-se um pouco da discussão pode ser tranquilizador e restaurar a objetividade.
- **Descobrir o que está irritando a outra parte.** Depois de entender o que está incitando as emoções da outra parte, expresse empatia e faça perguntas para esclarecer a perspectiva dela.
- **Explicar calmamente o que está irritando você.** Mantenha a calma ao responder a um rompante da outra pessoa.
- **Manter o foco nas questões.** As pessoas podem perder o foco quando se sentem pessoalmente atacadas, enganadas, humilhadas ou desrespeitadas. Mantenha a discussão impersonal e concentrada nas questões.
- **Pedir a ajuda de um mediador.** Se não for possível avançar na negociação em função das emoções alteradas, sugira pedir a ajuda de um facilitador neutro.



Trace um plano

Você tem um plano caso as suas emoções ameacem sabotar uma negociação? Escolha a seguir as opções que refletem os fatores que você leva em consideração antes de iniciar uma negociação complicada.

- Eu avalio regularmente minhas emoções.
- Eu consigo me acalmar quando fico frustrado.
- Eu reflito sobre os motivos da minha frustração.
- Eu penso no objetivo que desejo alcançar antes dar uma resposta.

 **Estabeleça conexões**

Se não tiver escolhido nenhuma das opções acima, o que você poderia fazer para fortalecer seu “plano de emergência”?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Resolver impasses, paralisações e indecisões

Momentos difíceis nas negociações sempre acontecem. As dificuldades podem ser causadas pela indecisão, pela paralisação ou por impasses. Identifique o obstáculo com o qual você está lidando e aplique a estratégia adequada para superá-lo.

Tipo de obstáculo	Definição	Estratégia
Impasse	Vocês estão em total desacordo sobre uma questão que ameaça todo o negócio.	Deixe de lado a questão mais difícil e continue a discutir as outras questões.
Paralisação	Vocês ainda estão conversando, mas não há nenhum avanço.	Mude a dinâmica da negociação alterando um dos elementos.

Tipo de obstáculo	Definição	Estratégia
Indecisão	A falta de progresso é frustrante a ponto de nenhuma das partes ver motivo em prosseguir com as negociações.	Convide uma terceira parte neutra para mediar o negócio.

Foco em interesses



Sobre Biografia Transcrição

Fico espantada ao ver como desentendimentos são agravados por ficarmos presos a nossas opiniões e não entendermos os interesses subjacentes da outra parte. Deixe-me dar um exemplo: Eu trabalhava com uma equipe de executivos seniores responsável pela criação do plano estratégico da empresa. Eles costumavam montar o plano sozinhos, mas no ano anterior fizeram diferente.

Pediram a opinião dos funcionários sobre o plano estratégico. Ao montarem o plano, eles tinham opiniões bem diferentes de como redigir o plano neste ano. Fariam da forma antiga, descentralizada, ou da nova, centralizada? Houve muitas divergências na equipe sobre como isso funcionaria.

E foi por causa dessa indecisão que me pediram ajuda. Primeiro, pedi para observá-los conversando sobre isso. Foi uma conversa bem interessante, pois todos falavam ao mesmo tempo, ninguém ouvia ninguém, apenas repetiam os posicionamentos a todo momento.

"Será centralizada." "Será descentralizada." Sem parar, a ponto de levarem para o pessoal e atacarem uns aos outros. Quem defendia a descentralização era chamado de irresponsável e acusado de querer abdicar da responsabilidade de tomar decisões difíceis pela empresa. Quem defendia a forma centralizada era chamado de hierárquico, de dinossauro ultrapassado. Portanto, eles não estavam fazendo muito progresso.

Pedi que parassem com aquela discussão e, em vez de defender seus pontos de vista, conversassem tentando entender as opiniões alheias. Era preciso saber quais interesses sustentavam suas opiniões.

No fim das contas, os interesses não eram tão diferentes. O grupo que defendia a abordagem centralizada tinha como principal interesse evitar decepcionar os funcionários de novo, pois no ano anterior, quando os funcionários opinaram sobre o plano, muitos deles pensavam que tudo que sugerissem seria feito. Não foi o que ocorreu, por isso ficaram desapontados. Os centralizadores queriam evitar isso.

Os descentralizadores queriam aproveitar as boas ideias que os funcionários haviam tido no ano anterior. Eles entendiam as preocupações dos centralizadores. No final, eles acabaram aceitando a opinião dos funcionários, mas desta vez deixaram claro que a própria equipe faria o plano e que nem todas as sugestões seriam aplicadas.

Isso me marcou e a lição que tirei é: como entender os interesses subjacentes à posição do seu oponente, dedicar-se a fazer isso, cria um novo espaço de debate sobre qual deveria ser a solução.

Estabeleça conexões

Pense em uma negociação durante a qual você teve um problema. Qual foi o motivo das dificuldades? O que você fez para superá-las?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Finalizar a negociação

Finalmente, vocês estão chegando a um acordo. Para fechar o negócio e garantir um compromisso:

- **Notifique a outra parte de que você está se preparando para selar o compromisso.** À medida que você se aproxima do acordo final que deseja, diga isso claramente, especialmente se o outro negociador ainda der sinais de que espera concessões consideráveis.
- **Seja flexível se não estiver negociando com o responsável pela decisão final.** Se o outro negociador não tiver a autoridade final, permita alguma flexibilidade nos termos. Esteja preparado para fazer uma negociação de última hora se o tomador de decisão solicitar uma alteração do acordo.
- **Evite que a outra parte busque outras concessões.** Se chegarem a um acordo aceitável para os dois lados, evite outras mudanças. Explique que qualquer ajuste feito para favorecer a outra parte terá de ser compensado por um ajuste a seu favor, algo que reabriria toda a negociação.
- **Documente os termos.** Um registro por escrito evita conflitos e confusão. Você e a outra parte talvez consigam redigir o acordo final por conta própria. Se for necessária assessoria jurídica para redigi-lo, confira se os termos do acordo estão claros no momento da transferência da tarefa, de modo que não haja erros quando os documentos finais forem criados.
- **Não conte vantagem.** Vangloriar-se de seu grande negócio e do quanto a mais você estava disposto a pagar pode prejudicar futuras negociações. As outras partes podem ficar mais agressivas e menos dispostas a ceder às suas solicitações.

Pode haver situações em que não seja possível chegar a um acordo com a outra parte. Embora seja difícil de aceitar, não fechar o negócio é melhor do que fazer um mau negócio. Se você estiver confiante em sua BATNA e em sua posição de desistência, saberá que fez a coisa certa.

Três maneiras de consolidar o compromisso de um acordo

- **Um ritual social** adequado à cultura, como um aperto de mãos ou a inclinação do corpo à frente, sinaliza o compromisso com o negócio.
- **Um anúncio público** do acordo torna mais difícil para qualquer uma das partes voltar atrás.
- **Um acordo por escrito** chama a atenção das pessoas para o que está sendo prometido, reforçando o compromisso.



O que você acha mais fácil, abrir uma negociação ou fechar o negócio?

62% Abrir a negociação

31% Fechar o negócio

7% Ambos são igualmente fáceis

Total de respostas: **220**

Avaliar o resultado e seu próprio desempenho

Depois da conclusão de uma negociação, avalie como tudo correu, de maneira que você possa aplicar o que aprendeu na próxima negociação. Faça isso imediatamente, quando os acontecimentos ainda estão frescos em sua memória.

Para avaliar o resultado, compare os resultados com:

- › Suas metas iniciais
- › Sua BATNA e sua posição de desistência

Para avaliar o seu desempenho, pense no que funcionou bem e no que você faria de maneira diferente na próxima vez. Considere estas perguntas:

- Você se preparou bem? Você entrou na negociação sem alguma informação importante?
- Você estimou corretamente a ZOPA e a BATNA da outra parte? Se a estimativa não ficou próxima da realidade, o que você deixou de considerar?
- Você poderia ter feito algo diferente para que o processo avançasse de maneira mais tranquila?
- Você conseguiu estabelecer um relacionamento de confiança e cooperação com as outras partes? Por que (ou por que não)?
- Você conseguiu ler os sinais e a linguagem corporal da outra parte?
- Ao encontrar um problema, você conseguiu chegar a uma solução criativa?

Peça também o feedback de alguém mais que esteve na sala de negociação.

Depois de obter insights sobre como as coisas ocorreram, defina metas de desenvolvimento pessoal para a próxima negociação. Além disso, documente e compartilhe as lições com outras pessoas da sua organização para que elas possam aprender com a experiência.

Estabeleça conexões

Em uma negociação, quais perguntas você leva em consideração ao avaliar o que funcionou bem e o que você faria diferente em uma próxima oportunidade?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Cumprir o acordo

Após o fechamento do negócio, honre todos os acordos que você tiver feito. Caso contrário, você poderá enfrentar medidas legais e prejudicar a sua reputação. Cumprir seus acordos também é a melhor maneira de garantir que as outras partes respeitem os seus respectivos compromissos.

Assegure-se de que todas as pessoas da sua organização que sejam responsáveis pela execução dos termos do acordo obtenham imediatamente as informações de que precisam para cumpri-lo. Essas informações podem incluir uma cópia do acordo, a lista de contatos da outra organização, pedidos de compra e cronogramas.

Aja

O que você fará em uma próxima oportunidade para finalizar e cumprir um acordo negociado?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Superar obstáculos ao sucesso

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

Curso

Negociação



Lições



[1 Entender a negociação](#)

[2 Preparar-se para negociar](#)

[3 Conduzir uma negociação](#)

[4 Fechar o negócio](#)

[5 Superar obstáculos ao sucesso](#)

[Problemas de comunicação](#)

[Diferenças de gênero e cultura](#)

[Pessoas difíceis](#)

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



◀ [Negociação](#)

Superar obstáculos ao sucesso

A probabilidade de sucesso de uma negociação diminui quando questões de comunicação, personalidades difíceis e outros obstáculos contaminam o processo. Aprenda a superar obstáculos e chegar a acordos éticos.

15 Minutos

Problemas de comunicação

Não é possível avançar em negociações sem uma boa comunicação. Quando suspeitar que uma negociação está fracassando devido a problemas de comunicação:

- **Identifique um padrão.** Recapitule mentalmente o que foi dito, como e por quem. A confusão ou o mal-entendido tem origem em uma única questão? Você ou as outras partes tinham premissas ou expectativas que não foram devidamente expostas?
- **Aborde a questão difícil.** Sem acusar ninguém, solicite às outras partes que expliquem a perspectiva delas sobre a questão. Escute ativamente e reconheça o outro ponto de vista. Explique sua perspectiva e, depois, tente identificar o problema.
- **Substitua os negociadores.** Se a negociação não estiver progredindo, considere a possibilidade de substituir os representantes das partes. Não vale a pena perder um bom negócio devido a uma comunicação insatisfatória.

Dicas para escutar ativamente

Você melhorará a sua comunicação e aprenderá mais sobre as oportunidades de ganhos mútuos se praticar a escuta ativa:

- Preste atenção na pessoa que está falando e observe a linguagem corporal e os sinais não verbais dela, se você se sentir à vontade para fazer isso.
- Concentre-se no que a pessoa está dizendo. Não se deixe distrair.
- Aguarde que a pessoa termine de falar para formular sua resposta.
- Faça perguntas para obter mais informações e para incentivar a pessoa a continuar.
- Para confirmar que você entendeu, repita o que ouviu com as próprias palavras.

O valor de fazer perguntas abertas



Sobre Biografia Transcrição

No início da carreira como consultora de treinamento, soube que um grande cliente potencial pretendia fazer uma enorme implantação de treinamento. Fiquei muito animada, especialmente quando soube que outro antigo consultor nesse campo provavelmente também participaria. Fiquei muito satisfeita e meio surpresa com essa notícia. Depois de umas semanas, almoçamos juntos. Assim que nos sentamos e fizemos os pedidos, surgiu o assunto do programa. Percebi que eles estavam falando de uma área de consultoria diferente, um tema totalmente diferente do que havíamos discutido e fiquei muito confusa.

Eu comi, acenei com a cabeça, fiz anotações e, de volta ao escritório, pensei: "Aconteceu alguma coisa. Não estou por dentro de tudo".

Em nossa segunda reunião, eu disse: "Acho que deve ter acontecido algo que talvez eu tenha perdido, pois, quando começamos a conversar, achei que fosse o tipo de trabalho que atende ao nosso interesse e, no almoço, parecia que estavam interessados em uma área totalmente diferente, que não é minha área de especialização.

Podem me dizer o que houve?" E continuei fazendo mais perguntas abertas para tentar entender o que podia ter ocorrido a partir da primeira vez que me ligaram depois da minha proposta. Foi ótimo perguntar, pois obtive informações que eu desconhecia. Soube que eles contrataram John, o antigo consultor da empresa, e que havia um determinado trabalho que seria realizado por ele. Havia também outro trabalho que eles queriam que eu realizasse.

Felizmente, essa história teve um final bom. Ao longo dos anos, isso me serviu para lembrar da importância de fazer perguntas abertas boas e curiosas em uma negociação emperrada.

Por eu ter feito isso, a negociação foi retomada e, neste caso, pude trabalhar bastante com esse cliente. Essa ocorrência não me deixa esquecer de sempre indagar muito nas negociações e descobrir o que é importante e o que está acontecendo com o outro lado.

Gerentes negociam todos os dias. Mesmo assim, problemas de comunicação, personalidades difíceis e outras barreiras podem afetar até os negociadores mais experientes e habilidosos. Nesta atividade, escolha a melhor estratégia para superar obstáculos comuns a uma negociação bem-sucedida.



Sua vez de tentar



Kit da lição

Jili é consultora da Camper Corporate Learning, uma organização que oferece treinamento em gestão de projetos. Ela está negociando com Faiz um contrato para realizar uma série de sessões de treinamento na empresa que ele representa. Infelizmente, eles não estão se entendendo. Jili desconfia que a negociação esteja emperrada devido a problemas de comunicação.

O que Jili deve fazer para avançar na negociação?

- A Ela deve explicar as vantagens do acordo a Faiz.

- B Ela deve recapitular mentalmente o que foi comunicado, como e por quem. 

Essa é a melhor opção! Jili deve recapitular mentalmente as conversas com Faiz e procurar padrões naquilo que foi dito, como e por quem. Ela deve se perguntar: a confusão ou o mal-entendido tem origem em uma única questão? Eu e Faiz temos premissas ou expectativas que não foram expostas? Então, ela deve considerar a possibilidade de levantar essa questão delicada com Faiz em um tom não acusatório.

- C Ela deve considerar a possibilidade de pedir que outra pessoa assuma a negociação. Como Jili e Faiz estão tendo problemas de comunicação, talvez seja melhor escolher outros negociadores.

Diferenças de gênero e cultura *

As negociações sempre exigem um equilíbrio delicado entre determinação e diplomacia. Quando você e as outras partes têm culturas ou estilos diferentes, encontrar o equilíbrio certo pode ser especialmente desafiador. Ao se preparar para os aspectos estratégicos e interpessoais da negociação, você amplia as chances de obter um resultado que atenda às necessidades de todos.



NÚMERO

70%: essa é a porcentagem de negociações interculturais que fracassam. *

Pesquise

Ao negociar, as pessoas têm diferentes estilos de comunicação, valores, interesses e opiniões sobre o que constitui o sucesso. As diferenças podem se dever a fatores como cultura, raça, gênero, religião, escolaridade ou personalidade. Informe-se o máximo possível a respeito das outras partes e da cultura, das expectativas e dos estilos delas antes de começar a negociar. Esteja ciente de fatores como:

- Rituais sociais

- Grau de formalidade
- Quantidade de contato visual
- Valor dado ao tempo
- Valor dado ao desenvolvimento de relacionamentos
- Atitudes diretas vs. atitudes indiretas
- Grau de rigidez vs. flexibilidade

Você pode pesquisar diferentes normas na internet, em livros e em conversas com colegas que tenham experiência com a cultura em questão.

Depois de conhecer melhor o estilo e os valores das outras partes, adapte seu comportamento. Por exemplo, se um negociador parecer formal e sério, não brinque nem seja excessivamente jovial. Por outro lado, se as outras partes quiserem conhecer você e seus colegas, em vez de apressar a finalização do acordo, dedique algum tempo para desenvolver a confiança e o respeito mútuo. Essas atitudes trarão frutos no longo prazo, na forma de acordos melhores e parcerias duradouras.

FERRAMENTA

Lidar com pessoas difíceis

 [Baixar Ferramenta](#)

Evite os estereótipos

Embora seja importante compreender e respeitar os diferentes costumes e crenças, use essas informações apenas como diretrizes gerais. Evite fazer suposições a respeito da outra parte. Duas pessoas do mesmo país ou grupo identitário podem ter visões muito diferentes sobre um determinado assunto.

Para evitar estereótipos, concentre-se na pessoa com quem estiver trabalhando. Do contrário, você poderá não perceber sinais importantes e negligenciar questões críticas. Por exemplo, você pode interpretar que a outra parte está se calando para evitar o confronto, quando, na verdade, talvez ela esteja sinalizando a posição de desistência da organização dela.

Supere as diferenças

Se você tiver dificuldades para compreender ou trabalhar com pessoas de outra cultura ou de identidade de gênero diferente da sua:

- **Estabeleça um denominador comum.** Identifique pontos que você e a outra parte tenham em comum. Desenvolver afinidades ajuda a eliminar disputas de ego e a necessidade de evitar danos à própria reputação, problemas que podem vir à tona em negociações.
- **Aprenda a desenvolver a confiança.** As maneiras de desenvolver a confiança variam conforme a cultura. Por exemplo, em alguns locais, o contato visual direto é um sinal de confiabilidade, enquanto em outros, é entendido como agressividade. Saiba o que inspira confiança na pessoa com quem você estiver trabalhando.
- **Expresse as diferenças relacionadas a normas e premissas que você acredita que estejam causando o problema.** Após identificar os obstáculos, você deve ser capaz de seguir em frente.

Três maneiras de pensar sobre diferenças culturais



Sobre Biografia Transcrição

No atual mundo profissional globalizado, se você não compreender as diferenças culturais, terá problemas para se comunicar, colaborar e avançar na carreira. Sei disso graças a anos realizando consultorias ao redor do mundo.

Diferenças culturais óbvias, como o sotaque, o nome ou a aparência de uma pessoa, são apenas a ponta do iceberg. Questões difíceis de perceber, que estão abaixo da linha d'água, por assim dizer, são os maiores desafios. Mas são essas as diferenças que influenciam o modo de pensar e de trabalhar das pessoas. Assim, é importante perceber e administrá-las.

Uma grande área de diferença cultural envolve o fato de priorizar tarefas ou relacionamentos. Em culturas orientadas para a tarefa, as pessoas querem concluir as coisas rapidamente. Talvez digam: “Vamos parar com a conversa fiada” ou “Tempo é dinheiro”. Em culturas orientadas para o relacionamento, elas querem se conhecer primeiro, ganhar confiança, gerar uma sensação de conforto e sinceridade antes de começar as atividades.

Por isso, se souber que vai para uma reunião com pessoas de outra cultura, entre em contato com elas antes. Pergunte quanto tempo gostariam de inserir na pauta para as apresentações. Use as respostas para criar uma pauta que atenda às necessidades de todos.

Outra diferença cultural importante é se as pessoas enfatizam ou não as democracias participativas e as hierarquias respeitosas. Em culturas participativas, as pessoas se sentem confortáveis em discordar ou discutir uma opinião com alguém de maior escalão. Em culturas hierárquicas, porém, as pessoas geralmente mostram um pouco mais de respeito ou credibilidade ao ponto de vista dos superiores.

Se trabalhar com pessoas de uma cultura hierárquica, você pode discordar de alguém de maior escalão, mas o modo como faz isso é importante. Dê a sua opinião durante um intervalo, não na frente do grupo. Reconheça a autoridade da pessoa perguntando: “Você está aberto a ouvir outra perspectiva?”

Se sim, diga: “Eu entendo a sua opinião e, com base na minha experiência, tenho outra solução possível. O que você pensa sobre isso?” Com essa abordagem, você mostra respeito pelo status da pessoa e permite que ela crie uma solução alternativa com você.

Uma terceira diferença cultural relevante é a atitude das pessoas com relação ao risco. Em culturas orientadas a riscos, a tendência é avançar com os negócios, mesmo se houver detalhes pendentes. Em culturas avessas a riscos, é preferível resolver todos os detalhes primeiro.

Por isso, se você fizer negócios com pessoas de culturas avessas a risco, prepare-se para planejar. As partes vão querer definir todos os envolvidos e as reuniões e especificar as pautas detalhadas. Vão querer confirmar os horários e documentar todas as suas decisões. Com pessoas de culturas orientadas a riscos, você provavelmente não precisará de tanta preparação.

As diferenças culturais não precisam ser um problema. Ao compreender e administrá-las, você transforma possíveis obstáculos em trampolins para o sucesso intercultural.

Pessoas difíceis

Seu êxito durante uma negociação depende muito das interações com as demais pessoas. Infelizmente, nem todas as partes agem com profissionalismo e integridade. É mais fácil lidar com pessoas difíceis quando você se prepara para trabalhar com comportamentos desafiadores.

Negociadores persistentes

Para algumas pessoas, todo acordo é uma batalha. Use estas estratégias ao se deparar com negociadores altamente competitivos e persistentes:

- **Saiba o que esperar.** Prepare-se para propostas descabidas, concessões relutantes e atitudes presunçosas. Não se deixe intimidar nem permita que esses comportamentos impeçam você de implementar sua estratégia.
- **Tenha cautela ao divulgar informações.** Só compartilhe informações que não possam ser usadas contra você.
- **Sugira opções ou pacotes alternativos.** Se a outra parte não quiser compartilhar informações, apresente opções e pacotes. É provável que ela faça pergunta para esclarecer e comparar as propostas. As respostas podem revelar informações que vão ajudar você a compreender melhor os interesses e as preocupações dela.
- **Indique sua intenção de desistir.** Se os outros negociadores perceberem sua intenção de desistir da negociação devido ao comportamento difícil deles, talvez recuem e decidam cooperar mais.

Sabotadores potenciais

Quando as pessoas acreditam estar no lado que está perdendo na negociação, podem resistir ou buscar maneiras de sabotar o acordo. Stakeholders, funcionários e clientes podem ser potenciais sabotadores se tiverem o poder de bloquear as negociações.

A resistência pode ser passiva e se manifestar como não comprometimento com as metas e com o processo para alcançá-las. Por exemplo, uma pessoa que sente que o emprego dela está ameaçado devido a uma fusão pode atrasar o fornecimento das informações de que você precisa para negociar.

Os sabotadores também podem se oporativamente ou tentar subverter o processo. Especialmente em negociações multilaterais, certos stakeholders podem preferir que um acordo não seja alcançado a chegar a um resultado. Antecipe-se e prepare-se para essa possibilidade.

- **Identifique possíveis sabotadores.** Antes da negociação, identifique os stakeholders, seus respectivos interesses e o poder que cada um tem de influenciar o acordo e sua implementação.
- **Considere ampliar o acordo.** Inclua algo no acordo que beneficie os stakeholders que, de outra forma, talvez tenham motivos para prejudicar a negociação.
- **Exponha os possíveis benefícios.** Explique as vantagens do acordo aos potenciais sabotadores a fim de ajudá-los a mudar o foco dos aspectos negativos para os positivos.
- **Reflita sobre o problema do controle.** Algumas pessoas resistem à mudança porque mudar representa uma perda de controle sobre a própria vida. Você pode restaurar parte desse controle transformando-as em parceiras ativas no processo de negociação.
- **Construa uma coalizão.** Uma coalizão pode neutralizar os sabotadores e alterar o equilíbrio de poder na negociação a seu favor.

Partes antiéticas *

Em algum momento, você vai se deparar com pessoas que mentem. Você poderá vivenciar diversas emoções, que precisará administrar: raiva, decepção, ansiedade, surpresa. Também terá ideias conflitantes sobre como lidar com a situação. Você deve desistir ou tentar maximizar seu valor? Deve chamar a atenção da pessoa sobre a inverdade ou deixar para lá?

ra reagir a uma mentira:

- **Caso você conclua que é uma mentira, decida se deve desistir da negociação ou persistir nela.** Sua decisão dependerá do quanto você tem a perder. Se você tiver uma BATNA (melhor alternativa a um acordo) forte ou se puder desistir da negociação sem maiores consequências, faça isso. Muitas vezes, no entanto, não é fácil encerrar uma negociação.
- **Para desencorajar futuras mentiras, deixe claro que você está ciente de que a outra parte faltou com a verdade.** Corrija educadamente as informações e ofereça uma saída diplomática. Por exemplo, você pode dizer: “O cálculo de custo de vocês não corresponde aos nossos números. Talvez vocês estejam usando dados antigos”.
- **Se quiser ouvir uma admissão ou um pedido de desculpas, seja mais contundente.** Você pode acrescentar: “Essa discrepância me incomoda. Vocês teriam alguma sugestão para amenizar esse desconforto?”
- **Insista na documentação** e condicione os termos do acordo à exatidão das informações.
- **Insista em acrescentar mecanismos de controle e contingências ao acordo,** como uma caução, um depósito em garantia ou penalidades por não conformidade.

Mentir é aceitável em alguma circunstância?

Nunca é aceitável mentir durante uma negociação. Mentir é antiético e, em alguns casos, ilegal. Também pode arruinar sua reputação e a reputação da organização que você representa.

Em vez de mentir, trabalhe para aprimorar sua posição e suas habilidades de negociação, de modo que você nunca sinta a necessidade de distorcer a verdade.

DA COLEÇÃO

Quando boas pessoas (aparentemente) negociam de má-fé

 [LEIA MAIS](#)

Estabeleça conexões

Pense em uma situação em que você lidou com um negociador persistente. Quais estratégias de negociação você usou para chegar a um acordo?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Aja

O que você fará no futuro para superar obstáculos e ter sucesso em uma negociação?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

[A seguir: Avaliação](#)

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

Curso

Fundamentos de finanças



Lições



1 Entender os demonstrativos financeiros

Por que a inteligência financeira é importante

Métodos contábeis

Três demonstrativos financeiros

Premissas, estimativas e vieses

2 Avaliar a saúde financeira

3 Desenvolver um orçamento

4 Fazer uma análise de custo-benefício

5 Monitorar o desempenho financeiro

6 Desenvolver a inteligência financeira da sua equipe

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



[← Fundamentos de finanças](#)

Entender os demonstrativos financeiros

Os demonstrativos financeiros da organização dão informações fundamentais sobre o desempenho dela e sobre as medidas que você pode adotar para contribuir. Porém, para usar essas informações, você precisa entender o que cada demonstrativo significa.

Por que a inteligência financeira é importante

Se você trabalha em uma empresa com fins lucrativos, sua função é ajudá-la a ganhar dinheiro, de preferência mais dinheiro a cada ano. Se você trabalha em uma agência governamental ou organização sem fins lucrativos, ainda assim é vital monitorar quanto dinheiro entra na organização e onde ele é gasto.

Você pode ajudar sua organização a ganhar dinheiro e a gastá-lo de maneira sensata, reduzindo os custos, aumentando as receitas ou as duas coisas. No entanto, para isso, é necessário consolidar sua inteligência financeira. E isso começa com a compreensão das ferramentas básicas usadas pelas organizações para demonstrar sua condição financeira: os demonstrativos financeiros.

Quando comprehende os demonstrativos financeiros da organização, você encontra respostas para perguntas como:

- Meu empregador tem dinheiro suficiente para manter a folha de pagamentos?
- Qual é o grau de rentabilidade dos produtos e serviços com os quais eu trabalho?
- Será que uma determinada proposta de despesa de capital (um investimento em propriedades, instalações ou equipamentos) gerará o retorno desejado?
- Minha empresa está manipulando os dados de desempenho financeiro para dar a impressão de que está melhor do que realmente está?

EXEMPLO

Uma grande empresa de telecomunicações tem uma estratégia de crescimento contínuo por meio de aquisições. Mas ela não está gerando caixa suficiente para as aquisições que deseja realizar. Então, ela usa ações como moeda e paga parte do valor da aquisição com ações da empresa. Isso significa que a empresa precisa manter alto o preço das suas ações. Do contrário, as aquisições sairiam muito caras. Para manter alto o valor das ações, ela deve manter seus lucros em níveis elevados.

Além disso, a empresa pagou pelas aquisições tomando empréstimos junto a bancos. Esse é outro motivo para manter os lucros elevados; do contrário, os bancos deixarão de emprestar dinheiro.

A forte pressão para relatar lucros elevados leva a empresa a recorrer a fraudes. Ela aumenta artificialmente os lucros por meio de truques contábeis, como reduzir despesas e tratar custos operacionais como despesas de capital. Quando analistas, investidores e reguladores descobrem que a empresa não é tão rentável quanto declara ser, todo o esquema desmorona. Porém, mesmo que a empresa não tivesse recorrido à fraude, a capacidade de gerar caixa não seria compatível com a estratégia de crescimento por meio de aquisições. Ela poderia continuar tomando empréstimos e usando suas ações como moeda por um tempo, mas não para sempre. *

Encare as finanças com curiosidade



Sobre Biografia Transcrição

Vejo que muitos consideram a área financeira inacessível e muito intimidadora. E por um bom motivo. Os números contribuem para isso. Acho que as pessoas da área financeira gostam de tentar intimidar outras pessoas. Vejo pessoas na minha sala que são intimidadas e vejo pessoas da área financeira que estão tentando intimidá-las.

Ao longo dos anos, aprendi que a área financeira é essencialmente muito acessível e intuitiva. Basta se libertar da ideia de que não consegue fazer isso.

Meu exemplo favorito é o meu pai, que passou sua carreira no setor farmacêutico, basicamente na área de marketing -- sem lidar com finanças -- e amava. Ele realmente acreditava no setor farmacêutico. Amava o processo de vender e comercializar remédios para salvar vidas.

No final dos seus 50 anos, ele começou uma segunda carreira e se tornou analista de ações. Foi maravilhoso ver a transformação. Ele foi contratado porque tinha amplo conhecimento sobre medicamentos e o processo de aprovação e os medicamentos que seriam bem-sucedidos. Porém, precisava associar isso ao conhecimento financeiro para fazer previsões sobre ações. E foi lindo ver como ele lidou com isso quase como uma criança, cheio de vontade de aprender.

Tínhamos longas conversas sobre finanças. Era incrível. Ele me fazia perguntas, perguntas simples como: "O que é patrimônio de marca?" E conversávamos sobre isso por um bom tempo. Ele perguntava: "Você acha que P&D é produtivo? É um bom investimento?" Perguntas que ele já tinha visto internamente, mas sem pensar sobre o assunto sob uma perspectiva financeira.

Ele cresceu muito durante essa época. Naturalmente, já sabia tudo de que precisava -- só precisava de confiança e tempo para investir no material. Por fim, ele se tornou um analista de ações muito bem-sucedido, pois conseguiu superar o medo. Ele colocou de lado a sensação de "acho que não consigo fazer isso", que vejo em tantas pessoas na minha sala. Ele conseguiu vencer isso.

E essa é a combinação que desejo para muitas pessoas. Ou seja, pegue o seu conhecimento de uma área específica, o conhecimento funcional externo à área financeira, junte com a uma mente aberta às finanças e você encontrará um mundo que irá recompensá-lo, um mundo de ideias gratificante. Mas é preciso investir e ser corajoso para

superar o medo. No fim, essa combinação que vi no meu pai e vejo nos meus alunos é, na minha opinião, muito gratificante e pode impulsioná-lo na carreira para sair de um silo específico e compreender a função essencial de um gerente geral.

Métodos contábeis

Antes de ser capaz de entender os demonstrativos financeiros da organização, você precisa entender os métodos contábeis que as empresas usam. No entanto, esse e outros aspectos da inteligência financeira são difíceis de explicar sem a apresentação de exemplos e dados.

Assim, ao longo deste módulo, o caso da Kitchen Storage Solutions (KSS) será usado para ilustrar conceitos financeiros. A KSS fabrica suportes de diferentes tipos para panelas, frigideiras, temperos e utensílios de cozinha em geral. Ela vende principalmente para varejistas, mas também diretamente para outras empresas, como de design de cozinhas planejadas.

Há dois métodos contábeis importantes que você deve conhecer:

- Regime de competência
- Regime de caixa

Regime de competência

A maioria das empresas adota o **regime de competência**. Receitas e despesas são lançadas quando ocorrem, independentemente de quando o pagamento dos clientes é efetivamente recebido ou quando as faturas dos fornecedores são efetivamente pagas.

EXEMPLO

Na KSS, a receita do pedido do cliente é lançada quando cada suporte é enviado, não quando o cliente paga pelo pedido. Da mesma maneira, se a KSS recebe 2.000 ganchos de latão de um fornecedor, esses ganchos não são todos lançados de uma vez. Em vez disso, são lançados por unidade, pois cada suporte com ganchos é enviado a um cliente.

Com o regime de competência:

- As receitas são reconhecidas durante o período em que as atividades de vendas ocorreram.
- As despesas são reconhecidas no mesmo período das receitas correspondentes.

Regime de caixa

Algumas empresas, geralmente as muito pequenas, começam usando o **regime de caixa**. Com esse método, a empresa lança as transações quando o dinheiro efetivamente troca de mãos.

Essa prática é menos conservadora quando se trata do reconhecimento das despesas. Ou seja, mais itens podem ser contabilizados como despesas do que no regime de competência. Porém, o regime de caixa pode ser mais conservador do que o regime de competência em termos de reconhecimento da receita. As diferenças no reconhecimento de despesas e de receitas entre os dois métodos têm implicações fiscais.

Conforme as empresas crescem em tamanho e complexidade, torna-se mais importante corresponder receitas e despesas nos períodos adequados. As empresas, portanto, tendem a mudar do regime de caixa para o regime de competência.

Isso ocorre porque o regime de competência lança as receitas e as despesas no mesmo período, com base em suas relações causais. Dessa maneira, gerentes conseguem mensurar o desempenho dos negócios sem incluir transações deslocadas no tempo, que distorçam os números do relatório.

EXEMPLO

Uma empresa que usa o regime de caixa gasta US\$ 20.000 para fabricar produtos destinados à venda. A totalidade do valor é lançada como uma despesa única após o dinheiro trocar de mãos para pagar pela produção dos produtos, mesmo que os produtos sejam vendidos peça por peça ao longo dos oito meses subsequentes. Se a empresa usasse o regime de competência, ela lançaria a produção inicial como uma troca de dinheiro pelos produtos destinados à venda. Ela, então, lançaria os custos de aquisição como despesas conforme cada unidade fosse vendida e a dedução seria feita da conta de ativos. *

Dinheiro é importante, não o desperdice



As manchetes de negócios estão cheias de histórias sobre empresas que pareciam promissoras, mas ficaram sem dinheiro. Apesar de produtos inovadores e ofertas de serviço atraentes, elas caíram em uma armadilha comum -- sucesso repentino, rápida expansão, e, então, desastre total. Já vi isso acontecer muitas vezes na vida como consultora estratégica e executiva. Agora, como professora adjunta e autora, aviso meus alunos sobre isso. Um número surpreendente de fracassos de negócios não se dá por falta de boas ideias, clientes fiéis ou funcionários talentosos. Acontece por causa da gestão ineficiente de caixa. Empresas bem-sucedidas evitam a armadilha de crescimento insustentável concentrando-se em quatro princípios básicos.

Primeiro, entenda como os custos operacionais e requisitos de capital de giro mudam à medida que seu negócio cresce. O rápido crescimento afeta as margens quando se tentar manter os clientes felizes com atendimento mais rápido, uma oferta de produtos mais ampla ou condições de pagamento mais generosas. Mesmo quando os custos com empréstimos estão baixos, não subestime suas necessidades de caixa diárias.

Como exemplo que pode servir de lição, sempre cito a história de um restaurante temático inaugurado com pompa em Nova York no começo dos anos 1990. As vendas iniciais eram fortes e a empresa cresceu agressivamente, adicionando mais 50 unidades com vendas anuais de mais de US\$ 300 milhões em um curto período de tempo. Mas isso não foi o suficiente para superar o débito acumulado. Em três anos, a cadeia declarou a falência.

Segundo, após prever seus requisitos de caixa, você precisa priorizar atentamente o uso do caixa e tomar medidas para reduzir suas exigências de capital de giro. Isso pode significar comprar consignado, oferecer descontos aos clientes pelo pagamento antecipado, testar os termos dos fornecedores, ajustar a produção para melhor atender os ciclos de demanda ou descarregar o estoque regulador. Podem-se tomar diversas medidas para melhorar a situação do capital de giro. Reforçar uma cultura da empresa focada na gestão de caixa ativa é essencial para o esforço.

Terceiro, não se prenda ao demonstrativo de resultados, porque os valores dele não são os únicos indicadores da saúde da sua empresa. O balanço patrimonial e demonstrativo de fluxo de caixa também são importantes, então olhe além da primeira linha e considere três ou mais indicadores, como dinheiro em caixa, contas a receber, níveis de estoque e novos pedidos. O erro que o restaurante temático dos anos 1990 fez foi abrir restaurantes maiores e mais sofisticados que impulsionariam mais vendas, mas também exigiam muito mais capital para operar. As empresas mais saudáveis são as lucrativas com bom fluxo de caixa, não necessariamente aquelas com demonstrativos de resultados impressionantes.

Quarto, não tenha medo de tomar medidas com base nos seus indicadores, mesmo que isso signifique aborrecer alguns dos seus clientes. As condições de pagamento que levam ao balanço muito alto de contas a receber precisam ser refreadas. Lembre-se: fazer todos os clientes felizes não é o objetivo. O crescimento sustentável é. Às vezes, deixar um cliente ir é a melhor resposta.

Dinheiro é precioso. Não desperdice. A saúde financeira tem a ver com lucro e geração de caixa, não com participação de mercado. Se você focar nesses quatro princípios básicos, estará em melhor posição para obter sucesso de longo prazo.

Estabeleça conexões

Sua organização utiliza o regime de competência, o regime de caixa ou uma combinação dos dois? Caso não saiba, como você poderia obter essa informação?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Três demonstrativos financeiros

Independentemente de a sua organização adotar o método de regime de competência ou o regime de caixa, ou de ser do setor privado ou público, ela provavelmente usa três demonstrativos financeiros.

Esses demonstrativos oferecem três perspectivas diferentes sobre o desempenho financeiro da organização:

- **Demonstrativo de resultados.** Esse demonstrativo mostra “o resultado final”. Ele indica os lucros ou perdas da organização ao longo de um determinado período de tempo: um mês, um trimestre ou um ano.
- **Balanço patrimonial.** Esse demonstrativo mostra um instantâneo da posição financeira da organização, seu ativo, passivo e o patrimônio líquido, em um ponto específico no tempo. O balanço patrimonial indica o nível de eficiência da organização ao usar seus ativos e gerenciar seu passivo.
- **Demonstrativo de fluxo de caixa.** Esse demonstrativo informa de onde vem e para onde vai o dinheiro da organização.

Demonstração de resultados

O **demonstrativo de resultados** da organização indica se a empresa está dando lucro, ou seja, se apresenta lucro líquido positivo ou negativo. Por esse motivo, o demonstrativo de resultados também é conhecido como demonstrativo de lucros e perdas.

O demonstrativo de resultados mostra a rentabilidade da organização ao longo do ano, geralmente apresentando relatórios mensais, trimestrais e o acumulado do ano das operações. Além disso, ele indica quanto a organização gasta para obter aquele lucro, ou seja, quais são suas **margens de lucro**.

Para apresentar esse quadro sobre a rentabilidade, o demonstrativo de resultados começa com as receitas da empresa: quanto dinheiro entrou proveniente das suas operações. Custos diversos, como fabricação e armazenamento de mercadorias, depreciação de instalações e equipamentos, juros e impostos, são então deduzidos das receitas. O resultado final, o que restou, é o **lucro líquido, ou lucro**.

Veja a seguir o demonstrativo de resultados da Kitchen Storage Solutions.

Vendas no varejo	US\$ 2.200.000
Vendas corporativas	US\$ 1.000.000
Receita total de vendas	US\$ 3.200.000
Custo de mercadorias vendidas	US\$ (1.600.000)
Lucro bruto	US\$ 1.600.000

Despesas operacionais	US\$ (800.000)
Despesas de depreciação	US\$ (42.500)
Lucro antes de juros e tributos	US\$ 757.500
Despesa de juros	US\$ (110.000)
Resultado do exercício antes do imposto de renda	US\$ 647.500
Imposto de renda	US\$ (300.000)
Lucro líquido	US\$ 347.500

FERRAMENTA

Principais termos financeiros

 [Baixar Ferramenta](#)

Balanço patrimonial

As organizações preparam **balanços patrimoniais** para resumir suas posições financeiras em um determinado momento.

O balanço patrimonial usa o método de partidas dobradas: um sistema que assegura o equilíbrio de cada transação. Este sistema se apoia na seguinte equação básica:

$$\text{Ativo} - \text{Passivo} = \text{Patrimônio líquido}$$

Ativos são itens que a organização possui e que lhe permitem conduzir os negócios e realizar as operações. Alguns exemplos incluem:

- Propriedades, como o terreno onde as operações estão localizadas
- Edificações
- Equipamentos, de máquinas a armários de arquivos
- Dinheiro e equivalentes de caixa, como contas correntes e títulos de dívida pública

- Investimentos, como ações e títulos

Para adquirir esses ativos, a empresa geralmente toma dinheiro emprestado de credores. Valores em dinheiro devidos a credores são chamados de **passivos**.

O **patrimônio líquido**, também chamado **patrimônio dos acionistas**, é o que resta depois que o total dos passivos é deduzido do total dos ativos. Assim, uma empresa que tenha US\$ 3 milhões de ativos e US\$ 2 milhões de passivos terá um patrimônio líquido de US\$ 1 milhão.

Os dados do balanço patrimonial são de grande utilidade quando comparados com informações do exercício anterior.

EXEMPLO

No balanço patrimonial da KSS a seguir, compare os números do Ano 2 aos dados do Ano 1. Você perceberá que a KSS está progredindo. Embora o total do passivo tenha aumentado US\$ 74.000, os ativos aumentaram US\$ 471.500. Isso resultou em um aumento líquido de US\$ 397.500 no patrimônio líquido.

O balanço patrimonial “equilibra” os ativos e o passivo da empresa. Promessas e contratos firmados com clientes são equilibrados em relação a promessas e contratos firmados com fornecedores, financiadores e acionistas.

Assim, o balanço patrimonial mostra quanto e em que a organização investiu (seus ativos). Ele dá uma ideia do nível de eficiência da empresa quanto ao uso dos ativos e à gestão dos passivos. As informações são detalhadas em quanto desse valor vem de credores (passivo) e quanto vem de acionistas (patrimônio líquido).

	Ano 2	Ano 1	Aumento/(Redução)
Ativo			
Caixa e títulos de alta liquidez	US\$ 652.500	US\$ 486.500	US\$ 166.000
Contas a receber	US\$ 555.000	US\$ 512.000	US\$ 43.000
Estoques	US\$ 835.000	US\$ 755.000	US\$ 80.000
Despesas pagas antecipadamente	US\$ 123.000	US\$ 98.000	US\$ 25.000
Total do ativo circulante	US\$ 2.165.500	US\$ 1.851.500	US\$ 314.000
Propriedades, instalações e equipamentos (bruto)	US\$ 2.100.000	US\$ 1.900.000	US\$ 200.000

	Ano 2	Ano 1	Aumento/(Redução)
Menos: Depreciação acumulada	US\$ 333.000	US\$ 290.500	US\$ (42.500)
Propriedades, instalações e equipamentos (líquido)	US\$ 1.767.000	US\$ 1.609.500	US\$ 157.500
Total do ativo	US\$ 3.932.500	US\$ 3.461.000	US\$ 471.500
Passivo e patrimônio líquido			
Contas a pagar	US\$ 450.000	US\$ 430.000	US\$ 20.000
Despesas provisionadas	US\$ 98.000	US\$ 77.000	US\$ 21.000
Imposto de renda a pagar	US\$ 17.000	US\$ 9.000	US\$ 8.000
Dívidas de curto prazo	US\$ 435.000	US\$ 500.000	US\$ (65.000)
Total do passivo circulante	US\$ 1.000.000	US\$ 1.016.000	US\$ (16.000)
Dívidas de longo prazo	US\$ 750.000	US\$ 660.000	US\$ 90.000
Total do passivo	US\$ 1.750.000	US\$ 1.676.000	US\$ 74.000
Capital integralizado	US\$ 900.000	US\$ 850.000	US\$ 50.000
Lucros retidos	US\$ 1.282.500	US\$ 935.000	US\$ 347.500

	Ano 2	Ano 1	Aumento/(Redução)
Total do patrimônio líquido	US\$ 2.182.500	US\$ 1.785.000	US\$ 397.500
Total do passivo e patrimônio líquido	US\$ 3.932.500	US\$ 3.461.000	US\$ 471.500

Demonstrativo de fluxo de caixa

Caixa é uma conta de ativo no balanço patrimonial de uma organização, que representa:

- Moeda em papel e moedas
- Ordens de pagamento negociáveis e cheques
- Saldo bancário *

O demonstrativo de fluxo de caixa apresenta informações sobre a conta corrente da organização. Como um extrato bancário, ele informa o montante de caixa disponível no início e no fim do período. Além disso, descreve como a empresa gastou o dinheiro. Assim como em um talão de cheques, os gastos em dinheiro são lançados como números negativos, e o recebimento como números positivos.

Se você é gerente de uma organização de grande porte, mudanças no fluxo de caixa geralmente não têm grande impacto sobre suas atividades diárias. No entanto, é bom se manter atualizado em relação às projeções de fluxo de caixa da organização. Elas podem ser úteis quando você elaborar seu orçamento para o próximo ano.

Se houver pouco dinheiro, você pode ter que ser mais comedido em seus gastos. Se a organização estiver com dinheiro sobrando, você terá a oportunidade de fazer novos investimentos para o seu grupo, como contratar pessoas ou comprar equipamentos necessários.

O dinheiro também é importante por outros motivos: *

- **Dinheiro é uma constatação da realidade.** A demonstração de resultado e o balanço patrimonial, embora sejam úteis, contêm vieses decorrentes de premissas e estimativas incorporadas a eles. O demonstrativo de fluxo de caixa não contém esse viés. Ele indica em termos objetivos se a organização tem dinheiro para pagar os funcionários, pagar as contas e até mesmo investir em equipamentos. Pouco dinheiro pode ser um sinal precoce de problemas futuros.
- **Dinheiro não é o mesmo que lucro.** Como o lucro começa com a receita, ele sempre reflete as *promessas* de pagamento dos clientes. O fluxo de caixa, por outro lado, sempre reflete as transações *reais* em dinheiro. Enquanto isso, as despesas no demonstrativo de resultado não refletem o dinheiro que sai. Mas o demonstrativo de fluxo de caixa, sim.
- **O dinheiro está conectado a tudo.** As transações em dinheiro, em última instância, afetam o demonstrativo de resultado e o balanço patrimonial. E os contadores usam ambos para calcular o fluxo de caixa. A situação do caixa da organização reflete o que está ocorrendo no momento, o rumo que a empresa está tomando e quais serão as prováveis prioridades da alta gerência. Além disso, não importa sua posição na organização, você tem um poder enorme de afetar o fluxo de caixa das operações, por meio de decisões diárias no trabalho. Gerentes que entendem o fluxo de caixa e que o influenciam favoravelmente são vistos de maneira positiva.

Quatro maneiras pelas quais você afeta o caixa da empresa *

- **Contas a receber.** Se você trabalha no departamento de vendas, está vendendo para clientes que pagam as contas em dia? Você tem uma relação suficientemente próxima com seus clientes para conversar com eles sobre as condições de pagamento? Se trabalha com atendimento ao cliente, você oferece aos clientes o tipo de serviço que incentivará o pagamento pontual das contas? O produto não tem defeitos? As faturas são precisas e enviadas aos clientes em tempo hábil? Todos esses aspectos influenciam o modo como os clientes se sentem em relação à empresa — e, consequentemente, a agilidade com que pagam suas contas.
- **Estoques.** Se você trabalha no departamento de engenharia, solicita produtos especiais o tempo todo? Se faz isso, você talvez esteja criando um pesadelo para o estoque. Se você trabalha no setor de operações e deseja ter muitos itens em estoque por precaução, pode estar criando uma situação em que o dinheiro fica parado nas prateleiras, quando poderia ser usado para outras coisas.
- **Despesas.** Você adia despesas quando pode? Você considera o momento do fluxo de caixa ao fazer compras? Suas decisões sobre o momento de gastar afetam diretamente o caixa da empresa.
- **Crédito.** Você oferece crédito a clientes potenciais com muita facilidade? Por outro lado, você recusa crédito quando deveria concedê-lo? As duas decisões afetam o fluxo de caixa da empresa.

Veja abaixo o demonstrativo de fluxo de caixa da Kitchen Storage Solutions:

Lucro líquido	US\$ 347.500
Contas a receber	US\$ (43.000)
Estoques	US\$ (80.000)
Despesas pagas antecipadamente	US\$ (25.000)
Contas a pagar	US\$ 20.000
Despesas provisionadas	US\$ 21.000
Imposto de renda a pagar	US\$ 8.000
Despesas de depreciação	US\$ 42.500
Alterações nos ativos e passivos operacionais	US\$ (56.500)
Fluxo de caixa das operações	US\$ 291.000
Venda de propriedades, instalações e equipamentos	US\$ 267.000*

Lucro líquido	US\$ 347.500
Despesas de capital	US\$ (467.000)
Fluxo de caixa de atividades de investimentos	US\$ (200.000)
Redução das dívidas de curto prazo	US\$ (65.000)
Empréstimos de longo prazo	US\$ 90.000
Capital social	US\$ 50.000
Dividendos em dinheiro pagos aos acionistas	US\$ (0)
Fluxo de caixa de atividades financeiras	US\$ 75.000
Aumento de caixa durante o ano	US\$ 166.000

Como gerentes devem ler demonstrativos financeiros



Hoje gostaria de falar sobre algumas habilidades essenciais para todos os gerentes quanto à compreensão da área financeira e contábil. Vamos analisá-las.

Primeiro, contabilidade é adicionar, subtrair e dividir. Eu dou muito treinamento em finanças e contabilidade e muitas vezes os engenheiros com quem trabalho e alguns funcionários técnicos ficam meio decepcionados. Eles dizem: "A matemática é assim mesmo tão simples?" Na maioria das vezes, é sim.

Segundo, a área contábil tem muitos jargões e acrônimos. Uma das formas de fazê-la parecer confusa e sofisticada é usar muitos termos diferentes, acrônimos e jargões para a mesma coisa. Por exemplo, chamamos o demonstrativo principal em contabilidade de demonstrativo de resultados. Também é chamado de demonstrativos de operações. Às vezes, chamamos de P&L ou demonstrativo de lucros e perdas. Ou seja, em uma reunião com o pessoal de contabilidade, você pode ouvir: "Estou preocupado com o demonstrativo de resultados deste trimestre. Se nosso P&L não melhorar, a gerência vai ficar preocupada quando o relatarmos no demonstrativo de operações." Assim, eles dizem a mesma coisa de três formas diferentes. Isso pode ser confuso.

Terceiro, sempre há estimativas e premissas em um demonstrativo. Os dados nunca são totalmente fixos, por isso sempre temos que fazer estimativas e premissas para fazer o demonstrativo de um trimestre, de um mês ou de um ano.

Por fim, nesse sentido, quando você vir as estimativas e premissas, deve ficar atento aos números. Faça perguntas sobre as premissas, principalmente sobre os centros de custos que gerenciar, porque talvez haja uma forma melhor de alocar ou fazer essas estimativas do que o grupo de contabilidade faz. Um bom analista financeiro gosta de trabalhar com pessoas que se envolvam nos relatórios, porque nossa meta é indicar com precisão se somos rentáveis ou não, e quanto melhor fizermos essas estimativas e premissas, mais preciso o demonstrativo será.

Espero que você possa aproveitar essas informações para se tornar um gerente melhor. Afinal, uma das principais habilidades necessárias para todos nos negócios é saber como ler o demonstrativo financeiro.

[FERRAMENTA](#)

[**Entender a finalidade dos diferentes demonstrativos financeiros**](#)

 [Baixar Ferramenta](#)

[Pare por um momento](#)

Quais são os principais ativos e passivos da sua organização? Caso não saiba, como você poderia obter essa informação?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Premissas, estimativas e vieses *

Para realmente compreender a demonstração de resultados, o balanço patrimonial e a demonstração de fluxo de caixa da organização, você precisa conhecer as premissas, as estimativas e os vieses por trás dos números contidos nessas demonstrações.

As três áreas para focar são as seguintes:

- Provisões e alocações
- Depreciação
- Avaliação

Provisões e alocações

Provisão é a parte de um item de receita ou despesa lançado em um determinado período. Os custos de desenvolvimento de produtos, por exemplo, tendem a ser distribuídos ao longo de vários períodos contábeis. Portanto, uma parte do custo total será *provisionada* a cada mês. O objetivo das provisões é corresponder custos e receitas em um determinado período com a máxima precisão possível.

Alocações são rateios de custos entre os diversos departamentos ou atividades da empresa. Por exemplo, os custos “gerais”, como o salário do CEO, são geralmente distribuídos por todas as unidades operacionais da empresa.

Para determinar provisões e alocações, os funcionários do departamento de contabilidade da organização precisam elaborar premissas e estimativas.

EXEMPLO

Em junho, você trabalhou no desenvolvimento de uma nova linha de produtos que foi lançada em julho. Sarina, a contadora que determina as alocações, precisa estimar quanto do seu salário deve ser atribuído ao custo de desenvolvimento e quanto deve ser cobrado do custo do produto (os custos associados à fabricação de um produto que está no mercado), pois você também investiu tempo no produto após o lançamento. Sarina também deve decidir como provisionar as despesas de junho vs. julho.

Dependendo de como Sarina solucionar essas questões, ela poderá mudar drasticamente a aparência do demonstrativo de resultados. O custo do produto deve ser incluído no custo de mercadorias vendidas. Se os custos do produto subirem, o lucro bruto cairá. E o lucro bruto é um importante indicador para avaliar a rentabilidade de um produto. Contudo, os custos de desenvolvimento devem ser incluídos em P&D, que, está incluído na seção de despesas operacionais da demonstração de resultados e, portanto, não afeta o lucro bruto de forma alguma.

Suponhamos que Sarina determine que todo o seu salário deva entrar no custo de desenvolvimento no mês de junho, em vez de entrar no custo de produtos em julho. Ela pressupõe que seu trabalho não estava diretamente relacionado à fabricação do produto e, portanto, não deve ser categorizado como custo do produto. A decisão dela resulta em um viés duplo:

- **Os custos de desenvolvimento parecem altos demais.** Um executivo que analise esses custos posteriormente pode decidir que o desenvolvimento

do produto é muito caro, e que a empresa não deve assumir esse risco novamente. Se isso ocorrer, a empresa talvez reduza o número de produtos desenvolvidos. E isso pode comprometer o futuro do negócio.

- **O custo do produto parece muito baixo.** Os custos de produtos afetam as principais decisões, como definição do preço e contratações. Se o custo do produto parece muito baixo, a empresa pode ficar tentada a baixar o preço. Ou pode contratar mais pessoas para expandir a produção do que parece ser um produto rentável, embora os números do lucro reflitam algumas premissas duvidosas.

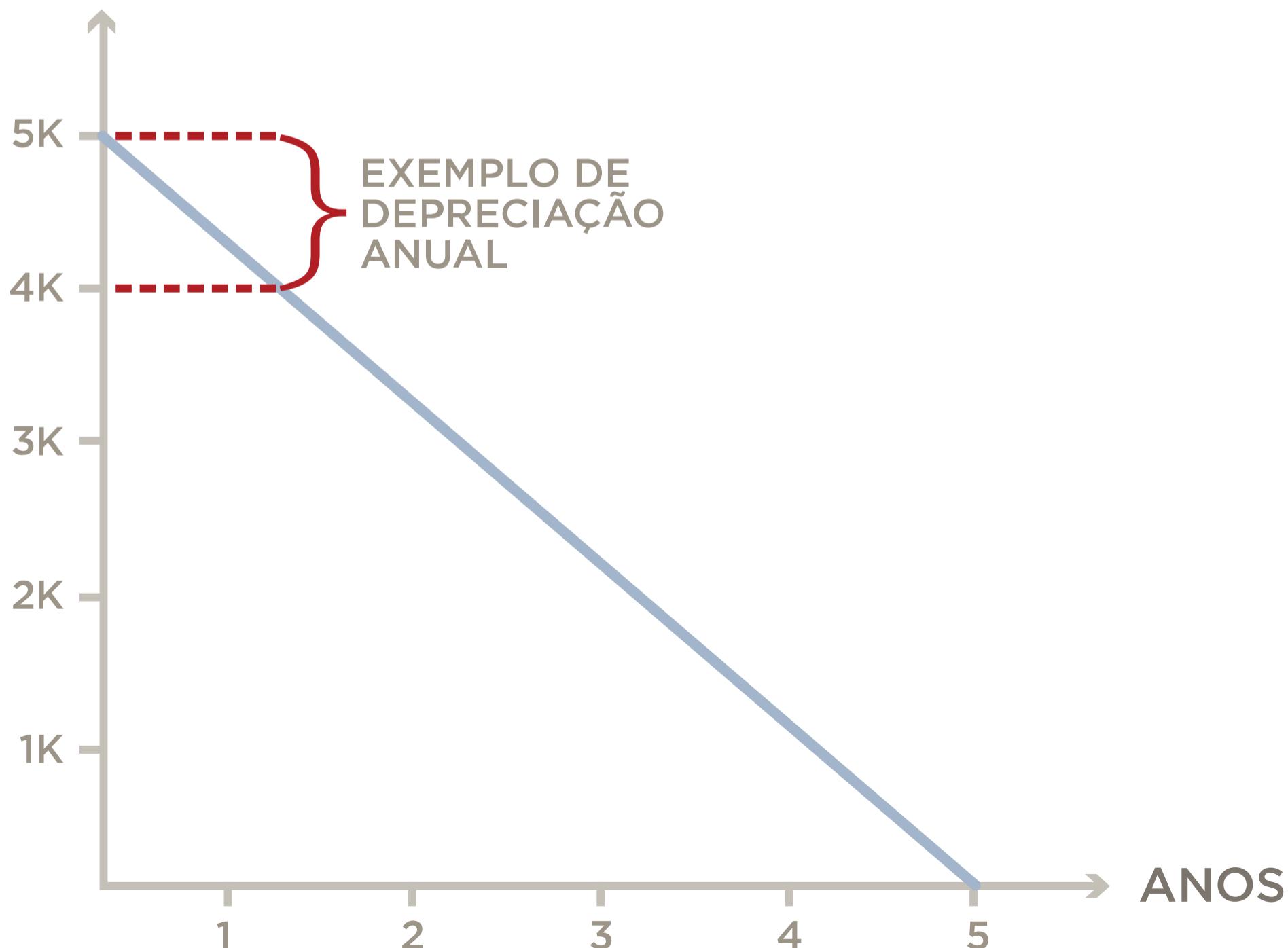
Talvez Sarina precise encontrar uma maneira melhor de dividir o salário entre as duas categorias. Seja como for, está claro que a forma como os custos são alocados tem grandes implicações. O viés não é intrinsecamente negativo; basta que todos compreendam as premissas. Nesse caso, contabilizar seu salário simplesmente como um custo de produto reduz os custos de desenvolvimento e vice-versa. É importante que a justificativa para as alocações seja transparente para os tomadores de decisões.

Depreciação

A contabilidade usa a **depreciação** para alocar os custos de equipamentos e outros ativos no custo total de produtos e serviços do demonstrativo de resultados. A depreciação é baseada na mesma ideia das provisões: a contabilidade pretende fazer a correspondência mais próxima entre os custos de produtos e serviços da empresa e o que foi vendido.

Depreciação

VALOR



A maior parte dos investimentos de capital, com exceção de terrenos, é depreciada: a contabilidade visa distribuir o custo da despesa ao longo da vida útil do item.

EXEMPLO

Sua empresa adquiriu algumas máquinas caras, que espera usar por vários anos. A contabilidade estima que a máquina terá uma vida útil de três anos. Portanto, ela lança (“deprecia”) um terço do custo por ano. Essa é a melhor maneira de estimar os custos reais da empresa em um determinado ano, em comparação com o lançamento do custo total do equipamento de uma só vez. Além disso, esse método estabelece uma correspondência melhor entre o custo do equipamento e a receita que o equipamento gera.

A contabilidade deve definir o método de depreciação dos equipamentos com bom senso. E essa escolha pode ter um impacto considerável.

EXEMPLO

Há alguns anos, as companhias aéreas perceberam que seus aviões tinham vida útil mais longa do que o previsto. A contabilidade do setor, então, mudou o planejamento de depreciação para refletir essa vida útil prolongada. Como resultado, foi subtraída uma depreciação menor das receitas mensais. Os lucros do setor aumentaram consideravelmente, refletindo o fato de que as companhias aéreas não teriam que comprar novos aviões tão cedo como previam. Por sua vez, isso afetou diversas decisões, como a compra de mais ações por investidores e o aumento de salários dos funcionários.

Avaliação

A **avaliação** envolve descobrir quanto uma empresa vale. Empresas de capital aberto são avaliadas todos os dias pelo mercado de ações: elas valem o preço de suas ações multiplicado pelo número de ações em circulação. O montante resultante é conhecido como **valor de mercado** ou “capitalização de mercado”.

Em base nessas avaliações, as empresas são compradas, vendidas e conseguem empréstimos, e os funcionários decidem se mantêm ou não ações da empresa.

Isso porque o negócio visado vale mais para o concorrente do que seu valor no mercado aberto. Se ocorrer uma guerra de ofertas, o valor das ações poderá subir muito além dos níveis das ações dos concorrentes do setor.

Quando se trata de avaliações, métodos diferentes produzem resultados diferentes. Ou seja, cada método introduz um viés nos cálculos.

EXEMPLO

Sua empresa deseja adquirir uma empresa de capital fechado que fabrica válvulas industriais. Quanto ela deve pagar? Para determinar isso, a diretoria pode:

- Analisar os **rendimentos** (lucros) da fabricante de válvulas, consultar o mercado e identificar como empresas semelhantes são avaliadas em relação aos lucros.
- Considerar quanto **dinheiro** a empresa de válvulas gera por ano e decidir se querem adquirir esse fluxo de caixa. Em seguida, podem aplicar uma taxa de juros para determinar quanto o fluxo de caixa futuro vale hoje.
- Examinar os **ativos** da empresa (instalações, equipamentos, estoques, reputação, lista de clientes) e estimar o valor desses ativos.

Cada método envolve diversas premissas e estimativas. Para ilustrar, os executivos podem pressupor que o mercado de ações é, de certo modo, racional e que os preços definidos por ele são, portanto, precisos. No entanto, certamente o mercado não é totalmente racional; se o mercado estiver em alta, o valor da empresa visada será mais alto do que quando o mercado estiver em baixa. Além disso, os números envolvidos são estimativas.

Assim, a diretoria pode se perguntar: “Qual é a taxa de juros ou de ‘desconto’ correta que deve ser usada para calcular o valor desse fluxo de caixa?” Dependendo de como essa taxa for definida, o preço poderá variar muito.

Avaliar empresas na era ponto-com

No **boom das empresas ponto-com** ocorrido no final do século XX, surgiu um grande número de jovens empresas de internet ambiciosas, financiadas por investidores entusiastas que entraram com o capital de risco. Porém, quando esses investidores que entram com capital de risco aplicam dinheiro em um projeto, eles querem saber quanto vale o investimento e, consequentemente, quanto vale a empresa. No estágio inicial de uma empresa, é difícil saber quanto ela vale. A empresa não tem lucros nem fluxo de caixa de operações, e seus ativos são insignificantes.

Em tempos normais, esse é um dos motivos que afastam investidores de risco de investimentos em empresas em fase inicial. Porém, na era ponto-com, eles foram levados pela empolgação. E confiaram em métodos de avaliação incomuns. Os investidores analisavam o número de engenheiros na folha de pagamento da empresa e observavam o número mensal de acessos no site dela. Um jovem e enérgico CEO levantou milhões de dólares simplesmente pelo fato de ter contratado uma grande equipe de engenheiros de software. Menos de um ano depois, uma placa de “Aluga-se” estava pendurada na porta do seu escritório.

Os métodos de avaliação da era ponto-com parecem ridículos agora. Mas não pareciam tão ruins naquele momento, porque ninguém sabia como seria o futuro.

DA COLEÇÃO

Conceitos de avaliação: como avaliar uma oportunidade

 [LEIA MAIS](#)

O que você fará no futuro para saber se a sua organização está tendo um bom desempenho financeiro?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Avaliar a saúde financeira

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

Curso

Fundamentos de finanças



Lições



1 Entender os demonstrativos financeiros

2 Avaliar a saúde financeira

Análise de índices

Métodos de avaliação

Outros métodos de avaliação

3 Desenvolver um orçamento

4 Fazer uma análise de custo-benefício

5 Monitorar o desempenho financeiro

6 Desenvolver a inteligência financeira da sua equipe

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



[**< Fundamentos de finanças**](#)

Avaliar a saúde financeira

Quando você compara os principais números dos demonstrativos financeiros da sua empresa, é possível ter uma noção ainda mais profunda do desempenho dela.

14 Minutos

Análise de índices

A área financeira não precisa ser intimidadora



Sobre Biografia Transcrição

Para os executivos da atualidade, a forma básica de se comunicar uns com os outros é por meio da área financeira. Eles comunicam o desempenho deles, o que necessitam uns dos outros, por meio de demonstrativos financeiros e operações financeiras. É assim porque sem eles, é muito difícil especificar as metas e fazer as pessoas entenderem o que querem das outras.

Meu nome é Mihir Desai. Sou professor de finanças na Harvard Business School. As finanças se tornaram a linguagem dos negócios. Se não puder comprovar suas asserções com uma análise, é muito difícil ser bem-sucedido em um negócio e convencer as pessoas do seu ponto de vista. Se quiser que uma grande expansão seja aprovada, você precisa demonstrar que ela agregará valor à sua empresa. Se precisar explicar o seu progresso ou quiser pensar em uma avaliação de desempenho para remuneração de incentivos ou bônus, deve poder dizer: "Olha o fluxo de caixa que gerei."

É essencial para um gerente entender que a área financeira não é intimidadora. Há muitas pessoas por aí que usam a área financeira para intimidá-lo usando jargões e fazendo você se sentir incompetente. Falam coisas como WACC, VPL, ROIC, fundos hedge, derivativos, warrants, debêntures conversíveis, LAJIR.

A forma certa de lidar com isso é primeiro ter confiança e saber que esses materiais são compreensíveis e executáveis. Segundo, fazer muitas perguntas. Minha meta quando entro em uma sala de aula é transformá-lo em alguém que comprehende que a área financeira é totalmente intuitiva. "Serei seu guia para o incrível mundo das finanças. É um mundo maravilhoso, apesar do que você possa acreditar agora."

Não queremos viver em um mundo onde as pessoas tomam decisões com base em pressentimentos. Temos um conjunto de ferramentas, incluindo cada vez mais ferramentas financeiras, para tomar essas decisões. À medida que você progride, não importa o campo no qual está -- operações, marketing, o que seja -- você vai interagir com pessoas. Vai ter que formular seu caso em termos financeiros. Se não conseguir formulá-lo em termos financeiros

ou se sentir intimidado, você terá muita dificuldade para mobilizar os recursos de que precisa. Se você sair daqui com a confiança de que tudo em finanças pode ser compreendido e realizado sem ser intimidador, diria que é um grande sucesso.

Por si só, os demonstrativos financeiros já fornecem muitas informações. No entanto, como *interpretar* todos os números que os demonstrativos apresentam? Por exemplo, o lucro da empresa é grande ou pequeno? O nível de endividamento é saudável ou não?

A **análise de índices** ajuda você a aprofundar a avaliação das informações contidas nos demonstrativos. Um índice financeiro é composto de dois números importantes das demonstrações financeiras de uma empresa expressos um em relação ao outro.

Há vários tipos de índice financeiro:

- Índices de rentabilidade
- Índices operacionais (incluindo índices de liquidez e eficiência)
- Índices de alavancagem

Índices de rentabilidade

Os índices de rentabilidade avaliam o nível de rentabilidade de uma empresa, expressando vendas e lucros como um percentual de vários outros itens. Vejamos os índices de rentabilidade mais básicos:

Índice de rentabilidade	Como calcular	O que faz	Por que é importante
Retorno do ativo	Retorno do ativo = Lucro líquido ÷ Ativos	Informa qual é o percentual de cada unidade monetária investida que retornou na forma de lucro.	Quantifica quão bem a empresa investiu nos seus ativos.
Retorno do patrimônio líquido	Retorno do patrimônio líquido = Lucro líquido ÷ Patrimônio líquido	Mostra o percentual de lucro gerado por cada unidade monetária de patrimônio líquido investido na empresa.	É o índice que os investidores analisam. Trata-se de uma boa indicação da capacidade da empresa de gerar um retorno que compense o risco de investimento.
Retorno de vendas (também conhecido como “margem de lucro operacional”)	Retorno de vendas = Lucro líquido ÷ Receita total de vendas	Mede como as vendas se traduzem em lucro: o quanto de lucro está sendo gerado por unidade monetária de vendas. Por exemplo, se uma empresa ganha US\$ 10 para cada US\$ 100 em vendas, o retorno de vendas é de 10/100, ou seja, 10%.	Um retorno de vendas crescente indica que a empresa está crescendo de maneira mais eficiente; um retorno de vendas decrescente indica possíveis problemas financeiros.

Índice de rentabilidade	Como calcular	O que faz	Por que é importante
Margem de lucro bruto	Margem de lucro bruto = $\text{Lucro bruto} \div \text{Vendas}$ (Lucro bruto = Vendas – Custo de mercadorias vendidas)	Mede o percentual de lucro bruto (lucro ou rendimento após a dedução do custo de mercadorias vendidas) em relação à receita das vendas. Mostra a rentabilidade <i>antes</i> que despesas ou despesas gerais sejam incluídas. Ou seja, mostra o percentual de cada unidade monetária de vendas que resta a uma empresa para cobrir custos operacionais básicos e lucro.	Uma queda na margem bruta pode significar que a empresa não conseguirá pagar as suas despesas.
Margem de lucro antes de juros e tributos (LAJIR) (também conhecida como “margem operacional” ou “lucro operacional”)	Margem de LAJIR = $\text{LAJIR} \div \text{Vendas líquidas}$	Mostra o nível de rentabilidade das atividades operacionais da empresa.	Não inclui impostos nem juros (sobre os quais a gerência não financeira não tem controle). Dessa forma, trata-se de um bom indicador da qualidade do desempenho da gerência. Uma linha de tendência de queda significa que os custos e as despesas estão subindo mais rapidamente que as vendas.

Há vários outros índices além dos mostrados na tabela, entre eles: retorno sobre ativos líquidos, retorno sobre o capital total, retorno sobre o capital investido e retorno do capital empregado.

Nesta atividade, selecione as equações corretas para calcular dois importantes índices de rentabilidade: retorno do ativo e retorno de vendas.



Experimente



Kit da lição

Os índices de rentabilidade ajudam a avaliar a saúde financeira da empresa. O retorno do ativo é o índice de rentabilidade que ajuda você a avaliar a qualidade do investimento da empresa em ativos.

Como você calcularia o retorno do ativo?

- A Dividindo o lucro líquido pelo total de ativos.



Esta é a melhor opção! Para calcular o retorno do ativo, divida o lucro líquido (da demonstração de resultados da empresa) pelo total da ativo (do balanço patrimonial da empresa).

- B Dividindo o lucro líquido pelo patrimônio líquido.

- C Dividindo o total do ativo pela receita de vendas.

Índices operacionais

Os índices operacionais, como os índices de rentabilidade, vinculam diversos números da demonstração de resultado e do balanço patrimonial. Além disso, eles ajudam você a avaliar a eficiência operacional da empresa: desde a eficiência com que a organização usa os ativos até o seu nível de solvência. A tabela abaixo descreve alguns índices operacionais comuns:

Índice operacional	Como calcular	O que faz	Por que é importante
Giro do ativo	$\text{Giro do ativo} = \text{Vendas} \div \text{Ativos}$	Mostra a eficiência com que uma empresa usa seus ativos.	Quanto maior o número, melhor. Se conseguir reduzir o estoque, diminuir a média de contas a receber e aumentar as vendas, mantendo constantes os ativos, o giro do ativo subirá. Esse é, basicamente, um bom indicador do desempenho da empresa.
Índice do fluxo de caixa de operações/vendas (expressos em porcentagem)	$\text{Fluxo de caixa de operações} \div \text{Vendas líquidas (ou Receita)}$	Compara o fluxo de caixa de operações de uma empresa com suas vendas líquidas ou receitas.	Dá aos investidores uma ideia da capacidade da empresa de transformar vendas em dinheiro. Quando há um crescimento nas vendas não acompanhado por um aumento do fluxo de caixa, há algum problema.
Giro de contas a receber	$\text{Giro de contas a receber} = (\text{Contas a receber líquidas} \div \text{Vendas líquidas relativas ao final de determinado período}) \times 365$	Informa quanto tempo uma empresa leva para receber o que é devido a ela.	Quanto menor o número, melhor, pois a empresa necessitará de menos capital de giro.
Giro de contas a pagar	$\text{Giro de contas a pagar} = (\text{Contas a pagar} \div \text{Custo de mercadorias vendidas}) \times 365$	Informa quantos dias uma empresa leva para pagar seus fornecedores em determinado período. Menos dias significa que a empresa está menos propensa a descumprir suas obrigações.	Menos é sempre melhor. As empresas devem assegurar um equilíbrio entre preservar o caixa e pagar fornecedores pontualmente, deixando-os satisfeitos e mantendo seus melhores fornecedores.

Índice operacional	Como calcular	O que faz	Por que é importante
Giro de estoque	$\text{Giro de estoque} = (\text{Estoque médio disponível} \div \text{Custo de mercadorias vendidas}) \times 365$	Mostra quanto tempo a empresa leva para vender a quantidade média de estoque disponível em determinado período.	Quanto maior for o número, maior a probabilidade de o estoque não ser completamente vendido, e maior o montante de capital que fica indisponível. Quanto mais rapidamente as mercadorias são enviadas, mais rapidamente o dinheiro é recebido.
Giros de estoque por ano	$\text{Giros de estoque por ano} = 365 \div \text{Giro de estoque}$	Mede quantas vezes o estoque gira no decorrer de um ano.	Quanto maior o número de giros (ou quanto menor o giro de estoque), mais ajustada será sua gestão de estoque e melhor sua posição em termos de caixa. Desde que você tenha estoque disponível suficiente para atender à demanda dos clientes, sua meta deve ser aumentar os giros do estoque, pois isso é um sinal de eficiência.
Dias de vendas em contas a receber (“prazo médio de recebimento” ou “giro de contas a receber”)	$\text{Dias de vendas em contas a receber} = \text{Contas a receber} \div (\text{Crédito total de vendas} \times \text{Número de dias})$	Calcula o tempo médio de cobrança do dinheiro de vendas, ou a rapidez com que clientes pagam as contas.	Pode ajudar a identificar problemas e áreas potenciais para melhoria. Um período longo levará à pergunta: “Por que está demorando tanto?” Os clientes estão insatisfeitos devido a defeitos nos produtos ou atendimento ruim? Os vendedores estão sendo muito condescendentes ao negociar condições de pagamento? Os dias de vendas em contas a receber variam por setor, região, economia e época. Este é um índice importante ao fazer a diligência prévia para uma possível aquisição.
Índice de liquidez corrente (ou coeficiente dos bancos, um tipo de índice de liquidez)	$\text{Índice de liquidez corrente} = \frac{\text{Total do ativo circulante}}{\text{Total do passivo circulante}}$ *Total do ativo circulante = caixa, contas a receber + títulos de alta liquidez	Calcula o grau de solvência da empresa. Quanto maior o número, melhor.	

Índice operacional	Como calcular	O que faz	Por que é importante
Índice de liquidez seca (às vezes denominado “quociente absoluto de liquidez”, um tipo de índice de liquidez)	Índice de liquidez seca = (Total do ativo circulante – Estoques) ÷ Total do passivo circulante	Mede o índice de ativos da empresa que podem ser rapidamente liquidados e usados para pagar dívidas.	

Nesta atividade, selecione as equações corretas para calcular dois importantes índices operacionais: giro do ativo e índice de liquidez corrente.



[Experimente](#)



Os índices operacionais ajudam a associar os números da demonstração de resultado com os do balanço patrimonial, fornecendo uma avaliação da eficiência operacional da organização. O giro do ativo é um índice operacional que demonstra a eficiência com que a empresa usa seus ativos.

Qual opção a seguir você usaria para calcular o giro do ativo?

A Dividir o fluxo de caixa de operações pelas vendas líquidas.

B Dividir a receita de vendas pelo valor dos ativos.



Esta é a melhor opção! Para calcular o giro do ativo, divida a receita de vendas (do demonstrativo de resultados da empresa) pelo valor dos ativos (do balanço patrimonial da empresa).

C Dividir o lucro líquido pela receita total de vendas.

[Próxima](#)

o o

Índices de alavancagem

Em finanças, há dois tipos de alavancagem: operacional e financeira. **Alavancagem operacional** é a relação entre custos fixos e custos variáveis. Elevá-la significa aumentar os custos fixos para reduzir custos variáveis. **Alavancagem financeira** significa o quanto os ativos de uma empresa são financiados por meio de dívida.

Os índices de alavancagem dão uma ideia dos métodos de financiamento da empresa e ajudam a avaliar a sua capacidade de cumprir as obrigações financeiras. Os dois índices a seguir estão entre os índices de alavancagem mais comumente usados. Eles ajudam a determinar se o nível de endividamento da empresa está adequado e a avaliar a sua capacidade de pagar os juros dessa dívida.

Índice de alavancagem	Como calcular	O que faz	Por que é importante
Cobertura de juros	Cobertura de juros = $\text{LAJIR} \div \text{Despesas com juros}$	Mede a margem de segurança da empresa: quantas vezes ela pode efetuar o seu pagamento de juros. Dá uma visão rápida da capacidade da empresa de pagar os juros da sua dívida.	Um índice de 1,5 ou inferior significa que a empresa está enfrentando problemas para pagar as despesas de juros. (Se for inferior a 1, as receitas da empresa não são suficientes para cobrir os juros.)
Índice de endividamento	Índice de endividamento = $\text{Dívida total} \div \text{Patrimônio líquido total}$ (Dívida total = vencimentos de longo e curto prazos, e vencimentos atuais)	Indica o quanto a empresa usa dinheiro emprestado para aumentar o retorno sobre o patrimônio líquido. Um alto índice de endividamento, em geral, significa que a empresa é agressiva ao financiar seu crescimento por meio de dívida.	Se um grande volume de dívidas aumenta os ganhos em um montante superior ao custo da dívida, os acionistas ganham (mais lucros são distribuídos para o mesmo número de acionistas). Porém, se o custo da dívida for superior aos retornos gerados, isso poderá levar a empresa à falência. O que é considerado um índice de endividamento saudável depende do setor.

Nesta atividade, selecione a equação correta para calcular a cobertura de juros, um importante índice de alavancagem.



Experimente



Kit da lição

Os índices de alavancagem dão uma ideia dos métodos de financiamento da empresa e ajudam a avaliar a sua capacidade de cumprir as obrigações financeiras. A cobertura de juros é um índice de alavancagem que ajuda você a medir quantas vezes a empresa pode efetuar os pagamentos de juros.

Qual opção a seguir você usaria para calcular a cobertura de juros?

A Dividir os lucros antes de juros e tributos (LAJIR) pelas vendas líquidas.

B Total da dívida dividido pelo patrimônio líquido total.

C Lucro antes de juros e tributos (LAJIR) dividido pelas despesas com juros.

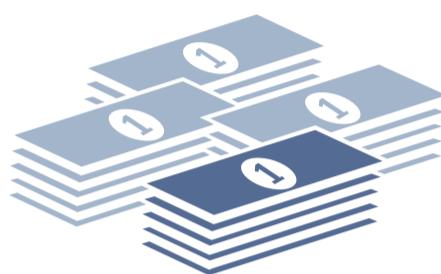


Esta é a melhor opção! Para calcular a cobertura de juros, divida o lucro antes de juros e tributos (LAJIR) da demonstração de resultado da empresa, pelas despesas com juros, também da demonstração de resultado.

Métodos de avaliação

Os investidores e os analistas de ações querem saber se o preço de mercado da ação da empresa é um bom negócio em relação ao valor subjacente da parcela da empresa que a ação representa. Eles também querem saber como a empresa está posicionada em comparação com a concorrência.

Diferentes métodos de **avaliação** ajudam os investidores a analisar o desempenho financeiro da empresa em relação ao preço das suas ações:



LUCRO POR AÇÃO

Lucro por ação equivale ao lucro líquido dividido pelo número de ações em circulação.



ÍNDICE DE PREÇO-LUCRO

O índice preço-lucro corresponde ao preço corrente de uma ação dividido pelo lucro por ação referente aos 12 meses anteriores.



ÍNDICE PREÇO-VALOR CONTÁBIL

É o preço corrente de mercado de uma ação dividido pelo seu valor contábil.



INDICADORES DE CRESCIMENTO

Quando está crescendo (em vendas, rentabilidade ou lucro por ação), a empresa pode proporcionar retornos crescentes a seus acionistas, além de oportunidades para os funcionários.

- **Lucro por ação (LPA).** O LPA equivale ao lucro líquido dividido pelo número de ações em circulação. Esse é um dos indicadores de desempenho financeiro de uma empresa mais comumente acompanhados no mercado. Se ele cair, é provável que o preço da ação também caia.
- **Índice preço-lucro (P/L).** O índice P/L corresponde ao preço corrente de uma ação dividido pelo lucro por ação referente aos 12 meses anteriores. É uma medida comum do preço de uma ação com relação aos lucros.
- **Índice preço-valor contábil.** É o preço corrente de mercado de uma ação dividido pelo seu valor contábil. (Para calcular o valor contábil, subtraia as ações preferenciais do total de ações e, em seguida, divida o resultado pelo número de ações em circulação).

- **Indicadores de crescimento.** Quando está crescendo (em vendas, rentabilidade ou lucro por ação), a empresa pode proporcionar retornos crescentes a seus acionistas, além de oportunidades para os funcionários. Em setores com ciclos longos de negócios (como petróleo e gás), os analistas avaliam o crescimento da empresa ao longo de vários anos. Em setores com ciclos mais curtos (como a internet), as análises medem o crescimento ao longo de alguns poucos anos ou até apenas um ano.

Ciclo de negócios definido

O **ciclo de negócios** refere-se aos níveis recorrentes e flutuantes das atividades econômicas: expansão, pico, contração, depressão e recuperação. Esses níveis são medidos por mudanças no produto interno bruto, atividade comercial e outros fatores.

Os ciclos de negócios já foram considerados bastante regulares, com durações previsíveis. No entanto, hoje, a frequência, a magnitude e a duração podem variar consideravelmente.

Os setores da economia também se comportam de forma cíclica. Diferentes setores respondem diferentemente às forças macroeconômicas, de modo que a duração e a magnitude das fases variam.

Os investidores reconhecem essas diferenças como “cíclicas” e “não cíclicas”:

- Empresas não cíclicas têm lucros independentemente de flutuações econômicas, pelo fato de produzirem ou distribuírem bens e serviços que são sempre necessários, como alimentos e energia.
- O desempenho das ações de empresas cíclicas depende de uma economia forte. As vendas são saudáveis quando as pessoas têm renda extra para gastar com esses itens, porém as vendas caem quando a economia entra em crise.

