HERMES
INACIO

E-BOOK · ESTRATÉGIA E GESTÃO

Muito Além do Produto

Por que empresas com bons produtos não necessariamente constroem grandes resultados, e como transformar conhecimento, estratégia e execução em crescimento sustentável

Hermes Inacio

Versão 2.0 · Novembro 2026

SUMÁRIO

A jornada deste livro

ABERTURA	O paradoxo do bom produto
ETAPA 1	Conhecer antes de decidir: a pesquisa que mudou a Mobil
ETAPA 2	Ter uma estratégia de verdade: escolhas, Balanced Scorecard e alinhamento
ETAPA 3	Transformar conhecimento em metas: Vicente Falconi e a escada do conhecimento
ETAPA 4	Construir uma organização que aprende: Peter Senge
ETAPA 5	Executar com consistência: a ciência do tempo e do resultado
ETAPA 6	Fazer o cliente perceber o valor: atendimento, experiência e marketing
ETAPA 7	A epidemia comercial: vendas como resultado do sistema
ETAPA 8	Desenvolver a capacidade de gestão: a empresa cresce, a gestão precisa evoluir
ETAPA 9	Transformar tudo em resultado: a Ponte e o plano de 90 dias
EXTRAS	Ferramentas, glossário de siglas e referências

ABERTURA

O paradoxo do bom produto

A PERGUNTA QUE ABRE ESTE LIVRO

Por que empresas com bons produtos não necessariamente constroem grandes resultados?

Quase todo empresário conhece uma empresa com um produto tecnicamente excelente que perdeu espaço para um concorrente que parecia entregar menos. Se bastasse produzir bem, toda empresa com um bom produto cresceria. Não é o que acontece.

Os dados do Brasil ajudam a deslocar a conversa. Segundo o relatório de Sobrevivência das Empresas do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), de 2024, só 57,2% das empresas abertas a partir de 2019 continuavam ativas no quinto ano; entre os MEI (Microempreendedores Individuais), a sobrevivência foi de 50,5%. Na pesquisa Pulso dos Pequenos Negócios, divulgada pelo Sebrae em agosto de 2024, a falta de clientes era a principal preocupação de 34% dos empresários. E uma pesquisa da Serasa Experian com 313 PMEs (Pequenas e Médias Empresas), divulgada em setembro de 2025, mostrou que conquistar e reter clientes é o maior desafio para cerca de 3 em cada 10 negócios no início da jornada; na fase de maturidade, contratar e gerir pessoas (33%) e reter clientes (32%) passam à frente.

57,2%
das empresas abertas desde 2019 sobreviviam no 5º ano (Sebrae, 2024)

34%
dos pequenos negócios apontam a falta de clientes como maior preocupação (Sebrae, 2024)

33%
das PMEs maduras têm em contratar e gerir pessoas o maior desafio (Serasa Experian, 2025)

Nenhum desses números diz que o produto é irrelevante. Eles mostram que mercado, clientes, comunicação, pessoas e gestão também decidem o destino de uma empresa. Como resumiu o vice-presidente de PMEs da Serasa Experian ao comentar a pesquisa, empreendedores costumam dominar a atividade-fim, mas têm lacunas em gestão financeira e em estratégias de crescimento.

O produto é aquilo que a empresa entrega. O resultado é consequência de tudo aquilo que a empresa consegue fazer além dele.

Uma empresa não cresce simplesmente porque produz algo excelente. Ela cresce quando conhece profundamente seu mercado, escolhe uma estratégia, desenvolve pessoas, organiza seus processos, executa com consistência e transforma a melhoria contínua em valor percebido pelo cliente e em resultado financeiro.

A jornada em nove etapas

Este livro não é uma coleção de conceitos de administração. É a história de como uma empresa amadurece. Cada etapa responde a uma pergunta e prepara a seguinte.

Figura 1 · A jornada do Muito Além do Produto

1
Conhecer antes de decidir
Quem é o cliente e o que ele valoriza?

2
Ter uma estratégia
Onde competir e o que não fazer?

3
Metas que ensinam
Que conhecimento falta para o próximo patamar?

4
Organização que aprende
O aprendizado circula entre as áreas?

5
Consistência
Sustentamos o que começamos?

6
Valor percebido
O cliente enxerga o que fazemos de melhor?

7
Epidemia comercial
Vendas são problema do vendedor ou do sistema?

8
Capacidade de gestão
A gestão acompanha o crescimento?

9
Resultado
Como tudo vira margem e crescimento?

Como ler os dados deste livro: estudos e exemplos de empresas são apresentados com seus limites. Correlação não é causalidade, e casos de sucesso não são receitas universais.

Gasolina é gasolina? A pesquisa que mudou a Mobil

PERGUNTA DA ETAPA

Você sabe, com dados, por que seus melhores clientes escolhem sua empresa?

A história mais completa de transformação de uma empresa que vendia algo percebido como commodity foi contada por Robert Kaplan e David Norton, criadores do BSC (Balanced Scorecard, ou Painel Balanceado de Indicadores), no livro *Organização Orientada para a Estratégia* (2001). Eles a chamam de "talvez o nosso melhor exemplo".

Ato 1 · O ponto de partida (1992)

A divisão de refino e comercialização da Mobil na América do Norte, chamada NAM&R (North America Marketing and Refining), vendia o equivalente a cerca de 12 bilhões de galões por ano. Em 1992, quando Bob McCool assumiu, encontrou uma organização centralizada, burocrática, voltada para dentro e com desempenho financeiro ruim: em 1993, era a última do seu grupo de concorrentes em rentabilidade. O retorno sobre o capital empregado estava entre 6% e 7%, abaixo do custo do próprio capital.

A estratégia era a de qualquer vendedor de commodity: cortar custos e brigar por preço com os postos de desconto. Os concorrentes faziam o mesmo. Todos empobreciam juntos. E vários tinham acesso a petróleo mais barato, o que tornava a liderança de custo, sozinha, uma aposta perdida.

