

# Outlook



The journal of high-performance business

accenture

*Resultado: alta performance.*

**Indo além**

## **Como as melhores empresas do mundo alcançam a alta performance?**

Depois de três anos de exaustiva investigação, análises setoriais e rigorosos estudos, a Accenture elaborou um extenso mapa de idéias práticas para ajudar as organizações que desejam alcançar a alta performance nos negócios.



O que significa alta performance, e como as organizações podem aumentar as suas chances de se tornar empresas de alta performance?

Estas têm sido as principais perguntas que impulsionam o atual e pioneiro programa de pesquisa da Accenture, que já está entrando em seu quarto ano. Este esforço tem sido importante, não apenas em termos de nossa capacidade de ajudar nossos clientes a serem bem sucedidos, mas também no amplo contexto de geração de novas idéias: uma pesquisa recente da Harvard Business Review reconheceu a pesquisa High Performance Business da Accenture como uma das 10 iniciativas mais notáveis neste campo nos últimos 25 anos.<sup>1</sup> Entre os resultados produzidos pela nossa pesquisa até agora, está uma grande quantidade de trabalhos publicados, incluindo mais de 30 artigos sobre alta performance que foram incluídos na revista Outlook desde outubro de 2003.

Tendo estabelecido os princípios mais amplos da alta performance, estamos agora fazendo um trabalho de desenvolvimento sobre esta base através da condução de uma análise mais detalhada dos passos práticos para se chegar ao sucesso nos negócios. À medida que nos preparamos para dar início à próxima fase lógica de nosso programa, parece-nos adequado resumir, refinar e integrar o que já aprendemos em um único artigo e destacar alguns dos *insights* mais recentes a que chegamos através da observação e do trabalho junto a uma série de empresas de alta performance nos últimos três anos.

## Métodos e conceitos

Conforme observa Julia Kirby no seu artigo na Harvard Business Review, diversas tentativas recentes e bem conhecidas para definir o sucesso de negócios utilizaram critérios que, observados mais de perto, mais parecem concursos de popularidade do que outra coisa. Por exemplo, não é incomum que pesquisadores identifiquem empresas bem-sucedidas simplesmente fazendo pesquisas entre executivos influentes e depois listando organizações de grande destaque, ícones no mercado.

Somente então, após estas organizações de alta performance terem sido identificadas, é que os pesquisadores aprofundam-se nos detalhes para criar um caso de negócios para justificar a escolha destas empresas. Na Accenture, acreditamos que, ao invés disso, o sucesso de negócios deve ser definido tanto qualitativa como quantitativamente: o que determina se uma organização possui uma alta performance não é apenas sua reputação e estatura, mas também seus dados e métricas.

<sup>1</sup> Julia Kirby, "Toward a Theory of High Performance," Harvard Business Review, July-August 2005.

Outro fator que distingue nossa pesquisa de outras pesquisas similares é a escala infinitamente maior da nossa iniciativa. Até agora, nós já analisamos mais de 6.000 empresas, incluindo mais de 500 de alta performance. O esforço envolveu a participação ativa de centenas de gerentes experientes e diretores de toda a empresa, representando um amplo espectro de especialização funcional e de indústria.

Desde o começo, a iniciativa da Accenture foi focada na criação de valor corporativo. Não estávamos interessados no *insight* pelo *insight* em si, mas sim em descobrir idéias que pudessem ser aplicadas na melhoria dos resultados das organizações, tanto nas empresas de capital aberto como nas de capital fechado.

#### Critérios exigentes

A definição de “alta performance” que estabelecemos – uma performance duradoura e superior à de empresas do setor, ao longo de vários ciclos econômicos, freqüentemente sob o comando de diferentes gerações de líderes, e avaliada por métricas financeiras amplamente aceitas – impõe critérios muito exigentes. É possível que muitas empresas aparentem ter uma alta performance no curto prazo enquanto tiram proveito de condições favoráveis de mercado, por exemplo, ou por terem a sorte de possuir um produto de sucesso ou um posicionamento de mercado temporariamente privilegiado porém, com o passar do tempo, acabam declinando em seguida, quando as condições de mercado se voltam contra elas.