DA COLEÇÃO

Importantes conceitos de contabilidade: as regras que dão forma aos demonstrativos financeiros

 [LEIA MAIS](#)

Outros métodos de avaliação

Veja a seguir duas formas adicionais de avaliar a saúde financeira de uma organização:

- Valor econômico agregado
- Indicadores de produtividade

Valor econômico agregado

O **valor econômico agregado** foi introduzido como uma maneira de induzir os funcionários a pensar como acionistas e sócios. Trata-se dos lucros remanescentes após a empresa cobrir o custo do capital, ou seja, após pagar salários a funcionários, juros a credores e retorno a acionistas. Um número positivo de valor econômico agregado demonstra que

a empresa está, de fato, gerando lucro econômico.

Indicadores de produtividade

Indicadores de produtividade incluem as vendas por funcionário e o lucro líquido por funcionário. Esses indicadores associam informações sobre geração de receita e lucro aos dados da força de trabalho. Com isso, ajudam a avaliar a eficiácia dos funcionários na geração de receitas e lucros. Alguns analistas classificam esses indicadores como **índices operacionais**.

O que os demonstrativos financeiros *não dizem a você* *

Como enfrentar um mau negócio



Sobre

Biografia

[Transcrição](#)

Comecei a trabalhar na Sara Lee aos 35 anos. Era uma chance de realmente compreender o comércio internacional. Eu já tinha feito alguns trabalhos naquele campo, mas meu trabalho era ajudar o presidente com a expansão do negócio dele.

Havia um departamento separado, o de fusões e aquisições, que encontrava e analisava um negócio e fazia a primeira abordagem e carta de intenção. Descobri logo no início na Sara Lee que o departamento de fusões e aquisições tinha feito uma análise para comprar uma empresa em Tampere, na Finlândia, a segunda maior cidade da Finlândia.

Meu chefe, o presidente, disse: "Vou ter que fornecer os resultados conforme projetamos. Blythe, você vai liderar a equipe de due diligence e descobrir o que está acontecendo lá." Então, fui para Tampere. A gerência da Sara Lee queria fechar esse negócio, mas eu comecei a observar, primeiro a instalação de fabricação e depois o depósito.

Vi que essa empresa produzia produtos de malha, náilon, meias-calças e camisetas e percebi que havia muita poeira na meia-calça. Estávamos em junho. Então pensei: "Por que este estoque é tão antigo?" A alta estação, o inverno, tinha acabado de terminar. Estávamos nos aproximando do verão.

Comecei a conversar com o diretor executivo. Trocamos boas conversas e eu quis aprender sobre a cultura. Ele me disse que alguns meses antes o governo finlandês tinha parado de garantir contas a receber da Rússia, seu mercado mais importante. Então, ele não iria mais conseguir vender da mesma forma que tinha feito anteriormente, pois não conseguia arrecadar.

Essa era uma informação importante e mudava totalmente as projeções de receita da empresa. Percebi que seria um problema. Escrevi um memorando de 10 tópicos, que enviei ao presidente explicando por que achava melhor não fechar o negócio. Comecei a pensar: "O que seria um obstáculo nessa situação?" e expliquei que não iria fechar o negócio de jeito nenhum. Ele disse: "Já estamos comprometidos. Vamos encontrar outra saída." Essa saída foi adquirir uma participação minoritária.

As perdas aconteceram conforme projetado após ver na prática o que estava acontecendo e compreender o que a empresa estava enfrentando. Reduzimos o risco ao adquirir uma participação minoritária, conseguimos ajustar nossas expectativas e o presidente conseguiu fornecer melhor o que dava e o que tinha sido prometido aos acionistas.

Um adendo a essa história é que cerca de quatro de meses depois, encontrei o presidente da Sara Lee, John Bryan. Ele me abordou no elevador e disse: "Blythe, só quero que você saiba: você teve muita coragem em fazer o que fez." E eu me senti nas nuvens ouvindo que tinha feito a coisa certa.



Aja

O que você fará no futuro para aprofundar e colocar em prática os seus conhecimentos sobre índices financeiros?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Desenvolver um orçamento

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

Curso

Fundamentos de finanças



Lições



1 Entender os demonstrativos financeiros

2 Avaliar a saúde financeira

3 Desenvolver um orçamento

Definição

Atividades de elaboração de orçamentos

Abordagens para elaboração de orçamentos

Prepare um orçamento

Formule suas premissas

Quantifique suas premissas

Defenda suas premissas

Exemplo da KSS

4 Fazer uma análise de custo-benefício

5 Monitorar o desempenho financeiro

6 Desenvolver a inteligência financeira da sua equipe

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



◀ [Fundamentos de finanças](#)

Desenvolver um orçamento

Ao fazer um trabalho minucioso de orçamento operacional para a sua equipe, você ajuda a apoiar a estratégia da organização.

19 Minutos

Definição

O **orçamento** é o plano financeiro ou plano de ação de uma organização, divisão, unidade de negócios ou departamento. Ele converte planos estratégicos em despesas mensuráveis e retornos previstos ao longo de um determinado período de tempo.

As organizações usam diferentes tipos de orçamento para diferentes finalidades:

- Um **orçamento operacional** reflete despesas correntes e depreciação (a parcela atual das despesas capitalizadas). Em geral, ele abrange o período de um ano. Gerentes de departamento, divisão e unidade geralmente são incumbidos de desenvolver o orçamento operacional das suas respectivas partes do negócio.
- Um **orçamento de capital** mostra os dispêndios planejados para investimentos em instalações, equipamentos e desenvolvimento de produtos. Ele cobre geralmente períodos mais longos: 3, 5 ou 10 anos. Gerentes de toda a organização podem ser incumbidos de elaborar esse tipo de orçamento ou convidados a contribuir com ele.
- Um **orçamento de caixa** trata dos fluxos de caixa esperados para o período projetado, com base em informações dos orçamentos operacional e de capital. Normalmente, a responsabilidade pela elaboração desse orçamento é do departamento financeiro da empresa. Esse tipo de orçamento é essencial para assegurar que a empresa tenha caixa e crédito (liquidez) suficientes para atender às saídas de caixa esperadas.

Este tópico concentra-se no orçamento operacional, que é o tipo que mais afeta as gerências.

O orçamento operacional reflete como uma organização planeja pôr em prática sua estratégia geral no dia a dia. Dessa maneira, para criar um orçamento operacional útil, é preciso entender essa estratégia.

Se a empresa for do tipo que comunica estratégias, você conhecerá os objetivos, as iniciativas e as atividades que os executivos planejaram para implementar essa estratégia. Caso contrário, você precisará descobrir a estratégia da organização e como ela afeta a sua unidade.

Para saber mais sobre a estratégia da sua organização:

- converse com sua chefia e colegas gerentes.
- Examine os relatórios anuais e outras publicações da empresa.
- Preste bastante atenção aos comunicados da alta gerência da empresa.

EXEMPLO

Uma empresa está se expandindo para mercados estrangeiros para aumentar a sua participação de mercado. Gerentes de departamentos usam a própria compreensão dessa estratégia para assegurar orçamentos corretos que ajudem suas respectivas áreas a apoiar a estratégia:

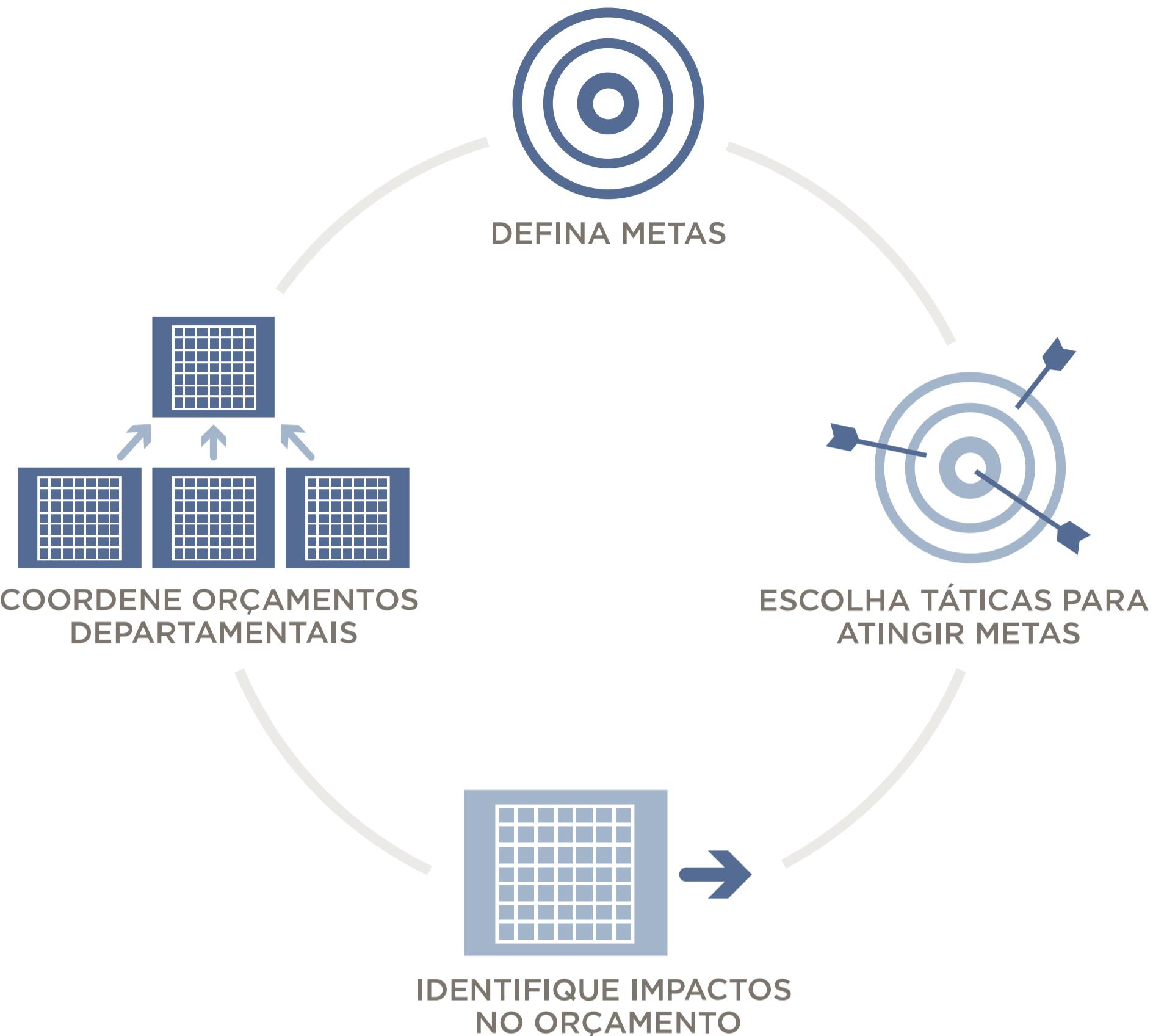
- A gerência do grupo de **desenvolvimento de produtos** orça recursos para avaliar o apelo dos produtos existentes no mercado-alvo estrangeiro.
 - A gerência do grupo de **pesquisa de mercado** aloca fundos para desenvolver pesquisas e outras ferramentas que testem o interesse potencial do novo mercado pelos produtos da organização.
 - A gerência de um grupo de **atendimento ao cliente** explora como os serviços da sua equipe podem ser ampliados para atender à demanda futura do novo segmento de clientes, e os recursos que isso exigirá.
-

Atividades de elaboração de orçamentos

A elaboração de orçamentos envolve uma série de atividades, incluindo:

- Projetar resultados futuros da atividade empresarial, como volume de vendas, receitas, investimentos de capital e despesas.
- Reconciliar essas projeções com as metas organizacionais e as limitações financeiras.
- Obter apoio organizacional para o orçamento proposto.
- Gerenciar as atividades de negócios subsequentes para atingir os resultados orçados.

Há quatro atividades principais no processo orçamentário:



- **Definir metas.** Algumas organizações estabelecem metas abrangentes, como “aumentar o lucro líquido em 10% no próximo ano”. Os departamentos individuais, em seguida, traduzem essas diretrizes em metas financeiras nos seus orçamentos.

EXEMPLO

Para ajudar a aumentar os lucros, o departamento de vendas define uma meta de aumento de receitas, enquanto o departamento de compras se empenha em reduzir os custos.

- **Escolher táticas para atingir as metas.** Reflita sobre as táticas com mais probabilidade de ajudar você a atingir cada meta e que também terão o apoio de toda a organização.

EXEMPLO

Para aumentar os lucros, você deseja aumentar a rentabilidade da sua base de clientes Para tanto, você passa a cobrar dos clientes de baixo valor serviços que antes eram gratuitos para todos os clientes.

- **Identificar impactos no orçamento.** Use suas decisões sobre táticas e metas estratégicas para desenvolver premissas sobre custos e receitas futuros.

EXEMPLO

Você planeja atualizar suas campanhas publicitárias para alcançar mais mercados e, provavelmente, precisará contratar consultores profissionais de marketing. Isso afetará o seu orçamento.

- **Coordenar orçamentos departamentais.** Orçamentos individuais de unidades e divisões são combinados em um único orçamento central. O orçamento geral expressa os objetivos financeiros e as metas estratégicas gerais da organização.

Estabeleça conexões

Como a sua equipe garante que seu orçamento esteja alinhado com as metas de toda a empresa?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Abordagens para elaboração de orçamentos

Há duas abordagens básicas para a elaboração de orçamentos:

- Orçamento centralizado (Top-down budgeting)
- Orçamento descentralizado (Bottom-up budgeting)

Em geral, a abordagem escolhida por uma organização depende de quanto explicitamente ela define e gerencia a sua estratégia.

Orçamento centralizado

Se a organização adota um **orçamento centralizado**, a alta gerência define objetivos específicos para itens como lucro líquido, margens de lucro e despesas. As empresas que implementam sua estratégia de maneira verticalizada por toda a organização são mais propensas a usar o orçamento centralizado. Isso ocorre porque essas empresas definem os objetivos estratégicos que precisam ser financiados para colocar a estratégia em prática.

EXEMPLO

A equipe executiva da Kitchen Storage Solutions pretende aumentar a rentabilidade geral da empresa em 10%. Para tanto, o grupo de desenvolvimento de produtos pode lançar uma nova linha de produtos para

incrementar as vendas. Além disso, o grupo de contas de cliente pode atualizar o software de monitoramento de contas, o que permitiria reduzir a necessidade de funcionários de meio período e, assim, cortar custos.

Se esses objetivos financeiros estiverem explicitamente associados à estratégia corporativa, cada unidade ou departamento pode também já ter identificado os próprios objetivos estratégicos que se alinham à estratégia geral. Nesse caso, será mais fácil desenvolver um orçamento departamental. Isso acontece porque já existe um plano estratégico em vigor para guiá-los.

E se a sua organização adota o orçamento centralizado, porém não define nem documenta uma estratégia para toda a organização? Você pode conversar com a sua chefia para saber mais sobre a estratégia. Além disso, consulte os planos gerais da organização em relação a vendas e marketing, bem como em relação a custos e despesas. Esses planos revelarão os objetivos estratégicos de nível corporativo, que, por sua vez, ajudarão você a criar o seu orçamento.

Pesquisa

Qual é a abordagem que a sua empresa adota para elaborar orçamentos?

53% Centralizada

15% Descentralizada

32% Não sei

Total de respostas: **178**

Orçamento descentralizado

Com relação ao **orçamento descentralizado**, executivos seniores não fornecem metas específicas aos gestores. Em vez disso, os próprios gestores desenvolvem os orçamentos que apoiarão, da melhor maneira possível, as metas dos seus respectivos departamentos.

Esses orçamentos são, então, agregados para criar um orçamento geral da empresa. O departamento financeiro incorpora os orçamentos propostos pelos demais departamentos ao orçamento corporativo preliminar e faz solicitações de ajustes aos departamentos individualmente. Os chefes de departamento que não concordam com essas solicitações vindas de cima devem, então, negociar para obter a aprovação de quaisquer alterações que tenham sido inicialmente rejeitadas. O comitê de orçamento da organização, geralmente composto pela alta gerência e pelo diretor financeiro, toma a decisão final.

Como os recursos são finitos, as gerências muitas vezes competem por recursos. Se você souber que sua solicitação foi rejeitada para liberar mais dinheiro para uma iniciativa de outro departamento, talvez seja preciso trabalhar em estreita colaboração com colegas gerentes para negociar mais recursos. E é provável que esse processo exija alguma negociação.

EXEMPLO

Você é diretor de marketing de uma empresa que pretende passar a cobrar por determinados serviços prestados a clientes de baixo valor. Como parte dessa iniciativa, você precisa segmentar os clientes por nível de

rentabilidade, o que requer a condução de uma pesquisa de curto prazo para orientar essa tarefa. Contudo, a alta gerência cortou gastos com a contratação de temporários pelo resto do ano.

Enquanto isso, um colega de outro departamento está lançando um novo produto destinado a clientes de alto valor. Ele conseguiu a aprovação do orçamento que solicitou para vendas diretas e gastos com publicidade. Desse modo, você o convence a lhe dar uma parcela do orçamento de vendas diretas para subsidiar a análise de rentabilidade. Você faz isso convencendo-o de que a segmentação de clientes que pretende fazer o ajudará a direcionar os esforços de marketing de maneira mais eficiente.

Prepare um orçamento

Para preparar um orçamento, você tem que:

- Definir metas
- Definir o escopo do orçamento

Definir metas

Na qualidade de gerente, espera-se que você elabore o orçamento para o seu departamento todos os anos. Até mesmo sua remuneração pode depender da sua capacidade de cumprir esse orçamento. Por isso, você deve ser realista em relação às suas metas.

Comece listando o conjunto de metas que você deseja atingir, com metas intermediárias, tais como:

- Aumentar as vendas brutas em 5% até 30 de junho.
- Reduzir os custos administrativos em 3% até o fim do ano fiscal.
- Reduzir os estoques em 2% até o fim do trimestre.

Seu orçamento, incluindo todos os valores, será o seu plano para atingir essas metas.

Definir o escopo do orçamento

Conheça o escopo do orçamento que você deve produzir. O escopo envolve dois pontos: a parte da organização que o orçamento abrange e o nível de detalhamento que o orçamento inclui.

- **Quando seu grupo for pequeno.** Quanto menor for a parte da organização que você supervisiona, maior deverá ser o nível de detalhamento.

EXEMPLO

Você está prestes a elaborar o orçamento de um escritório de vendas com 12 pessoas. Nesse caso, não é preciso se preocupar com despesas de capital, como grandes reformas no prédio ou atualização de computadores. Em vez disso, seu orçamento terá de incluir estimativas de custos, como material de

escritório e viagens da equipe de vendas.

- **Quando seu grupo for grande.** Se você ascender na hierarquia organizacional e passar a supervisionar uma parte maior da organização, o escopo do seu orçamento será ampliado.

EXEMPLO

Você pode supor que a pessoa que assumiu seu lugar como chefe no escritório de vendas com 12 pessoas já pensou em clipes, despesas de viagem da equipe de vendas e outros detalhes do orçamento. Seu orçamento, por outro lado, apresentará resumos abrangentes dos detalhes encontrados nos orçamentos de todas as unidades subordinadas a você.

Veja a seguir duas outras questões que você deve levar em consideração ao definir o escopo do seu orçamento:

- **Período.** O orçamento abrange apenas o ano em curso, o próximo ano ou os próximos cinco anos? A maioria dos orçamentos contemplam o ano seguinte, com revisões trimestrais ou mensais.
 - **Visão geral.** Seu orçamento precisa ser acompanhado de uma visão geral do plano estratégico para o seu grupo? Se for esse o caso, prepare-se para defender o plano.
-

Formule suas premissas

Um orçamento começa com dados atuais, acrescenta premissas e cria projeções. Portanto, examine com atenção as premissas do orçamento para o próximo ano.

EXEMPLO

Você acha que as vendas subirão 10% no próximo ano. Para apoiar esse crescimento, talvez você tenha de contratar mais dois funcionários para a unidade. No entanto, você precisará defender sua expectativa de crescimento das vendas quando estiver diante do comitê de orçamento.

Ao formular suas premissas, comece perguntando-se sobre os eventos que você espera que ocorram no período coberto pelo orçamento. Em seguida, identifique as receitas e as despesas associadas a cada um desses eventos.

EXEMPLO

Você pretende aumentar as vendas dos produtos atuais da empresa. Essa estratégia implicará custos adicionais, com vendas, marketing e talvez até mesmo com novas contratações. Você também pretende expandir a linha de produtos pela qual é responsável. Então, precisará de um orçamento para a

iniciativa de desenvolvimento de novos produtos.

As respostas para muitas outras perguntas influenciarão as premissas e afetarão o seu orçamento. Exemplos dessas perguntas incluem:

- Você pretende manter, reduzir ou aumentar os preços? Preços mais altos poderiam compensar a redução das vendas, assumindo que isso não faria as vendas caírem ainda mais devido à perda de clientes.
- Você planeja entrar em novos mercados, prospectar novos clientes ou usar novas estratégias de venda? Quanto em termos de receitas adicionais você espera gerar a partir desses esforços? Qual será o custo dessas iniciativas?
- Haverá mudanças na folha salarial? Por exemplo, você pretende reduzir o número de temporários, substituindo esses recursos por funcionários efetivos? Você conseguirá reduzir a folha salarial automatizando alguns processos? Em caso afirmativo, quanto custará essa automatização?
- É provável que seus fornecedores aumentem ou reduzam os preços? Você planeja mudar para fornecedores de custo mais baixo? Haverá queda na qualidade dos fornecedores? Se for esse o caso, como isso afetará as suas vendas?
- Seu produto terá de ser aperfeiçoado para que os clientes atuais sejam mantidos?
- Sua equipe precisará de treinamento?
- Há projetos ou iniciativas especiais que você esteja planejando realizar que exigiriam recursos adicionais?

Orçamentos realistas



Eu tinha interesse em trabalhar para a cidade de Boston porque gosto de usar as minhas habilidades profissionais por causas sociais, em vez de apenas ganhar dinheiro como resultado final. E o meu trabalho no escritório de orçamentos é uma ótima forma de usar minhas habilidades para os objetivos da cidade e do prefeito, em grande parte destinados a melhorar as escolas, tornar nossas bibliotecas mais eficazes e tornar as nossas operações de back-office mais simples para alocar mais dinheiro para as coisas que realmente melhoram a vida dos cidadãos.

E meu trabalho como analista sênior de orçamentos realmente me ajuda a tornar a vida das pessoas de Boston melhor ao fazer exatamente isso: considerar os recursos, considerar o dinheiro. E passo a maior parte do tempo trabalhando com as pessoas nos departamentos de linha no processo de desenvolvimento de orçamentos. Passo muito tempo com elas para ter certeza de que comprehendo as suposições que estão fazendo nos seus orçamentos e para ver se não são otimistas demais.

Eu tenho duas dicas para dar. Tente simplificar o orçamento em que você está trabalhando em poucos detalhes. Torne-o realista e faça com que ele possibilite o teste das suposições e torne as mudanças mais fáceis, permitindo-o descobrir se o que aconteceu foi diferente ou se houve desvio.

E a outra coisa que tenho a dizer é que, não raro, os chefes de departamento querem reduzir o orçamento de uma área para que eles possam alocar mais dinheiro em outra meta. E isso é favorável, se funcionar. Mas é preciso se perguntar, isso é plausível? Se querem contratar mais funcionários e acham que terão dinheiro de uma iniciativa de eficiência energética, você precisa testar essas suposições e ver se é aceitável que eles façam isso.

Também passo muito tempo trabalhando com pessoas do departamento - que estão realmente preocupadas com o bem-estar dos cidadãos. Essas pessoas são muito passionais, são pessoas bastante movidas pela missão. E querem ter a maior quantidade possível de dinheiro para cumprir sua missão. Trabalho muito com elas para que saibam que ouço suas preocupações. E quero que tenham sucesso, e chegamos a um consenso, mesmo se não concordarmos totalmente com as decisões finais do orçamento. Isso é muito importante em meu trabalho.

DA COLEÇÃO

O orçamento empresarial é ineficaz — vamos resolver isso

 [LEIA MAIS](#)

Quantifique suas premissas

Traduza cada uma das suas premissas em valores monetários.

 EXEMPLO

Suponhamos que toda a sua equipe necessite de treinamento em vendas. Descubra o custo para treinar um funcionário; em seguida, multiplique esse valor pelo número de pessoas na equipe para obter o custo total.

Pode ser difícil projetar alguns custos e receitas, por conta de todas as variáveis e opções envolvidas. Isso inclui itens como custos gerais de marketing e vendas on-line para um novo segmento de mercado. Ouças as sugestões de colegas e subordinados diretos: eles podem ter experiências valiosas nessas áreas. Além disso, publicações especializadas e sites de associações setoriais podem fornecer dados médios de vários custos do setor.

Depois de traduzir as premissas em números, incorpore esses valores às rubricas do orçamento. Seu orçamento será comparado e combinado com outros. Dessa forma, é provável que sua empresa forneça a você um conjunto padrão de rubricas para usar.

Em alguns casos, suas premissas quantificadas serão condensadas em uma única rubrica.

EXEMPLO

Você já listou e quantificou todos os projetos de desenvolvimento de produtos para o próximo ano (entre eles, os custos de componentes e receitas projetadas) sob a rubrica “Desenvolvimento de produtos”.

Em outros casos, suas premissas quantificadas tomarão a forma de incrementos.

EXEMPLO

Você planeja aumentar as vendas elevando os preços de 8% a 10%. Portanto, para quantificar premissas, basta tomar os números de vendas do ano anterior e, então, calcular o aumento com base no percentual escolhido.

Defenda suas premissas

Ao adaptar o orçamento ao formato exigido, documente suas premissas. É fácil perdê-las de vista quando se está traduzindo suposições em valores monetários. Você deve ser capaz de explicar suas premissas com facilidade para as pessoas que examinarão o seu orçamento, bem como alterá-las com facilidade, se necessário.

Após elaborar seu orçamento, revise-o. Confirme se ele apoia as metas da sua equipe. É muito fácil ignorar metas gerais à medida que entramos no detalhamento linha a linha do orçamento.

Verifique também se o orçamento é justificável. Você talvez esteja perfeitamente contente com ele, mas nem todos no comitê de orçamento podem compartilhar dessa percepção. Reexamine suas premissas e pense em como poderá defendê-las.

EXEMPLO

Seu orçamento prevê a contratação de dois novos funcionários para apoiar o lançamento de um novo produto. Uma das novas contratações lidará com a coleta de informações de inteligência competitiva; a outra, com a promoção do novo produto nas redes sociais. Os membros do comitê de orçamento perguntam se você poderia fazer apenas uma contratação, em vez de duas. Você realmente acredita que precisa de duas e, portanto, desenvolve um estudo de viabilidade convincente para essa solicitação. Você explica que, se realmente precisar escolher entre uma ou outra contratação, essa limitação poderá prejudicar o sucesso do lançamento do produto.

Experimente

Pense no orçamento atual da sua equipe. Descreva uma das premissas incluídas nele, por exemplo, como as ações da equipe podem levar a um aumento das vendas ou como as condições do mercado podem afetar o desempenho.

Formule sua premissa: por exemplo, você pode supor que a equipe seja capaz de aumentar as vendas em 10% se adicionar dois novos vendedores ao grupo.

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Quantifique a premissa: quais são as receitas e as despesas específicas associadas ao plano? Por exemplo, quais serão os custos associados à contratação dos dois novos vendedores para a equipe (salário, benefícios, despesas com treinamento, equipamentos)? Qual é a receita que cada vendedor será capaz de gerar?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Defenda a premissa: quando apresentar seu orçamento para a alta gerência, como você defenderá suas premissas e seus números? Quais perguntas você espera que sejam feitas e qual é a melhor forma de respondê-las? Por exemplo, se as vendas aumentaram 5% no ano anterior, como você pode defender uma previsão de aumento de 10%?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Exemplo da KSS

A maneira mais fácil de começar a elaborar um orçamento é analisar o último orçamento da sua equipe.

A chefe da divisão de suportes suspensos da Kitchen Storage Solutions segue essa estratégia. Ela revisa o orçamento do ano anterior e avalia as oportunidades de elaborar um orçamento de maneira diferente neste ano. Veja as anotações dela no orçamento da divisão mostrado abaixo.

Orçamento da divisão de suportes suspensos da KSS

Orçamento do ano passado - Anotações	Orçado	Real	Desvio () = desfavorável
Vendas por modelo Os modelos Standard Horizontal e Lightweight Mini excederam as expectativas de vendas do ano passado. Se esses são os modelos mais populares, faz sentido aumentar as projeções de vendas para eles, ou manter o mesmo volume de vendas do ano passado na projeção atual?			
Iron-Deco Deluxe	US\$ 237.000	US\$ 208.560	US\$ (28.440)

Orçamento do ano passado - Anotações	Orçado	Real	Desvio () = desfavorável
Lightweight Mini	US\$ 320.225	US\$ 329.832	US\$ 9.607
Standard Horizontal Se pretendemos aumentar o volume de vendas, o Standard Horizontal é uma boa escolha: ultrapassou sua projeção em 9% no ano passado. Podemos aumentar as vendas projetadas desse modelo em 5% ou 10%	US\$ 437.525	US\$ 476.902	US\$ 39.377

Electro-Revolving Como alternativa, temos expectativa de eliminar alguns produtos? O modelo de prateleira Electro-Revolving não tem sido muito procurado. Seria melhor eliminar essa linha por inteiro e promover o modelo mais recente de parede? Isso eliminaria US\$ 81.250 em vendas, mas como a produção do Electro-Revolving é muito dispendiosa, talvez o resultado líquido da descontinuação não afete tanto o resultado.	US\$ 125.000	US\$ 81.250	US\$ (43.750)
Modelo de parede	US\$ 80.000	US\$ 70.400	US\$ (9.600)
Total das vendas	US\$ 1.199.750	US\$ 1.166.944	US\$ (32.806)
<i>Custo de mercadorias vendidas</i>			
Mão de obra direta	US\$ 75.925	US\$ 82.000	US\$ (6.075)
Despesas gerais da fábrica	US\$ 5.694	US\$ 6.150	US\$ (456)
Materiais diretos	US\$ 195.000	US\$ 191.100	US\$ 3.900
Custo total de mercadorias vendidas	US\$ 276.619	US\$ 279.250	US\$ (2.631)

Orçamento do ano passado - Anotações	Orçado	Real	Desvio () = desfavorável
<i>Custos de vendas, gerais e administrativos</i>			
Salários da equipe de vendas	US\$ 300.000	US\$ 310.000	US\$ (10.000)
Gastos com propaganda	US\$ 135.000	US\$ 140.000	US\$ (5.000)
Despesas diversas de vendas	US\$ 3.400	US\$ 2.500	US\$ 900
Despesas de escritório	US\$ 88.000	US\$ 90.000	US\$ (2.000)
Total - VG&A	US\$ 526.400	US\$ 542.500	US\$ (16.100)
Receita operacional	US\$ 396.731	US\$ 345.194	US\$ (51.537)



O que você fará no futuro para elaborar um orçamento que apoie a estratégia da sua organização?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Fazer uma análise de custo-benefício

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

Curso

Fundamentos de finanças



Lições



- 1 Entender os demonstrativos financeiros
- 2 Avaliar a saúde financeira
- 3 Desenvolver um orçamento
- 4 Fazer uma análise de custo-benefício

Definição de análise de custo-benefício

Análise de retorno sobre o investimento

Análise de período de retorno de investimento

Análise do valor presente líquido

Análise da taxa interna de retorno

Análise de ponto de equilíbrio

Análise de sensibilidade

Estime benefícios e custos não quantificáveis

- 5 Monitorar o desempenho financeiro
- 6 Desenvolver a inteligência financeira da sua equipe

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



◀ [Fundamentos de finanças](#)

Fazer uma análise de custo-benefício

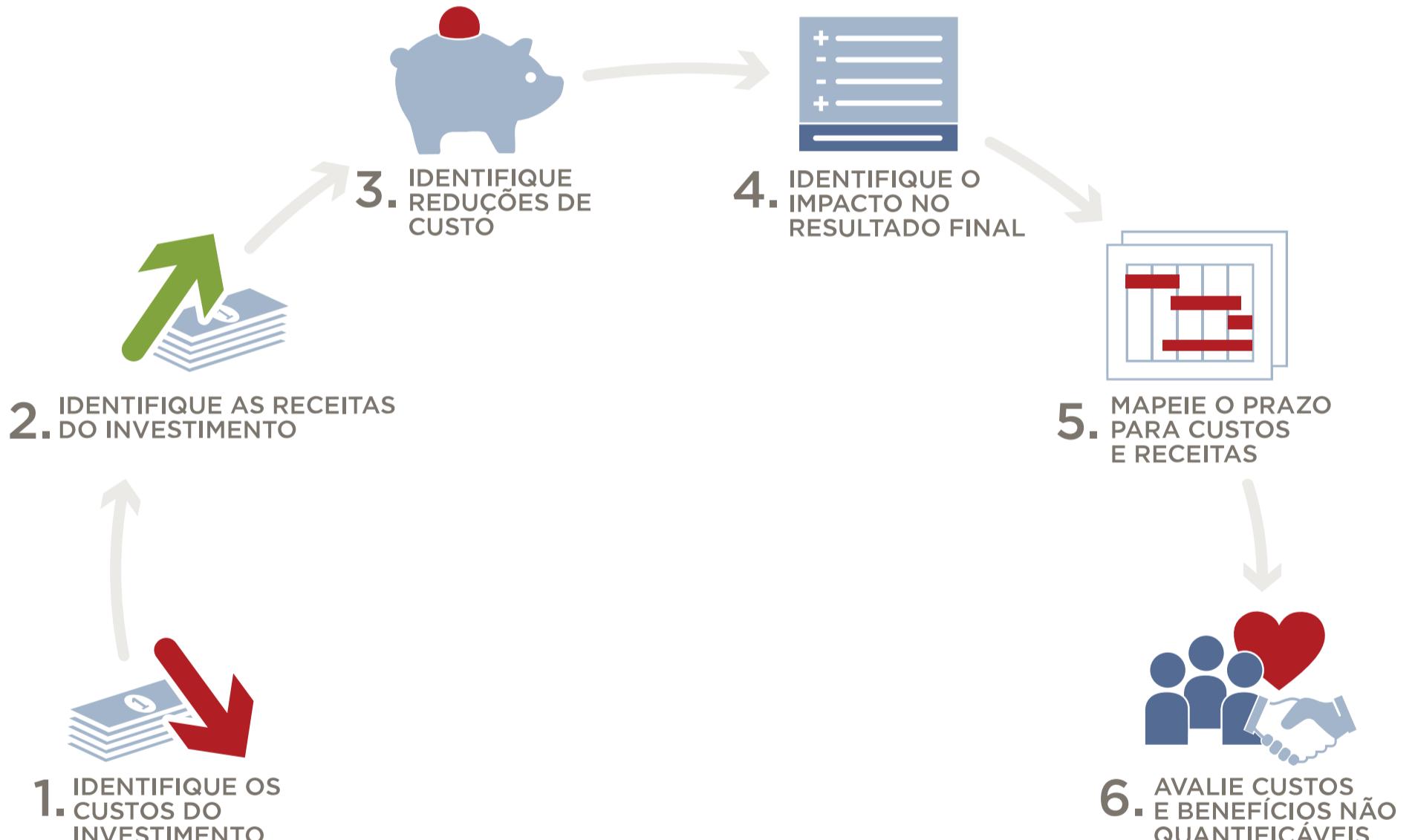
Você está considerando investir recursos para explorar uma nova oportunidade de negócios. Descubra como usar a análise de custo-benefício para determinar se o investimento valerá a pena e qual será o retorno.

🕒 37 Minutos

Definição de análise de custo-benefício

A análise de custo-benefício ajuda a determinar se, em um determinado período de tempo, os benefícios de um novo investimento superam os custos associados. Novos investimentos podem assumir diferentes formas. Exemplos podem incluir a compra de novo equipamento; o desenvolvimento de um novo produto ou serviço; a aquisição de um fornecedor existente para expandir a capacidade; e a contratação de novos funcionários.

Para analisar os custos e os benefícios de um investimento específico:



1. IDENTIFIQUE OS CUSTOS DO INVESTIMENTO

- **Identifique os custos relacionados ao investimento.** Liste todos os custos associados ao investimento: custos iniciais e custos posteriores.
- **Identifique as novas receitas resultantes do investimento.** As receitas adicionais podem vir de novos clientes ou do aumento de compras por clientes já existentes.
- **Identifique as reduções de custo a serem obtidas.** A redução de custos pode vir de processos mais eficientes, que exijam menos tempo, ou de processos mais precisos, que reduzam o número de erros ou de clientes perdidos. (Como essas reduções podem ter diferentes origens, a identificação delas talvez seja mais difícil.)
- **Identifique o impacto no resultado final.** Determine como as novas receitas e os custos associados a elas afetarão o lucro.

- **Elabore um cronograma para os custos esperados e as receitas previstas.** Indique quando você espera que os custos incorram e em que incrementos. Determine para quando os benefícios são esperados (receitas adicionais, reduções de custo) e em que incrementos.
- **Avalie os benefícios e custos não quantificáveis.** Os exemplos podem incluir uma melhoria na reputação da empresa, uma boa sinergia estratégica entre o investimento e as estratégias organizacionais de alto nível, e a capacidade de desenvolver uma nova oportunidade de negócios.

Há vários métodos analíticos à sua disposição para realizar a análise de custo-benefício:

- Análise de retorno sobre o investimento (ROI, return on investment)
- Análise de período de retorno de investimento
- Análise de valor presente líquido (VPL)
- Análise de taxa interna de retorno (TIR)
- Análise de ponto de equilíbrio
- Análise de sensibilidade

Em toda análise de custo-benefício, é preciso ponderar sempre os méritos relativos de cada investimento contra as consequências de *não* prosseguir com o investimento, ou seja, deixar tudo como está. Não pressuponha que os custos de não fazer nada sejam sempre altos. Com frequência, mesmo quando um novo investimento pode gerar benefícios significativos, o custo de não fazer nada pode ser relativamente baixo, tornando a opção de manter o esquema atual uma alternativa válida a ser considerada.

Análise de retorno sobre o investimento

Investimentos inteligentes geram retornos valiosos, como reduções de custo, novos lucros ou valorização do patrimônio líquido da empresa.

As empresas usam a análise de **retorno sobre o investimento (ROI)** para comparar os retornos sobre o dinheiro gasto internamente aos retornos associados a outros tipos de investimento, como em títulos públicos. O ROI de um investimento deve ser razoavelmente alto, mais do que a empresa poderia obter investindo em oportunidades externas.

A análise do ROI inclui diversas vantagens:

- É fácil de apresentar à alta gerência.
- Lembra a todos que gastos criteriosos geram resultados financeiros.
- Adota uma perspectiva de longo prazo.
- Ajuda a comparar diferentes opções de investimento.

DA COLEÇÃO

Você sabe qual é o seu custo de capital?

 [LEIA MAIS](#)

Cálculo do ROI

Para calcular o ROI, comece deduzindo o “retorno líquido” de um investimento por meio desta fórmula:

$$\text{Retorno líquido} = \text{Total de benefícios} - \text{Total de custos}$$

O total de benefícios pode ocorrer na forma de reduções de custo ou de receita adicional. Para calcular o ROI, o índice de retorno líquido sobre o custo do investimento, use esta fórmula:

$$\text{ROI} = \text{Retorno líquido} \div \text{Custo do investimento}$$

Exemplo da KSS

A Kitchen Storage Solutions está avaliando investir US\$ 100.000 em um robô para a linha de produção. A gerência acredita que o robô ajudará a KSS a economizar US\$ 18.000 por ano, no decorrer da sua vida útil, estimada por eles em sete anos. O total da economia (total de benefícios), portanto, seria de:

$$\text{US\$ 18.000 [economia anual]} \times 7 \text{ [número de anos da vida útil do robô]} = \text{US\$ 126.000}$$

A gerência calcula o retorno líquido da seguinte maneira:

$$\text{US\$ 126.000 [benefícios ou economia total]} - \text{US\$ 100.000 [custo total]} = \text{US\$ 26.000}$$

Eles calculam o ROI da seguinte maneira:

$$\text{US\$ 26.000 [retorno líquido]} \div \text{US\$ 100.000 [custo total]} = 0,26 \text{ ou } 26\%$$

Para determinar se esse ROI é interessante, a gerência precisa calcular o ROI de outros possíveis investimentos sob análise, para ver como os números se comparam.

Análise de período de retorno de investimento

Como em qualquer investimento, você precisa saber o **período de retorno de investimento**: quanto tempo levará para que os custos do investimento sejam recuperados.

Para determinar o prazo de recuperação do investimento, divida o valor total do investimento pela economia anual ou pelas novas receitas esperadas.

A gerência da KSS espera que o robô de US\$ 100.000 economize para a empresa US\$ 18.000 ao ano. Ela calcula o período de retorno de investimento da seguinte maneira:

$$\text{US\$ 100.000 [custo do robô]} \div \text{US\$ 18.000 [economia anual]} = \\ 5,56 \text{ anos}$$

Ano	Economia	Economia acumulada
1	US\$ 18.000	US\$ 18.000
2	US\$ 18.000	US\$ 36.000
3	US\$ 18.000	US\$ 54.000
4	US\$ 18.000	US\$ 72.000
5	US\$ 18.000	US\$ 90.000
6	US\$ 18.000	US\$ 108.000
7	US\$ 18.000	US\$ 126.000

A KSS só vai começar a colher, de fato, os benefícios do investimento no robô depois de mais de cinco anos. Mas e se as estimativas de vida útil estiverem erradas e o robô apresentar desgaste logo após cinco anos? O investimento agora parece um pouco arriscado, certamente mais do que um investimento com um ROI semelhante e um período de retorno de investimento de três anos.

Por isso é importante fazer a análise usando uma série de premissas. converse com o departamento de finanças da organização para ter uma ideia do que eles consideram conservador e agressivo no cenário de planejamento deles.

Análise do valor presente líquido

A maneira convencional de calcular o ROI tem algumas limitações. Dentre elas, o fato de que esse método não fornece um quadro econômico preciso. Isso ocorre porque o valor do dinheiro no tempo é ignorado: a noção de que qualquer dinheiro recebido agora vale mais do que valeria no futuro.

Além disso, o ROI reflete a taxa de retorno ao longo da vida do investimento, não a taxa de retorno anual. Isso é um problema porque não é possível analisá-lo a partir dos custos anuais, o que permitiria compará-lo facilmente a outros retornos anuais.

Para compensar essas limitações, é possível usar o método chamado análise de **valor presente líquido** (VPL). O VPL é mais sofisticado, pois leva em consideração o *valor do dinheiro no tempo*.

Valor do dinheiro no tempo

O princípio do **valor do dinheiro no tempo** estabelece que uma unidade monetária recebida daqui a cinco anos vale menos do que a mesma unidade recebida hoje. O motivo: mesmo com inflação ou risco zero, o dinheiro recebido hoje pode ser investido em algo. Assumir um retorno positivo sobre esse investimento significa que você conseguirá ganhar mais do que a quantia investida a partir do quinto ano.

Ao avaliar um investimento potencial, você precisa analisar a expectativa de lucro que o investimento gerará em algum ponto no futuro. Porém, para tanto, é preciso expressar os valores do dinheiro futuro de acordo com os valores do dinheiro atual.

Os cálculos do valor presente líquido (VPL) e de taxa interna de retorno (TIR) ajudam você a fazer isso.

Esses métodos analíticos são bastante complicados. No entanto, a maioria dos programas de calculadoras, aplicativos e planilhas eletrônicas podem realizar esses cálculos para você.

Descontar a receita futura

Para determinar o valor do dinheiro no tempo, é preciso descontar o dinheiro futuro, de modo que ele seja expresso com exatidão no valor do dinheiro de hoje. Resumindo, uma economia de US\$ 100 hoje não será uma economia de US\$ 100 daqui a cinco anos.

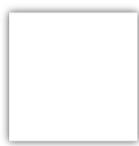
EXEMPLO

A Kitchen Storage Solutions está pensando em lançar uma nova linha de carrinhos de serviço. A gerência tem uma expectativa de que os custos iniciais para a produção da nova linha sejam de US\$ 250.000. Ela acredita que a nova linha de produtos começará a gerar um fluxo de caixa anual de US\$ 60.000 a partir do próximo ano, valor que se manteria nos quatro anos seguintes. Com base nisso, a KSS espera ter uma receita de US\$ 300.000 nos próximos cinco anos ($\text{US\$ } 60.000 \times 5$). Embora o investimento pareça oferecer um bom retorno (ROI), essa percepção pode mudar depois que o valor do dinheiro no tempo for incluído no cálculo.

A gerência deve se perguntar: uma nova linha de carrinhos de serviço é o *melhor* investimento para esses US\$ 250.000? Ou a empresa teria um retorno melhor fazendo outro investimento?

O cálculo do valor presente líquido (VPL) ajuda a responder a essa pergunta, pois reconhece que os US\$ 300.000 recebidos em cinco anos não valem os US\$ 300.000 no dinheiro atual. Devido à alteração do valor do dinheiro no tempo, o montante valerá menos. A *perda* depende da taxa de retorno (taxa de desconto) que a KSS obterá se investir os US\$ 250.000 em algo diferente com um grau de risco semelhante pelo mesmo período. O VPL compara o valor de uma unidade monetária de hoje com esse mesmo valor no futuro, levando em conta a inflação e os retornos.

Entenda o VPL



Sobre Biografia Transcrição

Como gerente, utilizo a análise de valor presente líquido, ou análise VPL, para saber se um investimento que estou considerando fazer vale mais a pena do que custa. A VPL é uma forma excelente de analisar um investimento, pois leva em consideração o valor temporal do dinheiro. A mecânica é bastante simples.

Essencialmente, calculo uma previsão do fluxo de caixa anual associado ao investimento e desconto esses fluxos de caixa anuais do seu valor presente, usando a taxa de desconto da empresa. A regra VPL sugere que se, depois de todos os fluxos de caixa individuais forem somados, o resultado for positivo, como gerente, eu deveria fazer o investimento. Se o resultado for negativo, eu não deveria fazer o investimento.

Às vezes, um gerente pode não conseguir entender o mecanismo da execução de uma análise de valor presente líquido, seja na hora de calcular o desconto ou na hora de calcular a taxa de desconto. Mas, no seu nível mais básico, a análise VPL é uma ferramenta extremamente útil para um gerente saber se deve fazer o investimento. O investimento vale mais do que custa? A VPL ajuda você a determinar isso.

Cálculo do VPL

Além de usar uma calculadora ou aplicativo para o cálculo do VPL, você precisa fornecer os valores. O cálculo do VPL determina o valor presente líquido de uma série de fluxos de caixa, de acordo com a seguinte fórmula algébrica:

$$\text{Valor presente líquido} = \text{Fluxo de caixa } (FC)_0 + \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

Nessa fórmula:

- Todo fluxo de caixa é um fluxo de caixa futuro, de modo que FC_1 = fluxo de caixa no primeiro ano
- n é o número de anos durante os quais se espera que o fluxo de caixa ocorra

- i é a taxa de retorno desejada ou a **taxa de desconto**

A taxa de desconto no contexto de análise financeira significa a taxa de juros auferidos. Nos Estados Unidos, refere-se à taxa com a qual os bancos emprestam fundos de curto prazo do Federal Reserve Bank e que é usada como uma taxa base para o custo dos fundos.

Na análise de um investimento, a taxa de desconto é qualquer taxa de juros de mercado de um ativo livre de riscos, como um título de dívida pública cujo prazo de vencimento coincide com o prazo do investimento. Para um investimento de prazo mais curto, a organização pode usar a taxa de um título de dívida pública com prazo inferior a um ano. Para um investimento de longo prazo, a organização pode optar por um título com prazo de 2 a 10 anos. Como regra, quanto mais alta a taxa de desconto, mais baixo será o VPL, tudo o mais permanecendo igual.

Algumas organizações ignoram a taxa de desconto de mercado e adotam um desconto teórico ou histórico para a análise dos investimentos potenciais. Outras usam o custo médio ponderado do capital, que consiste no retorno médio de uma ação, dívida ou ação preferencial. Algumas vezes, esta opção é usada por organizações maiores que emitem ações. Outra alternativa é usar a taxa de retorno de investimentos alternativos.

Por fim, considere o elemento do risco. Os investimentos mais arriscados devem ter uma taxa de desconto mais elevada do que um investimento seguro. Da mesma forma, um investimento de longo prazo deve usar uma taxa de desconto superior à de um projeto de curto prazo.

Verifique junto ao departamento financeiro da organização qual é a taxa de desconto usada por ele, para que você possa operar aplicando as mesmas premissas.

Qual taxa de desconto você deve usar? *

Determinar a taxa de desconto nem sempre é algo simples. Usar a taxa de títulos de dívida pública de curto ou longo prazo faz sentido quando as taxas e a economia em geral estão estáveis. Desde a crise financeira de 2007, contudo, as taxas do Tesouro dos Estados Unidos estão em patamares mínimos históricos, muito abaixo de 5 ou 6%.

O problema é que essas taxas não estão sendo determinadas por forças econômicas naturais, mas sendo contidas por atores políticos para estimular a atividade econômica e, ao mesmo tempo, manter baixos os custos dos empréstimos tomados pelo governo. O resultado é que o custo artificialmente baixo do capital pode distorcer os cálculos do VPL. Essas taxas mais baixas sugerem um risco menor para esse investimento de capital. (Lembre-se, quanto maior a taxa de desconto, menor o VPL: seria possível obter um retorno maior com esse mesmo dinheiro investido hoje. Em contrapartida, taxas de desconto extraordinariamente baixas sugerem custos de oportunidade baixos, ou seja, bem menos riscos.)

Mesmo deixando de lado decisões políticas, a taxa de desconto pode ser algo complicado. A taxa a ser usada não é totalmente clara. Além disso, não é possível saber quanto as taxas de juros reais podem mudar ao longo do investimento.

Quando você fornece os valores de cada fluxo de caixa futuro, a taxa de desconto e o número de anos, a planilha, o aplicativo ou a calculadora fazem o resto.

Se o VPL de um investimento for um número positivo e nenhum outro investimento estiver sendo considerado, a empresa agirá corretamente se prosseguir com o investimento. Se o resultado for inferior a zero, a empresa deverá rejeitar o investimento. Se for igual a zero, é marginal, uma decisão subjetiva.

Exemplo da KSS

Ao avaliar a possibilidade de investir em uma nova linha de carrinhos de serviço, a Kitchen Storage Solutions pressupõe uma taxa de desconto de 6%. (Pesquisas mostram que a taxa de desconto usada pelas empresas hoje varia muito, de 3% a 7%.) Inserindo os dados adicionais para o cálculo, os custos iniciais e os retornos esperados, chega-se a

um VPL de US\$ 2.742 para a nova linha. Esse VPL é positivo, sugerindo, portanto, que a nova linha pode ser um investimento atraente para a KSS.

Mas e o outro possível investimento da KSS, o robô de US\$ 100.000 para a linha de produção? Com uma taxa de desconto de 6%, o VPL desse investimento é de US\$ 483, sendo marginalmente positivo.

Se a KSS puder fazer apenas um dos dois investimentos, deve optar pela nova linha de carrinhos de serviço, pois o VPL é muito maior.

As empresas normalmente adotam critérios rigorosos quando se trata de investimento. Assim sendo, o que aconteceria se você presumisse uma taxa de desconto de 10%, mais conservadora, em vez de 6%, para a KSS? (Uma taxa de desconto de 10% é muito alta hoje, mas é usada aqui para fins de ilustração.) O VPL dos carrinhos de serviço seria de -US\$ 22.553; e do robô, -US\$ 12.368. Os carrinhos de serviço eram um investimento melhor que o robô a 6%. A 10%, ambos os investimentos são ruins, porém os carrinhos de serviço são o pior investimento. Isso mostra o quanto o cenário muda quando consideramos uma taxa de desconto diferente.

[Mostrar Matriz de Seleção de Processos →](#)

A (im)precisão das finanças



[Sobre](#) [Biografia](#) [Transcrição](#)

Acredito que dois dos maiores mitos sobre as finanças são, primeiro, que elas ficam à parte no departamento financeiro e não interagem com o resto da organização. O segundo é que se trata de uma ciência extremamente precisa, porém nenhum deles é verdadeiro.

A partir do momento que você entende isso, elas ficam muito mais acessíveis.

Meu exemplo favorito sobre isso é o caso de uma empresa global de energia que estava se expandindo ao redor do mundo e se viu em uma situação curiosa. Para os primeiros conjuntos de expansões, a equipe teve que elaborar o custo de capital. É um conceito-chave na área financeira que diz que devemos avaliar o quanto nosso capital é dispendioso quando vamos a mercados novos. Fato é que eles utilizaram o mesmo custo de capital em todos os lugares. Não é de se estranhar que eles tenham acabado em muitos lugares arriscados, expondo-se a fatores que nem imaginavam e desconsiderando esses riscos nos projetos. Isso gerou muitas dificuldades graves e quase os levou à falência.

Então, eles voltaram e tentaram corrigir até demais. Foram a diversos mercados novos e tentaram elaborar um método supercientífico para avaliar o risco do país e o modo de alocar capital ao redor do mundo e chegaram até a terceira casa depois da vírgula. Claro que isso foi, de certa forma, ridículo.

O que eu amo ao ensinar esse caso é a característica dele -- e os alunos adoram porque apontam seus lápis e conseguem chegar àquela terceira casa depois da vírgula. Então, você dá um passo para trás e se pergunta: "O que eles conquistaram; isso está levando a boas decisões e como os gerentes lidariam com esse tipo de sistema?"

Por fim, você percebe que nem o polo de simplicidade extrema, no qual tudo foi tratado com o mesmo custo de capital e fluxo de caixa, nem o de precisão extrema fazem sentido. Em vez disso, a forma certa de alocar esses recursos é pensar no custo de capital, mas também discutir com os gerentes quais riscos eles enfrentam, fazer um modelo disso nos fluxos de caixa e refletir bastante sobre isso, em vez de apenas colocar tudo em números.

Essa é a beleza da área financeira: conseguir olhar para projetos, avaliá-los, conversar sobre eles com números sem um senso excessivo de precisão, mas com rigor econômico. É isso que devemos fazer quando alocamos recursos com uma organização.

Análise da taxa interna de retorno

A **taxa interna de retorno (TIR)** é outro método analítico que pode ajudar você a optar por fazer ou não determinado investimento. A TIR é a taxa na qual o VPL de um investimento é igual a zero. Assim como o VPL, a TIR permite considerar os retornos anuais e levar em conta o valor do dinheiro no tempo.

Em geral, quando a TIR é maior do que o custo de oportunidade (o retorno esperado sobre um investimento comparável) do capital necessário, a organização deve fazer o investimento em análise.

O cálculo da TIR baseia-se na mesma fórmula algébrica do cálculo do VPL. Com o cálculo do VPL, você sabe a taxa de retorno desejada e resolve a equação para determinar o valor presente líquido dos fluxos de caixa futuros. Com a TIR, o VPL é definido como zero, e você resolve a equação para determinar a taxa de retorno. Um programa de planilha, um aplicativo ou uma calculadora faz os cálculos da TIR do mesmo modo que os cálculos do VPL.

Qual seria uma taxa de retorno razoável que a empresa poderia esperar de um investimento comparável ao que está sendo analisado? Normalmente, o valor fica bastante acima do que se pode obter de um “investimento livre de riscos”, como um título de dívida pública.

Em diversos casos, as empresas definem uma **taxa mínima de retorno** que deve ser atingida por todos os investimentos. Nesses casos, a TIR do investimento em questão deve superar a taxa mínima de retorno para que a empresa siga adiante.

EXEMPLO

Quanto à oportunidade do carrinho de serviço da Kitchen Storage Solutions, quando o VPL é definido como 0, o cálculo gera uma TIR de 6,4% para o investimento, ligeiramente superior à taxa de desconto de 6%. Se a taxa mínima de retorno da KSS fosse de 6%, a empresa apostaria na nova linha de carrinhos de serviço. Contudo, se fosse de 10%, uma TIR de 6,4% significaria que a empresa não deve fazer o investimento.

Há diversos métodos analíticos à sua disposição para realizar a análise de custo-benefício. Nesta atividade, decida qual deles você usaria na situação descrita a seguir.



Experimente



Kit da lição

Sua equipe está participando do lançamento de uma nova linha de produtos. Para ajudar na produção do novo produto, você está pensando em investir US\$ 100.000 em um robô para a linha de produção. Você acredita que o robô economizará US\$ 18.000 ao ano no decorrer de uma vida útil de sete anos, além de liberar membros da equipe para outras tarefas necessárias. Sua apresentação para a alta gerência deve mostrar, de maneira clara, o retorno potencial desse investimento e comparar a proposta com diferentes opções de investimento.

Que método de custo-benefício você deve usar?

A Retorno sobre o investimento (ROI)



Esta é a melhor opção! As empresas usam a análise de retorno sobre o investimento (ROI) para comparar os retornos sobre o valor gasto internamente com outros retornos disponíveis, como um investimento em títulos públicos.

B Período de retorno do investimento

C Análise da taxa interna de retorno (TIR)

Análise de ponto de equilíbrio

A **análise de ponto de equilíbrio** é útil para avaliar um investimento que possibilitará a venda de algo novo ou um aumento nas vendas de algo que você já produz. Essa análise mostra o número de unidades que você precisa vender (ou produzir a mais) para pagar o investimento fixo, em outras palavras, o ponto de equilíbrio.

De posse dessas informações, é possível examinar a demanda e a participação de mercado de concorrentes para verificar se a previsão de vendas é realista.

FERRAMENTA

Planilha de análise de ponto de equilíbrio

[Baixar Ferramenta](#)

Cálculo do ponto de equilíbrio

Seguem abaixo os componentes do cálculo do ponto de equilíbrio:

- **Receita unitária.** Receita proveniente de cada unidade vendida, ou o preço de venda unitário.

- **Custos variáveis.** Despesas que variam dependendo de quantas unidades são produzidas e vendidas. Exemplos incluem mão de obra, custos de serviços básicos e matéria-prima.
- **Contribuição (ou “margem de contribuição”).** Receita unitária menos os custos variáveis por unidade. Trata-se do valor disponível para contribuir com o pagamento dos custos fixos.
- **Custos fixos.** Os custos fixos são itens como seguros, salários da administração, aluguel e custos de desenvolvimento de produtos, que permanecem praticamente inalterados, independentemente do número de unidades vendidas do produto ou serviço.

Estas são as fórmulas para calcular o ponto de equilíbrio:

1. Margem de contribuição = Preço de venda – Custo variável por unidade
2. Volume do ponto de equilíbrio = Total de custos fixos ÷ Margem de contribuição unitária

Como usar a análise do ponto de equilíbrio



[Sobre](#) [Biografia](#) [Transcrição](#)

Como gerente, uso a análise de ponto de equilíbrio para determinar quantas unidades de um produto ou serviço preciso vender para atingir um ponto de equilíbrio em um possível investimento.

A análise de ponto de equilíbrio é bem direta. Basicamente, o gerente pega o valor do investimento, por exemplo, US\$ 100 milhões, que pensa em fazer em uma campanha de marketing e divide o custo desse investimento pela chamada margem de contribuição. A margem de contribuição por unidade é calculada tomando-se o preço do produto ou serviço por unidade e subtraindo o custo variável do produto ou serviço por unidade. Isso resulta na margem de contribuição por unidade.

Nesse caso, vamos pressupor que o produto custa US\$ 100 e o custo variável é US\$ 50. A margem de contribuição seria US\$ 50. Dividem-se os US\$ 100 milhões pela margem de contribuição de US\$ 50 por unidade, obtendo duas milhões de unidades. Se concluir que consigo fazer uma venda incremental de dois milhões de unidades, devo fazer o investimento, pois pelo menos conseguirei atingir um ponto de equilíbrio. Ou, se conseguir vender mais de duas milhões de unidades, é um retorno positivo que ganharei ao fazer o investimento.

Se pensar que não consigo vender duas milhões de unidades, não devo fazer o investimento, pois não obterei um ponto de equilíbrio.

Margem de contribuição *

A **margem de contribuição** indica o lucro obtido sobre bens ou serviços vendidos, sem considerar os custos fixos da empresa. Ela mostra o valor agregado de margem disponível após deduzir os custos variáveis para cobrir os custos fixos e gerar lucro para a empresa. Em outras palavras, mostra quanto é necessário produzir para cobrir os custos fixos.

A análise de margem de contribuição também ajuda a gerência a:

- Comparar a rentabilidade de produtos
- Decidir entre acrescentar ou eliminar uma linha de produtos
- Determinar o preço de um produto ou serviço
- Estruturar as comissões de vendas

Por exemplo, uma empresa provavelmente deve manter uma linha de produtos com margem de contribuição positiva, mesmo que o lucro calculado da forma tradicional seja negativo. Isso ocorre porque a margem de contribuição gerada ajuda a pagar os custos fixos. No entanto, se a margem de contribuição da linha de produtos for negativa, a empresa perderá dinheiro em cada unidade produzida. Não é possível compensar esse tipo de perda com volume. Portanto, a empresa deve desistir da linha de produtos ou aumentar os preços.

Exemplo da KSS

Considere a nova linha de carrinhos de serviço que a Kitchen Storage Solutions está avaliando produzir. Suponha que os novos carrinhos serão vendidos a US\$ 75 e que o custo variável por unidade seja de US\$ 22. Os gerentes calculam o ponto de equilíbrio da seguinte maneira:

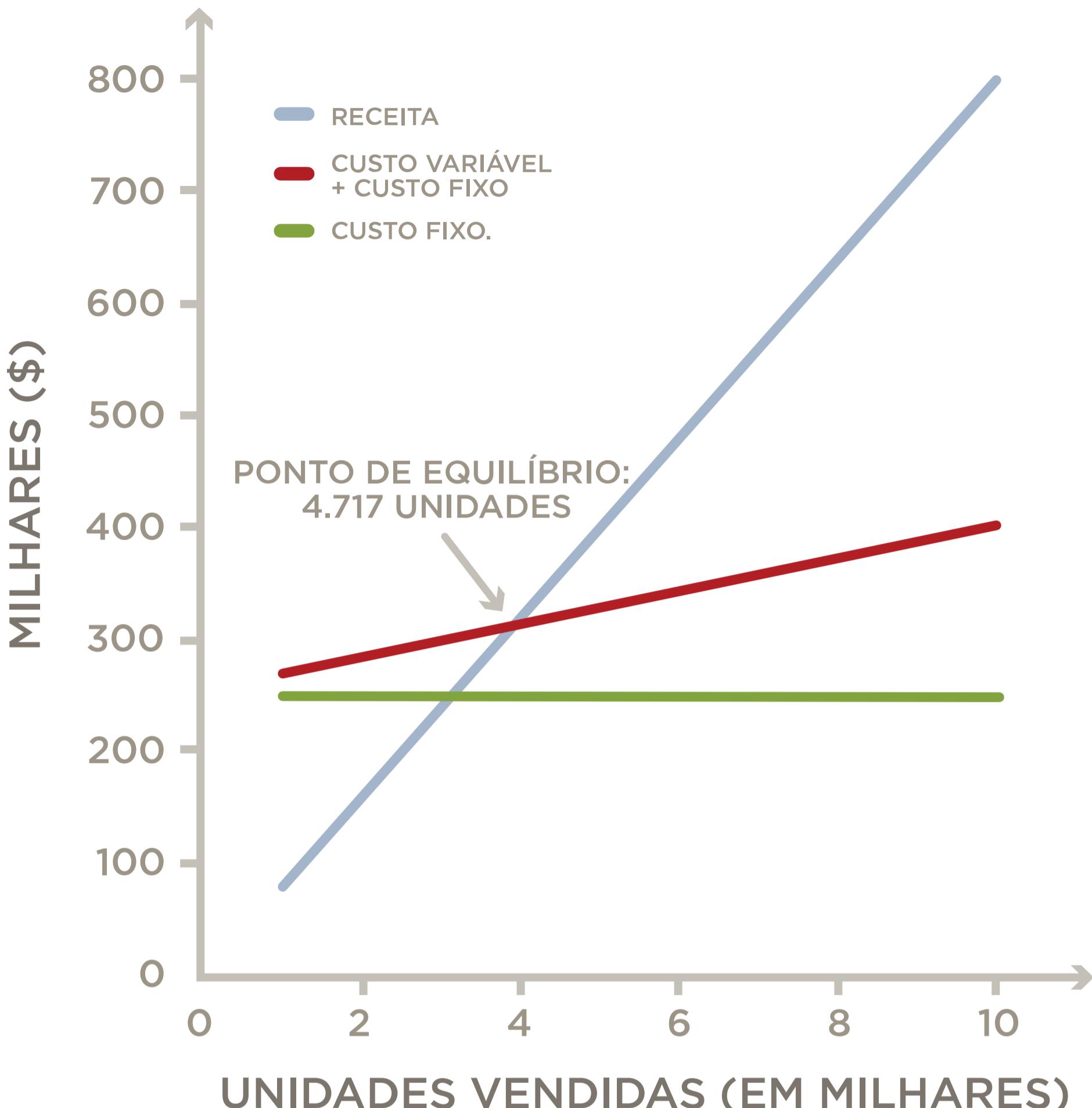
1. Determinam a contribuição unitária:

$$\text{US\$ 75 (preço unitário)} - \text{US\$ 22 (custo variável por unidade)} = \text{US\$ 53 (contribuição unitária)}.$$

2. Em seguida, eles inserem o valor da contribuição unitária na fórmula do ponto de equilíbrio:

$$\text{US\$ 250.000 [investimento total necessário]} \div \text{US\$ 53 [contribuição unitária]} = 4.717 \text{ carrinhos de serviço [volume do ponto de equilíbrio]}$$

Análise do ponto de equilíbrio do investimento em carrinhos de serviço



Nesse ponto, a KSS precisa decidir se o volume do ponto de equilíbrio é atingível. A expectativa de vender 4.717 carrinhos de serviço é realista? Se afirmativo, em quanto tempo?

Para calcular o volume do ponto de equilíbrio do novo robô que a KSS também está considerando, os gerentes definiriam a contribuição unitária como redução de custo por unidade.

Análise de sensibilidade

Suponha que você espere que uma nova linha de produtos comece a gerar um determinado lucro anual daqui a um ano. E se alguma variável sofrer alteração? Como isso afetaria sua avaliação geral da oportunidade de investimento?

A **análise de sensibilidade** permite fazer exatamente esse tipo de pergunta. Ela também permite observar as ramificações de alterações incrementais nas premissas que fundamentam uma determinada projeção.

A Kitchen Storage Solutions pensa em investir em uma nova linha de carrinhos de serviço. As principais partes interessadas têm premissas diferentes sobre esse investimento:

Três premissas diferentes:

- Sherman, o vice-presidente da divisão de suportes suspensos da empresa, faria a fiscalização diária da nova linha de produtos. Ele estima que a nova linha gerará US\$ 60.000 de lucro anual por cinco anos.
- Natasha, diretora financeira da empresa, está um pouco mais cautelosa quanto ao investimento. Ela acredita que Sherman subestimou muito os custos de marketing necessários para divulgar a nova linha. Natasha prevê um fluxo de lucro anual de US\$ 45.000.
- Theodore, vice-presidente sênior da KSS para desenvolvimento de novos negócios, é um otimista por natureza. Ele está convencido de que os carrinhos de serviço se venderão praticamente sozinhos e que produzirão um fluxo de lucro anual de US\$ 75.000.

A KSS realiza uma análise de sensibilidade para calcular o VPL de três diferentes cenários de lucro:

Rendimentos de três resultados diferentes:

- O VPL do cenário de Sherman é de US\$ 2.742.
- O VPL do cenário de Natasha é de -US\$ 60.443, um VPL negativo.
- O VPL do cenário de Theodore é de US\$ 65.927.

Se Natasha estiver certa, os carrinhos de serviço não compensarão o investimento, uma vez que o VPL desse cenário é significativamente negativo. Porém, se Sherman ou Theodore estiverem corretos, o investimento vale a pena, de forma marginal, segundo as projeções de Sherman, e muito lucrativo, segundo as projeções de Theodore.

Esse é momento da decisão. Se Natasha tiver feito a melhor avaliação dos três, o conselho de administração da KSS poderá optar por aceitar a estimativa dela do potencial de lucro da nova linha. Melhor ainda: a empresa deverá analisar mais detalhadamente os custos de marketing.

Seja qual for o caminho seguido pela KSS, a análise de sensibilidade proporciona ao conselho de administração uma visão mais detalhada do investimento e de como ele seria afetado pelas diferentes premissas.

Nesta atividade, decida qual ferramenta de custo-benefício deve ser usada na situação descrita a seguir.



Na sua apresentação, você apresenta o ROI do investimento proposto e as comparações de investimentos. Você também inclui uma análise do período de retorno de investimento que mostra quanto tempo você acredita que levará para recuperar os custos do investimento. A equipe de gestão aprova o seu investimento e a aquisição do robô. Então, ela começa a discutir sobre o fluxo de lucro anual que será gerado pelo novo produto. Você acredita que a sua estimativa é bastante conservadora, mas a diretora financeira prevê um fluxo de lucro ainda mais conservador e teme que seja necessário aumentar o orçamento de marketing para que o novo produto tenha sucesso. O vice-presidente de vendas, no entanto, está otimista: ele prevê que o novo produto decolará rapidamente, gerando um fluxo de lucro superior ao estimado. A equipe de gestão pede que você investigue mais a fundo o fluxo de lucro potencial.

Que ferramenta de custo-benefício você deve usar?

(A) Valor presente líquido (VPL)

(B) Análise de ponto de equilíbrio

(C) Análise de sensibilidade



Esta é a melhor opção! A análise de sensibilidade permite entender como diferentes premissas se comportam quando as variáveis de um cenário mudam. Por meio da análise de sensibilidade, é possível comparar diferentes cenários e chegar a uma variedade de projeções. Isso dará à alta gerência uma visão mais detalhada do investimento na nova linha de produtos e dos seus possíveis fluxos de lucro. Essa análise também ajudará você a fazer um planejamento com antecedência e a se preparar para eventualidades.

Estime benefícios e custos não quantificáveis

Os muitos números diferentes que você pode usar para fazer uma análise de custo-benefício não contam toda a história por si mesmos. O julgamento e o contexto organizacional são importantes, portanto, também é preciso incorporar fatores não quantificáveis. Alguns exemplos incluem:

- A adequação estratégica da nova oportunidade à missão da organização.
- A capacidade de aproveitar a nova oportunidade sem perder o foco.
- O aumento na reputação da empresa que o novo investimento pode trazer.
- A melhoria da qualidade das informações usadas para tomar decisões de negócios.

Reflita por um momento sobre os benefícios e os custos não quantificáveis:

- **Tente quantificá-los o máximo possível.** Suponha que você ache que um novo sistema de TI gerará um benefício não quantificável na forma de aprimoramento das informações, com dados mais abrangentes e mais fáceis de entender, além de mais amplamente disponíveis. Você quer atribuir um valor a esse benefício e chega a um montante que representa o valor do tempo dos funcionários economizado pelas novas informações. Você apresenta outro número que representa o valor do aumento na retenção de clientes que a sua empresa poderia ter ao usar o sistema para entender melhor os padrões de compra. Você não colocará necessariamente essas estimativas nas suas análises de retorno sobre o investimento (ROI) ou de valor presente líquido (VPL). Porém, essas estimativas podem ser bastante persuasivas no decorrer das negociações com os tomadores de decisão de investimentos.

- **Pondere os fatores quantificáveis e não quantificáveis.** Suponha que o VPL de uma oportunidade de investimento seja apenas marginalmente positivo. Nesse caso, você pode atribuir o mesmo peso a considerações mais qualitativas, como a adequação estratégica, em sua decisão final sobre prosseguir ou não com o investimento.

Impacto das taxas de câmbio na rentabilidade *

Há alguns fatores que afetam os lucros da empresa sobre os quais não se tem controle. Os impostos são um exemplo. Outro fator são as taxas de câmbio, o preço de uma moeda em relação a outra moeda. É importante lembrar dessa variável ao avaliar novos investimentos.

As taxas de câmbio flutuam, dependendo de variáveis como fluxos comerciais, orçamentos governamentais e taxas de juros relativas. Sempre que uma empresa de um país faz negócios em outro país, as alterações nas taxas de câmbio afetam a rentabilidade das suas operações.

- *Exemplo: um fabricante dos Estados Unidos vende regularmente máquinas em Hong Kong por HK\$ 780.000. Digamos que a taxa de câmbio seja de 7,8 HK para cada US\$ 1, o que resultaria no valor de US\$ 100.000.*

Contudo, o dólar norte-americano pode perder valor em relação à moeda de Hong Kong. A nova taxa de câmbio é de HK\$ 6,80 para cada US\$ 1. O fabricante recebe os mesmos HK\$ 780.000 por suas máquinas, mas esse montante agora equivale a US\$ 114.706. Mantendo todas as outras variáveis constantes, a rentabilidade das vendas aumentou 14,7%. O fabricante pode embolsar a diferença ou reduzir os preços em Hong Kong para aumentar a demanda.

No entanto, se o dólar norte-americano se valorizar em relação à moeda de Hong Kong, ocorrerá o oposto. As pessoas e as empresas que compram de Hong Kong terão ganhos. E quem vende lá sairá perdendo.

Muitas empresas têm operações altamente complexas em mercados estrangeiros. Elas produzem certos produtos internamente, outros em países estrangeiros e alguns em vários locais. As mercadorias são enviadas em ambos os sentidos, e de um país estrangeiro para outro. Em todas as transações internacionais há o risco de que as taxas de câmbio flutuem na direção errada e de que os lucros da transação sejam inferiores ao esperado.

Não há muito que fazer em relação às taxas de câmbio. Porém, os departamentos financeiros das organizações adotam medidas de proteção contra esses riscos. Eles podem, por exemplo, comprar instrumentos financeiros (como futuros de moedas, opções e swaps) que lhes permitem adquirir ou vender determinadas moedas a preços prefixados, travando dessa forma o retorno das taxas de câmbio. Esse “hedge” ajuda a proteger contra alterações inesperadas da taxa. As opções de hedge não são baratas e nem sempre funcionam perfeitamente. Portanto, embora a empresa possa reduzir os efeitos das taxas de câmbio na rentabilidade, raramente consegue eliminá-los.

Com ou sem hedge, lembre-se: se os preços de um fornecedor estrangeiro (ou vendedor) forem muito atraentes, não se esqueça de analisar a volatilidade da moeda estrangeira em relação à moeda com a qual a sua empresa faz negócios. Grandes flutuações podem destruir os ganhos provenientes dos preços mais baixos desse fornecedor.



Sobre Biografia Transcrição

De certa forma, todo gerente de projetos é um gerente de riscos. É aqui que finanças e gestão geral realmente se cruzam de forma poderosa. Afinal, todo gerente de projetos precisa aprender sobre os riscos e a pensar em estratégias para mitigar esses riscos. Meu exemplo favorito é o estudo de viabilidade que escrevi sobre uma empresa de viagens para estudantes. Uma empresa muito simples, mas com muitos riscos.

Especialmente quando leva estudantes americanos para a Europa. Como consequência disso, ela corre um grande risco. Esse risco é que suas receitas são em dólares e os custos são em euros e libras. Se a taxa de câmbio muda, a empresa pode se prejudicar. O estudo falava disso e então a discussão tomou um rumo fascinante. Começou por tentar entender qual é a importância deste risco. E por fim viu-se que este era um risco considerável, como dá para imaginar. Ou seja, se a taxa de câmbio muda, pode acabar com os lucros do ano. Pode acabar com a empresa.

Essa foi a primeira parte. A segunda era: o que devem fazer a respeito? A parte divertida foi que analisamos o cenário profundamente, um cenário de base para o que eles esperavam que acontecesse. Fizemos todos os cálculos, definimos as estratégias de hedge alternativas e pensamos em contratos cambiais a prazo, opções ou em não fazer nada. Todos acabaram decidindo pela estratégia de usar contratos cambiais para eliminar riscos.

No fim, a discussão mudou totalmente. É que percebemos que estávamos gerenciando o cenário de base, exatamente a coisa errada a se fazer. O principal risco que esta empresa enfrenta não é a exposição à mudança do câmbio, mas o perigo de a procura cair vertiginosamente. Com certos eventos mundiais, por exemplo. E depois de pensar nessa parte específica dos negócios, você compreenderá que esse é o risco subjacente fundamental que cria o risco de taxa cambial e notará que, na verdade, a estratégia que escolheu no início, que é a estratégia de contrato cambial, é justamente a estratégia errada. E precisará reconsiderar tudo.

Primeiramente, esse é um ótimo exemplo de como riscos podem ser amplos no gerenciamento de projetos e do tamanho de sua importância. Toda empresa tem algum tipo de risco que precisa gerenciar. Em segundo lugar, combate a ideia de que se pode eliminar riscos. Nenhuma estratégia elimina riscos. Tudo que você pode fazer é gerenciá-los.

O terceiro fato que adoro neste caso é que não devemos pensar no cenário de base ao gerenciarmos riscos. Você precisa pensar nos resultados ruins, em como gerenciar esse resultado, onde estará o resto da organização. E como criar uma estratégia que preverá isso e será desenvolvida exatamente para tal. Não para o bom resultado, nem

para o médio resultado mas para o resultado que gera a maior preocupação. Por isso que acredito que este exemplo é poderoso. E por isso penso que a gestão de riscos é fundamental ao pensar em projetos, sejam eles quais forem.

FERRAMENTA

Fórmulas financeiras

 [Baixar Ferramenta](#)



O que você fará no futuro para determinar se os seus investimentos terão um bom retorno?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.



Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Monitorar o desempenho financeiro

Curso

Fundamentos de finanças



Lições



1 Entender os demonstrativos financeiros

2 Avaliar a saúde financeira

3 Desenvolver um orçamento

4 Fazer uma análise de custo-benefício

5 Monitorar o desempenho financeiro

Monitore seu investimento

Monitore seu orçamento operacional

Adapte-se às mudanças

6 Desenvolver a inteligência financeira da sua equipe

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



[← Fundamentos de finanças](#)

Monitorar o desempenho financeiro

Quer esteja monitorando um investimento ou um orçamento operacional que desenvolveu para sua equipe, você precisa acompanhar o desempenho financeiro das suas iniciativas e solucionar qualquer problema. Algumas técnicas simples, porém eficientes, podem ajudar você.

12 Minutos

Monitore seu investimento

Ao avaliar um novo investimento, você está fazendo um planejamento de longo prazo, normalmente de um ano ou mais. Entretanto, no mundo real, cenários mudam, planos dão errado e estimativas podem rapidamente se tornar obsoletas.

Assim, é preciso monitorar as projeções sobre receitas e despesas dos investimentos e compará-las com as receitas e as despesas reais. O recomendável é fazer isso mensalmente para que possíveis problemas sejam detectados com antecedência.

Se o seu investimento não estiver seguindo o orçamento e se houver uma tendência de manutenção de custos inesperadamente elevados (ou de receitas inesperadamente reduzidas), você talvez precise repensar a iniciativa ou até mesmo suspendê-la.

EXEMPLO

Considere as projeções para uma nova linha de carrinhos de serviço lançada pela Kitchen Storage Solutions. A equipe de gestão optou por usar as projeções de lucro otimistas de Theodore. Estes são os resultados do negócio no início do primeiro trimestre:

Item	Orçamento: janeiro	Real: janeiro	Desvio () = desfavorável
Receitas dos carinhos de serviço	US\$ 39.000	US\$ 38.725	US\$ (275)
Custo de mercadorias vendidas	US\$ 19.500	US\$ 19.200	US\$ 300
Lucro bruto	US\$ 19.500	US\$ 19.525	US\$ 25
Marketing	US\$ 8.500	US\$ 10.100	US\$ (1.600)
Despesas administrativas	US\$ 4.750	US\$ 4.320	US\$ 430
Total das despesas operacionais	US\$ 13.250	US\$ 14.420	US\$ (1.170)
Lucro operacional	US\$ 6.250	US\$ 5.105	US\$ (1.145)

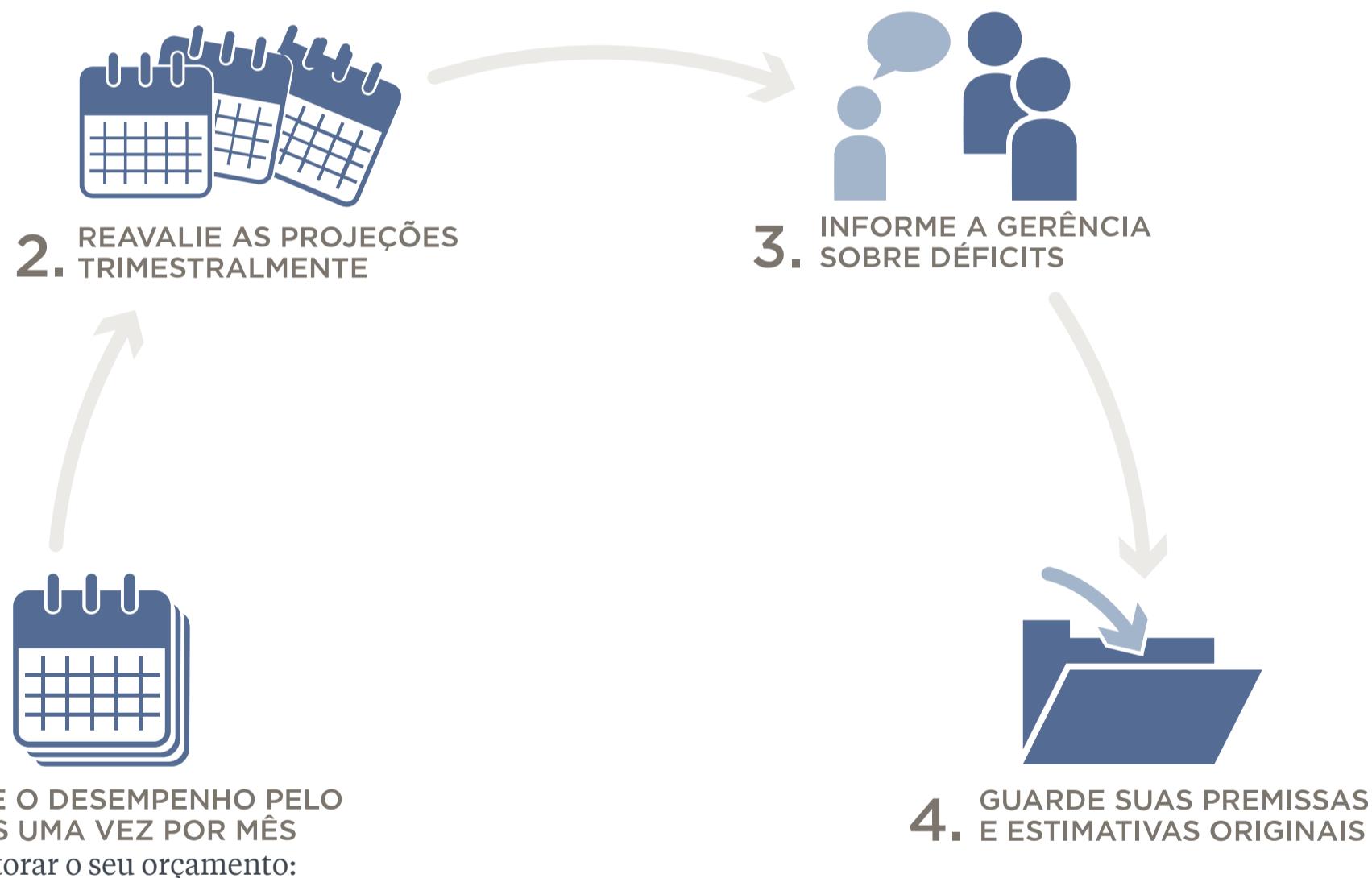
A nova linha está tendo um bom desempenho em termos de receitas e custo das mercadorias vendidas. O único grande desvio negativo está na linha de despesas de marketing. Se a gerência analisar apenas os números do primeiro mês, será difícil saber se essa é apenas uma variação única ou se a KSS precisará gastar mais em marketing do que Theodore havia previsto.