Ato 2 · A pergunta mudou

Em vez de perguntar "como vender mais gasolina?", a Mobil perguntou "por que o consumidor escolhe um posto?". Foi a campo. A pesquisa encontrou cinco grupos de compradores com motivações muito diferentes e mostrou que muitos aceitariam pagar de US$ 0,06 a US$ 0,10 a mais por galão por uma experiência melhor.

Figura 2 · Os cinco segmentos de compradores da Mobil



Em azul, os três grupos escolhidos pela Mobil, que somavam 59% dos compradores. Fonte: Kaplan e Norton (2001), cap. 2.

O aprendizado não foi que o preço deixou de importar. Foi que **nem todos os clientes compram pelo mesmo motivo**. O cliente que compra por preço não é o mesmo que compra por confiança, conveniência ou relacionamento.

Como fazer a sua pesquisa “Mobil”

Pesquisa não exige uma grande consultoria. Exige trocar suposição por evidência.

1. **Converse com quem decide a compra:** dez clientes que compram com frequência, cinco que deixaram de comprar e alguns que compram do concorrente.
2. **Observe a realidade:** acompanhe uma venda, uma entrega, uma reclamação; leia as dúvidas que chegam pelo WhatsApp; analise por que os orçamentos não fecham.
3. **Pergunte o que importa:** por que compram, o que mais irrita na categoria, o que os faria trocar, quanto pagariam a mais por algo melhor.
4. **Agrupe as respostas em segmentos:** grupos que compram por motivos diferentes e pesam de forma diferente no resultado.

EXEMPLO BRASILEIRO

Tirolez: ouvir o cliente na gôndola

A Tirolez começou em 1980 como uma pequena fábrica de queijos em Tiros (MG), com seis funcionários. Hoje fatura R$ 1,5 bilhão (2024). Seu fundador, Cícero Hegg, conta que desconfia de grupos de discussão, porque o brasileiro tende a agradar o entrevistador; seu método preferido sempre foi estar no ponto de venda, em degustações, ouvindo o consumidor. A melhor pesquisa de uma empresa pequena costuma custar pouco: estar onde o cliente decide.

Erro comum: escolher a solução primeiro (uma campanha, um uniforme, uma máquina) e depois procurar um problema para justificá-la. A Mobil começou entendendo o consumidor.

Estratégia é escolha, e precisa chegar à operação

PERGUNTA DA ETAPA

Qual é a estratégia da sua empresa, e como um colaborador da operação a explicaria?

Ato 3 · A escolha e a promessa

A Mobil não podia ter um tipo de posto para cada segmento. Escolheu os Guerreiros das estradas, os Verdadeiros Azuis e a Geração F3, e definiu uma promessa simples: **serviços rápidos e amigáveis**. Separou os atributos **básicos** (limpeza, segurança, qualidade do produto, marca de confiança), sem os quais o cliente vai embora, dos **diferenciadores** (compra rápida, funcionários prestativos, reconhecimento da fidelidade), que fazem o cliente escolher. Os caçadores de preço deixaram de ser prioridade. Escolher para quem você é ótimo implica aceitar não ser a opção de todo mundo.