Para ter uma verdadeira alta performance, uma empresa deve não só sobreviver como prosperar através de turbulências econômicas e de mercado. Menos de 10% das empresas de capital aberto atingem este objetivo.

Nossas conversas com executivos das mais diversas indústrias têm confirmado que eles acreditam que esta condição é a que define quais são as organizações de alta performance.

Nossa experiência de campo nos permitiu refinar nosso método de seleção para definir organizações de alta performance. Nosso *benchmark* original – focado no retorno total médio para os acionistas nos prazos de três, cinco e sete anos – serviu como um bom ponto de partida. Mas um melhor entendimento do que é alta performance, nós descobrimos, é propiciado pelo uso não de uma medida única, mas de um conjunto de critérios. É por isso que nós agora analisamos a performance por meio de cinco diferentes dimensões, graduando-as em curva e analisando-as cuidadosamente através de uma comparação entre os concorrentes de um segmento determinado. As cinco dimensões são:

- **Crescimento**, medido pela expansão da receita.
- **Rentabilidade**, medida pelo *spread* entre o retorno sobre o capital e o custo do capital.
- **Posicionamento para o futuro**, representado pela parcela do preço das ações que não pode ser atribuída aos ganhos atuais (o que chamamos de “valor futuro”) e o peso do valor da empresa no futuro do seu setor.
- **Longevidade**, medida pela duração dos períodos de melhor performance para os acionistas.
- **Consistência**, medida pelo número de anos, a cada período de sete anos, em que tenha sido superada a média da rentabilidade, do crescimento e do posicionamento para o futuro das empresas do setor.



O delicado equilíbrio que se deve estabelecer quando tratamos de métricas está no fato de que temos sempre que pesar simplicidade e integralidade. Por exemplo, ficou claro para nós, com base na pesquisa, que utilizar métricas padrão para selecionar as organizações de alta performance – do tipo “quartil principal” ou “cinco principais empresas” – produzia resultados inconsistentes. Empresas com performances quase idênticas terminavam com classificações diferentes por conta de métricas tão arbitrárias. E, no entanto, estas mesmas métricas tão inconstantes têm sido usadas por décadas para selecionar organizações de alta performance.

Uma contribuição-chave para o nosso programa de pesquisa foi a adição da “graduação em curva” (*grading on a curve*) – ou seja, da análise de dados estatísticos não exatamente consistentes (*statistical outliers*). Em nossa metodologia atual, cada métrica de performance agora tem uma ou mais métricas básicas associadas a ela, tais como o retorno total aos acionistas dentro de um período de cinco anos.

Obviamente, qualquer métrica de alta performance deve ser sensível às características peculiares de cada setor econômico, uma consideração que exigiu que fizéssemos pequenos ajustes nas mesmas, para assegurar o entendimento adequado de cada métrica em particular dentro de cada indústria específica. Mas as cinco dimensões de performance propriamente ditas permanecem inalteradas e no centro de nossa abordagem.

Também agrupamos as cinco métricas sob o que chamamos de “competitividade entre pares”, composta pelas respectivas pontuações, que, no final das contas, destaca quais são as empresas de alta performance. A competitividade entre pares, contudo, também demonstra claramente uma importante lição: toda performance é relativa dentro de uma indústria. Se o grupo de pares for modificado – por exemplo, se alguns competidores forem rejeitados por serem ou muito pequenos ou muito grandes – a performance irá inevitavelmente mudar também, porque as expectativas terão mudado.

Após o desenvolvimento dos grupos de pares e da avaliação da performance relativa, identificamos empresas que atendiam à nossa rigorosa definição do que é uma empresa de alta performance. Se algumas destas empresas eram óbvias, outras nos surpreenderam. Tendo feito esta identificação, era necessário determinar o que causava as diferenças na performance relativa dentro de cada grupo de pares. Este exercício foi feito sobre duas vertentes: análises de setoriais e análises funcionais.