Após uma análise mais aprofundada, a gerência verifica que os custos de marketing continuarão mais altos do que o esperado. Ela conclui que a previsão de Theodore de que os carrinhos “se venderiam sozinhos” não se confirmará.

Entretanto, a projeção revisada confirma as estimativas de Sherman sobre os custos de marketing e um lucro anual de US\$ 60.000. A nova linha de carrinhos de serviço ainda parece economicamente viável, mas não terá o enorme sucesso que Theodore previu.

Monitore seu orçamento operacional

Após obter a aprovação para o orçamento operacional da sua equipe, é importante monitorar o que realmente acontece em relação ao que você previu no orçamento. Análises de orçamento oferecem a oportunidade de comparar estimativas e resultados reais, de investigar os motivos de qualquer diferença, de solicitar feedback da gerência e de revisar estimativas.



Para monitorar o seu orçamento:

- 1. Avalie o desempenho pelo menos uma vez por mês.** Preste especial atenção a grandes desvios positivos e negativos. Descubra as causas desses desvios. É uma questão de registro tardio, isto é, há algum custo ou despesa que não foi lançado quando o orçamento foi preparado? Ou se trata de uma variação sazonal, que ocorre apenas uma vez? Se for esse o caso, você provavelmente não precisará mudar nada. No entanto, continue monitorando esses desvios regularmente nos meses seguintes para ter certeza de que eles diminuíram. Caso não se trate de um problema de registro tardio nem de uma anomalia isolada, você provavelmente precisará rever suas premissas.
- 2. Reavalie as projeções a cada trimestre.** Orçamentos são preparados anualmente, mas as estimativas costumam ser imprecisas. Erros de estimativa ocasionais não são raros. A reavaliação trimestral é uma boa maneira de confrontar suas projeções com a realidade. Com atualizações periódicas das projeções, você e a alta gerência sempre terão as informações mais precisas e recentes na hora de tomar decisões.

3. Se perceber que não conseguirá atingir as metas do seu orçamento anual, informe à alta gerência. Dessa maneira, eles poderão ajustar o orçamento geral da empresa. Além disso, eles poderão orientar você sobre a melhor maneira de enfrentar os reveses. Você também deve informar à alta gerência caso o desempenho da sua equipe esteja superando as expectativas. Normalmente, as organizações realizam sessões regulares de revisão orçamentária. Entretanto, se a diferença entre a realidade e o orçado for muito grande, não espere pela sessão de revisão para informar à alta gerência.

4. Guarde uma cópia das premissas e estimativas do seu orçamento original. Isso ajudará você a melhorar a sua capacidade de projeção no ciclo orçamentário do próximo ano.

Sua empresa já deve ter um processo contínuo de projeções ou de orçamento, segundo o qual os orçamentos são atualizados periodicamente com os valores reais.

Crie eficiências



[Sobre](#) [Biografia](#) [Transcrição](#)

Como gerente financeiro, você sempre tem que olhar para os números. Os números podem dar diversas informações sobre questões que você às vezes nem percebe que estão acontecendo.

Ao olhar para os números, você pode corrigir um problema ou uma situação. Estava conferindo a documentação de um dos funcionários, que eles preenchem todos os dias para ver o que realizaram, e percebi que havia uma enorme quantidade de horas gasta com limpeza. As pessoas limpam a área onde trabalham, pois algumas fábricas possuem móveis, outras possuem metais, por isso tudo tem que estar bem limpo. Quando olhamos para os números, percebemos isso. Mas antes de olhamos só para o local de trabalho, ninguém havia notado isso. Decidimos que, em vez de fazer as pessoas limparem seu local de trabalho, contratariamois duas pessoas para fazer isso durante o dia todo. Dessa forma, economizamos muito dinheiro, só por eliminar a tarefa de limpar a área de trabalho.

Essa foi uma boa contribuição para as finanças e economia da empresa, algo que ninguém tinha notado porque todos estavam muito ocupados fazendo o que queriam fazer sem olhar para os números que apontavam o que estava acontecendo.



Planilha para elaboração e monitoramento do orçamento anual

[Baixar Ferramenta](#)



Com que frequência você monitora os resultados reais e os compara com o orçamento?

11% Semanalmente

53% Mensalmente

20% Trimestralmente

6% Anualmente

9% Outros

Total de respostas: **163**



Você monitora bem o orçamento operacional do seu grupo? Selecione todas as afirmações a seguir com as quais você esteja de acordo.

- Eu avalio regularmente o desempenho real em relação ao orçamento.
- Eu presto muita atenção nas variações positivas e negativas mais significativas e procuro saber quais são suas causas.
- Eu analiso as projeções para garantir que tenho as informações mais recentes e precisas.
- Se percebo que meu grupo não conseguirá cumprir o orçamento, eu comunico as possíveis causas que identifiquei, juntamente com minhas recomendações para lidar com as dificuldades.



Quais medidas adicionais você pode tomar para monitorar regularmente o orçamento operacional do seu grupo e comunicar suas descobertas a outras pessoas na organização?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Adapte-se às mudanças

Se as surpresas no seu orçamento forem anomalias isoladas, não se preocupe demais, pois a situação talvez se resolva por si só. Entretanto, fique atento a essas rubricas específicas durante as subsequentes comparações mensais entre os valores do orçamento e os números reais.

Por outro lado, se a causa do desvio não for uma eventualidade, reexamine suas premissas e ajuste o orçamento. Tente descobrir outros motivos possíveis para os erros de projeção.

EXEMPLO

É possível que as despesas do trimestre em curso sejam maiores do que você orçou porque as vendas aumentaram consideravelmente. Nesse caso, o aumento nas despesas é uma boa notícia.

No entanto, e se o aumento das despesas se deve a um aumento inesperado e considerável nos custos de combustível? Aumentos de custo afetam o orçamento direta e indiretamente: diretamente, na forma de elevação dos custos de viagens da equipe de vendas e de transporte das mercadorias acabadas; e indiretamente, nos custos de fabricação e transporte de todas as matérias-primas usadas na fabricação dos produtos.

Em muitos casos, você precisará encontrar uma maneira de compensar o aumento inesperado nas despesas ou a redução nas receitas previstas. Talvez seja possível realocar verbas de outras rubricas para compensar os itens que ultrapassaram o orçamento.

De qualquer maneira, manter registros precisos e premissas transparentes ajudará você e a sua gerência a tomar decisões financeiras mais conscientes, seja em relação a custos operacionais contínuos ou a um investimento.

Use as más notícias a seu favor



Sobre Biografia Transcrição

Deixe-me contar a história de um fabricante farmacêutico de genéricos que trabalhava na previsão das vendas. Um dos gerentes de vendas previu um crescimento de 25% em relação ao ano anterior. Que notícia excelente! A direção ficou animadíssima, adoraram. O que esse gerente que não disse à direção foi que o FDA fechou a fábrica de um dos principais concorrentes, pois não foram aprovados em uma auditoria. Se eles soubessem dessa informação importante, não teriam orçado um crescimento das vendas de 25%, mas de 100%. Eles tiveram a oportunidade de literalmente duplicar suas vendas, pois um concorrente importante estava fora do jogo já que o FDA tinha fechado sua instalação.

Mas eles não perderam a oportunidade somente aquele ano. Eles perderam outra oportunidade maior. Eles poderiam ter fortalecido o relacionamento com um cliente importante pois tiveram sucesso quando um dos seus principais concorrentes não tinha sido capaz de agradar o cliente. Essa oportunidade perdida de consolidar um relacionamento com um grande varejista por muitos e muitos anos era a maior perda resultante dessa atividade enganadora desse gerente que não divulgou essa informação importante sobre as fábricas do concorrente terem

notícias e não querem compartilhá-las com os executivos seniores no processo orçamentário.

Deixe-me dar um exemplo de uma situação em que um gerente percebe que todas as outras divisões projetam aumento de 10 a 15% nas vendas. Esse gerente sabe que eles estão no processo de perder uma conta importante e que suas vendas provavelmente irão sofrer um declínio de 20% até eles encontrarem um substituto para essa conta importante. Mas não querendo perder crédito junto aos seus colegas, ele diz: “Sim, nós também podemos conseguir 10% a 15% no crescimento das vendas”. E é isso que a organização utiliza no processo orçamentário.

Seis meses após o início do ano, eles percebem que não conseguiram aumentar 10% a 15% nas vendas, e que, na realidade, as receitas estão em declínio. No entanto, a organização poderia ter respondido muito diferente se eles soubessem disso desde o início. Eles poderiam ter aumentado sua campanha de marketing, poderiam ter encontrado fontes de receita em outras divisões ou outras regiões. Mas todas essas oportunidades foram perdidas, porque esse gerente não estava disposto a compartilhar essa má notícia a tempo.

Portanto, nos dois exemplos, aprendemos lições sobre as falhas humanas. E as lições são realmente as mesmas. Você deve ser franco no processo orçamentário e não deve revelar boas notícias ou esconder más notícias de forma seletiva.

E não é apenas o desempenho da organização que sofre. A reputação dos gerentes é prejudicada, e isso leva muito mais tempo para se recuperar. Dessa forma, como jovens gerentes, eu fortemente recomendo que vocês sejam francos durante o processo orçamentário para o bem da organização e para o bem das suas próprias carreiras.



O que você fará no futuro para ajudar a monitorar o desempenho financeiro da sua equipe e lidar com possíveis problemas?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Desenvolver a inteligência financeira da sua equipe

Curso

Fundamentos de finanças



Lições



- 1 Entender os demonstrativos financeiros
- 2 Avaliar a saúde financeira
- 3 Desenvolver um orçamento
- 4 Fazer uma análise de custo-benefício
- 5 Monitorar o desempenho financeiro
- 6 Desenvolver a inteligência financeira da sua equipe

Por que isso é importante para a sua equipe

Estratégias de educação financeira

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



◀ [Fundamentos de finanças](#)

Desenvolver a inteligência financeira da sua equipe

Não basta desenvolver apenas a sua própria inteligência financeira. Faça o mesmo com a sua equipe, que precisa entender as implicações financeiras do trabalho.

8 Minutos

Por que isso é importante para a sua equipe

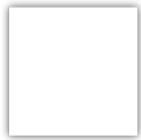
Os membros da equipe podem tomar decisões mais inteligentes a partir do momento em que passam a ter conhecimento das implicações financeiras daquilo que realizam no dia a dia. Por exemplo:

- Devem reparar uma peça danificada ou usar uma peça nova?
- Devem trabalhar de maneira rápida para produzir o máximo possível ou trabalhar de modo mais cauteloso e cometer menos erros?
- Devem dedicar tempo ao desenvolvimento de novos serviços ou cultivar e atender os clientes já existentes?

Um pouco de educação financeira também pode ajudar sua equipe a entender a lógica por trás das metas estabelecidas para a equipe. Por exemplo, seus funcionários entenderiam que as mudanças nas metas do trimestre atual não se devem a uma escolha aleatória feita por algum executivo, mas porque a situação financeira da empresa mudou.

Se os funcionários tomarem conhecimento dos motivos que fundamentam as mudanças de metas, eles provavelmente se mostrarão mais dispostos a se adaptar à nova situação. Sem compreender o motivo, eles podem se perguntar se a equipe de gestão realmente sabe o que está fazendo.

Enfrente o seu medo



[Sobre](#) [Biografia](#) [Transcrição](#)

Há muito tempo, ouvi uma música linda, que se tornou quase um hino para mim: "Everybody's Free" (Todos são livres), de Baz Luhrmann. Tem um verso lindo, que parece muito propício para este momento. Diz: "Faça uma coisa que te assusta todos os dias."

Não chego a sugerir isso todos os dias, mas uma ou duas vezes na vida, uma pessoa deve fazer algo de que tem muito medo ou pavor. Você deve lidar com seus medos, porque eles irão transformá-lo e farão de você uma pessoa melhor.

Um incidente que aconteceu comigo na minha vida foi que, durante e após o meu MBA, eu tinha pânico de finanças. Tinha pavor disso.

Eu não sei o motivo, porque, em geral, eu era muito bom com números, matemática e essas coisas. Mas, olhando para trás, talvez a razão fosse que havia muitas pessoas muito melhores em finanças à minha volta. Ou talvez o professor fosse um pouco intimidador ou todo o malabarismo de balanço patrimonial, P&L, finanças corporativas, avaliações, valores finais, betas etc. me assustasse e eu tenha começado a evitar o assunto.

Fui me especializar em marketing e comecei a carreira como profissional de marketing, um ramo no qual trabalhei uns oito ou nove anos. Nunca poderia imaginar que mudaria minhas especializações funcionais. Depois de oito anos trabalhando com marketing, mudei para finanças porque me pediram para entrar na organização onde estou atualmente. Acho que foi uma ótima decisão e se fosse para voltar, tomaria a mesma decisão novamente.

Afinal, percebi, com a minha exposição às finanças nessa organização, a centralidade disso para qualquer empresa e a importância das finanças em definir como a organização irá progredir. Se ela será bem-sucedida ou se será um fracasso. Esse tem sido um grande aprendizado para mim, tratando-se de compreender as finanças e aceitar os medos para se tornar um gerente muito mais global, muito mais completo.

Pesquisa

Sua equipe possui inteligência financeira?

34% Sim

55% Um pouco

10% Não muito

Total de respostas: **157**

Estabeleça conexões

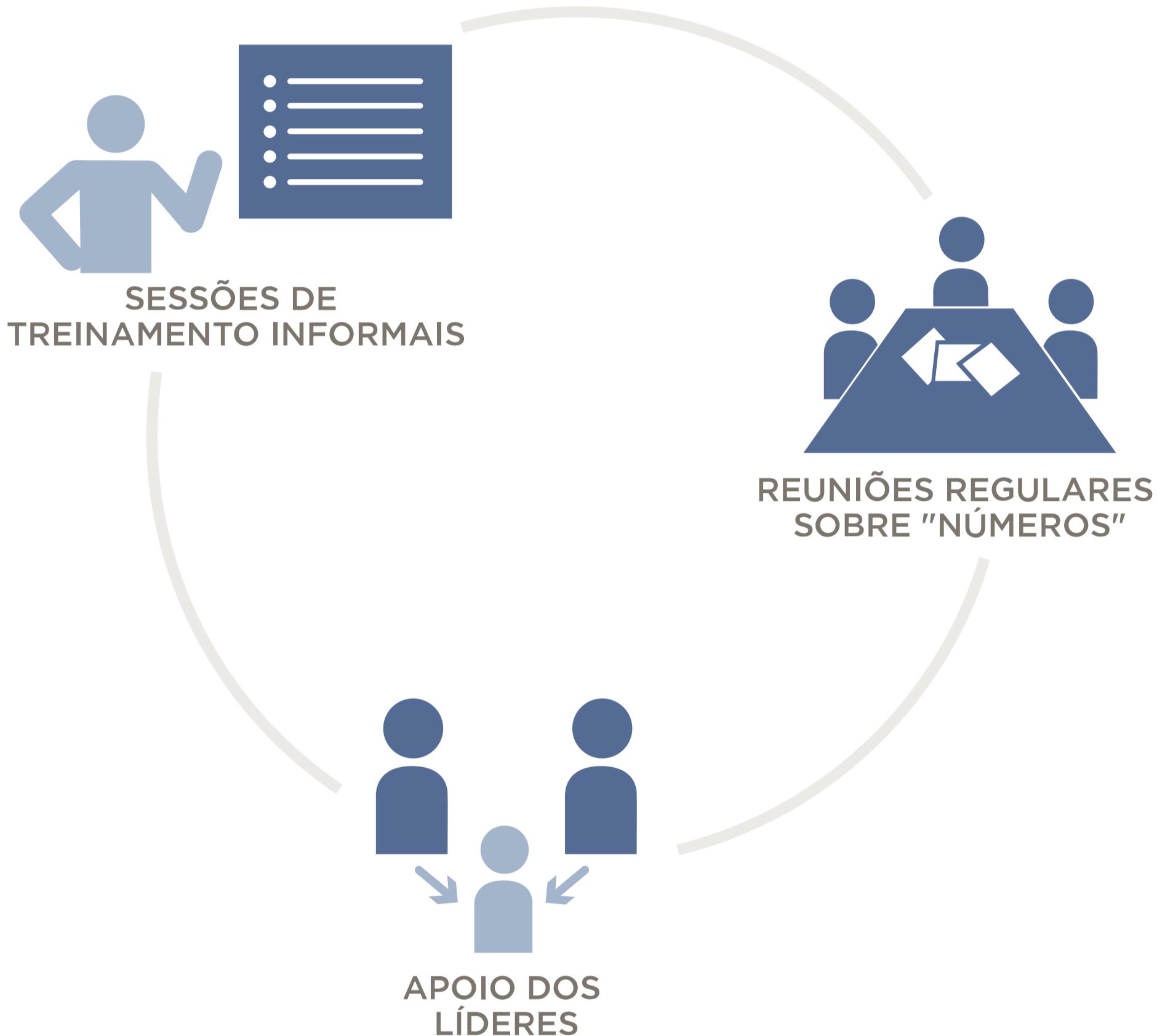
Até que ponto os membros da sua equipe entendem o impacto das ações deles sobre os resultados da empresa?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Estratégias de educação financeira

Para promover a educação financeira dos seus funcionários, você precisa incorporá-la à cultura da equipe. Organizar uma oficina ocasional ou distribuir um folheto contendo instruções não são medidas suficientes.

Três estratégias aplicadas com regularidade podem ajudar você a desenvolver a inteligência financeira da equipe:



- Sessões de treinamento informais
- Reuniões regulares sobre “números”
- Apoio dos líderes

Sessões de treinamento informais

Organize um treinamento de três sessões informais e de curta duração. Essas sessões não precisam ser muito elaboradas: até mesmo uma apresentação em PowerPoint com alguns materiais de apoio funciona bem. As sessões devem ter duração de 30 a 60 minutos cada uma. Concentre-se em um único conceito financeiro por sessão, dependendo do contexto e do que seja mais relevante para o trabalho da equipe.

EXEMPLO

Você lidera uma equipe de vendas e decide realizar três aulas com duração de uma hora cada uma sobre margem bruta, despesas de vendas como percentual de vendas e giros de estoque.

Ofereça essas aulas de maneira *regular*, mensal ou trimestralmente. Permita que as pessoas assistam à mesma aula duas ou três vezes, se quiserem. Muitas vezes demora algum tempo para que as pessoas compreendam os conceitos-chave. Incentive a participação de todos os seus subordinados diretos.

Eventualmente, peça a alguns de seus funcionários para que deem a aula no seu lugar. Essa é uma boa maneira de fazer com que eles dominem o conteúdo. Além disso, o estilo de ensino deles pode ser tão diferente do seu que eles talvez consigam resultados melhores com algumas pessoas.

Reuniões regulares sobre “números”

Quais são os dois ou três indicadores que medem o desempenho da sua equipe, semana após semana, mês após mês? Vendas? Entregas corretas? Horas faturadas? Novos clientes captados?

Esses indicadores provavelmente se relacionam com os demonstrativos financeiros da organização. Portanto, afetam essencialmente os resultados da empresa.

Comece então a compartilhar esses indicadores com a equipe em reuniões periódicas, incluindo o monitoramento das tendências ao longo do tempo. Explique aos funcionários:

- De onde vêm os indicadores
- Por que são importantes
- Como o comportamento de todos na equipe afeta esses indicadores

Compartilhar os indicadores com a equipe faz com que as pessoas fiquem mais comprometidas com o próprio trabalho. Elas conseguem perceber a ligação entre seus esforços e os resultados dos negócios. Logo as pessoas começarão, elas próprias, a falar sobre números. E a descobrir maneiras de atingir ou de superar esses números.

Quando você observar que isso já está ocorrendo, dê um passo adiante: trabalhe com a equipe para *projetar* o comportamento dos indicadores para o mês ou trimestre seguinte. Sempre que as pessoas ajudam a desenvolver projeções, elas passam a ter um senso de responsabilidade em relação aos resultados. E trabalham arduamente para atingir ou superar as projeções.

Apoio dos líderes

Provavelmente, suas iniciativas de treinamento financeiro precisarão do apoio da alta gerência. Quanto mais forte for esse apoio, mais as pessoas em toda a organização se comprometerão com a ideia.

Na verdade, as organizações que se beneficiam do treinamento em inteligência financeira geralmente são aquelas cujos executivos acreditam na importância desse tipo de treinamento. Essas empresas educam seu pessoal ano após ano. E algumas pessoas assistem a essas aulas todo ano para se atualizarem. Algumas organizações chegam até a acrescentar outras aulas para aprimorar o conhecimento dos líderes e gestores.

O apoio da alta administração também incentiva outras pessoas da organização a contribuírem com as iniciativas de treinamento financeiro. Havendo esse apoio, a equipe do departamento financeiro pode ajudar você e demais gerentes a desenvolver oficinas de inteligência financeira feitas sob medida para as necessidades do seu grupo.

38%. Essa foi a lamentável pontuação média dos gerentes norte-americanos em um teste de educação financeira.*



Experimente

[Kit da lição](#)

Quais estratégias você adota para melhorar a capacitação financeira da sua equipe? Selecione todas as opções aplicáveis.

- Eu organizo sessões de treinamento.
- Eu convoco reuniões periódicas sobre “números”.
- Eu peço apoio aos líderes seniores.

Aja

O que você fará no futuro para ajudar a sua equipe a entender melhor as implicações financeiras das ações do grupo?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

[A seguir: Avaliação](#)

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

Curso

Estudos de viabilidade



Lições



1 Entender os estudos de viabilidade

O que é um estudo de viabilidade?

Quando elaborar um estudo de viabilidade

Conheça os processos da sua organização

Identifique quem toma as decisões

O processo de desenvolvimento

2 Definir a oportunidade

3 Explorar as opções

4 Analisar as alternativas

5 Avaliar riscos

6 Criar um plano de implementação

7 Comunicar seu estudo

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



[**< Estudos de viabilidade**](#)

Entender os estudos de viabilidade

Deseja aproveitar uma nova oportunidade em sua organização? Comece elaborando um estudo de viabilidade.

O que é um estudo de viabilidade?

Como gerente, você pode identificar oportunidades para ajudar sua equipe, unidade ou organização a alcançar metas importantes da empresa. Você pode sentir o impulso de propor uma solução rápida para aproveitar a oportunidade. Porém, recomendar uma ação sem considerar as diversas alternativas possíveis é algo arriscado, e a proposta pode acabar sendo rejeitada por quem toma decisões.

Em vez de se precipitar, prepare um **estudo de viabilidade**: um documento ou apresentação comparando várias alternativas e propondo um único curso de ação que agregue mais valor.

Sua meta ao criar um estudo de viabilidade é ajudar as pessoas a decidir se investirão recursos na sua ideia. Se estiver elaborando um estudo para um projeto ou iniciativa dentro da sua organização, isso significa que você já tem acesso ao que precisa para apresentar um estudo de viabilidade vencedor: informações sobre as preocupações das principais partes interessadas e sobre as prioridades estratégicas da organização. *

Estudo de viabilidade versus plano de negócios

Embora os termos **estudo de viabilidade** e **plano de negócios** sejam muitas vezes confundidos, eles lidam com questões empresariais diferentes.

- Um **estudo de viabilidade** responde à seguinte pergunta: “O que acontecerá se optarmos por este curso de ação?” Por exemplo, se sua unidade estiver pensando em ampliar as vendas em um novo mercado, sua chefia poderia perguntar: “Em qual desses três mercados alternativos devemos investir para agregar o maior valor? Será que devemos mesmo fazer esse investimento?”
- Um **plano de negócios** descreve como uma organização ou unidade de negócios pretende explorar seu ambiente competitivo específico de maneira eficaz. Os planos de negócios abrangem projeções de longo prazo para receitas, despesas, estratégias de negócios, entre outras informações. Normalmente, gestores e executivos usam os planos de negócios para garantir o financiamento dos investidores ou para planejar a execução de uma estratégia de uma organização ou de um negócio.



Pesquisa

Em média, com que frequência você cria estudos de viabilidade?

8% Semanalmente

18% Mensalmente

20% Trimestralmente

19% Anualmente

Total de respostas: **167**

Quando elaborar um estudo de viabilidade

O processo de desenvolvimento de um estudo de viabilidade é semelhante àquele envolvido na solução de qualquer problema. Por exemplo, vamos supor que você não tenha pessoal suficiente para cumprir com suas responsabilidades ou que acredite que os concorrentes da sua empresa usam processos mais eficientes e com custos mais baixos. Desenvolver um estudo de viabilidade ajuda a identificar soluções potenciais e a apresentar a melhor solução aos tomadores de decisões.

Um estudo de viabilidade é útil quando se deseja:

- **Demonstrar o benefício organizacional** de um produto ou serviço proposto.
- **Priorizar projetos** no seu grupo e identificar quais deve eliminar.
- **Mostrar o valor de um produto ou serviço** a um cliente para fazer uma venda.
- **Obter recursos adicionais** para um novo projeto ou iniciativa.
- **Modificar uma oferta existente.**
- **Investir em um novo recurso**, como um treinamento ou programa de software.
- **Decidir se deve terceirizar** uma função em particular.

Crie e entregue um estudo de viabilidade sólido



Sobre Biografia Transcrição

Estudo de viabilidade exige ação. Seja você um empreendedor com ideia para uma nova empresa ou um membro da equipe ajudando o grupo a se destacar, é preciso sair da zona de conforto em busca de uma meta que valha a pena. Como sócio do Cambridge Group, meu papel é ajudar empresas a deixar seus mercados e expandir-se para impulsionar o crescimento ao criar novas categorias. Elaboramos estudos de viabilidade com foco em três Fs: fatos, fé e força de vontade.

O primeiro e mais importante F são fatos. Sua justificativa para mudar é tão forte quanto sua compreensão do status quo e do potencial para futuro crescimento. Deve-se pesquisar para ajudar outros stakeholders a ver a oportunidade. Um exemplo. A Swingline é uma empresa bem estabelecida que vendia grampeadores não muito modernos. Dirigentes convencionais diziam que a empresa não tinha muito potencial para crescer. Mas, com nossa orientação, foram mais longe. A Swingline descobriu que cerca de um terço de seus clientes eram responsáveis por 80% do lucro da empresa. Eles eram importantes consumidores, pois precisavam de grampeadores de alto desempenho para trabalhar e estavam dispostos a pagar por eles. Então, a Swingline criou uma estratégia de crescimento focando em produtos de alto desempenho e, assim, em nove meses, dobrou a venda de grampeadores.

O segundo F é a fé. Fé é um propósito que inclui, mas vai além do lucro. Há dois tipos de fé bem fundamentada. O primeiro é a confiança no caminho sugerido pelos fatos. O segundo é a firme convicção na importância e na qualidade inerente do que se está fazendo. A maioria das pessoas não liga para grampeador, mas, quando utilizado para trabalhar, sua qualidade importa muito. Foi preciso fé para a Swingline direcionar sua estratégia a esses superconsumidores com propósito que vai além do lucro. E essa fé foi recompensada.

O último F é a força de vontade. Mudança não é fácil para as pessoas nem para as empresas. Mesmo se os fatos nos apontam novas direções, não mudar pode parecer uma aposta mais segura. Mas pensando nas histórias de sucesso nos negócios, poucos acertaram logo de cara. Por exemplo, o iPad não foi a primeira aposta da Apple no segmento de tablets. Alguém se lembra de Newton? É preciso força de vontade para se comprometer com um novo e surpreendente estudo de viabilidade. A Swingline mostrou compromisso com a mudança quando um dos maiores varejistas de material de escritório que vende seus produtos resistiu mudar para produtos de qualidade superior, considerando que ninguém liga para grampeadores e que são mercadorias de baixa margem de lucro. A Swingline persistiu recorrendo a outros varejistas, que, ao final, participaram do seu sucesso.

É muito simples: é preciso coragem para seguir um caminho desconhecido. Portanto, o estudo de viabilidade certo é tão importante. Mostrando aos stakeholders uma visão do futuro baseada em fatos e tendo fé e força de vontade para atingir metas, é possível mudar a resposta deles de "é arriscado demais tentar" para "é arriscado demais não tentar".

DA COLEÇÃO

Reinvente seu modelo de negócios

 [LEIA MAIS](#)

Estabeleça conexões

Descreva uma ou duas oportunidades que você tenha identificado para ajudar sua equipe, unidade ou organização a atingir metas de negócios importantes.

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Conheça os processos da sua organização *

Antes de elaborar um estudo de viabilidade, descubra como sua organização analisa e aprova iniciativas. Por exemplo:

- **Sua empresa tem um processo formal para avaliar estudos de viabilidade?** Em algumas organizações, os estudos de viabilidade são analisados apenas em períodos específicos do ano, como durante o processo de orçamento anual.
- **Quem tem autoridade para aprovar seu estudo?** Às vezes, mesmo projetos pequenos precisam da aprovação de líderes seniores.
- **Que nível de detalhamento as partes interessadas querem que você forneça?** Muitas organizações exigem que se preencha modelos de estudo de viabilidade predefinidos.
- **O projeto é aprovado em etapas ou todo o projeto é aprovado de uma só vez?** Muitas empresas têm um processo em etapas, no qual o estudo de viabilidade primeiramente é analisado apenas com relação ao seu conceito geral. Se as partes interessadas aprovarem o projeto, elas pedirão para a equipe dividir o restante do projeto em fases, como desenvolvimento e testes, e se reunir novamente para aprovações subsequentes.

Consulte colegas *

Se sua organização não possuir um processo formal de análise de estudo de viabilidade, descubra o que outras pessoas fizeram para obter aprovação para suas iniciativas através de um processo mais informal. Reúna-se com elas para descobrir que materiais eles usaram, que ajuda foi solicitada, com que problemas elas se depararam e que erros elas cometem. Saber o que funcionou, e o que não funcionou, em sua organização aumentará a chance de sucesso da sua própria iniciativa.

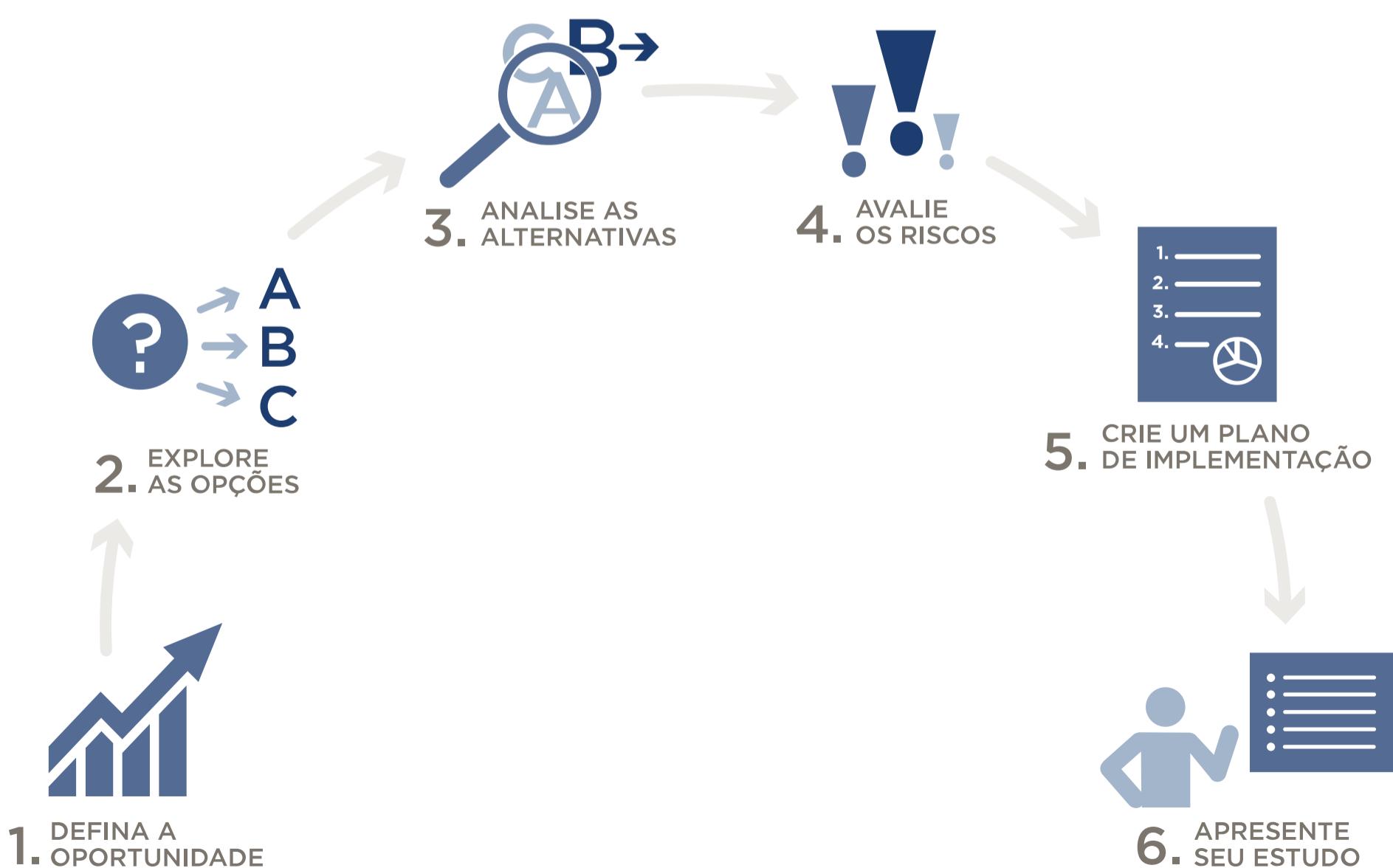
Identifique quem toma as decisões *

Geralmente, uma pessoa ou um grupo decidirá se sua iniciativa será aprovada ou não. Descubra quem avaliará sua ideia. Então, trabalhe em conjunto com sua chefia para identificar:

- O que essas pessoas têm a ganhar, ou a perder, com a oportunidade.
- Quem ou o que mais as influencia.
- Iniciativas semelhantes que apoiaram no passado.
- Como elas gostam de receber informações.
- Como elas tomam decisões.

Saber como elas se comportam e o que é importante para elas ajudará você a adaptar seu estudo de viabilidade ao público-alvo da forma correta.

O processo de desenvolvimento



Depois de aprender como os estudos são aprovados dentro da sua organização e o que mais será valorizado, siga estes seis passos para elaborar seu estudo de viabilidade:

- 1. Defina a oportunidade.** Descreva a situação e os objetivos de negócios que serão afetados pela sua proposta.
- 2. Explore as opções.** Faça um brainstorming para analisar as diversas abordagens possíveis e escolha três ou quatro para se aprofundar.
- 3. Analise as alternativas.** Analise como suas opções afetarão os objetivos de negócios e escolha uma para desenvolver.
- 4. Avalie os riscos.** Avalie como você atenuará os riscos associados à sua recomendação.
- 5. Crie um plano de implementação.** Identifique, em alto nível, como você pode atingir seus objetivos e quem vai se responsabilizar pela conclusão de cada meta intermediária.
- 6. Apresente seu estudo.** Crie um documento, uma apresentação, ou ambos, para expor sua recomendação aos tomadores de decisões.

Para elaborar um estudo de viabilidade convincente, você precisa concluir cada passo. Entretanto, a profundidade da análise e a extensão da documentação necessárias para dar sustentação ao seu estudo variarão dependendo do escopo, dos custos, do impacto organizacional e dos riscos da iniciativa.

Como tornar suas ideias viáveis



[Sobre](#) [Biografia](#) [Transcrição](#)

Imagine-se diretor executivo de uma grande corporação. Muitas pessoas têm ótimas ideias e pedem para que você invista nelas ou em seus empreendimentos. Como um CEO decide se deve investir ou não sem o respaldo de um bom estudo de viabilidade? Por isso, acho que respaldar a ideia com um bom e sólido estudo de viabilidade é o mais importante, caso queira levar sua ideia adiante.

Deixe-me dar mais dicas sobre como elaborar um estudo de viabilidade.

Primeiro, tenha certeza dos fatos. Verifique-os, fale com as pessoas. Verifique se todos os fatos mencionados em seu estudo de viabilidade são corretos e podem ser confirmados.

Em segundo lugar, verifique se suas premissas são realistas e atingíveis. Temos a tendência de levantar hipóteses de situações que nunca ocorrerão e isso acabaria com todo o estudo de viabilidade quando você está defendendo o projeto diante de uma gerência.

O terceiro aspecto fundamental é ser claro no estudo de viabilidade. Prepare-o bem e dedique a ele parte do seu esforço. Ele ajudará a passar suas ideias adiante.

Por último, mas não menos importante, comunique-se bem. Fale abertamente com a gerência e transmita claramente sua ideia e seu estudo de viabilidade para que as pessoas possam entender bem o que você está tentando alcançar. Dessa forma, suas ideias terão muito mais credibilidade.

Exemplo de estudo de viabilidade

 [Baixar Ferramenta](#)

FERRAMENTA

Modelo de estudos de viabilidade

 [Baixar Ferramenta](#)

Experimente

Pense em uma oportunidade para a qual você deseja elaborar um estudo de viabilidade. Comece a desenvolver o estudo abordando estas questões:

Qual é a oportunidade?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

Quais são as opções de abordagem? Identifique duas ou três.

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

Qual alternativa atende melhor aos seus objetivos de negócios?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

Como você e sua equipe podem atenuar os riscos associados a essa alternativa?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

O que você fará para começar a elaborar um estudo de viabilidade a fim de aproveitar uma oportunidade atraente?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Definir a oportunidade

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

Curso

Estudos de viabilidade



Lições



1 Entender os estudos de viabilidade

2 Definir a oportunidade

Passos para definir a oportunidade

Identifique o problema

Elabore uma definição de oportunidade

Identifique objetivos de negócios relevantes

Priorize os objetivos

Atribua indicadores

3 Explorar as opções

4 Analisar as alternativas

5 Avaliar riscos

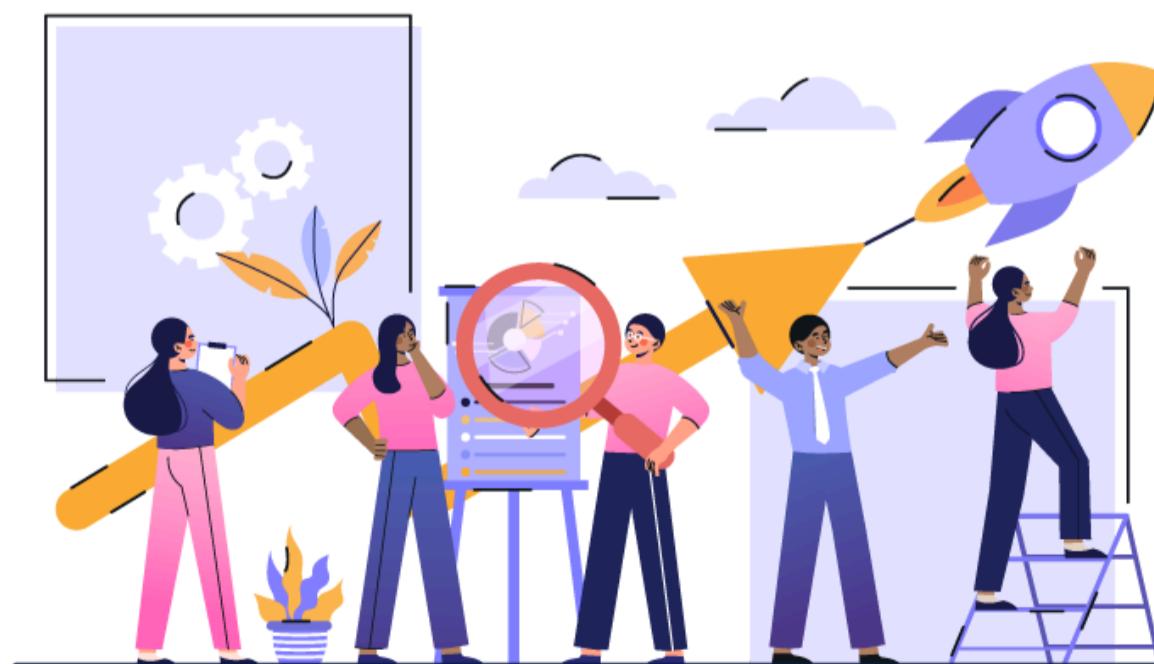
6 Criar um plano de implementação

7 Comunicar seu estudo

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



◀ [Estudos de viabilidade](#)

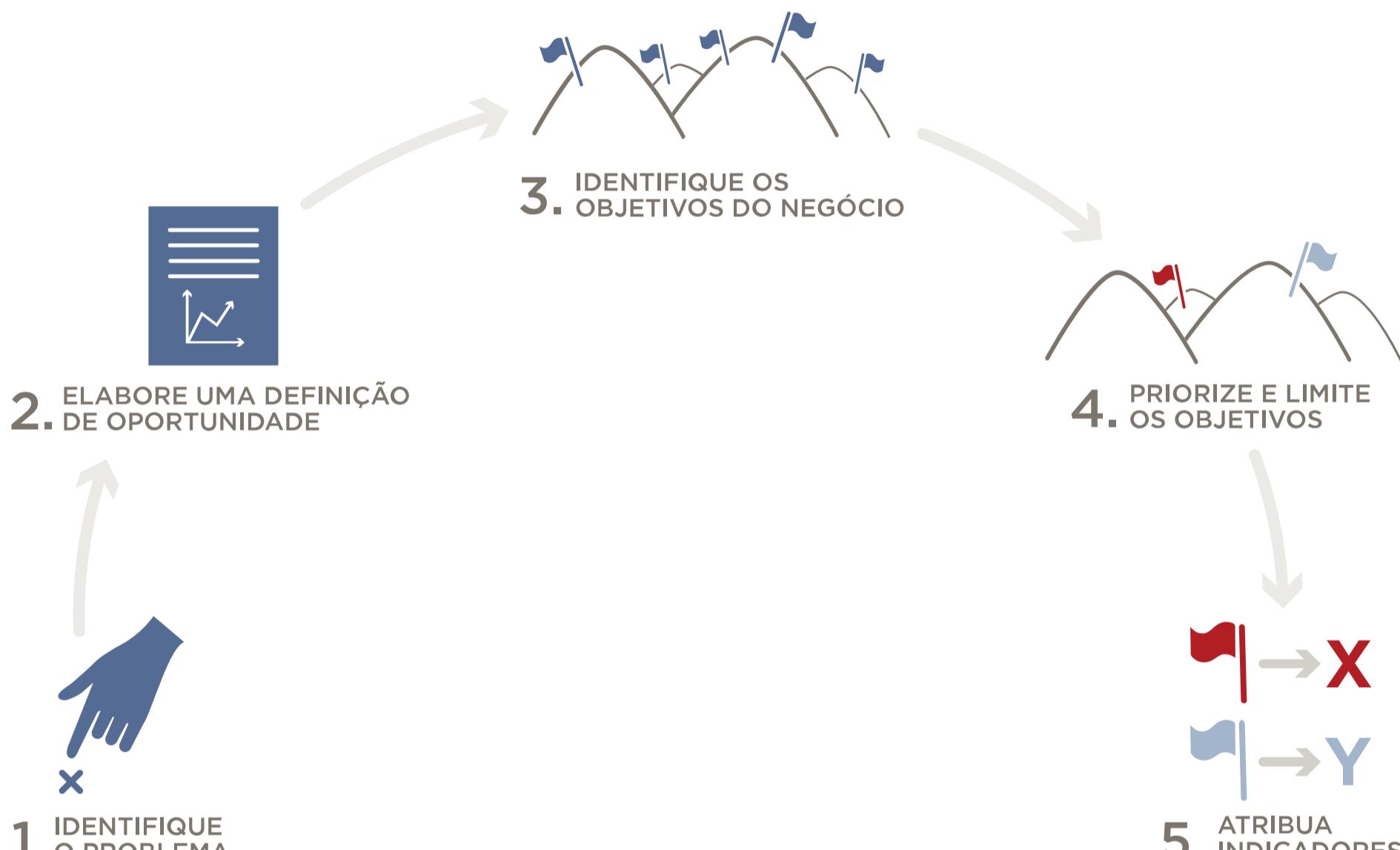
Definir a oportunidade

Para iniciar bem seu estudo de viabilidade, seja claro na definição do problema que está tentando resolver.

⌚ 15 Minutos

Passos para definir a oportunidade

Siga estes cinco passos para definir a oportunidade para o seu estudo de viabilidade:



Você vê os problemas de negócios como oportunidades de crescimento?

44% Sempre

49% Às vezes

6% Raramente

1% Nunca

Total de respostas: **170**

Identifique o problema

O primeiro passo na elaboração de um estudo de viabilidade é identificar o problema que você deseja solucionar ou a oportunidade que deseja aproveitar. Mesmo que sua chefia tenha uma ideia e peça para você elaborar um estudo para ela, ainda assim, você precisará de um sólido conhecimento do assunto em questão.

EXEMPLO

Recentemente, a direção da Satellite Technologies anunciou planos para mudar sua estratégia comercial, da venda de “produtos” para a venda de “soluções”. Essa mudança de estratégia exigirá que 200 membros da equipe de vendas aprendam a identificar as necessidades dos clientes e a definir a melhor solução, ou conjunto de produtos e serviços, para atender a essas necessidades. Recentemente, um concorrente adotou essa abordagem e teve um aumento de 10% a 12% em suas vendas por vendedor.

Sydney Starr é a líder do grupo de treinamento e desenvolvimento da Satellite. Ela está tentando determinar a melhor maneira de apoiar a organização de vendas durante a transição. Ela sabe que a equipe já está no limite da capacidade com as tarefas atuais, e a chefia dela disse que nenhum dos atuais projetos de treinamento e desenvolvimento pode ser cancelado ou adiado.

Elabore uma definição de oportunidade

Uma vez identificado o problema ou a oportunidade, elabore uma definição que descreva os benefícios decorrentes da solução do problema ou do aproveitamento da oportunidade. Em outras palavras, responda à pergunta: “Como meu grupo, minha unidade ou minha empresa se beneficiará com o investimento de recursos para resolver esse problema?”

EXEMPLO

Uma boa definição de oportunidade para Sydney seria: “O grupo de treinamento e desenvolvimento ajudará a aumentar a receita da Satellite ao capacitar a equipe de vendas a migrar da venda de produtos para a venda de soluções.”

Quando for elaborar sua definição, aborde a situação como uma oportunidade, não como um problema. Além disso, evite o erro comum de definir a oportunidade descrevendo sua solução preferida.

EXEMPLO

Sydney poderia cair na tentação de descrever o problema da seguinte maneira: “Preciso de mais dois funcionários para trabalhar na nova estratégia de vendas.” Essa definição é muito restrita e impediria Sydney de considerar soluções alternativas.

Desenvolver uma boa definição de oportunidade é um passo fundamental para a elaboração de um estudo de viabilidade. Nesta atividade, você consegue identificar a melhor definição de oportunidade?



Na Glasswell Optics, as limitações técnicas do site da empresa provocaram panes e possíveis falhas de segurança que poderiam deixar as informações das contas dos clientes vulneráveis a ataques externos. Kai foi designado para estudar opções de upgrade técnico e recomendar uma solução. Antes, porém, é necessário elaborar uma definição de oportunidade sólida.

Qual destas opções é a melhor definição de oportunidade para Kai usar?

- A Glasswell melhorará a confiabilidade e o nível de segurança das informações do site por meio de um upgrade técnico.



Correto! A Glasswell pode se beneficiar ainda mais com esse projeto, inclusive aumentando as vendas e a satisfação do cliente. Porém, essa definição de oportunidade só apresenta os benefícios imediatos de solucionar as dificuldades técnicas da empresa.

- B A Glasswell mudará de provedor de hospedagem para melhorar o desempenho de seu site.
- C A Glasswell resolverá seus problemas de infraestrutura com um upgrade técnico.

[Próxima](#)

o o o

Identifique objetivos de negócios relevantes

Após elaborar a definição de oportunidade, identifique os objetivos de negócios tratados na oportunidade. Além de óbvios ganhos financeiros, como redução de custos ou aumento nas vendas, considere como a oportunidade que você definiu pode ajudar a empresa a atingir outras metas importantes.

Para descobrir o que a empresa considera importante, examine os principais indicadores de negócios que ela monitora e relata, como receitas, custos, satisfação dos funcionários, fidelidade do cliente, responsabilidade ambiental e assim por diante. Em geral, o sistema de mensuração do desempenho de uma empresa, por exemplo, o “Balanced Scorecard” ou um dashboard, registra os indicadores de alto nível da organização.

Mesmo que alguns dos principais objetivos da empresa sejam difíceis de quantificar em termos monetários, como a melhoria da satisfação dos funcionários, não deixe de considerá-los. A lista final deve incluir todos os principais objetivos que podem ser relevantes para sua proposta.

Três princípios para ganhar aprovação executiva



Sobre Biografia Transcrição

Convencer os outros a concordar com seu modo de pensar é difícil. Somos programados para resistir à influência externa. Tomamos decisões rapidamente e tendemos a mantê-las. Mas com essas três táticas principais, influenciar as pessoas se torna muito mais fácil.

Em primeiro lugar e mais importante, seu ouvinte precisa entender a mensagem. Se for difícil de acompanhar, ele não prestará atenção. Quando eu era diretor na Armor All Products, trouxe um consultor para fazer uma apresentação para meu CEO. Ele queria tanto impressionar que começou a usar jargões de consultoria, acrônimos do setor e palavras grandes, com muitas sílabas. Finalmente, meu CEO o interrompeu: “Não entendo uma palavra do que você está dizendo”. A maioria das pessoas não será tão sincera, então verifique se não as está perdendo. Mantenha uma linguagem simples e lógica. Conte uma história explicando, com clareza e concisão, o que deseja que o interlocutor faça.

O segundo passo é mostrar o valor ao seu interlocutor. Como que por milagre, o consultor recebeu outra chance de conversar com meu CEO. Dessa vez, ele explicou o produto de forma clara, mas estava tão focado em vender os serviços que se esqueceu de vinculá-los ao principal interesse do CEO. Ele não conseguiu vender o valor e perdeu o negócio. Você precisa tornar o valor da sua proposta fácil de perceber, quer no nível organizacional ou no nível pessoal. Comece mostrando que entende a necessidade, depois discuta o que você gostaria que a pessoa fizesse e os benefícios que terá como resultado.

Em última análise, o sucesso ao influenciar pessoas depende de quanto o ouvinte confia em você. Isso tem a ver tanto com o mensageiro quanto com a mensagem. Seja genuíno e autêntico em sua abordagem. Esqueça a fachada profissional e não tente ser esperto ou bajulador. Seja você mesmo. Deixe que sua autoconfiança e a sua posição brilhem.

Ao tentar influenciar as pessoas, você precisa se colocar no lugar delas. Pergunte-se: o que posso fazer para elas entenderem minha mensagem, verem o valor da minha proposta e confiarem em mim? Em seguida, invista um tempo no planejamento e pratique para fazer isso funcionar.



Pare por um momento

Quais são os principais indicadores de negócios que sua organização monitora e documenta?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Priorize os objetivos

Em seguida, priorize os objetivos de negócios na lista e escolha três ou quatro para analisar.

Para determinar quais objetivos priorizar, considere de quem você precisa obter apoio e que pessoas seriam afetadas se suas ideias fossem colocadas em prática. Investigue quais resultados de negócios são mais importantes para essas partes interessadas.

Dependendo do escopo da iniciativa, pode ser necessária a aprovação da gerência sênior. Se for esse o caso, você precisará alinhar o estudo às prioridades estratégicas dela.

Se você não conhecer as prioridades estratégicas da sua liderança, revise a documentação corporativa, como relatórios anuais, cartas da diretoria para acionistas e e-mails para funcionários. Faça perguntas como:

- De maneira geral, o que estamos tentando fazer neste ano?
- Nossa organização está em um período de crescimento ou em um período de redução de custos?
- Estamos tentando nos globalizar rapidamente ou estamos nos concentrando em uma região?

Procure por temas enquanto examina essas comunicações. *

EXEMPLO

Depois de refletir sobre a alta gerência da Satellite, Sydney conclui que:

- A diretoria de finanças pode estar mais preocupada com a rentabilidade.
- A diretoria de vendas pode estar particularmente preocupada com a satisfação do cliente e o aumento das receitas.
- A diretoria de recursos humanos (RH) talvez se preocupe mais com o nível de satisfação de funcionários, o que afeta a rotatividade da equipe de vendas.

Sydney, então, desenvolve os objetivos a seguir com base nessas preferências:

- Aumentar as receitas e a rentabilidade.
- Melhorar a satisfação dos clientes.

- Reduzir a rotatividade de funcionários.

FERRAMENTA

Planilha para definir uma oportunidade e gerar alternativas

 [Baixar Ferramenta](#)

Atribua indicadores

O próximo passo é identificar indicadores para cada um dos objetivos que você definiu. Depois de determinar as alternativas, use esses indicadores para avaliar o impacto de cada alternativa em seus objetivos de negócios selecionados.

EXEMPLO

Sydney relaciona cada um de seus objetivos de negócios aos indicadores:

- **Aumentar as receitas e a rentabilidade.** Sydney decide que será importante medir o impacto de cada alternativa no indicador “receita de vendas per capita”. Considerando que tanto os custos quanto as receitas afetam a rentabilidade, Sydney decide também avaliar os custos correntes e custos não recorrentes e associados a cada alternativa.
- **Melhorar a satisfação do cliente.** A Satellite usa um sistema de gestão de desempenho que inclui a satisfação do cliente como indicador, de modo que Sydney decide usar o indicador já existente. Ela também opta por perguntar aos membros dos departamentos de vendas e de marketing se eles usam indicadores como “retenção de clientes”, partindo da premissa de que quanto mais satisfeitos estiverem os clientes, maior será a probabilidade de que eles continuem fazendo negócios com a empresa. Além disso, como clientes leais geralmente compram mais, Sydney também considera o uso do indicador “vendas recorrentes”.
- **Reducir a rotatividade de funcionários.** Sydney pede a seus colegas do RH indicadores sobre rotatividade de funcionários. Como a satisfação de funcionários afeta a rotatividade, Sydney solicita dados da pesquisa anual de satisfação de funcionários para usar como parte de um indicador de “satisfação de funcionários”. Ela também opta por definir um indicador chamado “custo da rotatividade de funcionários”, incluindo: o custo de contratar e treinar um novo funcionário, bem como a perda de produtividade enquanto os novos contratados ganham ritmo. Para um novo membro da equipe de vendas, a perda de produtividade significa dinheiro que deixou de ser ganho com as vendas.

Você pode identificar muitos indicadores potenciais para qualquer objetivo de negócios individual. Além dos indicadores financeiros e não financeiros descritos acima, considere indicadores com base em:

- Tempo
- Qualidade
- Hábitos de trabalho
- Desenvolvimento de funcionários

Antes de investir tempo em criar novos indicadores para o estudo de viabilidade, pesquise o que a organização já monitora. Você pode descobrir que a empresa já monitora todos os indicadores de que você precisa.

Cinco maneiras de medir desempenho



Sobre Biografia Transcrição

Os gerentes costumam ter uma relação de amor e ódio com a mensuração do desempenho. Eles se interessam pelos resultados, mas detestam medir. Por isso, tenho a satisfação de levar mais de 20 anos de experiência em estatística para meu coaching de mensuração do desempenho. Um pouco de rigor estatístico ajuda gerentes a evitar fazer economia, medir as coisas erradas e gerar os resultados errados.

Uma boa mensuração do desempenho é definida como evidência objetiva do grau em que um resultado de desempenho está ocorrendo ao longo do tempo. É preciso verificar se seus KPIs estão mostrando um quadro correto. Por exemplo, atendi Bridget, que trabalha em uma empresa de software. Ela viu que o número de bugs relatados por clientes estava crescendo. Mas quando ela começou a medir o número de bugs a cada 100 horas de

Tra cinco maneiras de medir desempenho. Todos têm pros e contras e você precisará decidir qual é o melhor para o que você está tentando medir.

Primeiro, contagem. Contar é o modo mais fácil de quantificar algo em observação, como o número de clientes satisfeitos ou de produtos vendidos. Mas só funciona quando o tamanho da população não muda.

Quando o tamanho da população está mudando, é melhor usar o próximo método: porcentagens. Este é um ótimo método para saber quanto uma certa população dinâmica apresenta uma característica específica ao longo do tempo. Mas ele supõe que seu resultado é branco ou preto. Estejam os clientes satisfeitos ou não. Ele não informa em que medida está acontecendo a característica que você está medindo.

O terceiro é somas e totais. Trata-se de indicadores contínuos, como o custo total do afastamento de um funcionário que se machucou ou o tempo gasto com venda por telefone. Mas como a contagem, esse método pode enganar se o tamanho do escopo ou oportunidade varia.

Próximo: medidas. Elas são excelentes quando se quer entender em que medida um resultado em particular está acontecendo em toda a população e não apenas se está ou não acontecendo.

Por último, proporções. Proporções são uma ótima maneira de medir produtividade. No entanto, saiba que é muito fácil tornar suas medidas desnecessariamente complexas ao usar proporções. Verifique se elas mostram algo sensato, como a medida de Bridget da razão entre bugs e horas de desenvolvimento de software. Observe bem sua mensuração de desempenho e decida qual é a melhor maneira de quantificar o que você está tentando avaliar.



O que você fará no futuro para definir com clareza uma oportunidade que deseje aproveitar?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

Curso

Estudos de viabilidade



Lições



1 Entender os estudos de viabilidade

2 Definir a oportunidade

3 Explorar as opções

Evite armadilhas comuns

Monte uma equipe principal

Realize uma sessão de brainstorming

Considere o esquema atual

Limite suas opções

Identifique os dados essenciais

Defina um prazo

Documente tudo

4 Analisar as alternativas

5 Avaliar riscos

6 Criar um plano de implementação

7 Comunicar seu estudo

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



Explorar as opções

A primeira solução nem sempre é a melhor. Trabalhe com as partes interessadas para fazer um brainstorming sobre várias opções antes de limitar sua lista.

 19 Minutos

Evite armadilhas comuns

Ao elaborar um estudo de viabilidade, é indispensável fazer um brainstorming de um conjunto de alternativas, em vez de se restringir às primeiras boas ideias que lhe ocorrerem.

Outras armadilhas que impedem a elaboração de uma lista completa de alternativas incluem:

- **Ter uma mentalidade fechada**, como, por exemplo, “nunca recorrer a consultores” ou “sempre usar consultores”.
- **Ter preferência por determinada solução** na fase inicial do processo, deixando, consequentemente, de explorar outras possibilidades.
- **Não considerar o status quo** (o esquema atual) como alternativa.

Monte uma equipe principal *

Você não pode elaborar um estudo de viabilidade sem ajuda. Você precisa de opiniões, pontos de vista e conhecimento de pessoas de toda a organização, e de fora dela, para elaborar um estudo consistente.

Para garantir que seu estudo de viabilidade tenha uma visão abrangente, forme uma equipe multidisciplinar. Essa equipe deve incluir:

- **Uma pessoa representante de finanças.** Uma pessoa de finanças pode ajudar a determinar custos e benefícios atuais e fazer projeções precisas. Tentar fazer as projeções por conta própria pode levar a premissas incorretas sobre fatores importantes, como a dinâmica do setor, cálculos de ROI e despesas com pessoal.
- **Partes interessadas.** Inclua uma parte interessada de cada grupo que seria afetado se seu estudo de viabilidade fosse implementado. Se você estiver propondo uma correção de produto, o setor de engenharia pode ser a principal parte interessada interna. Entretanto, não se esqueça de incluir outras pessoas, como vendedores, que podem se beneficiar da sua ideia.
- **Membros da equipe que lidam com clientes.** Se a solução proposta afeta clientes, fale com os membros da equipe que têm profundo conhecimento das preocupações dos clientes ou, no mínimo, pessoas que podem perguntar aos clientes sobre as preocupações deles. Essa pessoa pode ser alguém da gerência de contas, do atendimento ao cliente ou uma pessoa de marketing que realiza pesquisas junto aos clientes.
- **Especialistas externos.** Se sua organização não contar com o conhecimento necessário internamente, peça recomendações a especialistas externos.

Depois de identificar os membros da equipe de que você precisa, escolha pessoas com quem você já trabalhe bem. Escolha indivíduos que estejam dispostos a contribuir com tempo e informações. Limite o grupo central a não mais de seis pessoas, se possível. Equipes pequenas e focadas tendem a encontrar soluções de maneira mais eficiente do que grupos maiores.

Envolve projetistas desde o início *

Ao reformular um produto ou serviço importante, envolva projetistas desde o início. Faça com que projetistas trabalhem em paralelo com a equipe principal do seu projeto, desde o conceito inicial até o desenvolvimento do estudo de viabilidade. Peça projetistas para testarem protótipos com os clientes de maneira iterativa para obter feedback. Use essas informações para ajustar seu projeto e identificar possíveis recursos novos.

Buscar feedback do mercado logo no início, e com frequência, permite ajustar facilmente a sua proposta antes que os conceitos sejam finalizados e que investimentos significativos sejam feitos.

Estabeleça conexões

Pense em um estudo de viabilidade que você gostaria de desenvolver. Quem você incluirá na sua equipe multidisciplinar? Como cada um desses membros pode contribuir para a elaboração de um estudo de viabilidade abrangente?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Realize uma sessão de brainstorming *



Após selecionar a equipe, reúna os membros para fazer um brainstorming sobre possíveis alternativas. Para realizar uma sessão de brainstorming produtiva:

- **Considere soluções externas.** Incentive os membros da equipe a olhar além de suas próprias unidades para considerar como outras partes da organização conseguiram atender a necessidades semelhantes. Investigue também o que outras empresas fizeram, especialmente as concorrentes.
- **Evite restrições.** Dê liberdade para a equipe compartilhar o que pensa. Limite o fluxo de ideias somente depois que a equipe tiver uma lista extensa de opções.
- **Pense de forma mais abrangente.** O foco da sessão de brainstorming é chegar a uma solução de alto nível que possa ser recomendada. Não perca muito tempo com detalhes. Depois de limitar as opções, você poderá considerar os detalhes.
- **Mantenha suas opções em aberto.** Muitas vezes, uma ideia popular é apresentada no início da sessão. Tente não se fixar nessa ideia, mesmo que tenha sido sugerida por sua parte interessada mais experiente ou adotada por líderes do setor. Para realizar uma análise mais detalhada, é necessário considerar uma ampla variedade de

opções.

EXEMPLO

Sydney identificou os objetivos de seu estudo de viabilidade sobre como o grupo de treinamento e desenvolvimento apoiará a mudança estratégica da Satellite, da venda de produtos para a venda de soluções. Para descobrir alternativas, ela realiza uma sessão de brainstorming. Ela convida a equipe, bem como as principais pessoas nas áreas de vendas, finanças e RH para participar.

Essas pessoas elaboram uma extensa lista de ideias para permitir que o grupo de treinamento ajude a área de vendas a adotar a nova estratégia, incluindo:

- Aumentar o número de funcionários efetivos no departamento de treinamento.
- Contratar consultores pedagógicos.
- Usar facilitadores externos.
- Cancelar projetos existentes de baixa prioridade.

Pesquisa

Com que frequência você faz o brainstorming de opções alternativas ao elaborar um estudo de viabilidade?

18% O tempo todo

43% Com frequência

26% Às vezes

10% Raramente

3% Nunca

Total de respostas: **156**

Não se restrinja à primeira boa ideia que lhe vier à cabeça para aproveitar a oportunidade identificada. Nesta atividade, você conseguiria identificar as melhores ações para criar uma lista de alternativas?

Experimente

Kit da lição

Na Glasswell Optics, Eric apresentou uma excelente oportunidade relacionada ao site da empresa. A definição de oportunidade dele é: a Glasswell melhorará a confiabilidade e o nível de segurança das informações por meio de um upgrade técnico do site. Agora, ele quer gerar alternativas para aproveitar a oportunidade identificada.

Qual das ações a seguir seria a melhor opção para Eric gerar alternativas? Selecione todas as opções aplicáveis.

A Reunir-se com um grupo de partes interessadas para fazer um brainstorming de ideias, não se esquecendo de avaliar os prós e contras de cada ideia durante a discussão.

B Depois de fazer um brainstorming e chegar a uma lista de alternativas, discutir as opções com outras pessoas que serão afetadas pela proposta final, a fim de descobrir o que elas mais valorizam.

C Fazer um brainstorming de ideias com um grande número de partes interessadas, não deixando de incluir o esquema atual na lista de ideias.

Esta é a melhor opção! Durante o brainstorming de alternativas, os gerentes devem sempre levar em consideração o status quo (o esquema atual). Deixar de fazer isso impediria Eric de elaborar uma lista abrangente de alternativas.

D Criar uma lista de ideias possíveis, por conta própria, e depois conversar com as partes interessadas para determinar se há outras alternativas possíveis.

E Limitar a lista de alternativas do brainstorming até chegar a uma única e melhor opção, com base em uma análise detalhada de cada alternativa.

F Selecionar nessa lista de possíveis alternativas duas ou três opções de mais fácil implementação e com maiores chances de atingir os objetivos.

Considerar o esquema atual *

Um estudo de viabilidade consistente prevê o que acontecerá se você tomar uma medida específica. No entanto, você também precisa considerar as consequências (ou benefícios relativos) de não fazer nada. Ao desenvolver um estudo de viabilidade, sempre inclua a opção de “não fazer nada” para demonstrar a necessidade de que a empresa tome uma medida.

EXEMPLO

Se uma equipe de desenvolvimento de produtos de tecnologia mantiver sua linha atual de softwares para computador, as vendas continuarão caindo 10% ao ano. Entretanto, se a equipe desenvolver novos aplicativos para tablets e outros dispositivos móveis, as vendas aumentarão 20% nos próximos cinco anos.

Às vezes, não fazer nada é uma opção viável. Se os custos de não fazer nada não são altos, as partes interessadas podem optar por manter o esquema atual em vez de investir na mudança.

Reúna-se com outras partes interessadas

Depois de gerar uma lista de alternativas com a equipe principal, reúna-se informalmente com outras partes interessadas para obter novas opiniões sobre as possibilidades geradas até agora. Elas provavelmente farão perguntas e formularão questões que você pode não ter considerado.

Além disso, ao envolver as partes interessadas nessa etapa do processo, você terá mais chances de obter o apoio delas quando precisar.

Seu objetivo nessas reuniões não é apresentar o estudo de viabilidade, mas discuti-lo. Tente descobrir:

- A oportunidades e questões mais importantes para as partes interessadas
- Com o que elas se preocupam
- Como elas se beneficiarão com sua ideia

Considere também falar com consultores de confiança e mentores da sua rede de contatos. Peça que identifiquem eventuais lacunas. É melhor ouvir críticas sobre possíveis falhas no seu plano agora do que em uma etapa mais avançada do processo.

Revise seu estudo de viabilidade com base nas informações recebidas.

EXEMPLO

Depois de conversar com outras partes interessadas, Sydney descobre que os departamentos de finanças e de recursos humanos da Satellite implementaram um congelamento de contratações que deve durar até o final do ano fiscal atual. Sydney pensa em omitir a alternativa “aumentar o pessoal efetivo no departamento de treinamento” e se concentrar em outras ideias, como usar uma empresa de consultoria de treinamento ou contratar facilitadores externos. Se decidir manter a alternativa de contratação de pessoal, ela terá que demonstrar por que acredita que essa é uma alternativa importante e compará-la às alternativas de contratar consultores independentes ou uma empresa de consultoria.

No fim, Sydney opta pelas seguintes alternativas:

1. Tentar apoiar a nova estratégia de vendas com a equipe de treinamento já disponível (opção do esquema atual).
2. Contratar mais duas pessoas para o grupo de treinamento, que deverão se concentrar na implementação do novo treinamento.
3. Contratar dois consultores para se concentrar na implementação.
4. Contratar uma empresa de consultoria para o serviço.
5. Requisitar pessoal da área de vendas para auxiliar na implementação do treinamento.

Limite suas opções

Depois de receber a contribuição das partes interessadas, limite a lista de alternativas até chegar a duas ou três opções (além do esquema atual) que melhor se apliquem aos seus objetivos de negócios e às necessidades das principais partes interessadas. As estratégias para limitar suas opções incluem:

- Combinar alternativas que possam ser implementadas simultaneamente de maneira eficaz.
- Eliminar opções de alto risco e complicadas.
- Favorecer a solução de mais fácil implementação, não a mais complexa e difícil.

Não gaste muito tempo nessa etapa. Confie em sua intuição ao determinar quais escolhas parecem ser as mais exequíveis e com maiores chances de atingir os objetivos. Nessa etapa, confie mais na sua experiência e no seu julgamento profissional do que na análise de cada alternativa.

EXEMPLO

Como Sydney sabe que a diretoria da Satellite resistirá à contratação imediata de pessoal efetivo, decide combinar as opções 2 e 3 anteriores em uma única solução: contratar dois consultores que poderão se tornar funcionários efetivos em um ano. Ela também sabe que a equipe de vendas já está carente de pessoal e elimina a opção 5 (requisitar pessoal da área de vendas para auxiliar na implementação do treinamento).

Sydney identifica sua lista final de alternativas:

- Contratar uma empresa de consultoria para desenvolver e dar o treinamento.
- Contratar dois consultores para dar o treinamento com a opção de efetivá-los após um ano, se necessário.
- Tentar implementar o novo treinamento com a equipe atual (opção do esquema atual).

Oportunidades e custos em um novo mercado



Sobre Biografia Transcrição

Eu trabalhava como diretora executiva de uma grande multinacional americana de bens de consumo. Eu estava bem no início da carreira e fazíamos uma reunião financeira sobre como poderíamos reduzir o custo da mercadoria e continuar bem atentos aos investimentos, já que havia diferentes investimentos ao redor do mundo. Meu chefe disse: “Sabe de uma coisa? Começaremos a comprar da China e também queremos aprender a vender no mercado chinês”. Foi bem no início da abertura do mercado da China. Ele disse: “Vá para Hong Kong e monte um escritório para termos um local para buscar fornecedores, mas também uma imagem que aumentará nossa reputação e capacidade de vender nesse mercado”.

Respondi: “Certo, mas nunca fui a Hong Kong. Como farei isso?”

Liguei para um corretor de imóveis comerciais e passei uma semana com ele aprendendo sobre o mercado, decidindo se eu queria algo em Kowloon ou em Hong Kong. Era importante ter a imagem de empresa grande, respeitável e bem-sucedida, que permaneceria por muito tempo, e ser consciente do investimento, do custo. Nessa época, o mercado imobiliário de Hong Kong estava a todo vapor e, então, os aluguéis não paravam de mudar.

Voltei, fiz um valor presente líquido de três opções, apresentei-as ao meu chefe e disse: “Você tem uma semana para decidir, pois em uma semana os aluguéis mudarão”. Dei a ele minha melhor sugestão. Mostrei a opção que seria um pouco mais cara em termos de investimento e outra que seria um pouco menos custosa. Ele escolheu Middle Road.

Deu super certo. Era um ótimo local para a imagem da empresa, mas não era o imóvel mais caro para estabelecer nossa base de operações em Hong Kong. Descobrimos que, com esse escritório, mantínhamos o relacionamento com os clientes e também podíamos encontrar fornecedores para reduzir o custo. Foi uma semana intensa e aprendi muito, uma imersão no mercado imobiliário de Hong Kong. Mas, no fim das contas, funcionou para nós. Hoje, o escritório continua lá e está crescendo tanto quanto o mercado chinês.

Identifique os dados essenciais

Para comparar alternativas, você precisa das informações certas. Examine os indicadores que você escolheu para cada um dos objetivos de negócios a fim de determinar os dados necessários.

EXEMPLO

Sydney enumera cada um dos indicadores de negócios que ela planeja monitorar. Ela, então, descreve os dados necessários para cada indicador:

Indicador	Descrição
Receita de vendas per capita	O valor em vendas que cada pessoa geraria para cada cenário.
Custo de cada alternativa	Os custos não recorrentes e correntes associados a cada uma das três escolhas.
Satisfação de clientes	Histórico de índices de satisfação de clientes do sistema de gestão de desempenho da empresa, além das avaliações previstas para cada cenário.
Retenção de clientes	Histórico de taxas de retenção de clientes dos departamentos de vendas e de marketing, além das taxas de retenção previstas para cada cenário.
Vendas recorrentes	Números relativos a vendas recorrentes gerados normalmente por clientes regulares, bem como estimativas de quantos clientes seriam retidos em cada um dos três cenários.
Satisfação de funcionários	Histórico de dados de satisfação de funcionários segundo as pesquisas de RH, além de suposições sobre como a satisfação de funcionários pode variar em cada cenário.
Rotatividade de membros da equipe	Histórico de taxas de rotatividade e estimativas de como cada cenário pode afetar a rotatividade de membros da equipe.
Custo da rotatividade de membros da equipe	Custos normais de contratação e treinamento da equipe de vendas, além de informações fornecidas pela área de vendas sobre o quanto se perde em termos de receita até que um novo membro da equipe ganhe ritmo.

EXEMPLO

O estudo de viabilidade de Sydney é relativamente complexo. Dependendo do escopo do estudo de viabilidade, talvez não seja necessário reunir um volume tão grande de dados de apoio.

As informações de que você precisa provavelmente não estarão reunidas em um único lugar. Comunique-se com pessoas de toda a empresa, bem como fontes de dados externas para obter as informações de que você precisa.

Comece com os dados históricos sempre que possível. De posse dessas informações, você pode prever com mais precisão as mudanças resultantes de cada uma das alternativas sendo comparadas.

Dicas para a coleta de dados

- **Busque respostas para questões específicas.** Elabore uma lista de perguntas antes de começar. Por exemplo: “Quanto custa substituir uma pessoa da área de vendas?” ou “Como a satisfação do cliente será afetada por essa alternativa?” Acrescente novas perguntas conforme for reunindo mais informações.
- **Registre suas premissas.** É fácil esquecer como e por que você fez uma estimativa no passado. Mantenha uma lista para ajudar a explicar sua lógica se alguém perguntar.
- **Baseie-se na realidade, não em suposições.** Considere cuidadosamente se os dados encontrados parecem corretos e razoáveis. Senão, busque outras informações.
- **Consulte várias fontes.** Consulte colegas em todos os departamentos, especialistas do setor, empresas de consultoria, publicações especializadas e sites respeitáveis. Compare referências, se possível, para garantir que você tem as informações mais atualizadas.

Contribuições de clientes



Sobre Biografia Transcrição

Existe um velho ditado: mercados que não existem não podem ser medidos e analisados. Isso significa que, se estiver inovando, fazendo algo que nunca tinha sido feito antes, é preciso descobrir novas maneiras de determinar se sua ideia é boa.

Veja um exemplo: em 2004, eu trabalhava com uma equipe na Procter & Gamble. A equipe tinha uma excelente ideia. Tratava-se de um suplemento probiótico diário, voltado para pessoas com síndrome do intestino irritável. Se você tivesse essa síndrome e tomasse esse suplemento por 30 dias seguidos, seus sintomas começariam a desaparecer.

Quando me reuni com a equipe, pensei que ficariam eufóricos, pois tinham uma ideia excelente. Quem testou o produto dizia que a vida havia mudado. E era preciso tomá-lo todos os dias. Isso significava um modelo de negócios bom e poderoso.

Porém, a equipe estava desanimada, então perguntei: "Qual o problema?" Eles disseram: "Estamos prestes a desistir." Eu disse: "Como assim? Essa ideia é fantástica."

Eles disseram: "Mas o problema é que nossa projeção foi muito pequena. Precisamos gastar muito dinheiro para comercializar isso e a administração não vai deixar."

Eu disse: "Bem, vamos conversar sobre essa projeção. É possível que ela esteja errada? Como vocês estimaram o potencial dessa oportunidade?"

Bem, eles fizeram o que se costuma fazer. Perguntaram ao consumidor: "Você comprará isso, com que frequência?" Para que fosse uma boa oportunidade, o consumidor precisaria comprar todos os meses. Uma embalagem de 30 comprimidos, 12 vezes ao ano. Mas o cliente disse que não iria fazer isso.

No fim, eles [os consumidores] estavam errados. Eles iriam aceitar, tomariam os comprimidos todos os dias, e a projeção de mercado começou a subir. No início de 2009, a P&G lançou o produto com o nome de Align. Agora, ele é um produto de grande interesse, que gera muito crescimento para a P&G.

Qual foi a lição-chave nesse caso? O futuro nem sempre pode ser previsto de forma analítica. Às vezes, é preciso descobrir como testar as principais premissas, pensar em maneiras baratas e rápidas de saber mais. Nem sempre os relatórios de pesquisa revelam esses dados. Às vezes, é necessário ir mais além.

DA COLEÇÃO

Inovação através do pensamento dentro da caixa

 [LEIA MAIS](#)

Defina um prazo

Depois de coletar os dados, estime um prazo para a implementação de cada uma das alternativas propostas. Além disso, calcule o tempo necessário para que o projeto gere todos os benefícios esperados, normalmente um ano ou mais.

Para definir um prazo, faça perguntas como:

- Quando a iniciativa terá início?
- A implementação da iniciativa será escalonada no período de um, três ou mais anos?
- A iniciativa será sincronizada com os anos do calendário, anos fiscais ou outras iniciativas?
- Todos os benefícios serão gerados em um prazo final definido?

Propor um prazo requer muita estimativa.

 [EXEMPLO](#)

Sydney faz um cálculo aproximado de quanto tempo levará para fornecer o treinamento de vendas necessário usando:

- A equipe atual
- Uma empresa de consultoria
- Dois consultores com a opção de contratação permanente

Em seguida, ela calcula quanto tempo será necessário para que a equipe de vendas alcance 100% das metas de benefício. Por fim, ela estima um prazo de dois anos para que os benefícios do projeto sejam inteiramente atingidos e proporcionem vantagens competitivas.

Documente tudo

Quando você fizer estimativas, documente suas fontes e premissas. Use um software de gestão de projetos, se possível, para que você possa comunicar seu raciocínio aos outros com esforço mínimo.

Registrar as estimativas e premissas também ajuda a avaliar as informações que surgirão mais tarde durante o processo. Ao documentar eletronicamente, você pode facilmente comparar as novas informações com sua análise original e fazer as mudanças necessárias.

EXEMPLO

Sydney supõe que clientes da Satellite devem reagir à abordagem de venda de soluções, assim como clientes dos concorrentes. Ela planeja obter premissas sobre o aumento de receitas junto a um dos grupos internos (de finanças ou estratégia) que definiu a justificativa para a mudança de estratégia.

Dentre outras estimativas, Sydney chega a um valor aproximado para os custos de cada alternativa:

- **A opção da empresa de consultoria.** Ela pede que a empresa de consultoria apresente as taxas e custos de ações anteriores e pesquisa projetos semelhantes que sua equipe já realizou.
- **A opção de consultores independentes.** Ela pergunta à gerência responsável pela contratação sobre os custos associados à contratação de consultores e fatores referentes ao custo de convertê-los em pessoal efetivo.
- **A opção do esquema atual.** Ela trabalha com o custo de sua equipe atual para executar a tarefa.

Depois de reunir os números de que precisa, ela documenta suas fontes. Ela descreve o que está e o que não está incluído em cada um de seus custos e faz uma previsão das variações esperadas.

Aja

O que você fará no futuro para explorar alternativas para abordar uma oportunidade ao elaborar um estudo de viabilidade?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.



Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Analisar as alternativas

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

Curso

Estudos de viabilidade



Lições



1 Entender os estudos de viabilidade

2 Definir a oportunidade

3 Explorar as opções

4 Analisar as alternativas

Avalie as alternativas usando indicadores

Passos para analisar alternativas

Compare as alternativas

Crie uma tabela de prós e contras

Selecione a melhor opção

5 Avaliar riscos

6 Criar um plano de implementação

7 Comunicar seu estudo

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



Analisar as alternativas

Escolher uma solução não é fácil quando você tem várias alternativas viáveis. Analise cada alternativa usando os indicadores para determinar a melhor opção.

12 Minutos

Avalie as alternativas usando indicadores

Ao elaborar um estudo de viabilidade, você precisa demonstrar o impacto de cada alternativa nos indicadores que você definiu e os indicadores de interesse das pessoas que tomam decisões.

Na maioria das organizações, tomadores de decisões querem saber as implicações financeiras de cada alternativa de curso de ação apresentada — incluindo o possível impacto sobre as receitas, o retorno sobre o investimento, o período de retorno do investimento e assim por diante.

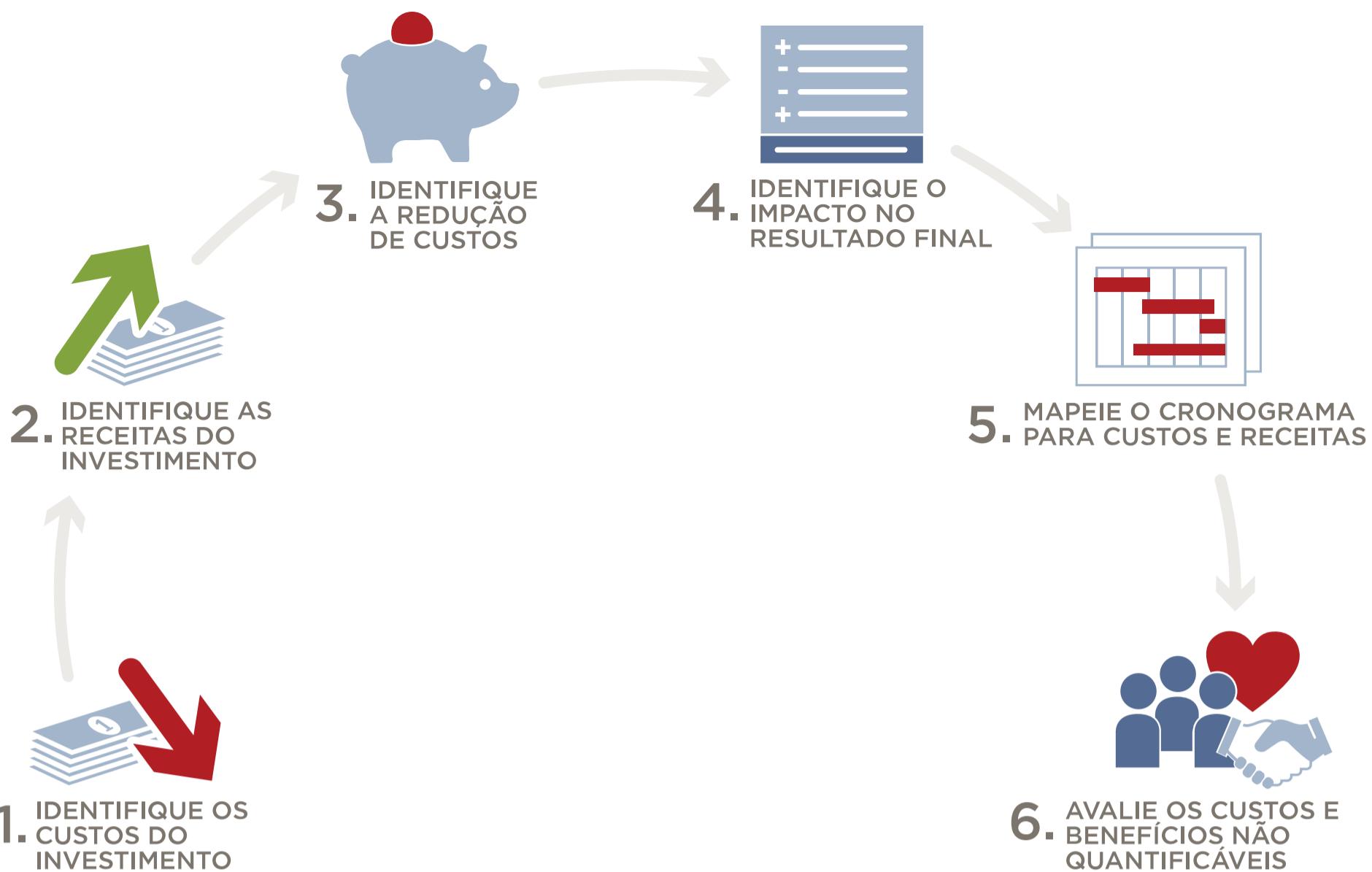
Entenda os indicadores financeiros comuns

Ao elaborar um estudo de viabilidade, prepare-se para demonstrar o impacto de cada alternativa sobre esses indicadores financeiros comuns:

- **Tempo de retorno do investimento (payback).** O tempo decorrido até que determinado investimento dê retorno; o período de tempo necessário para recuperar o custo de um investimento.
- **Retorno sobre o investimento (ROI).** Um índice financeiro que mede a taxa de retorno de um investimento em relação ao seu custo durante determinado período de tempo.
- **Valor presente líquido (VPL).** O valor econômico de um investimento. O VPL é calculado subtraindo-se o custo do investimento na alternativa proposta do valor presente dos rendimentos futuros do investimento. Por causa do valor do dinheiro no tempo, para expressar ganhos futuros do investimento com precisão em moeda atual, você deve descontá-lo de forma significativa.