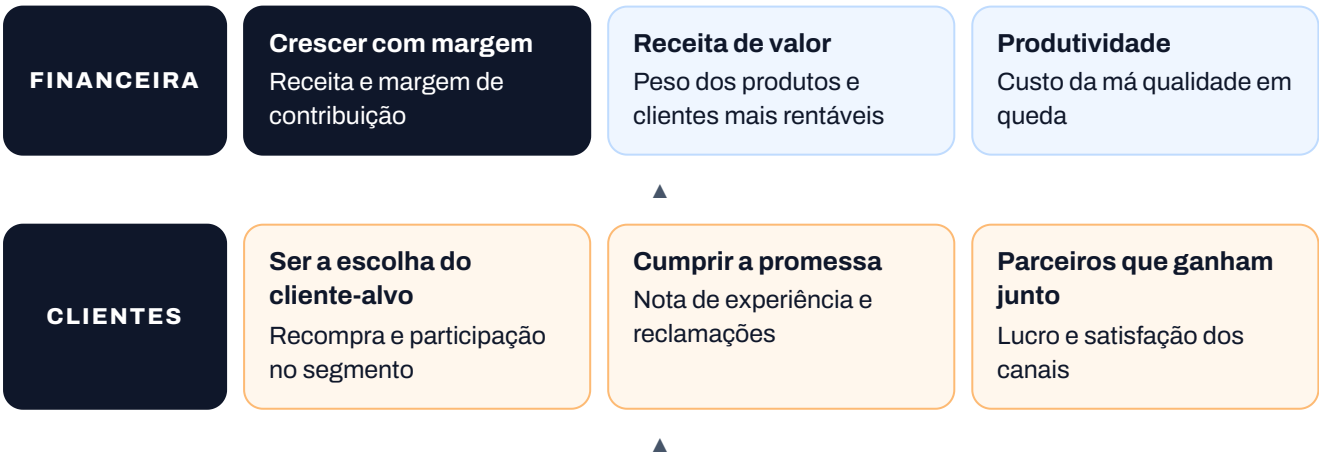
Ato 4 · Medir a promessa

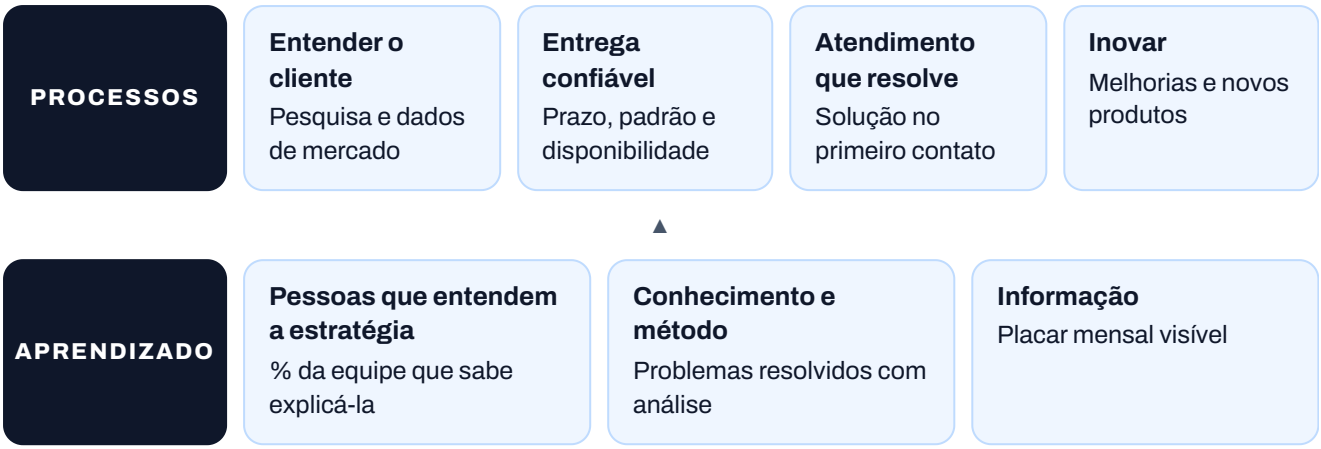
Uma promessa que não é medida vira slogan. A Mobil contratou uma empresa independente para enviar, todos os meses, um comprador misterioso a cada posto, avaliando a experiência por critérios objetivos. Também passou a medir o lucro e a satisfação dos revendedores independentes, que antes eram tratados quase como adversários: a nova estratégia só funcionaria se eles ganhassem junto.

O Balanced Scorecard: a estratégia em uma página

O BSC organiza a estratégia em quatro perspectivas ligadas por causa e efeito: **financeira**, **clientes**, **processos internos** e **aprendizado e crescimento**. Lido de baixo para cima: pessoas preparadas melhoram os processos; processos melhores entregam a promessa ao cliente; clientes que percebem valor geram crescimento com margem. Cada objetivo ganha um indicador, uma meta e uma iniciativa.

Figura 3 · Mapa estratégico genérico de uma empresa que cresce pelo valor (leia de baixo para cima)





Ato 5 · A estratégia chega a todos

A Mobil reorganizou sua estrutura centralizada em 18 unidades de negócio e 14 unidades de serviço compartilhado, cada uma com seu próprio placar alinhado ao da divisão. Escreveu a estratégia em um folheto de uma página e levou os executivos para conversar com as equipes. Em 1996, passou a ligar parte da remuneração variável ao placar.

A CENA QUE RESUME O CASO

Os motoristas dos caminhões-tanque

Ninguém pediu nada a eles. Os motoristas só entregavam combustível aos postos. Mas, depois de entender a estratégia, alguns começaram a ligar para os gerentes de área quando encontravam um posto malcuidado: “É melhor mandar alguém até este posto, rápido. Se o cliente misterioso aparecer por aqui, nossa nota vai ser destruída. A placa está quebrada, as lâmpadas estão queimadas, os banheiros estão imundos.” (relato resumido de Kaplan e Norton, 2001). Pessoas sem nenhuma responsabilidade formal pela experiência do cliente passaram a protegê-la. Isso é estratégia chegando à operação.

Da tecnologia de marketing veio outra prova de alinhamento: entendendo que velocidade era diferencial, a equipe criou o Speedpass, um dispositivo no chaveiro que pagava a gasolina na própria bomba.

Ato 6 · O que mudou

Indicador (1994–1998)	Resultado
Entendimento da estratégia	de 20% dos funcionários (1994) para mais de 80% (1998)
Custo por galão (refino, marketing e entrega)	redução de 20%
Rentabilidade	da última posição (1993) para a empresa mais rentável do setor (1995)
Volume	crescimento mais de 2% ao ano acima da média do setor
Qualidade do produto	melhoria por quatro anos consecutivos
Perdas de rendimento	redução de 70%
Segurança e meio ambiente	acidentes com afastamento –80%; incidentes ambientais –63%

Fontes: Kaplan e Norton (2001), cap. 2; HBS (Harvard Business School) Working Knowledge.

Leitura correta: não foi o BSC, sozinho, que fez isso. Houve pesquisa, escolha, liderança, reorganização, processos, incentivos e execução. O BSC foi o sistema que conectou tudo. A Mobil manteve a liderança em lucro até a fusão com a Exxon, no fim de 1999.

Kaplan e Norton resumem a lição em cinco princípios da organização orientada para a estratégia: **traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; fazer da estratégia um processo contínuo; mobilizar a liderança para a mudança.**

EXEMPLO PRÁTICO

Se a estratégia é ser reconhecido pela confiabilidade da entrega, o objetivo não pode ficar só com a logística. O comercial precisa prometer prazos realistas; compras precisa garantir insumos; a produção precisa cumprir a programação; a expedição precisa conferir pedidos; o atendimento precisa avisar atrasos; e a liderança precisa acompanhar os indicadores.

PARALELO BRASILEIRO

Leite é commodity. Queijo é escolha.

O produtor brasileiro recebeu, em média, R$ 2,44 por litro de leite em 2025, o mesmo valor de 2024 (IBGE, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Quem vende o litro disputa preço com gigantes. Quem transforma o leite em queijo, iogurte ou requeijão com uma proposta clara pode disputar a preferência do cliente. É a mesma lógica da Mobil: a matéria-prima pode ser igual; o que a empresa faz com ela, não.

Metas que ensinam: Vicente Falconi e a escada do conhecimento

PERGUNTA DA ETAPA

Para que serve uma meta: para cobrar ou para aprender?

Administração: conhecimento aplicado, não só intuição

Administração não pode ser reduzida à arte ou à intuição. É um campo de conhecimento aplicado, que usa métodos, evidências, teorias e ferramentas para resolver problemas organizacionais. A CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) a classifica entre as Ciências Sociais Aplicadas. Experiência e julgamento continuam importantes, mas precisam ser examinados, testados e transformados em aprendizado; experiência sem reflexão pode apenas repetir erros.