## Análises setoriais de alta performance

As equipes de indústria da Accenture conduziram pesquisas durante meses, utilizando combinações de uma ampla gama de metodologias - desde amplas e profundas pesquisas de campo até análises de regressão multivariável - para estabelecer os principais fatores determinantes dentro de cada grupo de pares de indústria. (Relatórios individuais sobre 10 indústrias já apareceram na revista Outlook.)

Esta conexão crítica entre estudos de domínio funcional e análises setoriais é um dos destaques da pesquisa da Accenture sobre alta performance. Embora cada indústria tenha suas próprias características competitivas, e cada função empresarial deva ser entendida dentro do contexto da atividade em que ela é exercida, é possível realizar uma análise transversal dos fatores de desempenho setoriais, assim como funcionais, e identificar aqueles que se repetem de maneira consistente.

Após analisar as empresas líderes em desempenho, estabeleceu-se a existência de uma série de atributos comuns de alta performance - os atributos de excelência que podem transcender e, ao mesmo tempo, agrupar organizações de origens e atividades diversas. Chamamos este território comum de “essência competitiva”, que, por sua vez, consiste em três “blocos estruturais” de alta performance: foco e posicionamento de mercado; capacidades diferenciadas e anatomia da performance (ver os Comentários Complementares).

Os três blocos estruturais propiciaram meios essenciais de organizar nossos *insights* sobre alta performance, e cada um dos três já foi objeto de uma análise detalhada na revista Outlook. (Para uma lista completa de todos os artigos da revista Outlook sobre organizações de alta performance, veja o item Leituras Complementares.)

As análises setoriais e funcionais têm contribuído para melhorar nosso entendimento da natureza destes componentes de alta performance.

Por exemplo, extensas pesquisas dentro de três tipos de indústria bastante diferentes nos propiciaram *insights* importantes sobre como as empresas conseguem alcançar o foco e o posicionamento corretos no mercado. Nosso estudo sobre alta performance entre provedores de serviços de saúde destacou como as empresas deste setor precisam repensar os mercados para conquistar uma alta performance. Uma maneira através da qual as organizações de alta performance do setor conseguiram se diferenciar foi reconhecendo e explorando oportunidades de *preventive health care* e *health maintenance*. Isto reforçou nossa crença de que a agilidade na atuação dentro dos mercados e a capacidade de visualizar múltiplos horizontes estratégicos são elementos-chave para o foco e para o posicionamento corretos.

Nosso estudo sobre organizações de alta performance entre empresas independentes de petróleo nos ajudou a consolidar nossa convicção de que, embora o porte não fosse um fator determinante de sucesso neste subgrupo da indústria, a escala certa, obtida através de fusões, aquisições e expropriações eficazes e estratégicas, é essencial para um foco e um posicionamento eficazes.

Nosso esforço para entender a performance do turbulento setor de serviços de utilidade pública (*utilities*), com sua complexa e variada regulamentação normativa, serviu para nos mostrar a importância de se alinhar as organizações e o desenho do modelo de negócios às condições de mercado para se obter um foco e um posicionamento quase perfeitos.



A RWE, na Alemanha, com um portfólio composto por mais de 200 áreas de interesse no setor de energia e *utilities*, é apenas um exemplo de empresa que conseguiu alavancar um novo modelo integrado global de portfólio para a melhoria de sua performance. E como a interseção do modelo proprietário com a abertura de mercado provou ser um forte fator determinante da performance neste dinâmico setor, acabamos por reconhecer que alcançar o foco e posicionamento corretos de mercado não envolve apenas uma decisão, mas sim uma série de decisões que devem ser constantemente mantidas em equilíbrio.