Passos para analisar alternativas

Para analisar suas alternativas usando indicadores, siga seis passos:



Passo 1: identifique os custos

Comece identificando todos os custos associados a cada alternativa, incluindo os custos iniciais e os previstos no futuro. Vá além dos custos financeiros óbvios, como a compra de equipamentos e o pagamento de salários. Considere os objetivos de negócios que você escolheu avaliar e como cada alternativa impactará esses objetivos. Por exemplo, a alternativa impactará a rotatividade de funcionários? Você consegue quantificá-la?

Passo 2: identifique os benefícios

Identifique os benefícios previstos decorrentes de cada alternativa e descreva como esses benefícios poderiam impactar as receitas. Por exemplo, você consegue demonstrar a correlação entre o aumento do nível de satisfação de clientes e o aumento das vendas? Receitas adicionais podem ser geradas com a conquista de novos clientes ou com o aumento do volume de compras de clientes já existentes. Considere todos os custos associados à obtenção dessas receitas e some-os à lista de custos identificados no passo 1.

Passo 3: determine as reduções de custo

Descreva como a implementação de cada alternativa poderia representar uma economia de dinheiro para a organização. As reduções de custo podem ser de difícil identificação por derivarem de muitas fontes. A implementação do projeto reduziria o número de pessoas necessárias para executar uma tarefa? Seu projeto reduzirá o tempo necessário para concluir alguma tarefa, aumentando assim o volume de trabalho ou número de produtos fabricados?

Passo 4: estime o prazo de custos e receitas

Estime quando você espera realizar os custos, benefícios e reduções de custo para cada uma das alternativas. Lembre-se de que os aumentos de custo e receita deverão ocorrer gradualmente. A conclusão deste passo agora ajudará você a criar um plano de implementação mais preciso posteriormente.

Passo 5: determine os benefícios não quantificáveis

A maioria dos estudos de viabilidade não é criada com base somente em números. Dependendo dos objetivos de negócios escolhidos para as análises, é provável que você tenha que considerar fatores qualitativos.

Por exemplo, descreva fatores como:

- Como cada alternativa se encaixa na missão da sua organização.
- Como uma ação específica poderia promover um aumento da reputação junto à comunidade.
- A capacidade da sua organização de aproveitar a nova oportunidade sem perder o foco.
- Suas chances de sucesso considerando as condições de mercado.

Passo 6: faça as análises financeiras

Depois de preparar a lista de custos e benefícios para cada alternativa e quantificar o maior número de fatores possível, é hora de iniciar sua análise financeira. Dependendo dos indicadores escolhidos, considere calcular a taxa de retorno sobre o investimento (ROI), o tempo de retorno do investimento ou o valor presente líquido (VPL). Você também pode fazer uma análise de ponto de equilíbrio, determinando o momento em que cada alternativa começará a ser rentável. Se você não se sentir confortável fazendo essas análises por conta própria, peça ajuda a alguém do departamento de finanças ou uma pessoa experiente.

Experimente

Pense em um problema da sua empresa que você esteja tentando solucionar. Selecione duas ou três alternativas viáveis e comece a analisá-las, respondendo às perguntas a seguir.

Quais são os custos associados a cada alternativa?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

Quais são os benefícios previstos de cada alternativa?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

Como cada alternativa se encaixa na missão da organização?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

Compare as alternativas

Neste momento da elaboração do estudo, documente suas conclusões para que sejam fáceis de comparar. Converta o máximo possível de conclusões em valores monetários.

EXEMPLO

Sydney identificou as três alternativas e premissas básicas do seu estudo de viabilidade para determinar a melhor maneira de fornecer treinamento durante a mudança da Satellite para a venda de soluções. Ela documenta cada alternativa da seguinte maneira:

Alternativa 1: contratar uma empresa de consultoria para realizar o treinamento:

- **Impacto nas vendas.** A diretoria de vendas da Satellite estima que envolver uma empresa especializada em treinamento para a venda de soluções aumentaria as vendas em 10% a 20%. A pesquisa de Sydney revela que os concorrentes da Satellite que usaram serviços semelhantes de consultores aumentaram as vendas em cerca de 10%. Sydney estima um aumento de 10% nas vendas, ou US\$ 7 milhões em vendas adicionais, até o final do primeiro ano.
- **Custos.** O custo da contratação da empresa de consultoria por um ano é de US\$ 2 milhões.
- **Impacto na satisfação de clientes.** Sydney prevê que uma empresa de consultoria com experiência em venda de soluções ajudaria a Satellite a melhorar a satisfação de clientes. Um dos sócios da empresa de consultoria sugere que o aumento no nível de satisfação de clientes seria de 10% a 15%. Sydney estima uma melhoria conservadora de 10%, porque ela não está certa se a empresa previu os resultados com precisão.
- **Impacto na satisfação dos funcionários.** Sydney estima que o nível de satisfação da equipe de vendas aumentaria em 10%, graças ao aumento esperado nas vendas, resultando em melhor remuneração. Contudo, ela acredita que alguns membros do seu grupo de treinamento ficariam insatisfeitos se uma empresa externa fosse contratada para fazer o trabalho deles, o que diminuiria o nível de satisfação da equipe. Como consequência, um ou dois membros do grupo de treinamento poderiam sair da empresa, e ela precisaria substituí-los.
- **Impacto na rotatividade de funcionários.** Após consulta com o departamento de recursos humanos, Sydney estima que a contratação e o treinamento de duas pessoas no grupo de treinamento e desenvolvimento custaria US\$ 50.000.

Alternativa 2: contratar dois consultores independentes com a possibilidade de efetivação posterior:

- **Impacto nas vendas.** Se Sydney contratar consultores e supervisionar o projeto, ela estima que o impacto será menor do que o da empresa de consultoria, já que ela não tem o mesmo nível de competência. Ainda assim, ela estima que conseguiria um aumento de US\$ 5 milhões nas vendas até o final do primeiro ano.
- **Custos.** Contratar dois consultores independentes por um ano custa US\$ 500.000.
- **Impacto na satisfação de clientes.** Sydney teme que clientes não fiquem tão satisfeitos com os resultados obtidos por consultores independentes quanto ficariam com os obtidos por consultores especializados. Portanto, ela estima que o nível de satisfação de clientes aumentaria apenas 5%.
- **Impacto na satisfação dos funcionários.** Ela estima que o nível de satisfação dos funcionários aumentaria em 10%, mais uma vez graças ao aumento esperado nas vendas, resultando, portanto, em melhor remuneração. Sydney espera que a contratação de dois consultores talentosos para ajudar com o aumento da carga de trabalho também aumentaria a satisfação da equipe.

Alternativa 3: opção do esquema atual — realizar o treinamento com a equipe existente:

- **Impacto nas vendas.** Como seu grupo não tem experiência na implementação da nova abordagem, Sydney estima que ele precisaria de seis meses a mais do que a empresa de consultoria para concluir o projeto. Ela também acredita que o trabalho do seu grupo não teria uma qualidade tão elevada quanto a qualidade do trabalho da empresa de consultoria. Então, ela estima que as vendas cresceriam apenas US\$ 4 milhões por ano. Da mesma maneira, Sydney avalia que o impacto positivo das vendas seria adiado em 18 meses devido aos compromissos anteriores do seu grupo e à curva de aprendizagem acentuada.
- **Impacto na satisfação de clientes.** Ela estima que o nível de satisfação de clientes seria semelhante ao da opção de contratação: um aumento de 5%.
- **Impacto na satisfação dos funcionários.** O aumento na satisfação dos funcionários seria de 10%, como nas demais opções.
- **Impacto na rotatividade de funcionários.** Como a equipe já está sobrecarregada, Sydney estima que demoraria pelo menos três meses até que seu grupo pudesse se concentrar no novo treinamento. Logo de início, ela teme que a equipe atual possa ficar tão sobrecarregada que um ou dois membros cheguem até a deixar a empresa, gerando um custo de US\$ 50.000 para contratar e treinar duas pessoas para substitui-los. Durante esses três meses, ela calcula que pelo menos uma pessoa da área de vendas deixaria a empresa à procura de melhores comissões em uma empresa concorrente que já tivesse adotado a abordagem de venda de soluções.



Pesquisa

Você compara opções ao planejar um estudo de viabilidade?

44% Quase sempre

39% Regularmente

13% Às vezes

4% Raramente

Total de respostas: **143**

Crie uma tabela de prós e contras

O impacto potencial de algumas alternativas pode ser difícil de expressar monetariamente ou em termos de melhoria mensurável nos indicadores de negócios. Nesses casos, considere a criação de **uma tabela de prós e contras** para identificar resultados financeiros positivos e vantagens não financeiras, bem como resultados financeiros negativos e desvantagens não financeiras.

Embora muitas organizações tenham sugerido modelos para avaliação e comparação de alternativas, começar com uma tabela simples de prós e contras ajudará você a documentar seu raciocínio em um único lugar.

EXEMPLO

Depois de concluir sua análise, Sydney cria uma tabela de prós e contras:

Alternativa	Prós	Contras
Contratar uma empresa de consultoria	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de US\$ 7 milhões nas vendas anuais até o final do terceiro ano.• Aumento de 10% na satisfação dos clientes.• Aumento de 10% na satisfação da equipe de vendas.• Experiência de uma empresa de consultoria.• Consultores facilmente substituíveis por colegas da empresa de consultoria.• A opção pode ter mais credibilidade junto à alta gerência, dada a experiência da consultoria.	<ul style="list-style-type: none">• Custo de US\$ 2 milhões por um ano de contrato.• Possível custo de US\$ 50.000 para contratar e treinar duas pessoas de treinamento e desenvolvimento para substituir quem saiu.
Contratar dois consultores independentes (com a possibilidade de posterior efetivação)	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de US\$ 5 milhões nas vendas anuais até o final do terceiro ano.• Aumento de 5% na satisfação de clientes.• Aumento de 10% na satisfação da equipe de vendas.	<ul style="list-style-type: none">• Custo de US\$ 500.000 por um ano.• Tempo necessário para contratar consultores e para que ganhem ritmo.• Incerteza quanto ao seu nível de experiência.• Substituição dispendiosa (tanto em termos de tempo como de dinheiro) no caso de baixo desempenho.

Alternativa	Prós	Contras
Esquema atual (usar a equipe existente)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de US\$ 4 milhões nas vendas anuais até o final do terceiro ano, com um atraso de seis meses com relação às outras duas opções. • Nenhum aumento de despesas ou de pessoal. • Aumento de 5% na satisfação dos clientes. • Aumento de 10% na satisfação da equipe de vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> • A implementação do treinamento levará seis meses a mais do que as outras duas opções, adiando os aumentos na receita, na satisfação dos clientes e dos funcionários de vendas. • Custo potencial de US\$ 50.000 para contratar e treinar duas pessoas de treinamento e desenvolvimento para substituir quem saiu. • Perda de US\$ 120.000 na receita de vendas e nos custos de contratação e treinamento para substituir o membro da equipe de vendas demitido.

DA COLEÇÃO

Inimigos da inovação: como ferramentas financeiras impedem a empresa de investir no novo

 [LEIA MAIS](#)

Seleciona a melhor opção

Depois de comparar suas alternativas, selecione a melhor solução possível e justifique sua escolha.

Algumas empresas monitoram como diversos indicadores afetam seu desempenho financeiro global, por exemplo, como a satisfação dos clientes influencia as vendas. Se a empresa dispuser dessas informações e conseguir atribuir valores monetários aos seus indicadores, o processo de seleção poderá se resumir a uma simples soma e comparação de valores.

Na maioria dos casos, entretanto, essas informações não estão disponíveis. Assim, você terá de elaborar uma estratégia para fazer a sua escolha. Confie em sua intuição, em seu bom senso e nas contribuições de outras pessoas. Documente sua justificativa para que possa explicá-la mais tarde.

 **EXEMPLO**

Sydney examina sua tabela de prós e contras e identifica a opção cujos benefícios, segundo ela, superam os custos: a contratação de uma empresa de consultoria. Essa opção iria:

- Gerar o maior aumento de receitas no menor tempo.

- Dar à empresa acesso a experiência de vendas que reduziria os riscos inerentes da introdução de uma nova estratégia de vendas.
- Resultar em maior aumento na satisfação do cliente.
- Melhorar a satisfação dos funcionários e reduzir assim a rotatividade (e, possivelmente, atrair novos talentos) em longo prazo.

Equilíbrio entre crescimento e identidade de marca



[Sobre](#) [Biografia](#) [Transcrição](#)

Nos primeiros seis anos da Honest Tea, só vendemos Honest Tea. Em 2004, lançamos o Honest Ade e, depois, a linha Honest Kids. Em 2012.

Vimos a oportunidade de criar uma linha de refrigerantes da Honest, que chamamos de Honest Fizz. Sabíamos que o refrigerante precisava ser de zero caloria e adoçado naturalmente. Conforme formulávamos o produto, começamos a ver o custo da mercadoria e constatamos que, para que a linha fosse orgânica certificada, teríamos que aumentar o preço. Os adoçantes eram muito mais caros do que havíamos imaginado. Nossa meta era conseguir o melhor preço de US\$ 5,99 por seis unidades. Mas sendo orgânico, a linha toda sendo orgânica, ele custaria US\$ 7,99. Ao nosso ver, isso o tornaria inacessível no dia a dia.

Foi muito angustiante refletir se, depois de oito anos vendendo apenas produtos orgânicos, poderíamos oferecer algo que não fosse orgânico. Perdi muitas noites de sono.

Mas acabamos decidindo que faríamos uma das variedades, a cerveja de raiz, orgânica certificada. As outras três variedades não seriam orgânicas certificadas. Elas seriam adoçadas naturalmente.

Em uma mensagem na embalagem, dizemos que, sendo comprometidos com orgânicos, é estranho — usamos esta palavra — oferecer um produto da marca Honest que não é orgânico. Estamos confiantes de que, conforme a linha de produtos, a demanda e a cadeia de suprimento crescerem, seremos capazes de produzir o produto totalmente orgânico. Não temos um prazo porque sabemos que essas coisas têm ritmos diferentes, mas acreditamos que chegaremos lá.



Kit da lição



Sim

Avaliou cada uma de suas alternativas usando indicadores?

Não

Sim

Identificou os custos associados a cada uma das alternativas?

Não

Sim

Listou os benefícios previstos de cada uma das alternativas?

Não

Sim

Realizou uma análise financeira para cada uma das alternativas?

Não

Sim

Criou uma tabela de prós e contras comparando cada alternativa?

Não

Sim

Selecionou sua melhor opção com base na comparação das alternativas?

Não

Estabeleça conexões

Se respondeu “Não” a algum dos itens acima, quais medidas específicas você tomará em uma próxima oportunidade para analisar melhorar as alternativas para um estudo de viabilidade ou iniciativa que deseja promover?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Aja

O que você fará no futuro para analisar as alternativas para um estudo de viabilidade e para identificar a melhor opção?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Avaliar riscos

Curso

Estudos de viabilidade

^

Lições

^

- 1 Entender os estudos de viabilidade
- 2 Definir a oportunidade
- 3 Explorar as opções
- 4 Analisar as alternativas
- 5 Avaliar riscos

Avalie os riscos

Faça uma análise de sensibilidade

Atenue os riscos

Revise sua proposta

- 6 Criar um plano de implementação
- 7 Comunicar seu estudo

Próximos passos

▼

Ir para destaque do curso →



◀ Estudos de viabilidade

Avaliar riscos

Novas propostas são sempre arriscadas. É sua tarefa pensar como reduzir esse risco.

Avalie os riscos



Depois de selecionar uma opção, identifique os riscos potenciais para:

- **A implementação de sua ideia.** Você tem as pessoas certas para realizar as tarefas necessárias? É possível seguir o cronograma com os recursos disponíveis? O que aconteceria com a organização se você não conseguisse cumprir suas metas e prazos?
- **Colegas e organização.** O que aconteceria com colegas e com a organização se você não conseguisse atingir suas metas financeiras?

Como parte de sua proposta de treino da equipe de vendas da Satellite Technologies na nova estratégia de venda de soluções, Sydney considera os possíveis riscos para as pessoas ao redor dela e para a organização como um todo. Por exemplo, se as projeções de Sydney foram elaboradas em função de indicadores da Satellite e definidas como compromissos corporativos da diretoria de vendas, a carreira dela pode ser prejudicada, caso a força das vendas não concretize os ganhos projetados? Sydney também considera o risco de membros da equipe de vendas deixarem a organização, depois que forem treinados e adquirirem níveis de habilidade mais altos.

- **Você.** Quais são as possíveis consequências para sua carreira se a sua alternativa fracassar? Dependendo do tamanho do projeto e do volume necessário de recursos, a avaliação do seu desempenho pode ser afetada, você pode perder credibilidade ou até o emprego.



E se sua proposta fracassar? Você se preocupa com as consequências para sua carreira?

59% Sim

28% Às vezes

13% Não

Total de respostas: **151**

Aprender a identificar riscos é uma parte essencial do desenvolvimento de novas ideias. Nesta atividade, pratique formas de identificar algumas fontes de riscos comuns.



Experimente



Kit da lição

Depois de avaliar diversas soluções potenciais para os problemas do site da Glasswell Optics, Eric decidiu dividir a responsabilidade pela hospedagem do site da empresa e pelo sistema de gestão do banco de dados de clientes entre duas empresas de hospedagem diferentes. No entanto, ele sabe que precisa levar em conta os diversos riscos que podem estar associados a essa solução caso ela fracasse. Primeiro, ele considera os riscos para si mesmo.

Qual é um possível risco para Eric?

- A avaliação de desempenho dele poderia ser negativa.



Esta é a melhor opção! Se o curso de ação escolhido por Eric fracassar, esse fracasso pode refletir negativamente sobre ele. A chefia de Eric pode responsabilizá-lo pelo resultado negativo na próxima avaliação de desempenho dele.

- B Clientes que perderam dados poderiam entrar com medidas legais contra Eric.

- C A chefia de Eric poderia insistir em um cronograma agressivo para implementar a solução.

o o o

Faça uma análise de sensibilidade

Todo estudo de viabilidade contém variáveis. Faça uma análise de sensibilidade para avaliar a tolerância da organização, e a sua própria tolerância, aos riscos. Peça a uma pessoa do departamento de finanças para ajudar a avaliar o que aconteceria se você alterasse alguma de suas premissas ou estimativas.

EXEMPLO

O que aconteceria com o resultado líquido da Satellite se a receita de vendas crescesse apenas 5%, em vez dos 15% previstos por Sydney? E se crescesse 20%? Sydney pode decidir que a alternativa preferida dela não é mais exequível.

Uma forma simples de realizar uma análise de sensibilidade é descrever o pior e o melhor cenários. Apresente os dois cenários no estudo de viabilidade.

Atenue os riscos

Pense em como atenuar os riscos que você identificou. Por exemplo, você poderia usar um piloto para testar suas premissas antes de lançar uma implementação em grande escala? Além disso, determine o controle que você tem sobre os riscos associados a suas alternativas.

EXEMPLO

Sydney tenta atenuar os riscos associados à primeira opção identificada no seu estudo de viabilidade: a contratação de dois consultores independentes para treinar a equipe de vendas. A contratação de consultores é demorada e ela pode não conseguir encontrar alguém com o conhecimento necessário de imediato. Portanto, essa alternativa apresenta o risco de atrasar o crescimento das receitas em três a seis meses a mais que a segunda opção: contratar uma empresa de consultoria para treinar a equipe de vendas. Um atraso significativo na geração de receita seria especialmente problemático porque a equipe de vendas deixaria de cumprir suas metas de fim de ano. Como esse risco é difícil de atenuar, Sydney pondera eliminar essa opção.

Sydney também considera como diminuir o risco associado à contratação de uma empresa de consultoria. Ela receia que a empresa de consultoria possa pedir mais de US\$ 2 milhões para fazer o serviço. Para diminuir esse risco, ela

considera a possibilidade de usar o melhor negociador da Satellite e até mesmo a possibilidade de envolver a diretoria de compras da Satellite Electronics para garantir uma negociação bem feita.

Faça experimentos para conhecer seu mercado



[Sobre](#) [Biografia](#) [Transcrição](#)

Há muitos anos, a Innosight trabalhou com a Kraft Foods para ajudá-la a entender melhor os consumidores das Gerações X e Y, não só quanto às diferenças em relação às gerações anteriores, mas o que a Kraft precisaria fazer para agradar esses consumidores. Estábamos bem focados em criar não só novos produtos, mas também um negócio totalmente novo para que a Kraft pudesse atrair consumidores das Gerações X e Y pensando no alimento como uma experiência social, ou que precisa ser bem conveniente e prático ou muito mais natural e orgânico.

Assim, passamos por um típico processo de inovação de conhecer melhor o consumidor, de chegar a uma concepção. Começamos a ter várias ideias de negócios, mas uma se destacou. Foi a ideia de criar um food truck, que deveria percorrer bairros mais afastados, onde o acesso a comida é mais difícil e as gerações X e Y não gostam de usar sacolas.

Mas a Kraft tem um modelo de negócio bem tradicional de vender para os varejistas, que vendem o alimento. A Kraft não entendia nada do ramo de food truck. A Innosight também não entendia, mas geralmente é assim ao inovar e criar um novo negócio.

Ao elaborar um estudo de viabilidade de um novo negócio, sempre incentivamos as pessoas, como fizemos com a Kraft, a dizer: "Sejamos claros e sinceros sobre todas as premissas que faremos. Vamos identificar as coisas que não sabemos e aprender mais sobre elas". Chamamos isso de "plano para aprender", no qual listamos as premissas e testamos cada uma delas. Esta é uma parte fundamental do estudo de viabilidade de um novo negócio.

No caso da Kraft, o plano estava relacionado à pesquisa de por que acreditavam que a pizza truck, como foi chamada, era uma boa ideia. Isso foi levado à CEO, que primeiro ficou um pouco surpresa, pois era bem diferente de um tradicional estudo de viabilidade. Ele não tinha VPL de 10 anos, nem LP, mas também não exigia verba

multimilionária. Isso deixou a CEO mais disposta a fazer algo um pouco diferente, pois ela viu que pediam uma pequena verba e precisavam de poucos meses para preparar tudo e tomar decisões. Ela aprovou o estudo de viabilidade da nova ideia, do pizza truck.

Isso permitiu que a equipe, em questão de meses, montasse um pizza truck que passou a circular pela periferia de Chicago, vendendo pizza, gerando receita e respondendo a algumas premissas: se poderiam encontrar escritórios para irem, se as pessoas sairiam do escritório para comprar comida e se pizza era suficiente ou as pessoas queriam mais variedade. Todos esses aprendizados foram aproveitados no processo de aprendizado seguinte.

Revise sua proposta

Revise sua proposta original e determine a conveniência do resultado. Pense sobre a probabilidade de o resultado indicado ocorrer, considerando o número de riscos que você identificou e sua capacidade de controlá-los. À luz desses fatores, você pode descobrir que outra alternativa, ou combinação de alternativas, é de fato a mais desejável.

Qualquer alternativa que exija um aumento no número de pessoas ou no orçamento é inherentemente arriscada, porque a solicitação de recursos adicionais pode ser negada. Prepare outra opção, mesmo que pareça menos atraente. Defina claramente o impacto negativo e as oportunidades perdidas resultantes caso seu projeto não seja contemplado com os recursos necessários.

EXEMPLO

Se a solicitação de verba de Sydney para contratar a empresa de consultoria for negada, ela pode ter que usar o pessoal dela para implementar o novo treinamento. Ela seria, então, forçada a abrir mão de diversos projetos para que a equipe pudesse assumir o novo projeto sem ficar sobrecarregada. Essa decisão seria especialmente problemática, pois a chefia dela disse que nenhum dos atuais projetos pode ser cancelado ou adiado. Depois de avaliar os riscos, ela decide prosseguir com a recomendação.

Quando o melhor mercado é arriscado



Sobre Biografia Transcrição

Minha segunda maior função no Banco Mundial, depois do cargo que ocupei na África, foi desenvolver negócios na região das Américas. A alta gerência pediu que eu começasse a desenvolver negócios na América Latina ou a apresentar nossos novos produtos financeiros a bancos na América Latina que já fossem nossos clientes.

Quando vi quais eram nossos clientes, percebi que se tratava dos maiores bancos desses países e disse para mim mesmo: "Não posso aceitar esse desafio porque sei que vou fracassar. Esses bancos não precisam do apoio do Banco Mundial, pois são grandes o suficiente para ter acesso a mercados financeiros internacionais".

Procurei a alta gerência e disse: "Se queremos trabalhar no Brasil, precisamos ter uma abordagem diferente". Naquela época, na minha visão, precisávamos trabalhar com bancos de segundo e terceiro níveis por achar que os bancos maiores não precisavam de nós. Entendo que nosso risco é maior porque estamos falando de bancos menores, mas, por outro lado, um banco menor no Brasil seria maior que os bancos com os quais eu trabalhava na África.

Então apresentei um estudo de viabilidade aos meus superiores. Temos um risco mais alto? Sim, temos. Mas temos uma grande oportunidade de fazer a diferença no país e há uma forma de mitigar esse risco. Como? Fazendo uma profunda due diligence nos bancos, verificando o risco de reputação dos bancos e encurtando o prazo das linhas de crédito que vamos oferecer a esses bancos. Com essa abordagem, eu consegui convencer meus superiores a me deixarem tentar, pelo menos, um banco no país.



 **Kit da lição**

Pense em uma situação em que você tenha revisado uma proposta de negócios sob a ótica dos riscos potenciais. Selecione todos os itens que você levou em consideração ao analisar a proposta.

- Eu considerei a probabilidade de o resultado projetado se concretizar de fato.
- Eu considerei os riscos e a minha capacidade de controlá-los.
- Eu identifiquei uma nova alternativa.
- Eu defini o impacto negativo, e as oportunidades perdidas resultantes, caso meu projeto não receba os recursos necessários.

 **Estabeleça conexões**

Com relação às afirmações que não selecionou, quais mudanças você fará na próxima vez que revisar uma proposta considerando a avaliação de riscos?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

 **Aja**

O que você fará no futuro para avaliar os riscos associados a uma proposta de estudo de viabilidade?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

 **Kit Da Lição**

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Criar um plano de implementação

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

Curso

Estudos de viabilidade



Lições



1 Entender os estudos de viabilidade

2 Definir a oportunidade

3 Explorar as opções

4 Analisar as alternativas

5 Avaliar riscos

6 Criar um plano de implementação

Passos para criar um plano de implementação

Demonstre a viabilidade

Determine as metas intermediárias

Comunique-se com os tomadores de decisão

Identifique os recursos necessários

Esclareça as responsabilidades

Estime as datas de retorno

Monitore os resultados

7 Comunicar seu estudo

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



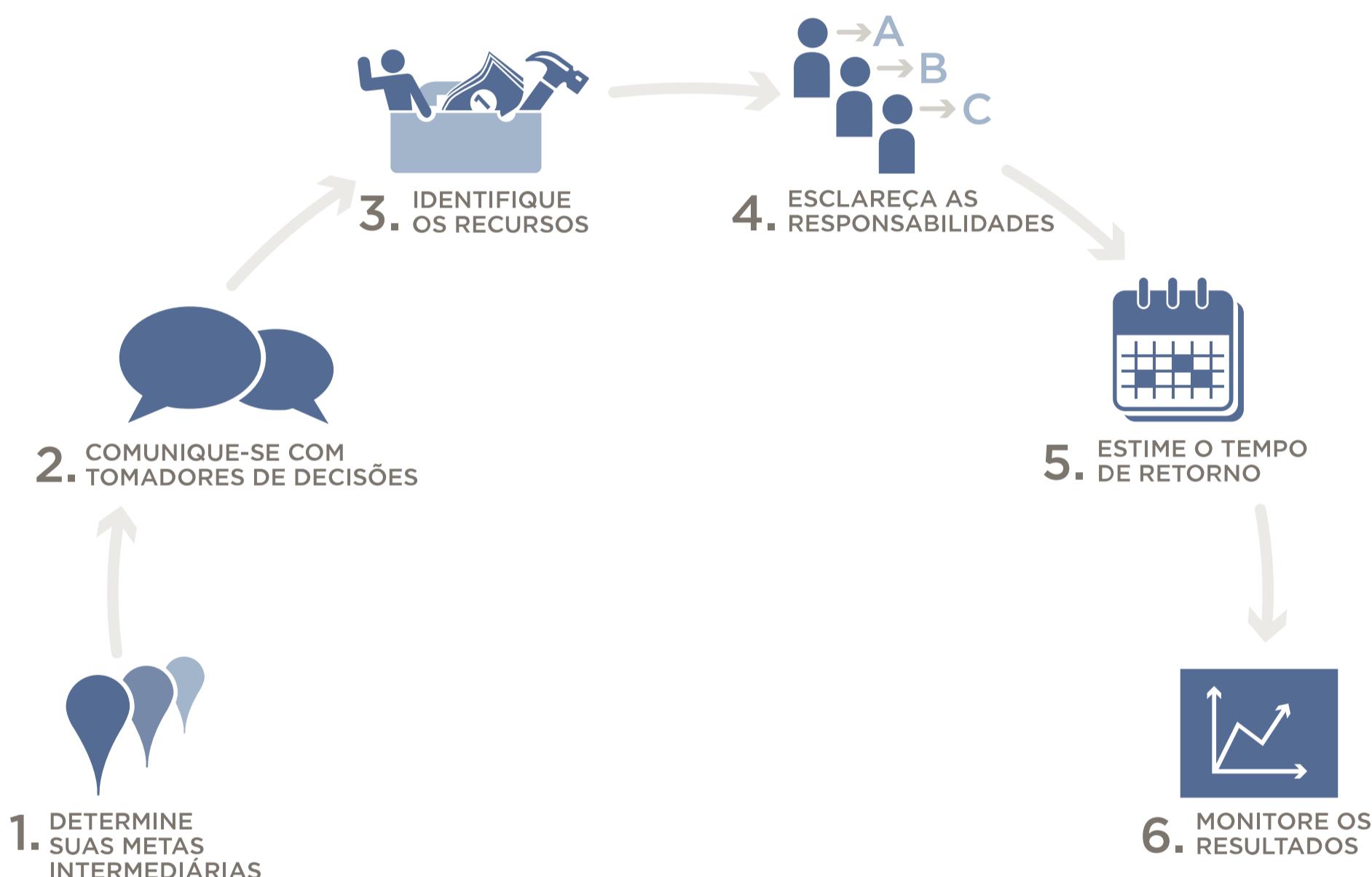
Criar um plano de implementação

Antes de compartilhar seu caso de negócios com os tomadores de decisão, você precisa de um plano de implementação. Sem um plano claro, é improvável que você obtenha a adesão de que precisa.

⌚ 10 Minutos

Passos para criar um plano de implementação

Siga seis passos para criar seu plano de implementação:



Demonstre a viabilidade

Seu plano de implementação descreve o processo para monitorar o progresso e medir o sucesso da solução proposta.

Muitos gerentes veem os planos de implementação como listas de tarefas, prazos e pessoas responsáveis por seu cumprimento. Embora os tomadores de decisão que leem seu caso de negócios estejam interessados nessas informações, eles também querem saber sobre:

- As metas intermediárias do processo.
- As pessoas responsáveis por cada meta intermediária.
- Os recursos necessários para alcançar cada meta intermediária.

- As datas em que a empresa poderá ver os benefícios do curso de ação recomendado.
- Os impactos sobre os orçamentos de recursos humanos e despesas da empresa.
- Aumentos de receita.
- Seu plano para demonstrar a concretização dos resultados previstos da solução.

 Sua vez de tentar

 Kit da lição

Pense em uma situação em que você tenha criado um plano para acompanhar o progresso e mensurar o sucesso de uma iniciativa proposta. Selecione todas as medidas que você tomou.

Sim

Eu identifiquei as metas intermediárias de alto nível necessárias para alcançar meu objetivo.

Não

Sim

Eu informei os tomadores de decisão sobre as metas intermediárias.

Não

Sim

Eu identifiquei os recursos necessários.

Não

Sim

Eu deixei claras quais são as responsabilidades dos membros da equipe.

Não

Sim

Eu fiz uma estimativa de datas de retorno para os resultados.

Não

Sim

Eu monitorei os resultados e relatei os êxitos e reveses do projeto com regularidade.

Não

Estabeleça conexões

Se tiver selecionado “Não” em algum dos itens acima, o que você fará no futuro para criar um plano mais eficaz?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Determine as metas intermediárias

Para elaborar seu plano de implementação, relate suas **metas intermediárias de alto nível**: os principais passos necessários para implementar sua solução. Ao listar metas intermediárias:

- **Simplifique.** Evite detalhes sobre como você atingirá cada meta intermediária.
- **Inclua observações** que descrevam como você pretende lidar com os riscos identificados anteriormente.
- **Adote uma abordagem escalonada.** Se for possível definir fases para o projeto, relate as metas intermediárias para cada fase.

EXEMPLO

Depois de analisar as alternativas e considerar os riscos, Sydney propõe contratar uma empresa de consultoria para treinar a equipe de vendas na venda de soluções. Ao elaborar o plano de implementação, Sydney propõe cinco metas intermediárias:

- **Fase 1 (1 mês).** Contratar uma empresa de consultoria usando o diretor de compras para negociar o contrato.
- **Fase 2 (6 meses).** Desenvolver o treinamento, conduzir um treinamento-piloto, avaliar o piloto e coletar os resultados das vendas.
- **Fase 3 (3 meses).** Estender o treinamento a toda a equipe de vendas e coaches de vendas.
- **Fase 4 (1 mês).** Monitorar os resultados, projetar as melhorias nas vendas, o valor do cliente e a rotatividade de pessoal para estabelecer metas de negócios para o ano seguinte.

- **Fase 5 (contínua).** Modificar as metas financeiras para as vendas de maneira contínua.
-

Comunique-se com os tomadores de decisão

Ao apresentar suas metas intermediárias aos tomadores de decisão:

- **Prepare-se para negociar o cronograma.** Presuma que eles queiram ver o projeto concluído antes da data de entrega estimada.
- **Prepare um plano B.** Descreva um cenário alternativo em que as fases sejam concluídas mais rapidamente. Se isso não for viável, desenvolva um argumento que mostre por que acelerar a implementação do projeto seria muito arriscado e não produziria os resultados pretendidos.

Dependendo da dimensão da sua proposta, considere a criação de pontos de controle com os tomadores de decisão no final de cada fase para avaliar o progresso em relação aos objetivos definidos.

DA COLEÇÃO

Como salvar boas ideias

 [LEIA MAIS](#)

Identifique os recursos necessários

Pense em cada fase do seu projeto. Que recursos serão necessários para executar cada uma delas? Inclua qualquer alteração no orçamento e no quadro de pessoal em seu plano de implementação. Do contrário, os tomadores de decisão podem supor que você financiará a iniciativa com seu orçamento atual.

EXEMPLO

Sydney mostra que precisará da ajuda do setor de compras para elaborar e monitorar o contrato entre a Satellite e a empresa de consultoria. Ele também precisará ampliar seu orçamento em US\$ 2 milhões para pagar pelos serviços de consultoria.

Esclareça as responsabilidades

Muitas implementações fracassam porque a gerência não atribui as responsabilidades por metas intermediárias ou não obtém o compromisso das pessoas necessárias.

 **EXEMPLO**

Sydney sabe que precisará que alguém do setor de compras negocie o contrato de consultoria. Porém, caso não obtenha uma confirmação antecipada de que o departamento pode fornecer uma pessoa específica, ele pode acabar de mãos vazias quando iniciar a fase de negociação do contrato.

Em seu plano de implementação, identifique as pessoas que se encarregarão de cada fase do trabalho. Indique também quem será responsável por garantir que cada fase do projeto atinja os resultados previstos em termos de custos, receitas, benefícios e entregáveis. Essa responsabilidade pode ser dividida entre mais de uma pessoa.

Os tomadores de decisão vão querer saber a parte do ônus que caberá a eles para garantir o sucesso da sua proposta.

 **EXEMPLO**

A equipe de vendas da Satellite teria de aumentar seus compromissos de receita projetados para justificar o custo de contratação da empresa de consultoria.

Estime as datas de retorno

Os tomadores de decisão que analisam o caso de negócios querem saber até quando terão de esperar para que sua solução produza os benefícios prometidos. Para responder a essa pergunta, analise seus dados e identifique os resultados que você espera ver durante a implementação da sua ideia.

 **EXEMPLO**

Embora Sydney espere que a receita de vendas aumente em US\$ 7 milhões quando a solução for totalmente implementada, ele não prevê que a receita aumentará imediatamente. Ele acredita que 10% do valor anualizado de US\$ 7 milhões (US\$ 175.000) serão atingidos no terceiro trimestre, 30% (US\$ 525.000) no quarto trimestre do primeiro ano e 60% no segundo ano (US\$ 4,2 milhões), chegando ao total de US\$ 7 milhões no final do terceiro ano.

Ao estimar datas de retorno, lembre-se de incluir um intervalo entre a ocorrência e o registro oficial dos resultados. Ainda que seu plano possa gerar os resultados esperados no prazo previsto, esses resultados talvez não sejam registrados no sistema de gestão de desempenho da empresa até o exercício seguinte.

Monitore os resultados

Se o seu curso de ação recomendado for aprovado, a organização pedirá que você informe regularmente os êxitos e reveses do projeto. Ao comparar os prazos estimados com as datas de entrega reais, bem como os benefícios estimados com os resultados efetivamente obtidos, você gera os dados necessários para obter apoio para o seu projeto em cada uma das metas intermediárias.

Quer os resultados estejam acima ou abaixo das expectativas, identifique os motivos por trás de discrepâncias significativas em relação à proposta do seu caso de negócios. Ao entender o que funcionou e o que não deu certo, você pode aprender o que fazer de maneira diferente e quais práticas de sucesso manter no futuro.

Dicas para elaborar um plano de implementação

- **Inclua metas intermediárias mensuráveis.** Suas metas intermediárias devem ser claramente definidas e facilmente mensuráveis. Por exemplo: “desenvolver o conteúdo do treinamento-piloto” ou “conduzir testes de mercado”

Implementar as recomendações que fazem.

- **Atribua responsabilidades individuais.** Ao definir a responsabilidade por tarefas ou resultados previstos, use os nomes de pessoas específicas, não apenas cargos ou nomes de departamentos.
- **Controle os recursos.** Considere os recursos necessários para cada meta intermediária e se eles estarão disponíveis quando você precisar.

FERRAMENTA

[Formulário de monitoramento](#) [da implementação do projeto](#)

 [Baixar Ferramenta](#)

Falhas no plano de implementação podem prejudicar seu caso de negócios. Nesta atividade, tente detectar e corrigir as falhas no plano de implementação.



Sua vez de tentar



[Kit da lição](#)

Eric decidiu solucionar os problemas do site da Glasswell Optics com a transferência do banco de dados de clientes para outro provedor de hospedagem. Agora, ele deve criar um plano de implementação para o projeto. Ele divide o cronograma em fases: conduzir uma prova de conceito da tecnologia escolhida, treinar o departamento de TI quanto aos novos protocolos de segurança, transferir os serviços para o novo provedor e monitorar o desempenho do sistema e a satisfação dos clientes por três meses após o upgrade. Ele também planeja agendar uma reunião de acompanhamento com sua chefe para avaliar o sucesso do projeto.

Por que a chefe de Eric poderia ver falhas nesse plano de implementação?

- A Não há necessidade de testar a tecnologia antes da implementação, e fazer um teste apenas geraria despesas e tomaria um tempo desnecessário.
- B A chefe de Eric não acha que deveria ter de monitorar o sucesso do projeto.
- C O ideal seria incluir mais reuniões de acompanhamento ao longo do cronograma.



Essa é a melhor opção! Uma única reunião de acompanhamento no final do cronograma não é suficiente para monitorar o progresso de um projeto tão complexo e dispendioso. Agendar reuniões com maior frequência permitirá que Eric e a chefe dele tenham mais oportunidades de avaliar qualquer dificuldade que possa surgir durante a implementação da solução. Além disso, a chefe de Eric poderá orientá-lo quando necessário.

[Próxima](#)

o o o



O que você fará no futuro para criar um plano de implementação para uma proposta de caso de negócios?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Comunicar seu estudo

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

Curso

Estudos de viabilidade



Lições



- 1 Entender os estudos de viabilidade
- 2 Definir a oportunidade
- 3 Explorar as opções
- 4 Analizar as alternativas
- 5 Avaliar riscos
- 6 Criar um plano de implementação
- 7 Comunicar seu estudo

Entenda seu público-alvo

Apresente seu estudo com recursos visuais

Faça uma palestra inteligente

Quando você não puder fazer a apresentação

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



◀ [Estudos de viabilidade](#)

Comunicar seu estudo

Para obter a adesão de quem toma as decisões, apresente um estudo convincente que comunique uma clara necessidade de negócios, sua solução e os benefícios para a organização.

Entenda seu público-alvo

Ao apresentar seu estudo, mostre um discurso de vendas resumido e focado, não uma apresentação demorada, mesmo que o estudo de viabilidade escrito seja rico em detalhes.



Direcione a apresentação especificamente às pessoas que decidirão sobre o resultado da sua proposta. Antes de apresentar o estudo a elas, tenha clareza sobre:

- **O que você quer que elas façam.** O que você espera de cada pessoa na reunião? Você quer que essa pessoa aprove recursos? Convença outras pessoas a apoiarem sua proposta? Exponha claramente suas necessidades.
- **O que elas valorizam/com o que se preocupam?** Estão interessados no ROI? No nível de satisfação de clientes? Em algum outro indicador do desempenho dos negócios? Você identificou os objetivos de negócios das partes interessadas no início do processo de elaboração do estudo de viabilidade. Agora, adapte seu discurso para destacar os resultados esperados e os indicadores mais importantes para quem toma as decisões na reunião.
- **O que essas pessoas esperam ganhar.** Explique como elas se beneficiarão se a ideia for implementada.

- **O nível de tolerância a riscos delas.** Demonstre que levou em conta os riscos inerentes ao curso de ação proposto e explique seu plano para atenuá-los.
- **Como elas gostam de receber informações.** No caso de estudos de viabilidade por escrito, o que o público-alvo ou a empresa exigem com relação a formato e nível de detalhes? Elas preferem estudos resumidos em três slides ou em um documento de duas páginas com espaçamento simples? Elas exigirão uma cópia do estudo antes de se reunirem com você para a apresentação?

FERRAMENTA

Checklist para a apresentação de um estudo de viabilidade

 [Baixar Ferramenta](#)

Experimente

Pense em uma iniciativa de negócios, atual ou futura, que você deseja promover ou em uma apresentação de estudo em que precise ser convincente. Use a atividade a seguir para refletir sobre como adaptar a apresentação ao seu público-alvo.

O que o seu público-alvo valoriza e quais são os seus principais interesses?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

O que o seu público-alvo espera ganhar?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

De que forma o seu público-alvo prefere receber as informações?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

Que tipo de resistência eu devo esperar?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

Como devo lidar com qualquer resistência?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

Apresente seu estudo com recursos visuais

Verifique com o pessoal dos departamentos de finanças, operações ou recursos humanos se a organização exige um formato ou modelo específico para estudos de viabilidade. Mesmo se a empresa exigir apenas um documento por escrito, considere a possibilidade de criar uma apresentação baseada em slides para vender melhor a ideia.

Elaboradas de maneira eficaz, as apresentações de slides prendem a atenção do público. Como a utilização de muitos slides pode sobrecarregar qualquer público, use não mais do que sete slides para apresentar o estudo:

- **Slide 1:** sumário executivo. Inclui a definição de oportunidade, a solução proposta e o ROI previsto.
- **Slide 2:** as duas ou três alternativas consideradas, bem como os objetivos de negócios e os indicadores de desempenho que você selecionou como referência para avaliar as alternativas.
- **Slide 3:** um resumo dos custos e benefícios considerados.
- **Slide 4:** a solução recomendada e por que você a escolheu.
- **Slide 5:** os riscos associados a essa recomendação e como você planeja atenuá-los.
- **Slide 6:** as metas intermediárias de alto nível que você espera atingir e os prazos nos quais a organização receberá os benefícios, as pessoas responsáveis por cada meta intermediária e os recursos necessários para cada meta intermediária.
- **Slide 7:** a reiteração de por que a oportunidade é importante e como sua recomendação beneficiará a organização.

Não inclua fórmulas nem cálculos nos slides. Ouvintes costumam se dispersar quando um palestrante se concentra em detalhes técnicos. Em vez disso, crie slides de apoio contendo essas informações caso alguém faça perguntas sobre elas. Confirme se as informações de apoio estão bem organizadas e facilmente acessíveis e prepare-se para as perguntas.

[FERRAMENTA](#)

[Apresente seu estudo com recursos visuais](#)

 [Baixar Ferramenta](#)

[DA COLEÇÃO](#)

[Como escrever um sumário executivo que se converta em negócios](#)

 [LEIA MAIS](#)

Faça uma palestra inteligente

As pessoas que tomam decisões na reunião provavelmente terão interesses diferentes. Algumas se concentrarão no ROI, enquanto outras examinarão a análise de riscos. Independentemente das preferências de cada uma, use estratégias comprovadas para prender a atenção delas ao longo da apresentação.

Seja breve *

Revise cada slide, fornecendo apenas informações que apoiem os principais pontos do estudo de viabilidade. No entanto, tenha cuidado com a armadilha comum de simplesmente ler seus slides para a plateia.

Ao rever a solução proposta, explique outras alternativas que foram consideradas, mas não adotadas. Fale brevemente sobre essas alternativas e siga em frente, não entre em detalhes. Mencione riscos somente em um nível elevado. Evite a armadilha comum de explicar muito em uma tentativa de afastar dúvidas. As pessoas que tomam decisões pedirão mais informações, se necessário. Nesse caso, você pode abordar diretamente as preocupações de cada um.

Conte uma história

Para prender a atenção da plateia durante a apresentação do estudo de viabilidade, apresente-o como se fosse uma história. Pesquisas mostram que gerentes que dominam técnicas narrativas têm maior propensão a atrair e manter a atenção das pessoas, o que aumenta suas chances de sucesso. *

Prenda a atenção das partes interessadas durante a apresentação com imagens vivas. Considere a apresentação como uma viagem: você está levando as partes interessadas a um novo lugar para demonstrar como sua ideia pode resolver um problema real da organização. Se você transformar seu estudo de viabilidade em uma série de imagens mentais, será mais fácil estabelecer uma conexão entre a apresentação e as partes interessadas, e sua mensagem será lembrada por mais tempo. *

Torne sua história ainda mais real convidando as partes interessadas presentes a fazer comentários. Você pode dizer algo como: “Como o produto não atendeu às expectativas, a equipe de vendas está tendo dificuldades” e, então, pedir que um membro da equipe de vendas descreva o que está acontecendo em campo. Ou peça a uma pessoa de finanças para comentar sobre as dificuldades atuais. Envolver as principais partes interessadas na apresentação ajuda a fomentar o comprometimento de todos e permite que as pessoas mostrem apoio diante dos próprios colegas. *

Crie uma história para vender seu estudo de viabilidade



[Sobre](#) [Biografia](#) [Transcrição](#)

Em plena era dos negócios globais, muitas vezes é difícil introduzir novas ideias de projeto. As decisões de investimento, em muitas empresas grandes, são centralizadas e os tomadores de decisões analisam dezenas de propostas a cada ciclo de financiamento. Independentemente do cargo que ocupa na empresa, você pode precisar mandar seu estudo de viabilidade para alguém que nunca conhecerá pessoalmente ou talvez precise apresentá-lo em uma webconferência.

Nessas situações, seu estudo de viabilidade por escrito deve ser independente. Ele precisa fazer todo o trabalho difícil de conseguir verba. E como ele faz isso?

Tendo décadas de experiência em desenvolvimento e avaliação de estudos de viabilidade e sendo autor de um livro sobre este tema, posso dizer que os estudos que conseguem verba são aqueles que contam as histórias mais atraentes e inesquecíveis.

Seu estudo de viabilidade deve ser como um romance curto de aventura, tendo a empresa como protagonista. A narrativa conta que a empresa está atendendo a uma necessidade ou aproveitando uma oportunidade ao implementar sua ideia. O clímax acontece quando o projeto apresenta excelentes resultados. Veja como escrever essa história:

Em primeiro lugar, identifique uma necessidade estratégica ou uma oportunidade da qual você quer tratar. Após identificar a necessidade ou a oportunidade, mostre como sua ideia favorece importantes objetivos estratégicos ou organizacionais. Do contrário, abandone a ideia ou a aperfeiçoe. Vamos supor que novos centros de estratégia da sua empresa estejam penetrando mercados na Ásia e que você tenha uma ideia para um novo produto. Seu estudo de viabilidade deve explicar como o produto agradará segmentos específicos de clientes na Ásia.

Em seguida, defina a abordagem do projeto, ou seja, como sua ideia será implementada, e relate-a com o objetivo estratégico. Por exemplo, explique como você testará um protótipo do novo produto em um mercado asiático de alto nível. Tudo isso exige pesquisa e preparação.

Por fim, descreva os benefícios que seu projeto proporcionará se for financiado, bem como os custos que você terá para colocá-lo em prática. Ao descrever os benefícios, evite metas vagas como "melhorar a satisfação do cliente", "cortar custos" ou "impulsionar as vendas". Em vez disso, especifique mais. Por exemplo: "vamos reduzir as devoluções de produtos em 10%, economizando US\$ 300.000" ou "vamos reduzir nossa emissão de carbono em 5%".

Ao falar dos resultados, estime o custo para implementar sua ideia. No entanto, não forneça uma estimativa detalhada de todos os custos, e sim resuma os principais investimentos e despesas do projeto. Por exemplo: "precisamos de US\$ 450.000 para comprar novos equipamentos" ou "teremos que ampliar a fábrica em 900 metros quadrados, o que custará US\$ 750.000".

Para conseguir financiamento, seu estudo de viabilidade precisa contar uma história convincente. Essa é a única maneira de ganhar a atenção dos tomadores de decisões e fazer sua ideia se destacar na multidão.

Lide com a resistência *

Mesmo os estudos de viabilidade mais sólidos enfrentam alguma resistência. Espere que as partes interessadas presentes critiquem a proposta.

Antes de se apresentar, esteja preparado para afirmações comuns como:

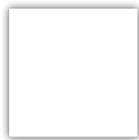
Se os resistentes disserem...	Eles podem estar pensando...	Para lidar com o comentário...
"Isso parece bom demais para ser verdade."	Os benefícios, vendas ou economias identificados no estudo de viabilidade não são realistas.	Identifique especialistas no assunto (por exemplo, colegas da equipe de vendas ou de finanças) que possam falar sobre cada número com credibilidade.
"Mas você não considerou..."	Você não identificou problemas e riscos críticos importantes no estudo de viabilidade.	Dê respostas diretas e honestas a qualquer preocupação. Se você tiver ignorado uma questão importante, prontifique-se a pesquisar mais.

Se os resistentes disserem...	Eles podem estar pensando...	Para lidar com o comentário...
“Nunca vamos conseguir colocar isso em prática.”	O estudo de viabilidade é otimista demais quanto ao cronograma.	Mostre que você já tem o pleno apoio das pessoas que realizarão o trabalho.

Tente não ficar na defensiva se pessoas presentes levantarem objeções ao seu estudo. Se essas partes interessadas expressarem ceticismo:

- **Seja respeitoso.** Agradeça os comentários, independentemente da razoabilidade deles.
- **Valide sentimentos.** Diga aos ouvintes célicos que você está atento às preocupações deles.
- **Dê uma resposta objetiva.** Em geral, respostas claras e concisas desarmam os célicos mais do que um discurso longo. * Se você não souber a resposta, seja sincero. Diga que pesquisará mais sobre o assunto e apresentará a resposta mais tarde.

Como reagir de forma não defensiva



defensiva foi inevitável. Sua linguagem corporal muda e você fica introvertido. Seu tom de voz sobe. Seu discurso fica mais firme. Você parece argumentativo. Outros participantes, percebendo sua fraqueza, fazem mais perguntas difíceis. Como resultado, sua ideia, apesar de boa e necessária, não é adotada.

O que você poderia ter feito diferente? Nas oficinas de comunicação da minha empresa, ensinamos os alunos a evitar atitude defensiva lembrando de umas regras simples.

Primeiro, reflita e prepare-se. Diante de uma pergunta inesperada ou confrontante, pare por um segundo. Respire fundo. E pense no que foi perguntado. Não tenha pressa para responder. Aproveite a pausa para relaxar o corpo para não assumir uma postura defensiva. Mantenha sua linguagem corporal aberta sua postura descontraída. Isso não só passará confiança, como também ajudará a recuperar o controle de suas emoções. Se você não entendeu a pergunta muito bem, tranquilamente, peça que esclareçam.

Depois, alinhe-se com a pergunta. Para isso, reconheça a verdade do que foi perguntado e subentendido. É possível alinhar-se com os fatos, dizendo algo como: “Você está certo. Este projeto está atrasado em 10 dias”. Ou alinhe-se com a emoção demonstrada. Por exemplo: “Você parece não acreditar em nossa capacidade de entregar dentro do prazo”. Ou alinhe-se com ambos. A meta é, rápida e sociavelmente, demonstrar atenção e compreensão, o que ajuda a neutralizar a tensão na sala.

Após alinhar-se com fatos ou emoções, não introduza sua explicação com as palavras “mas” ou “no entanto”. Estas palavras negam a ligação positiva que você acaba de criar com o ouvinte. Em vez disso, após o alinhamento, basta pausar antes de dar sua explicação. Seja breve e objetivo. Esteja ciente da sua voz e linguagem corporal. Mantenha o clima amigável. Após responder com sucesso e friamente a uma pergunta desafiadora, retome sua apresentação sem carregar a energia negativa dessa situação.

É difícil evitar uma reação defensiva ao ser questionado ou criticado, mas essas regras ajudam você a ficar calmo e confiante ao ser confrontado.

Terminar com uma observação positiva *

Para fechar a apresentação, lembre a plateia da necessidade imediata que o estudo de viabilidade aborda. Não se importe com as perguntas difíceis que surgiram durante a apresentação, você quer que as pessoas que tomam decisões se lembrem de como sua iniciativa beneficiará a organização, e a elas, pessoalmente.



[Kit da lição](#)

Você faz palestras inteligentes? Lembre-se de uma apresentação recente que você tenha feito e selecione as afirmações aplicáveis.

- Eu fui breve e forneci apenas as informações necessárias para sustentar meus pontos principais.
- Eu criei uma história para defender meu estudo e engajar meu público-alvo.
- Eu convidei as partes interessadas a compartilharem seus comentários.
- Eu lidei com a resistência de forma respeitosa e com respostas diretas.

- Eu encerrei a apresentação de maneira positiva, lembrando ao público-alvo como a iniciativa beneficiará toda a organização e os presentes individualmente.

Estabeleça conexões

Se não tiver selecionado todos os itens acima, como você poderia ajustar sua abordagem para fazer uma apresentação mais atraente?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Quando você não puder fazer a apresentação *

Em algumas grandes organizações, você pode não conseguir apresentar seu estudo a um público-alvo. Talvez simplesmente peçam que você envie um documento ou uma apresentação em slides e espere por uma decisão.

Nesses casos, o documento precisa ser completo. Se, por um lado, o estudo de viabilidade deve ser focado e direto, por outro, ele também deve apresentar dados de apoio suficientes, muitas vezes na forma de apêndices, para que fique claro que você fez toda a pesquisa necessária.

Independentemente do formato, não se esqueça de incluir um sumário executivo que explique brevemente o problema ou a oportunidade, descreva como você pretende lidar com eles e apresente o ROI esperado da solução.

Dicas para elaborar um documento de estudo de viabilidade

- **Ilustre um caminho claro.** Documente cada passo que tomou para chegar à sua recomendação.
- **Seja direto.** Verifique se o documento afirma claramente o que você está pedindo ao seu público. Você precisa de aprovação para contratar mais pessoal ou obter verbas? Ou você precisa do apoio deles para que seus auxiliares diretos trabalhem no projeto?
- **Confirme seus números.** Peça a um membro da equipe de finanças para revisar seus cálculos e premissas antes de compartilhar o documento com os tomadores de decisões.
- **Demonstre o valor do projeto de todos os pontos de vista:** financeiro, de clientes, executivo, da equipe e da sociedade como um todo. Mostre ao leitor por que esse projeto merece o investimento.

Aja

O que você fará no futuro para ter sucesso ao apresentar seu estudo de viabilidade aos tomadores de decisões?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

[A seguir: Avaliação](#)

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

Curso

Mensuração de desempenho

^

Lições

^

1 O que é mensuração de desempenho?

O que é mensuração de desempenho?

Por que mensurar o desempenho?

A importância do equilíbrio

Quem usa dados de desempenho?

Sua função

O que é um sistema de mensuração de desempenho?

Sistemas de mensuração de desempenho comuns

2 A base da mensuração de desempenho

3 Decidir o que mensurar

4 Definir metas

5 Coletar e interpretar dados de desempenho

6 Evitar armadilhas

7 Usar a mensuração para consolidar a gestão

Próximos passos

▼

[Ir para destaque do curso →](#)



◀ [Mensuração de desempenho](#)

O que é mensuração de desempenho?

Quanto mais você souber sobre a mensuração de desempenho — o que é e por que é importante —, melhor poderá ajudar seu grupo e sua organização a atingir as metas.

🕒 26 Minutos

O que é mensuração de desempenho?

Mensuração de desempenho é o processo de coletar dados para verificar se os resultados de negócios de uma organização estão atingindo ou não as metas estratégicas e operacionais.

As organizações avaliam o desempenho usando diferentes métodos e critérios. Elas usam **indicadores de desempenho** para realizar esse processo. É possível usar diversos indicadores para cada atividade de negócios.

Exemplos de indicadores de desempenho

Atividade de negócios	Exemplo de indicadores
Marketing	<ul style="list-style-type: none">• Participação de mercado• Rentabilidade do cliente
Produção	<ul style="list-style-type: none">• Número de unidades fabricadas em um período específico• Número de itens enviados no prazo• Tempo de troca de máquina
Vendas	<ul style="list-style-type: none">• Receitas• Porcentagem de visitas de clientes ou telefonemas que geram vendas• Porcentagem de aumento nas vendas em relação ao trimestre ou ano anterior• Porcentagem de clientes retidos nesse período
Atendimento ao cliente	<ul style="list-style-type: none">• Número de reclamações de clientes• Tempo de resposta da central de atendimento

Atividade de negócios	Exemplo de indicadores
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade dos fornecedores de fornecer serviços ou materiais no prazo • Taxa de defeitos nos produtos dos fornecedores
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimento de produtos (índice de produtos que foram aprovados na inspeção em relação ao número total de produtos que iniciaram a produção) • Taxas de falhas em um processo-chave
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Rotatividade da força de trabalho • Taxas de absenteísmo

Por que mensurar o desempenho?

As organizações mensuram o desempenho por vários motivos. Por exemplo:

- **Estratégia e operações.** Mensurar o desempenho ajuda as organizações a testar decisões e questionar premissas relacionadas a estratégias e operações. Além disso, também permite que elas esclareçam e comuniquem a estratégia aos stakeholders.
- **Melhoria.** Com o monitoramento do desempenho, as empresas podem identificar e corrigir imediatamente problemas como declínio da fidelidade dos clientes, queda nos lucros ou deserção de funcionários.
- **Planejamento e projeções.** As organizações podem usar a mensuração de desempenho para determinar se estão alcançando metas ou se precisam revisar orçamentos e projeções.
- **Concorrência.** As empresas podem comparar seu desempenho com o de concorrentes e com benchmarks do setor, usando as constatações para fortalecer sua vantagem competitiva.
- **Recompensa.** Conhecendo o nível de cumprimento de metas organizacionais dos funcionários, os gerentes podem distribuir de forma justa incentivos e recompensas com base no desempenho.
- **Conformidade com regulamentos e normas.** Muitas empresas medem o desempenho para cumprir regulações oficiais, como leis antipoluição, ou normas internacionais, como a ISO 9000.

Convença os executivos a medir o desempenho



Sobre Biografia Transcrição

Acho que medir o desempenho é a melhor forma de alcançar excelência em tudo. Como especialista na mensuração do desempenho, vi empresas se transformarem apenas observando indicadores-chave de desempenho e agindo a partir das conclusões delas. Mas, embora seja apaixonada por números, sei que nem todos sentem o mesmo. Muitos líderes resistem à mensuração do desempenho por medo de que as unidades pareçam ruins, os orçamentos sejam cortados ou eles não recebam suas bonificações. Mas com o passar dos anos, desenvolvi algumas estratégias eficazes para que os executivos vissem a importância da adoção de KPIs nas empresas deles.

Primeiro, coloque o foco na melhoria contínua, não na culpa ou no julgamento. Aprendi isso a duras penas no início da minha carreira ao ajudar a melhorar o relatório de segurança de uma empresa. Com gráficos e figuras, expliquei que o desempenho de segurança não tinha melhorado em dois anos. O gerente de segurança levou para o lado pessoal e ficou na defensiva, não motivado. Eu deveria primeiro ter obtido insights com ele sobre os dados para identificar as causas do problema e possíveis soluções, para ele conduzir a melhoria de desempenho.

Em seguida, meça algo que importa para os altos executivos. Na gerência de uma empresa de aviação, os funcionários de alto nível estavam cada vez mais frustrados com o tempo necessário para aqueles que não entravam para o controle de voo serem colocados em empregos novos e adequados. A organização encomendou um estudo de desempenho e descobriu que a burocracia estava atrasando as aprovações. Ela resolveu o problema, reduziu o tempo médio de espera de 67 para 21 dias e economizou um milhão de dólares em sete meses.

Por fim, mostre aos executivos que medir e aprimorar os fatores certos pode ampliar as perspectivas de carreira deles. Peter, o gerente de um departamento de compras, usou os KPIs para economizar US\$ 40 milhões para a organização dele durante alguns anos. Ele documentou esse desempenho e foi recompensado com uma grande promoção. Há muitas mais histórias como a dele.

Por isso, se quiser incentivar a mensuração do desempenho na sua empresa, ajude a redefinir o que isso significa. Explique que se trata de melhoria contínua, não culpa, e sim uma ferramenta para atingir as metas mais rápido, além de uma forma poderosa de impulsionar a carreira.



Estabeleça conexões

Como sua organização mensura e comunica o desempenho nos negócios?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

A importância do equilíbrio

Muitas organizações usam um sistema de mensuração de desempenho (PM) para avaliar o desempenho de negócios nas mais variadas funções. Os melhores sistemas demonstram **equilíbrio** quanto aos tipos de desempenho que avaliam, os indicadores que monitoram, os dados utilizados e outros aspectos do desempenho.

Exemplo de componentes de um sistema de PM equilibrado

Tipos de desempenho	^
Financeiro <ul style="list-style-type: none">• Receitas• Despesas• Rentabilidade	
Não financeiro <ul style="list-style-type: none">• Conhecimento dos funcionários• Disponibilidade do sistema de informações• Qualidade de relacionamentos com clientes	
Dados usados	▼
Indicadores monitorados	▼
Outros aspectos	▼

Com um sistema de PM equilibrado, uma empresa obtém uma visão mais completa do próprio desempenho. Essa visão ajuda gerentes a tomar decisões bem fundamentadas, aprender com os erros e melhorar constantemente.

Como a visão pode melhorar o atendimento ao cliente



Sobre Biografia Transcrição

Quero falar um pouco sobre visão. Para mim, gestão tem tudo a ver com processo, KPIs, balanced scorecard, procedimentos repetíveis, tudo que, se não fizermos bem, nos tira do mercado. Vou falar um pouco sobre liderança. Quando digo liderança, refiro-me à visão, às pessoas, equipes, cultura.

Vou falar sobre essa história de visão. Muitas organizações acreditam que visão é algo fofo. Eu acho que está no centro de tudo que ótimas organizações fazem. Vou contar uma história. Minha equipe é virtual. Trabalha por todo o Reino Unido. Um dos membros da equipe está na Irlanda, outro membro na Escócia, um terceiro nas Midlands, alguns membros em Londres e, por meio da mágica da internet e da banda larga, trabalhamos perfeitamente juntos.

Mas nossa dádiva é nossa maldição. Quando algo dá errado na tecnologia, nós não conseguimos trabalhar. Há alguns anos, começamos a fazer a transição para sistemas Dell, o que parecia uma ótima decisão na época. Então, Michael Dell deixa a empresa e ela anuncia que não haverá mais uma central de chamadas para solução de problemas. "Envie um e-mail se algo der errado". É nosso "Dell Hell". Algo dá errado, você envia um e-mail e, com sorte, 72 horas depois, algo acontece. A Dell passava por uma transformação.

Um problema no sistema, um técnico aparecia e fazia uma visita péssima. Tenho três PCs em casa, ele chega três dias depois, conserta dois e diz que vai embora. "E quanto ao terceiro?" Ele diz: "Não faz parte dos meus KPIs" e vai embora. Como acha que me sinto?

Um ano depois, outra pane, mas algo mudou. Michael Dell está de volta. Qual a importância disso? Vou contar. Problema no sistema, e-mail. Duas horas, uma resposta. "Um técnico chegará às 14h de hoje." Fiquei chocado. Tirei o dia de folga, fiquei em casa. Para dizer a verdade, na frente dela. Quase 14h, estou na rua, esperando a pessoa da Dell. Vejo o carro, paro no meio da rua. Fico lá.

Ele vai direto para a minha casa. Recebo o técnico e algo estranho acontece. Tranco a porta para que não possa ir embora. Mas ele tira os sapatos e diz: "Onde estão os problemas?" Levo-o até o escritório, ele conserta o PC. Ao outro escritório, outro PC consertado. Então penso, esqueci de mencionar o laptop da minha filha. Digo: "Sei que não mencionei no pedido e que deve afetar seus KPIs, mas pode dar uma olhada em mais um laptop?" Ele diz: "É claro!". Entra, conserta o laptop.

Quando sai, pergunto: "O que mudou?" Conto a história anterior. Ele diz: "Bom, nós temos uma nova visão, sabia?" "Sério, qual é a visão?" "Michael Dell voltou. Temos uma nova visão". "E qual é ela?" "É como segurar o nariz, pular na piscina, prender a respiração o máximo possível e voltar para respirar". "Isso é uma visão?" "Sim, Michael diz que, se fizermos tudo que pudermos pelo cliente, todas as vezes, será como prender a respiração e pular na piscina. Quando voltarmos, muitos dos concorrentes terão sumido do mercado. Ganharemos a vantagem de ter tratado os clientes com perfeição. Muito obrigado, senhor", e foi embora.

Isso que chamo de visão.

Analogia: operar um avião

Você pode fazer uma analogia entre uma mensuração eficaz de desempenho e a operação de um avião: para pilotar um avião, o piloto precisa ficar atento a diversos instrumentos — indicador de velocidade, mostrador de combustível, indicador de altitude etc. Um piloto não pode contar com um único instrumento que forneça apenas um tipo de informação.

De maneira similar, organizações que pretendem operar em um ambiente complexo precisam de vários “instrumentos” para avaliar como estão se saindo. É isso o que uma mensuração de desempenho eficiente oferece. Não por acaso, os sistemas de mensuração são conhecidos, com frequência, por nomes como “cockpit”, “navegador” ou “painel de gestão”.

Quem usa dados de desempenho?

Muitas pessoas, dentro e fora de uma empresa, usam dados de mensuração de desempenho. Por exemplo:

- **Executivos** usam os dados para analisar a qualidade da implementação da estratégia corporativa e se são necessárias grandes medidas corretivas.
 - **Gerentes de unidade e líderes de grupo** usam dados de desempenho para monitorar a produtividade e para motivar e avaliar o desempenho dos funcionários.
 - **Acionistas, analistas de mercado e clientes** usam os dados para tomar decisões, como determinar se é melhor investir em uma empresa ou comprá-la.
 - **A mídia e órgãos reguladores oficiais** usam dados para determinar se uma organização está operando com eficiência e integridade e se está em conformidade com regulamentos e normas.
 - **Funcionários** usam dados para descobrir se eles e suas equipes estão contribuindo para as metas da empresa.
-

Sua função

Mesmo se o seu chefe não exigir que você monitore aspectos específicos do desempenho do seu grupo, dedique algum tempo para aprender sobre mensuração de desempenho e avaliar os resultados de negócios da sua equipe.

Avaliar os resultados do grupo — e entender a utilidade da mensuração de desempenho em geral — permite que você:

- Determine se você e seus subordinados diretos estão ajudando a organização a atingir as metas.
- Corrija quaisquer problemas para aprimorar o desempenho do grupo.
- Compreenda como seu comportamento e suas escolhas afetam o desempenho dos funcionários.
- Identifique novas oportunidades para o grupo com o objetivo de melhorar a eficiência ou potencializar a contribuição dele para o sucesso da organização.
- Fortaleça seu conhecimento sobre os negócios e sua credibilidade profissional — e, portanto, promova sua carreira.



Experimente



Kit da lição

De que maneira você usa as informações sobre os resultados de negócios do seu grupo? Selecione todas as opções aplicáveis.

- Para determinar se a equipe está ajudando a organização a atingir as metas definidas.
- Para identificar novas oportunidades para o meu grupo, a fim de melhorar a eficiência ou potencializar a contribuição dele para o sucesso da organização.
- Para corrigir qualquer problema e aprimorar o desempenho do meu grupo.
- Para compreender como o meu comportamento e as minhas escolhas afetam o desempenho dos meus funcionários.



Caso não tenha selecionado todas as opções, que mudanças você fará para melhorar os resultados de negócios da sua equipe?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

O que é um sistema de mensuração de desempenho?

Como muitas organizações, sua empresa pode usar um sistema de PM formal. Como gerente, é importante que você saiba o que são esses sistemas e por que eles são importantes.

Um **sistema de mensuração de desempenho** é:

Um conjunto de objetivos estratégicos e indicadores de desempenho aplicados em toda a empresa.

Um sistema de PM ajuda executivos a ver como os resultados de negócios gerados nas diversas unidades da organização se combinam para influenciar os resultados gerais da empresa. Portanto, ele fornece a executivos e gerentes uma visão abrangente e de alto nível sobre o desempenho da organização.

Além disso, ele também ajuda a ver como as diferentes partes de uma organização trabalham em conjunto para produzir resultados de negócios. Por exemplo, os gerentes podem descobrir que, se o grupo de logística acelerar o tempo de entrega dos pedidos, o grupo de atendimento ao cliente poderá aumentar mais facilmente a satisfação dos clientes.

Identificando esses inter-relacionamentos entre os grupos, os gerentes podem tomar decisões mais bem fundamentadas, como aumentar um orçamento, contratar mais funcionários ou otimizar um processo de negócios.

Normalmente, é a alta gerência que introduz o sistema de PM e gerencia a implementação dele. No entanto, após a implementação do sistema, gerentes e funcionários designados podem contribuir e usá-lo para definir metas individuais e para a unidade que apoiam as metas da empresa. Eles também gerarão dados de desempenho que serão lançados no sistema por seus superiores.

Em algumas organizações, os gerentes têm acesso a apenas alguns níveis de dados de desempenho, como dados relacionados à própria unidade ou função. Em geral, funcionários de níveis mais baixos têm acesso limitado ou nenhum acesso.



Pesquisa

Qual é o seu nível de familiaridade com o sistema de mensuração de desempenho da sua organização?

26% Muita familiaridade

53% Pouca familiaridade

21% Nenhuma familiaridade

Total de respostas: **128**

Sistemas de mensuração de desempenho comuns

Os sistemas de PM comuns incluem:

- Painéis de gestão
- Sistemas de melhoria de qualidade
- Balanced Scorecard



FERRAMENTA

Sistema de mensuração de desempenho equilibrado

 [Baixar Ferramenta](#)

Um painel de gestão, ou cockpit, combina os diversos indicadores, metas e dados de desempenho da organização em um documento on-line ou impresso, como uma planilha. O documento é preparado em intervalos regulares.

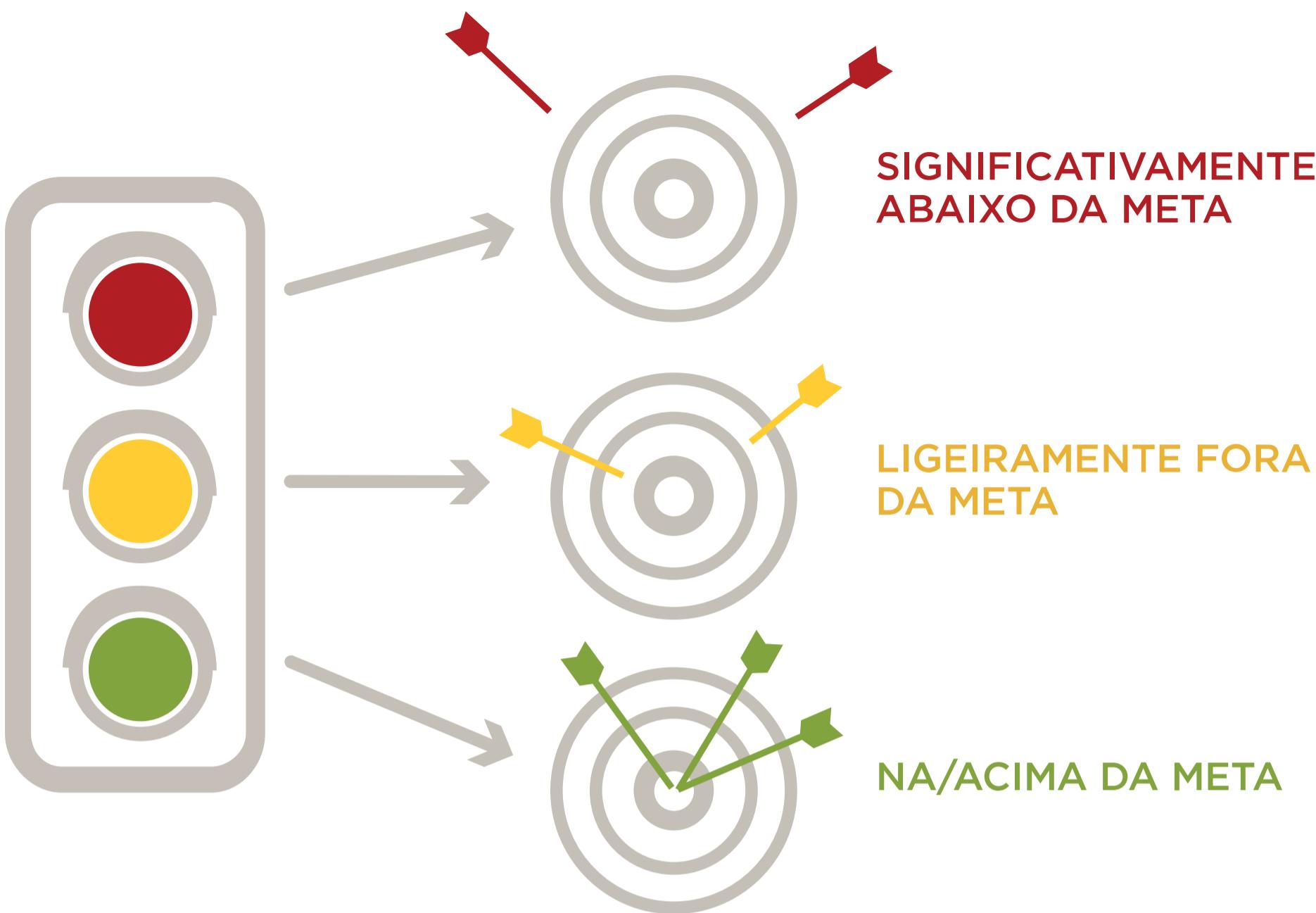
A seguir, veja um exemplo de painel de gestão:



Um painel de gestão provavelmente é o tipo mais simples de sistema de PM. Ele permite que executivos e gerentes compreendam facilmente os dados de desempenho agregados da empresa. Além disso, muitos painéis de gestão usam um sistema de codificação tipo “semáforo” para avaliar o desempenho em cada indicador:

- **Vermelho** — significa que o desempenho está significativamente abaixo da meta
- **Amarelo** — o desempenho está ligeiramente abaixo da meta
- **Verde** — o desempenho está acima ou dentro da meta

Essa codificação tipo “semáforo” permite que os líderes identifiquem os problemas imediatamente e lidem com eles prontamente.



Tradicionalmente, os painéis de gestão são usados por executivos. Entretanto, muitas empresas estão personalizando seus painéis de gestão também para gerentes em níveis operacionais. Isso faz parte do uso cada vez maior de ferramentas de “inteligência de negócios”.

Os sistemas de melhoria da qualidade ajudam as organizações a mensurar o desempenho em diversos processos de negócios. Por meio da identificação de problemas em processos, os gerentes podem determinar como resolvê-los e, portanto, melhorá-los continuamente.

Os sistemas de melhoria da qualidade têm diversos formatos, incluindo:

- **Planejar-Fazer-Verificar-Agir.** O modelo Planejar-Fazer-Verificar-Agir ajuda gerentes a estabelecer um ciclo de quatro passos de melhoria contínua:
 1. *Planejar*: identifique um problema de desempenho e os processos afetados.
 2. *Fazer*: explore soluções potenciais e implemente uma delas.
 3. *Verificar*: avalie se a solução funcionou bem.
 4. *Agir*: se a solução funcionou bem, institucionalize-a e busque outras oportunidades de melhoria. Caso contrário, retorne ao primeiro passo.
- **Six Sigma.** Six Sigma é uma abordagem orientada por dados e mensurações que ajuda os gerentes a aprimorar continuamente os processos de negócios por meio da redução de erros. Muitas empresas que usam o Six Sigma adotam o sistema em todos os processos de negócios: fabricação, desenvolvimento de produtos, processamento de pedidos, atendimento ao cliente etc.
- **Programa Nacional de Qualidade Baldrige.** O programa Baldrige define critérios de desempenho de negócios de alta qualidade em várias áreas, como liderança, planejamento estratégico e gestão do conhecimento.
- **Fundação Europeia para Gestão da Qualidade (EFQM).** A EFQM identifica oito conceitos fundamentais para alcançar excelência sustentável em qualquer organização: manter resultados excepcionais; ter sucesso por meio do talento de pessoas; gerenciar com agilidade; liderar com visão, inspiração e integridade; agregar valor para

clientes; criar um futuro sustentável; desenvolver a capacidade organizacional; e aproveitar a criatividade e inovação.

- **Gestão da qualidade total (TQM).** TQM é uma filosofia de gestão integradora para melhorar continuamente a qualidade de produtos e processos. Seus princípios básicos incluem: definir qualidade com base nos clientes e nos requisitos deles; enfatizar a prevenção em vez da detecção de defeitos; destacar objetivos em vez de análise e mensuração subjetivas; concentrar-se no processo em vez do resultado; e fazer da melhoria contínua um estilo de vida para todos na organização.
- **Empresa Lean (“Lean”).** A metodologia Lean enfatiza o uso de menos recursos e a minimização do desperdício. Essa abordagem muda o foco da gestão da otimização de tecnologias, recursos e departamentos, de maneira separada, para a otimização do fluxo de produtos e serviços por toda a cadeia de valor.

Balanced Scorecard

O **Balanced Scorecard (BSC)** é um sistema de mensuração singular, que reconhece que o desempenho financeiro é apenas uma parte do panorama mais amplo do desempenho organizacional.

Com o BSC, as organizações monitoram o desempenho nas dimensões, ou “perspectivas”, não financeiras: processos de clientes, processos internos e processos de tecnologia e de capital humano (também chamado de “aprendizagem e crescimento”). Juntos, bons indicadores de desempenho sob essas perspectivas impulsionam o desempenho final — a perspectiva financeira. Com o BSC, as empresas não se baseiam exclusivamente em resultados anteriores (como resultados financeiros), mas também usam indicadores de tendências em áreas não financeiras para avaliar e corrigir o desempenho de maneira proativa.

Organizações sem fins lucrativos (como órgãos públicos) normalmente substituem a perspectiva financeira pela dimensão de desempenho que representa sua missão principal, como “stakeholders” ou “clientes”.

Organizações que implementam a metodologia BSC usam ferramentas poderosas para mensurar e gerenciar o desempenho:

- **Mapa estratégico.** O mapa estratégico é um documento de uma página que representa graficamente a estratégia da organização e as relações de causa e efeito entre as perspectivas de desempenho. O mapa mostra os objetivos estratégicos que compõem cada perspectiva e como eles afetam o desempenho em outras perspectivas.

Muitas organizações desenvolvem um mapa estratégico de nível empresarial, além de mapas estratégicos para cada divisão, unidade e departamento. Esses mapas de níveis inferiores contêm objetivos que apoiam o mapa organizacional de alto nível.

Veja um exemplo: *

- **Balanced Scorecard.** Basicamente, o Scorecard de uma organização é um documento que monitora indicadores, objetivos e dados de desempenho real para todos os objetivos estratégicos definidos em cada perspectiva do mapa estratégico. As organizações normalmente possuem um Scorecard de nível empresarial que gera Scorecards de unidades de negócios de nível inferior e de unidades de suporte. Dessa forma, o desempenho em cada nível, quando agregado, resulta no desempenho total da organização.

Os custos de P&D, bem como os números dos resultados de cada unidade envolvida em P&D, são agregados. Portanto, a gerência pode ver a relação entre os dois e como esses resultados afetam os objetivos dos clientes.

Com frequência, as organizações automatizam seus Scorecards com um software especial: quando gerentes de unidade inserem dados nos Scorecards deles, esses dados são agregados automaticamente ao Scorecard de alto nível para mostrar o desempenho geral da empresa.