> **Temos que saber exatamente cada métrica, analisar cada informação, cada dado antes de tomar decisões. O contrário é achismo, é chute.**
>
> Vicente Falconi, IV Ciclo de Decisões da Amcham, Porto Alegre, 2011 (Baguete)

A meta como motor do aprendizado

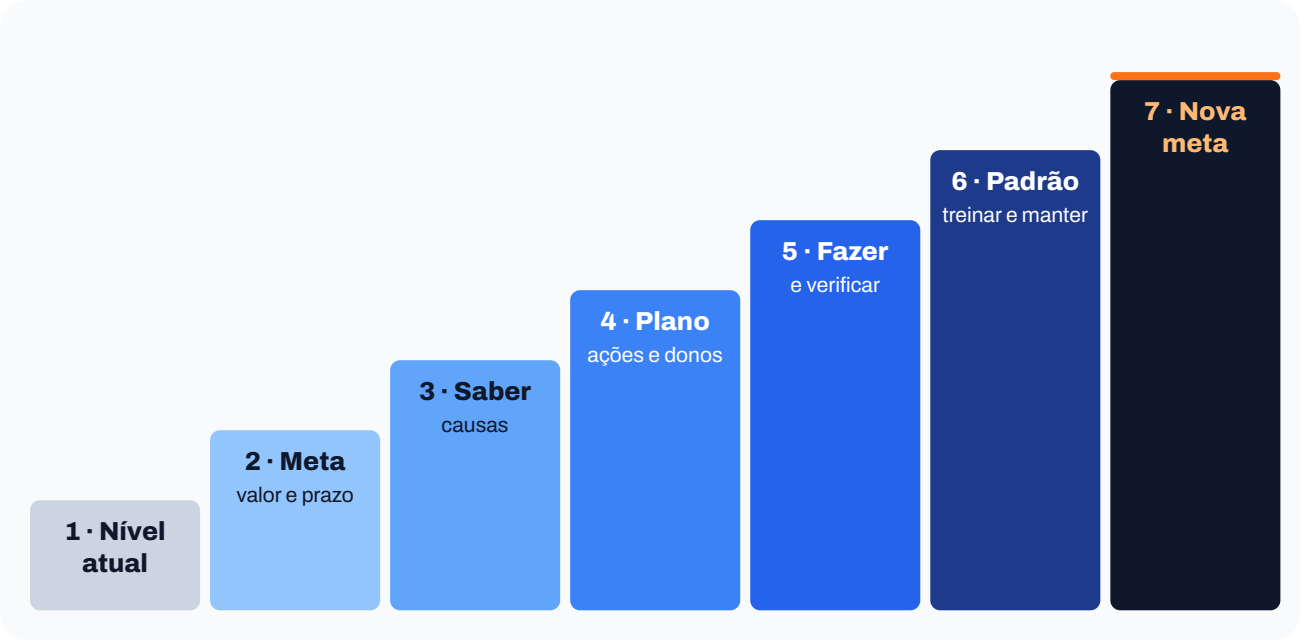
Para Falconi, a meta não é um número que o chefe escolhe para cobrar. É "o grande fator motriz do aprendizado numa empresa". Em *O Verdadeiro Poder* (2009), ele aponta três ingredientes do resultado: **liderança, conhecimento técnico e método**. E lembra a origem da palavra: método vem do grego *meta* (resultado a ser atingido) e *hodós* (caminho). Método é o caminho para o resultado.

Uma meta bem construída tem um objetivo, um valor e um prazo, parte de uma linha de base e é desdobrada até o nível de quem executa. Falconi recomenda poucas metas no topo, no máximo três grandes problemas, e insiste que "a soma das metas de cada um é a meta do líder" (Exame, 2016).

A escada do conhecimento

O resultado atual mostra o que a empresa consegue entregar com o conhecimento, os processos e os recursos que tem hoje. Para chegar a um novo patamar, precisa descobrir e incorporar conhecimento novo. Cada degrau da escada é um passo desse aprendizado.

Figura 4 · A escada do conhecimento (modelo autoral inspirado em Falconi: PDCA para melhorar, SDCA para manter)



Degrau	Pergunta	Exemplo: entregas no prazo
1. Nível atual	De onde partimos, com dados?	82% dos pedidos no prazo
2. Meta	Aonde queremos chegar e até quando?	95% em seis meses
3. Conhecimento	O que ainda não sabemos? Quais são as causas?	Atrasos vêm de previsão, compras, separação ou transporte?
4. Plano	Que ações atacam as causas? Quem faz e quando?	Rever previsão, estoque mínimo, rota e aviso ao cliente
5. Execução e verificação	Fizemos? Funcionou? (PDCA)	Acompanhamento semanal do indicador
6. Padrão	O que deu certo virou rotina e treinamento? (SDCA)	Novo procedimento de separação, ensinado a todos
7. Nova meta	Qual é o próximo gargalo?	97% no prazo, ou reduzir avarias

PDCA (Plan, Do, Check, Act, ou Planejar, Fazer, Verificar, Agir) é o ciclo para melhorar. SDCA (Standard, Do, Check, Act, ou Padronizar, Fazer, Verificar, Agir) é o ciclo para manter o que foi conquistado. Sem o SDCA, a empresa sobe um degrau e escorrega de volta.

Atenção: bater a meta não significa que toda a organização aprendeu. O aprendizado precisa ser registrado, ensinado e incorporado ao padrão. E, se a meta não foi atingida, a pergunta não é "quem vamos culpar?", mas: faltou conhecimento no plano, a execução falhou, os recursos eram insuficientes ou a meta foi mal dimensionada?

EXEMPLO PRÁTICO

Uma empresa acredita que precisa contratar mais vendedores. Ao analisar os dados, descobre que recebe muitos contatos, demora para responder, não acompanha os orçamentos e perde vendas por falta de estoque. O problema não era o tamanho da equipe comercial; era o sistema de atendimento e conversão. Sem método, a empresa contrata. Com método, investiga antes de decidir.

Peter Senge e a Quinta Disciplina

PERGUNTA DA ETAPA

Sua empresa aprende, ou só trabalha muito?