Outra pesquisa setorial nos proporcionou um entendimento mais profundo do papel que capacidades diferenciadas podem exercer. Na indústria automotiva, nosso estudo sobre alta performance demonstrou a importância de se estar apto a oferecer simultaneamente produtos e serviços inovadores e diferenciados ao mesmo tempo em que se reduz o custo e a complexidade, que têm sido tradicionalmente associados à inovação. A montadora alemã Volkswagen, por exemplo, monta seus modelos Golf, SEAT Toledo e Audi TT sobre uma mesma plataforma, desta forma reduzindo o número de componentes a serem gerenciados. Esta constatação, juntamente com outros *insights* obtidos de uma série de outros grupos semelhantes da indústria, incluindo as de aviação e bancária, resulta naquilo que caracterizamos como “uma diferenciação exterior e uma simplificação interior” - um elemento novo e importante para o nosso entendimento do bloco estrutural das capacidades diferenciadas.

Considerar a inovação como uma capacidade essencial para se obter uma alta performance é uma outra lição que aprendemos através de nosso estudo sobre a indústria de bens de consumo, uma lição que nos

ajudou a consolidar nossa opinião sobre como as empresas criam e sustentam capacidades diferenciadas. Um forte exemplo disto é a melhoria da performance nos negócios da Clorox, impulsionada pelo recente comprometimento da empresa para com a introdução regular do que eles chamam inovações de “virada de jogo”.

Nossa pesquisa no setor de produtos ao consumidor revelou que um dos seis fatores determinantes de uma alta performance é a gestão de talentos - uma componente-chave do bloco estrutural da anatomia da performance. De fato, nosso estudo desta indústria oferece um claro exemplo do tipo de organização de alta performance que poderia não ser identificada num estudo menos rigoroso e criterioso para definir o sucesso nos negócios. Ainda que talvez não seja um nome conhecido, a bem estabelecida Danaher Corporation, uma inovadora e diversificada fabricante de equipamentos industriais, é uma empresa de alta performance, em grande parte devido ao seu investimento em treinamento e desenvolvimento de lideranças.

Os *insights* sobre os pontos em comum existentes nas organizações de alta performance de todos os tipos de indústria têm sido um importante subproduto de nossa ampla pesquisa setorial. Ao oferecer aos executivos de uma determinada indústria acesso a experiências relevantes de outros segmentos ou áreas, estes *insights* acabam por promover um fluxo constante de novas idéias e inovações. Já tivemos a oportunidade de ver práticas otimizadas de manufatura na indústria automotiva servirem de inspiração para os chamados serviços bancários industrializados no setor de serviços financeiros, por exemplo, e a abertura aos processos de inovação na indústria farmacêutica levando à adoção de novas práticas de produção pelas empresas de bens de consumo.

# Os blocos estruturais da alta performance: o que nós aprendemos

## Foco e posicionamento de mercado

Foco e posicionamento de mercado são os aspectos de "onde e como competir" da estratégia de negócios. Empresas de alta performance são excepcionalmente claras quando se trata de estabelecer um direcionamento estratégico. Elas estão sempre onde as ações de mercado acontecem. Quando um mercado se torna maduro, elas já estão prontas para a próxima grande tendência.

Durante o curso de nossa pesquisa, à medida que começamos a entender a importância do foco e do posicionamento de mercado, fomos surpreendidos, primeiramente, pelos conceitos equivocados que ainda persistiam sobre a importância da escala para o sucesso de negócios. Algumas de nossas primeiras descobertas publicadas sugeriam enfaticamente que a escala em si raramente leva a uma alta performance. Poucas das maiores empresas em cada conjunto de pares eram empresas de alta performance, e poucas empresas conseguiram manter uma performance excepcional à medida que escalavam seus negócios.

Desde então, nosso foco expandiu-se para incluir a observação dos fatores de mercado que levam a uma performance excepcional. De fato, mais adiante nesta edição, nós introduzimos nossos *insights* sobre a importância de gerenciar de maneira eficaz os muitos tipos de fidelidade dos clientes.