A seguir, veja um trecho do Scorecard de uma organização: *

ESCOLAS DE FULTON COUNTY

O ALUNO EM PRIMEIRO LUGAR

ÁREA DA META (PERSPECTIVA)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO	NOVAS INICIATIVAS*					
			SPLOST III	REVISAR FÓRMULAS DE ALOCAÇÃO	DESENV. PROF.-OP. ISTS E SP. ED. PROFESSORES	SAMS	ACADEMIA CONECTADA	ESTUDO DE FALHAS NO ENSINO MÉDIO (MAT./ED)
Realização do aluno	Curículo principal do aluno	1. Manter o rendimento de todos os alunos em leitura				X		
		2. Aumentar o rendimento de todos os alunos em matemática				X		X
		3. Aumentar o rendimento de todos os alunos em ciências				X		
		4. Aumentar o rendimento de alunos com proficiência limitada em inglês		X		X		
		5. Aumentar o rendimento de alunos com deficiências		X	X	X		
		6. Aumentar o rendimento de alunos com dificuldades financeiras		X		X		X
		7. Aumentar a taxa de formandos no Ensino Médio				X	X	X
	Alunos são competitivos nacionalmente	1. Melhorar o desempenho em avaliações e classificações nacionais				X	X	X
Envolvimento e satisfação do stakeholder	Aumentar o envolvimento e a satisfação do aluno	1. Melhorar as percepções dos alunos sobre a escola					X	X
		2. Melhorar a frequência dos alunos		X			X	
		3. Aumentar a participação dos alunos em atividades extracurriculares						
	Aumentar o envolvimento dos pais	1. Aumentar as de horas voluntariado dos pais						
		2. Melhorar a comunicação entre escola e pais			X	X		
	Aumentar parcerias comunitárias	1. Aumentar o número de parcerias comunitárias					X	
		2. Aumentar as colaborações entre agências						
Processo educacional e administrativo eficiente e efetivo	Aumentar o uso de práticas sólidas	1. Melhorar a análise detalhada de dados de rendimento de alunos			X	X		X
		2. Aumentar a identificação e os serviços apropriados para alunos com necessidades adicionais		X	X	X		
		3. Melhorar a disponibilidade de recursos de instrução	X			X		
		4. Melhorar a eficácia da contratação de professores						X
	Melhorar um ambiente organizado e seguro	1. Melhorar as percepções dos alunos sobre segurança	X	X				
	Melhorar o apoio ao aluno	1. Assegurar o fornecimento oportuno de recursos à escola	X					X
Aprendizagem e crescimento da equipe	Aumentar a competência da equipe	1. Aumentar a % de retenção de professores altamente qualificados						
		2. Aumentar a participação em práticas educacionais de ensino profissional ou aprovadas pelo sistema						
		3. Aumentar o número de funcionários com aprovação/certificação em áreas críticas			X			
		4. Aumentar a participação no desenvolvimento de lideranças						
	Aumentar a produtividade da equipe	1. Aumentar a frequência da equipe						
Desempenho financeiro	Reducir custos	2. Melhorar as percepções da equipe sobre eficácia	X		X	X		
		1. Controlar perdas						X
	Ampliar a receita com novas fontes	2. Aumentar os dólares em FTE por meio de montagem de equipes e relatórios eficazes		X				X
	Mantar a estabilidade	1. Aumentar bolsas e doações						
	Mantar a transparéncia em relatórios financeiros	1. Mantar reservas adequadas						
		1. Aumentar a pontualidade e precisão de relatórios financeiros						X

Desempenho satisfaz ou excede as metas

Desempenho estável ou misto

Desempenho não satisfaz as metas

Dados insuficientes

* Para fins ilustrativos (e devido a limitações de espaço), removemos a lista das sete iniciativas contínuas de Fulton County.

Robert S. Kaplan e Monica Lee, "Fulton County Schools: Implementing the Balanced Scorecard". HBS Case 9-107-029. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007.



Sobre

Biografia

[Transcrição](#)

Apresentamos o balanced scorecard entre 1990 e 1991 e, em poucos anos, várias empresas tinham avançado e implementado o sistema com sucesso. Fiz algumas pesquisas sobre essas primeiras adeptas e vi que os diretores executivos de duas das primeiras empresas eram ex-oficiais da marinha.

Como engenheiro, se acontecesse um resultado anormal, eu considerava um erro experimental. Mas dois era exemplo de uma nova teoria. Eu pensei: "Uau, isso deve ser uma teoria interessante. É muita coincidência".

Então, fui procurar esses diretores e contei a um sobre o outro e perguntei se havia algo relacionado à sua antiga vida na marinha que os levasse a adotar o balanced scorecard, um sistema de mensuração do desempenho, de forma tão eficaz em suas organizações?

Os dois me deram a mesma resposta. Não tinham pensado nisso até eu mencionar, mas disseram que a responsabilidade número um de qualquer oficial é a comunicação. Quando são enviados para a batalha, o general não está lá com eles e os soldados normalmente têm uma tarefa muito perigosa. Mas mesmo com uma série de planejamentos, o que quer que planejaram, não acontece. O tenente é baleado, o equipamento é deixado no local errado, o inimigo está em uma posição diferente. Os soldados não podem voltar e dizer: "Ei, chefe, não está funcionando – o que eu faço agora?"

Eles disseram: "Antes de enviar qualquer soldado para a batalha, verificamos se cada um deles conhece a missão e os objetivos. Essa é nossa prioridade número um. No calor da batalha, eles se reagrupam e fazem o que for necessário para cumprir a missão e os objetivos."

É muito interessante que, quando esses ex-oficiais se tornaram executivos de alto nível, procuraram uma ferramenta parecida para deixar todos os funcionários da organização a par de quais eram a missão e os objetivos. Porque, quando um cliente vem fazer uma transação ou um funcionário está operando um processo muito complexo de fabricação, o diretor não está lá. Ele precisa que esse funcionário entenda não o que deve fazer, mas o que deve alcançar, como pode contribuir para o sucesso da organização.

Assim, os dois diretores encontraram no balanced scorecard um sistema muito útil e poderoso para comunicar claramente a missão e os objetivos a todos os funcionários para que todos possam compreender e contribuir para ajudar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos.

FERRAMENTA

Modelo do Balanced Scorecard

 [Baixar Ferramenta](#)

DA COLEÇÃO

O Balanced Scorecard — Indicadores que aceleram o desempenho

 [LEIA MAIS](#)



O que você fará no futuro para aprender mais sobre a mensuração de desempenho na sua organização?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : A base da mensuração de desempenho

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

Curso

Mensuração de desempenho

^

Lições

^

1 O que é mensuração de desempenho?

2 A base da mensuração de desempenho

Três componentes da mensuração de desempenho

Indicadores-chave de desempenho

3 Decidir o que mensurar

4 Definir metas

5 Coletar e interpretar dados de desempenho

6 Evitar armadilhas

7 Usar a mensuração para consolidar a gestão

Próximos passos

▼

[Ir para destaque do curso →](#)



[**◀ Mensuração de desempenho**](#)

A base da mensuração de desempenho

Para entender a base da mensuração de desempenho, aprenda sobre objetivos estratégicos, fatores críticos do sucesso e indicadores de desempenho.

13 Minutos

Três componentes da mensuração de desempenho

A mensuração do desempenho inclui três componentes básicos: **objetivos, fatores críticos para o sucesso e indicadores**. Esses três componentes formam uma pirâmide, com cada componente impulsionando o resultado do que está acima. Essa pirâmide pode existir em qualquer nível de uma organização: unidade de negócios, função, departamento, grupo e empresa.

Objetivos

Os **objetivos** ficam no nível mais alto. São as metas definidas pela organização para alcançar a meta principal — a estratégia. A quantidade e a natureza dos objetivos dependem totalmente da organização.

Para mensurar e melhorar o desempenho do seu grupo, você precisará definir os objetivos dele. Em geral, eles devem estar alinhados aos objetivos estratégicos mais amplos da organização.

Defina o sucesso desde o início



[Sobre](#) [Biografia](#) [Transcrição](#)

O momento que mais me marcou foi logo após a faculdade. No meu primeiro emprego. Estava acompanhando a análise de um plano de marketing estabelecido alguns meses antes de eu chegar. As pessoas na mesa, os gerentes de marca, o gerente de marketing, estavam observando os resultados para ver se estávamos dentro do previsto após a execução do programa.

O que me marcou foi que, conforme os gerentes de marca analisavam os resultados, viam que, na verdade, eles eram muito diferentes do que o gerente de marketing esperava como resultado final. Fiquei surpreso ao ver que, conforme tentava descobrir os motivos, o gerente de marketing percebeu que não era questão de querer fazer algo

diferente. É que as definições de sucesso final dos outros, desde o início, eram diferentes. A interpretação de como o sucesso seria na prática era diferente.

Como um analista recém-saído da faculdade, aprendi que, desde o início, quando você fizer a análise para definir o sucesso, deve marcar uma reunião com seu gerente e os gerentes com os quais trabalhará, para garantir que todos compreendam qual será a definição de sucesso.

Outra coisa que aprendi, como jovem analista, há muitos anos, foi que você nunca deve ter medo de fazer perguntas. Especialmente quando se trata de informações e dados. Você pode agir como um mediador honesto e independente para as pessoas que precisam de você para obter dados.

Então essa foi a maior lição para mim e, certamente, um importante marco na minha carreira. Quando tiver uma dúvida, verifique. Analise as informações. Porque esse pode ser o momento de definição ou, melhor, pode ser algo fundamental para chegar a um acordo com as pessoas envolvidas.

Fatores críticos para o sucesso

Os fatores críticos para o sucesso (CSFs) descrevem o que precisa ser feito para atingir um objetivo estratégico com sucesso. Normalmente, os objetivos têm de um a três CSFs.

Objetivo	CSFs
Reducir acidentes de trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Treinar funcionários para usar equipamentos de maneira adequada.• Fornecer equipamentos e trajes de segurança apropriados.• Inspecionar regularmente as oficinas para verificar a conformidade com as regras de segurança.
Aprimorar o compartilhamento de conhecimentos	<ul style="list-style-type: none">• Aprimorar a orientação de novos contratados.• Estabelecer recompensas para o compartilhamento ou a aceitação de novas ideias.• Criar um wiki para que pessoas em toda a empresa postem ideias e melhores práticas.
Reducir custos de reparo	<ul style="list-style-type: none">• Reduzir a quantidade de material descartado.• Reduzir o retrabalho necessário.• Manter a eficiência da linha.
Fornecer uma experiência excepcional de entrega de pedidos	<ul style="list-style-type: none">• Receber pedidos corretamente.• Entregar imediatamente.• Entregar pedidos sem danos.

Indicadores

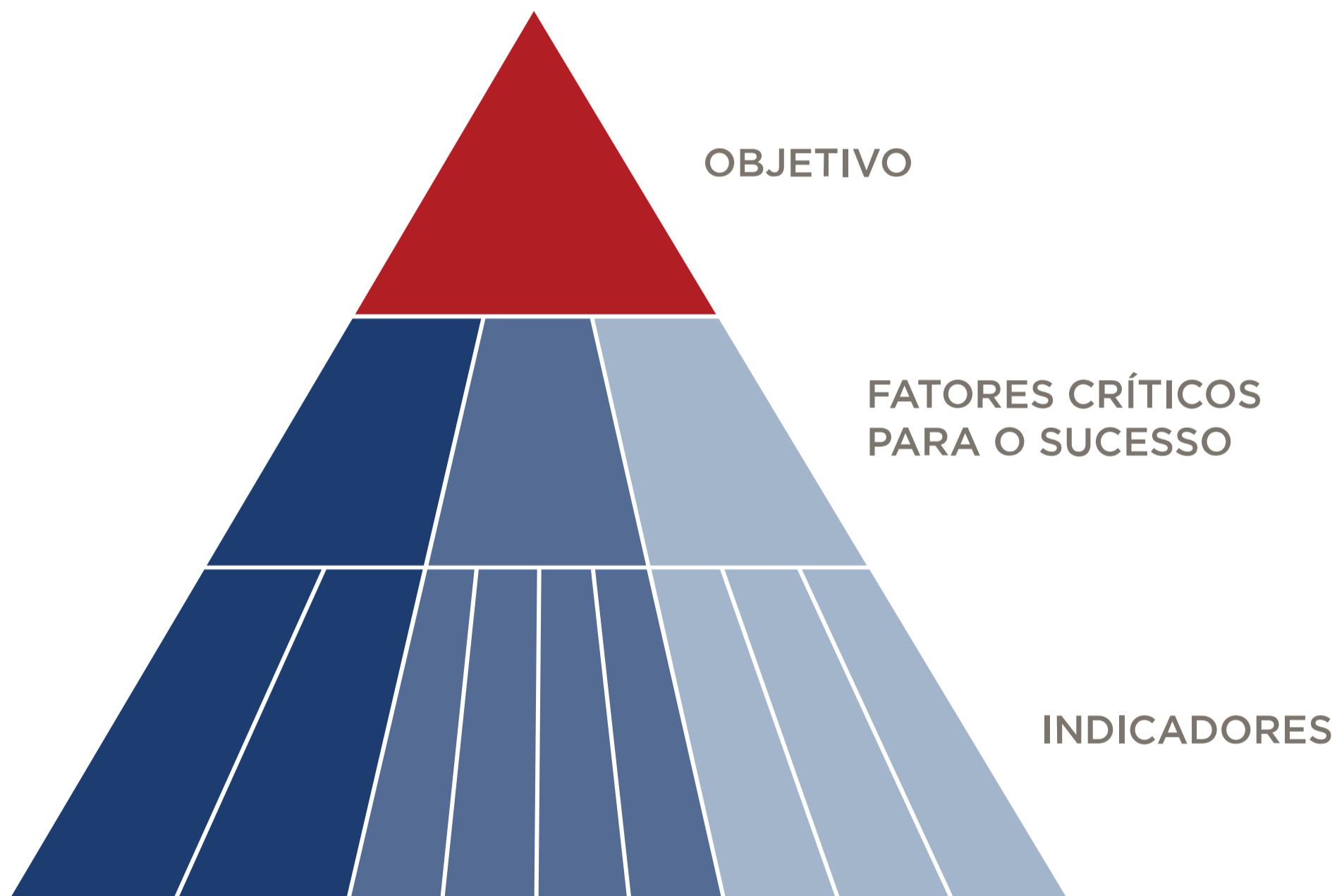
Os indicadores são a unidade básica da mensuração de desempenho. Um indicador é simplesmente uma medida de desempenho para uma atividade específica. Há milhares de atividades que as organizações mensuram para monitorar o desempenho — do tempo de funcionamento de máquinas ao número de horas de trabalho por tarefa, do consumo mensal de material de escritório às visualizações de páginas da web. Isoladamente, os indicadores não revelam muito. Porém, quando bem contextualizados, alguns deles mostram o nível de sucesso de uma organização em relação à estratégia definida.

Como os componentes se conectam

Quando organizações desenvolvem um sistema de mensuração de desempenho (PM), elas definem, primeiro, alguns objetivos-chave essenciais para se alcançar a estratégia. Em seguida, elas identificam um conjunto de CSFs que define o sucesso de cada objetivo. Cada CSF, por sua vez, é definido por um conjunto de indicadores.

O número de objetivos, de CSFs que os compõem e de indicadores que apoiam os CSFs varia entre as organizações.

O diagrama de pirâmide abaixo mostra a relação entre esses componentes para um objetivo:



Pare por um momento

Pense em um objetivo importante identificado pela sua equipe. Quais fatores críticos de sucesso ajudarão vocês a alcançar esse objetivo?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Indicadores-chave de desempenho

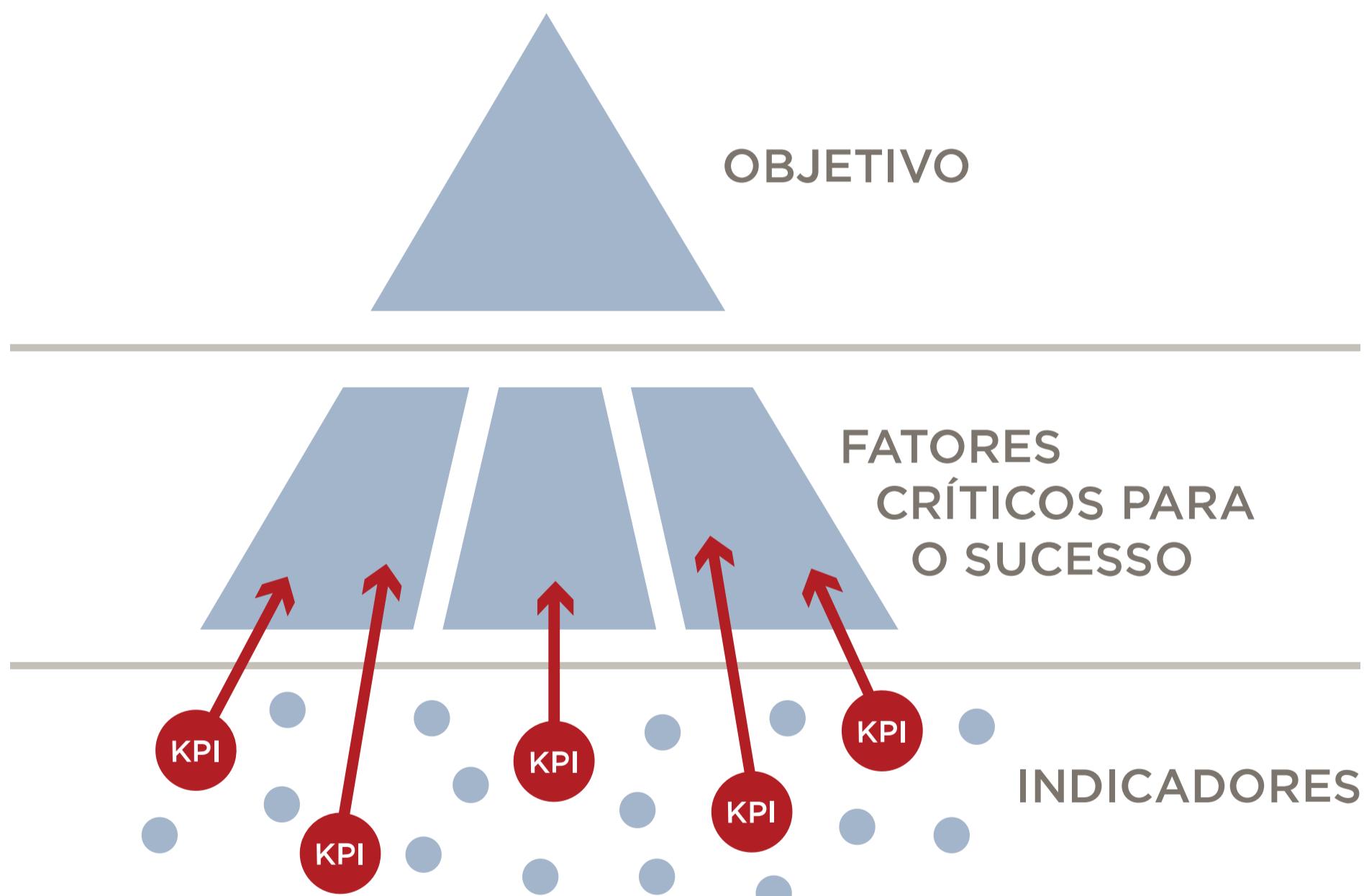
Todos os indicadores refletem o desempenho de uma maneira ou de outra. Entretanto, alguns indicadores fornecem uma indicação melhor do desempenho da organização, ou do seu grupo, no cumprimento dos objetivos estratégicos.

Os indicadores específicos que quantificam o desempenho em relação a um objetivo — que indicam como uma organização está se saindo na execução da estratégia — são chamados de **indicadores-chave de desempenho** (ou **KPIs**).

Com frequência, as pessoas usam os termos “indicadores” e “KPIs” indistintamente, o que pode gerar confusão. Todos os KPIs são indicadores, mas nem todos os indicadores são KPIs.

Em geral, toda organização que mensura o desempenho identifica um conjunto de KPIs entre todos os indicadores monitorados. Os KPIs, como uma estratégia organizacional, são exclusivos a cada organização, mesmo entre empresas semelhantes.

KPIs são indicadores, mas nem todos os indicadores são KPIs



Mesmo que a sua organização não tenha um sistema de PM formal, ainda assim, ela provavelmente usa KPIs. Coletivamente, os KPIs refletem até que ponto o grupo está atingindo os objetivos de negócios, se o desempenho está melhorando ou piorando e qual é o desempenho do seu grupo em relação ao de outros grupos dentro da própria empresa e em organizações concorrentes.

FERRAMENTA

[Planilha para entender os indicadores-chave de desempenho](#)

A escolha de KPIs de uma organização depende da estratégia dela.

 EXEMPLO

A estratégia de uma organização se concentra na expansão para novos mercados estrangeiros. Ela define um KPI para a porcentagem de receita com origem em mercados internacionais.

Algumas organizações usam muitos KPIs para todas as diferentes áreas de operação. Os KPIs de outras empresas podem se concentrar em uma área específica.

 EXEMPLO

Uma organização de assistência social sem fins lucrativos concentra todos os seus KPIs no volume de ajuda concedida a diferentes entidades.

Em geral, cada unidade de uma organização também possui um conjunto de KPIs que apoiam as metas da empresa. Dados do desempenho dos KPIs de uma unidade podem ser agregados nos KPIs da empresa para refletir o desempenho organizacional geral de qualquer área específica que esteja sendo mensurada.

Provavelmente, você não participará do desenvolvimento dos KPIs usados no nível corporativo da sua organização. No entanto, você pode se envolver na criação dos KPIs do seu grupo, porque suas operações fazem parte de um quadro mais amplo. Assim, seus indicadores serão, naturalmente, mais granulares.

Mesmo que não desenvolva os KPIs no nível do seu grupo, não deixe de se informar sobre os KPIs adotados pela organização. Com essa compreensão, você pode medir o progresso do seu grupo em relação às metas organizacionais.

Todos usam KPIs

Executivos e gerentes de todos os níveis de uma organização usam KPIs. Considere estes exemplos:

- Um **CEO** analisa o retorno sobre o investimento (ROI) por divisão ou o fluxo de caixa da empresa por mês ou trimestre e, em seguida, compara os resultados com os dos concorrentes.
- Um **gerente de atendimento ao cliente** monitora a qualidade do atendimento ao cliente usando pesquisas. As pesquisas sugerem que a qualidade do atendimento está caindo; portanto, o gerente decide adicionar mais representantes de conta.
- Um **administrador de benefícios** monitora quantas indenizações foram processadas durante o ano atual e compara com o resultado do ano anterior. Um aumento sugere a necessidade de um novo software de benefícios que possa acelerar o processamento de indenizações.
- Um **gerente de desenvolvimento de produtos** avalia o índice de vendas de novos produtos em relação ao total de vendas e, em seguida, decide que o grupo pode precisar investir mais em pesquisa e desenvolvimento para melhorar o índice.
- Um **membro da equipe de recursos humanos** calcula a porcentagem de funcionários que participaram dos programas de treinamento voluntário oferecidos pela empresa e compara os resultados com a porcentagem prevista. Uma queda acentuada indica que o programa não é bem-sucedido e requer uma investigação para

descobrir o motivo.

- Um **especialista em comunicação** analisa os resultados de pesquisas com funcionários para verificar se os trabalhadores compreendem a estratégia corporativa da empresa. A falta de compreensão sugere a necessidade de apresentações mais claras ou frequentes sobre a estratégia.

Caso você tenha assumido a função de gerente há pouco tempo, talvez não saiba ainda quais KPIs são usados no seu grupo. Para descobrir, pergunte ao seu chefe quais indicadores o grupo usa para monitorar o desempenho. Se o seu grupo possuir um analista de negócios, verifique se ele tem disponibilidade para discutir quais KPIs e outros indicadores de desempenho o grupo usa — e por quê.

Tipos de KPI

Há três tipos de KPI:

Tipo de KPI	O que é mensurado	Exemplos
Processo	Eficiência ou produtividade de um processo de negócios.	<ul style="list-style-type: none">• Tempo do ciclo de reparo de produtos.• Dias para entregar um pedido.• Número de toques até um telefonema de cliente ser atendido.• Número de funcionários concluindo programas de treinamento.
Entrada	Ativos e recursos investidos ou usados para gerar resultados de negócios.	<ul style="list-style-type: none">• Dinheiro gasto com pesquisa e desenvolvimento.• Verbas para treinamento de funcionários.• Qualidade das matérias-primas.
Saída	Resultados financeiros e não financeiros de atividades de negócios.	<ul style="list-style-type: none">• Receitas.• Número de novos clientes.• Porcentagem de aumento de funcionários em tempo integral.

Os três tipos de KPIs — processo, entrada e saída — geram informações valiosas sobre o desempenho. Uma combinação dos três tipos assegura uma visão abrangente sobre o desempenho do seu grupo ou da organização.

Três KPIs de saída comuns

- **Retorno sobre o investimento (ROI).** O retorno sobre o investimento representa os benefícios gerados com o uso de ativos em uma empresa, uma unidade, um grupo ou um projeto. O ROI pode ser calculado desta forma:

$$\text{ROI} = \text{Lucro líquido}/\text{Total de ativos}$$

- **Valor econômico agregado (EVA).** O EVA é o valor de uma atividade de negócios que resta após a dedução do custo de execução dessa atividade e o custo do capital usado para gerar os lucros. No setor de finanças corporativas, o EVA é uma maneira de determinar o valor criado para os acionistas de uma empresa. O EVA é calculado da seguinte forma:

$$\text{EVA} = \text{Lucro operacional líquido após impostos} - (\text{Ativos operacionais líquidos} \times \text{Custo médio ponderado do capital})$$

- **Participação de mercado.** A participação de mercado é a porcentagem de vendas em um determinado segmento ou subsegmento do setor capturado por uma empresa.

Cinco maneiras de medir desempenho



Sobre Biografia Transcrição

Os gerentes costumam ter uma relação de amor e ódio com a mensuração do desempenho. Eles se interessam pelos resultados, mas detestam medir. Por isso, tenho a satisfação de levar mais de 20 anos de experiência em estatística para meu coaching de mensuração do desempenho. Um pouco de rigor estatístico ajuda gerentes a evitar fazer economia, medir as coisas erradas e gerar os resultados errados.

Uma boa mensuração do desempenho é definida como evidência objetiva do grau em que um resultado de desempenho está ocorrendo ao longo do tempo. É preciso verificar se seus KPIs estão mostrando um quadro correto. Por exemplo, atendi Bridget, que trabalha em uma empresa de software. Ela viu que o número de bugs

relatados por clientes estava crescendo. Mas quando ela começou a medir o número de bugs a cada 100 horas de trabalho de desenvolvimento de software, ela percebeu que o número de bugs que a equipe estava produzindo havia, na verdade, diminuído.

Há cinco métodos de medir desempenho. Todos têm prós e contras e você precisará decidir qual é o melhor para o

Quando o tamanho da população está mudando, é melhor usar o próximo método: porcentagens. Este é um ótimo método para saber quanto uma certa população dinâmica apresenta uma característica específica ao longo do tempo. Mas ele supõe que seu resultado é branco ou preto. Estejam os clientes satisfeitos ou não. Ele não informa em que medida está acontecendo a característica que você está medindo.

O terceiro é somas e totais. Trata-se de indicadores contínuos, como o custo total do afastamento de um funcionário que se machucou ou o tempo gasto com venda por telefone. Mas como a contagem, esse método pode enganar se o tamanho do escopo ou oportunidade varia.

Próximo: medidas. Elas são excelentes quando se quer entender em que medida um resultado em particular está acontecendo em toda a população e não apenas se está ou não acontecendo.

Por último, proporções. Proporções são uma ótima maneira de medir produtividade. No entanto, saiba que é muito fácil tornar suas medidas desnecessariamente complexas ao usar proporções. Verifique se elas mostram algo sensato, como a medida de Bridget da razão entre bugs e horas de desenvolvimento de software. Observe bem sua mensuração de desempenho e decida qual é a melhor maneira de quantificar o que você está tentando avaliar.



Aja

O que você fará no futuro para entender melhor os objetivos estratégicos, os fatores críticos para o sucesso e os indicadores de desempenho da sua organização?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Decidir o que mensurar

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

Curso

Mensuração de desempenho

^

Lições

^

1 O que é mensuração de desempenho?

2 A base da mensuração de desempenho

3 Decidir o que mensurar

Visão geral

Defina seus objetivos

Defina os fatores críticos para o sucesso

Escolha os KPIs

Alinhe os KPIs

Avalie a fonte

4 Definir metas

5 Coletar e interpretar dados de desempenho

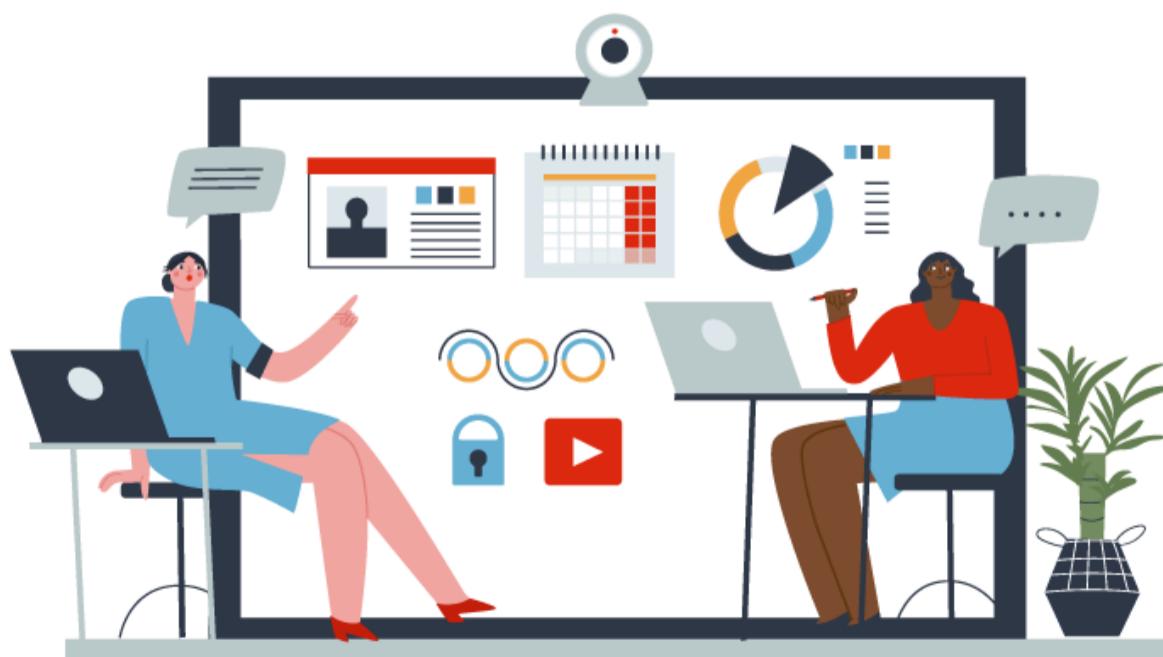
6 Evitar armadilhas

7 Usar a mensuração para consolidar a gestão

Próximos passos

▼

[Ir para destaque do curso →](#)



[Mensuração de desempenho](#)

Decidir o que mensurar

Nem sempre é fácil decidir quais aspectos do desempenho do seu grupo você deseja mensurar. Primeiro, defina seus objetivos. Em seguida, identifique as ações necessárias para alcançar essas metas. Por fim, escolha os indicadores que quantificam o desempenho estratégico.

⌚ 29 Minutos

Visão geral

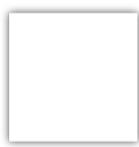
Para apoiar o processo de mensuração do desempenho (PM) na sua organização, você precisa decidir quais aspectos do desempenho do seu grupo você deseja avaliar. Para fazer isso, defina:

- Objetivos para o grupo
- Fatores críticos para o sucesso (CSFs)
- Indicadores-chave de desempenho (KPIs) para cada CSF

Se sua empresa usa um sistema de PM formal, a alta gerência ou a unidade que supervisiona o sistema já pode ter definido um ou mais desses elementos para o seu grupo. Nesse caso, os dados de desempenho que você coletar precisam estar em um formato compatível com o sistema de PM escolhido pela empresa.

Se a organização não tiver um sistema de PM formal e você desejar monitorar o desempenho em importantes atividades de negócios, será necessário criar seus próprios objetivos, CSFs e KPIs.

Movido por uma finalidade



Quando se pensa em metas, é muito importante pensar na finalidade. Qual é a finalidade da empresa? Qual objetivo social maior a organização atinge? Vou ilustrar isso com o exemplo da Novartis, uma grande empresa farmacêutica suíça envolvida no desenvolvimento de medicamentos há muitas décadas.

Daniel Vasella, o diretor executivo da Novartis, percebeu que a finalidade da empresa era atender aos pacientes. Ao decidir as metas, Vasella decidiu identificar duas que acreditava serem de extrema importância: Atender às necessidades médicas não atendidas dos pacientes – ou seja, desenvolver remédios para doenças para as quais não existem medicamentos. E compreender a ciência da ação – o mecanismo de ação desses medicamentos, para de fato atender as necessidades do paciente. Ao desenvolver esses medicamentos, o pipeline de inovação da Novartis – sua P&D – e as metas do pipeline de inovação dela estão concentrados fortemente nas necessidades médicas não atendidas.

Por exemplo, a Novartis produziu o Gleevek, um medicamento que atende as necessidades do paciente na área de leucemia mieloide crônica, que afeta apenas 50.000 pacientes. Mas ao longo do tempo, a empresa percebeu que um medicamento como esse nunca deixa de ser eficaz.

Ela usa indicadores financeiros e não financeiros para definir suas metas. Isso é para atender às metas de curto prazo da empresa, bem como as metas de longo prazo. Nas metas de curto prazo, a Novartis usa indicadores financeiros como lucros e vendas. Nas metas de longo prazo, ela utiliza indicadores como o número de pacientes cujas necessidades médicas tenham sido atendidas, a participação de mercado que alcançaram nesses mercados, o número de novos produtos que eles desenvolveram e a satisfação e envolvimento do seu pessoal.

Na Novartis, a definição de metas vinculada à finalidade gerou um enorme benefício para os pacientes e para os acionistas dela. Como dizem: "Um bom medicamento nunca deixa de ser eficaz."

Pesquisa

Com que frequência você realiza um brainstorming para gerar ideias de objetivos de desempenho com seus subordinados diretos?

10% Sempre

30% Com frequência

31% Às vezes

14% Raramente

12% Nunca

Total de respostas: **124**

Estabeleça conexões

Para você e para a sua equipe, qual é a melhor maneira de decidir quais aspectos do desempenho do grupo vocês desejam mensurar?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Defina seus objetivos

Para fazer um brainstorming de objetivos, reúna-se com colegas e subordinados diretos no seu grupo. Pergunte:

- **O que nosso grupo espera alcançar mensurando o desempenho?**



Você e seu grupo desejam reduzir os custos operacionais e melhorar a eficiência de diversos processos. Ou talvez vocês queiram aumentar a fidelidade dos principais clientes e reduzir a rotatividade de funcionários.

- **O que nosso grupo deve fazer para ajudar na execução da estratégia da empresa?**



A estratégia da empresa tem como foco a excelência operacional, isto é: melhorar a eficiência nas principais operações. Assim sendo, você define objetivos para o seu grupo que incluem “Reducir acidentes de trabalho” e “Diminuir erros em processos”.

- **Como podemos atender melhor os nossos clientes?** Se seu grupo atende clientes internos, pense em maneiras de gerar mais valor para eles.



Você lidera um departamento de RH regional e define objetivos como “Desenvolver um programa de mentoria para novos contratados” e “Facilitar a seleção de opções de planos de saúde para os funcionários”.

Se seu grupo atende clientes externos, pense em maneiras de gerar mais valor para eles.



Você lidera uma equipe de atendimento ao cliente e define objetivos como “Solucionar os problemas de clientes mais rapidamente” e “Facilitar o contato dos clientes conosco quando eles tiverem um problema”.

- **Como podemos melhorar nossos processos de trabalho?** Às vezes, você pode converter problemas com certos processos em ideias para novos objetivos.

EXEMPLO

Você lidera uma equipe de produção que, nos últimos meses, está enfrentando um aumento dos problemas de controle de qualidade no estágio final do processo. Você desenvolve objetivos como “Instituir verificações de metas intermediárias no início da produção”.

- **De quais habilidades ou conhecimentos novos precisamos para alcançar a excelência?** Exemplos de objetivos podem incluir “Aproveitar mais oportunidades de treinamento” e “Melhorar o compartilhamento de conhecimentos”.

Após um brainstorming para gerar ideias de novos objetivos, analise a lista e identifique os mais importantes. Esses devem ser objetivos que afetem diretamente a estratégia do seu grupo e da organização, ou que, caso sejam alcançados, ajudem a solucionar problemas graves de desempenho. Reduza sua lista até chegar a uma quantidade de cinco a sete objetivos.

Dicas para definir objetivos

- Realize sessões de brainstorming livremente. Ao se reunir com colegas e subordinados diretos para fazer brainstorming sobre objetivos, incentive todos a gerar o máximo possível de ideias sem julgá-las. Registre todas as ideias. Prepare-se para realizar sessões adicionais de brainstorming se for necessário gerar um número suficiente de ideias. Reuniões fora da organização são uma boa maneira de fazer as pessoas verem com novos olhos a empresa e os processos de negócios.
- Inicie cada objetivo com um verbo de ação. Use verbos como “aumentar”, “reduzir”, “iniciar” e “alcançar” para destacar a natureza voltada para ações dos objetivos.
- Não se preocupe em tornar seus objetivos quantitativos. Indicadores, como KPIs, requerem representações numéricas de sucesso; objetivos, não.
- Verifique se todos entendem o significado dos objetivos. Trabalhe com seus subordinados diretos para esclarecer o significado de cada objetivo.

Exemplo: O objetivo “Desenvolver habilidades necessárias” pode ser interpretado de diversas maneiras. Você chega a um consenso com o seu pessoal sobre o que “desenvolver habilidades necessárias” significa em termos práticos — por exemplo, quais habilidades específicas serão desenvolvidas e como isso será feito.

Como definir suas metas sem jargões



Sobre Biografia Transcrição

A maior parte da minha formação na carreira de especialista em mensuração foi técnica. Tratava-se de estatísticas e de gráficos e de todas as coisas difíceis relacionadas à mensuração. Mas participei de um treinamento por indicação de um colega que não tinha nada a ver com esse tipo de coisas. Foi o ponto da virada em minha abordagem de mensuração. Era um curso sobre desenvolvimento pessoal e alcançar metas de vida e coisas do tipo.

Uma das técnicas que aprendemos se chamava “linguagem específica sensorial”. A linguagem específica sensorial consiste em palavras que descrevem o que veríamos, ouviríamos, tocariámos ou que gosto sentiríamos caso algo estivesse acontecendo. Essa linguagem não é natural para nós.

Podemos perceber isso claramente nos negócios. Usamos jargões de gestão. Não usamos linguagem sensorial. Usamos palavras como eficiência e eficácia, sustentabilidade, confiabilidade, qualidade, aprimoramento, comprometimento e capacidade. Há inúmeras palavras como essas. Nenhuma delas é sensorial. E quando olho para as metas que meus clientes sempre tiveram muita dificuldade de mensurar de maneira significativa, elas estavam cheias de palavras vazias, vagas e não havia nenhum tipo de linguagem sensorial. Então pensei, “Uau! Esta é uma oportunidade de testar, de ver se podemos mensurar de forma mais rápida, mudando a maneira como expressamos nossas metas”. E foi isso o que começamos a fazer.

Assim, em vez de uma declaração de meta que seria “transformamos o desempenho de nossos clientes”, teríamos uma conversa sobre a meta antes mesmo de pensar em procurar formas de mensurá-la. A conversa seria: “O que queremos dizer com transformar? O que queremos dizer com desempenho?” Nosso alvo eram essas palavras vazias. Tentaríamos substitui-las por linguagem sensorial.

Bem, para transformar o desempenho de nossos clientes, poderíamos dizer: o que, de fato, queremos dizer é que, quando nossos clientes trabalham conosco, eles podem alcançar as metas de seus negócios em muito menos tempo e com muito menos dinheiro”. Isso é muito mais palpável e voltado para o lado sensorial. Fica claro como obter mensurações para isso: “Bem, qual é o tempo médio necessário para que eles alcancem esses objetivos? Que percentual de metas eles atingem nos prazos que definem?”

Quando usamos palavras sensoriais para expressar nossos objetivos, nos sentimos muito mais comprometidos com eles. Podemos realmente senti-los. Podemos vê-los. Podemos visualizá-los em nossas mentes para sabermos como será quando eles forem alcançados. Então, com os indicadores poderosos de desempenho que podemos criar para essas metas, podemos monitorar nosso progresso ao alcançá-las e enquanto as buscamos. Isso só alimenta o entusiasmo e torna a realização das metas muito mais gratificante.

FERRAMENTA

Planilha para determinar objetivos de desempenho, fatores críticos para o sucesso e indicadores

 [Baixar Ferramenta](#)

FERRAMENTA

Fazer o brainstorming de seus objetivos

 [Baixar Ferramenta](#)

Defina os fatores críticos para o sucesso

Você gerou uma longa lista de objetivos para o seu grupo. Além disso, identificou alguns dos *mais* importantes: os relacionados à estratégia ou aos principais problemas de desempenho.

Agora, para cada objetivo, identifique dois ou três CSFs — as medidas que o grupo deve tomar para alcançar o objetivo.

Exemplo de objetivo	CSFs
Solucionar os problemas de clientes mais rapidamente	<ol style="list-style-type: none">1. Reduzir o número de vezes que os clientes precisam nos contatar.2. Atender a telefonemas mais rapidamente.3. Reduzir o número de pessoas com as quais os clientes precisam falar.

Escolha os KPIs

A próxima etapa é converter cada um dos CSFs em um ou mais KPIs. Seus KPIs indicam como você saberá se atingiu os CSFs que identificou. Os KPIs também indicam os tipos de dados que você terá de coletar.

Verifique se seus KPIs são concretos e específicos.

A seguir, veja quais poderiam ser os CSFs e KPIs do objetivo “Solucionar os problemas de clientes mais rapidamente”:

Exemplo de objetivo	CSFs	KPIs
Solucionar os problemas de clientes mais rapidamente	<ol style="list-style-type: none">1. Reduzir o número de vezes que os clientes precisam nos contatar.2. Atender a telefonemas mais rapidamente.3. Reduzir o número de pessoas com as quais os clientes precisam falar.	<p>1a. Número de telefonemas recebidos por cliente para cada problema do cliente.</p>
		<p>2a. Tempo decorrido entre o primeiro toque e quando a chamada é atendida por um representante.</p>
		<p>3a. Número de atendentes envolvidos em cada telefonema.</p> <p>3b. Número de atendentes que ajudaram a solucionar o problema do cliente.</p>

- **Colete dados históricos.** Se houver dados históricos disponíveis para um KPI que você esteja considerando usar, colete-os. Isso ajudará você a avaliar o desempenho do KPI em potencial e a tomar uma decisão bem fundamentada? Caso contrário, elimine o indicador.
- **Avalie a exclusividade de cada KPI.** Pergunte-se se um KPI que você esteja considerando fornece informações exclusivas sobre o que está impulsionando o desempenho do CSF e do objetivo associados. Se puder obter as mesmas informações de outros KPIs, elimine esse indicador.
- **Avalie a importância dos KPIs para os executivos.** Selecione apenas os KPIs que serão interessantes para os líderes do seu grupo ou da organização.
- **Não se limite a indicadores financeiros.** Garanta que seu conjunto de KPIs reflita tanto os aspectos não financeiros quanto os financeiros do desempenho do grupo. Por exemplo, eficiências de processos, conhecimento dos funcionários e experiências dos clientes.
- **Examine sua combinação de indicadores de resultados/tendências.** Garanta que seus KPIs incluam indicadores de resultados (sobre o passado) e de tendências (sobre o futuro).
- **Equilibre os KPIs quantitativos e qualitativos.** Determine se seus KPIs refletem tanto indicadores qualitativos (como satisfação do cliente) quanto quantitativos (por exemplo, receitas). Caso contrário, revise-os para que haja uma combinação de ambos.

Simplifique os indicadores do cliente



Sabe, dediquei a maior parte de minha carreira a ajudar equipes de gestão a tomarem decisões melhores em prol dos clientes. Muitas vezes é preciso uma prova analítica muito boa de que uma atitude levará a resultados financeiros melhores. Uma das maneiras de obter isso é projetar ferramentas e técnicas cada vez mais sofisticadas. Isso costuma ser muito atraente para os líderes.

Há alguns anos, aprendi a lição de que é possível ir longe demais e que a simplicidade às vezes vale muito mais do que a precisão estatística. Eu estava em uma reunião da equipe de liderança sênior na empresa em que trabalhei muitos anos. Um ou dois anos antes, a equipe de gestão tinha criado uma forma sofisticada de medir a fidelidade do cliente. No entanto, era uma forma bem complicada de calcular a fidelidade.

Então, os funcionários de pesquisa de mercado explicaram que os números da fidelidade caíram, em certa porcentagem, e que havia menos clientes comprometidos devotados e mais clientes descontentes. Assim, em vez de focar no que ela podia fazer para melhorar a situação, a equipe de liderança fugiu do assunto e ficou perguntando como aquilo era calculado, quais as perguntas por trás da avaliação e o que fazer. Assim, virou uma discussão sobre indicadores, precisão e material estatístico.

Frustrado, o pesquisador de mercado disse: "Olha, é simples. O que aconteceu foi o seguinte: Mais clientes são depreciativos e menos clientes são promotores. É nisso que precisamos focar." Foi nesse momento que todo mundo disse: "Ah, certo."

Para mim, isso mostrou que o mais sofisticado e estatisticamente preciso nem sempre é o melhor. Às vezes, você motiva mais a ação com um indicador simples e claro, mesmo que não seja perfeito.

FERRAMENTA

Planilha para entender os indicadores-chave de desempenho

 [Baixar Ferramenta](#)

Nesta atividade, identifique o melhor indicador-chave de desempenho (KPI) para cada um dos fatores críticos para o sucesso.

 Try it Out

 Kit da lição

You manage a customer service group, and one of your critical success factors is “Improve customer satisfaction.” Which would be the best performance measure for this critical success factor?

A Increase in sales over six months

B Percentage increase on satisfaction ratings in customer surveys 

Correct choice! Using data from customer satisfaction surveys is a good way to quantify a subjective success factor like “improved customer satisfaction.”

C Decrease in employee turnover

D The total number of new products offered during fiscal year

Alinhe os KPIs

Verifique se há uma complementaridade entre seus KPIs, sem redundâncias, e se eles ajudam a apoiar os objetivos mais amplos do seu grupo, bem como as metas organizacionais mais gerais. KPIs são alinhados por meio de relações de causa e efeito.

Um bom desempenho no KPI “Número de erros de processamento de pedidos” gera um bom desempenho nos CSFs “Melhorar a satisfação do cliente” e “Fortalecer o moral dos funcionários”, que são metas importantes da organização. Mesmo uma pequena melhoria na redução de erros pode gerar uma grande melhoria na satisfação do cliente.

Avalie a fonte

Considere que tipos de dados você precisará para mensurar o desempenho nos KPIs. Reflita também sobre as fontes de dados que serão utilizadas.

Pergunte-se:

- **Onde obterei os dados necessários?** Sua organização talvez já colete dados que você pode usar. O grupo de RH, por exemplo, provavelmente monitora dados sobre participação de funcionários em determinados programas de treinamento. O grupo de marketing, por sua vez, provavelmente coleta dados sobre tendências de vendas após tipos específicos de campanhas de publicidade.

Em outros casos, você precisará coletar os dados por conta própria. Para fazer isso, talvez seja necessário estabelecer novos processos e sistemas. Os dados também podem vir de fontes externas, como um fornecedor que monitora o número de funcionários inscritos em programas de benefícios.

- **Como coletarei dados qualitativos?** KPIs podem exigir dados quantitativos *ou* qualitativos. Por exemplo, para monitorar o KPI “Porcentagem de aumento na receita de vendas”, você coletaria dados sobre mudanças na receita de vendas em um determinado período — um dado quantitativo.

No entanto, para monitorar o KPI “Porcentagem de aumento na satisfação do cliente”, seria preciso coletar dados qualitativos, como comentários ou avaliações de pesquisas com clientes. Mas mesmo dados qualitativos devem ser quantificados. Muitas empresas, por exemplo, expressam índices de satisfação do cliente em uma escala de 1 a 5. Isso as ajuda a fazer comparações e destacar oportunidades de melhoria.

- **Devo usar dados compostos?** Se desejar um quadro geral do desempenho do seu grupo, considere usar KPIs que exijam *dados compostos*, ou seja, dados de diversas fontes agregados em um número. Dados compostos também podem fornecer um indicador mais preciso para critérios difíceis de quantificar — especialmente os qualitativos.

Um exemplo de dados compostos seria um “índice de marca”, que pode combinar o orçamento publicitário, a porcentagem alcançada do público-alvo e a impressão sobre a marca (o que as pessoas pensam sobre a marca da empresa, conforme mensurado em uma pesquisa). Como os indicadores de componentes são distintos, os gerentes precisam ajustá-los matematicamente para ponderá-los de maneira correta.

- **Os dados são confiáveis?** Os dados mais confiáveis são atualizados, suficientemente detalhados, precisos e verificáveis. Além disso, também estão disponíveis com frequência suficiente para que você monitore de forma confiável as mudanças no desempenho dos KPIs ao longo do tempo.

DA COLEÇÃO

O uso de índices como indicadores

 [LEIA MAIS](#)



O que você fará no futuro para definir claramente os objetivos, os fatores críticos para o sucesso e os indicadores-chave de desempenho?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

Curso

Mensuração de desempenho

^

Lições

^

1 O que é mensuração de desempenho?

2 A base da mensuração de desempenho

3 Decidir o que mensurar

4 Definir metas

Estabelecer metas

Defina metas realistas

Faça benchmarking

Estabeleça uma referência

Determine uma faixa de metas

5 Coletar e interpretar dados de desempenho

6 Evitar armadilhas

7 Usar a mensuração para consolidar a gestão

Próximos passos

▼

[Ir para destaque do curso →](#)



Definir metas

Estabelecer metas de desempenho é mais uma arte do que uma ciência. Descubra como definir metas elevadas o suficiente para motivar sua equipe — mas não a ponto de desanimá-la.

21 Minutos

Estabelecer metas

Você decidiu quais aspectos do desempenho do seu grupo deseja mensurar. Para isso, você definiu alguns objetivos para o grupo, identificou fatores críticos para o sucesso (CSFs) para cada objetivo e definiu indicadores-chave de desempenho (KPIs) para cada CSF.

Agora é hora de estabelecer metas para cada KPI definido. As **metas** representam o desempenho que você quer atingir em cada KPI.

KPI	Meta
Número de funcionários aprovados no curso de treinamento no final do trimestre.	Até o fim do trimestre, todos os funcionários devem ter concluído o curso de treinamento com pontuação mínima de 80% no teste.
Porcentagem de produtos existentes atualizados com novos recursos na metade do ano fiscal.	85% dos produtos existentes atualizados.
Índice de satisfação do cliente.	Alcançar a taxa de 85% de clientes muito satisfeitos ou extremamente satisfeitos até o fim do ano, o que representa um aumento de 15% na satisfação do cliente.

Defina metas realistas

Definir metas é quase uma arte. Você deve ter metas que inspirem as pessoas a ter um desempenho excepcional. No entanto, elas não podem ser tão ambiciosas a ponto de seus subordinados diretos terem medo de não conseguir alcançá-las. Se eles se sentirem assim, ficarão desmotivados ou nem tentarão cumpri-las.

Você precisa de metas motivadoras, mas também deve garantir que elas sejam razoáveis e realistas.

Suponha que você esteja buscando uma taxa de defeitos de 50 a 200 peças por milhão (PPM) em um processo realizado pelo grupo. No entanto, as taxas de defeito do setor para um processo similar atualmente variam de 400 a 1.000 PPM, de modo que sua meta de 50 a 200 PPM provavelmente não seja realista.

A arte de estabelecer metas difíceis de alcançar



Sobre Biografia Transcrição

Na definição de metas, os objetivos que exigem maior esforço são vistos como elemento importante na criação de uma cultura de alto desempenho. Os objetivos que exigem maior esforço são as metas rigorosas, um pouco mais difíceis de alcançar. A definição desses objetivos que exigem maior esforço leva os funcionários e associados a pensar de forma mais criativa em como alcançá-los, a ter energia e motivação e fazer a organização progredir.

Definir objetivos que exigem maior esforço é uma arte. Eles são um processo. Surgem como processo de negociação entre o funcionário e o gerente. O gerente está tentando entender quais são os possíveis objetivos que o funcionário pode alcançar.

O funcionário fica um pouco indeciso em dar um número muito alto como meta rigorosa, porque, afinal, a incerteza de que esse desempenho possa ser cumprido causa um pouco de ansiedade. Muitas pesquisas mostram que um pouco de ansiedade é, de fato, algo bom. Isso leva as pessoas a se dedicarem em um nível que poderiam não ter alcançado de outra forma. Talvez possamos relacionar isso a estudar para uma prova, por exemplo: isso nos leva a aumentar o esforço, pois não queremos ser reprovados.

Por outro lado, metas rigorosas arbitrárias, que não resultam do processo de negociações cuidadosas e não envolvem participação, podem ser muito difíceis, pois, geralmente, exigem tanto esforço que não parecem razoáveis.

Se isso acontecer, os funcionários não acreditarão que essas metas são atingíveis e, portanto, não ficarão motivados a alcançá-las. Metas rigorosas são uma arte; quando bem elaboradas, criam muita energia e dinamismo em uma organização. Quando mal elaboradas, não têm propósito e não cumprem a meta de motivar os funcionários e ajudá-los a melhorar o desempenho, como se espera que aconteça.

Pesquisa

As metas do seu grupo são atingíveis?

78% Sim

7% Não

15% Não tenho certeza

Total de respostas: **117**

Faça benchmarking

O benchmarking pode ajudar você a definir metas inspiradoras e realistas para seus KPIs, especialmente para atividades ou resultados que nunca foram mensurados na organização.

Benchmarking significa comparar seus dados de desempenho e KPIs com os de outras organizações. Em geral, o benchmarking é feito em comparação com empresas semelhantes do mesmo setor. No entanto, você também pode fazer o benchmarking do seu desempenho em comparação com empresas de um setor diferente que realizam a mesma atividade.

EXEMPLO

Sua empresa entrega produtos com uma frota própria de caminhões. Você compara seus tempos de entrega com os de uma transportadora.

Para definir benchmarks, você pode usar informações de diversas fontes *externas*. Elas podem incluir:

- Associações comerciais
- Publicações do setor
- Websites
- Organizações de classificação independentes

Considere também fontes *internas* de benchmarking, como dados de desempenho de outros grupos ou departamentos que tenham metas ou processos similares aos seus.

Estabeleça conexões

Que fontes você e a sua equipe podem usar para estabelecer benchmarks ao definir KPIs?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Estabeleça uma referência

Digamos que você esteja definindo metas para um KPI sobre o qual seu grupo ou organização já coletou dados reais. Considere usar esses dados como uma **referência** — um ponto de partida para a meta.

Muitos gerentes usam os resultados do período atual ou uma média anual como referência para definir metas.

EXEMPLO

As vendas do seu grupo aumentaram, em média, 5% a cada trimestre nos últimos dois anos. Usando esse dado como referência, você define uma meta de aumento de vendas de 6% ou 7% por trimestre para o próximo ano.

Entretanto, usar dados anteriores para definir uma referência para suas metas pode ser complicado. Afinal, como você decide qual número usar como seu ponto de referência?

EXEMPLO

Você deseja usar as vendas do quarto trimestre do ano anterior como referência. Para isso, é necessário saber que os números do quarto trimestre representam uma média útil do desempenho do grupo. Caso tenham ocorrido situações extraordinárias durante esse trimestre — por exemplo, um grande número de cargos não preenchidos na equipe de vendas —, esse número talvez não seja um bom ponto de referência, porque as vendas estariam abaixo do normal.

Para definir uma referência útil:

1. Compare os dados de um período específico com os dados de períodos de avaliação anteriores.
2. Observe se houve uma mudança abrupta em relação ao desempenho anterior.
3. Caso tenha ocorrido uma variação, investigue os motivos buscando insights com seu chefe e outros gerentes.

4. Considere usar dados de um período diferente como referência.

[FERRAMENTA](#)

[Formulário para definir metas de desempenho](#)

 [Baixar Ferramenta](#)

[DA COLEÇÃO](#)

[O orçamento empresarial é ineficaz — vamos resolver isso](#)

 [LEIA MAIS](#)

Determine uma faixa de metas

Muitos gerentes definem uma faixa de três pontos para certas metas: mínima, moderada e “exigente”.

[EXEMPLO](#)

Para o indicador de desempenho “Aumentar vendas”, você define:

- Uma meta mínima de “US\$ 500.000 em vendas por trimestre”
- Uma meta moderada de “US\$ 600.000 em vendas por trimestre”
- Uma meta exigente de “US\$ 700.000 em vendas por trimestre”

Faixa de metas de 3 pontos: exemplo de meta de vendas



Definir uma faixa de metas oferece diversas vantagens:

- **Metas mínimas** são percebidas pelos funcionários como mais gerenciáveis, motivando-os a se esforçarem mais.
- Se eles se esforçarem mais, podem atingir a meta “real”, normalmente, o ponto **moderado** na faixa de metas.
- A meta **exigente** representa a meta mais ambiciosa de todas. Uma meta exigente bem definida estimula a competitividade e o desejo de realização dos funcionários. Geralmente, ela requer um esforço significativo para ser alcançada.

Ao definir metas exigentes, use estas táticas para motivar seus funcionários sem sobrecarregá-los:

- **Leve em conta a estratégia da organização.** Se a liderança sênior anunciou uma nova estratégia ambiciosa, metas exigentes podem ser adequadas.
- **Explique como seus funcionários podem se beneficiar.** Mostre que alcançar uma meta exigente em um indicador levará a um desempenho excepcional em outro, o que pode resultar em recompensas valiosas.

EXEMPLO

Você diz ao grupo: “Se aumentarmos a fidelidade do cliente em 10%, isso se converterá em um salto de 15% na rentabilidade. E isso resultará em um aumento considerável nos bônus de todos.”

- **Familiarize-se com as capacidades e as habilidades dos seus funcionários.** Avalie se os seus subordinados diretos possuem as habilidades, os conhecimentos e os recursos (como equipamentos, processos, espaço de trabalho e tempo) necessários para atingir a meta exigente.
- **Leve em consideração as circunstâncias atuais do grupo.** Os membros da equipe estão enfrentando problemas de desempenho ou moral? Se for o caso, tenha cuidado ao definir metas exigentes.

- **Peça a opinião do seu chefe.** Solicite ideias ao seu chefe sobre qual nível de desempenho em cada KPI pode ajudar mais o grupo a alcançar os objetivos definidos. Seu chefe pode ter algumas sugestões baseadas na experiência dele e na compreensão das metas da unidade e da empresa.
- **Envolva seus funcionários.** Seus subordinados diretos estão em melhor condição de disponibilizar informações sobre o que é possível no trabalho deles. Envolva-os no processo de definição de metas. Você fomentará neles um senso de propriedade em relação ao processo e, assim conquistará o compromisso para alcançar as metas.
- **Use a análise SWOT.** Leve em consideração os **pontos fortes** e as **deficiências internas** do seu grupo, bem como **oportunidades** e **ameaças** externas. Pergunte-se quais metas seriam mais indicadas para ajudar a equipe a desenvolver os pontos fortes e aproveitar as oportunidades, bem como para minimizar deficiências e ameaças.

Seu grupo tem muita familiaridade com os produtos da empresa. Portanto, você decide que uma meta ambiciosa de “25% de aumento na fidelidade do cliente até o fim do trimestre” é realista e atingível.

- **Obtenha feedback de clientes internos e externos.** Perguntando aos clientes o que um “ótimo desempenho” significa para eles, você pode gerar metas capazes de alcançar ou até exceder os requisitos de desempenho deles.
- **Identifique os recursos necessários.** Ao considerar as metas, reflita sobre quais novos recursos ou tipos de suporte o grupo precisará para atingir as metas.

Para cumprir uma meta de “100% de pedidos entregues no prazo”, os funcionários precisarão de um novo software para monitorar o processamento de pedidos. Eles também precisarão receber treinamento para utilizar o novo sistema.

 [LEIA MAIS](#)

Nesta atividade, pratique como escolher estratégias de definição de metas que inspirem os funcionários, sem sobrecarregá-los.



Experimente



[Kit da lição](#)

Taraji deseja definir uma meta inspiradora para o histórico de segurança da equipe dela. O número de incidentes de segurança do grupo caiu, em média, 2% a cada trimestre nos últimos anos. Diante disso, ela define uma meta que exige que o número de ocorrências de segurança diminua de 6% a 7% por trimestre no próximo ano.

Qual erro Taraji pode ter cometido?

A

Taraji não estabeleceu um valor de referência, ou ponto de partida, para sua meta.

 B Taraji não definiu uma faixa de metas para os funcionários.

 C A meta é muito ambiciosa em comparação com o desempenho anterior do grupo e provavelmente não será alcançada. 

Essa é a melhor opção! Conseguir uma redução de 6% a 7% nos incidentes de segurança, em comparação com um histórico de 2%, é exigir demais da equipe. Quando um gerente estabelece metas excessivamente ambiciosas, os funcionários podem concluir que não é possível, de fato, alcançá-las — e, portanto, nem tentarão atingi-las.

[Próxima](#)

o o



O que você fará no futuro para definir metas de KPIs que sejam inspiradoras e alcançáveis?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Coletar e interpretar dados de desempenho

Curso

Mensuração de desempenho

^

Lições

^

- 1 O que é mensuração de desempenho?
- 2 A base da mensuração de desempenho
- 3 Decidir o que mensurar
- 4 Definir metas
- 5 Coletar e interpretar dados de desempenho

Coletar dados

Informe dados

Analise os dados

- 6 Evitar armadilhas
- 7 Usar a mensuração para consolidar a gestão

Próximos passos

▼

[Ir para destaque do curso →](#)



◀ [Mensuração de desempenho](#)

Coletar e interpretar dados de desempenho

Descubra o que os seus dados de desempenho significam e como responder a eles, comparando o desempenho real com o projetado e as explicações para as diferenças.

⌚ 20 Minutos

Coletar dados

Você definiu metas para os indicadores-chave de desempenho (KPIs) do seu grupo. Agora você e/ou seus subordinados diretos precisam começar a coletar dados de desempenho sobre os KPIs definidos. Dessa maneira, será possível comparar o desempenho real com o desempenho projetado.

Os próprios funcionários podem fornecer os dados sobre os KPIs.

EXEMPLO

Você solicita às pessoas do seu departamento que lideram equipes da central de atendimento que monitorem quantas vezes um cliente tem de telefonar para que os representantes solucionem o problema dele.

Os dados sobre os KPIs também podem ser fornecidos por pessoas de outros grupos ou unidades. Muitas empresas designam “proprietários de indicadores”, pessoas com conhecimento específico capazes de coletar dados válidos sobre um determinado KPI.

EXEMPLO

- Alguém no departamento de RH fornece dados de quantos funcionários do seu grupo participaram de cursos de treinamento sobre segurança e foram aprovados no teste final.
- O gerente financeiro fornece números preliminares sobre a rentabilidade.
- Uma pessoa no departamento de desenvolvimento de produtos informa qual foi a receita gerada por novos produtos em relação a produtos existentes durante o último ano.

Se sua organização utiliza um sistema formal de mensuração de desempenho (PM), a alta gerência ou uma unidade dedicada pode já ter criado modelos de coleta de dados para você e outros gerentes. Você pode usá-los para enviar dados a um administrador do sistema de PM, que, então, inserirá as informações no sistema.

O sistema da sua empresa também pode permitir que você (ou alguém do seu grupo designado por você) acesse o sistema diretamente para inserir os dados. Ou a organização pode fornecer modelos para que você preencha on-line ou envie por e-mail ao administrador do sistema de PM.

Mensuração de desempenho X análise de dados: qual é a diferença?

Mensurar o desempenho não é o mesmo que analisar dados, embora as diferenças possam parecer confusas. A mensuração do desempenho e a análise de dados (também chamada de “análise de decisões” ou “análise de negócios”) envolvem a coleta de dados para melhorar o desempenho da organização. No entanto, os dois

processos são muito diferentes na prática, especialmente quanto à quantidade e aos tipos de dados utilizados e aos períodos monitorados.

A mensuração do desempenho depende de um conjunto existente de premissas de causa e efeito (indutores de desempenho estabelecidos, como os KPIs que afetam um fator crítico para o sucesso) para monitorar atividades específicas. Ela analisa os indicadores calculados em intervalos específicos, como a cada trimestre, mês ou semana. Os resultados são comparados com metas: “Qual foi a receita gerada por novos produtos no mês passado? Qual foi o desempenho dela em relação à meta de 25% da receita total que defini em janeiro?”. A mensuração do desempenho busca garantir que as pessoas e os processos atinjam as metas definidas e, caso não atinjam, ela ajuda a entender os motivos.

A análise de dados é a disciplina que usa a modelagem de dados e de desempenho para gerar insights sobre processos de negócios. A análise depende de quantidades enormes de dados brutos de diversas fontes. A análise não precisa comprovar causa e efeito: ela simplesmente busca correlações.

Portanto, as empresas usam os dados coletados com modelos — por exemplo, sobre clientes, processos de negócios ou economia de mercado — para identificar e analisar comportamentos e tendências, como padrões de compras dos clientes. Em seguida, as descobertas são utilizadas para compreender ou prever comportamentos e resultados. As empresas podem, então, usar esses insights para ajustar processos com o objetivo de melhorar o desempenho e maximizar ganhos.

- *Exemplo: uma rede social coleta dados sobre as preferências dos usuários, segmentando-os de acordo com critérios específicos, como dados demográficos, idade e sexo. A análise revela as principais tendências dos usuários, ajudando a rede a alinhar melhor o conteúdo e o layout à estratégia geral dela.*

Além disso, a análise não segue intervalos de tempo específicos, mas examina questões como: “O que aconteceu com o nosso site ontem?” ou “Quais produtos devo mostrar à essa cliente agora, enquanto ela está no nosso site, e que ela provavelmente gostaria de comprar?”.

Em geral, a mensuração de desempenho, por outro lado, depende de algumas fontes de dados internas (o “data warehouse” ou estações de relatórios específicas da empresa) para obter dados como contagem de funcionários, custos ou receitas. Ao contrário da análise de dados, que cada vez mais usa dados não estruturados, a PM usa dados estruturados, que são facilmente quantificados, padronizados e armazenados em um banco de dados tradicional.

- *Exemplo: análises de redes sociais analisam posts no Twitter e no Facebook procurando palavras-chave que revelem a opinião dos clientes. “Adorei os novos cafés da Planet Java” registraria uma avaliação positiva da empresa. “Odeio esperar na fila na Planet Java” geraria uma avaliação negativa.*

O que é a análise de negócios?



Sobre Biografia Transcrição

Você já deve ter ouvido pessoas usando termos como big data, análise ou indicadores. Mas o que esses termos significam? Já pensei muito sobre isso, escrevi três livros sobre análise, mas, muitas vezes, nem as pessoas que usam esses termos sabem o que significam. Hoje, vou falar um pouco sobre o que significa a análise de negócios e como ela pode nos ajudar.

A análise pode ser classificada como descritiva, preditiva ou prescritiva. Vejamos uma breve definição de cada uma. A análise descritiva envolve coletar, organizar, tabular e retratar dados, e, em seguida, descrever as características do que você está estudando. É o que os gerentes chamavam de "relatório". É útil, mas não diz nada sobre o porquê dos resultados ou o que pode acontecer no futuro.

A análise preditiva vai além de apenas descrever as características dos dados. Ela usa dados do passado para prever o futuro. Identifica associações entre as diferentes variáveis e prevê a probabilidade de um fenômeno ocorrer com base nessas relações. Por exemplo, ela pode prever que um certo tipo de cliente reagirá melhor a certo anúncio de produto.

É isso que geralmente faz um cético pular da cadeira e dizer: "Correlação não implica causa!". Mas não é necessário implicar causa para fazer previsões. Você não está supondo uma relação de causa e efeito explícita, apenas percebendo que quando X acontece, Y também costuma acontecer.

Por fim, existe a análise prescritiva. Ela sugere um curso de ação, como uma prescrição médica. Isso se aproxima mais de uma análise de causa e efeito. Para compreender causa, os pesquisadores têm que manipular uma ou mais variáveis independentes e controlar outras variáveis de forma eficaz. Se o grupo de teste tiver um desempenho muito melhor que o grupo de controle, isso indica uma variável que deve ser mais enfatizada. Por exemplo, uma gerente de enfermagem na Cigna, uma empresa de seguros de saúde, identificou com a equipe de análise dela quais tipos de interações com enfermeiros deixavam os pacientes mais saudáveis. Para algumas doenças, chamadas telefônicas longas não se mostraram úteis, mas para outras, uma ligação funcionava bem. Com base nisso, ela pode dizer aos enfermeiros como passar tempo com os clientes.

Há muitos métodos para cada uma dessas três categorias de análise, como estatística, previsão, prospecção de dados, design experimental. Mas você não precisa criar sua própria análise de algoritmo ou regressão para obter uma base.

Como gerente, é muito mais importante compreender o que você espera dos dados do que aprender a manipulá-los. Você quer que eles apenas descrevam um problema? Quer que eles prevejam o que pode acontecer? Quer que os dados digam o que deve fazer? Sabendo disso, você estará muito mais capacitado do que o gerente que vive falando sobre "indicadores" como se todos os indicadores fossem os mesmos.

Pare por um momento

Como você e a sua equipe podem coletar os dados de desempenho relacionados aos KPIs do seu grupo?
Quais fontes vocês podem usar?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Informe dados

Ao informar dados de desempenho, reflita sobre a melhor maneira de comunicar os dados ao seu grupo. Use algum sistema de geração de relatórios de dados já implementado na sua organização.

Comunique os dados ao seu grupo

Para comunicar dados de desempenho ao seu grupo:



- **Analise os dados de desempenho.** Reúna todos os relatórios, formulários e outros documentos nos quais os dados de desempenho do grupo sejam registrados para o período em questão. Analise os dados em busca de situações em que o desempenho real seja diferente das metas estabelecidas.
- **Elabore uma história sobre o que está acontecendo.** Com base nas suas observações dos dados de desempenho do grupo, desenvolva uma narrativa que descreva o que está acontecendo. Destaque as inter-relações entre os KPIs e anote possíveis explicações para as diferenças entre o desempenho alcançado e as projeções.

EXEMPLO

“Estamos tendo dificuldade para alcançar nossa meta de taxa de erros de 3%, e isso está afetando negativamente a satisfação do cliente e os custos. As novas contratações e o novo software de processamento de pedidos podem ter tido alguma influência na elevação da taxa de erros nos últimos dois meses.”

- **Peça a opinião de outras pessoas sobre as causas dos problemas de desempenho.** Colegas gerentes, seu chefe e funcionários da linha de frente podem ter insights valiosos.
- **Crie gráficos.** Sempre que possível, converta informações numéricas em diagramas e gráficos simples que ilustrem tendências.

EXEMPLO

Um gráfico de linha mostrando um aumento na taxa de erros nos últimos seis meses pode ser muito mais convincente do que uma lista de números. Se for compartilhar os resultados de desempenho com a alta gerência, apresente as informações de maneira sucinta.

- **Defina um nível adequado de detalhamento.** Leve em consideração o que seus funcionários precisam saber sobre o desempenho do grupo para implementar melhorias. Decida se a história e os gráficos preparados têm um grau adequado de detalhamento que respalde seu ponto de vista. Detalhes demais podem confundir seus funcionários ou fazê-los perder o interesse. Já a falta de detalhes pode comprometer o entendimento da importância de um problema de desempenho.
- **Comunique fatos difíceis de maneira construtiva.** Mesmo que sua narrativa, seus gráficos e os detalhes coletados apresentem um quadro desanimador, é importante compartilhar com os funcionários a verdade sobre o desempenho deles. No entanto, faça isso de maneira construtiva. Evite apontar indivíduos como a causa do baixo desempenho do grupo. Em vez disso, procure processos e sistemas problemáticos por trás das deficiências. Explore ideias para superar os desafios.
- **Crie oportunidades para análises e discussões.** Realize reuniões e sessões de análise com o grupo para discutir, especificamente, os resultados de desempenho e as mudanças feitas para melhorá-los. Em conjunto, explorem o que funcionou e o que não funcionou. Incentive seus funcionários a adotar uma mentalidade de melhoria coletiva contínua.

Divulgue um indicador para aumentar a adesão



Fui convidada a dar consultoria à equipe de TI de uma empresa de investimentos para ajudar a criar alguns indicadores de desempenho poderosos para conduzir a melhoria de desempenho e de processo. Essa equipe era responsável por disponibilizar e manter os equipamentos e sistemas que mantinham o pregão em operação. Por isso, uma meta muito importante era eliminar o tempo de inatividade.

Fizemos algumas sessões juntas. A primeira delas concentrou-se nas metas, a fim de torná-las sensoriais, específicas, claras, tangíveis e mensuráveis. A segunda sessão envolveu projetar indicadores de bom desempenho para evidenciar essas metas. A terceira sessão foi sobre obter feedback dos colegas antes de ter todo o esforço de implementar os indicadores sem ter o apoio dos colegas.

O que fizemos foi algo totalmente diferente do que as pessoas estão acostumadas a fazer nos negócios, ou pelo menos naquela empresa. Criamos um evento chamado "galeria de indicadores." A galeria de indicadores era uma sala de reuniões, onde as metas e os indicadores eram pendurados nas paredes. A sala de reunião ficava aberta por um dia todo e todos os stakeholders recebiam um convite para visitá-la.

O convite dizia: "Temos novos indicadores, novas metas. Adoraríamos o seu feedback. Esses indicadores e metas estão em exposição para você conferir a qualquer horário entre 09h00 e 17h00 no dia tal, na sala tal. Venha se puder. Fique um minuto ou quanto quiser. Você é quem decide. Serviremos café e biscoitos".

A equipe de indicadores estava um pouco nervosa pensando que ninguém iria visitar algo tão maluco e esquisito, mas as pessoas foram. Muitos dos stakeholders vieram, visitaram a galeria, deram uma volta, deram feedback extremamente construtivo sobre as metas e os indicadores e expressaram seu entusiasmo pelo trabalho que a equipe tinha feito.

Mas aconteceu algo mais, que realmente nos surpreendeu. Foi que as pessoas que visitaram a galeria começaram a imitar o que a equipe de TI tinha feito. Elas começaram a criar suas próprias metas e tentar projetar seus próprios indicadores, além de pedir nossa permissão para trazerem seus colegas para que mostrassem como fazer isso bem.

A galeria de indicadores foi ótima para obter feedback, mas também foi excelente para criar o apoio, envolvimento e entusiasmo com relação à mensuração do desempenho na empresa.

Pesquisa

Você pede a opinião de colegas quando seu grupo enfrenta problemas de desempenho?

41% Sempre

52% Às vezes

6% Raramente

0% Nunca

Total de respostas: **108**

Use o sistema da sua organização

Em muitas organizações, sistemas automatizados de coleta de dados estão vinculados ao “data warehouse” ou ao sistema de gestão empresarial (ERP) da empresa.

Sistemas automatizados de coleta de dados oferecem diversos benefícios:

- Podem processar facilmente enormes volumes de dados.
- Podem gerar relatórios com dados em diferentes formatos, como gráficos de pizza, tabelas ou diagramas.
- Podem agregar dados de diferentes unidades ou grupos.

EXEMPLO

O sistema da sua empresa mostra as “Vendas por divisão”. Os gerentes também podem explorar as vendas geradas por cada região e por cada vendedor da divisão.

- Ajudam a analisar causas e efeitos, permitindo que você divida os dados de diferentes maneiras.

Outros sistemas de coleta de dados são aplicativos independentes que podem ser vinculados ao sistema ou aos sistemas centrais da organização. No entanto, também há sistemas simples feitos em planilhas que podem ser compartilhadas na intranet da empresa e acessadas por funcionários específicos.

Se a sua organização não usa um sistema de PM formal, você talvez precise desenvolver seus próprios modelos de coleta de dados. Nesse caso, tenha como foco a simplicidade e a facilidade de uso. Um formato consistente ajudará você, bem como outros proprietários de KPIs, a fornecer informações de modo fácil, conveniente e rápido. Você pode até usar um formato que permita a inclusão de breves observações sobre os dados.

KPI	Meta	Dados de desempenho
Porcentagem de problemas solucionados com um telefonema	75% por mês	Julho: 55% Agosto: 35% Setembro: 55%
Observação:		
Os dados de agosto são enganosos. A porcentagem de problemas solucionados com um telefonema registrada nesse mês ficou muito abaixo da meta. No entanto, nesse período de pico, estávamos com poucos funcionários e precisamos contratar temporários com menos experiência, o que foi determinante para o resultado.		

FERRAMENTA

Planilha para entender o sistema de mensuração de desempenho de sua organização

 [Baixar Ferramenta](#)

Estabeleça conexões

Quais estratégias você pode utilizar para apresentar os dados de desempenho ao seu grupo?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Analise os dados

O que é possível constatar com base nos dados dos seus relatórios? Quais são as implicações? A análise de dados de desempenho é uma disciplina complexa.

Em muitas empresas, essa atividade é executada por uma unidade de especialistas treinados em análises estatísticas, de correlações e de regressão, bem como em outras abordagens e ferramentas de interpretação de dados. Esse trabalho pode ajudar você e outros gerentes a entender quando é o momento de modificar ou substituir KPIs específicos.

Para aprofundar sua compreensão de todo o processo de mensuração de desempenho, é útil saber um pouco sobre como os dados de desempenho são avaliados e o que você e outras pessoas podem procurar ao interpretar os resultados.

DA COLEÇÃO

**O que fazer se a sua
mensuração do desempenho
não financeiro for
decepcionante**

 [LEIA MAIS](#)

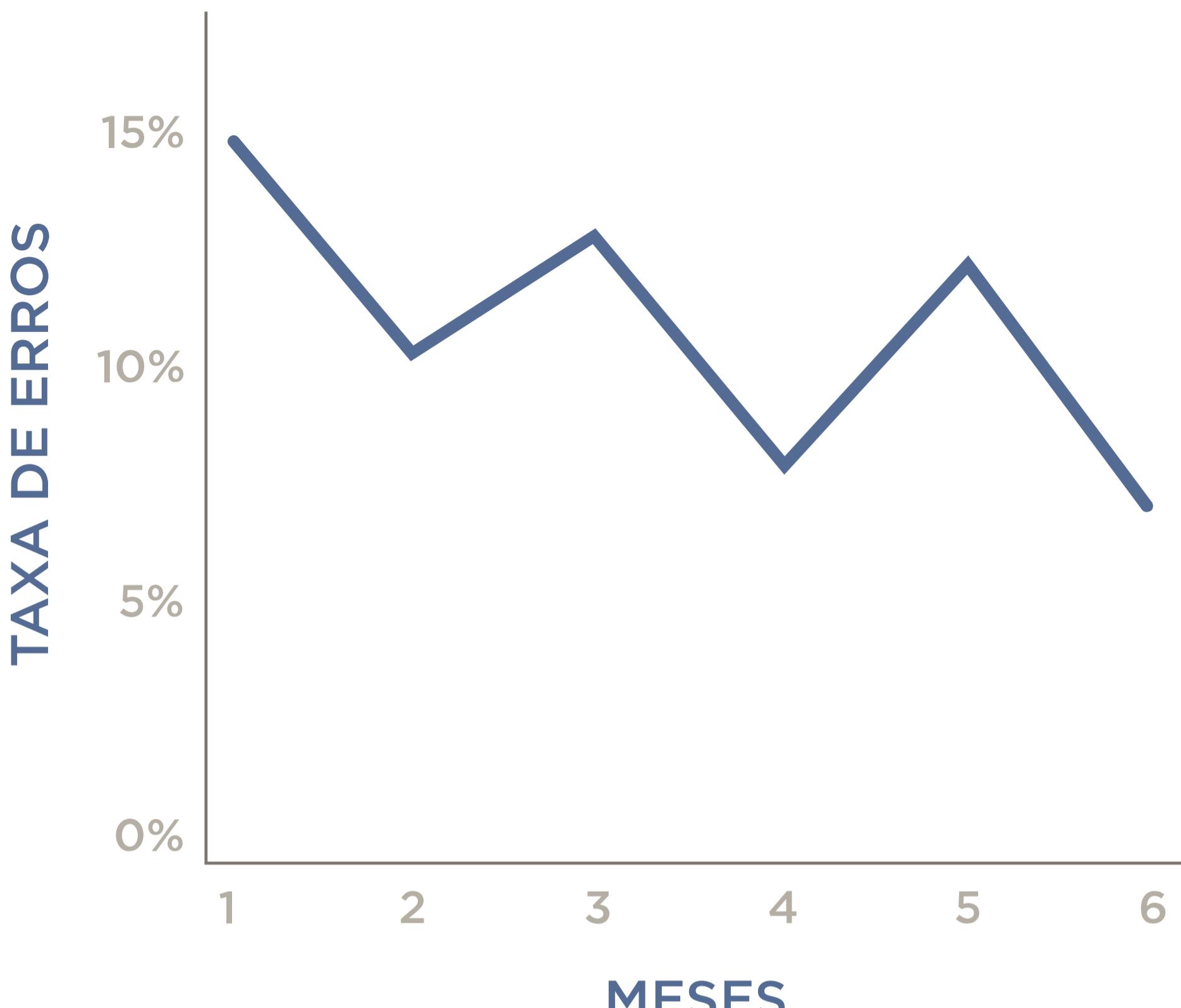
Compare o desempenho real com o desempenho projetado

Comparar o desempenho real com o projetado em cada KPI, bem como avaliar as possíveis causas das variações, pode ajudar você a decidir como responder à situação.

EXEMPLO

Você estabeleceu uma meta de “taxa máxima de erro de 5% na fabricação de produtos”, que deve ser alcançada no prazo de seis meses. Ao longo dos seis últimos meses, você monitorou as seguintes taxas de erros *reais*:

Taxas de erro monitoradas



A taxa de erro flutuou ao longo do período de seis meses, com uma tendência geral de queda, embora não tenha alcançado a meta de 5%.

Antes de decidir qual medida tomar, você reflete sobre as várias conclusões e avalia os possíveis passos seguintes:

- “Não atingimos nossa meta; portanto, devemos reformular nossos esforços de redução de erros. Talvez precisemos de um treinamento melhor para os funcionários do chão de fábrica que usam equipamentos de fabricação.”
- “A tendência geral é de queda. Embora a meta não tenha sido alcançada ao final dos seis meses, estamos no rumo certo. Vejamos o que acontece nos próximos meses. Com base nisso, decidiremos se é preciso reavaliar nossos esforços de redução de erros.”
- “A meta era muito agressiva. Não temos capacidade para reduzir os erros no nível projetado. Vamos revisar a meta para torná-la menos agressiva, talvez uma taxa de erro de 9%.”
- “Talvez os dados não sejam fidedignos; portanto, não podemos confiar nessas taxas.”

No exemplo anterior, a conclusão mais sensata foi a segunda: “Estamos no rumo certo. Vejamos o que acontece nos próximos meses”. Se a tendência de queda continuar, você saberá que deu os passos certos, mas que havia estabelecido uma meta muito alta para o período especificado. Dessa maneira, você não adotará medidas desnecessárias. Por outro lado, se a tendência for revertida, você não terá perdido muito tempo.