Em *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende* (1990), Peter Senge, do MIT (Massachusetts Institute of Technology), define organizações que aprendem como aquelas "em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam". O livro propõe cinco disciplinas:

Disciplina	Na prática da empresa
Domínio pessoal	Cada pessoa busca se desenvolver e enxerga a realidade com honestidade.
Modelos mentais	Questionar crenças como "nosso cliente só compra por preço" ou "sempre fizemos assim".
Visão compartilhada	Um futuro que as pessoas desejam construir, não apenas cumprir.
Aprendizagem em equipe	Diálogo e análise coletiva dos problemas, com áreas diferentes na mesma mesa.
Pensamento sistêmico	A quinta disciplina, que integra as outras: ver relações, ciclos e consequências que não aparecem de imediato.

O ciclo da organização que aprende

Uma organização que aprende não melhora só a produção. Quando a produção reduz a variação, o marketing passa a ter fatos melhores para comunicar. Quando o marketing comunica melhor, atrai clientes mais alinhados. Quando vendas conversa melhor, traz informação do mercado. O atendimento identifica atritos. Finanças mostra onde está a margem. E esse conhecimento volta para a produção e para a estratégia.

Figura 5 · O ciclo da organização que aprende (modelo autoral)



> **A capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes talvez seja a única vantagem competitiva sustentável.**
>
> Arie de Geus, executivo da Shell, frase popularizada por Senge

Um concorrente pode copiar uma embalagem, um preço ou uma máquina. É muito mais difícil copiar a capacidade coletiva de aprender, decidir e melhorar.

Segurança para aprender

Nenhuma organização aprende com problemas que ficam escondidos. Amy Edmondson, de Harvard, estudou oito unidades de enfermagem em dois hospitais e encontrou algo contraintuitivo: as equipes com melhor liderança e melhores relações **registravam mais erros**, não porque errassem mais, mas porque se sentiam seguras para relatá-los (Edmondson, 1996). Em 1999, ela deu nome a esse clima: **segurança psicológica**, a crença de que a equipe é um lugar seguro para assumir riscos interpessoais, como admitir um erro ou fazer uma pergunta.

Cuidado com o painel "bonito": se o indicador de problemas caiu pela metade, pode ser melhoria real ou pode ser medo de contar. Pergunte antes de comemorar.

Quando a organização aprende, ela deixa de perguntar apenas "quem errou?" e passa a perguntar "como o sistema produziu esse resultado?". Isso não elimina a responsabilidade individual: dá a cada pessoa condições de melhorar.

ETAPA 5 · EXECUTAR COM CONSISTÊNCIA

A ciência do tempo e do resultado

PERGUNTA DA ETAPA

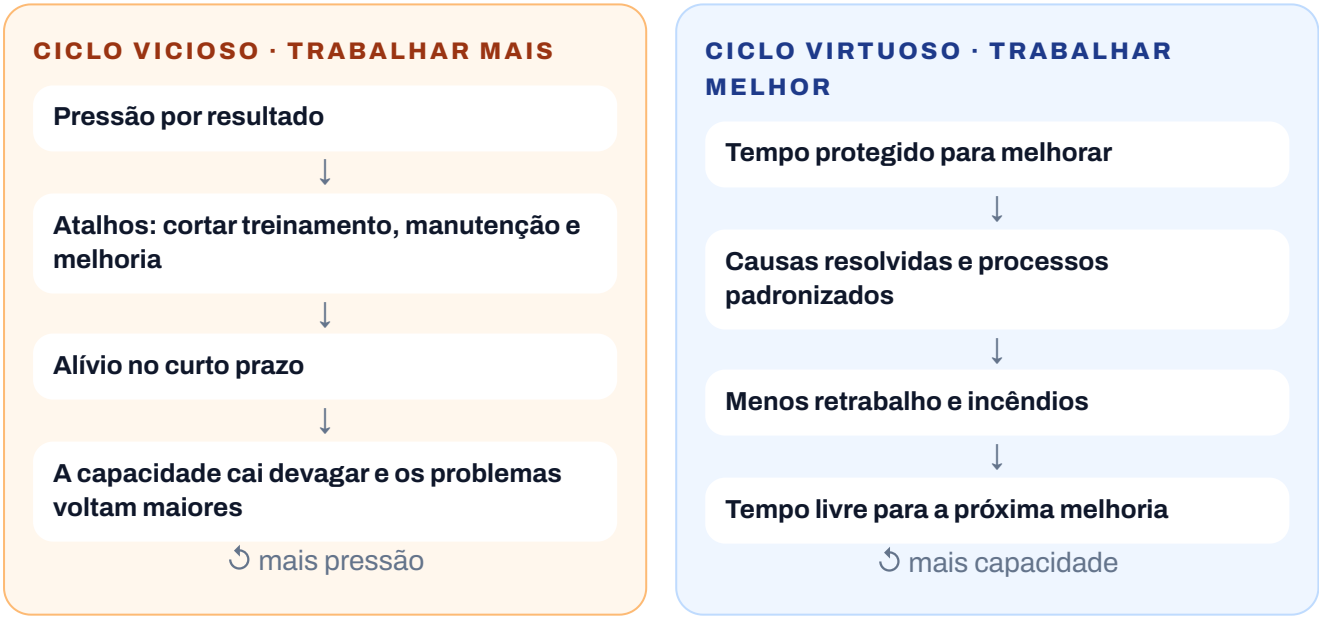
Quantas iniciativas sua empresa começou neste ano? Quantas ainda estão vivas?

Começa o ano: vamos melhorar o atendimento. Em fevereiro, muda a prioridade. Em março, começa um projeto comercial. Em abril, troca o gerente. Em junho, ninguém mais fala do projeto anterior. Muitas empresas não fazem pouco: começam muito e sustentam pouco.

A armadilha da capacidade

Nelson Repenning e John Sterman, do MIT, explicaram esse padrão no artigo “Nobody Ever Gets Credit for Fixing Problems that Never Happened” (Ninguém ganha crédito por resolver problemas que nunca aconteceram), publicado na CMR (California Management Review) em 2001. Diante de uma meta apertada, o gestor tem duas saídas: **trabalhar mais**, que dá resultado rápido e passageiro, ou **trabalhar melhor**, investindo em melhoria, que dá resultado duradouro, mas demora. Sob pressão, a escolha quase sempre é a primeira.