## Capacidades diferenciadas

Quando nossa pesquisa transformou-se em um estudo de capacidades verdadeiramente diferenciadas entre empresas de alta performance, começamos a entender a interação crítica entre as capacidades e a criação de valor, um relacionamento que tem tudo a ver com a essência de nossa pesquisa sobre Organizações de Alta Performance. Observamos que, para criar valor, cada organização de alta performance desenvolve uma fórmula para fazer negócios – seja no âmbito corporativo ou de unidade de negócios – que transforma de maneira bem-sucedida uma grande ideia, voltada para o atendimento das necessidades dos clientes, em uma série exclusiva de processos e recursos integrados de negócios, que satisfazem estas necessidades de maneira eficaz em termos de custos. Apelidamos estas fórmulas para criação de valor centradas nos clientes de "algoritmos de negócios".

Com base no trabalho inicial, nós agora estamos expandindo nossa pesquisa de modo a cobrir uma série de novas áreas. Estamos vendo a grande importância de se criar uma diversidade de produtos e serviços para satisfazer as demandas dos clientes mais sofisticados e globais dos dias de hoje, enquanto que, ao mesmo tempo, temos que gerenciar a complexidade inerente que isso gera. Nós agora nos referimos a esta capacidade organizacional como a capacidade de se alcançar "uma diferenciação exterior e uma simplificação interior".

Também investimos, recentemente, na criação de ferramentas mais poderosas para dar suporte à nossa habilidade de documentar as capacidades das organizações e de medir a contribuição que cada uma delas está dando (ou poderia potencialmente dar) para a performance dos negócios. À medida que avançamos na nossa pesquisa, iremos trabalhar com clientes selecionados para aplicar estas ferramentas em uma análise de seus negócios.

## Anatomia da performance

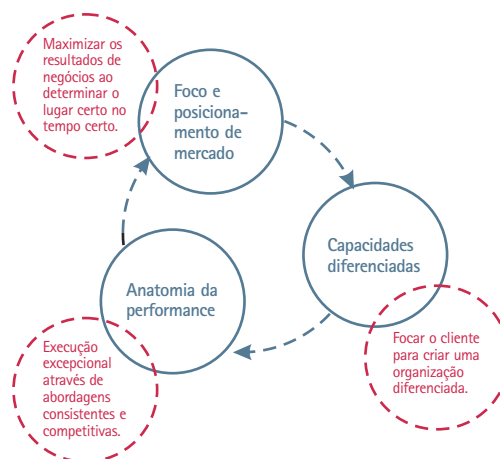
O sucesso a longo prazo nos negócios conta com um componente cultural, com certeza. Passe algum tempo com executivos e funcionários de uma empresa de alta performance e você terá uma sensação quase palpável da empresa como uma comunidade diferenciada. No decorrer de nossa pesquisa, contudo, descobrimos que discussões sobre a cultura corporativa frequentemente terminam sendo menos precisas e contestáveis do que seria desejável.

Assim sendo, desenvolvemos um conceito que chamamos de "anatomia da performance" como uma maneira exclusiva de abordar os elementos de negócios essenciais e comuns relacionados com a cultura, a liderança e o quadro de profissionais. Identificamos cinco "abordagens vencedoras" no centro da anatomia da alta performance – capacidades essenciais que determinam como e quão bem uma organização aborda tarefas críticas para a execução de sua estratégia.

Passamos a acreditar que a anatomia da performance incorpora a abordagem peculiar de cada empresa à gestão daqueles elementos comuns a todas as empresas, e que ela é, portanto, crucial para a eficácia a longo prazo, para a qualidade e a velocidade na tomada de decisões, e para o domínio da mudança e da inovação. Como resultado, empreendemos um esforço especial para entender o conceito através de uma série de estudos detalhados de caso que, até agora, serviram para que explorássemos as anatomias de performance de quatro grandes organizações de alta performance: Harrah's Entertainment, Constellation Energy Group, Marriott International e, nesta edição, UPS.

Estes quatro estudos de caso ilustram como organizações de alta performance criam abordagens vencedoras e as mobilizam para a melhoria dos negócios, bem como revelam como os executivos destas empresas criam e disseminam estas abordagens pela força da palavra e do exemplo. Os estudos de caso também exploram as práticas específicas que surgiram destas abordagens, assim como vinculam estas práticas aos resultados de negócios – resultados que, em um círculo virtuoso, reforçam as próprias abordagens que deram início ao processo.