Se o desempenho real apresentar uma tendência indesejada, você precisará decidir o que fazer. As possibilidades incluem mudar os indicadores, as metas ou o modo como as coisas são feitas no grupo.

vezes, uma variabilidade inerente ao processo mensurado, como ciclos de vendas sazonais, pode ser a causa de uma

No entanto, se as tendências observadas nos dados de desempenho não forem explicadas por uma variabilidade inerente, reflita sobre os eventos ou os fatores que podem estar causando essas variações.

 **EXEMPLO**

Você identifica um grande salto nos erros de fabricação durante os meses 3 e 6 do período de monitoramento de dados de um semestre. Você descobre que um novo equipamento de fabricação foi instalado no mês 3 e que a equipe de produção teve dificuldades para usá-lo. Já no mês 6, a fábrica integrou diversos recém-contratados que ainda não tinham dominado o uso do equipamento.

Você adia uma medida drástica porque sabe que essas situações são temporárias. Quando os funcionários estiverem familiarizados com o equipamento, a taxa de erros deve continuar a diminuir, rumo à meta de 5% definida inicialmente.

Às vezes, fatores externos podem explicar variações observadas em dados de desempenho.

 **EXEMPLO**

Sua unidade opera um resort à beira de um lago e identifica uma queda significativa das receitas do negócio nos meses do verão. Você descobre que uma crise econômica recente afetou grande parte dos turistas de outros estados do país que tiravam férias no resort. Eles estão viajando para locais mais próximos de onde moram e aguardando sinais de uma recuperação econômica.

Você conduz uma pesquisa e constata que a crise deve durar. Com base nisso, você avalia novas estratégias de marketing para tentar atrair novos clientes que morem mais perto do resort.

Às vezes, uma mudança em um processo importante pode causar variações abruptas nos dados de desempenho.

 **EXEMPLO**

Ao longo dos 12 últimos meses, você monitorou o número de semanas necessárias para preencher vagas abertas no seu grupo. Sua meta é integrar novos contratados mais rapidamente. No mês 6, o tempo necessário para preencher vagas cai significativamente e permanece basicamente o mesmo dos meses 7 a 12.

Ao investigar esse cenário, você descobre que, no mês 6, o departamento de RH da empresa instalou um módulo on-line de anúncio de vagas e inscrição de candidatos. Essa nova tecnologia acelerou significativamente o processo

de contratação. Consequentemente, novas contratações podem levar dias em vez de semanas.

Repentinamente, o indicador “Número de semanas” deixa de ter a mesma importância. Se desejar acelerar o processo de contratação ainda mais, você poderá mudar o indicador para “Número de dias”. Ou talvez você conclua que a nova tecnologia melhorou suficientemente o processo de contratação e não é mais preciso monitorar esse indicador. Agora você pode se concentrar em algum outro aspecto do desempenho do grupo.

Claramente, interpretar dados de desempenho e decidir como reagir a eles pode ser uma tarefa complexa e desafiadora. Talvez sua empresa possua uma unidade dedicada a analisar todos os dados de desempenho. Se não for esse o caso, e você estiver com dificuldades para entender alguns dados, busque a ajuda do seu chefe. Ou converse com um especialista em análise estatística da empresa.

Às vezes, o problema pode ser uma mudança nos próprios dados. Se você não estiver gerando os dados a partir de informações do seu próprio grupo (ou seja, a partir de outras fontes externas ou internas), os responsáveis por essas informações podem ter modificado as fontes de dados ou alguns dos critérios, afetando seus resultados. Se a fonte for interna, os usuários dos dados provavelmente serão informados a respeito de mudanças. Entretanto, as consequências talvez não sejam explicadas detalhadamente a todos os usuários.



O que você fará no futuro para coletar, apresentar e analisar dados de desempenho?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Evitar armadilhas

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

Curso

Mensuração de desempenho



Lições



1 O que é mensuração de desempenho?

2 A base da mensuração de desempenho

3 Decidir o que mensurar

4 Definir metas

5 Coletar e interpretar dados de desempenho

6 Evitar armadilhas

Número excessivo ou insuficiente de KPIs

KPIs não alinhados

Metas excessivamente agressivas

Manipulação de dados

Dificuldade para validar dados

Resposta inadequada a armadilhas

Não reavaliar

Evite armadilhas comuns

7 Usar a mensuração para consolidar a gestão

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



Evitar armadilhas

Ao medir o desempenho do seu grupo, é fácil cometer alguns erros comuns. Descubra quais são essas armadilhas e aprenda táticas para evitá-las.

19 Minutos

Número excessivo ou insuficiente de KPIs

Uma armadilha comum da mensuração de desempenho é ter uma quantidade excessiva ou insuficiente de indicadores-chave de desempenho (KPIs). Evite depender de apenas um KPI para mensurar o desempenho geral do seu grupo.

Ao mesmo tempo, resista a qualquer tentação de criar uma longa lista de KPIs. Você deve identificar as atividades que terão o *maior* impacto no desempenho do seu grupo e desenvolver KPIs para essas atividades.

Se você definiu os três ou quatro objetivos mais importantes para o seu grupo (os “críticos”), cada um deles provavelmente será convertido em dois ou três fatores críticos para o sucesso (CSFs). Em seguida, cada CSF será convertido em um ou mais KPIs.

Portanto, quatro objetivos podem gerar até 24 KPIs. Se o número aumentar demais, você dedicará muito tempo e energia monitorando dados. Isso pode fazer com que você perca de vista o “quadro geral” e tenha muito pouco tempo para outras atividades importantes.

DA COLEÇÃO

Escolha os indicadores certos, impulsiona a estratégia certa

[LEIA MAIS](#)

KPIs não alinhados

Muitos gerentes decidem mensurar aspectos do desempenho do grupo sem muita relação com as metas organizacionais de alto nível.

EXEMPLO

Um gerente de central de atendimento está concentrado na capacidade do grupo de processar rapidamente telefonemas de clientes. Ele define um KPI para medir o tempo que os funcionários levam para processar e concluir telefonemas. Além disso, ele baseia as avaliações de desempenho nesse KPI.

Os funcionários começam a se empenhar muito em encerrar os telefonemas de clientes rapidamente — muitas vezes sem resolver os problemas de modo satisfatório.

No entanto, a venda cruzada faz parte da estratégia de crescimento geral da empresa. Portanto, encerrar telefonemas de clientes o mais rápido possível em vez de resolver os problemas deles prejudica a meta da empresa. Encerrar telefonemas rapidamente também pode irritar os clientes, afetando assim a meta de satisfação. Isso, por sua vez, pode prejudicar a reputação da empresa.

Metas excessivamente agressivas

Definir metas exigentes e agressivas para os KPIs pode estimular a competitividade dos funcionários e promover um desempenho sem precedentes. No entanto, se as metas forem *muito* agressivas, elas poderão desmotivar os funcionários. Isso ocorrerá principalmente se eles não possuírem os recursos necessários para alcançá-las e perceberem as metas como inatingíveis e irreais.

Estabelecer metas excessivamente agressivas também pode motivar comportamentos antiéticos e até ilegais.

EXEMPLO

Uma empresa de serviços de reformas residenciais define uma meta específica de vendas para a equipe de US\$ 150 por hora. Os designers, então, começam a fazer trabalhos desnecessários e a cobrar um valor muito alto, gerando uma grave crise de relacionamento com clientes para a empresa.

Manipulação de dados

Em alguns casos, a seleção de KPIs de uma empresa ou unidade pode estimular que pessoas fraudem o sistema com o objetivo de atingir as metas de desempenho.

EXEMPLO

A meta de uma concessionária de automóveis é “oferecer o melhor serviço de atendimento ao cliente no setor”. Ela define KPIs relacionadas à satisfação, à fidelidade e às reclamações de clientes. A remuneração dos vendedores depende do que os clientes escrevem nos formulários de feedback que a empresa envia após cada venda. Dessa maneira, imediatamente depois de uma venda, os vendedores podem “orientar” o preenchimento do formulário pelo cliente. Eles apelam até mesmo à compaixão do cliente: “Minha receita depende do que você diz no formulário. Espero que você me ajude.”

Consequentemente, o feedback para a empresa do desempenho dos vendedores não é válido. Além disso, como os clientes se sentem manipulados, o indicador também prejudica o objetivo de satisfação do cliente.

Às vezes, os sistemas de mensuração podem alterar o comportamento dos funcionários de maneiras indesejadas. O próprio ato de avaliar um comportamento pode exercer influência sobre ele. Quando as pessoas sabem que estão sendo observadas, elas agem de maneira cuidadosa. E isso não fornecerá a você uma visão confiável de como as coisas normalmente funcionam.

Para evitar esse cenário no seu grupo, faça o seguinte antes de definir suas metas:

- Descubra como sua equipe está mudando de comportamento para atingir as metas de desempenho.
- Avalie se essas mudanças de comportamento podem ter consequências indesejadas.
- Se você pedir a opinião dos funcionários sobre a definição de metas, tente descobrir a justificativa por trás das sugestões. Pergunte a eles quais fontes estão usando. Verifique se as fontes são legítimas e se sua equipe não está aproveitando a oportunidade para facilitar o trabalho realizado por ela.

Avalie com precisão a produtividade dos funcionários



[Sobre](#) [Biografia](#) [Transcrição](#)

Talvez você se lembre como em Seinfeld, George Costanza deixava seu carro estacionado no escritório de propósito para o chefe pensar que ele estava trabalhando muito. Isso é uma tentativa de aproveitar o que os psicólogos chamam de “input bias”, a tendência de usar os sinais de esforço para julgar os resultados quando, na verdade, os dois podem ter pouco a ver um com o outro. Em minha pesquisa na Harvard Business School e no meu livro “À risca!”, estudei como é difícil medir o desempenho com precisão – o nosso e o dos nossos funcionários”.

Vamos analisar o problema e discutir o que se pode fazer sobre isso.

Um dos maiores desafios é não confundir esforço com resultados. Em um estudo, pesquisadores mostraram uma breve apresentação e pediram que as pessoas classificassem a qualidade dela. A alguns foi dito que o apresentador tinha gastado oito horas nela. A outros, que tinha gastado apenas trinta minutos. Naturalmente, quem achou que preparar o discurso levou oito horas deu notas mais altas. Para evitar ser levado por distrações como essa ao avaliar o desempenho, verifique se seus indicadores têm algum significado.

Deixe-me contar outro experimento. Aqui, alunos de pós-graduação que corrigiam trabalhos deviam contar o número de trabalhos que tinham corrigido ou o número de páginas, que obviamente era maior. Embora os dois grupos tivessem o mesmo trabalho, as pessoas que contaram as páginas deram uma nota de produtividade maior a elas mesmas. Verifique se você está contando algo que importa.

Você também deve examinar seus incentivos. Por muitos anos, a IBM pagava os programadores com base nas linhas de código que produziam, embora os programadores fossem mais eficientes quando usavam menos linhas de código.

Mesmo bons sistemas de incentivo podem ter efeitos inesperados. Uma vez trabalhei com um varejista que tentou motivar os funcionários com metas de vendas associadas a um bônus mensal. Logo no início, o desempenho melhorou. Mas depois de alguns meses, a empresa percebeu que os próprios funcionários estavam comprando mercadoria extra no final da última semana de cada mês para atingir sua meta e devolvendo-as na semana seguinte.

Isso leva ao meu último conselho. Dê um passo para trás e olhe para a imagem como um todo. Quando os gerentes observaram os dados mensais e semanais, ficou evidente o que estava acontecendo, porém o mesmo problema ocorre em muitas empresas.

Portanto, antes de julgar se seus funcionários são produtivos, pergunte se os dados contam toda a história. E não suponha que o funcionário com o carro estacionado por mais tempo é o que está tendo os melhores resultados.

Dificuldade para validar dados

Validar dados significa avaliar a exatidão e a confiabilidade deles. Alguns dados, como receitas ou despesas, são facilmente validados, pois são quantitativos e regularmente auditados. Por exemplo:

- Você pode totalizar faturas geradas pelo grupo para determinar se os números da receita estão corretos.
- Você pode analisar os valores das contas a pagar para determinar a exatidão das informações de despesas.

Dados disponibilizados por algumas fontes externas, como organizações que monitoram a participação de mercado das empresas, também podem ser considerados válidos.

Outros dados são mais difíceis de validar. Alguns exemplos:

- Moral dos funcionários
- O nível de inovação de um novo produto
- Satisfação do cliente

Esses tipos de dados podem ser indicadores importantes do desempenho do seu grupo. Entretanto, eles são qualitativos e subjetivos; portanto, pode ser difícil, se não impossível, obter indicadores confiáveis. Além disso, pessoas que desejam melhorar artificialmente o próprio desempenho podem manipular facilmente esse tipo de dado.

Ainda assim, os dados qualitativos são importantes porque podem ajudar a organização a gerenciar o desempenho de forma proativa. O segredo é evitar confiar em apenas um KPI qualitativo como o indicador de um fator crítico de sucesso. Em vez disso, defina diversos KPIs para obter uma visão mais ampla do que está acontecendo.

DA COLEÇÃO

O que falta no seu Scorecard?

Oito indicadores vitais — mas muitas vezes negligenciados

 [LEIA MAIS](#)



Pare por um momento

Quais dados qualitativos você pode usar para mensurar o desempenho da sua equipe em áreas subjetivas, como moral, inovação e satisfação do cliente? Por que é importante considerar esses tipos de dados nas suas avaliações?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Resposta inadequada a armadilhas

Quando os dados reais de desempenho diferem muito do desempenho desejado, os gerentes podem reagir inadequadamente. Por exemplo:

- **Iniciar intervenções automáticas sem refletir.** Exemplos de reações exageradas a armadilhas de desempenho incluem demitir alguém ou começar uma iniciativa cara e de grande escala que não lide com as causas reais da deficiência. Uma resposta melhor é dedicar tempo investigando cuidadosamente as possíveis causas e avaliar as diversas soluções possíveis para o problema.
- **Adotar metas mais baixas.** A maneira mais simples de preencher lacunas entre o desempenho projetado e o real é adotar metas mais baixas que sejam mais fáceis de alcançar da próxima vez. Essa abordagem, porém, vai de encontro ao propósito da mensuração de desempenho. Às vezes, uma meta é realmente muito agressiva e precisa ser revista. Entretanto, em outros casos, a resposta mais apropriada é mudar os processos de negócios ou as estruturas organizacionais para elevar o nível de desempenho real até o desempenho projetado.

Não reavaliar

Os cenários mudam: fatores que eram significativos para o sucesso da organização ou do grupo há três anos talvez não sejam tão importantes hoje. Seus objetivos de desempenho e KPIs precisam refletir as condições atuais dos negócios. Avalie regularmente mudanças nos ambientes externo e interno. Pode ser necessário mudar objetivos e KPIs se:

- A economia mudar
- Surgirem novos concorrentes
- Sua empresa ou unidade modificar a estratégia
- Sua base de clientes mudar
- Houver avanços em tecnologias

Se precisar mudar objetivos e KPIs, tente ser o mais consistente possível para permitir a comparação com o histórico de desempenho. Além disso, modifique-os apenas se for necessário para refletir mudanças concretas.

Adapte sua estratégia



Sobre Biografia Transcrição

Eu era responsável pela gestão da linha de negócio de cumeno da nossa operação em Dallas. Fui encarregado de realizar uma estratégia que já estava decidida antes de eu estar lá. E a ideia era crescer um mercado -- era um novo negócio do setor de semicondutores-- utilizando uma das nossas linhas de produto que era fabricada lá, nos EUA. E quando começamos o negócio, após um ou dois meses, percebi que realmente o mercado estava mudando rapidamente. Nosso produto não era mais competitivo, e os setores de semicondutores estavam passando por grave recessão.

E tentamos arduamente durante alguns meses. Então, muito rapidamente, chegamos à decisão de que não conseguiríamos atender à meta que tinha sido definida com um produto que já tínhamos. Nossos vendedores estavam desmotivados. Nossos funcionários de fabricação não sabiam que tinham acúmulo de estoque. Então voltamos para a mesa de desenho e dissemos: "Ok, quais são as competências que temos, conhecendo o objetivo financeiro que temos de alcançar?". E foi isso que fizemos.

Encontramos alguns produtos que os clientes realmente queriam. E rapidamente tentamos discutir com os clientes se existia uma necessidade específica deles durante essa recessão. Eram equipamentos relacionados a produtos químicos, que descobrimos que realmente funcionavam, e eram contra o ciclo.

Dessa forma, organizamos nossos departamentos de fabricação e vendas, elaboramos um plano de execução de estratégia para implementar e ganhar a participação de mercado rapidamente, não focando no que estava no manual de estratégia: que temos que ir adiante e fazer.

E, dentro de seis meses, conseguimos alcançar o nosso objetivo. E em um ano, temos 300% a mais do que a meta que foi definida para nós.

Olhando para trás, acho que a coisa que é mais marcante para mim é que, em uma estratégia, você sempre vai receber um roteiro, um livro azul e um manual, mas não pense nele como uma Bíblia. Porque, quando você está no campo, isso mudará. O negócio mudará. Seu ambiente mudará. A percepção das pessoas sobre o seu produto mudará.

O que é muito importante é seguir a diretriz definida no roteiro da estratégia. Seja corajoso o suficiente, para voltar e dizer à sua gerência: "Olha, o mercado mudou e nós também temos que [nos adaptar] a ele. Compreendemos as suas metas financeiras. Vamos cumpri-las. Mas nosso mecanismo será diferente." Essa é a lição que eu tenho. E tento segui-la aplicando isso em muitos dos meus negócios.

DA COLEÇÃO

As cinco armadilhas das mensurações de desempenho

 [LEIA MAIS](#)



Experimente



Kit da lição

Mário descobriu que ele e sua equipe estão gastando muito mais tempo e energia do que esperavam com o monitoramento de dados sobre os indicadores de desempenho.

Em qual tipo de armadilha de mensuração de desempenho Mário e a equipe dele caíram?

B

Definir muitos objetivos principais para a equipe.



Esta é a melhor opção. Em geral, cada objetivo possui dois ou três fatores críticos para o sucesso, cada um dos quais se converte em um ou mais KPIs. Um número excessivo de objetivos pode criar indicadores demais, exigindo que um gerente dedique muita energia para monitorar os dados gerados.

C

Não avaliar regularmente os objetivos de desempenho e os KPIs da equipe.

Evite armadilhas comuns

Erros na mensuração do desempenho dos negócios podem gerar consequências desagradáveis. Aprenda a evitar as armadilhas mais comuns.

Erros na mensuração do desempenho dos negócios podem gerar consequências desagradáveis. Nesta atividade, você consegue identificar as armadilhas comuns?



O que você fará no futuro para evitar armadilhas comuns ao mensurar o desempenho?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Usar a mensuração para consolidar a gestão

Curso

Mensuração de desempenho

^

Lições

^

- 1 O que é mensuração de desempenho?
- 2 A base da mensuração de desempenho
- 3 Decidir o que mensurar
- 4 Definir metas
- 5 Coletar e interpretar dados de desempenho
- 6 Evitar armadilhas
- 7 Usar a mensuração para consolidar a gestão

Gestão de desempenho

Próximos passos

▼

[Ir para destaque do curso →](#)



◀ [Mensuração de desempenho](#)

Usar a mensuração para consolidar a gestão

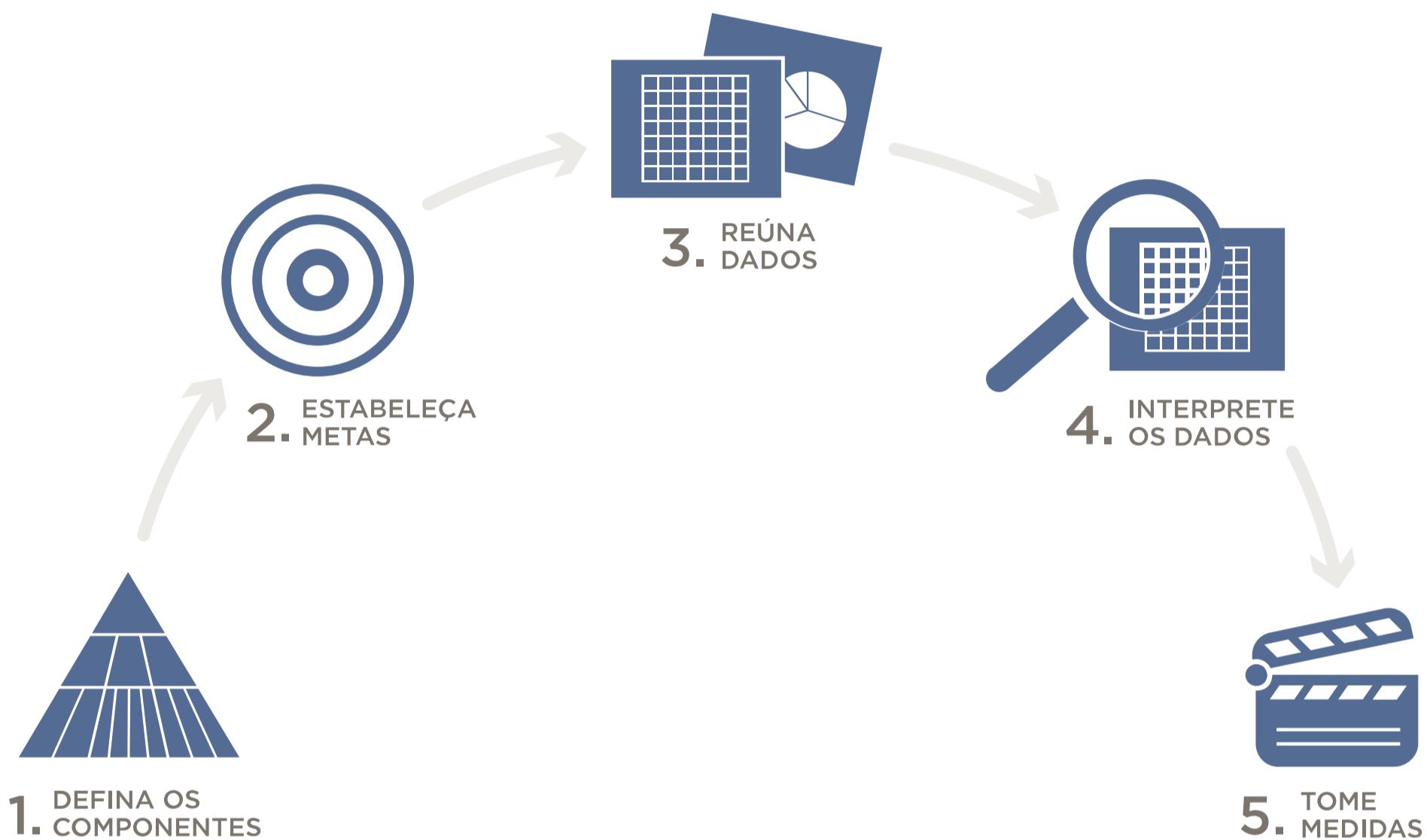
Leia como Maura, gerente de um grande grupo de vendas, mede o desempenho da equipe sob seu comando e obtém insights cruciais que ajudam a impulsionar o desempenho.

⌚ 10 Minutos

Gestão de desempenho

Ao *mensuração* o desempenho do seu grupo permite que você *gerencie* esse desempenho de maneira mais eficaz. A história de Maura a seguir ilustra como isso funciona.

Etapas para gerenciar o desempenho



Defina objetivos, CSFs e KPIs

Recentemente, Maura foi promovida a gerente de um grande grupo de vendas. A empresa onde ela trabalha não usa um sistema formal de mensuração de desempenho. Sendo assim, ela e o chefe trabalham em conjunto para definir objetivos para o grupo dela.

A empresa definiu uma estratégia para aumentar a rentabilidade e a participação de mercado. Diante disso, Maura e o chefe selecionam diversos objetivos que apoiam essas metas de alto nível:

- Aumentar a satisfação do cliente
- Aumentar o moral da equipe de vendas
- Impulsionar a receita das vendas

Maura também define fatores críticos para o sucesso (CSFs) para cada objetivo, ou seja, as principais ações que devem ser tomadas para alcançar o objetivo.

EXEMPLO

Para o objetivo “Aumentar a satisfação do cliente”, os CSFs incluem:

- Reduzir a rotatividade da equipe de vendas

- Melhorar a capacidade de resposta da equipe de vendas
- Reduzir erros de processo de pedidos

“Reducir a rotatividade da equipe de vendas” é um CSF de vários objetivos de Maura. Conforme Maura explica ao chefe dela:

- Se a rotatividade aumenta, os clientes ficam apreensivos porque os representantes de vendas que conheciam não estão mais disponíveis. Clientes preocupados podem procurar a concorrência.
- A rotatividade afeta o moral dos representantes de vendas que permanecem na empresa. Se mais membros da equipe de vendas saírem, os que permanecerem talvez começem a se perguntar por que tantos dos seus colegas deixaram a empresa. Eles podem optar por sair também.
- Os representantes que permanecem na empresa ficam sobrecarregados com o trabalho, pois a contratação de novos funcionários demora. Eles podem ficar ressentidos e ter dificuldades para fechar negócios. Isso pode reduzir as receitas da empresa. E também pode prejudicar os relacionamentos já existentes com os clientes.

Depois de definir os CSFs para cada objetivo, Maura converte os CSFs em KPIs.

EXEMPLO

O KPI de Maura para o CSF “Reducir a rotatividade da equipe de vendas” é “Porcentagem de rotatividade anual na equipe de vendas”. Os KPIs de outros CSFs incluem:

- Receita por membro da equipe de vendas
- Número de erros de processamento de pedidos
- Fidelidade do cliente

Adote o sistema da sua organização

Se a sua organização usar um sistema formal de gestão de desempenho, você precisará utilizar os modelos e processos exigidos para inserir dados de desempenho no sistema da empresa. Se tiver dúvidas sobre como fazer isso, fale com seu chefe ou com pessoas da unidade que opera o sistema de mensuração de desempenho PM.

Se a organização não tiver um sistema de PM, avalie a possibilidade de defender a adoção dessa ferramenta. Para convencer os tomadores de decisão, encontre estudos de caso de organizações que geraram bons resultados usando um sistema de PM. Os exemplos desses resultados podem incluir maior rentabilidade, mais inovação em produtos ou serviços e maior participação de mercado.

Pesquisa

Normalmente, qual indicador você tem mais dificuldade de definir?

46% CSFs

25% KPIs

27% Metas de desempenho

3% Outros

Total de respostas: **105**

Defina metas

Em seguida, Maura trabalha com o chefe para estabelecer metas para cada KPI definido.

 EXEMPLO

Maura sabe que não é possível eliminar totalmente a rotatividade no grupo dela, mas deseja mantê-la em um nível mínimo. Ela realiza benchmarkings sobre a rotatividade de equipes de vendas em outras empresas semelhantes, bem como em outros grupos da empresa que lidam com clientes.

Ela decide que uma meta de “5% de rotatividade anual” é razoável e poderá ajudá-la a alcançar os objetivos. Ela usa um processo semelhante para definir metas para os KPIs restantes.

Colete dados de desempenho

Maura, então, começa a coletar dados de desempenho sobre todos os KPIs definidos e compara os dados às metas.

 EXEMPLO

Maura começa a monitorar o número de representantes de vendas que deixam a empresa a cada mês. Ela compara essa taxa à meta de rotatividade anual de 5% definida. Ela calcula que a meta seja uma taxa média mensal de 0,4%.

Coletando e analisando dados de desempenho, Maura observa alguns fatos preocupantes:

- **Há uma tendência de crescimento da rotatividade no grupo.** Ao longo dos seis meses monitorados por Maura, as taxas mensais de rotatividade subiram lentamente de 0,4% para 0,5%.
- **A rotatividade do mês atual já chegou a 0,7%,** e ainda faltam duas semanas para terminar o mês.

- **O aumento na rotatividade começou a afetar a satisfação dos clientes e as receitas.** Isso é exatamente o que Maura temia. O desempenho dos KPIs definidos para os objetivos ficou muito aquém das metas estabelecidas.

Maura sabe que precisa investigar as causas por trás dessas quedas de desempenho e, então, resolvê-las.

Interprete os dados

Ela começa a interpretar os dados de desempenho observados. A meta dela é determinar o que os dados estão indicando e como ela pode intervir.

Para investigar o aumento nas taxas de rotatividade, Maura dá os seguintes passos:

- **Busca tendências.** Ela avalia se a saída de representantes de vendas demonstra algum padrão, como um aumento acentuado logo após o pagamento do bônus trimestral.
- **Considera o contexto histórico.** Maura pergunta ao departamento de RH quais eram as taxas de rotatividade do grupo nos anos anteriores à chegada dela.
- **Busca motivos.** Ela investiga os principais motivos para a saída dos representantes. Eles estão indo trabalhar para um concorrente específico? Fazendo mudanças na carreira? Ou expressaram insatisfação com determinados aspectos da empresa ou da liderança?
- **Compara a rotatividade dos grupos.** Ela explora se outros grupos que lidam com clientes estão enfrentando taxas de rotatividade semelhantes. Além disso, consulta as médias do setor.

Aja

Ao interpretar os dados de desempenho, Maura faz diversas descobertas:

- O grupo dela tem enfrentado taxas de rotatividade mais altas do que as de outras equipes da empresa que lidam diretamente com clientes.
- A rotatividade aumentou continuamente desde que ela passou a liderar o grupo.
- Nas entrevistas de desligamento dos representantes de vendas, há menções frequentes à “indisponibilidade” dela.

Claramente, o próprio comportamento de Maura é um dos principais motivos do problema de rotatividade. Por mais doloroso que seja identificar isso, agora Maura pode conceber e implementar soluções.

EXEMPLO

Maura começa a realizar reuniões mais frequentes com os representantes de vendas e a saber mais sobre os interesses profissionais deles. Ela também almoça com vários colegas gerentes e pergunta como eles controlam a rotatividade nas equipes de vendas deles. Ela adota algumas das sugestões, como responder mais rapidamente a telefonemas e e-mails dos representantes de vendas que precisam de ajuda para resolver problemas ou que desejam explorar ideias para atender melhor os clientes.

Os esforços de Maura agregam valor: Nos dois trimestres seguintes, a rotatividade no grupo dela se estabiliza. Durante o trimestre seguinte, começa até mesmo a cair. As taxas de satisfação do cliente melhoram, e as receitas do grupo começam a aumentar.

Ela fez bom uso dos dados de desempenho coletados, aplicando-os para tomar boas decisões sobre como gerenciar o grupo. Ela não apenas melhorou o desempenho do grupo, como também ajudou a promover as metas estratégicas da empresa de aumentar a rentabilidade e ampliar a participação de mercado.

Tour de aprendizagem de 20 dias



Sobre Biografia Transcrição

Todos já ouviram falar do tour de apresentação de 90 dias que executivos devem fazer quando começam um novo emprego. Mas, com o ritmo acelerado do local de trabalho atual, 90 dias se tornaram um luxo. Espera-se que muitos já tenham um plano de ação no final do primeiro mês.

Como comprimir 90 dias de insight em três semanas? É difícil, mas veja como um executivo conseguiu. É o que chamamos de "começo inteligente".

Há três fases. Uma pesquisa para reconhecer os pontos cegos da liderança. Entrevistas para expor as causas raiz. E um workshop de quatro dias para reconhecer problemas e desenvolver soluções. Esse plano ajuda o novo executivo a enfocar um conjunto de iniciativas e estabelecer grupos de trabalho para concluir a tarefa.

Nesse caso, o novo líder de uma unidade de US\$ 30 milhões de uma agência de assistência internacional ganhou insight em 20 dias para criar seu plano de ação. Aconteceu do seguinte modo: A pesquisa foi o primeiro passo. Muitos líderes têm pontos cegos. Talvez pensem que seus auxiliares têm uma compreensão clara da estratégia quando, na realidade, não têm. Ou pode haver uma desconexão entre os auxiliares e seus subordinados diretos.

Apenas ouvir os suspeitos habituais não irá expor que está oculto. Mas uma pesquisa anônima pode. O líder que mencionei convidou os 50 principais gerentes para participarem dessa pesquisa na primeira semana do seu tour de apresentação. O objetivo era descobrir se todos estavam alinhados à visão, missão, tomada de decisão, gestão de desempenho e disposição para a mudança. A pesquisa revelou um ponto cego significativo com relação à gestão de desempenho. Embora a retenção de funcionários fosse boa, os altos executivos sentiam que estavam perdendo as melhores pessoas e mantendo os funcionários de baixo desempenho.

Na segunda semana, ele entrevistou pessoalmente os principais funcionários para saber a história por trás dos dados. A causa do problema de retenção era, em parte, um formulário de análise de desempenho que confundia os gerentes e um programa de treinamento que capacitava os funcionários sem torná-los leais à organização. Além disso, o RH não tinha dados comparativos para definir metas de desempenho.

Um workshop de quatro dias na terceira semana permitiu que os gerentes propusessem soluções. Eles se reuniram em grupos com um facilitador externo que lhes ajudou a criar um senso de responsabilidade e pensar em soluções para os problemas. Essas iniciativas se tornaram um menu para ação, com pontos de intersecção

entre ideias da linha de frente, gerentes intermediários e altos líderes. Depois, os gerentes votaram nas iniciativas que queriam abordar e formaram grupos de trabalho para os problemas mais evidentes.

Para resolver o problema de gestão do desempenho, eles criaram um plano para treinar os gerentes nas novas análises e mudaram a abordagem de cursos para um treinamento mais prático. Também lançaram uma iniciativa de benchmarking com outras unidades da região para compreender o desempenho relativo e definir metas. Com a ajuda dos altos gerentes e gerentes da linha de frente, todas as iniciativas avançaram no mês seguinte.

As fases de apresentação podem ser menores, mas é um começo inteligente com pesquisas, entrevistas e workshops.

Pare por um momento

Quais medidas você pode tomar para determinar o que os dados de desempenho revelam e como você pode responder adequadamente a eles?

Por questões de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Aja

O que você fará no futuro para usar objetivos, CSFs e KPIs para gerenciar melhor o desempenho e se alinhar às metas da organização?

Por questões de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

[A seguir: Avaliação](#)

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

Curso

Foco no cliente



Lições



1 O que é o foco no cliente?

Definição de foco no cliente

Do foco no produto ao foco no cliente

O que é um cliente?

Além de ferramentas e tecnologia

2 Aprender sobre seus clientes

3 Agregar valor adicional

4 Desenvolver uma equipe com foco no cliente

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



◀ [Foco no cliente](#)

O que é o foco no cliente?

Focar em seus clientes agrupa benefícios importantes para eles e para a sua organização. Descubra por que é importante entender as necessidades dos clientes, às vezes antes mesmo de eles saberem o que desejam.

⌚ 21 Minutos

Definição de foco no cliente

O conceito de **foco no cliente** trata de uma orientação da organização para a satisfação das necessidades dos clientes existentes e potenciais. Envolve desenvolver um profundo conhecimento de:

- Quem são os clientes da empresa
- O que esses clientes desejam
- Quando e como desejam
- O que estão dispostos a pagar pelo valor agregado que recebem

Hoje, os clientes estão cada vez mais bem informados sobre os produtos e serviços que podem escolher. Ao mesmo tempo, eles têm a capacidade de compartilhar as próprias experiências de forma imediata e abrangente. Por essas razões, o foco no cliente, adotar ações para compreender e satisfazer seus clientes, é importante não somente para a rentabilidade da organização, mas também para a reputação dela.

O foco no cliente pode ajudar você a: *

- **Adquirir clientes.** Ao desenvolver um profundo conhecimento dos seus clientes, você adquire dicas de onde deve procurar novos clientes. Além disso, você aprende como aumentar o número e a qualidade das referências por meio dos clientes existentes.
- **Manter e desenvolver os clientes.** Quando você identifica seus melhores clientes, é possível criar um fluxo estável de receita ao incentivá-los a continuar comprando produtos. Você também pode vender uma variedade de itens das linhas de diversos produtos ou serviços. À medida que o relacionamento entre vocês cresce, você pode personalizar ofertas ou até mesmo criar novas ofertas que atendam a novas necessidades deles.
- **Reducir custos.** Conforme você constrói relacionamentos com os clientes e eles aprendem mais sobre sua empresa, suas linhas de produtos e seus processos, o custo de atendê-los pode cair.

Por que os clientes desertam

Um estudo recente revelou insights sobre por que o foco no cliente é tão importante: *

- 20% dos consumidores deixaram um provedor de serviços regular em função de insatisfatório atendimento ao cliente.
- 55% voltaram atrás em uma transação ou compra por causa de uma experiência ruim com o atendimento.
- 35% perderam a calma com funcionários do atendimento ao cliente no último ano. Entre eles, 24% usaram redes sociais para falar sobre suas experiências com a empresa.

O estudo também identificou que muitos desses clientes não teriam desertado se:

- A empresa tivesse agido de modo diferente para evitar que eles saíssem.
- O problema tivesse sido solucionado no primeiro contato deles com a empresa.
- Eles tivessem sido recompensados por fazer negócios com a empresa.

O foco no cliente está no nosso DNA



Sobre Biografia Transcrição

TORMOD ASKILDSEN (DUBLAGEM): Qualidade, diversão e aprendizado sempre estiveram no DNA da LEGO Group. Buscamos compreender como as crianças têm prazer ao construir e brincar. Conversamos com elas em grupos focais para que seja ainda mais prazeroso para elas.

Eu sou Tormod Askildsen. Trabalho na LEGO Group há 33 anos. Estou à frente da equipe de relacionamento com a comunidade. E o que fazemos é trabalhar com a comunidade de pessoas que usam LEGO. São adolescentes ou adultos que, na verdade, nunca deixaram de brincar. Há muita paixão, ideias e inovação.

Algumas vezes ao ano há convenções, e amamos o que eles fazem. Eles nos ajudam a enxergar coisas que não víamos antes. Isso é, o que as crianças querem. O que fazem, na realidade, é demonstrar o potencial do sistema de construção da LEGO.

TORMOD ASKILDSEN: Agora estamos a caminho da BrickFair, na Virgínia. Estou ansioso para ver todas as criações e conhecer as pessoas.

TORMOD ASKILDSEN (DUBLAGEM): A coisa mais importante que aprendi nesses anos é que há mais coisas envolvidas do que apenas o fato de consumirem e comprarem o nosso produto. Trata-se de suas capacidades, experiências, conhecimento, as ideias que vão muito além, o valor do consumo. Então, eles se mostram, de muitas formas, como pessoas que compartilham da mesma paixão pelos blocos.

Quando usam nossos produtos, eles têm ideias. E acredito que o valor do que aprendemos com eles, muitas vezes, é tão importante quanto o valor que ganhamos ao vender a eles os produtos. Acho que, hoje, com a internet, as mídias sociais e afins, a voz deles tem poder.

ATENDENTE DA BRICKFAIR: Ainda pode haver espaço para, por exemplo, algo relacionado a vídeo games...?

TORMOD ASKILDSEN (DUBLAGEM): Então, eu não sei o que vou aprender com tudo isso. Depende muito do que eu vir, das pessoas com quem eu falar.

[CONVERSAS]

Sempre há algo para aprender.

[CONVERSAS]

Se você os ouve, muitas vezes, eles vão querer te ajudar. Porque você depende deles e eles dependem de você. É mais ou menos assim. Se trabalharmos juntos, é provável que o negócio melhore e eles tenham melhores produtos.

Experimente

Pense nos clientes da sua empresa. Descreva:

Quem são eles?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

O que desejam?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

Quando e como desejam o que a sua empresa oferece?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

O que estão dispostos a pagar pelo valor agregado que recebem?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

Do foco no produto ao foco no cliente

Gerentes podem ver as ofertas de suas organizações como a parte central dos negócios da empresa. Então consideram que apresentar um novo modelo de produto ou reduzir preços convencerá as pessoas a comprar deles e não do concorrente.

Porém, no ambiente empresarial de hoje, várias forças estão minando essa visão centralizada no produto: *

- **Tecnologia.** Os avanços tecnológicos e o conhecimento estão se espalhando mais rapidamente do que nunca. Essa difusão rápida torna fácil para que os concorrentes copiem rapidamente inovações de produtos e serviços.
- **Globalização.** Várias empresas operam agora em todo o mundo. Essa presença global elimina vantagens geográficas que algumas empresas tinham anteriormente, como custos menores de mão de obra, por exemplo.
- **Poder do consumidor.** Os consumidores têm acesso a grandes quantidades de informações sobre empresas, incluindo ofertas e preços, e sobre os concorrentes. Para permanecerem viáveis nesse cenário, muitas empresas acabam oferecendo descontos cada vez maiores e são, então, desafiadas por um concorrente oferecendo preços mais baixos, ou até mesmo produtos e serviços gratuitos.
- **Intangíveis.** Em geral, os clientes baseiam suas decisões de compra em qualidades intangíveis, incluindo a confiança, os valores, a qualidade dos serviços, a reputação e a confiabilidade de uma empresa. *

Diante desses fatores, as empresas já não conseguem competir em inovação de produtos ou preços sozinhas. Em vez disso, elas devem compreender e atender às necessidades dos clientes, às vezes antes mesmo que eles saibam o que desejam.

Em vez de perguntarem “Como podemos instigar os clientes a comprarem mais de nós?”, as gerências hoje precisam fazer perguntas muito diferentes, como:

- “Quem são nossos clientes-alvo?”
- “Que problemas eles têm?”
- “Por que compram de nós e não de outras empresas?”
- “Há algo mais que precisem e que nós possamos oferecer?”

Apenas colocando os clientes como centro de tudo as empresas podem superar seus concorrentes, e se manterem à frente deles. *

Foco nas necessidades do cliente



[Sobre](#) [Biografia](#) [Transcrição](#)

"Foco no cliente" é uma expressão muito usada nas organizações. É o que chamo de lugar-comum. As pessoas falam sobre clientes de forma muito vaga. Se realmente quisermos levar essas ideias a sério, precisamos de um processo profundo de análise. Porque comprometer-se com o cliente não significa apenas perguntar aos clientes o que desejam. Vai muito mais além.

Vou dar um exemplo ilustrativo. Um dos produtos mais vendidos em mercados nos últimos anos são pacotes de saladas lavadas. Pagamos valores altos por embalagens pequenas. O interessante é que estamos dispostos a pagar a mais por algo que podemos comprar pela metade do preço. Se fosse comprar os ingredientes, você gastaria muito menos. Por que pagamos tanto? A primeira resposta seria: pela conveniência. Fala sério. Conveniência? Quanto tempo leva para lavar e cortar salada? Poucos minutos. E estamos dispostos a pagar muito mais por ela.

Mas se observarmos o produto com cuidado, vemos muitas camadas de valor. Facilidade para guardar. Empilhar. Fica fresco por mais tempo. Variedade. Menos desperdício. Mais fácil de comprar. Além de ser conveniente. Comida saudável sem todo o trabalho. E quem inventou essa ideia? Ninguém sabe ao certo. Mas eu arrisco dizer: duvido que seja ideia de uma empresa de alface. Porque a resposta típica desse tipo de empresa é perguntar ao cliente: "E então? Gosta da minha alface? De todas as alfaces? Como posso melhorar a alface para você? Você gosta da embalagem da alface?"

Quando envolvemos os clientes, observamos pelas lentes do nosso produto. Sem pensar nas necessidades deles. Acho que o maior obstáculo para as organizações criarem esse diálogo é que, para ele acontecer, é necessário partir de um ponto de humildade e curiosidade. Porém, nas grandes organizações, a humildade se transforma em arrogância. E a curiosidade vira feliz ignorância. Quando lidamos com clientes, tudo que fazemos é o de sempre: "Você gosta de mim? Do que você gosta em mim? Como posso melhorar isso para você?"

Se fizer isso, nunca conseguirá romper a barreira e criar a nova salada de pacote. Para isso, tenha curiosidade e humildade a fim de chegar a uma compreensão profunda do mercado. É disso que trata o foco no cliente.

O que é um cliente?

Clientes assumem diversas formas. Identificar os seus clientes pode ser mais complicado do que você imagina.

Tipos de clientes



Há vários tipos de clientes. Por exemplo:

- **Consumidores.** Para empresas B2C (empresa para consumidor), os clientes são as pessoas que compram produtos ou serviços. Os produtos variam de roupas e medicamentos até computadores e imóveis. Os serviços podem incluir de seguro e mensalidades escolares até cortes de cabelo e consultorias de planejamento financeiro.
- **Organizações.** Para empresas B2B (empresa para empresa), os clientes são outras organizações. Essas organizações podem variar de start-ups, grandes corporações e distribuidores até agências governamentais, organizações não lucrativas e instituições educacionais. Assim como ocorre com as pessoas, esses consumidores, geralmente chamados de clientes, podem comprar produtos e serviços.
- **Clientes internos.** São pessoas e grupos atendidos por outras pessoas ou grupos na mesma organização.

Os clientes internos de um departamento de treinamento e desenvolvimento podem incluir gerentes de toda a empresa que querem programas de treinamento criados e oferecidos para suas equipes.

Os clientes internos de uma diretoria financeira provavelmente serão outros executivos e membros de conselho que querem relatórios sobre a saúde financeira da empresa.

Quem são seus clientes principais?

Uma organização pode ter clientes de todos os tipos. No entanto, apenas alguns deles são clientes principais. Essas são as pessoas para quem um valor específico está sendo agregado e constituem o motivo pelo qual o produto ou o serviço existem.

***Exemplo:** uma empresa produz e vende uma peça que é um componente de um produto de outra empresa. Os clientes principais da empresa são os designers do produto acabado. Entretanto, a empresa fabricante do componente poderia agregar mais valor para seus clientes designers se entendesse mais sobre como os consumidores deles, os “usuários finais”, usam o produto.*

Pesquisa

Que tipo de clientes seu grupo atende principalmente?

44% Consumidores

38% Organizações

12% Outras pessoas ou grupos em nossa organização

6% Nenhuma das opções acima

Total de respostas: **126**

FERRAMENTA

[Planilha para definir seus clientes](#)

 [Baixar Ferramenta](#)

Mudanças nas necessidades dos clientes

Não importa se são pessoas ou organizações, as necessidades dos clientes mudam constantemente. Por exemplo:

- À medida que chegam à idade da aposentadoria, muitas pessoas se tornam mais interessadas em viagens e atividades de lazer do que em fases anteriores de suas vidas.
- Uma empresa que está no processo de reestruturar as operações pode decidir terceirizar algumas funções internas para provedores de serviço externos.
- Muitos clientes em economias emergentes em rápido crescimento, graças a melhorias no padrão de vida, agora querem produtos e serviços de alta qualidade. E estão dispostos a pagar mais por essas ofertas.

Para continuarem competitivas, as organizações precisam coletar dados sobre seus clientes continuamente, a fim de monitorar as constantes variações nas características e exigências deles. Obter informações sobre as necessidades reais, em vez de presumidas, dos seus clientes ajuda a garantir que seus produtos e serviços forneçam o que os clientes realmente desejam e precisam, hoje e no futuro.

Evite a confiança excessiva na organização



Sobre Biografia Transcrição

Talvez o erro mais grave que uma empresa pode cometer é ficar tão confiante no sucesso e na posição no mercado que acaba não vendo de onde virão os concorrentes e no que exatamente acertarão.

Meu exemplo favorito é a Haier, empresa de eletrodomésticos chinesa, atualmente a maior do mundo. Mas ela ainda não era a maior do mundo há uns 10 anos. A empresa fez o seguinte: Ela ouviu o cliente e nunca o culpou pelo suposto uso indevido dos produtos.

Inclusive há um episódio famoso sobre a Haier na China. Quando descobriram que algumas máquinas de lavar roupas estavam quebrando, enviaram responsáveis que detectaram que o motivo para as falhas nas máquinas era o fato de os clientes não as usarem apenas para lavar roupas, mas também para lavar vegetais.

E a Haier poderia ter feito o que a típica empresa americana ou europeia faria, que é culpar os clientes e dizer a eles: "você não deve usar o produto assim". Em vez disso, voltaram ao laboratório e criaram uma máquina de lavar roupas tão resistente que os clientes pudessem, além de lavar roupas, também lavar legumes e vegetais.

Além de ferramentas e tecnologia

Ferramentas e tecnologias, como sistemas de gerenciamento do relacionamento com clientes (CRM) e análises de satisfação de clientes, são importantes na jornada para se aproximar dos consumidores. Elas podem ajudar gerentes a entenderem o que clientes compram, quais clientes são mais rentáveis e muitos outros detalhes.

Mas esse tipo de dado não é em si mesmo suficiente para aperfeiçoar o foco no cliente de uma organização. Depois de adquirir informações sobre seus clientes, você precisa *utilizar* esse conhecimento para agregar valor a eles.

O valor vai além de enviar promoções em massa por e-mail ou oferecer vendas sazonais. Ele envolve assegurar que as ofertas que sua empresa desenvolve, e a maneira como são oferecidas, atendam às necessidades atuais e futuras de um conjunto segmentado de clientes. E esse processo requer esforço e compromisso de toda a organização, desde a equipe de linha de frente e gerentes até executivos.

EXEMPLO

Em uma companhia aérea comercial, o grupo de análise utiliza feedback dos funcionários da linha de frente para desenvolver e testar intervenções desenhadas para reter e expandir a base de clientes da empresa. Em um caso, a equipe testou diferentes formas de resposta a viajantes que haviam sido prejudicados de alguma maneira. Ao analisar o padrão de compra subsequente desses viajantes, o grupo descobriu que uma carta com pedido de desculpas era bem mais eficaz do que respostas mais dispendiosas para evitar que esses clientes desertassem. *

CRM da maneira certa *

Quando utilizado corretamente, o sistema de gerenciamento do relacionamento com clientes (CRM) pode aperfeiçoar o foco de uma empresa sobre seus clientes, permitindo a ela:

- Identificar clientes mais valiosos.
- Calcular o valor vitalício dos clientes.
- Segmentar clientes em grupos distintos.
- Personalizar estratégias de marketing para cada segmento para melhorar a aquisição e a retenção de clientes.

Entretanto, muitas empresas utilizam mal o CRM. Algumas atribuem o uso do seu sistema de CRM ao departamento de TI, em vez do departamento de marketing e vendas. Quando visto como uma função de TI, o CRM pode virar apenas uma coleta e organização de dados, em vez de realmente entender os clientes.

Para outras empresas, o CRM apenas facilitou atender mal os clientes. Por exemplo, uma empresa automatiza as respostas da central de atendimento para clientes de baixo valor, tornando difícil para eles conseguir falar com uma pessoa. Outra empresa bombardeia os clientes com ofertas que eles não querem, apenas porque enviar essas comunicações não é caro. Essas atividades, mesmo com base em dados do CRM, apenas irritam e frustram os clientes.

Para obter o máximo valor profissional dos sistemas CRM, as empresas precisam acompanhar ao longo do tempo os dados certos sobre os clientes. Em seguida, é preciso utilizar os dados para fortalecer os relacionamentos com cada cliente em um nível altamente individualizado.

EXEMPLO

Uma cadeia de mercearias estabeleceu um programa de cartão de fidelidade. Toda vez que o titular de um cartão compra algo em uma de suas lojas, ganha pontos que podem ser usados para comprar mais produtos. Ao mesmo tempo, a empresa ganha dados para aprofundar seu conhecimento sobre os clientes. Então, ela usa as informações coletadas para personalizar produtos para essa pessoa.

Transformando dados em valor



Sobre Biografia Transcrição

Acredito que muitas organizações, quando dizem que querem ser orientadas por dados ou por algoritmos, interpretam errado a crença de que se soubermos mais sobre nossos clientes, poderemos mudar o comportamento deles ou mudaremos nosso comportamento para mudar o comportamento deles. E esse não é o caso. A palavra-chave quando se fala em orientação por dados é *alinhamento*.

Já vi situações, em centrais de atendimento e centros de contato, que realmente enfatizam a análise da voz e emoções do cliente durante a conversa em uma ligação. E adivinha? O roteiro para respostas não funciona. Ele não tem a capacidade de evoluir para atender às necessidades do cliente ou acalmá-lo. O verdadeiro desafio geralmente não é conhecer melhor os clientes de modo mais rápido, é termos um processo, um sistema, uma pessoa que aproveite esse conhecimento e transforme-o em uma solução de problemas ou em um envolvimento que agregue valor.

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.



O que você pode fazer na próxima semana para aprender mais sobre quem são seus clientes?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Aprender sobre seus clientes

Curso

Foco no cliente



Lições



1 O que é o foco no cliente?

2 Aprender sobre seus clientes

Obtenha feedback dos clientes

Observe os clientes

Antecipe as necessidades do cliente

Identifique seus clientes-alvo

Extraia o máximo dos seus clientes-alvo

3 Agregar valor adicional

4 Desenvolver uma equipe com foco no cliente

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



[**< Foco no cliente**](#)

Aprender sobre seus clientes

Descubra táticas para aprender o que os clientes desejam e o que eles pensam da sua empresa e das suas ofertas. Em seguida, descubra como utilizar suas experiências para encantar os clientes *mais* importantes.

23 Minutos

Obtenha feedback dos clientes

Obter feedback dos seus clientes sobre sua organização e suas ofertas pode ajudar você a elaborar estratégias para atendê-los melhor.

“Postos de escuta” são ferramentas excelentes para reunir esse tipo de feedback. Postos de escuta envolvem:



- **O site de sua organização.** Solicite feedback geral sobre seu site e publique endereços de e-mail de pessoas designadas para contato. Acompanhe os fóruns do seu site e dos concorrentes para ver o que as pessoas estão dizendo sobre sua empresa e as ofertas dela.
- **Redes sociais.** Monitore o que as pessoas estão dizendo sobre sua empresa e seus produtos ou serviços nas redes sociais, em sites e blogs de consumidores.
- **Pesquisa de mercado.** Conduza ou contrate uma empresa de pesquisa de mercado para fazer pesquisas ou estudos sobre a demografia, os estilos de vida, as preferências, as opiniões e os padrões de compra dos consumidores.

- **Grupos focais.** Reúna um grupo informal de clientes de um mercado-alvo para testar uma ideia inicial de produto ou serviço. Conforme o conceito progredir, conduza grupos focais mais amplos.
- **Processo de atendimento ao cliente.** Analise as reclamações dos clientes e use os insights resultantes a fim de gerar estratégias para manter os clientes satisfeitos.
- **Pesquisas ou monitoramentos da satisfação por telefone.** Após uma transação, entre em contato com o cliente para descobrir como tudo correu. Faça algumas perguntas simples sobre os produtos e serviços envolvidos, bem como sobre as experiências do cliente com sua empresa.

Aprenda com seu cliente



Sobre Biografia Transcrição

Em qualquer setor ou função, seu sucesso depende de quanto você conhece seus clientes. Isso vale tanto para clientes internos ou externos quanto colegas que precisa influenciar ou pessoas que compram produtos. Compreendê-los é a melhor forma de identificar oportunidades e resolver problemas.

Parece fácil. Mas exige disciplina. Por isso, nos anos que passei como executiva de marketing, identifiquei melhores práticas para agir da forma certa.

Primeiro, saia do escritório e interaja com clientes com a maior frequência possível. Somente então você poderá ter uma imagem precisa do que acontece na organização ou no mercado. Em segundo lugar, ao interagir com clientes, pratique a arte da escuta ativa. Faça perguntas abertas sobre o produto ou serviço que está oferecendo. Então, use as respostas para se aprofundar nos desafios e oportunidades que descobrir. Pense no que aprendeu.

A seguir, coloque-se no lugar do cliente. Como o cliente quer que você enfrente um problema? Quais novas ofertas seriam mais atraentes?

Anos atrás, assumi uma divisão de uma empresa de software onde receita e crescimento caíam, mas ninguém sabia por quê. Meu trabalho era descobrir. Notei que os materiais de marketing não ofereciam uma proposta de valor clara para clientes. Imaginei-me como compradora em potencial e percebi que nada nos materiais me motivava a comprar a ideia. Comecei a perguntar à força de vendas e a alguns dos compradores se sentiam o mesmo. As respostas confirmaram minha teoria: nenhum deles sabia o que tornava o produto especial.

Após ouvir e aprender mais dos vendedores e clientes externos, criamos diversas soluções. Entre elas, mudanças para tornar a proposta de valor mais clara, um novo programa de treinamento e uma nova estratégia de marketing focada em RP e eventos em vez de propaganda impressa. Um ano após as mudanças, as receitas da divisão aumentaram em 50%.

Sejam internos ou externos, seus clientes são o segredo para resolver problemas e identificar novas oportunidades. Preste atenção no que aprende com eles e você compreenderá melhor como se posicionar para o sucesso.

FERRAMENTA

Planilha para aprender sobre seus clientes

 [Baixar Ferramenta](#)

DA COLEÇÃO

Como entender a experiência do cliente

 [LEIA MAIS](#)

Nesta atividade, decida qual ferramenta é a melhor para coletar feedback do cliente.



Experimente



Kit da lição

Recentemente, sua empresa lançou uma nova linha de celulares. As vendas de lançamento foram muito boas. No entanto, três meses depois do lançamento do produto, você começa a receber relatórios informando que muitos clientes estão devolvendo os celulares e solicitando o reembolso.

Qual ferramenta seria a mais indicada para ajudar você a reunir o feedback necessário para explicar essas devoluções?

A Montar um quadro de avisos para feedbacks de clientes no site da empresa.

B Formar um grupo focal de clientes para discutir os problemas relacionados aos celulares.

C Reunir informações durante o processo de atendimento ao cliente.

Próxima

o o o

Observe os clientes

Outra maneira de coletar dados importantes é ir a campo e ver como os clientes utilizam seu produto ou serviço, ou de um de seus concorrentes, na vida real. Você descobrirá do que eles gostam, do que não gostam e como eles melhorariam a sua oferta.

EXEMPLO

Em uma empresa que fabrica fotocopiadoras, os observadores em campo descobriram que os clientes empresariais geralmente colocavam as copiadoras em depósitos. As pessoas que vão aos depósitos para pegar suprimentos frequentemente sobem nas fotocopiadoras para alcançar prateleiras altas. Sabendo disso, designers de produtos criaram uma fotocopiadora forte o suficiente para suportar o peso de uma pessoa.

Para aprender como os clientes usam seu produto ou serviço:

1. **Vá a campo.** Envie uma pequena equipe para observar os clientes. Certifique-se de que a equipe inclua pessoas de diversas disciplinas. Engenheiros pode observar funções mecânicas, enquanto designers pode ver espaços e formas. Faça a equipe observar como os clientes desempenham rotinas normais envolvendo seu produto ou serviço, ou o de um concorrente.
2. **Capture os dados.** Peça aos membros da equipe que coletem dados por meio de observação silenciosa e fazendo perguntas abertas, como: “Por que você está fazendo isso?” e “Qual é a sua experiência mais marcante com [a atividade que está sendo observada]?” Os observadores talvez tragam consigo uma lista de perguntas que podem estimular suas próprias observações, como: “Quais dificuldades o usuário está encontrando?” Considere a possibilidade de pedir aos observadores que gravem vídeos, áudios ou tirem fotos para capturar variações sutis na linguagem corporal, nas expressões faciais ou no tom de voz que possam transmitir informações importantes sobre as experiências dos clientes.
3. **Analise os dados.** Observe todos os dados coletados pela equipe. Avalie se eles sugerem problemas ou necessidades que os clientes podem estar vivenciando. Apresente os dados a colegas que não participaram da observação. Pergunte a essas pessoas se elas veem problemas ou oportunidades adicionais.

Faça pesquisas de mercado na fonte



Sobre Biografia Transcrição

Na época em que trabalhava na P&G, a empresa estava muito focada em ser mais global, lançar mais produtos globais e ter mais lançamentos globais. Na época, eu era do projeto do Swiffer e eles estavam desenvolvendo o Swiffer WetJet, que seria um esfregão operado por bateria. Era uma forma de limpar o chão com água sem o trabalho de usar um balde e tudo mais. Esperavam que fosse o primeiro lançamento global da P&G.

Havia grandes expectativas, em especial dos executivos: "Esta será a nova forma de lançarmos marcas e produtos". Nossa equipe de marca era global. Alguns de nós estavam em Cincinnati. Outros, na Bélgica. E trabalhávamos para entender: "OK, como lançamos uma ferramenta de limpeza globalmente?" Podíamos comprar relatórios de pesquisa, enviar o pessoal da Europa para estudar a Europa e o pessoal de Cincinnati para estudar América do Norte e do Sul. Mas achamos que seria importante todos nós termos a mesma experiência e vermos tudo em primeira mão.

Assim, a equipe viajou e fez a pesquisa pessoalmente em todo o mundo, no Canadá, no Japão. Para entender o sul da Europa, passamos muito tempo na Itália, entrando nas casas das pessoas, vendo-as lavar o chão e conversando sobre os motivos de trabalhar daquela forma. E vimos em sua maioria mulheres que se esforçavam muito para limpar o chão. Elas ficavam de quatro e usavam uma escova, esfregando com força, suando. Muito mais vezes do que esperávamos, usavam máquinas de encerar para polir todos os pisos. E no início, pensamos que isso acontecia pelos pisos de mármore e pelo esforço necessário para cuidar deles. Mas quando conversamos com elas, percebemos que relacionavam o esforço para limpar o chão com o amor por suas famílias.

Ou seja, qualquer produto que facilitasse a tarefa se traduziria em amar menos a própria família. Esse foi um insight que jamais teríamos somente estudando hábitos. Uma visão que nunca obteríamos somente lendo pesquisas. Tivemos que sair do escritório e ver pessoalmente, conversar com os possíveis clientes. Isso gerou, no fim das contas, uma recomendação à alta gerência de que o WetJet não fosse um lançamento global, que para aquilo dar certo precisaríamos nos afastar da estratégia original de lançar um produto e uma mensagem no mundo todo, ajustando a mensagem e o posicionamento do produto para refletir diferentes regiões. Ou seja, com o tempo que tínhamos, não seria possível fazer um lançamento global.

Foi uma recomendação difícil, considerando a prioridade de lançamentos globais na empresa, mas já que fizemos a pesquisa pessoalmente, conseguimos falar de forma convincente sobre a importância de fazer essa mudança. E a recomendação foi aprovada.

FERRAMENTA

Planilha de observação de clientes

 [Baixar Ferramenta](#)

Antecipe as necessidades do cliente

Para aprender ainda mais sobre seus clientes, considere o que mais eles poderiam desejar, mas ainda não *sabem*.

Para fazer isso, tente ver o mundo através dos olhos dos clientes, não dos seus, usando estas estratégias: *

- **Compreenda as escolhas dos clientes.** Analise a variedade de empresas das quais seus clientes compram. Você obterá informações sobre quais ofertas eles estão escolhendo e o porquê. Você também entenderá melhor seus concorrentes, incluindo possíveis movimentos estratégicos que eles podem tomar.
- **Monitore as experiências dos clientes.** Acompanhe os clientes conforme eles passam por cada ponto de interação com sua empresa, incluindo fazer um pedido, fazer perguntas, fazer reclamações e pagar pelos produtos ou serviços. Observe qualquer transtorno nesse processo. Use, então, as informações disponíveis para melhorar suas ofertas ou a maneira como você conduz os negócios com os clientes.
- **Aprenda junto com os clientes.** Inclua clientes em oportunidades de aprendizagem, como seminários e conferências. Você pode obter relatos sobre os desafios atuais deles, que talvez gerem ideias para novas ofertas.
- **Preveja as necessidades futuras dos clientes.** Use ferramentas, como o planejamento de cenários, para avaliar o que os clientes podem desejar amanhã devido a novas tecnologias, mudanças nas vidas deles e mudanças no mercado.

Posicione-se para mercados futuros



Sobre Biografia Transcrição

Quando eu comecei na Qualcomm, um grupo de engenheiros procurou o CEO e disse: "Olha, temos uma grande ideia para um novo telefone". Mas esse telefone era enorme. Era maior do que tudo que eu já tinha visto. Sei que hoje temos telefones bem pequenos, mas mesmo naquela época era um telefone grande.

O CEO disse que não há clientes para isso. Mas os engenheiros acharam muito legal poder criar esse telefone, que tinha muitas funcionalidades e muita inovação dentro dele.

Mesmo não havendo clientes para ele, o CEO disse: "Foi importante você avançarem para o próximo nível e pensarem no que fazer em relação ao design do telefone, mesmo que nenhum cliente compre."

E o interessante é que, anos depois, muitas ideias daquele telefone estão sendo usadas. O GPS, por exemplo, que pode rastrear o local onde você está, foi considerado pelos nossos engenheiros naquele design de telefone.

Mas, muitos anos atrás, isso não era algo interessante para os clientes e o mercado não percebia que eles precisavam disso.

Assim, do ponto de vista da inovação, é sempre importante pensar daqui a cinco anos e dez anos e continuar desenvolvendo a ideia, mesmo que talvez não haja um cliente hoje. É assim que você gera grande inovação dentro das organizações.

Experimente

Kit da lição

Quais destas estratégias a sua empresa usa para prever as necessidades dos clientes? Selecione todas as opções aplicáveis.

- Analisar as diversas empresas das quais seus clientes compram.
- Acompanhar os clientes em todos os pontos de interação com a sua empresa.
- Aprender com os clientes, incluindo-os em seminários e conferências.
- Usar ferramentas como o planejamento de cenários, para avaliar o que os clientes podem desejar amanhã devido a novas tecnologias, mudanças nas vidas deles e mudanças no mercado.

[Adicione Seus Próprios Exemplos](#)

Estabeleça conexões

Se não soube com certeza como sua empresa prevê o que os clientes desejam, como você poderia descobrir? Com quem poderia conversar ou onde conseguiria essas informações?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Identifique seus clientes-alvo

As empresas bem-sucedidas sabem exatamente quem são seus clientes mais rentáveis e focam na criação de produtos para agradá-los. Se elas gastarem energia demais buscando os clientes errados, por exemplo, aqueles que pulam de empresa em empresa, seduzidos pelos preços mais baratos, ficarão longe do que fazem de melhor. Também correm o risco de alienar seus clientes mais rentáveis.

Você e outras pessoas em sua organização precisam determinar quem são seus clientes-alvo e o que eles esperam, e só então se esforçarem para agradá-los e mantê-los.

EXEMPLO

A relação de alguns clientes com marcas ou produtos específicos não se restringe à quantidade de compras realizadas e também envolve uma atitude apaixonada em relação à marca. Um estudo com 124 categorias de bens de consumo embalados mostrou que esse tipo de “superconsumidor”, em média, representava apenas 10% dos clientes de uma categoria, mas era responsável por 30% a 70% das vendas e por uma participação nos lucros ainda maior. Com base nessas informações, uma empresa alimentícia dos

EUA desenvolveu uma estratégia de crescimento focada em um grupo de superconsumidores que resultou em lançamentos de novos produtos e gerou milhões de dólares em vendas adicionais. *

Reconsidere as afirmações sobre fidelidade do cliente *

Resultados de um estudo contradisseram uma série de afirmações difundidas sobre a fidelidade do cliente:

Convicção	Resultado contrário
Clientes fiéis custam menos para atender.	Clientes fiéis e de alto volume sabem o valor que têm para você e geralmente exploram isso para obter serviços mais caros e descontos.
Clientes fiéis pagam mais do que outros clientes.	Clientes experientes acreditam que merecem preços <i>mais baixos</i> .
Clientes fiéis atraem mais clientes com o boca a boca.	Clientes falam bem da sua empresa somente se eles se sentirem fiéis e agirem de acordo com isso.

Evidentemente, a fidelidade do cliente não é algo tão simples quanto parece. Entendendo suas nuances, você evita o erro de presumir que seus clientes fiéis também são rentáveis, o que não é necessariamente verdade.

Avalie os clientes quanto à fidelidade e rentabilidade *

É fácil pensar que a fidelidade do cliente se traduz automaticamente em rentabilidade e que, portanto, as empresas deveriam tentar manter todos os clientes pelo maior tempo possível e tratar os mais fiéis especialmente bem.

Mas o elo entre fidelidade e rentabilidade é surpreendentemente fraco e complexo. O fato é que nem todos os clientes fiéis são rentáveis. E nem todos os clientes rentáveis são fiéis.

EXEMPLO

Um provedor de serviços de alta tecnologia lançou um programa de fidelidade de clientes que custa US\$ 2 milhões por ano. Cinco anos depois, a empresa descobriu que a metade dos seus clientes fiéis mal gerou lucro. Além disso, entre os clientes mais rentáveis, a metade adquiriu produtos com alta margem de lucro uma única vez, e depois desapareceu.

Seus clientes-alvo devem ser aqueles que são fiéis *e* rentáveis. Para avaliar e estimar a fidelidade e a rentabilidade por um determinado período de compra, observe:

- O tempo decorrido entre as compras de um cliente.
- O lucro médio que um cliente gera.

Essas informações proporcionam uma ideia da rentabilidade e da probabilidade de cada cliente comprar novamente.

Muitas empresas cometem o erro de calcular o valor dos clientes com base na receita e não no lucro. Mas quando os clientes compram apenas produtos com margem reduzida, atendê-los pode custar mais do que a receita que eles geram. Portanto, eles não serão rentáveis.

DA COLEÇÃO

A gestão ineficaz da fidelização de clientes

 [LEIA MAIS](#)

Categorize os clientes

Use sua análise para categorizar os clientes com base na fidelidade e na rentabilidade deles. Os clientes em cada categoria diferirão em termos da adequação entre as ofertas da sua empresa e as necessidades deles, e em termos do potencial de lucro deles:

Categoria	Rentabilidade/fidelidade	Adequação entre suas ofertas e as necessidades deles	Potencial de lucro
Amigos verdadeiros	Rentáveis e fiéis	Boa	O maior
Borboletas	Rentáveis, mas infiéis	Boa	Alto
Cracas	Não são rentáveis, mas muito fiéis	Limitada	Baixo
Estranhos	Não são rentáveis nem fiéis	Pouca	O menor

Depois, personalize suas estratégias de fidelidade para cada uma das quatro categorias:

Categoria	Estratégia de fidelidade
Amigos verdadeiros	<ul style="list-style-type: none">• Não envie comunicações com muita frequência, ou eles ignorarão tudo.• Recompense a fidelidade deles com acesso exclusivo a eventos especiais e a produtos de alta qualidade e limitados.
Borboletas	<ul style="list-style-type: none">• Pelo curto período de tempo que compram, obtenha o tanto quanto possível deles com ofertas de vendas agressivas.• Depois que as compras deles diminuírem, pare de investir.

Categoria	Estratégia de fidelidade
Cracas	<ul style="list-style-type: none"> • Se você acha que eles possuem mais dinheiro para gastar, ofereça-lhes produtos ou serviços relacionados aos que eles já compraram.
Estranhos	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique logo. • Não invista nada.

Crie mais promotores e menos detratores *

Os **promotores** da sua empresa são clientes que sempre recomendam seus produtos ou serviços a outros clientes. Seus **detratores** são aqueles que fazem uma divulgação boca a boca negativa sobre seu negócio e suas ofertas.

Se puder criar mais promotores e menos detratores, você ajudará a posicionar seu negócio em direção ao crescimento. Para fazer isso, aplique os seguintes passos:

- **Entreviste** os clientes e pergunte: “Em uma escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você nos recomendar a um amigo ou colega?” (“0” indica “nada provável”; “10” indica “muito provável.”)
- **Calcule** o percentual de clientes que responderem com um 9 ou 10 (promotores) e o percentual de clientes que responderem com 0 a 6 (detratores).
- **Subtraia** o percentual de detratores do percentual de promotores. Essa é a sua pontuação líquida de promoção (PLP). Por exemplo, se 60% dos respondentes são promotores e 40% são detratores, sua PLP é 20.
- **Compare** a PLP entre diferentes regiões, marcas, segmentos e atendentes ou vendedores.
- **Compare** sua PLP com a de seus concorrentes, usando o mesmo método para conduzir uma pesquisa sobre os clientes deles.

Melhore sua PLP identificando as causas fundamentais das diferenças das pontuações líquidas de promoção, assim como compartilhando as melhores práticas por diferentes partes de sua organização.

O que fidelidade do cliente significa



Sobre Biografia Transcrição

A fidelidade do cliente é provavelmente, pela minha experiência, o valor menos compreendido e mais mal interpretado com o qual as organizações dizem se importar. O principal a ter em mente quanto à fidelidade é que muitas vezes não se trata apenas de um cliente fiel que volta até você, mas também de que tipo de influência esse cliente exerce. Vivemos em uma era em que quem compra algo ou recebe um serviço da sua empresa pode tuitar a respeito, postar no Facebook ou em outras redes sociais. E, se essa pessoa for influente, pode causar um enorme impacto sobre sua marca e suas vendas. Esses clientes podem ser promotores e atrair pessoas ou podem ser detratores e prejudicar seu negócio.

Você precisa ter ferramentas e segmentar clientes conforme o potencial deles. Não pense somente no que podem comprar, mas em quão bem podem promover. Não somente se podem devolver um produto, mas se podem prejudicar você. A segmentação tem evoluído não apenas quanto à noção de rentabilidade econômica, mas também ao valor do cliente no contexto de uma futura promoção e, às vezes, das reclamações e diminuição das vendas. E isso está relacionado não apenas às finanças, mas também ao patrimônio e marketing da marca. Precisamos ampliar a forma como pensamos, não só sobre o que significa fidelidade, mas também sobre o valor dela em uma nova era tecnológica.

FERRAMENTA

Estratégias de fidelidade do cliente

[Baixar Ferramenta](#)

FERRAMENTA

 [Baixar Ferramenta](#)

Extraia o máximo dos seus clientes-alvo *

Depois de identificar seus clientes-alvo, use sondagens, pesquisa de mercado e outras ferramentas para obter informações deles.

Isso significa descobrir:

- O que eles desejam
- Do que precisam
- O que exigirão no futuro

Com esse conhecimento, você pode começar a personalizar suas ofertas e sua abordagem. Você também pode usar essas informações para adquirir novos clientes que compartilhem as mesmas características.

EXEMPLO

Uma empresa de seguros dos EUA formada para atender a um mercado-alvo específico: motoristas melhores do que a média. Trabalhando em estados agrícolas, os agentes da empresa eram membros da comunidade. Eles ficaram em constante contato com seus clientes, aprendendo sobre o que precisavam e queriam. A empresa projetou as iniciativas de marketing para atrair membros do mercado-alvo e manter esses clientes satisfeitos. Por exemplo, para recompensar as boas práticas de direção dos clientes, a empresa forneceu descontos aos condutores no fim de três anos sem acidentes.

Desenvolva uma conexão emocional *

Manter a fidelidade dos clientes, quando eles têm ainda mais opções de marcas e fornecedores do que nunca, pode ser um desafio.

Uma opção é desenvolver uma conexão emocional com os clientes, mantendo estas ideias em mente:

- **A fidelidade é recíproca.** As empresas geralmente se concentram em buscar formas de motivar clientes a serem fiéis a elas e a seus produtos ou serviços. No entanto, para obterem sucesso, elas também precisam mostrar fidelidade aos clientes-alvo.
- **Primeiro, a emoção; depois, o comportamento.** A decisão de um cliente de comprar um produto ou serviço é impulsionada, primeiramente, por uma conexão emocional com a empresa ou produto. Dessa forma, compras recorrentes são o resultado dessa conexão.
- **A motivação é importante.** Procure entender as “motivações emocionais” dos seus clientes, os sentimentos e desejos que motivam alguém a escolher uma empresa ou produto em vez de outro, como o desejo de “se destacar na multidão” ou de “proteger o meio ambiente”. Isso pode ajudar no desenvolvimento de estratégias

para transformar os motivadores em comportamentos rentáveis e aumentar a satisfação e a fidelidade do cliente. A análise de dados pode fornecer insights sobre quais elementos das experiências dos seus clientes são mais importantes para eles, permitindo identificar oportunidades valiosas para desenvolver uma conexão emocional.

- **Expresse gratidão para receber fidelidade.** A gratidão, o desejo de demonstrar apreço ou agradecimento, combina emoção e comportamento. Se promover um objetivo comum com seus clientes e expressar a gratidão da sua empresa a eles, você conseguirá construir relacionamentos com os clientes que vão além de simples transações.

EXEMPLO

Os clientes de uma empresa on-line de camisetas utilizam o site da empresa para criar seus próprios designs e finalizar pedidos. Em muitos casos, eles criam designs de roupas para times de esporte, grupos voluntários ou projetos de arrecadação de fundos. Para se conectar aos clientes através de seus valores comuns: expressar criatividade e contribuir para a comunidade, a empresa realiza um concurso de fotografia semanal, no qual os clientes enviam fotos mostrando como as camisetas ajudam a promover o “espírito de equipe”. O vencedor é escolhido pelos clientes, por meio de uma votação.

A empresa também envia mensagens personalizadas aos clientes que concluírem uma pesquisa após a compra, agradecendo-os não só pela transação em si, mas pela oportunidade de fazer parte do processo criativo deles.

Pare por um momento

Pense nos seus clientes-alvo. O que sua empresa está fazendo atualmente para conquistá-los e torná-los fiéis à sua marca? O que você faria de forma diferente no futuro?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Aja

O que você fará no futuro para aprender mais sobre seus clientes a fim de atender melhor às necessidades deles?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Agregar valor adicional

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

[Curso](#)

[Foco no cliente](#)



[**Lições**](#)



[**1 O que é o foco no cliente?**](#)

[**2 Aprender sobre seus clientes**](#)

[**3 Agregar valor adicional**](#)

[Conekte o feedback à ação](#)

[Forneça valor, não só o extraia](#)

[Simplifique as escolhas para os clientes](#)

[Transforme o serviço em vantagem competitiva](#)

[**4 Desenvolver uma equipe com foco no cliente**](#)

[**Próximos passos**](#)



[Ir para destaque do curso →](#)



[**◀ Foco no cliente**](#)

Agregar valor adicional

Ao agregar valor aos seus clientes-alvo, você os torna ainda mais fiéis e rentáveis. Isso pode ajudar a colocar e manter sua organização à frente dos concorrentes.

22 Minutos

Conekte o feedback à ação *

Você pode reunir dados sobre seus clientes e os hábitos deles, obter feedback sobre suas soluções e sua empresa e observar clientes enquanto usam produtos ou serviços. Mas nenhuma dessas informações terá sentido a menos que você as use para agir e agregar valor adicional aos seus clientes-alvo.

EXEMPLO

Você trabalha para uma empresa que fabrica acessórios premium para cozinhas e banheiros. As pesquisas com clientes indicam que seus distribuidores precisam de ajuda para comunicar as vantagens competitivas dos produtos a empreiteiros e proprietários de imóveis. Essas vantagens incluem o design inovador e a facilidade de instalação.

Você sugere que os representantes de vendas patrocinem oficinas nos showrooms dos distribuidores para mostrar aos empreiteiros como é fácil instalar os produtos. Você também propõe a criação de novos displays de pisos e janelas para destacar o potencial decorativo dos produtos.

Use estes passos para planejar soluções para os problemas ou as necessidades do cliente que você identificar:

1. Faça sessões de brainstorming. Siga as cinco regras do brainstorming: não tire conclusões precipitadas, complemente as ideias dos outros, mantenha uma conversa por vez, mantenha o foco no assunto e incentive até mesmo ideias aparentemente radicais. Considere a possibilidade de incluir alguns clientes, não clientes ou clientes dos concorrentes na sessão de brainstorming. Forneça ferramentas para transmitir e registrar ideias.

2. Limite a gama de soluções. Determine critérios para a escolha de soluções. Por exemplo, para cada ideia gerada, pergunte:

- Quais funções do produto ou serviço são essenciais do ponto de vista dos nossos clientes e quais são somente desejáveis?
- Quais são as nossas restrições de custo?
- Quais são as nossas restrições de tamanho ou formato (para um produto)?
- Quais são as nossas restrições de tempo para desenvolver uma nova solução ou recurso?
- Em quais aspectos o produto ou serviço precisa ser compatível com produtos e serviços existentes?

3. Desenvolva protótipos. Os protótipos — versões preliminares de uma solução — esclarecem o conceito do novo produto ou serviço. Também podem estimular a discussão com potenciais clientes.

Forneça valor, não só o extraia *

Algumas empresas tentam extrair o máximo de lucro dos clientes sem lhes agregar mais valor. Entretanto, essa estratégia pode desencorajar o retorno dos clientes e minar a reputação da empresa. Para evitar esse erro, adote práticas para fornecer valor.

Táticas de extração de valor

Empresas que utilizam estratégias agressivas de extração de valor geralmente:

- **Possuem regras** que desejam que os clientes violem, pois isso gera lucros.

EXEMPLO

Um banco de varejo define taxas de juros e tarifas específicas dependendo do saldo mínimo que os clientes concordam em manter em suas contas. Se o saldo cai abaixo do mínimo, o cliente fica sujeito a penalidades. Se fica bem acima do mínimo, o cliente fica preso a uma taxa de juros baixa.

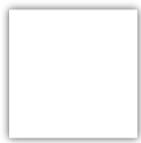
- **Tornam difícil** para os clientes entender ou cumprir as regras, de forma que eles tenham mais probabilidade de violá-las.
- **Usam contratos** para impedir que os clientes procurem outras empresas.

EXEMPLO

Uma academia sabe que os clientes mais rentáveis são aqueles que adquirem planos de longo prazo, mas que raramente usam as instalações. Então, por meio de uma linguagem contratual confusa, a empresa dificulta o cancelamento dos contratos dos clientes.

Esses tipos de estratégia podem enfurecer os clientes, que podem retaliar contra a empresa com processos judiciais, abandono em massa e boca a boca negativo.

A regra de ouro



Sobre Biografia Transcrição

A fidelidade do cliente, se clientes voltam a comprar e trazem os amigos, sinaliza não somente se você ganhará mais dinheiro, mas também se está tratando bem os seus clientes, segundo a regra de ouro.

Aquela que diz, "trate as pessoas do jeito que gostaria de ser tratado", é uma ideia extremamente importante. Acredito que, em negócios feitos da maneira certa, as pessoas devem tratar bem os clientes, não simplesmente elogiar a empresa.

Atualmente, muitas empresas afirmam ser incríveis, mas não medem seus atos. Elas criam lucros ruins. O que são lucros ruins? São lucros obtidos às custas dos clientes. Agindo com eles de formas que não desejariamos para um ente querido. Ou para nós mesmos.

Um exemplo, quando devolvi meu carro alugado em Miami. Cheguei 35 minutos atrasado porque o trânsito estava péssimo, e o rapaz que pegou as chaves e mexe no sistema me diz: "Sr. Reichheld, desculpe-me, mas teremos que cobrar mais meia diária porque o senhor chegou 35 minutos atrasado". E eu penso, meia diária? Como assim? "O senhor encheu o tanque?" E eu lembro que não tive tempo. Serão mais US\$ 250 para encher o tanque porque cobramos 400% sobre o preço.

Ele está envergonhado, como qualquer funcionário obrigado a tratar as pessoas daquela forma. Eu fico furioso. E ele diz: "Da próxima vez, lembre-se de comprar o plano de proteção". Eu penso: "Plano de proteção? Isso é crime organizado ou aluguel de carros?"

Muitas empresas que acreditam ser éticas tratam seus clientes de formas revoltantes. Como uma empresa aérea que cobra pela bagagem. Ou pior, taxas de remarcação. Ótimo, US\$ 25 e você pode remarcar o voo. Não US\$ 200. É um absurdo.

Muitas empresas descobriram que podem abusar dos clientes, ganhar lucros ruins, obter resultados em Wall Street. Mas ao fazer isso, comunicam aos funcionários que fidelidade e tratar pessoas de forma ética não têm nada a ver com o que uma equipe de gestão acha importante. E cada vez mais empresas reconhecem que não podem inovar e não podem levar as pessoas certas para suas empresas como funcionários a menos que comecem a tratar seus clientes da forma certa para conquistar sua fidelidade.