Figura 6 · A armadilha da capacidade (adaptado de Repenning e Sterman, 2001)



O mais perigoso é o atraso: como a capacidade cai devagar, o gestor não liga a queda às decisões do passado e conclui que o problema é falta de empenho das pessoas, o que gera ainda mais pressão.

O que a pesquisa mostra sobre o tempo

Kevin Hendricks e Vinod Singhal compararam empresas premiadas por programas efetivos de gestão da qualidade com empresas semelhantes que não tinham esses programas. Em um estudo publicado na *Management Science* em 1997, ao longo de uma janela de dez anos, o crescimento do lucro operacional das premiadas foi, em média, 107% superior ao do grupo de controle (48% na mediana), com vendas também

superiores. Em outro estudo, de 2001, não houve diferença no retorno das ações durante os cinco anos de implantação; nos anos seguintes, as premiadas superaram as comparáveis em 38% a 46%.

+107%

no crescimento do lucro operacional (média), em dez anos (Hendricks e Singhal, 1997)

5 anos

de implantação sem vantagem no retorno das ações; depois, +38% a 46% (Hendricks e Singhal, 2001)

Leitura correta: os estudos observam empresas premiadas e mostram desempenho relativo, não uma promessa para qualquer empresa. A lição é que mudanças estruturais levam tempo para virar resultado.

A MOBIL TAMBÉM PASSOU POR ISSO

O primeiro trimestre de 1995

No primeiro trimestre com o placar, um inverno atípico derrubou as vendas e os resultados financeiros ficaram abaixo do previsto. Os gerentes chegaram à reunião esperando cobrança. Bob McCool abriu dizendo que o trimestre tinha sido bom: os indicadores de clientes e processos mostravam que a direção estava certa. No fim daquele ano, a Mobil era a empresa mais rentável do setor.

Consistência não é teimosia

Persistir não é manter um plano ruim porque já se gastou dinheiro nele. É sustentar uma prioridade tempo suficiente para aprender, medir e ajustar. Se os dados mostram que a hipótese estava errada, corrige-se o método, não se abandona a estratégia.

RITMO DE GESTÃO SUGERIDO

- **Semanal (30 minutos):** andamento das ações e remoção de obstáculos.
- **Mensal:** análise dos indicadores e das causas.
- **Trimestral:** revisão de hipóteses, prioridades e metas.

> **Uma empresa não se transforma pela quantidade de iniciativas que começa, mas pela quantidade de melhorias que consegue incorporar ao seu jeito de trabalhar.**
>
> Hermes Inacio

ETAPA 6 · FAZER O CLIENTE PERCEBER O VALOR

O cliente não recebe o organograma

PERGUNTA DA ETAPA

O que faz você voltar a comprar de uma empresa?

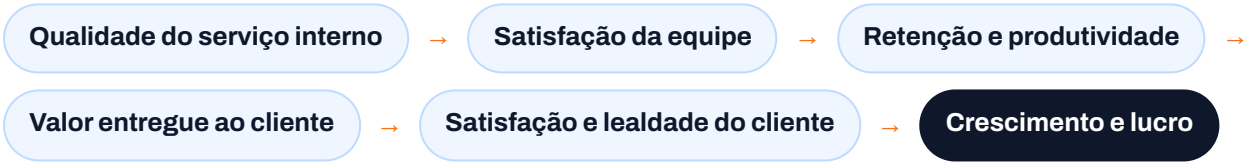
O cliente não separa a experiência por departamentos. Ele percebe o conjunto: a facilidade para comprar, a clareza da informação, a disponibilidade, a pontualidade, a cordialidade, a solução dos problemas e o pós-venda. Pode ser bem atendido pelo vendedor e mal atendido pelo financeiro; ter uma ótima compra e uma péssima troca.

Atendimento não é apenas simpatia. É cumprir o combinado, reduzir o esforço do cliente, responder com clareza e resolver o que importa. E alguns elementos são inegociáveis: honestidade, segurança, respeito e qualidade mínima.

A cadeia serviço-lucro

James Heskett e colegas de Harvard descreveram, na HBR (Harvard Business Review) em 1994, uma cadeia de relações entre o ambiente interno e o lucro:

Figura 7 · A cadeia serviço-lucro (Heskett e colegas, 1994)



Um dos exemplos do artigo: na rede Taco Bell, as lojas com menor rotatividade de pessoal tinham o dobro das vendas e lucro 55% maior que as de alta rotatividade. E Reichheld e Sasser (1990) mostraram que reduzir em 5 pontos a perda de clientes elevou o lucro entre 25% e 85%, conforme o setor.

Leitura correta: a cadeia é um conjunto de relações estudadas, mediadas e dependentes do contexto, não uma fórmula automática.

Desenhar a jornada do cliente

1. Como o cliente conhece a empresa?
2. Como tira dúvidas e recebe uma proposta?
3. Como compra e acompanha o pedido?
4. Como recebe e usa o produto?
5. O que acontece quando algo dá errado?
6. Como a empresa mantém contato depois da venda?

Cada ponto de contato pode reforçar ou destruir a confiança. Muitas vezes, o atendimento que mais fideliza é a forma como a empresa resolve um problema. Para isso, a equipe precisa de informação, autonomia dentro de

limites claros, processos simples e apoio da liderança. Cobrar cordialidade sem dar ferramentas para resolver é transferir para a linha de frente uma responsabilidade que é do sistema.

Marketing: fato vence adjetivo

Todo mundo diz “qualidade e tradição”. O cliente acredita em provas que consegue ver. A marca brasileira de iogurte grego Yorgus, lançada em 2014, estreou com 15 gramas de proteína por porção, contra 6 gramas do concorrente seguinte, e vendia até pelo dobro do preço das grandes marcas (Forbes Brasil, 2020). Marketing não deve prometer o que a operação não entrega; deve tornar visível o que a operação faz de melhor.

ETAPA 7 · VENDAS

A epidemia comercial: vendas como resultado do sistema

PERGUNTA DA ETAPA

Quando as vendas caem, sua empresa investiga o sistema ou só cobra mais do vendedor?