Para obter uma alta performance, as organizações precisam executar três passos fundamentais:



## Análises funcionais da alta performance

Seguindo um curso paralelo às análises setoriais, as linhas de serviços da Accenture – nossos grupos de profissionais organizados internamente de acordo com linhas funcionais (incluindo Gestão de Cadeia de Suprimentos; *Human Performance*; CRM; Gestão Financeira & de Performance; e Estratégia) –, bem como grupos inter-funcionais (incluindo Tecnologia da Informação), assumiram o desafio de entender a contribuição que o domínio das capacidades em áreas funcionais-chave traz para as empresas de alta performance.

Cada um destes grupos conduziu extensos e detalhados estudos do conjunto de capacidades exigidas em sua área. Na área de CRM, por exemplo, estas capacidades incluíram capacidades de gestão de marca e capacidade de segmentação de clientes. Já na área de Gestão Financeira & de Performance, elas incluíram operações financeiras, administração de capital e gestão de risco corporativo, enquanto a área de TI incluiu capacidades detalhadas de desenvolvimento de infra-estrutura e integração de sistemas.

O objetivo das análises funcionais era identificar a contribuição destas capacidades – sozinhas ou em grupo – para a performance dos negócios. Como parte desta tarefa, as equipes Accenture orientadas por funções conduziram pesquisas em milhares de empresas, que resultaram na criação de uma série inédita de conjuntos de dados comparativos, a partir dos quais as capacidades de cada uma destas áreas funcionais em uma determinada empresa podem ser analisadas em relação ao seu nível de excelência e de contribuição para a performance dos negócios.

Uma consideração-chave que emergiu de nossos estudos funcionais é que empresas de alta performance são geralmente caracterizadas pelo domínio de capacidades ao longo de quase todas as funções. Ainda assim, embora este domínio na maioria das vezes seja um pré-requisito para uma alta performance, ele não é suficiente para garanti-la.

As empresas de alta performance que observamos também demonstraram um nível mais alto de excelência de capacidades. Empresas de alta performance obtêm excelência de nível internacional em um conjunto bastante seletivo de capacidades que nós agora definimos como capacidades diferenciadas. Sua excelência ímpar neste conjunto de capacidades é sua fórmula exclusiva para obter e manter uma vantagem competitiva. Empresas com uma baixa performance, por outro lado, geralmente não possuem o nível de domínio das capacidades necessário para atender ao escopo de funções que lhes proporcionará a excelência operacional do dia-a-dia, que reconhecemos ser o preço a ser pago para se ter uma performance que seja, no mínimo, acima da média.

## Para onde vamos?

Nosso conhecimento sobre organizações de alta performance cresceu e evoluiu, em grande parte, graças à magnitude e ao esforço empreendidos pela Accenture. Devemos também reconhecer a energia e o entusiasmo dos profissionais da Accenture em âmbito global, cuja dedicação para com esta pesquisa e comprometimento para com as descobertas contínuas têm sido notáveis. Digna de nota também é a contribuição de nossos clientes, que têm compartilhado nossa paixão pela conquista e sustentação de uma alta performance. Acreditamos que esta participação tão ampla só serve para legitimar a pesquisa e a torna ainda mais relevante.

Temos agora um entendimento melhor dos caminhos que as empresas podem e devem tomar para alcançar a alta performance. Nós já começamos a explorar estes caminhos na esfera individual de cada empresa; nossa série de estudos de caso que exploram o bloco estrutural da anatomia da performance é apenas um exemplo de como a nossa pesquisa está se expandindo, e de como pretendemos dar continuidade a ela no futuro.