Pare por um momento

Como cliente, você já sentiu que uma empresa adotava estratégias agressivas de extração de valor? O que aconteceu? Como você se sentiu diante dessas práticas?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Práticas de geração de valor

Para fornecer valor aos clientes, adote práticas transparentes e coloque a satisfação deles em primeiro lugar.

EXEMPLO

Uma empresa de telecomunicações móveis começou a oferecer um plano pré-pago sem contrato, sem taxas ocultas e com tarifas simples e razoáveis. Isso atraiu quase 5 milhões de clientes e gerou um índice de rotatividade de clientes muito abaixo da média do setor.

Use estes passos para identificar e aproveitar oportunidades para fornecer valor aos clientes:

1. Mapeie as atividades dos clientes antes, durante e depois da utilização do seu produto ou serviço (a “jornada” dos clientes).

EXEMPLO

No setor de viagens aéreas, as atividades dos clientes “antes” incluem decidir aonde ir e como chegar lá, reservar voos e ir até o aeroporto. As atividades “durante” incluem chegar ao destino e vivenciá-lo. As atividades “depois” incluem deixar o destino, encontrar um meio de transporte, voltar para casa e pagar as contas da viagem.

2. Identifique atividades em que seja possível fornecer mais valor do que os clientes recebem atualmente.

EXEMPLO

Uma companhia aérea percebeu que havia oportunidades de proporcionar aos viajantes maior conveniência no deslocamento até os aeroportos e mais conforto durante a espera dos voos.

3. Procure maneiras de fornecer o novo valor.

EXEMPLO

A companhia aérea fez parcerias com empresas de aluguel de limusines para levar passageiros da classe executiva a vários aeroportos e fazer check-in gratuitamente. Também convidou os passageiros a utilizarem seu lounge, que oferecia chuveiros, cortes de cabelo e serviços gratuitos de manicure e pedicure.

Descubra quais problemas os clientes enfrentam *

Uma maneira de criar novas formas de valor para os clientes é descobrir e, então, corrigir os problemas que eles podem enfrentar ao interagirem com a sua organização ou com suas soluções. Para identificar essas áreas, reúna sua equipe e faça perguntas como:

Quais custos ocultos nossos clientes assumem quando compram ou usam nossas soluções?

- **Exemplo:** para uma empresa do setor automotivo, a maioria dos clientes enfrenta um “custo de oportunidade”, isto é, ao comprar um carro com determinadas características, eles abrem mão de outras. Assim, alguém que compra um carro compacto pela conveniência e a economia de combustível sacrifica o espaço e os assentos adicionais oferecidos por uma minivan.

Quais riscos ocultos nossos clientes encontram ao fazer negócios conosco?

- **Exemplo:** para uma empresa desenvolvedora de softwares corporativos, os riscos incluem os desafios que uma organização enfrenta ao integrar um novo sistema de software à sua infraestrutura de TI existente.

Quais custos e riscos ocultos estão impedindo que clientes potenciais façam negócios conosco?

- **Exemplo:** para um serviço de compras on-line de mercearia, as pessoas que preferem fazer compras em lojas não querem perder as experiências positivas que têm agora. Isso inclui poder selecionar os produtos mais frescos, obter inspiração para o jantar ao ver produtos atrativos e serem lembradas de que precisam de certos itens que haviam esquecido de colocar na lista.

Se você e sua equipe forem capazes de contemplar esses custos e riscos para clientes existentes e potenciais antes de seus concorrentes, criarão novas formas de valor para os clientes. E também ajudarão sua organização a obter uma verdadeira vantagem estratégica.

- **Exemplo:** com base na sugestão de um funcionário, uma empresa que vendia um método de salvamento e compartilhamento de arquivos baseado na nuvem permitiu que as pessoas continuassem usando seus métodos estabelecidos, como a criação de pastas de documentos nos próprios computadores, enquanto também usavam o novo método. Isso diminuiu o receio inicial das pessoas de que poderiam perder dados se mudassem totalmente para o novo método.

Não tenha medo de reinventar seus serviços



Sobre Biografia Transcrição

Serviços estão entre as últimas áreas nas quais as empresas buscam inovar. Sem uma grande mudança tecnológica com impactos diretos em um serviço, muitos executivos nem consideram uma inovação. A maioria dirá que os negócios sempre foram assim. Ou que é isso que os clientes esperam.

Como professora de gestão de operações e inovação, estudei empresas que conseguiram romper velhos padrões e criar novas formas ousadas de chegar aos clientes.

O primeiro passo para inovar em um serviço é desafiar suas premissas sobre a estrutura de serviços. Por exemplo, a clínica de um hospital na Virgínia analisava a forma de oferecer cuidados de prevenção para pacientes cardíacos e criou uma nova opção. Agrupar consultas, para que o médico se reunisse com até 12 pacientes de uma vez.

A clínica presumia que todos os pacientes queriam total privacidade, mas essa premissa não se aplicava àqueles que escolhiam atendimentos em grupo. Nesse caso, era mais valioso aprender com as experiências alheias. Os pacientes relataram 98% de satisfação com o programa e o hospital economizou tempo e dinheiro do médico.

Então comece desafiando suas premissas sobre a estrutura de seu serviço. Depois, questione se o escopo de serviços oferecidos é o que seus clientes realmente necessitam. Talvez seja bom formar parceria com outro fornecedor se ambos oferecerem serviços que os clientes costumam comprar ao mesmo tempo.

Por outro lado, é possível separar serviços que não são considerados um pacote lógico pelo cliente. Um centro de tratamento de diabetes na Dinamarca, por exemplo, fabrica calçados ortóticos personalizados porque muitas vezes diabéticos que sofrem de feridas nos pés precisam deles. Isso pode criar mais valor para você e para clientes.

Por fim, pergunte-se quem é a melhor pessoa para entregar cada componente de um serviço. Na clínica cardíaca, perceberam que relatórios não eram a melhor forma de usar as habilidades de médicos. Passaram a tarefa para um assistente treinado.

Desafie suas premissas sobre estrutura, escopo e prestação de serviços a fim de dar os primeiros passos para redefinir radicalmente esses serviços.

FERRAMENTA

Ficha para identificar oportunidades de agregar valor

 [Baixar Ferramenta](#)

 Pesquisa

A sua organização busca de forma consistente meios de fornecer valor adicional aos clientes?

66% Sim

16% Não

18% Não sei

Total de respostas: **112**

Estabeleça conexões

Pense sobre as atividades dos clientes antes, durante e depois de usarem seu produto ou serviço. Como a sua empresa pode oferecer mais valor do que eles estão obtendo atualmente?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Simplifique as escolhas para os clientes *

Muitos clientes valorizam a simplicidade no processo de decisão de compra. De fato, pesquisas mostraram que, quando as pessoas têm mais facilidade para reunir e comparar informações sobre as opções de compra, é mais provável que venham a:

- Concretizar a compra pretendida
- Comprar o produto ou serviço repetidamente
- Recomendar a solução a outras pessoas

Para fornecer valor dessa forma:



	A	B	C
—	✓	✓	
—	✓		
—	✓		
—	✓		

AJUDE OS CLIENTES A EXPLORAREM FONTES DE INFORMAÇÕES

- **Ajude os clientes a explorarem as fontes de informação.** Minimize a quantidade de pesquisas que os clientes precisam fazer ao avaliar uma compra e personalize o processo.

EXEMPLO

Uma montadora de automóveis de luxo descobriu que as pessoas que fazem pesquisas on-line com um termo genérico, como “sedãs de luxo”, estão no estágio inicial do processo de decisão de compra. Já aquelas que pesquisam o nome específico de uma empresa ou de um modelo estão em uma fase mais avançada do processo. A montadora começou a direcionar os compradores no estágio inicial às avaliações mais recentes de seus sedãs, e os compradores no estágio avançado, às comunidades de proprietários muito satisfeitos.

- **Desenvolva a confiança.** Recrute consultores confiáveis de produtos ou serviços, em vez de contratar profissionais que apenas recomendem e tentem empurrar suas soluções a clientes potenciais. Reúna e disponibilize as orientações dos consultores de maneira que as pessoas possam encontrá-las e usá-las com facilidade.

EXEMPLO

Uma empresa administradora de parques temáticos criou um “paineel de orientadores”. Os membros do painel, frequentadores de longa data dos parques, respondiam às perguntas de clientes que estavam planejando visitas, como: “Quais são os melhores lugares para assistir aos desfiles?” A empresa publicava em seu site os perfis dos membros do painel, incluindo as idades de seus filhos. Esses detalhes ajudavam os clientes a avaliar a confiabilidade das informações que recebiam e a decidir até que ponto elas se aplicavam à própria situação.

- **Facilite a comparação de opções.** Forneça ferramentas que ajudem os clientes a identificar e avaliar as características mais relevantes de produtos ou serviços.

EXEMPLO

Uma empresa que produzia uma linha de xampus com dezenas de opções criou um guia de decisão on-line para seus produtos. O guia permitia que os clientes limitassem e personalizassem facilmente suas escolhas. Perguntas respondidas com um clique sobre o comprimento e o tipo de cabelo e outros fatores (como volume e coloração) ajudavam a selecionar rapidamente os melhores produtos para cada pessoa.

Alguns clientes querem ser provocados *

Alguns clientes não querem ser bajulados, nem querem que as empresas sejam suas “amigas”. Em vez disso, preferem ser atraídos por campanhas de marketing criativas e pela promessa de acesso exclusivo a produtos em alta. Ofereça a essas pessoas o mistério que elas anseiam, e você agrega ainda mais valor aos benefícios da sua solução.

Experimente as seguintes táticas:

Exclusividade. Limite a oferta dos itens mais desejados para retardar a sensação de gratificação dos clientes. Você evitará o excesso de estoque e fará com que as pessoas que conseguirem comprar seus produtos se sintam especiais.

- *Exemplo: uma fabricante de bonecas combinou ciclos de produção variáveis com a descontinuação de personagens específicos da linha de produtos. Isso estimulou o desejo pelas bonecas. Com preço original entre US\$ 5,00 e US\$ 6,00, algumas alcançaram mais de US\$ 3.000,00 em leilões e causaram até mesmo brigas entre fãs mais passionais.*

Entretenimento. Venda seu produto ou serviço com uma narrativa envolvente e divertida.

- *Exemplo: os promotores do novo filme de um diretor renomado incluíram um nome falso nos créditos, levando os fãs a pesquisarem o nome na internet. Os fãs descobriram outros sites e uma série de pistas, e se divertiram tentando resolver o mistério.*

DA COLEÇÃO

**Para segurar o cliente,
descomplique**

 [LEIA MAIS](#)

 **Pare por um momento**

Pense no que você sabe sobre o processo de decisão de compra dos seus clientes. Como você e a sua equipe podem ajudar a simplificar esse processo?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Transforme o serviço em vantagem competitiva *

Atualmente, apenas fornecer um atendimento de alta qualidade não basta. Para oferecer o máximo de valor, você precisa saber como gerenciar as percepções dos clientes sobre o serviço.

Entenda as percepções dos clientes

Três fatores influenciam a percepção e os sentimentos dos clientes a respeito de uma interação de serviço:

- **Sequência.** As pessoas preferem interações que melhoram rapidamente ao longo do tempo e que terminam em um clima positivo.
- **Duração.** As pessoas julgam o tempo de modo diferente dependendo das circunstâncias. Quando estão absortas mentalmente em uma atividade, não percebem que o tempo está passando. E, quando uma interação agradável é vista como tendo vários estágios, as pessoas a percebem como mais longa e mais prazerosa.
- **Racionalização.** Quando uma interação se deteriora, as pessoas procuram uma única causa. Elas concluem que o problema ocorreu porque os rituais esperados não foram seguidos e culpam funcionários específicos, e não sistemas.

Gerencie as percepções dos clientes

Para gerenciar interações de serviço de maneiras que promovam percepções positivas entre os clientes:

- **Comece pela parte ruim.** Isso inclui notícias desagradáveis e longas esperas na fila.
- **Termine com o melhor.** Lembre-se de que é a impressão final, e não a primeira, que fica na memória dos clientes. Então, torne essa impressão positiva.

EXEMPLO

Uma companhia aérea ajudava os viajantes com a coleta de bagagens e o transporte terrestre, ou seja, com os últimos estágios de suas viagens. Esse serviço barato fazia com que os passageiros se sentissem bem-cuidados.

- **Segmente o prazer e concentre a dor.** Divida as experiências agradáveis em diversos estágios e concentre as desagradáveis em uma única etapa.

EXEMPLO

Os gerentes de uma feira de alta tecnologia criam diversos estágios para experiências agradáveis organizando várias demonstrações de produtos (as atividades favoritas dos participantes) durante toda exposição. Eles concentram e reduzem os momentos desagradáveis permitindo que os participantes se inscrevam on-line nas sessões da exposição.

- **Forneça opções aos clientes.** As pessoas se sentem mais felizes e à vontade quando acreditam que possuem algum grau de controle sobre um processo desconfortável.

EXEMPLO

Quando os clientes se queixavam da lentidão no conserto de seus eletrodomésticos, uma empresa de manutenção permitia que eles solicitassesem um serviço mais rápido para problemas urgentes ou uma opção menos ágil para situações não muito críticas. A empresa era transparente quanto à diferença nos preços dos dois níveis de serviço.

- **Mantenha rituais.** Realize ações familiares e repetitivas, como enviar notas de agradecimento escritas à mão, especialmente durante interações de serviços profissionais de longo prazo.

Compense um erro de serviço da maneira certa *

Pesquisas sugerem que você deve personalizar a maneira como compensa um erro em uma interação de serviço, dependendo de se tratar de um erro de processo ou de resultado.

Imagine que você é gerente de uma loja de varejo e precisa lidar com as reclamações de dois clientes:

- **Erro de processo.** Uma cliente afirma que gostou do produto adquirido, mas diz que o funcionário que respondeu às perguntas dela foi grosseiro.
- **Erro de resultado.** Outro cliente afirma que a funcionária que o atendeu era agradável, mas, ao chegar em casa, viu que o produto estava quebrado. Ele teve de devolvê-lo à loja.

O que fazer? No caso do erro de processo (o funcionário grosseiro), você precisa de uma correção de processo: peça desculpas sinceras e instrua o funcionário a fazer o mesmo.

No caso do erro de resultado (o produto defeituoso), um pedido de desculpas não vai satisfazer o cliente. É preciso corrigir o resultado compensando o cliente pelo inconveniente.

A gentileza é um ótimo negócio



Sobre Biografia Transcrição

Há algum tempo, meu pai completou 75 anos. Eu queria fazer algo memorável para comemorar. Me perguntei: o que um americano de verdade faz para o pai de 75 anos? Compra um carro para ele. Melhor ainda, compra um Cadillac para ele. Liguei para ele e disse: “Pai, você está fazendo 75 anos, eu te amo e quero te dar um Cadillac. Vai lá, converse com o vendedor e negocie o preço”, porque essa é parte da diversão quando se tem 75 anos. “Combine o preço, eu vou fazer um cheque e compro o carro para você”. Bom, ele foi à concessionária da Cadillac, onde já compramos carros outras vezes. Fez o test-drive no carro, gostou do modelo e sentou para negociar o valor. No final, lembrou-se que tinha um desconto fidelidade da Cadillac. Vou buscá-lo em casa e mostrar ao vendedor. Tinha um desconto de mil dólares.

O vendedor diz: “Isso é ótimo. O problema é que hoje é sexta-feira de manhã. A promoção era até ontem, às 18h, então não posso conceder o desconto”. Meu pai ficou um pouco decepcionado. Você talvez pudesse pensar em encontrar uma forma de reverter a situação. Então ele decidiu não comprar o carro e ir para casa para descobrir o que estava acontecendo. Começou a pesquisar e viu que tinha uma concessionária da Buick, onde havia um lindo Buick LaCrosse que lhe chamou a atenção. Ele contou a história ao vendedor da Buick, E o vendedor Buick disse: “Vou encontrar uma forma de lhe conceder esse desconto fidelidade. Veja se gosta do carro”. E disse: “Faça um test-drive. Aliás, faça o test-drive o final de semana inteiro. Traga o carro na segunda de manhã”.

E a segunda-feira chega. E, em vez de levar o carro de volta à Buick, meu pai está a caminho do hospital em uma ambulância por conta de uma emergência médica. E corremos para ficar ao seu lado. Mais tarde, na segunda à tarde, ele se lembra: “Meu Deus, o Buick ainda está em casa. Não devolvi para a concessionária e nem telefonei para contar o que houve”.

Então ligamos para o vendedor e explicamos a situação. Ele parece realmente preocupado e diz: “Meu Deus, o carro é a última coisa com que você tem que se preocupar. Fiquem com ele quanto tempo precisarem. Só se preocupem com seu pai agora”.

Na manhã seguinte, chega ao hospital um lindo buquê de flores. Um gesto muito gentil do vendedor da Buick. Com um bilhete espirituoso: “Que bom que vocês ligaram. Já estava chamando a polícia. Achei que tivessem roubado meu carro. Estimo melhorias. Aguardamos sua visita quando melhorar”.

Qual carro você acha que meu pai comprou? Se pensou no Buick, acertou. E qual história acha que meu pai contou pelos próximos seis meses a toda e qualquer pessoa que encontrasse? Claro que foi a história da inesperada e surpreendente compaixão do vendedor da Buick. E para mim, a grande pergunta é: por que esse comportamento é tão incomum nos negócios? Por que a maioria das pessoas que conhecemos age como o vendedor da Cadillac. Muito racional. Nada de errado. E por que tão poucas pessoas que conhecemos agem como o vendedor da Buick, um ser humano de verdade, que teve um gesto real de apoio e compaixão a alguém que ficaria muito grato?



Aja

O que você fará no futuro para usar os conhecimentos que têm sobre os clientes para identificar maneiras de agregar ainda mais valor para eles?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Desenvolver uma equipe com foco no cliente

Curso

Foco no cliente



Lições



- 1 O que é o foco no cliente?**
- 2 Aprender sobre seus clientes**
- 3 Agregar valor adicional**
- 4 Desenvolver uma equipe com foco no cliente**

Torne o foco no cliente um trabalho de todos

Envolva os funcionários

Incentive os funcionários a inovarem

Colabore para melhorar a jornada do cliente

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



◀ [Foco no cliente](#)

Desenvolver uma equipe com foco no cliente

Em organizações bem-sucedidas, o foco no cliente é um trabalho de todos. Uma cultura que apoia a colaboração e a inovação encoraja todos a encontrar novas formas de satisfazer seus clientes.

35 Minutos

Torne o foco no cliente um trabalho de todos

O foco no cliente não é apenas para quem trabalha no departamento de marketing ou de vendas, ou para os funcionários da linha de frente que conversam com clientes todos os dias. É algo que todos devem ter, independentemente da função que possuam ou do local em que trabalhem na organização.

Analise estes exemplos: *

Departamento	Exemplos
Contabilidade	<ul style="list-style-type: none">Aprende sobre a necessidade do cliente de receber faturas em um formato que corresponda aos requisitos específicos de contabilidade de custos.Faz uma pequena mudança no modo como as faturas são formatadas e economiza horas de reinserção de dados aos clientes.
Logística	<ul style="list-style-type: none">Envolve-se com o departamento responsável por recebimento de entregas do cliente para agilizar o fluxo de produtos.
Compras	<ul style="list-style-type: none">Encontra embalagens que se adaptem aos requisitos de empilhamento no depósito do cliente, reduzindo custos relacionados a danos e manutenção do estoque.
Desenvolvimento de produtos	<ul style="list-style-type: none">Observa os clientes usando um produto.Descobre como reformulá-lo para atender melhor às necessidades dos clientes.
Tecnologia da informação	<ul style="list-style-type: none">Coleta, analisa e distribui dados dos clientes.Integra as informações geradas pelo sistema de gerenciamento do relacionamento com clientes (CRM) da organização.Ajuda gerentes a interpretarem os dados.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">Ajuda funcionários da linha de frente a identificarem capacidades, processos de trabalho e atitudes essenciais para atender os clientes.Desenvolve comunicações e estratégias de treinamento para fortalecer as capacidades, as atitudes e os processos identificados.

Como esses exemplos sugerem, independentemente da função que sua equipe exerce na organização, você e seus funcionários podem melhorar os resultados dos clientes.

O efeito em cascata de uma ótima cultura



Sobre Biografia Transcrição

No mundo atual, sinto cada vez mais que a cultura é mais poderosa que a estratégia. Conforme nos recuperamos, há empresas demais obcecadas com a estratégia. Quando falo em cultura, é a forma como resolvemos as coisas.

Há algumas semanas, fui para Los Angeles e fiquei no Beverly Wilshire Hotel. Os melhores hotéis do mundo são ótimos em fazer o processo de check-in simplesmente desaparecer. Chego com minhas malas. Estou muito cansado. Tenho uma reunião em duas horas. E tudo que penso é na reunião em duas horas.

De alguma forma, o porteiro pega as malas e provavelmente vê meu nome nelas. Em um instante, chego à recepção e só preciso assinar. "Seja bem-vindo de volta ao Beverly Wilshire Hotel, Sr. Carayol."

Fico surpreso. Porque nunca me hospedei lá. E digo: "Sinto muito, mas nunca fiquei aqui". E ela mexe no sistema. "Junho de 1988. O senhor estava com um grupo de 12 pessoas da Marks & Spencer". Isso me deixou chocado. E eu disse: "Quer saber? Isso que é um bom atendimento."

E ela diz: "O senhor está tão satisfeito, que vou lhe dar um upgrade de suíte". E tudo está perfeito. Subo para a suíte. Vou tomar banho, me trocar e descer para moderar a reunião. Mas antes, tuíto. Tuitei sobre a experiência para as poucas pessoas que me seguem. Contei sobre o ótimo atendimento, fui para o banho, saí. Quando pego o celular, há um tuíte de resposta. De Ben Trodd, gerente geral do Beverly Wilshire Hotel. "Muitíssimo obrigado pelo comentário. Vou até aí agradecê-lo pessoalmente."

Nunca vi algo assim acontecer antes, um tuíte para o universo e uma organização consegue ser tão ágil e focada no cliente. E vou para a reunião. Passa-se uma hora e faço um intervalo de cinco minutos. Podemos trocar os cafés? Trocar a água? Os funcionários do hotel aparecem em seus uniformes com a inscrição Beverly Wilshire Hotel e trocam tudo.

Alguém tira meu café e coloca uma garrafa de champanhe Dom Perignon na minha frente. Digo: "Desculpe, obrigado pela oferta, mas só queria um café". E ele diz, "Ben Trodd, gerente geral, Beverly Wilshire Hotel, muito obrigado pelo tuíte desta manhã". E isso é tudo. É cultura? Treinamento? Processo? Procedimento? KPIs? É cultura. Depois de tudo isso, já de volta a Londres, vejo que recebi muitos tuítes com comentários sobre a história.

E um cara comenta. Ele diz: "Fico no mesmo hotel em Londres há seis anos. Toda semana, nesses seis anos, chego no mesmo hotel na segunda-feira. Tenho uma experiência um pouco diferente. Toda segunda eu ouço: 'O senhor já se hospedou aqui antes?'" Cultura.

FERRAMENTA

Planilha para envolvimento de funcionários

 [Baixar Ferramenta](#)

Pare por um momento

Pense nos clientes da sua equipe. Eles são consumidores, empresas ou outras pessoas dentro da sua organização?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Envolve os funcionários *

Para ajudar a desenvolver uma equipe com foco no cliente, comece de dentro para fora, concentrando-se primeiramente no engajamento dos seus funcionários. Isso significa tratá-los com respeito e expressar reconhecimento pelas contribuições deles. Também inclui apoiar o desenvolvimento profissional deles e fornecer a todos as ferramentas e o treinamento necessários para alcançar o sucesso no local de trabalho.

Ao envolver os funcionários, você:

- **Modela como os clientes devem ser tratados.** Isso torna mais fácil para os funcionários saberem como atender corretamente aos clientes.
- **Fortalece a satisfação dos funcionários no emprego.** Quando funcionários estão satisfeitos com seus trabalhos, provavelmente terão uma atitude positiva em relação ao atendimento aos clientes. A satisfação do cliente melhora, o que pode levar ao aumento nas vendas e à rentabilidade.
- **Melhora a fidelidade dos funcionários.** Quanto mais tempo os funcionários ficam em uma empresa, melhor eles conhecem os clientes e melhor entendem como atendê-los. Essa continuidade no serviço pode fortalecer ainda mais a satisfação do cliente.

Seleciona pela atitude, treine visando habilidades

Habilidades como o processamento de pedidos ou o desenvolvimento de produtos podem ser ensinadas. Mas é difícil treinar alguém para ter a atitude certa. Para que sua organização possa ser bem-sucedida, todos os funcionários precisam ter foco no cliente, mesmo aqueles que passam pouco ou nenhum tempo em contato com pessoas fora da organização.

EXEMPLO

Por exemplo, uma programadora de software talentosa, mas egocêntrica, pode retardar o lançamento de produtos e tornar a vida insuportável para seus colegas. Os problemas de atitude dela não são corrigidos. Consequentemente, os funcionários mais qualificados acabam deixando a empresa, agravando ainda mais os atrasos e deixando os clientes frustrados.

Para contratar as pessoas certas:

- **Relacione os atributos mais importantes dos seus melhores funcionários.**
- **Explique esses atributos e qualidades aos candidatos ao trabalho.** Assim, você incentiva uma autoanálise com relação à adequação ou não do candidato à vaga.
- **Considere uma variedade de técnicas de recrutamento criativas**, como o envolvimento de clientes na seleção de novos contratados.
- **Peça que seus melhores funcionários indiquem candidatos ao emprego.** Ganhadores atraem ganhadores.

Invista em uma combinação de treinamentos

Ofereça um mix de treinamentos em habilidades interpessoais e técnicas. O treinamento em habilidades interpessoais é especialmente importante para funcionários que gastam muito tempo interagindo com clientes externos.

Melhore o treinamento com experiências reais



No final dos anos 1990, eu era presidente da Boston Chicken, que acabou se tornando a Boston Market. Naquela época, tínhamos entre 200 e 300 lojas. Eu rodava o país visitando essas lojas. O atendimento era excelente em um lugar e péssimo em outro.

Eu observava a comida que eles estavam servindo. Em algumas lojas, a carne não era virada e parecia passada demais. Havia bandejas molhadas e bandejas sujas. Visitei outras lojas em que o serviço era fantástico. Elas tinham uma enorme disparidade. Se eu estava vendo tudo isso e tendo essa impressão, imagine o que nossos clientes estavam falando de nós. Eu queria dizer a todos: "O que há de errado aqui? O que estamos fazendo de errado no treinamento dos nossos funcionários sobre higiene básica, atendimento ao cliente, entusiasmo na loja?" Eu estava tendo dificuldades nesse sentido.

Frank Wells, diretor de operações da Disney na época, era meu amigo. Ele faleceu há alguns anos em um acidente de helicóptero. Era um grande executivo. Certa vez, eu disse a ele: "Frank, eu estou desesperado. Estou tendo um problema aqui. Lembrei que você sabe resolver isso bem. Como você faz? Como você consegue atingir consistência em todos esses diferentes negócios? E todos ficam com cara de Disney." Ele me disse: "Você quer mesmo saber?" Respondi: "Sim, por isso procurei você". Ele falou: "Nós teremos que fazer o seguinte.

Vá para Orlando algum domingo à noite e, na segunda-feira de manhã, você será nosso funcionário. Mostraremos a você como orientamos todos os funcionários da Disney. "Algumas semanas depois, fui a Orlando em um domingo à noite. Às 8h da segunda-feira, eu estava na sala de aula. Havia outros 80 novos funcionários da Disney. Um rapaz entra na sala e diz: "Preencham esses formulários para fazerem parte da Disney legalmente." Isso leva de 10 a 15 minutos. Depois ele vira para nós e diz: "Agora são 8h20 e os parques abrirão às 10h da manhã. Podem se retirar. Vão dar uma volta e observem-nos abrindo o parque. Conversem com quem quiserem. Vejam o que as pessoas estão fazendo e no que elas estão focadas. Permaneçam no parque por uma hora ou mais depois da abertura. E vivam essa experiência do processo de abertura. Voltem para cá às 11h30 para encerrarmos."

Foi o que fiz. Saio, observo o que eles estão fazendo. As pessoas estão varrendo as ruas. Elas estão esfregando diversões corrimãos. Elas estão cantando. Elas estão se divertindo. Há uma energia, uma intensidade, um entusiasmo em tudo isso. E não é nada ensaiado. É tudo bem natural. Às 10h, o parque abre. Os funcionários olham nos olhos dos visitantes. Eles cumprimentam a todos. Oferecem ajuda. Era incrível. O nível de energia era fenomenal.

Então, eu vivi essa experiência e voltei. Comecei a perceber que, em cada região, eu devia criar uma loja de treinamento. Eu devia escolher a melhor loja, aquela com a melhor gerência, o atendimento de qualidade superior, a loja mais limpa todos os dias e fazer com que os novos funcionários nessa região passem por essa loja para que pudesse aprender a maneira certa.

A moral da história é: vivenciamos valores. Não dá para ensiná-los. Não se colocam pessoas em uma sala de aula para falar sobre eles. Elas precisam vivenciá-los na prática. E, depois dessa experiência, você pergunta o que elas vivenciaram. Elas vão contar o que viveram, o que aprenderam. É isso.

Forneça ferramentas e suporte

Dê aos funcionários o que eles precisam para se sobressaírem em suas funções. Em primeiro lugar, identifique as formas de valor que os clientes desejam. Então, garanta que seu grupo tenha as ferramentas e os sistemas de suporte necessários para agregar esse valor, como tecnologias e uma organização do ambiente de trabalho adequadas.

Além disso, certifique-se de que quaisquer ferramentas e novos sistemas de suporte considerados estejam alinhados à estratégia da sua organização. As ferramentas e os sistemas alinhados irão:

- Ajudar seu grupo a oferecer os resultados que os clientes desejam.
- Aprimorar a maneira como o trabalho é executado, por exemplo, tornando os processos mais eficientes.
- Coordenar-se com as ferramentas e os sistemas utilizados em outras áreas da empresa.

Dê autonomia, mas com limites

Dê à sua equipe a liberdade de tomar decisões rápidas e recuperar-se de forma decisiva de equívocos com clientes. Quando você mostra que confia nas pessoas para tomarem as decisões certas, a satisfação no emprego, a fidelidade e a produtividade aumentam.

Para conceder autonomia dentro dos limites:

- **Remova ou modifique os processos ou procedimentos** que dificultem a capacidade dos funcionários de tomar decisões.
- **Estabeleça limites de uma destas maneiras:** defina claramente o que os funcionários podem ou não fazer; ou defina a mesma série de padrões que os funcionários devem atender, mas dê a eles a liberdade de decidir os detalhes de como fazê-lo.
- **Certifique-se de que a autonomia e os limites definidos permitam que os funcionários atendam às necessidades dos clientes**, além de oferecerem os resultados e o valor do serviço que os clientes desejam.
- **Verifique se você deu autonomia suficiente aos funcionários** perguntando se eles se sentem microgerenciados. Pergunte que decisões eles sentem que poderiam tomar, mas que não podem atualmente.

Dê poder aos funcionários que lidam com clientes



Sobre Biografia Transcrição

Para criar uma organização focada nos clientes, dê mais poder aos funcionários que os conhecem melhor: o pessoal da linha de frente. Após anos aconselhando empresas a respeito, eu e meu coautor, Noel Tichy, identificamos cinco maneiras de quebrar essas barreiras e liberar o talentocriativo dos trabalhadores da linha de frente.

Primeiro, mude o contexto organizacional. Abandone o modelo hierárquico para dar mais poder à linha de frente. O CEO de uma rede de fast-food iniciou a política dos US\$ 10, dando a cada funcionário esse valor para gastar na solução de problemas de clientes.

Segundo, elimine trabalho desnecessário. Usamos uma ferramenta da GE que pede às pessoas para identificarem relatórios, aprovações, reuniões, medições e políticas dispensáveis que atrapalham o atendimento aos clientes. Ela se chama [the RAMMP Matrix].

Terceiro, simplifique os processos necessários. A divisão de engarrafamento da Pepsi, por exemplo, investiu em tecnologia portátil para otimizar rotas e estoques para entregadores. Então, a empresa lhes pediu que passassem o tempo economizado com os clientes em suas lojas, identificando oportunidades de apresentação do produto ou promoções para aumentar as vendas.

Quarto, obtenha dados em tempo real da linha de frente. Todos os dias, a rede de fast fashion espanhola Zara pede informações aos vendedores e gerentes de lojas. Isso inclui não apenas dados quantitativos de vendas ou recibos, mas também informações qualitativas dos clientes, como comentários sobre cores ou modelos de saias. Assim, a empresa adapta um produto rapidamente, seja para todo o mundo ou uma região.

Por fim, promovaativamente a colaboração entre níveis e gerações. A criação coletiva e coleta de ideias internas são formas de os líderes incentivarem este tipo de diálogo que rompe hierarquias. Um exemplo é o varejista que exibia iPhones em uma caixa com cabo de segurança, que somente o gerente podia destrancar. Os clientes odiavam a política porque não podiam segurar ou experimentar o celular da forma ideal. A política foi alterada após feedback da linha de frente e as vendas aumentaram mais de 30%.

Obtenha informações da linha de frente sobre o que os clientes realmente querem. A hierarquia atrapalha. Como líder, você deve mudar isso.

Recompense com base em resultados

Reconheça e recompense sua equipe por oferecer as formas de valor que os clientes desejam. Vincule as recompensas diretamente ao cumprimento de metas relacionadas a clientes.

Para recompensar com base em resultados:

- **Determine as metas relacionadas a clientes que você deseja que os funcionários alcancem.** Quanto mais específicas e mensuráveis, melhor.

EXEMPLO

Resolva 80% dos problemas dos clientes no prazo de 24 horas após o recebimento da reclamação inicial.

- **Alinhe as recompensas à missão e à cultura da organização.**

EXEMPLO

Se uma meta da empresa é fazer com que as pessoas trabalhem cooperativamente, não estabeleça uma estrutura de recompensas altamente competitiva.

- **Procure meios criativos de mostrar reconhecimento a indivíduos ou grupos.**

Estabeleça programas nos quais os prêmios sejam concedidos por colegas ou até mesmo por clientes. Outra maneira é partilhar lucros com aqueles que participaram de sua geração.

Funcionários da linha de frente



[Sobre](#) [Biografia](#) [Transcrição](#)

Se você deseja conquistar a fidelidade do cliente, é quase certo que, em algum momento, cogitou a ideia de incorporar indicadores de feedback do cliente nas metas dos seus funcionários da linha de frente. Porém, se não tiver cuidado, isso pode resultar em um comportamento muito ruim. Acho que a maioria de nós já passou por isso.

Você vai à concessionária, faz a manutenção do seu carro e está indo embora quando o revendedor diz: "A propósito, você receberá uma pesquisa. Nela, haverá uma pergunta. A menos que você nos dê uma nota 10, seremos reprovados. Então me diga desde já como posso melhorar as coisas". De qualquer forma, isso abala sua confiança nessa concessionária. Para mim, francamente, isso garante que não vou dar uma nota 10.

E o mais importante, é evidência de que essa concessionária ou essa pessoa está focada na pontuação, e não em conquistar minha fidelidade. O que fazer para evitar essa mesma situação na sua empresa? Como evitar que seus funcionários se concentrem tanto na pontuação que se esqueçam da missão geral?

Primeiro, garanta que sua missão fale explicitamente o que você deseja atingir com seus clientes. Em algumas empresas, mencionam a "regra de ouro". Na Apple, falam de "enriquecer vidas".

Segundo, compartilhe o feedback do cliente com os funcionários em tempo hábil. Faça isso logo após uma interação com o cliente, para que possam se lembrar da interação e entender o que fizeram para gerar aquele resultado.

Terceiro, não incorpore os indicadores de feedback ou as melhorias em indicadores de feedback aos incentivos salariais dos funcionários até ter indicadores implementados por um longo tempo, suficiente para terem aprendido a confiar neles, entendido como podem impactá-los e o que você fará para ajudá-los a progredir, em vez de simplesmente avaliá-los com base nesses indicadores.

Fazendo isso, você manterá seus funcionários focados em aprender, melhorar e inovar em nome dos clientes, e não em se defender e em tentar implorar uma nota melhor aos clientes.



[Experimente](#)



Como você avalia seu desempenho na implementação de melhores práticas para desenvolver uma equipe focada no cliente?

Você...

Sim

Modela como os clientes devem ser tratados?

Não

Sim

Seleciona pela atitude e treina visando habilidades?

Não

Sim

Investe em uma combinação de treinamentos, incluindo habilidades interpessoais e técnicas?

Não

Sim

Não

Fornece as ferramentas e os sistemas de suporte de que os funcionários precisam para atender de maneira eficiente aos clientes?

Sim

Não

Garante que os funcionários tenham autonomia para atender às necessidades dos clientes e para responder rapidamente se algo der errado?

Sim

Determina as metas relacionadas a clientes que você deseja que os funcionários alcancem?

Não

Sim

Identifica os funcionários que buscam maneiras de fornecer mais valor aos clientes?

Não

Estabeleça conexões

Se respondeu “Não” a algum desses itens, que medidas você pode tomar para fazer com que todos trabalhem com foco no cliente?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Incentive os funcionários a inovarem *

Inovação não é apenas produzir novos produtos ou serviços, ou adicionar novas características às ofertas existentes. Também não se trata de algo limitado às pessoas nas funções de desenvolvimento de produtos ou design. Inovação é a criação de novas formas de valor para os clientes, algo que as pessoas em toda a empresa podem e devem fazer.

Para criar um clima que incentive as pessoas a inovar para os clientes:

- Com sua equipe, faça brainstorming sobre maneiras de ajudar os clientes a reduzir custos, atenuar riscos, economizar tempo ou aumentar os próprios lucros. Também encontre meios para aprimorar a qualidade das experiências que os clientes têm com a empresa e as ofertas.
- Identifique funcionários que tentam novas abordagens para fornecer mais valor aos clientes, mesmo se elas não forem perfeitas.
- Dê mais tempo às pessoas e, se possível, verba para experimentarem ideias a fim de diminuir as experiências negativas dos clientes.
- Incentive funcionários a perguntarem-se: “qual é a finalidade essencial da minha função? Quais resultados eu ofereço e que geram valor real para os clientes? Como posso cumprir melhor essa finalidade ou oferecer esse

valor?"

Use os conhecimentos de funcionários da linha de frente



Sobre Biografia Transcrição

Por que líderes da linha de frente são tão importantes, do Google aos Navy Seals? É simples. Essas pessoas são a melhor fonte de criatividade e conhecimento de clientes. Inovações como o carrinho de compras da Amazon, o bate-papo por vídeo do Facebook e o cartão de débito infantil do Ritz Carlton foram criadas por funcionários da linha de frente e renderam milhões em lucros para as empresas. Mas pesquisas mostram que a maioria delas subaproveita esses funcionários. Eu e meu coautor Noel Tichy passamos anos tentando ajudar CEOs a criarem organizações focadas na linha de frente. Sugerimos um processo de cinco passos.

Primeiro, conecte a linha de frente à estratégia de clientes. Os gerentes precisam garantir que os funcionários entendam claramente as metas da organização, a jornada do cliente desejada e o espaço para resolver problemas dos clientes.

Depois, ensine-os a pensar sozinhos. Ajude-os a contribuir comunicando a estratégia da organização, explicando segmentos de clientes e como a organização cria valor para stakeholders. Desenvolva modelos para solução de problemas comuns e uma linguagem comum para discutir problemas de clientes.

Em seguida, faça experiências de implementação. Em vez de apenas reagir a problemas, os funcionários da linha de frente podem inovar com base em necessidades ou oportunidades diárias inexploradas. Os líderes devem estabelecer uma metodologia para realizar experiências, aprender e implementar as melhores ideias.

Depois, acabe com a hierarquia. As organizações precisam romperativamente as barreiras burocráticas e incentivar o fluxo livre de ideias e colaboração.

Por fim, faça um investimento contínuo na capacitação da linha de frente. Pessoas talentosas geram sucesso no longo prazo. Não se contente com qualquer pessoa ocupando suas vagas temporárias ou os assentos de sua central de atendimento. As melhores organizações focadas na linha de frente avaliam rigorosamente as novas contratações e treinam supervisores para criar o ambiente de trabalho ideal.

Esses cinco passos irão ajudá-lo a usar os conhecimentos e confiança coletivos do seu maior grupo de funcionários, as pessoas mais próximas de seus clientes. Não tem como uma organização estar focada no cliente sem se dedicar igualmente aos funcionários que lidam com esses clientes.

FERRAMENTA

Planilha para avaliar o clima da equipe quanto à inovação

 [Baixar Ferramenta](#)

Pare por um momento

Liste duas medidas que você pode tomar para incentivar os membros da equipe a inovarem para os clientes.

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Colabore para melhorar a jornada do cliente *

Sua organização tem diversos “pontos de contato” com os clientes. Eles são momentos cruciais, em que os clientes interagem com a organização e suas ofertas. Alguns exemplos:

- Visitar o site da sua empresa.
- Trocar e-mails com vários membros da equipe.
- Telefonar para fazer uma pergunta.
- Ser visitado por representante de vendas ou serviços.

As empresas costumam focar no aperfeiçoamento de pontos de contato específicos, mas geralmente falham em considerar a experiência global dos clientes. Mesmo quando as interações individuais com uma empresa vão bem, as deficiências no processo como um todo podem desgastar a satisfação do cliente.

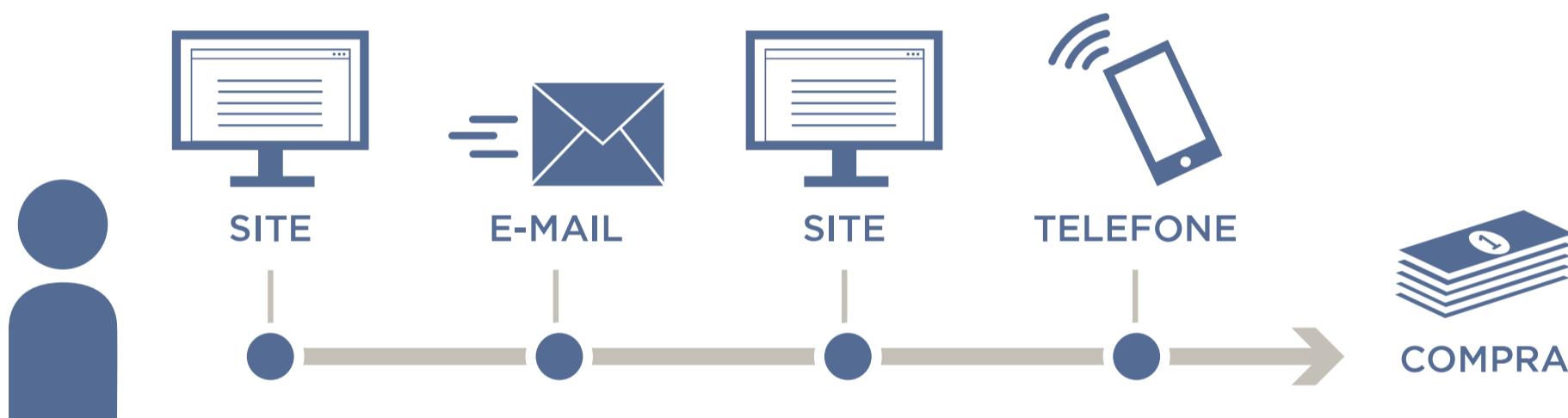
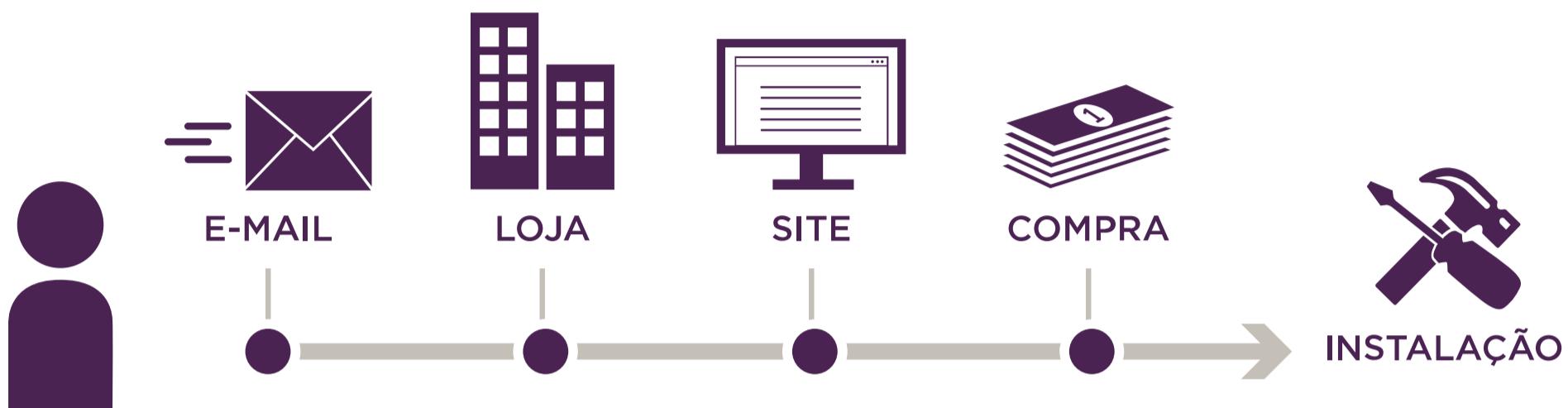
EXEMPLO

Em uma empresa de TV por assinatura, vendedores focam no fechamento de novas vendas por telefone. Porém não sabem o que acontece depois que finalizam a chamada. Mas em contatos posteriores com a empresa, os clientes geralmente sentem-se frustrados pela confusão sobre o processo de

instalação, as opções de hardware e as seleções de canais. Como os vendedores raramente ouvem essas reclamações, eles não podem agir para preveni-las durante suas conversas iniciais com os clientes.

Identifique as jornadas do cliente

Para estarem verdadeiramente focadas no cliente, as diferentes funções de uma organização devem trabalhar em conjunto para identificar e aperfeiçoar as “jornadas” específicas que os clientes vivenciam por meio dos diversos pontos de contato.



EXEMPLO

O provedor de TV por assinatura cria uma equipe multidisciplinar para redefinir toda sua experiência de acolhimento de novos clientes. Ele também muda suas expectativas: agentes de vendas, técnicos, funcionários da central de atendimento e agentes de back-office assumem, em conjunto, a responsabilidade por uma instalação livre de problemas, em vez de simplesmente passarem o cliente para o próximo ponto de contato.

Molde a jornada do cliente *

Empresas bem-sucedidas não só monitoram as jornadas de seus clientes, como também as concebem proativamente para incluir recursos úteis que atraem novos clientes e os incentivem a permanecer. Ao fazer de cada jornada algo atraente, personalizado, contextualizado e inovador, uma empresa pode ganhar e manter a fidelidade dos clientes.

Simplificar as etapas da jornada, por exemplo, por meio da digitalização e da automação, pode agregar valor para o cliente de diversas formas. Uma inovação pode ser simples, como um site de varejo que mostra o status dos pedidos na página inicial. Ou pode ser algo mais sofisticado, como um aplicativo móvel de uma companhia aérea

que ajuda você a gerenciar quase todos os aspectos da viagem: desde a reserva e o embarque até verificar as opções de entretenimento durante o voo e solicitar transporte na chegada.

Algumas empresas até tratam as jornadas dos clientes como produtos. Elas investem em equipes multidisciplinares que são responsáveis pelo desempenho de negócios da jornada, além de considerá-la uma fonte de vantagem competitiva.

Elabore pontos de contato para o envolvimento dos clientes



Sobre Biografia Transcrição

O aspecto mais importante que as organizações precisam entender sobre pontos de contato é que eles são um meio de interação com clientes e usuários. Como criar um ponto de contato para provocar uma emoção, um comportamento, um insight, algum tipo de resposta importante? Se você criar um conjunto de pontos de contato corretamente, terá uma experiência de usuário incrível.

O defeito da maioria dos designs de ponto de contato é enfatizar a menor quantidade de informações possível a ser transmitida do modo mais rápido possível e a forma mais fácil de conquistar uma transação. Isso não é suficiente. É preciso criar pontos de contato para agregar valor e aumentar o envolvimento.

O melhor exemplo pessoal profissional que presenciei envolveu minha esposa, que é cliente da Net-a-Porter. Eles estavam promovendo uma liquidação on-line para ela. Havia bons pontos de contatos que facilitavam a transação, mas ela estava quase terminando quando recebeu uma última mensagem: *A liquidação está quase no fim, veja o que ainda temos no seu tamanho.*

Eles sabiam o tamanho dela. Era uma busca fácil para ela fazer. Foi uma última mensagem, mas levou a uma última transação. Foi um ponto de contato que agregou valor, pois era personalizado para ela e para o modo como ela comprava.

Com que frequência seu grupo colabora com outras pessoas na organização para melhorar as jornadas do cliente?

- Muitas vezes
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

Votar

Para melhorar a jornada do cliente, as pessoas na sua equipe devem se livrar de qualquer mentalidade de silo que possam ter: a noção de que a função ou o departamento delas estão separados de todos os demais na organização.

Incentive os membros da equipe a adotar um espírito de colaboração mudando a maneira de pensar em três áreas: *

Crença em silos	Consequências	Crença na colaboração
“Essa é minha área.”	<ul style="list-style-type: none">• As pessoas supõem que indivíduos em diferentes funções não podem entender as áreas de competência de outras pessoas.• Elas se identificam apenas com suas próprias áreas (“Eu trabalho com marketing, não sou especialista em processos”).• Elas rejeitam as ideias dos outros.	“Eu tenho o domínio sobre as minhas atribuições diretas. Mas devo me manter aberto às ideias das outras pessoas, independentemente das especialidades funcionais delas.”
“Essa não é a minha função.”	<ul style="list-style-type: none">• As pessoas seguem à risca a descrição do próprio cargo.• Elas não acreditam que são responsáveis por indicadores que vão além de suas responsabilidades diretas, como a satisfação e o engajamento do cliente.	“Eu sou responsável pelas minhas atribuições diretas. Mas também sou responsável por trabalhar com outras pessoas para satisfazer os clientes.”

Crença em silos	Consequências	Crença na colaboração
“Conhecimento é poder.”	<ul style="list-style-type: none"> As pessoas guardam intimamente o conhecimento como forma de ganhar e exercer poder. Elas acreditam que ter acesso a informações que os outros não têm é uma vantagem competitiva. Elas não percebem que podem alcançar mais poder ao tornarem-se uma fonte confiável de informações úteis. 	“Quanto mais sabemos, mais podemos crescer. Todos alcançamos tanto mais valor quanto mais compartilhamos ideias, recursos e outros conhecimentos.”

Algumas empresas dão um passo além quanto à colaboração ao envolver seus clientes e outras partes interessadas externas no design e no aprimoramento de produtos, serviços e até mesmo processos de trabalho. Esse processo de “cocriação” se concentra nas experiências de *todos* as partes interessadas (por exemplo, funcionários, clientes, e fornecedores atuais e potenciais), que têm uma ampla variedade de perspectivas. Ao interagir uns com os outros, seja presencialmente ou em plataformas on-line, eles podem combinar diversas perspectivas para gerar novas ideias. Para ter sucesso com essa abordagem, é importante que a empresa defina os limites daquilo que pode e daquilo que não pode ser “cocriado”, para que todos estejam alinhados com um direcionamento estratégico claro. *

EXEMPLO

Uma rede de cafeteria recebeu sugestões dos clientes de que deveria começar a vender alimentos nutritivos. Para o departamento de marketing de produtos, foi um desafio descobrir o que os clientes realmente queriam dizer com “alimentos nutritivos”, quanto estariam dispostos a pagar e assim por diante.

Para abordar essas questões, o departamento organizou uma discussão que incluiu clientes, gerentes, nutricionistas internos e potenciais fornecedores.

* A cocriação suscita questões como a preocupação do gosto e cheiro da comida.

Transformando hackers em colaboradores



Sobre Biografia Transcrição

Nos anos 90, decidimos desenvolver um conceito para alcançar o que chamamos de "mercado de aprendizado doméstico". Queríamos desenvolver um produto repleto de aprendizagem, que fosse tão incrível que as crianças pediriam de Natal.

O que o Mindstorms fez foi agregar comportamento. Isso significa que era possível construir algo. Fazê-lo se movimentar. Além de programá-lo para ter um comportamento. Ou seja, sua criação em LEGO de repente podia detectar o ambiente e reagir a ele.

O LEGO Mindstorms foi lançado no final de 1998. No mês de lançamento, descobrimos que um rapaz invadiu totalmente a tecnologia, abriu o pequeno bloco inteligente de LEGO, compartilhou sua descoberta on-line e sugeriu que as pessoas continuassem a desenvolver aquela tecnologia.

Pensamos: "O que está acontecendo? Eles não devem fazer isso. Devem usar nosso produto como o projetamos e não desmontá-lo e desenvolvê-lo. Essas pessoas nem sequer eram crianças. Não faziam parte do público-alvo. Podemos processá-las? Quem são elas? Como fazemos para encontrá-las?

Então, conforme discutíamos, também percebemos que algumas das coisas que essas pessoas estavam fazendo eram bem interessantes. Elas tiveram ideias que não tínhamos considerado antes. Então, no ano seguinte, convidamos alguns desses "hackers" para nos conhecer no Laboratório de Mídia do MIT.

Mudamos completamente de atitude e dissemos: "Temos talento aqui. Temos pessoas com ótimas ideias. Temos muita paixão pela marca LEGO. Por que não transformamos isso em uma colaboração? Por que não as convidamos para vir até aqui e trabalhar conosco?"

E foi o que aconteceu alguns anos depois, quando lançamos a segunda geração de LEGO Mindstorms NXT. Tínhamos quatro dessas pessoas trabalhando conosco, desenvolvendo o produto. Na terceira geração, tínhamos 12 delas trabalhando conosco para criar o produto. Elas contribuíram muito com a evolução do conceito do Mindstorms por vários anos.

DA COLEÇÃO

Rompendo silos: como cumprir a promessa do foco no cliente

 [LEIA MAIS](#)



Aja

O que você fará no futuro para desenvolver uma equipe com foco no cliente?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

[A seguir: Avaliação](#)

Curso

Fundamentos do marketing



Lições



1 Promover uma orientação de marketing

Marketing é função de todos

As múltiplas funções do marketing

Marketing interno vs. externo

Pressão vs. atração

Desenvolva a orientação de marketing em sua equipe

2 Entender seu cliente

3 Criar uma estratégia de marketing

4 Elaborar e implementar um plano de marketing

5 Marketing global

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



[← Fundamentos do marketing](#)

Promover uma orientação de marketing

Ajude a sua empresa a se tornar mais competitiva. Promova uma orientação de marketing para que a empresa atenda verdadeiramente o cliente.

11 Minutos

Marketing é função de todos *

Os clientes são importantes para sua empresa? Você estuda os hábitos dos clientes, presta atenção às necessidades deles e trabalha para se comunicar com eles? Se sim, você já pensa como um profissional de marketing.

O marketing ajuda a criar e manter o relacionamento com os clientes que é vital para o sucesso da empresa. Nesse sentido, o marketing é função de todos, não apenas responsabilidade de um departamento ou grupo de especialistas.

Você pode ajudar sua empresa a se tornar mais competitiva provendo uma orientação de marketing. Uma empresa tem uma orientação de marketing quando todos trabalham para:



- **Entender o cliente.** Como os nossos clientes se comportam? Quais são suas necessidades? O que afeta a vida deles?
- **Atender aos desejos e às necessidades dos clientes.** Desenvolver produtos e serviços diferenciados no mercado. Oferecer esses produtos não apenas para atender a necessidades declaradas pelos clientes, mas também àquelas implícitas.
- **Desenvolver consciência e interesse pelos produtos, serviços ou ideias de sua empresa.** Produzir conteúdo atraente e estabelecer conexões com os clientes.

Uma orientação de marketing não exige conhecimentos técnicos. Trata-se de foco contínuo nesta questão: *por que alguém deveria comprar nosso produto, adotar nossa ideia ou testar nosso serviço em vez dos produtos, das ideias e dos serviços da concorrência?*

Mesmo que você esteja à frente de uma equipe interna, como TI ou RH, você pode usar as técnicas de marketing: seus clientes são as outras pessoas da empresa.

A armadilha da complacência *

Você pensa em marketing como algo que é interessante, mas não necessário? Esse pensamento pode ser uma armadilha muito perigosa.

Proteja-se contra estas atitudes:

- **Não há equivalentes para o que produzimos ou fazemos.** A tecnologia tornou a inovação mais rápida e os ciclos de vida de produtos mais curtos do que nunca. Os clientes trocam qualquer produto ou serviço que deixe de ser relevante.
- **Sempre podemos cortar custos.** Isso pode significar maior lucratividade em curto prazo. Porém, não é uma estratégia sustentável em longo prazo.

- **O crescimento da população e o aumento da riqueza sempre nos trará novos clientes.** Todos os setores passam por ciclos de expansão e contração. Empresas que trabalham continuamente para oferecer mais valor para os clientes são aquelas que sobrevivem às crises econômicas.

Uma gota d'água



Sobre Biografia Transcrição

A Pace estava passando por transformações. Antes, a empresa era muito voltada para si. Com produtos muito complexos, os sistemas e processos se tornavam cada vez mais relacionados a nós mesmos, nossas próprias ineficiências e inadequações. Isso precisava mudar. Precisávamos ser uma empresa focada nos clientes. Muitas empresas gostam de dizer que são assim. Sentem que devem dizer isso. Mas nós fizemos de forma dramática.

Falei a toda a empresa. Na tela atrás de mim, havia uma imagem simples de uma gota d'água caindo na água, formando anéis de ondas à sua volta.

Lembrem-se, meu público é um grupo de engenheiros cínicos e rígidos, que vivem para seus projetos. A última coisa em que pensam é no cliente. Mas eu precisava que compreendessem a importância daquilo. Então, a imagem representava o cliente como a gota d'água. E os anéis eram, dali em diante, todos os sistemas e processos. Toda a estrutura e cultura da empresa mudaria para colocar o cliente no centro dos nossos negócios.

Eu sei que, se você diz algo do tipo, todos bocejam e dizem que já ouviram aquilo antes. Mas precisávamos fazer a empresa entender que teríamos uma mudança radical em nossas operações dali em diante. E que, para cumprir os requisitos dos clientes, ficaríamos mais próximos do mercado e dos clientes, para ouvir o que eles diziam. Assim, criamos equipes pequenas e ágeis, com todos os recursos para atender ao cliente.

Isso gerou uma conexão direta com o mercado. Que havia envolvido esses engenheiros e os funcionários comerciais diretamente no que acontecia no mercado, produzindo os tipos de produtos de que os clientes precisavam. Isso eliminou muita burocracia e tomada de decisão que atrapalhava e realmente colocou o cliente no centro dos negócios.

E, conforme as ondas se propagaram, elas chegaram ao design dos produtos, à forma de comprar componentes e à fabricação. Isso gerou um aumento dramático. Em apenas três anos, a empresa passou de uma capitalização de US\$ 100 milhões para US\$ 1,1 bilhão.

Pesquisa

Com que frequência sua equipe discute as necessidades do cliente?

49% Sempre

40% Às vezes

10% Raramente

1% Nunca

Total de respostas: **134**

As múltiplas funções do marketing

O marketing abrange várias das principais funções da comunicação, incluindo:

- Branding
- Publicidade
- Relações públicas
- Redes sociais

É importante saber a relação entre essas funções. Mesmo que você não se comunique com clientes diretamente neste momento, você pode fazer isso no futuro. As redes sociais abrem novos canais de comunicação entre os clientes e todas as partes de uma empresa.

Atividade de marketing	Como funciona	Exemplos
Branding *	Sua marca é uma promessa do que sua empresa oferece ao cliente. É uma forma simples de diferenciar seu produto da concorrência.	Logotipos, slogans e design de embalagens

Atividade de marketing	Como funciona	Exemplos
Publicidade	As comunicações pagas da sua empresa sobre os produtos e serviços.	Outdoors, cartazes, comerciais de TV, banners e janelas pop-up em sites
Relações públicas	As relações públicas trabalham com a imprensa para transmitir as novidades e informações do produto. Ao contrário da publicidade, as relações públicas não pagam pelas mensagens.	Artigos na mídia, comunicados à imprensa, planejamento de eventos e comunicados sobre crises
Redes sociais	O gerenciamento de conteúdo on-line interativo da sua empresa, incluindo vídeos, imagens e postagens, que ajuda a empresa a se conectar com os clientes.	Blogues, Twitter, Facebook, LinkedIn, Pinterest, Reddit, Digg, Sina Weibo, Renren, e outros sites de redes sociais

NÚMERO

75%. Esse é o percentual de empresas em uma pesquisa global que usa redes sociais para marketing. *

Marketing interno vs. externo

No passado, pensava-se no marketing como uma atividade estritamente “voltada para fora”, consistindo em esforços para persuadir os clientes a comprar. No entanto, as habilidades de marketing podem ser usadas também internamente. Uma mentalidade de marketing ajuda a identificar as necessidades dos colegas de trabalho e criar soluções para elas, além de ajudar a se comunicar de forma persuasiva. Afinal de contas, seus colegas e membros da equipe são o primeiro público. Eles não apoiarão seus esforços se não se sentirem atraídos pela sua visão.

Para vender uma nova ideia ou projeto para seus colegas:

- **Destaque os valores e crenças.** Melhor do que só apresentar os fatos, ajude os seus colegas a se conectarem emocionalmente com as suas ideias.
- **Faça o inesperado.** Desperte a atenção e a imaginação do seu público de forma criativa. Por exemplo, se você conquistou um novo e importante cliente, marque uma visita às instalações do cliente com toda a equipe.
- **Crie materiais de acordo com a finalidade.** Vá além de e-mails, memorandos e apresentações de PowerPoint para compartilhar informações. Por exemplo, imprima faixas e camisetas para promover um novo dia de trabalho voluntário na comunidade.
- **Divirta-se.** Estudos mostram que as pessoas se lembram melhor das mensagens que envolvem humor. Por exemplo, ao apresentar um novo processo, fale dos erros conhecidos dos processos antigos de forma bem-humorada.

Nesta atividade, escolha as melhores estratégias de marketing para seu cliente interno.



Experimente



Kit da lição

Jost é o chefe de TI da SeeSpace, uma empresa especializada na criação de ambientes de escritórios para executivos. Ele descobriu uma ferramenta para o trabalho em equipe que permite que as equipes de projeto da empresa criem grupos públicos e privados e compartilhem arquivos em uma ampla variedade de plataformas de terceiros.

Como Jost pode chamar a atenção das equipes de projeto da SeeSpace, os clientes internos dele, para sua nova ideia?

A Enviar e-mails ao grupo com informações sobre a nova ferramenta.

B Ser bem-humorado em suas comunicações com o grupo quando falar da nova plataforma de colaboração. 

Esta é a melhor opção! Estudos mostram que as pessoas se lembram melhor das mensagens que envolvem humor. Para atrair a atenção do público, Jost pode falar de forma bem-humorada sobre erros notórios de comunicação.

C Ressaltar fatos vs. crenças em suas comunicações.

Próxima

o o

Pressão vs. atração *

O objetivo das comunicações de marketing é influenciar o cliente de uma forma ou de outra: pressionar ou atrair.

No **marketing de pressão**, a empresa “empurra” o produto para o mercado solicitando diretamente que o cliente compre de você. Exemplos de marketing de “pressão” incluem:

- Vendas por telefone
- E-mails em massa
- Mala-direta
- Incentivos para varejistas estocarem o seu produto

Seja cauteloso com o marketing de pressão. Os clientes gostam cada vez menos de táticas intrusivas de venda direta e céticos em face de afirmações agressivas sobre produtos.

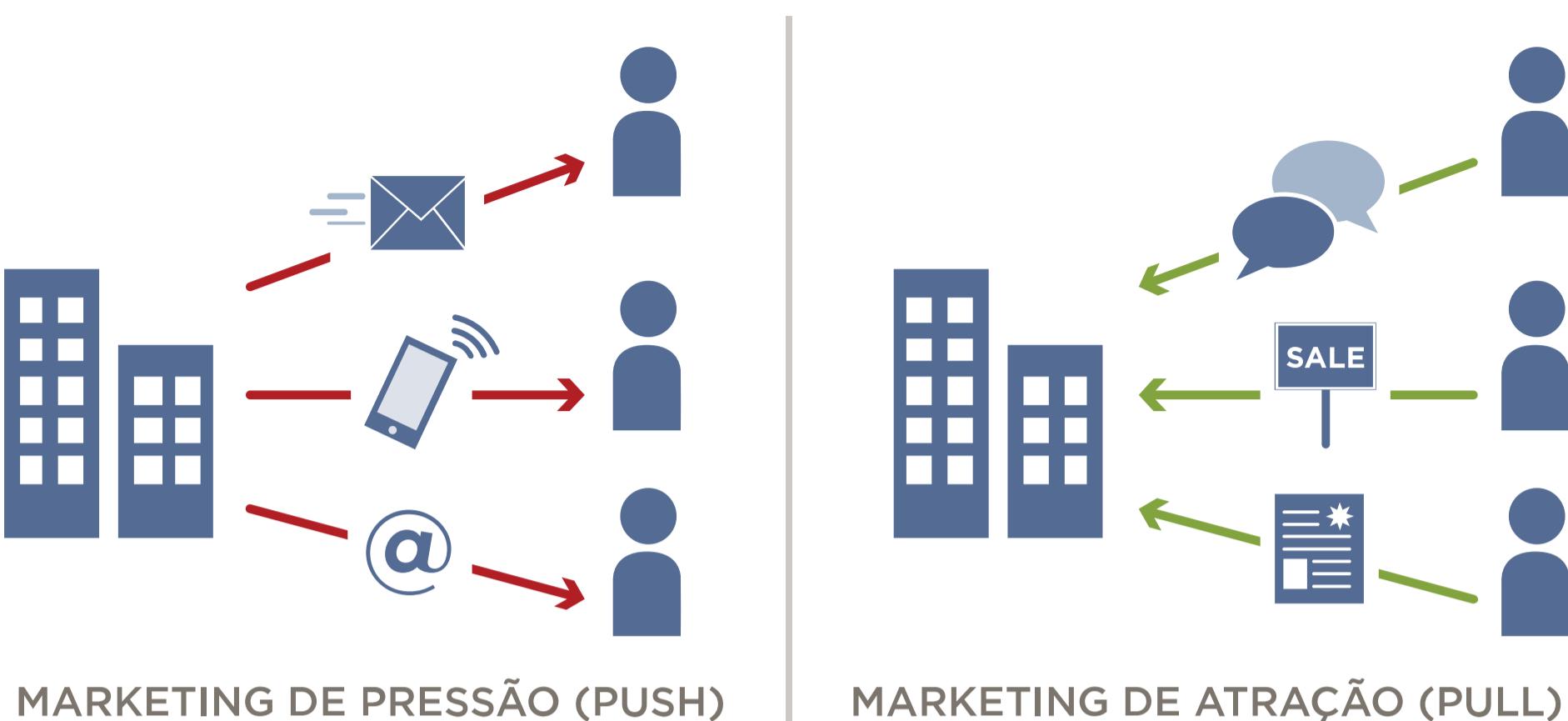
Em contrapartida, o **marketing de atração** envolve o cliente e desperta um desejo de usar o produto. Essas iniciativas de marketing visam “atrair” o cliente para que se aproxime da marca.

Exemplos de marketing “de atração” incluem:

- Anúncios
- Conteúdo em redes sociais
- Cupons ou promoções

- Iniciativas de caridade que associem sua marca a boas ações

Marketing de pressão (“push”) vs. marketing de atração (“pull”)



Quando feito com habilidade, o marketing de atração desenvolve um diálogo entre seus clientes e sua marca. Ele gera demanda, o que é mais saudável para seus negócios do que simplesmente empurrar produtos. *

Desenvolva a orientação de marketing em sua equipe

É bastante comum que as equipes executem suas funções de forma limitada, sem entender os clientes que a empresa atende. Ou que elas trabalhem próximo aos clientes e os conheçam intimamente, mas deixem de compartilhar informações valiosas com o restante da empresa.

Para ajudar sua equipe a desenvolver uma orientação de marketing:

Explore	Pergunte	Aja
Até que ponto conhecemos nossos clientes?	<p>Sabemos quem atendemos, tanto interna como externamente?</p> <p>Nós todos definimos o cliente da mesma forma?</p> <p>Até que ponto estamos atentos a mudanças nos desejos e nas necessidades do cliente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faça pesquisas e entrevistas com os clientes. • Monitore as experiências dos principais clientes com sua empresa. * • Faça o planejamento de cenário para identificar como as mudanças no mercado podem afetar seus clientes. *

Explore	Pergunte	Aja
Como é o nosso compartilhamento de	<p>Com quem mais dentro da empresa nos comunicamos regularmente?</p> <p>Temos um processo de registro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crie um fórum para compartilhamento regular das informações sobre clientes com outros departamentos.

HARVARD ManageMentor®

[Página inicial](#)

[Cursos](#)



Valorizamos a orientação de marketing?	<p>Somos transparentes ou protegemos nossas informações?</p> <p>Conversamos sobre a importância da comunicação clara e envolvente com os clientes?</p> <p>Apoiamos o departamento de marketing da empresa?</p>	<p>• Treine pessoas em comunicação com o cliente.</p> <p>• Recompense os membros da equipe pelos insights e pelas iniciativas que melhor atenderem às necessidades do cliente.</p> <p>• Reconheça publicamente as comunicações inovadoras e que engajam os clientes.</p>
--	--	--

DA COLEÇÃO

Marketing Myopia

[LEIA MAIS](#)

[FERRAMENTA](#)

Planilha para desenvolver uma orientação de marketing

[Baixar Ferramenta](#)

[Aja](#)

O que você fará no futuro para promover uma orientação de marketing que realmente atenda aos seus clientes?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Entender seu cliente

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

Curso

Fundamentos do marketing



Lições



1 Promover uma orientação de marketing

2 Entender seu cliente

Pesquise sobre o seu cliente

Entenda as necessidades

O que influencia uma compra?

Como as empresas compram

A jornada de compra

3 Criar uma estratégia de marketing

4 Elaborar e implementar um plano de marketing

5 Marketing global

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



[← Fundamentos do marketing](#)

Entender seu cliente

Os clientes sempre dão sinais do que precisam, preferem, gostam e não gostam. Aprenda como coletar e usar essas informações.

24 Minutos

Pesquise sobre o seu cliente *

Quando o marketing é o seu foco, você se esforça para conhecer a fundo seus clientes, o que eles querem agora e o que desejarão no futuro.

EXEMPLO

Uma rede de hotéis era muito atenta ao estilo de vida dos hóspedes que viajam a negócios. Quando a equipe da gastronomia percebeu o aumento da tendência da alimentação sem glúten, a empresa testou pratos sem glúten para o cardápio do serviço de quarto.

As tendências dos clientes evoluem. Por isso, é preciso estar sempre ouvindo, coletando dados e procurando padrões. Muitas vezes, é útil realizar pesquisas formais.

Algumas perguntas importantes incluem:

- O que os seus clientes valorizam?
- Quais resultados desejam?
- Como querem que esses resultados sejam alcançados?
- Que preço se propõem a pagar?
- O que está mudando em suas vidas?

Sua estratégia de pesquisa deve incluir tanto **pesquisas quantitativas**, com foco em números e estatísticas, quanto **qualitativas**, baseadas em observações e entrevistas com clientes.

Ao fazer pesquisas sobre os clientes, tire da cabeça as ideias preconcebidas sobre o que você descobrirá. Normalmente, os insights mais importantes são surpreendentes.

Faça pesquisas de mercado na fonte



Sobre Biografia Transcrição

Na época em que trabalhava na P&G, a empresa estava muito focada em ser mais global, lançar mais produtos globais e ter mais lançamentos globais. Na época, eu era do projeto do Swiffer e eles estavam desenvolvendo o Swiffer WetJet, que seria um esfregão operado por bateria. Era uma forma de limpar o chão com água sem o trabalho de usar um balde e tudo mais. Esperavam que fosse o primeiro lançamento global da P&G.

Havia grandes expectativas, em especial dos executivos: "Esta será a nova forma de lançarmos marcas e produtos". Nossa equipe de marca era global. Alguns de nós estavam em Cincinnati. Outros, na Bélgica. E trabalhávamos para entender: "OK, como lançamos uma ferramenta de limpeza globalmente?" Podíamos comprar relatórios de pesquisa, enviar o pessoal da Europa para estudar a Europa e o pessoal de Cincinnati para estudar América do Norte e do Sul. Mas achamos que seria importante todos nós termos a mesma experiência e vermos tudo em primeira mão.

Assim, a equipe viajou e fez a pesquisa pessoalmente em todo o mundo, no Canadá, no Japão. Para entender o sul da Europa, passamos muito tempo na Itália, entrando nas casas das pessoas, vendo-as lavar o chão e conversando sobre os motivos de trabalhar daquela forma. E vimos em sua maioria mulheres que se esforçavam muito para limpar o chão. Elas ficavam de quatro e usavam uma escova, esfregando com força, suando. Muito mais vezes do que esperávamos, usavam máquinas de encerar para polir todos os pisos. E no início, pensamos que isso acontecia pelos pisos de mármore e pelo esforço necessário para cuidar deles. Mas quando conversamos com elas, percebemos que relacionavam o esforço para limpar o chão com o amor por suas famílias.

Ou seja, qualquer produto que facilitasse a tarefa se traduziria em amar menos a própria família. Esse foi um insight que jamais teríamos somente estudando hábitos. Uma visão que nunca obteríamos somente lendo pesquisas. Tivemos que sair do escritório e ver pessoalmente, conversar com os possíveis clientes. Isso gerou, no fim das contas, uma recomendação à alta gerência de que o WetJet não fosse um lançamento global, que para aquilo dar certo precisaríamos nos afastar da estratégia original de lançar um produto e uma mensagem no mundo todo, ajustando a mensagem e o posicionamento do produto para refletir diferentes regiões. Ou seja, com o tempo que tínhamos, não seria possível fazer um lançamento global.

Foi uma recomendação difícil, considerando a prioridade de lançamentos globais na empresa, mas já que fizemos a pesquisa pessoalmente, conseguimos falar de forma convincente sobre a importância de fazer essa mudança. E a recomendação foi aprovada.

Métodos quantitativos

A pesquisa quantitativa, ou pesquisa baseada em dados, é uma forma eficaz de coletar informações sobre muitos clientes. Quando você estuda um grande número de pessoas, evita conclusões equivocadas baseadas em um conhecimento limitado.

Exemplos de pesquisa de mercado quantitativa:

- **Análise de vendas.** Códigos de barras, identificação por radiofrequência e outras tecnologias agora permitem que as empresas monitorem os padrões de compra dos clientes. Os supermercados, por exemplo, usam as informações de compras anteriores para determinar quais cupons de desconto os clientes receberão. Alguns varejistas coletam endereços para identificar os melhores locais para abrir novas lojas.
- **Dados de mecanismos de busca.** As empresas podem monitorar buscas on-line, cliques e visualizações de página para obter uma visão detalhada dos interesses, hábitos e necessidades dos clientes. Então, usam esses dados para atrair mais clientes, vinculando produtos aos termos mais buscados e otimizando a posição de seus sites nos resultados dos mecanismos de busca.
- **Pesquisas.** As pesquisas são usadas para fazer levantamentos entre clientes existentes e potenciais sobre uma ampla gama de questões, incluindo satisfação, preferências, resistência a preços e conhecimento sobre produtos e serviços.
- **Programas-piloto.** Esses programas de teste em escala reduzida permitem que as empresas testem um novo produto ou serviço de maneira controlada e monitorem cuidadosamente o que acontece. Por exemplo, uma rede de hotéis pode testar seu café da manhã sem glúten em três grandes cidades e, então, monitorar o volume de vendas. Programas-piloto permitem que as empresas aprendam e se adaptem sem correr riscos significativos.

Simplifique os indicadores do cliente



Sabe, dediquei a maior parte de minha carreira a ajudar equipes de gestão a tomarem decisões melhores em prol dos clientes. Muitas vezes é preciso uma prova analítica muito boa de que uma atitude levará a resultados financeiros melhores. Uma das maneiras de obter isso é projetar ferramentas e técnicas cada vez mais sofisticadas. Isso costuma ser muito atraente para os líderes.

Há alguns anos, aprendi a lição de que é possível ir longe demais e que a simplicidade às vezes vale muito mais do que a precisão estatística. Eu estava em uma reunião da equipe de liderança sênior na empresa em que trabalhei muitos anos. Um ou dois anos antes, a equipe de gestão tinha criado uma forma sofisticada de medir a fidelidade do cliente. No entanto, era uma forma bem complicada de calcular a fidelidade.

Então, os funcionários de pesquisa de mercado explicaram que os números da fidelidade caíram, em certa porcentagem, e que havia menos clientes comprometidos devotados e mais clientes descontentes. Assim, em vez de focar no que ela podia fazer para melhorar a situação, a equipe de liderança fugiu do assunto e ficou perguntando como aquilo era calculado, quais as perguntas por trás da avaliação e o que fazer. Assim, virou uma discussão sobre indicadores, precisão e material estatístico.

Frustrado, o pesquisador de mercado disse: "Olha, é simples. O que aconteceu foi o seguinte: Mais clientes são depreciativos e menos clientes são promotores. É nisso que precisamos focar." Foi nesse momento que todo mundo disse: "Ah, certo."

Para mim, isso mostrou que o mais sofisticado e estatisticamente preciso nem sempre é o melhor. Às vezes, você motiva mais a ação com um indicador simples e claro, mesmo que não seja perfeito.

Pesquisas qualitativas

A pesquisa baseada em dados pode ignorar nuances que os observadores humanos não deixam passar. Nada substitui a observação dos clientes enquanto usam seu produto ou serviço. Vá a campo com observadores qualificados para descobrir como os clientes realmente usam seus produtos, do que eles gostam e não gostam e como você pode melhorar.

Algumas formas de pesquisa qualitativa são:

- **Observação direta.** Observe o que os clientes compram e como usam os produtos e serviços. Preste atenção nas dificuldades que eles enfrentam e use-as para aprimorar suas soluções.
- **Grupos focais.** Colete informações de um pequeno grupo de pessoas que, guiadas por um moderador treinado, discutem as percepções que têm de um produto, um serviço ou uma empresa.
- **Clientes inativos.** Contate clientes insatisfeitos e inativos, que podem ter uma perspectiva única das suas deficiências. Use esses insights para remover os obstáculos que impedem o aumento das vendas.
- **Usuários pioneiros.** Pessoas cujas necessidades estão muito à frente das tendências de mercado podem sugerir inovações importantes para os produtos. Por exemplo, atletas profissionais ou engenheiros podem ter descoberto formas de modificar um produto já existente, tornando-o mais eficaz e mais adequado às suas necessidades específicas.



Que tipo de pesquisa de mercado você prefere?

23% Dados e números

26% Feedback e histórias

49% Uso ambos igualmente

Total de respostas: **121**

Sua vez de tentar

Até que ponto você conhece seus clientes?

Quem são seus clientes?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.



O que eles valorizam?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.



Quais resultados desejam?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.



Como querem que esses resultados sejam alcançados?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.



O que está mudando em suas vidas que talvez precise ser levado em consideração no seu produto ou serviço?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.



Entenda as necessidades

Você precisa saber quem são os seus clientes *e* do que precisam. A maioria dos clientes tem diversas necessidades. Seu objetivo é identificar uma ou duas necessidades que, em última análise, vão determinar uma compra. Às vezes, essas necessidades críticas não são explicitadas, mas, quando você as descobre e as satisfaz, cria um vínculo forte com seu cliente.



Consider, for example, the needs of a client who goes to a hardware store.

- **Necessidades declaradas.** O que a cliente diz: “Preciso comprar duas latas de tinta”.
- **Necessidades reais.** O que a cliente de fato precisa. Por exemplo, a necessidade real é melhorar a aparência da sala de estar. Se você descobrir a necessidade real, talvez possa vender uma nova luminária junto com a tinta.
- **Necessidades não declaradas.** Requisitos que os clientes não mencionam. Por exemplo, a tinta precisa ser à base de látex, para facilitar a aplicação, e ecológica, porque a cliente se preocupa com a exposição a vapores tóxicos. Ela também pode precisar de orientação sobre a maneira mais fácil de pintar as paredes.
- **Necessidades supérfluas.** Desejos relacionados a estilo, luxo ou funções especiais. A cliente quer uma tinta com um novo tipo de acabamento que acaba de ser lançado.
- **Necessidades secretas.** Necessidades que os clientes relutam em admitir; por exemplo, o desejo de status social. A cliente pode escolher um tom de tinta pelo fato de ter sido criado por um famoso designer de interiores.

Pare por um momento

Quais são as possíveis necessidades não declaradas ou secretas que seus clientes podem relutar em mencionar?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

O que influencia uma compra?

Depois de descobrir quem são seus clientes e do que precisam, é necessário entender o que os estimula a comprar.

A compra é um processo emocional, não racional. As pessoas baseiam suas decisões de compra em informações, mas também compram com base em hábitos, predisposições, esperança e medo. Muitas vezes, elas não têm consciência dos fatores que influenciam suas escolhas.

É importante saber o que afeta seus clientes e em que momento. Caso contrário, você não será capaz de criar mensagens e experiências com o produto que despertem as emoções que podem levar à decisão de compra. As pessoas costumam ser influenciadas por:

- **Contexto cultural.** A saúde da economia e a situação política, bem como as tendências nas artes, na ciência e na cultura popular influenciam o que as pessoas compram. Por exemplo, uma má notícia sobre a economia pode levar os consumidores a buscar conforto em determinados tipos de alimentos.
- **Aspiração e identidade social.** As pessoas compram produtos que refletem seus valores e tradições, bem como suas esperanças para o futuro. Por exemplo, talvez você compre o mesmo tipo de sabonete que seus pais costumavam usar. Ou, após uma grande promoção, você pode comprar um certo relógio cuja marca é um símbolo de sucesso financeiro.
- **Circunstâncias pessoais.** Os clientes são afetados pela perda ou a conquista de um emprego, mudanças na situação familiar, transições importantes de vida, saúde e muitos outros fatores. Por exemplo, uma pessoa recém-formada pode procurar móveis de preço acessível para seu primeiro apartamento. Alguém prestes a se aposentar pode investir seu dinheiro em viagens ou novos hobbies.

Mude o produto, não o cliente



Sobre Biografia Transcrição

Há uma interessante observação histórica sobre o molho de soja Kikkoman. Como você deve saber, a Kikkoman é a maior vendedora, o maior e mais bem-sucedido comerciante de molho de soja do mundo. Trata-se de uma grande empresa de origem japonesa. Eles esperavam ter muito sucesso em um grande mercado de alimentos e bebidas, os Estados Unidos. Entraram nos EUA na década de 1950. Como a maioria das empresas japonesas, vieram pela Costa Oeste, na Califórnia, vendendo molho de soja para supermercados asiáticos ao longo da Costa Oeste.

Eles vendiam muito pouco porque, nos anos 1950, os americanos não costumavam consumir molho de soja. Era um produto estrangeiro e, também, um produto exótico. Normalmente comiam em restaurantes chineses, quando saíam para comer fora.