Fala-se muito em epidemias que afetam o bem-estar das pessoas. Nas empresas, há uma epidemia de outro tipo, uma epidemia comercial: falta cliente, falta conversão, falta recompra, falta margem. É uma metáfora de gestão, não uma comparação médica. E o tratamento mais comum, cobrar o vendedor ou fazer uma promoção, costuma atacar o sintoma.

A falta de clientes é a principal preocupação de 34% dos pequenos negócios (Sebrae, 2024). Mas, quando o problema é vender, a pergunta seguinte não deveria ser só “como vender mais?”. Deveria ser: o mercado certo conhece a proposta? O cliente percebe a diferença? O preço faz sentido? O atendimento responde? A operação entrega? Existe recompra?

Figura 8 · Diagnóstico da epidemia comercial: antes de prescrever, descubra o sintoma

Sintoma	Pergunta de diagnóstico	Onde olhar
Poucas oportunidades	O cliente certo sabe que existimos?	Posicionamento, canais e geração de demanda
Baixa conversão	Por que os orçamentos não fecham?	Clareza da proposta, tempo de resposta, acompanhamento
Ticket baixo	O cliente conhece todo o portfólio?	Mix, combinação de ofertas, preparo da equipe
Pouca recompra	O que acontece depois da venda?	Entrega, pós-venda, atendimento a problemas
Vende, mas não lucra	Onde a margem se perde?	Preço, desconto, custo e rentabilidade por cliente

Vendas não são responsabilidade exclusiva do vendedor. Marketing gera atenção e expectativa; o produto entrega valor; a operação garante disponibilidade; o atendimento reduz atrito; finanças define condições sustentáveis; a liderança estabelece prioridades e acompanha o funil. Uma empresa que não mede o funil comercial trata todos os problemas como falta de esforço, desgasta as pessoas e não melhora o resultado.

ETAPA 8 · DESENVOLVER A CAPACIDADE DE GESTÃO

A empresa cresce. A gestão precisa evoluir.

PERGUNTA DA ETAPA

A gestão que trouxe sua empresa até aqui é a que vai levá-la ao próximo nível?

Larry Greiner, em “Evolution and Revolution as Organizations Grow” (Evolução e revolução no crescimento das organizações), publicado na HBR em 1972 e revisto em 1998, mostrou que as empresas crescem em fases. Cada fase termina em uma crise, e a solução que funcionou em uma fase vira o obstáculo da seguinte.

Figura 9 · As fases de crescimento e suas crises (Greiner, 1972; sexta fase acrescentada em 1998)

#	Fase	Como a empresa funciona	Crise que encerra a fase
1	**Criatividade**	O fundador faz tudo, comunicação informal	Crise de liderança
2	**Direção**	Gestão centralizada organiza a empresa	Crise de autonomia
3	**Delegação**	Gestores ganham responsabilidade	Crise de controle
4	**Coordenação**	Sistemas formais integram as áreas	Crise de burocracia
5	**Colaboração**	Equipes e trabalho em rede	Crise de crescimento
6	**Alianças**	Parcerias com outras organizações	Crise de identidade

Sinais de que a gestão precisa evoluir

- O dono aprova tudo e virou o gargalo.
- As decisões atrasam e os problemas se repetem.
- Ninguém conhece os indicadores; o caixa surpreende.
- A empresa vende sem conhecer a margem.
- Os processos dependem de pessoas específicas.

EXEMPLO DIDÁTICO (OS VALORES NÃO SÃO FAIXAS CIENTÍFICAS)

Uma empresa que fatura R$ 50 mil por mês pode funcionar com gestão próxima do dono. Com R$ 300 mil, precisa de rotinas e controles. Com R$ 1 milhão, de gestores e indicadores. Com R$ 10 milhões, de governança e integração. Setor, margem, capital, regulação e número de pessoas mudam essas fronteiras: uma indústria pode precisar de controles robustos com receita menor, e uma empresa de serviços pode faturar muito com operação enxuta. O que importa é a complexidade real.

Pessoas precisam crescer com a empresa

A empresa deve desenvolver quem já está nela e, quando necessário, trazer competências que ainda não tem. Não é desvalorizar quem ajudou a construir o negócio; é reconhecer que o próximo estágio exige novas

capacidades: papéis claros, limites de decisão, formação de gestores, dados e governança. Delegar deixa de ser estilo de liderança e passa a ser necessidade operacional.

EXEMPLO BRASILEIRO

Tirolez: de seis funcionários a uma sociedade anônima

A Tirolez nasceu em 1980 com seis funcionários e hoje tem cinco fábricas, presença nos 27 estados e 130 itens no portfólio. Em 2025, anunciou a conversão em sociedade anônima para “reforçar ainda mais a governança” (Bloomberg Línea). O modelo de gestão de uma fábrica pequena não é o de uma empresa nacional.

ETAPA 9 · TRANSFORMAR TUDO EM RESULTADO

A Ponte da Qualidade ao Resultado

A qualidade foi o ponto de partida desta jornada, não o seu limite. A Ponte reúne tudo o que vimos em um modelo único.

Figura 10 · A Ponte da Qualidade ao Resultado: cinco pilares, ponte comercial e três moedas



Pilar	Pergunta	Onde aparece nesta jornada
Percepção	O cliente reconhece nossa qualidade frente às alternativas?	Etapa 1 (pesquisa) e Etapa 6 (valor percebido)
Tradução	Sabemos quanto a qualidade rende e quanto a falta dela custa?	Etapa 2 (BSC) e Etapa 3 (metas)
Persistência	Protegemos tempo e recursos para melhorar, mesmo sem retorno imediato?	Etapa 5 (consistência)
Cultura	As pessoas entendem a estratégia e trazem problemas sem medo?	Etapas 2 (alinhamento) e 4 (aprendizagem)
Ecossistema	Fornecedores, parceiros e canais ganham junto e sustentam a promessa?	Etapa 2 (revendedores da Mobil) e Etapa 8 (gestão)

Por cima dos pilares passa a **ponte comercial**: marketing torna o valor conhecido; relacionamento constrói confiança e recorrência; vendas transforma interesse em compra rentável (Etapas 6 e 7). E o valor chega em três moedas: **custo evitado**, **receita conquistada** e **risco protegido**.