Nos próximos meses, você verá e ouvirá muito mais sobre como as empresas reconhecem a necessidade de mudar suas abordagens em relação à performance de negócios – os fatores determinantes da transformação – como elas se comprometem em alcançar uma alta performance, como elas direcionam seu curso na direção da mesma, e como elas acabam por escolher um dos muitos caminhos possíveis para uma conclusão bem-sucedida. Também descreveremos as muitas armadilhas que podem surgir e que realmente surgem – obstáculos à alta performance, que já estamos observando como resultado da nossa pesquisa contínua sobre este tópico.

Iniciamos uma sondagem mais profunda em nosso banco de dados de métricas comparativas entre competidores. Também completamos recentemente uma análise através das diversas indústrias sobre empresas de alta performance versus seus concorrentes menos bem-sucedidos, e descobrimos cinco conceitos equivocados sobre a natureza da alta performance.

Iremos publicar estas descobertas em uma próxima Edição Especial da Outlook, onde também iremos reportar a importância dos sistemas empresariais (ERPs) para a obtenção da alta performance, bem como apresentar as primeiras descobertas sobre a natureza da transformação em empresas de alta performance. Ao longo do tempo, continuaremos a reportar amplamente sobre o impacto da tecnologia da informação e continuaremos a explorar a própria natureza dos blocos estruturais.

Começamos esta jornada três anos atrás, acreditando que organizações de alta performance não apenas nascem – elas podem ser criadas. Os anos decorridos desde então só serviram para aumentar esta convicção, à medida que nossa pesquisa produziu a evidência de que as empresas realmente podem, se realmente se empenharem nisso, conquistar uma alta performance. Continuamos comprometidos em identificar tanto o “quê” como o “como” das empresas de alta performance. Este comprometimento irá, nos próximos meses, aprofundar e expandir ainda mais a nossa jornada de descobertas, em direção ao entendimento dos caminhos que levam a uma alta performance.

## Sobre os autores

Tim Breene é o principal executivo do grupo de Management Consulting da Accenture e o principal executivo da área de Estratégia da empresa. Ele também integra a equipe executiva de liderança da empresa e preside o Conselho de Inovação da Accenture. Trabalhando na Accenture desde 1995, o Sr. Breene já ocupou uma série de cargos seniores, incluindo o de sócio gestor do grupo de Serviços Estratégicos da Accenture e das linhas globais de serviços da empresa. O sr. Breene fica baseado em Wellesley, Massachusetts.

[tim.breene@accenture.com](mailto:tim.breene@accenture.com)

Editor contribuinte sênior da revista Outlook Paul F. Nunes integra o Accenture Institute for High Performance Business em Wellesley, Massachusetts, onde ele dirige estudos de estratégia de negócios e de marketing. Seus trabalhos têm aparecido regularmente na Harvard Business Review, bem como em outras publicações. Seu livro mais recente é intitulado *Mass Affluence: Seven New Rules of Marketing to Today's Consumers* (Harvard Business School Press, 2004).

[paul.f.nunes@accenture.com](mailto:paul.f.nunes@accenture.com)

## Leituras complementares...

Salvo indicação contrária, todos os artigos a seguir foram publicados na revista Outlook da Accenture e seus arquivos PDF podem ser encontrados no endereço [www.accenture.com/outlook](http://www.accenture.com/outlook).

### Industry studies

#### Reports

Automotive: "Life the Fast Lane," by John E. Cunningham, Umar Riaz and Eric J. Johnson (October 2004)

Automotive Suppliers: "Market Leaders, Market Makers," by Umar Riaz and Eric J. Johnson (February 2005)

Banking: "The Right Combination," by Norbert Linn and Trevor J. Gruzin (June 2004)

Chemicals: "Driven to Differentiate," by R. John Aalbrecht (February 2005)

Consumer Packaged Goods: "Cleaning Up," by John Jackson, Susan S. Mann and John Zealley (October 2005)

Energy: "Big Thinkers," by John Downie, Curt J. Howes and Julie Adams (February 2005)

Health Care Providers: "Patient Power," by William N. Higbie (October 2005)

Industrial Products: "Engineers of Growth," by Thomas H. Walsh (January 2006)