O molho de soja era pouco usado na alimentação e eles não conseguiam descobrir como aumentar o sucesso dele nos EUA e como vender mais. Então, o presidente da empresa, ao visitar os EUA, estudou como os americanos consomem alimentos e disse: "Aprendi sobre as diferenças entre a forma como os americanos e os japoneses comem."

Duas diferenças principais. Uma delas é que os americanos não comem muito sushi. No Japão, comemos muito sushi e quando comemos, mergulhamos o sushi em um pouco de molho de soja. Outra diferença é que os americanos comem muito mais carne, principalmente bovina, do que nós no Japão. A carne bovina é muito mais cara no Japão que nos EUA.

Então, nos reunimos e dissemos: "Sabe, em vez de tentar levar os consumidores americanos a agirem como os japoneses, por que não mudamos a forma de vender nossos produtos e tornamos esses produtos aceitáveis para os consumidores americanos?"

Então, fabricamos uma marinada para churrasco, o "teriyaki", feita para que os americanos mergulhassem ou marinassem os pedaços grandes de churrasco e depois jogassem fora a marinada. Assim, o volume de vendas de molho de soja disparou.

Então, você pode imaginar: há uma grande lição aqui. Em vez de tentar levar um consumidor a mudar a forma de agir, mude seu produto para atender ao que o consumidor quer fazer, como ele vive.

Uma maneira simples de pensar nisso é pensar no marketing de seu produto de fora para dentro, não de dentro para fora. Pense no cliente com sua empresa, e não na sua empresa com o cliente.

Como as empresas compram *

Quando seu cliente é outra empresa, os fatores que influenciam o processo de compra têm nuances diferentes.

Por exemplo, quando as empresas vendem umas para as outras, o processo é afetado por:

- **Situação econômica** — taxas de juros, escassez de materiais, acontecimentos políticos etc.
 - **Procedimentos organizacionais** — políticas de compra, estruturas e sistemas da empresa
 - **Fatores interpessoais** — diferenças de interesses, níveis de autoridade e formas de interação entre os membros da equipe de compras
 - **Fatores culturais** — aspirações e valores fundamentais da empresa, assim como atitudes e práticas que influenciem a forma como as pessoas gostam de fazer negócios
-

A jornada de compra *

No passado, os especialistas em marketing enxergavam o processo de compra como um funil linear.



Hoje, o processo de compra se assemelha mais a uma jornada. Os clientes buscam informações a cada passo: fazem perguntas a amigos, visitam sites na internet e vão às lojas para testar os produtos. Essas atividades não cessam depois da compra. Na verdade, uma experiência bem-sucedida com um produto muitas vezes estimula o cliente a pesquisar

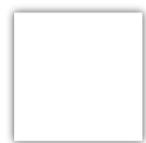
as outras soluções oferecidas pela empresa.



No contexto da “jornada de compra”, é mais eficaz permitir que os clientes tomem decisões bem-fundamentadas do que simplesmente empurrar um produto.

Invista seus recursos de marketing de forma que os clientes facilmente encontrem:

- **Informações.** O básico sobre um produto: o que ele faz, quanto custa e o que o diferencia das opções da concorrência? Se o seu produto se destina a clientes internos, crie uma “wiki” ou outra página privada na internet em que os “clientes” da empresa possam acessar informações.
- **Opiniões positivas.** As recomendações de clientes estão entre as formas mais poderosas de aval à sua marca. Seus clientes conseguem encontrar avaliações ou recomendações de outros consumidores? Você cultivou clientes fiéis que podem fazer divulgação boca a boca?
- **Apoio da marca.** Disponibilize um representante de vendas ou de atendimento ao cliente que possa responder a perguntas, amenizar temores e indicar locais de compra aos consumidores.
- **Experiências com o produto.** Assegure-se de que o cliente possa facilmente tocar, ver e testar seu produto. Muitos itens exigem experiência direta. Você consegue imaginar uma pessoa comprando um perfume sem sentir o cheiro, ou um carro sem fazer um test-drive?

[Sobre](#)[Biografia](#)[Transcrição](#)

Estamos aprendendo com a mídia que a mudança pela qual estamos passando agora é algo que se estenderá para além das empresas de mídia. Um dos principais elementos que ela nos ensina é que precisamos prestar mais atenção ao consumidor. O consumidor tem muito mais controle do relacionamento do que costumava ter. Isso acontecerá cada vez mais em quase todas as empresas de agora em diante e é algo com que as plataformas digitais lidam. Elas fazem a correspondência entre compradores e vendedores, um motivo para o eBay ou a Amazon funcionarem tão bem.

Você encontra o que procura muito mais facilmente do que antes. Toda empresa precisa considerar que os consumidores podem encontrar informações onde quiserem e precisa entender o que o consumidor quer, ir atrás dele e criar um relacionamento com ele para mantê-lo e fazê-lo entender por que deve permanecer com o produto.

Um ótimo exemplo disso é uma empresa chamada Nespresso. Ela criou um negócio 15 anos atrás que exigia que se comprasse o café diretamente dela. Eles gostavam disso, ficavam atrás do consumidor e queriam que ele tivesse uma boa experiência, para que ligasse e encomendasse o café pelo telefone, embora pudesse comprar a máquina em várias lojas. Essa ligação era a primeira conexão que a empresa tinha com o cliente, incentivando-o a ligar para encomendar e fazendo tudo que podia para entregar todas as caixas. Mas usava essa oportunidade para conversar com o cliente. Algo interessante aconteceu.

Surgiu a Web e eles também abriram algumas lojas. Podia haver contato pessoal nas lojas, mas depois na Web, eles criaram um site no qual era possível encomendar o café deles. E muitas pessoas passaram a encomendar o café pela Web. O interessante foi que elas não pararam de ligar. Gostavam tanto da experiência de ligar que, mesmo que não estivessem comprando pelo banco no celular, continuavam ligando e fazendo perguntas sobre o café para fazer receitas.

Quanto à empresa, em vez de acabar com a central de atendimento e demitir pessoas para tentar encurtar a duração das ligações, ela fez o contrário. Investiu mais nisso, acrescentou mais pessoas e criou uma rede social à moda antiga, mas a melhor rede social.

A empresa conversa com os consumidores e clientes e aprende tanto, constantemente, que incentiva as pessoas a ficarem no telefone com os clientes, conversar mais com eles, bater papo sobre os novos cafés que estão vindo e explicar como a empresa faz tudo o que faz.

O negócio cresceu vertiginosamente. Eles ficaram extremamente felizes e ganharam mais e mais clientes a cada mês, embora seguissem na contramão da publicidade tradicional. Para eles, o boca a boca é o que importa nesse negócio e o networking social e tudo que está no centro do relacionamento com o consumidor está no coração do negócio.

Eles investiram nisso, mesmo que os indicadores e sinais demonstrassem que deveriam mudar, por não haver motivo financeiro direto para ficar ao telefone com essas pessoas sendo que elas encomendavam pela Internet. Mas, na verdade, elas continuaram ligando, continuaram falando ao telefone e mantiveram o relacionamento.

NÚMERO

44%: esse é o percentual de pessoas que disseram que as avaliações de clientes influenciaram suas decisões de compra. *

DA COLEÇÃO

Branding na era digital Verba de marketing está indo para o lugar errado

 [LEIA MAIS](#)

Aja

O que você fará no futuro para coletar e usar informações sobre as necessidades e preferências dos seus clientes?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Criar uma estratégia de marketing

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

Curso

Fundamentos do marketing



Lições



1 Promover uma orientação de marketing

2 Entender seu cliente

3 Criar uma estratégia de marketing

Elementos de uma estratégia de marketing

Diferencie seu produto

Identifique seus clientes-alvo

Defina o mix de marketing

Analise a concorrência

Foco na comunicação

Ciclos de vida do produto

4 Elaborar e implementar um plano de marketing

5 Marketing global

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



Criar uma estratégia de marketing

Para ter sucesso na comercialização de seu produto ou serviço, você precisa de uma estratégia, um plano que englobe atrair clientes e se defender da concorrência.

34 Minutos

Elementos de uma estratégia de marketing *

Uma boa estratégia de marketing reforça os valores essenciais e as metas gerais da organização. Ela vai bem mais além do que gerar ganhos imediatos: ela visa criar valor de longo prazo para a marca.

Para desenvolver uma estratégia de marketing, é necessário identificar:

- Quem são os seus clientes-alvo
- Como projetar, especificar, promover e distribuir o seu produto
- Como diferenciar seu produto das ofertas da concorrência

EXEMPLO

Se a missão da sua empresa for estimular um estilo de vida mais saudável, sua estratégia de marketing para uma nova localização da academia poderia ser apresentá-la como um lugar convidativo e aconchegante para os iniciantes. Seu plano de marketing deve incluir:

- Promover eventos gratuitos para que as pessoas possam fazer uma aula experimental na academia
- Criar materiais para divulgação da marca que mostrem pessoas “comuns” se divertindo com a atividade física, em vez de trazer modelos em plena forma física
- Comunicação direcionada ao público-alvo, como moradores do mesmo bairro da academia

Não tenha medo de reinventar seus serviços



Sobre Biografia Transcrição

Serviços estão entre as últimas áreas nas quais as empresas buscam inovar. Sem uma grande mudança tecnológica com impactos diretos em um serviço, muitos executivos nem consideram uma inovação. A maioria dirá que os negócios sempre foram assim. Ou que é isso que os clientes esperam.

Como professora de gestão de operações e inovação, estudei empresas que conseguiram romper velhos padrões e criar novas formas ousadas de chegar aos clientes.

O primeiro passo para inovar em um serviço é desafiar suas premissas sobre a estrutura de serviços. Por exemplo, a clínica de um hospital na Virgínia analisava a forma de oferecer cuidados de prevenção para pacientes cardíacos e criou uma nova opção. Agrupar consultas, para que o médico se reunisse com até 12 pacientes de uma vez.

A clínica presumia que todos os pacientes queriam total privacidade, mas essa premissa não se aplicava àqueles que escolhiam atendimentos em grupo. Nesse caso, era mais valioso aprender com as experiências alheias. Os pacientes relataram 98% de satisfação com o programa e o hospital economizou tempo e dinheiro do médico.

Então comece desafiando suas premissas sobre a estrutura de seu serviço. Depois, questione se o escopo de serviços oferecidos é o que seus clientes realmente necessitam. Talvez seja bom formar parceria com outro fornecedor se ambos oferecerem serviços que os clientes costumam comprar ao mesmo tempo.

Por outro lado, é possível separar serviços que não são considerados um pacote lógico pelo cliente. Um centro de tratamento de diabetes na Dinamarca, por exemplo, fabrica calçados ortóticos personalizados porque muitas vezes diabéticos que sofrem de feridas nos pés precisam deles. Isso pode criar mais valor para você e para clientes.

Por fim, pergunte-se quem é a melhor pessoa para entregar cada componente de um serviço. Na clínica cardíaca, perceberam que relatórios não eram a melhor forma de usar as habilidades de médicos. Passaram a tarefa para um assistente treinado.

Desafie suas premissas sobre estrutura, escopo e prestação de serviços a fim de dar os primeiros passos para redefinir radicalmente esses serviços.

Diferencie seu produto

Por que alguém deveria comprar o seu produto? A melhor razão é: porque ele atende a uma necessidade e é diferente do que a concorrência oferece.

Para diferenciar seu produto:

- **Destaque os benefícios.** Os clientes compram soluções, não recursos. Um telefone celular, por exemplo, torna-se popular porque o uso é intuitivo. Aspirinas revestidas vendem não por causa da cobertura, mas porque são mais fáceis de engolir.
- **Explore o design.** Os clientes são atraídos pelos estilos que mais os agradam. Um bom design, além de ser atraente, deve melhorar a função do produto, criando conexões emocionais que ajudem a gerar fidelidade a ele.
- **Ofereça valor.** Os clientes sempre querem mais quantidade, funções e durabilidade por menos dinheiro.
- **Eleve o nível de serviço.** Instalação, treinamento e serviços são pontos cruciais da venda de produtos tecnicamente complexos.
- **Ofereça rapidez ou outras conveniências.** Muitos clientes valorizam o acesso instantâneo e recursos que descompliquem e economizem tempo.

Crie mais do que um programa de fidelidade



relacionamento conosco.

Sabemos há muito tempo que em uma organização de serviços você cresce com os relacionamentos que tem com os clientes. Esse é o maior diferenciador. Embora soubéssemos disso, nos limitávamos a levar nossos clientes a campos de golfe,jantares ou convidá-los para eventos. Percebemos que havia uma oportunidade no mercado de criar um programa de fidelidade,para que os clientes soubessem que são especiais porque são escolhidos, não somente internamente por nossa organização — pela IBM — mas porque foram designados externamente como um cliente importante.E não devemos mais guardar esse segredo.

O que nós da IBM fizemos para criar este programa foi realizar uma análise interna: "o que nós temos de grande valor para os clientes que nossos concorrentes não têm?". No nosso caso foi acesso. Nossos clientes nos disseram que uma parceria com a IBM lhes dá acesso a recursos de pesquisa, a executivos seniores que trabalham na IBM, a colegas do setor — porque temos um grande portfólio de clientes.

Outros setores de serviços terão outro diferenciador claro em relação aos concorrentes que demonstra que tem algo especial para oferecer. Quando isso é uma prioridade em suas contas e você deixa claro que estão recebendo aquilo como prioridade, isso pode se tornar um diferenciador e se agregar à proposta de valor.

Por fim, o que aprendi é que gastamos muito tempo internamente avaliando quais clientes são os mais importantes e pressionando os vendedores quando não cumprem o plano, que é muito agressivo para esses clientes. Nesse setor, não gastamos muito tempo dizendo aos clientes que eles são especiais e explicitando o que esperamos ganhar em nossa relação com eles: no fim das contas, alcançar benefícios para ambos no negócio.

Estabeleça conexões

Pense em um produto ou serviço importante que sua empresa oferece. O que o diferencia dos outros existentes no mercado? Considere benefícios, design, valor, serviço e conveniência.

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Identifique seus clientes-alvo

Quem compra de você agora? Quem você gostaria de atrair?

O trabalho mais importante de um profissional de marketing é identificar segmentos de mercado: grupos de pessoas com características em comum e que potencialmente comprariam da sua empresa. As empresas de sucesso determinam quem é o público-alvo e, em seguida, fazem todo o possível para agradá-lo.

Os profissionais de marketing costumam segmentar os clientes potenciais por:

- **Características demográficas.** A que faixa etária, poder aquisitivo, raça ou estado civil os seus clientes potenciais pertencem?
- **Comportamentos de compra.** Com que frequência e onde compram? Que categoria de itens eles compram? Reagem bem a liquidações e promoções?

- **Interesses.** Quais os seus hobbies? Quais redes sociais eles usam? Quais sites da internet eles visitam?
- **Afiliações.** A que partido político, religião, profissão e grupos comunitários seus clientes pertencem?

Segmentar o público permite:

- **Criar produtos e serviços que sejam mais direcionados aos clientes.** Isso estimula a fidelidade e, consequentemente, a lucratividade.
- **Usar os recursos de marketing com eficiência.** Como conhece o comportamento de seus clientes, você não desperdiça dinheiro com anúncios que eles não verão, produtos que eles não querem ou iniciativas de fortalecimento da marca que não os atraiam.

Use Inclusive Marketing to Reach New Customers



Sobre Biografia Transcrição

Nos últimos anos, a classe média americana encolheu significativamente. Os consumidores de baixa renda nos EUA e no mundo já foram considerados um segmento não rentável. Mas agora é um dos maiores segmentos, que as empresas ignoram por sua conta e risco.

Pode ser difícil criar produtos e serviços para esse segmento demográfico. Como consultora de marketing e estratégia, sei que o primeiro instinto é levar os consumidores a verem o valor dos seus produtos existentes. Mas esses consumidores vivem no extremo econômico. Não vão pagar mais para que os lençóis fiquem superbrancos. Eles apenas querem que fiquem limpos. Atendê-los exige uma nova abordagem: o marketing inclusivo.

Quando a Procter & Gamble viu que seus detergentes estavam perdendo participação para marcas mais baratas, criou suas próprias opções de menor custo. Agora, ela tem uma linha de produtos econômica de sucesso para complementar as linhas tradicionais.

Como o marketing inclusivo envolve um mercado inexplorado em crescimento, pode ser um negócio muito rentável, então não deve ser marginalizado. Como na P&G, ele deve se tornar parte do seu negócio principal.

Os clientes de baixa renda podem até levá-lo a entrar em novos setores. O Walmart, por exemplo, foi muito além do varejo quando criou o desconto de cheques e outros serviços financeiros para clientes sem contas bancárias. Foi um empreendimento altamente rentável.

Modernizar produtos e serviços existentes para esse mercado não funciona. Você precisa identificar o que eles precisam, não o que quer vender para eles.

Entender bem esses novos consumidores não acontece em um trimestre e sua empresa não deve esperar que aconteça. É como qualquer outro mercado emergente. Exige um compromisso longo prazo.

É fácil ignorar um segmento demográfico que não dá muito dinheiro. Mas o poder aquisitivo combinado dos consumidores econômicos cresce de forma mais significativa a cada dia. Ao criar produtos e serviços de valor agregado para esse grupo, você estará bem posicionado para o crescimento sustentável.

DA COLEÇÃO

Negligência em marketing: a causa e a cura

 [LEIA MAIS](#)

Escolha o segmento-alvo

Ao criar uma estratégia de marketing, procure priorizar segmentos de pessoas que provavelmente terão interesse no que você tem a oferecer e o poder aquisitivo para comprar.

Para um segmento valer a pena, ele deve ser:

- **Mensurável.** É importante conseguir quantificar o tamanho, as principais características, o poder aquisitivo e as preferências do grupo.
- **Substancial.** O segmento deve ser grande o bastante para ser rentável para você. Para um item com uma pequena margem de lucro, como vegetais enlatados, é necessário identificar um segmento grande de clientes. Para um item de luxo, como um carro esportivo italiano, o grupo de pessoas pode ser mais limitado.
- **Diferenciável.** Os segmentos devem reagir de formas distintas a diferentes programas de marketing. Por exemplo, se a sua empresa produz lâmpadas fluorescentes, os segmentos relevantes devem incluir usuários comerciais em vez de usuários residenciais.
- **Viável.** Deve haver uma forma prática e econômica de atrair e atender os clientes desse segmento. Por exemplo, se seu objetivo for alcançar clientes corporativos para a venda de lâmpadas, você precisa ter a capacidade de transportar e distribuir pedidos de grande volume.

Quando você identificar os segmentos que deseja atingir, pergunte-se:

- **Quais clientes posso atingir?** Um orçamento limitado pode restringir seu alcance. Por exemplo, seu orçamento pode permitir um anúncio regional, mas não nacional.
- **Quais são as vulnerabilidades da concorrência?** Avalie como você pode iniciar um contato com clientes frustrados com a concorrência a fim de convencê-los a mudar para a sua empresa ou para o seu produto.
- **O que os meus clientes mais rentáveis têm em comum?** Procure por semelhanças no estilo de vida de seus clientes que possam levar sua empresa a atender outro segmento similar. Por exemplo, “A maioria dos nossos melhores clientes têm situações familiares em que os adultos trabalham em tempo integral e, por conveniência, compram

alimentos gourmet preparados. Poderíamos também alcançar as pessoas solteiras de classe alta que vivem em centros urbanos, são bastante atarefadas e buscam soluções para as refeições?"

- **O que os meus clientes menos rentáveis têm em comum?** Não é possível atender a todos. Estude os clientes não rentáveis para saber em que *não* investir o orçamento de marketing. Por exemplo, não gaste dinheiro com anúncios em jornais visando atrair os clientes que compram apenas os seus produtos menos rentáveis e, em seguida, mudam rapidamente para o produto da concorrência se há descontos mais agressivos.

Seus melhores clientes já estão com você?

Em geral, só uma pequena parcela do orçamento de marketing de uma empresa é voltada para a manutenção de clientes leais.

Ignorar clientes leais é um erro, porque o dinheiro gasto na retenção de clientes produz retornos maiores do que o investido para adquirir novos clientes. Estudos mostram que quanto mais tempo os clientes permanecem fiéis mais lucrativos eles se tornam.

Clientes antigos são rentáveis por que:

- **Geram um fluxo constante de receita.** É mais fácil produzir a quantidade certa de produtos ou manter o número certo de funcionários para prestar o serviço quando a demanda é previsível.
- **Geram vendas correlatas.** Clientes satisfeitos são mais receptivos a seus novos produtos. Clientes fiéis, em geral, são menos sensíveis a preço do que novos clientes.
- **É mais barato alcançá-los.** É necessário investir muito menos em comunicação porque você já sabe a melhor forma de chegar a eles. E novas vendas para clientes já ativos exigem menor esforço de marketing em geral.
- **Eles indicam a empresa para outras pessoas.** Além de gratuitas, indicações positivas são muito poderosas para convencer novos clientes a testar seu produto. Pesquisas sugerem que clientes satisfeitos chegam a comentar com até cinco outras pessoas a boa experiência que tiveram com algum produto.

Experimente

Para ajudar a determinar para quais segmentos direcionar uma estratégia de marketing, responda a estas perguntas:

Quais clientes posso atingir?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

Quais são as vulnerabilidades da concorrência?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

O que os meus clientes mais rentáveis têm em comum?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

O que os meus clientes menos rentáveis têm em comum?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

Estabeleça conexões

Com base nas suas respostas acima, quais segmentos provavelmente terão interesse no que você tem a oferecer e poder aquisitivo para comprar?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Defina o mix de marketing

Ao criar uma estratégia de marketing, você define o que, quando, como e por quanto vender seu produto. Os especialistas referem-se a isso como “mix de marketing”. E é ele que define a experiência de seu cliente.

Um mix de marketing define:



- **Produto.** O que você vai vender? O que o produto e o serviço ajudam o cliente a realizar? O que diferencia o produto, de uma forma convincente, do que a concorrência vende?
- **Preço.** Quanto vai custar? O preço sugerido é diferente do preço real? Haverá pacotes ou descontos?
- **Praça.** Onde você vai vender o produto? Você vai usar um distribuidor ou seus próprios pontos de venda? Qual a sua estratégia de comércio eletrônico?

- **Promoção.** Como você vai garantir que seus clientes conheçam, gostem e queiram comprar seus produtos? Qual combinação de atividades de comunicação, tais como embalagem, propaganda, redes sociais e relações públicas, você usará?

Essas decisões precisam ter coerência estratégica: um elemento não pode prejudicar o outro. Por exemplo, uma empresa de bolsas de luxo será muito seletiva em relação à “praça” de atuação. A empresa decidirá quais varejistas serão usados para comercializar o produto, com base na clientela de alto poder aquisitivo.

Quatro formas de vender um serviço

- **Diferenciar a prestação do serviço.** Como a maioria das empresas do setor presta o serviço? Há outra forma que seja mais simples e voltada para o cliente? Por exemplo, um varejista ganhou muito quando decidiu vender produtos de beleza de prestígio em expositores abertos em vez de mantê-los atrás do balcão, como era a norma do setor. A mudança permitia que os clientes tocassesem e sentissem o produto sem a assistência de um vendedor.
- **Recompensar a excelência no atendimento ao cliente.** Contrate e treine funcionários que priorizam o cliente. Comemore as melhores práticas e recompense suas habilidades para gerar críticas positivas nas redes sociais e vendas repetidas.
- **Oferecer um ambiente atraente.** Priorize a conveniência e o conforto dos seus clientes. Por exemplo, uma sala de atendimento ao cliente agradável, com café e Wi-Fi grátis ou um site fácil de usar podem ser um fator de motivação poderoso para os clientes decidirem usar o seu serviço em vez de usar o da concorrência.
- **Melhorar a capacidade de solução de problemas.** Erros acontecem, mas há maior fidelização de clientes quando eles sentem que o problema foi resolvido de forma cuidadosa e imediata.

Analise a concorrência *

Concorrência não é somente as empresas que produzem produtos similares. É qualquer um que tenha por objetivo atender às mesmas necessidades dos seus clientes.

A concorrência inclui:

- Empresas que produzam o mesmo tipo de produto que você, seja genérico ou de custo mais alto ou mais baixo
- Empresas que fabriquem substitutos para seus produtos
- Empresas que fabriquem produtos que competem pela atenção e pelo orçamento do seu cliente
- Startups que lancem tecnologias que transformam o setor

Por exemplo, uma empresa que fabrica pranchas de snowboarding para clientes adolescentes pode ter os seguintes concorrentes:

Exemplos de concorrentes

Ski, trenó, motoneve e outros equipamentos de recreação para o inverno.

PRANCHAS DE SNOWBOARD TOP DE LINHA

Outras marcas de artigos para snowboarding.

Marcas da moda, empresas de entretenimento, redes de restaurante e outros que competem pela atenção do público adolescente.

Empresas “start-up” incluindo designers de novos tipos de prancha e materiais para prancha. Empresas que são pioneiras e promovem esportes alternativos.

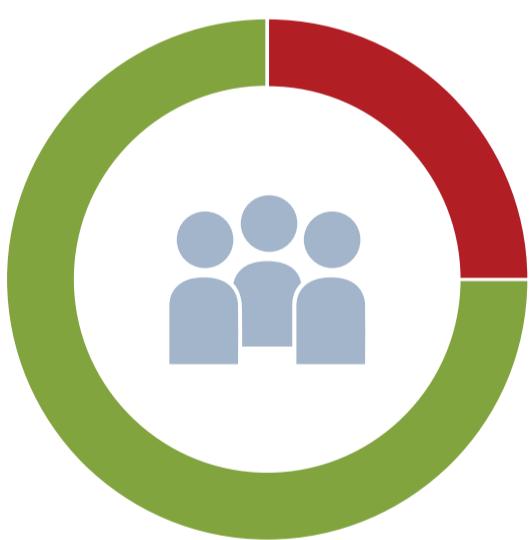
Depois de identificar os atuais e possíveis concorrentes, crie um mapa do cenário da concorrência. Identifique os pontos fortes, as deficiências e o mercado de cada concorrente.

Para cada concorrente, determine:

- **Participação de mercado.** Qual porcentagem de seu público-alvo seu concorrente já atendeu?
- **“Share of mind”.** Quando questionados, qual porcentagem de seus possíveis clientes mencionam o nome de um concorrente como o primeiro que vem à mente?
- **“Share of heart”.** Qual porcentagem dos seus possíveis clientes afirma preferir comprar da concorrência a comprar de qualquer outra empresa?

Analise a concorrência

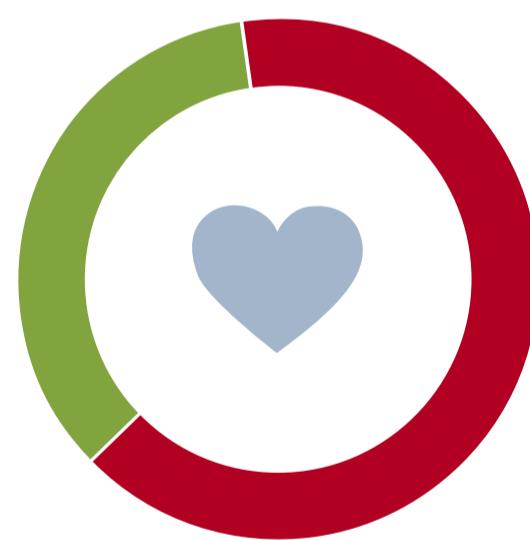
■ CONCORRÊNCIA ■ VOCÊ



PARTICIPAÇÃO
DE MERCADO



PARTICIPAÇÃO
NA MENTE



PARTICIPAÇÃO
NO CORAÇÃO

Concorrentes que tenham participações significantes nas “mentes e nos corações” dos clientes tem a maior chance de ameaçar a sua participação no mercado.

Como pesquisar os seus concorrentes

- **Estude os materiais de marketing deles.** Como os seus concorrentes se apresentam? O que é inovador ou atraente? O que eles deixam de dizer?
- **Avalie a cobertura da mídia.** O que as pessoas dizem sobre seus concorrentes? Consulte jornais tradicionais, bem como blogs influentes, feeds do Twitter, páginas do Pinterest, Reddit, Instagram e outras redes sociais. Isso traz insights sobre o coração e a mente dos clientes.

- **Crie um panorama financeiro.** Quais são as promoções dos seus concorrentes, quais produtos promovem crescimento e quais estão perdendo participação de mercado? Essas informações estão disponíveis em relatórios anuais, serviços de relações com investidores e em outras fontes de dados.
- **Peça feedback.** Pergunte aos seus colegas, clientes atuais, ex-clientes, fornecedores e outros profissionais do setor o que seus concorrentes fazem bem e quais as suas deficiências.

Encontre lacunas

Após mapear o cenário competitivo, procure lacunas. Há deficiências comuns? Quais demandas de clientes nenhuma empresa atende?

Destaque o que *você* pode oferecer em vez de tentar igualar-se à concorrência. Empresas que são vistas como “iguais” dificilmente lideram o mercado. Se tentar imitar a concorrência, você pode tomar decisões que produzam ganhos de curto prazo em detrimento de resultados de longo prazo.

Como lucrar com a criação de categorias



[Sobre](#) [Biografia](#) [Transcrição](#)

O que é um criador de categoria? É alguém que oferece inovação de produtos combinada com inovação no modelo de negócios. É a melhor estratégia de crescimento.

A Anheuser-Busch InBev redefiniu a categoria de bebida ao lançar a Bud Light Lime-a-Rita, uma bebida que mistura malte com margarita pronta para beber. A empresa criou uma nova bebida que superou as cinco marcas de bebidas com crescimento mais rápido em um fator combinado de 10.

A Keurig fez algo parecido quando lançou um sistema exclusivo para preparar cafés individuais em casa ou no trabalho em cápsulas de café pré-medidas. Todos esses esforços tiveram sucesso porque os inovadores focaram na criação de categoria. Eles encontraram uma necessidade em seus mercados e confiaram nas reputações atuais para impulsioná-la para frente.

Minha empresa ajudou centenas de empresas a aumentar as vendas e ganhar vantagem competitiva usando esse método. Nossas pesquisas mostram que os criadores de categoria aumentam a receita 4 vezes e a capitalização de mercado 6 vezes mais rápido que outras empresas de altocrescimento.

Então, como se tornar um criador de categoria?

Primeiro, foque a pesquisa de mercado na previsão do futuro, não no passado. De acordo com um estudo de 2009 do Boston Consulting Group, apenas 20% a 35% do orçamento de pesquisa de mercado são gastos em estudos estratégicos, com foco no futuro. Pesquisando sobre as empresas dos EUA de maior crescimento, concluímos que essa porcentagem deve ser de, no mínimo, 50%.

Em seguida, crie equipes temporárias de elite focadas na criação de categoria. Dê uma tarefa de seis meses a funcionários de alto desempenho de marketing, vendas, P&D, finanças e operações. Não há nada melhor para um funcionário de alto desempenho do que uma chance de ser empreendedor com altos recursos da empresa. Dê a eles recursos para viagens e pesquisa e a oportunidade de apresentar os resultados para altos executivos. Deixe claro que você está disposto a investir em ideias e nos principais pilotos que tenham potencial para criar novas categorias, mesmo que elas não ofereçam lucro em curto prazo.

Por último, procure boas ideias fora de sua categoria que você possa comprar ou emprestar. Criadores de categoria bem-sucedidos não ficam presos a quem inventou um conceito, desde que encontrem um modo de aproveitá-lo. A Apple não inventou o MP3 player mas acrescentou ao iTunes uma estética e um modelo de varejo inovador. A Chobani não inventou o iogurte grego, mas criou uma versão atraente para o paladar americano e um segmento de iogurte que rende US\$ 2 bilhões em um mercado de US\$ 6 bilhões por ano.

O medo de arriscar impede muitas empresas de criar novas categorias. Não seja uma delas, porque as recompensas de lançar uma nova categoria são boas demais para deixar passar.

Experimente

Pense em seus concorrentes. Liste:

Empresas que produzem o mesmo tipo de produto que nós

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

Empresas que fabricam substitutos para nossos produtos

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

Empresas que fabricam produtos que competem pela atenção e pelo orçamento do nosso cliente

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

Startups com tecnologias que transformam o setor

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa. 

Foco na comunicação

Comunicação eficaz é o cerne de qualquer estratégia de marketing. É como você chama a atenção para seu produto, cria vínculos com o seu público e estimula compras. Boa comunicação é a chave para o sucesso.

A comunicação de marketing tem como objetivo: *

- **Eleve a consciência de marca.** Informe ao seu público-alvo o que você oferece.

EXEMPLO

Quando uma empresa ferroviária lançou o serviço de alta velocidade entre duas grandes cidades, investiu pesado em publicidade, no rádio e nos jornais, anunciando o novo serviço.

- **Destaque os recursos do produto.** Qual aspecto do produto o torna valioso e único?

EXEMPLO

Em um comercial de TV, a empresa ferroviária mostrou as comodidades do trem: tomadas elétricas para notebooks e acesso à rede Wi-Fi gratuita, um carro-restaurante e seis horários de partida diários.

- **Crie uma impressão positiva.**

EXEMPLO

A empresa ferroviária contratou uma empresa de relações públicas que pediu aos jornalistas que fizessem o percurso da nova rota do trem. As opiniões deles sobre a conveniência da viagem e sobre seus ganhos de produtividade foram publicadas em revistas, diversos jornais e blogs da cidade. A ação trouxe uma reputação inicial positiva para o serviço.

- **Ganhe uma posição privilegiada na mente dos clientes.**

EXEMPLO

O trem de alta velocidade competia com um voo comercial, que envolvia um valor alto por estacionamento, sistemas de inspeção de segurança e longas filas no aeroporto. O marketing da empresa ferroviária criou panfletos de mala-direta que ressaltavam a velocidade, a conveniência e a confiabilidade, mesmo em dias com mau tempo. A campanha fez com que a viagem de trem ganhasse uma posição de preferência junto aos clientes em relação à viagem aérea.

- **Gere intenção de compra.**

EXEMPLO

A empresa enviou uma mala-direta a clientes antigos que oferecia 10% de desconto para viagens nas primeiras oito semanas após o lançamento do serviço.

Defina os canais

Ao elaborar a estratégia de comunicação, será necessário definir:

- **O que dizer.** Qual é a mensagem mais eficaz, em quais situações? Por exemplo, se você vende xampu, pode fazer sentido usar uma mensagem geral sobre brilho e saúde dos cabelos e enfatizar características específicas como um frasco fácil de manusear ou com tamanho 30% maior.
- **Como você alcançará seus clientes.** Existem infinitas formas, desde comerciais de TV a mala-direta e mensagens de texto para os celulares dos clientes. Para escolher uma, decida se quer alcançar vários clientes de uma só vez, ou um pequeno subgrupo com uma oferta em particular ou informações personalizadas.
- **Com que frequência entrar em contato.** Haverá comunicações regulares ou faz mais sentido coordenar esse custo com estações, eventos ou promoções específicas?

Tenha o melhor ROI com marketing

Com as restrições de tempo e orçamento, não será possível utilizar todas as formas de comunicação para a sua marca. Em vez disso, escolha aquelas que podem trazer o maior retorno sobre o investimento (ROI), fazendo o seguinte:

- **Identifique onde há maior receptividade por parte dos clientes.** Por exemplo, não anuncie na versão impressa do jornal se o seu cliente lê notícias pelo Twitter. Não envie imensos catálogos impressos se o seu cliente prefere fazer compras on-line.
- **Alcance seu cliente em diversos locais.** Uma mensagem tem maior poder se repetida. Por exemplo, você vê de relance a propaganda de um filme na lateral de um ônibus. Porém, imagine como ela seria mais efetiva se, nos próximos dias, você também lesse uma crítica favorável do filme em um blog, visse uma janela pop-up oferecendo ingressos para o filme em um dos seus sites favoritos de entretenimento e visse uma entrevista com o ator principal na TV.
- **Seja relevante, autêntico e ético.** Os clientes são bombardeados diariamente com conteúdo. Conquiste a confiança enviando conteúdo personalizado e relevante para o que precisam. Por exemplo, em vez enviar um e-mail genérico em massa, crie mensagens que reflitam as preferências de compras passadas e as necessidades sazonais dos clientes.
- **Seja coerente.** A sua comunicação deve refletir os mesmos valores, tom e promessa da marca, seja qual for o canal em questão. Portanto, se sua marca é a de uma empresa de tecnologia inovadora, seus anúncios, expositores de loja e site devem mostrar o mesmo comprometimento com a engenhosidade.

How Google Markets with Emotion



Sobre Biografia Transcrição

Em 2009, entrei para um novo grupo na Google. Eu havia trabalhado no marketing tradicional por vários anos quando fui para esse novo grupo cuja única missão era mostrar ao mundo o que eles adoravam no Google. Meu primeiro projeto para o grupo me ensinou uma lição e foi um passo de mudança de carreira para mim. Eu fiz marketing de produto tradicional e nós conversamos sobre os benefícios e a razão de os nossos produtos serem tão bons. No entanto, queríamos criar uma ligação emocional com o Google Search, um produto que todo mundo usa diariamente sem pensar a respeito.

Tínhamos uma equipe pequena e tivemos a ideia de contar a história de um homem por meio das pesquisas que ele fazia no Google. Enquanto elaborávamos essa narrativa, eu falei para o vice-presidente: "A história desse rapaz retrata o seu produto e as pessoas têm uma ligação com ele. O que você acha?" Ele disse: "Excelente, maravilhoso, incrível. Aqui está uma lista de 20 características que precisamos garantir que fiquem em evidência".

Passamos a acompanhar a vida do rapaz. Em uma reunião, decidimos: "Ele conheceu uma garota em Paris e, como quer ter um relacionamento com ela, começou a buscar na Internet conselhos sobre namoro à distância". Nós procuramos no Google Search e não encontramos nenhum resultado bom. Não havia nenhum conselho sobre namoro à distância. Pensamos: "O que podemos fazer?" Então, ficamos literalmente em volta do computador do produtor tentando ter alguma ideia.

Alguém da equipe disse: "Provavelmente, ele se mudará". Então, colocamos isso no vídeo. E acho que, no final das contas, foi o que fez dar certo. Nosso narrador apaga "conselhos sobre namoro à distância" e coloca "empregos em Paris". E a conclusão foi a seguinte: essa pessoa está, na verdade, pensando e decidindo sua vida por meio dessas pesquisas.

Eu voltei e disse: "Aqui está o nosso vídeo. Incluímos muitos recursos, mas esta é a história." O vídeo tinha 60 segundos. Mostrei para o vice-presidente e ele ficou maravilhado. Ele teve impacto. Todos amaram. O vídeo foi mostrado para os fundadores e eles adoraram. Assim, o que era para ser mais um vídeo reproduzido no YouTube por um tempo, de repente, acabou se tornando o primeiro comercial de TV da Google e foi transmitido no Super Bowl, que é o maior evento de TV nos Estados Unidos e, claro, de maior audiência.

Mas a verdadeira lição para mim neste processo todo foi ignorar aquela lista de 20 características. Mostramos algumas delas, mas a verdadeira experiência que queríamos transmitir e com a qual queríamos que as pessoas se conectassem emocionalmente era sobre aquela pessoa. Não era sobre cada detalhe do nosso produto. Era sobre a experiência de uma pessoa usando o Google Search para tocar a vida em frente. E meu papel, sendo do departamento de marketing, era garantir que essa história ficasse em evidência.

Ciclos de vida do produto

Todos os produtos e serviços têm um ciclo de vida. Após o lançamento no mercado, a demanda cresce, atinge o pico e, em algum momento, cai.

Ao elaborar a estratégia de marketing, determine em que estágio o ciclo de vida do seu produto está. Um produto novo pode precisar de um orçamento de comunicação maior para ampliar a consciência dos clientes em relação a ele. Para um produto maduro, pode ser necessário que uma equipe de design acrescente novos recursos para impulsionar as vendas.

Estágio do produto	Características	Necessidades de marketing
Introdução	<ul style="list-style-type: none"> Novos produtos podem ter poucos concorrentes diretos, mas, mesmo assim, ainda ter dificuldades para atrair a atenção dos clientes. É normal que haja perdas financeiras, pois os custos com desenvolvimento contínuo e de fabricação do produto são especialmente pesados na fase inicial. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar com frequência para fazer os clientes conhecerem e lembrem do produto. Criar experiências que permitam que as pessoas toquem e sintam o produto.

Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> O rápido crescimento da receita atrai a concorrência. 	concorrência oferece. <ul style="list-style-type: none"> Ampliar a marca com produtos complementares ou serviços relacionados.
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> Demandas e crescimento lento. A categoria do produto consolida-se e há um número menor de grandes fabricantes. Intensificação da concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> Ajustar o preço. Divulgar o valor. Coletar feedback de ex-clientes e corrigir as deficiências do produto.

Estágio do produto	Características	Necessidades de marketing
Declínio	<ul style="list-style-type: none"> Queda nas vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> Acrescentar recursos que os clientes consideram significativos e pelos quais pagarão. Atualizar o tom, as imagens e a publicidade da marca. Divulgar o valor do produto ou serviço revitalizado. Explorar novos mercados.

Precisa de um novo produto? *

Todas as empresas precisam criar regularmente novos produtos que atendam às necessidades dos clientes ou que substituam um produto antigo que se tornou obsoleto. Muitas vezes, o desenvolvimento de produtos fica a cargo de uma equipe de projeto dedicada. No entanto, sua equipe pode contribuir para o desenvolvimento de produtos. Pergunte-se como sua equipe pode ajudar de alguma destas formas:

- Descrever a oportunidade de mercado para a equipe de projeto.
- Gerenciar os testes de mercado e coletar feedback.
- Fornecer informações sobre os desejos do consumidor.
- Sugerir recursos valorizados.
- Sugerir extensões de produtos.

NÚMERO

1.500 a 1.600. Esse é o número de mensagens comerciais a que os americanos são expostos em um dia normal. Estima-se que 5% delas sejam notadas. *

FERRAMENTA

Ciclo de vida do produto

 [Baixar Ferramenta](#)

Aja

O que você pode fazer da próxima vez para começar a desenvolver uma estratégia de marketing?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Elaborar e implementar um plano de marketing

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

Curso

Fundamentos do marketing



Lições



- 1 Promover uma orientação de marketing**
- 2 Entender seu cliente**
- 3 Criar uma estratégia de marketing**
- 4 Elaborar e implementar um plano de marketing**

Elabore um plano de marketing

Defina o objetivo

Descreva a oportunidade

Detalhe sua estratégia

Apresente informações financeiras

Acrescente uma conclusão

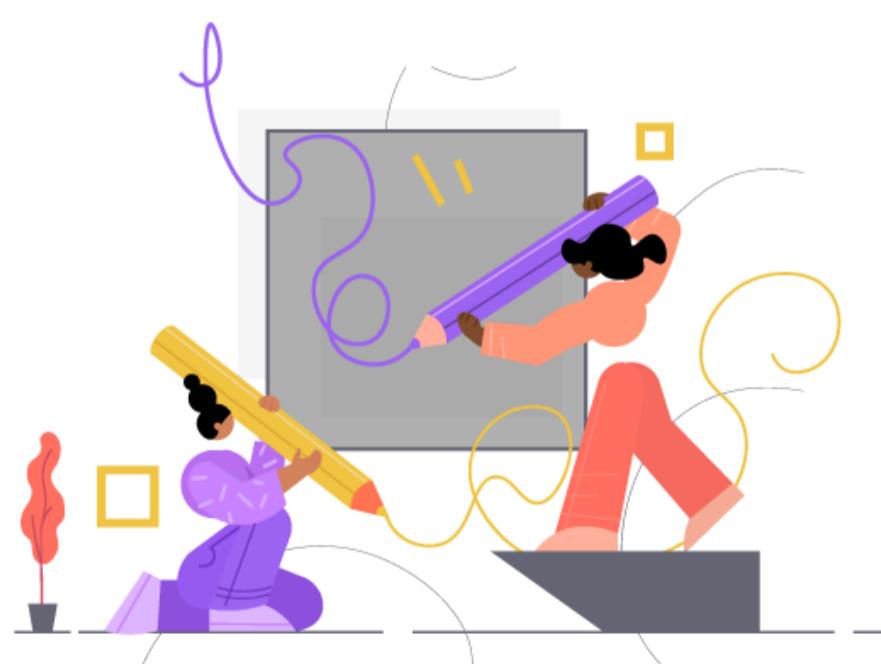
Implemente seu plano de marketing

5 Marketing global

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



Elaborar e implementar um plano de marketing

Para a sua estratégia de marketing ser bem-sucedida, você precisa de um plano convincente e conciso.

21 Minutos

Elabore um plano de marketing *

Um plano de marketing descreve sua campanha: estabelece os objetivos, apresenta as condições comerciais atuais e explica a estratégia a ser usada.

Seu plano de marketing deve conter, pelo menos:

- Um sumário executivo, incluindo seu objetivo
- Uma avaliação da oportunidade de mercado
- Um resumo da estratégia a ser usada
- Metas financeiras, orçamentos e previsões
- Uma conclusão

Procure deixar o seu plano de marketing o mais simples, organizado e útil possível para seus colegas de trabalho. Quanto mais fácil de ler, mais fácil será a implementação.

Defina o objetivo *

Seu plano de marketing começa com um sumário executivo que contém seus objetivos: uma breve explicação do que pretende fazer e por qual motivo.

Ao redigir o sumário executivo, pergunte-se: *If someone reads nothing other than this summary, have I made a strong enough case for my plan?*

Tendo em vista que seu objetivo deve ser a parte mais clara e mais contundente de seu plano, pode ser interessante redigir seu objetivo e sumário executivo por último, depois de aperfeiçoar os fatos e ideias das outras seções.

EXEMPLO

A Credit United, uma empresa fictícia, apresentou este sumário executivo de seu plano para lançar um novo produto, cartões de crédito pré-pagos:

Em 90 dias, a Credit United lançará o *Go! Card*, uma nova linha de cartões de crédito pré-pagos voltada para o público jovem, que está usando um serviço de cartão de crédito pela primeira vez. Nossa habilidade para atrair clientes jovens é fundamental para nos mantermos competitivos no futuro. Vemos o

Go! Card como uma forma de atender melhor nossos 27 milhões de clientes atuais que têm filhos com idade entre 13 a 21 anos e que procuram formas seguras e convenientes para que os filhos tenham acesso a dinheiro. O sucesso no lançamento do produto ajudará a ampliar a exposição da marca e promoverá a fidelidade dos clientes iniciantes. Os cartões funcionarão como cartões de débito e serão aceitos em todos os lugares que aceitam os cartões tradicionais. A receita será proveniente da taxa de anuidade do cartão e da taxa de recarga. O lançamento do produto será feito por meio de uma campanha robusta, com anúncios no rádio, na TV e na mídia impressa, campanha em redes sociais e divulgação direta em escolas de segundo grau e universidades privadas.

Encontre o mercado ideal



[Sobre](#) [Biografia](#) [Transcrição](#)

Não importa se você está iniciando uma nova empresa ou lançando um novo produto ou serviço, um dos maiores desafios que provavelmente enfrentará é qual mercado-alvo abordar primeiro. Esse desafio é como ser uma criança com um brinquedo. Você tem uma inovação e ela pode ser útil para muitas pessoas. Você passa muito tempo identificando quem é e onde está seu cliente ideal. De fato, identificar seu mercado-alvo é um primeiro passo fundamental.

Mas, como consultor de empreendedores há muito tempo, já vi muitas empresas fazerem essa pesquisa para se lançarem em todos os mercados-alvo de uma só vez. Na minha experiência, é uma receita para o fracasso. Você precisa fazer o seguinte: não se apressar nem tentar atingir todos os segmentos do mercado ao mesmo tempo, e sim exatamente o oposto. Você precisa criar uma ordem de batalha. Precisa decidir em qual ordem chegará a cada segmento de mercado.

Muitos executivos visam primeiro alcançar o maior segmento. Eles pensam que mais clientes em potencial significam mais lucro em potencial. Mas nem sempre isso acontece.

Em vez de visar o tamanho, você deve visar as oportunidades. A oportunidade não está no tamanho, mas na taxa de crescimento. A meu ver, os melhores mercados são os de crescimento mais rápido, não necessariamente os maiores. Há uma boa razão para isso. Um mercado grande, mas de crescimento lento, implica em muita concorrência arraigada. Para entrar nesse grande mercado lento, você precisará caçar clientes. A caça é cara e demorada. É divertida, mas requer muito esforço.

Em mercados em crescimento, mesmo sendo menores, aparecem novos clientes todo dia que ainda não fizeram uma escolha. Para eles, você e os já estabelecidos estão em pé de igualdade. Não parece, mas mercados pequenos que crescem rapidamente são melhores do que mercados grandes que crescem lentamente.

Após identificar os mercados em crescimento que deseja atingir, pense em quanto tempo, esforço e dinheiro serão necessários para alcançá-los. Para isso, pergunte-se a quantos passos de distância você está desse segmento de mercado.

Com "passos", eu geralmente me refiro a obstáculos. O que impede você de alcançar os clientes? Há uma rede de distribuição dedicada ou bloqueada? Há obstáculos internacionais para que seu produto chegue ao comprador final? Quantas camadas você precisa ultrapassar para chegar ao cliente e qual é a dificuldade de penetrar essas camadas?

Em grandes vendas de empresas, por exemplo, quase sempre há um grupo de consultorias cujo único trabalho é avaliar você e outros produtos da empresa. Portanto, há um painel de influenciadores e avaliadores que agora são os obstáculos para você atingir esse mercado. O custo e o tempo de persuadi-los para obter a aprovação deles pode retardar sua entrada no mercado. São caminhos e passos que você precisa dar para alcançar aquele segmento de mercado.

Ao focar no crescimento, não no tamanho, e analisar os passos entre você e o cliente em potencial, você prepara sua empresa para um lançamento de sucesso.

Pesquisa

Você já elaborou um plano de marketing antes?

35% Sim

64% Não

Total de respostas: **113**

Descreva a oportunidade *

Descreva o clima comercial para seu produto ou serviço. Deixe claro o valor exclusivo que você pode oferecer ao mercado.

Sua avaliação deve explicar:

- **A oportunidade que você vislumbra para seu produto ou serviço.** Que nicho não é atendido? Por que os clientes deveriam comprar de você e não de outros?

EXEMPLO

O plano da Credit United explica que, por causa do estilo de vida corrido, os jovens clientes precisam realizar pagamentos eletrônicos. Mesmo assim, os pais preocupam-se com a abertura de linhas de crédito tradicionais para os jovens. Ao contrário da concorrência, a Credit United lançará o Go! Card com um aplicativo móvel para pagamentos que atende às necessidades dos jovens clientes.

- **Os segmentos de clientes que você identificou.** Crie miniperfis de diferentes grupos de clientes, descreva-os em detalhes e priorize como alcançá-los.

EXEMPLO

A Credit United descreve diversos segmentos de clientes e afirma que o foco principal são os atuais clientes com filhos de 13 a 22 anos.

- **O cenário competitivo e possíveis ameaças.** Que empresa oferece um produto similar e qual a participação de mercado dela? Quais empresas poderiam tornar-se concorrentes? Quais ameaças externas e desafios internos você prevê?

EXEMPLO

A Credit United identifica diversos possíveis concorrentes e desafios, incluindo:

- Uma grande instituição que atende clientes de baixa renda e vende cartões pré-pagos principalmente em postos de troca de cheque e pagamento de contas. Como a empresa já tem um serviço e gestão de dados para esse produto, ela poderia ampliar a oferta com um cartão pré-pago para clientes de maior poder aquisitivo.
- Outra instituição oferece cartões pré-pagos, mas não tem um aplicativo móvel que permita pagamento. Esse concorrente pode se tornar uma ameaça maior se decidir aproveitar o aumento da conscientização sobre o produto que a Credit United criará. A empresa pode decidir comercializar os seus cartões como um produto alternativo com taxas menores. Essa empresa reagiu de forma agressiva no passado quando lançamos novos produtos.
- Um possível desafio em relação à mão de obra é que a Credit United não contratará mais recursos para o setor de atendimento ao cliente para o suporte a esses cartões. Novos produtos normalmente geram uma sobrecarga em centrais de atendimento e a Credit United não pode admitir falhas no serviço de atendimento de seus principais produtos de crédito.

Experimente

Pense em sua empresa e nos produtos ou serviços que ela oferece:

Qual produto ou serviço sua empresa vende e de que forma é útil para os clientes?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.



Quanto custa o produto ou serviço? Há algum desconto?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.



Onde você vende seu produto ou serviço?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.



Como sua empresa promove seu produto ou serviço?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.



Detalhe sua estratégia

Descreva a estratégia que usará para atrair e atender os clientes. Descreva as decisões que você tomou em relação a produto, preço, praça e promoção.

Isso ajuda os seus colegas a visualizar como podem ajudar a concretizar o seu plano. Seu plano deve ser voltado para a ação o máximo possível. Por exemplo, talvez você tenha definido um cronograma detalhando a implantação de sua estratégia de comunicação, e que menciona quando os anúncios impressos e na televisão serão lançados, e qual será o investimento mensal em anúncios pay-per-click.

Busque feedback de seus colegas sobre o produto, o preço, a praça e a promoção antes de finalizar seu plano. Por exemplo, se você vende o produto em um ambiente de loja, qual é a opinião dos vendedores sobre os recursos e o preço do produto? Qual é a opinião da equipe de relações públicas sobre o nome e a história do produto? Peça a ajuda de outras pessoas para resolver problemas táticos, para ter certeza de que será uma ação eficaz.

EXEMPLO

A estratégia de marketing da Credit United para o *Go! Card* inclui:

- **O produto.** “Os *Go! Card* serão divertidos, coloridos e podem ser personalizados com fotos, frases e outras informações pessoais.”
- **Preço.** “Cobraremos anuidade e uma taxa de recarga de 5% toda vez que o cartão for reabastecido com créditos. Nos primeiros três meses após o lançamento, os titulares atuais dos cartões não pagarão a anuidade se solicitarem um *Go! Card*.”

- **Praça.** “O cartão estará disponível nos nossos pontos de venda de varejo e no nosso site. Também criamos parcerias de compartilhamento de receita com três grandes empresas de varejo de telefonia celular para promover o aplicativo de pagamento *Go!* em cada telefone vendido.”
- **Promoção.** “Uma campanha tradicional na mídia impressa, no rádio e na TV para apresentar o produto e associar a marca a uma forma de pagamento divertida e segura. Para maior exposição inicial, contrataremos uma equipe de relações públicas para nos ajudar com eventos, distribuição de produtos e uma campanha nas redes sociais.”

FERRAMENTA

Planilha para elaborar um plano de marketing

 [Baixar Ferramenta](#)

Pare por um momento

Com quem você poderia falar para entender melhor a estratégia de marketing da sua empresa? Quais perguntas você pode fazer para compreender melhor o assunto?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Apresente informações financeiras

Para que seu plano seja aprovado, será necessário apresentar:

- Uma estimativa do tamanho do mercado
- O valor a ser gasto em marketing e uma descrição de como o valor será alocado, por tarefa e por mês
- Projeções de receitas e lucros

Os valores devem ser realistas e factíveis. É melhor estabelecer um objetivo inicial conservador e superar as expectativas do que o contrário.

Como os números são uma forma poderosa de conseguir apoio, é aconselhável incluir esses dados por todo plano onde for relevante e resumir os dados em sua própria seção no final do plano.

Acrescente uma conclusão

A conclusão deve resumir os pontos principais e terminar com uma declaração marcante e visionária sobre o potencial deste projeto.

É uma boa ideia incluir informações de contato e links para recursos internos, como os wikis do projeto, para mais informações.

EXEMPLO

O Go! Card é o nosso primeiro produto de uma campanha voltada para o desenvolvimento da fidelidade à marca entre os clientes jovens. Nosso objetivo é aumentar as receitas, ao mesmo tempo em que aprofundamos nossa relação com os clientes atuais e criamos uma nova relação com a próxima geração. Para mais informações, entre em contato com Lilly Randolph ou Arnav Singh.

Refresh Your Marketing to Drive Sales



[Sobre](#) [Biografia](#) [Transcrição](#)

Ao longo da minha carreira no esporte e no entretenimento, vi que eu obtive conhecimentos de marketing. Passei os primeiros anos da carreira na NBA e escrevi grande parte da cartilha do marketing esportivo. Depois fui para a MTV, onde fiz o mesmo na música e no entretenimento. Mesmo assim, minha crescente confiança de que conhecia o espaço de marketing neste mundo foi abalada uns anos atrás, ao escrever um livro.

Por um lado, isso pode parecer bem estranho. Porém, o legal do marketing de hoje em dia, principalmente quando se trata de livros, é que todo dia obtemos indicadores que nos mostram nosso nível de sucesso e podemos ficar obcecados pelos rankings de livros que são publicados on-line.

Lembro de três dias seguidos em particular. No domingo, eu participei do programa de rádio London Sports News. Foi ótimo, pois meu livro era sobre as Olimpíadas de Londres 2012. Coincidemente, foi antes do Natal, época perfeita para venda de livros, e, como havia nevado, não havia eventos esportivos. Então, o apresentador teve que conversar comigo durante as três horas de programa. Eu pensei que venderia muitos livros.

No dia seguinte, dei palestra para uma plateia da área de negócios —umas 900 pessoas— sobre os desafios e as oportunidades nos quais ela tem impacto. Mais uma vez, achei que seria uma oportunidade razoável de marketing. Fiquei de olhos atentos.

No outro dia, eu não tinha nenhum compromisso. Sendo um dia útil comum, eu estava no trem a caminho do trabalho, quando li algo sobre as Olimpíadas com que discordei veementemente. Então, copiei o link em uma publicação que fiz no Twitter expressando meu desacordo. Algumas pessoas repassaram minha opinião.

Acho bem interessante observar o impacto de cada um desses eventos sobre as vendas. Em disparado, o maior impacto foi o tuíte; o segundo maior foi falar para líderes empresariais da comunidade; e o terceiro maior impacto foi falar por três horas para milhares de ouvintes do programa de rádio.

Acredito que isso me ensinou alguns aspectos sobre o mundo do marketing.

Primeiro, devo melhorar minha voz no rádio, mas o mais importante, na verdade, é que, se você acha que entende de marketing, mas esse conhecimento foi adquirido há mais de dois anos, não confie nele. O mundo muda rápido demais. É preciso continuar aprendendo sempre o que tem impacto real sobre as vendas.

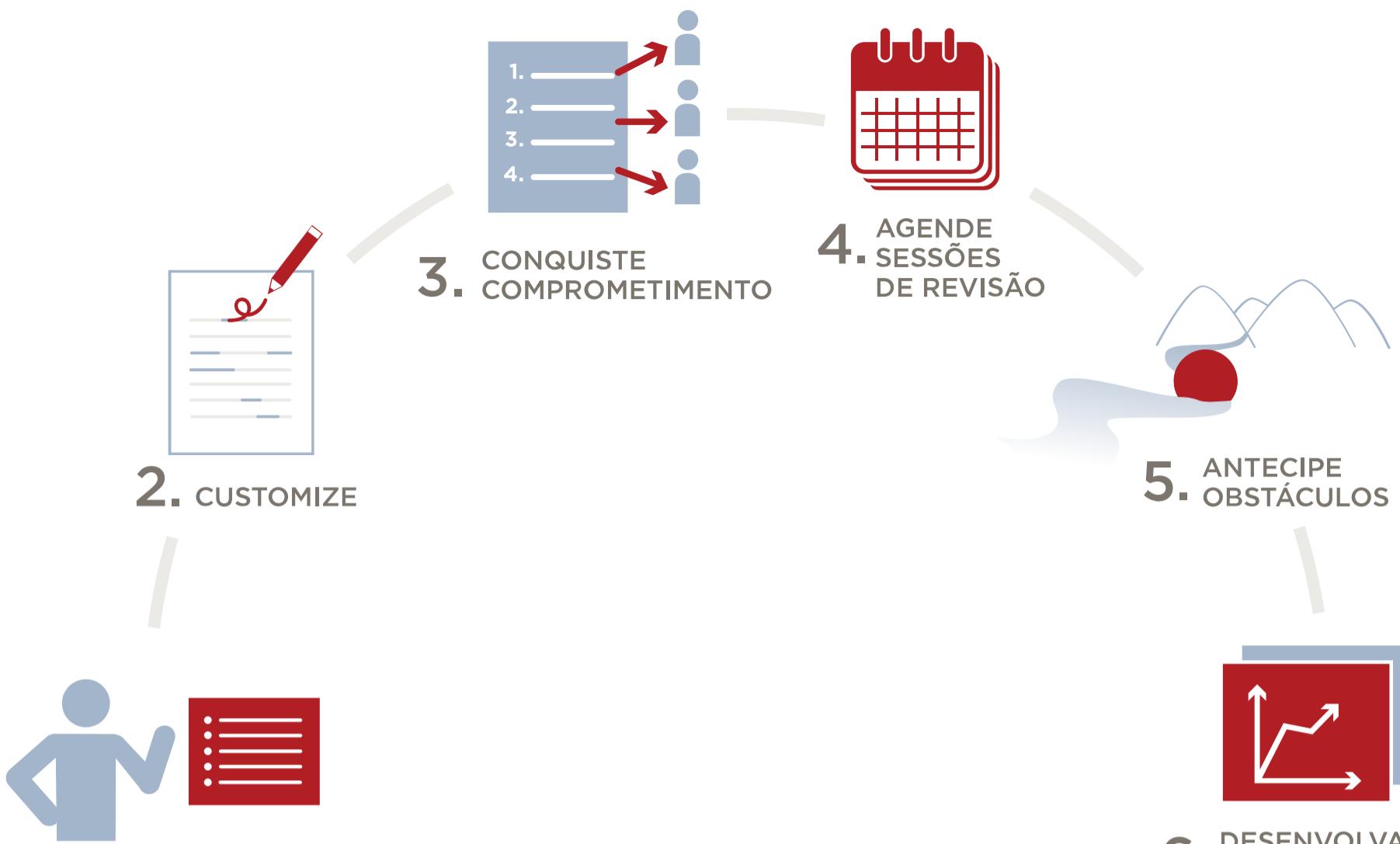
Segundo, poucos dados vão longe e é importante acompanhar o que você está fazendo de uma perspectiva de marketing e o impacto que suas ações têm sobre as vendas.

Terceiro, na minha opinião, pensar a partir de uma perspectiva de marketing, na verdade, não é ser interessante para muitos, e sim ter uma forte convicção ou forte visão que realmente tenha repercussão em alguns. Isso é o que tem maior impacto direto sobre as

Implemente seu plano de marketing*

Agora que finalizou seu plano de marketing, precisa colocá-lo em prática.

Para implementar seu plano:



1. APRESENTE

- **Apresente seu plano.** Não basta enviar o documento por e-mail. Promova seu plano ativamente. Reúna-se com pequenos grupos e faça uma apresentação interativa. Incentive perguntas e comentários. Seus colegas se sentirão motivados a dar o melhor de si se sentirem-se atraídos pela sua visão e sentirem seu comprometimento pessoal.
- **Personalize o plano.** Alguns departamentos precisam de mais informações em certas áreas e menos em outras? Como todos nós temos pouco tempo disponível, transmita as informações mais adequadas e relevantes para cada parte interessada. Por exemplo, você pode personalizar listas separadas de metas intermediárias e resultados para cada departamento que participe do projeto.
- **Conquiste comprometimento.** Confirme se dispõe dos recursos, acesso a ajuda e apoio político necessários para materializar o plano.
- **Agende reuniões regulares para avaliação.** Crie equipes multidisciplinares que possam se reunir com regularidade para monitorar o progresso do plano e solucionar problemas.
- **Preveja os obstáculos.** Determine com antecedência de que modo você enfrentaria desafios como baixa demanda por parte dos clientes ou novas ofertas da concorrência.
- **Desenvolva indicadores para mensurar.** Pode ser caro implantar planos de marketing. Para manter o apoio da gestão executiva da empresa, não deixe de mensurar, e comunicar, o retorno sobre o investimento que seu plano gerou.

Defina o sucesso desde o início



Sobre Biografia Transcrição

O momento que mais me marcou foi logo após a faculdade. No meu primeiro emprego. Estava acompanhando a análise de um plano de marketing estabelecido alguns meses antes de eu chegar. As pessoas na mesa, os gerentes de marca, o gerente de marketing, estavam observando os resultados para ver se estávamos dentro do previsto após a execução do programa.

O que me marcou foi que, conforme os gerentes de marca analisavam os resultados, viam que, na verdade, eles eram muito diferentes do que o gerente de marketing esperava como resultado final. Fiquei surpreso ao ver que, conforme tentava descobrir os motivos, o gerente de marketing percebeu que não era questão de querer fazer algo diferente. É que as definições de sucesso final dos outros, desde o início, eram diferentes. A interpretação de como o sucesso seria na prática era diferente.

Como um analista recém-saído da faculdade, aprendi que, desde o início, quando você fizer a análise para definir o sucesso, deve marcar uma reunião com seu gerente e os gerentes com os quais trabalhará, para garantir que todos compreendam qual será a definição de sucesso.

Outra coisa que aprendi, como jovem analista, há muitos anos, foi que você nunca deve ter medo de fazer perguntas. Especialmente quando se trata de informações e dados. Você pode agir como um mediador honesto e independente para as pessoas que precisam de você para obter dados.

Então essa foi a maior lição para mim e, certamente, um importante marco na minha carreira. Quando tiver uma dúvida, verifique. Analise as informações. Porque esse pode ser o momento de definição ou, melhor, pode ser algo fundamental para chegar a um acordo com as pessoas envolvidas.

Aja

O que você fará no futuro para contribuir com um plano de marketing convincente?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir : Marketing global

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)

Curso

Fundamentos do marketing



Lições



- 1 Promover uma orientação de marketing**
- 2 Entender seu cliente**
- 3 Criar uma estratégia de marketing**
- 4 Elaborar e implementar um plano de marketing**
- 5 Marketing global**

É uma boa oportunidade?

Desenvolva uma estratégia internacional

Avalie seu produto

Defina o preço

Defina a forma de distribuição

Adapte a promoção

Próximos passos



[Ir para destaque do curso →](#)



◀ [Fundamentos do marketing](#)

Marketing global

Para comercializar além de suas fronteiras, é preciso quebrar antigos paradigmas, investigar o mercado e personalizar a estratégia.

É uma boa oportunidade? *

O comércio global é um fenômeno poderoso e em franco crescimento. As empresas se voltam cada vez mais para fora de seus mercados para aumentar vendas, fortalecer suas marcas e criar demanda para seus produtos.

Mesmo que você não tenha intenção de comercializar seu produto fora do seu país de origem, você pode acabar descobrindo que isso é necessário. Clientes de todo o mundo podem entrar em contato pelos canais on-line e manifestar a intenção de comprar um produto. Um dos seus concorrentes pode fazer uma expansão internacional, e reagir a isso pode ser estratégico para a sua empresa. Ou, então, a demanda pelos seus produtos pode se esgotar no mercado local, e pode ser necessário buscar crescimento em outros locais.

Porém, o marketing global tem seus riscos; primeiro, você precisa investigar se seu produto ou serviço é adequado para o mercado global. Muitas grandes empresas investiram pesado no lançamento de produtos em um país novo para, no final, descobrirem que suas suposições estavam erradas. Por exemplo, uma empresa alimentícia dos EUA investiu um valor substancial no lançamento de misturas para bolo no Japão, um país onde a maioria dos lares não tem forno.

Esteja atento a barreiras tão significativas que levariam seu produto ao fracasso. Considere fatores como:

Procure obstáculos



- **Legislação e regulamentações locais.** Por exemplo, o seu produto de cuidado com a pele é fabricado à base de um ingrediente proibido em certos países? O seu produto teria que passar por uma reformulação total para atender aos códigos de segurança?
- **Atitudes culturais.** Valores religiosos e tradições étnicas podem tornar alguns produtos totalmente impróprios para um país, como alguns estilos de roupa feminina, bebida alcoólica ou comida à base de carne de porco.
- **Condições físicas.** Leve em conta as condições de vida no mercado que deseja atingir. Por exemplo, dispositivos para controle de mosquitos não venderão bem em regiões de clima seco, onde os insetos não se desenvolvem bem.

Mercados emergentes



Sobre Biografia Transcrição

Trabalho com empreendedores em países emergentes, ajudando-lhes a desenvolver planos de negócios. Criar um plano de negócios em uma economia emergente é parecido com fazê-lo em um lugar como os EUA, exceto em alguns aspectos importantes. Talvez o aspecto mais importante seja a obtenção das informações necessárias. Nos EUA ou na Europa, temos bancos de dados. Temos associações de pequenas empresas e organizações governamentais que encontram os dados que você poderá usar. Nem sempre é difícil reunir tudo. Analisar os dados é outra coisa. Mas apenas obter esses dados não é difícil.

É outra história se você estiver em outros países do mundo. Nesses lugares, obter as informações fundamentais para garantir que está dimensionando o mercado corretamente, entendendo os clientes, sabendo como e se usarão os produtos, tudo isso acaba sendo questão de muito networking e de encontrar as pessoas certas. Elas podem estar no poder público. Nos negócios. Ou em alguma cidadezinha qualquer.

E no fim tudo depende de fazer networking e colocar a mão na massa, trabalhando muito por conta própria. Acho que essa é a maior diferença. Acaba sendo um desafio muito maior iniciar um novo negócio, que seja ambicioso, em outro país. Por outro lado, fazer este trabalho é o que garantirá o seu sucesso.

Estabeleça conexões

Reflita sobre a adequação dos serviços ou produtos de sua empresa para o mercado global. Com quais barreiras pode se deparar para vender no exterior?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Desenvolva uma estratégia internacional *

Quando você planeja comercializar um produto no mercado internacional, não basta simplesmente adaptar o plano que funcionou em seu país de origem. Em vez disso, esqueça suas suposições e investigue rigorosamente os clientes, os concorrentes e a demanda.

Se sua pesquisa inicial parecer favorável, passe algum tempo no país-alvo para ver como as pessoas de fato compram e usam produtos como os seus. Visite o país com a maior frequência possível. Relacione-se com pessoas locais que possam dar um feedback sobre seu mix de marketing: produto, preço, praça e promoção.

Quando estiver pronto para redigir seu plano de marketing, peça a opinião de especialistas locais sobre quais abordagens de marketing funcionam melhor para os clientes deles. Pressuponha que, mesmo com muita pesquisa, não será possível prever todas as circunstâncias. Forme uma equipe com pessoas resilientes e que tenham habilidade para solucionar problemas.

Adapte-se ao mercado



No início de 2009, lançamos um novo negócio na Índia. Achávamos que havia uma enorme oportunidade no mercado de lavanderias. Na Índia, se você for rico, consegue pagar todas as conveniências modernas. Tem máquinas de lavar roupas em casa e ótimas formas de deixar as roupas limpas. Se não for rico, há soluções muito acessíveis disponíveis para você. Os lavadores, ou dhobis, buscam suas roupas, que são lavadas em grandes tanques comunitários, batidas contra pedras e devolvidas cerca de sete dias depois por preços muito baixos. As roupas nem sempre serão as mais limpas, demora um pouco, mas é acessível.

Faltava um serviço intermediário entre esses dois extremos, razão pela qual decidimos inovar. Introduzimos um formato de quiosque com máquina de lavar roupas e secadora integradas que oferece serviços de limpeza acessíveis e de alta qualidade. A economia deste modelo nos permitiria dar ao operador dos equipamentos no quiosque um ótimo salário. Pensamos que assim teríamos sucesso atraiendo e retendo talentos para permitir que o modelo de negócios funcionasse.

Alguns meses depois, fomos pegos de surpresa. Estávamos pagando salários muito altos pelo trabalho, mas tínhamos uma taxa de retenção muito baixa. As pessoas deixavam o trabalho e nós continuávamos contratando e treinando pessoas, mas o modelo de negócios não funcionava.

Trabalhamos com alguns consultores locais que entendiam bem do mercado e eles disseram: "O problema é usar uma mentalidade ocidental no mercado indiano. Pague um salário justo às pessoas e pague-lhes o valor adicional de outras formas. Você deve dar a elas passagem de ônibus, vale-refeição, plano de saúde e pequenos benefícios facilitem e melhorem a vida delas. É isso que funciona para este funcionário neste mercado específico".

Seguimos a recomendação dele e as taxas de retenção dispararam e o modelo de negócios passou a funcionar muito bem. Aprendi algumas lições importantes com isso. Primeiro, é sempre importante lembrar que, não importa a sua inteligência, um plano de negócios que parece ótimo no papel nem sempre funcionará no mercado. Adaptando um velho provérbio, nenhum plano de negócios jamais sobreviveu ao primeiro encontro com um mercado. Você precisa ir para o campo, testar, aprender e descobrir o que há de errado com a ideia.

O segundo ponto a se lembrar é nunca descartar a importância da especialização. Pessoas que compreendem o mercado e suas nuances. É muito difícil, se você for ortodoxo e já tiver uma visão de mundo, criar um novo mercado sem um toque de raciocínio inovador porque você trará sua mentalidade antiga para o novo mercado, o que pode gerar todo tipo de problemas.

Considerando esses dois pontos, você pode aumentar muito sua capacidade de inovar. E quando for a Bangalore, lembre-se de passar no quiosque-lavanderia Village Laundry Service.

Pense globalmente *

Para comercializar com sucesso o seu produto no mercado internacional, é importante ter uma mentalidade global.

Para ampliar seu campo de visão, busque oportunidades de:

- **Estudar e observar.** Leia sobre a história mundial, economia e relações internacionais. Filmes, revistas, redes sociais e sites de notícias estrangeiros podem ser excelentes fontes de informação.
- **Cultivar relacionamentos.** Use as redes sociais, grupos de ex-alunos de faculdades e outras redes de relacionamentos para fazer contatos e amigos pelo mundo. Aprenda um novo idioma procure nativos para conversar e pedir feedback.
- **Participar de grupos diversificados.** Busque oportunidades pessoais e profissionais para colaborar com pessoas de diferentes culturas.
- **Explorar.** Viaje o máximo que puder. Saia do hotel para vivenciar a realidade local.

US\$ 18 trilhões — o valor estimado de gastos adicionais de clientes nos mercados emergentes até o ano de 2025. *

Pare por um momento

Para compreender melhor as regras culturais em outras regiões, como você pode usar as redes sociais e outras redes de relacionamentos para fazer contatos pelo mundo?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Avalie seu produto

O seu produto é universal o bastante para que qualquer um possa usá-lo, em qualquer lugar? Produtos industrializados e certos produtos para consumidores jovens: dispositivos, roupas, acessórios, brinquedos, geralmente requerem pouca adaptação. Muitos outros, no entanto, dependem da cultura.

Para garantir que seu produto seja relevante para o seu público desejado, não deixe de:

- **Analizar os dados demográficos do país.** Se seu produto é um item de luxo, há um número suficiente de famílias com poder aquisitivo para comprá-lo?
- **Criar maneiras de fazer testes quantitativos e qualitativos com o produto.** Teste o produto em diversos mercados. Nenhum país é homogêneo, assim uma resposta favorável em uma única cidade não garante que seu produto venha a ser um sucesso no país-alvo.
- **Avaliar o design do produto.** As cores têm diferentes conotações em diferentes países. Nos EUA, por exemplo, o branco significar pureza, enquanto no Japão e na China é associado ao luto.
- **Verificar as regras.** Verifique se todos os ingredientes e componentes estão de acordo com as regulamentações locais. Informe-se sobre as exigências do país em relação ao rótulo, como as instruções de cuidado.

DA COLEÇÃO

Como competem as marcas globais

 [LEIA MAIS](#)

Defina o preço *

Leis internas proíbem a prática de *dumping*: praticar um preço de uma mercadoria abaixo do custo de produção ou abaixo do preço que geralmente é vendida no país de origem.

No entanto, desde que as regras antidumping sejam observadas, você está livre para adotar qualquer estratégia de preço que contribua para atingir as suas metas. Não deixe de levar em conta todas as tarifas, impostos ou qualquer outra taxa necessária para colocar o produto no novo país. Investigue não somente as regulamentações locais, mas também as políticas de impostos e taxas locais.

Seu preço pode ser:

- **Baixo.** Você aceita uma margem reduzida na esperança de conquistar uma participação de mercado maior.
 - **Alto.** Funciona se os clientes perceberem que o produto é único, exótico ou superior. Mas esteja preparado para investir em embalagem e esforços de comunicação para criar essa percepção.
-

Defina a forma de distribuição *

Onde vender o produto? O método mais simples é vender seus produtos para uma empresa de representação comercial, que use seus próprios critérios para distribuir os produtos para os clientes de varejo. Porém, esse tipo de acordo reduz o nível de controle sobre o posicionamento e a exposição da marca.

Outra abordagem é estabelecer sua própria rede de distribuição no país-alvo, com uma filial no país e funcionários locais que saibam o idioma e entendam o mercado e a cultura da empresa. Esta configuração requer investimento de capital e tempo de gestão consideráveis, mas possibilita um maior controle sobre a sua marca.

Outras opções:

- Uma joint venture com uma empresa independente bem sucedida
 - Representantes de vendas da empresa que vivem no mercado-alvo
 - Revendedores independentes presentes no mercado-alvo
-

Adapte a promoção *

Na maioria dos casos, a forma de promover o produto requer maior adaptação do que outros elementos do mix de marketing. A promoção toca as percepções e a psique dos clientes, que são fortemente ligadas a cultura, tradições e expectativas sociais.

Ao avaliar sua estratégia promocional, leve em conta:

- **Os nomes das marcas.** O que o nome da sua marca significa no idioma daquele país? O nome dá a ideia de algo atraente e relevante para o que você deseja transmitir? As pessoas conseguem pronunciar o nome?

- **O formato dos anúncios.** As roupas ou o linguajar nos comerciais precisam ser alterados? Os comerciais trazem referências desconhecidas no país-alvo? As fotos de ambientes internos refletem as normas culturais? Deveríamos contratar modelos de outra etnia para corresponder melhor à demografia do país?
- **Comissões e declarações sobre o produto.** Países como Alemanha, Bélgica e França têm regulamentações rígidas sobre se os anúncios podem alegar que um produto é “melhor” ou “superior”. Comissões e promoções também estão sujeitas à regulamentação em alguns países.
- **Embalagem.** Os países têm diferentes normas de embalagem. Por exemplo, nos EUA os produtos geralmente são vendidos em números pares, enquanto em alguns países itens embalados em conjuntos de quatro unidades são considerados um sinal de má sorte. Os clientes no seu país-alvo veem a embalagem como algo descartável ou como parte do produto? De que forma os pontos de vista dos clientes implicam no design?
- **Sites e redes sociais.** Quem pode ajudar a traduzir o seu site? Os vídeos de instruções e demonstração do produto, além de outros materiais são apropriados para o país-alvo ou precisam ser refeitos?

Como criar uma marca global



[Sobre](#) [Biografia](#) [Transcrição](#)

Como diretor de operações da Patron Spirits International, há 29 anos no setor de bebidas, aprendi que são necessários análise e planejamento cuidadosos para criar uma marca global. Usamos os seguintes passos para expandir o alcance da Patron de 3 países para 130 em apenas 6 anos. Para ter sucesso global, é preciso uma identidade de marca consistente, adaptando-se aos valores e hábitos de consumo do mercado-alvo. Então, quando nos expandimos para o Japão, passamos muito tempo ensinando os barmen altamente respeitados do país sobre nosso processo de fabricação e nossos ingredientes de qualidade. Depois, eles transmitiram a identidade da marca aos consumidores.

Você expandirá para alguns países em ritmos diferentes, então saiba que precisará progredir no ritmo certo para cada mercado. Enquanto um mercado desenvolvido como o Canadá tem normas e regulamentações consistentes, as economias em desenvolvimento podem sujeitá-lo a regras que mudam constantemente.

Quando for para um país desafiador, não deixe de fazer networking com os distribuidores e líderes locais em sua categoria. Essas pessoas bem informadas podem ajudá-lo a evitar obstáculos. As marcas globais precisam acompanhar as flutuações do câmbio, regulamentações locais e leis comerciais internacionais que afetam seu negócio.

Também é importante verificar se os concorrentes no país estão seguindo as mesmas regras. Em alguns lugares, a violação de direitos autorais e as fraudes são galopantes. Ao criar uma marca comercial, nome e embalagem do produto, antes mesmo de anunciar sua entrada em um novo mercado, é possível se armar para combater os infratores no tribunal.

Por fim, ao estabelecer uma marca global, olhe além dos canais de vendas esperados. Um dos canais mais bem-sucedidos da Patron, que nos ajudou a entrar em novos países mais rápido, foram as lojas duty-free dos principais aeroportos.

A expansão para novos países pode ser assustadora. Mas o processo é mais fácil com uma identidade de marca consistente, preparo para diferentes velocidades de entrada nos mercados, proteção legal e exploração de canais de vendas inesperados.

Marketing em mercados emergentes *

Se o seu país-alvo é um mercado emergente em vez de uma nação desenvolvida, tenha estes fatores em mente:

- **Indicações têm ainda mais poder.** Clientes de mercados emergentes confiam muito nas preferências e nos conselhos de amigos e familiares no momento de decidir o que comprar. Isso é especialmente verdade se os clientes estão comprando o seu produto, como um notebook, carro ou item de cuidados pessoais, pela primeira vez.
- **Os clientes levam em conta menos marcas.** Clientes que não têm experiência com um produto são mais propensos a comprar uma marca que vejam como a líder de mercado.
- **A experiência na loja é crucial.** Clientes de mercados emergentes raramente deixam de avaliar um produto diretamente. Eles visitam diversas lojas, falam com os vendedores e muitas vezes tentam negociar antes de comprar. É mais provável que sejam influenciados pela experiência e recomendação do vendedor no ponto de venda.

todo o país, invista em uma região onde você tenha recursos para realmente alcançar uma posição de proeminência e passar a ser visto como um “líder”.

- **Teste suas mensagens.** Mesmo que o produto permaneça igual, talvez seja necessário destacar recursos diferentes em um mercado emergente. Por exemplo, um fabricante de PCs teve sucesso ao usar mensagens de excelente custo-benefício e produtividade em mercados desenvolvidos. Mas a mesma mensagem de custo-benefício, empregada em um mercado emergente levou os compradores a questionar a confiabilidade do computador, uma grande preocupação para as pessoas que consideram essa compra um grande investimento. Quando a empresa mudou a estratégia e passou a destacar a durabilidade do computador, as vendas dispararam.
- **Desenvolva relacionamentos sólidos com as lojas.** Mesmo que seu produto passe por vários distribuidores antes de chegar às lojas, monitore como ele é precificado, exposto e reabastecido. Uma multinacional de bens de consumo, por exemplo, vende produtos em 1,5 milhão de lojas de varejo na Índia. Ela fornece aos vendedores dessas lojas dispositivos portáteis para fazer novos pedidos de itens automaticamente.

Se você fosse vender seu produto em um novo mercado internacional hoje, qual parte da estratégia de marketing você mais teria que mudar?

20% Produto

19% Preço

23% Praça

33% Promoção

5% Outros

Total de respostas: **105**



O que você fará no futuro para promover produtos ou serviços a clientes globais?

Por questão de privacidade, registre suas respostas separadamente e marque quando você concluiu a tarefa.

Kit Da Lição

Inclui todas as suas respostas, os principais conceitos da lição, materiais de apoio e fichas

[Baixar Kit Da Lição](#)

[Enviar por e-mail →](#)

Pronto para continuar?

Ao concluir o estudo do material acima, marque esta parte da lição como concluída.

[Concluir Lição](#)

A seguir: Avaliação

© 2025 Harvard Business School Publishing. Todos os direitos reservados. A Harvard Business School Publishing é uma afiliada da Harvard Business School.

[Teste do sistema](#) [Feedback](#) [Suporte técnico](#) [Créditos](#)