Nenhum pilar funciona sozinho. Percepção sem tradução gera uma empresa que encanta, mas não sabe se ganha dinheiro. Tradução sem cultura cria indicadores que ninguém quer mostrar. Persistência sem aprendizagem vira teimosia. Cultura sem estratégia produz energia dispersa. Ecossistema sem critérios transfere problemas para fornecedores e parceiros.

O plano de 90 dias

1. **Escolha até três prioridades** diretamente ligadas à estratégia. Não dez.
2. **Defina para cada uma:** responsável, indicador, linha de base, meta e prazo.
3. **Descubra o conhecimento que falta:** causas, hipóteses e dados.

4. **Monte o plano de ação** com responsável e data.
5. **Acompanhe** semanalmente as ações e mensalmente os resultados.
6. **Registre o aprendizado,** padronize o que funcionou e revise a meta.

O produto pode fazer o cliente experimentar sua empresa. É a gestão que faz o cliente voltar. E é a consistência que transforma essa volta em resultado.

FERRAMENTAS

Autodiagnóstico da empresa

Dê uma nota de 1 (não fazemos) a 5 (fazemos sempre, com indicador). As notas mais baixas mostram por onde começar.

Dimensão	Pergunta	Evidência possível	Nota
Mercado	Sabemos por que o cliente escolhe e por que deixa de comprar?	Entrevistas, recompra, motivos de perda	1–5
Estratégia	Temos escolhas claras sobre cliente, valor e diferenciação?	Mapa estratégico, prioridades	1–5
Metas e método	Nossas metas têm linha de base, causas analisadas e plano?	Planos de ação, PDCA	1–5
Aprendizagem	O que uma área aprende chega às outras? Os problemas sobem sem medo?	Reuniões entre áreas, registros	1–5
Consistência	Sustentamos as prioridades até virarem padrão?	Iniciativas concluídas, padrões	1–5
Experiência	Resolvemos com rapidez, clareza e responsabilidade?	Tempo de resposta, reclamações	1–5
Comercial	Medimos o funil e vendemos com margem?	Conversão, ticket, recompra	1–5
Gestão	A estrutura e as pessoas acompanham o tamanho da empresa?	Delegação, indicadores, governança	1–5

EXTRA

Glossário de siglas

Sigla	Significado
BSC	Balanced Scorecard (Painel Balanceado de Indicadores)
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CMR	California Management Review
HBR	Harvard Business Review
HBS	Harvard Business School
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEI	Microempreendedor Individual
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NAM&R	North America Marketing and Refining (divisão de refino e comercialização da Mobil na América do Norte)
PDCA	Plan, Do, Check, Act (Planejar, Fazer, Verificar, Agir)
PME	Pequena e Média Empresa
SDCA	Standard, Do, Check, Act (Padronizar, Fazer, Verificar, Agir)
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

EXTRA

Referências

Livros

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. Cap. 2, sobre a Mobil NAM&R.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FALCONI, V. *O Verdadeiro Poder*. Nova Lima: INDG, 2009.
- FALCONI CAMPOS, V. *Gerenciamento pelas Diretrizes*. Nova Lima: Falconi, 2013.
- FALCONI CAMPOS, V. *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia*. Nova Lima: Falconi.
- SENGE, P. M. *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: BestSeller (original de 1990).
- EDMONDSON, A. *A Organização sem Medo*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

Artigos

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1992.
- HENDRICKS, K. B.; SINGHAL, V. R. Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? *Management Science*, v. 43, n. 9, 1997 — doi
- HENDRICKS, K. B.; SINGHAL, V. R. The Long-Run Stock Price Performance of Firms with Effective TQM Programs. *Management Science*, v. 47, n. 3, 2001 — doi
- REPENNING, N. P.; STERMAN, J. D. Nobody Ever Gets Credit for Fixing Problems that Never Happened. *California Management Review*, v. 43, n. 4, 2001 — CMR
- EDMONDSON, A. C. Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 32, n. 1, 1996.
- EDMONDSON, A. C. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 2, 1999 — doi
- GREINER, L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 1972 (revisto em 1998) — HBR
- HESKETT, J. L. et al. Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 1994 (republicado em 2008) — HBR
- REICHHELD, F.; SASSER, W. E. Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 1990 — HBR

Dados e reportagens

- HBS Working Knowledge: The Strategy-Focused Organization (Mobil) — HBS
- Sebrae: Sobrevivência das empresas mercantis brasileiras, relatório técnico (2024) — DataSebrae

- Agência Sebrae: falta de clientes é a principal preocupação dos empresários (ago. 2024) — Agência Sebrae
- Serasa Experian: conquistar clientes é o maior desafio para PMEs no início da jornada (set. 2025) — Serasa Experian
- Baguete: “Falconi: a meta é tudo” (nov. 2011) — Baguete
- Exame: Falconi responde, “Se poucos têm meta, ninguém bate a meta” (fev. 2016) — Exame
- Saúde Business: Vicente Falconi e *O Verdadeiro Poder* — Saúde Business
- infed: Peter Senge and the learning organization — infed
- InfoMoney: as lições de quatro décadas da Tirolez (2022) — InfoMoney; Bloomberg Línea: Tirolez — Bloomberg Línea
- Forbes Brasil: Yorgus (2020) — Forbes
- IBGE: produção de leite de 2025, via IstoÉ (set. 2026) — IstoÉ

O produto é o que a empresa entrega.

O resultado é tudo o que ela faz além dele.

Um guia prático para empresários e gestores que querem transformar um bom produto em crescimento e rentabilidade. Com o case da Mobil, que transformou uma commodity na operação mais rentável do seu setor, e as ideias de Kaplan e Norton, Vicente Falconi, Peter Senge, Amy Edmondson, Larry Greiner e James Heskett, organizadas em uma jornada de nove etapas.

Percepção **Tradução** **Persistência** **Cultura** **Ecossistema**

Marketing · Relacionamento · Vendas

HERMES INACIO

Palestras · Educação · Consultoria
Estratégia · Conhecimento · Gestão · Crescimento