Retail Hypermarkets: "Consuming Passions," by Susan S. Mann, Jeffrey R. Smith and Olivier Trouvé (June 2005)

Utilities: "Power Plays," by Omar Abbosh, James C. Hendrickson and Etienne Deffarges (June 2004)

#### CEO interviews

Brad Anderson, Best Buy: "The Best and the Brightest" (February 2005)

Bart Becht, Reckitt Benckiser: "Picking Winners at Reckitt Benckiser" (October 2005)

Larry Culp, Danaher Corporation: "A Philosophical Approach to High Performance" (January 2006)

### High performance in the public sector

"A Value Model for the Public Sector," by Vivienne Jupp and Mark P. Younger (February 2004)

"Transforming the Public Sector," by Jane C. Linder and Jeffrey D. Brooks (October 2004)

### Functional capabilities mastery

#### Customer Relationship Management

"The Best and Rest," by John G. Freeland, Stephen Dull and Paul F. Nunes (October 2004)

"Marketing Mastery Matters," by Marianne Seiler, Paul F. Nunes and Jeffrey D. Somers (May 2006)

"Think Your Customers Are Loyal? Think Again," by Woody Driggs, Steven S. Ramsey and Paul F. Nunes

#### Finance and Performance Management

"Future Value: The \$7 Trillion Challenge," by John J. Ballow, Robert J. Thomas and Göran Roos (February 2004)

"A Seat at the Table," by Chris Rutledge and Rosanne Williams (June 2004)

#### Human Performance

"Disturbing the System," by Peter Cheese (June 2004)

#### Information Technology

"Breaking Away: How to Create Value with Information Technology," Outlook Special Edition (May 2004)

#### Outsourcing

"A Matter of Control," by Jane C. Linder (February 2004)

#### Supply Chain Management

"Supply Chain and the Bottom Line," by Robert L. D'Avanzo, C. Edwin Starr and Hans von Lewinski (February 2004)

### Building blocks of high performance

"Balance, Alignment, Renewal: Understanding Competitive Essence," by Tim Breene and Paul F. Nunes (February 2005)

"Making the Trend Your Friend," by Karen Crennan, Paul F. Nunes and Marcia A. Halfin (May 2006)

#### Market focus and position

"Is Bigger Always Better?" by Tim Breene and Paul F. Nunes (October 2004)

"The Right Place, the Right Time," by Tim Breene, David Mann and Paul F. Nunes (October 2005)

#### Distinctive capabilities

"Marks of Distinction," by Tim Breene, Narendra P. Mulani and Paul F. Nunes (June 2005)

"Innovation Unbound," by John Engel, Anita M. Thompson, Paul F. Nunes and Jane C. Linder (January 2006)

#### Performance anatomy

"In Search of Performance Anatomy," by Tim Breene and Robert J. Thomas (October 2004)

"Continuous Renewal: Managing for the Upside," by Jane C. Linder (June 2005)

#### Performance anatomy case studies

Harrah's Entertainment: "Exploring the Mindset of the High Performer," by Walter E. Shill and Robert J. Thomas (October 2005)

Constellation Energy: "A Star is Born," by Robert J. Thomas and Walter E. Shill (January 2006)

Marriott International: "Why Marriott Shareholders Sleep Well at Night," by Robert J. Thomas and Walter E. Shill (May 2006)

UPS: "Inside the Values-driven Culture at UPS," by Robert J. Thomas, Jane C. Linder and Ana Dutra

Este artigo foi extraído da revista Outlook, a publicação da Accenture sobre Alta Performance nos Negócios, e faz parte de um conjunto maior de trabalhos – cerca de 50 artigos – publicados nos últimos 3 anos. Para ler este ou outros artigos do Outlook sobre alta performance na íntegra, e para saber mais sobre as descobertas de nossa pesquisa sobre Alta Performance nos Negócios, visite [accenture.com/research-articles](http://accenture.com/research-articles).

---

Copyright © 2007 Accenture.  
Todos os direitos reservados.

Accenture, seu logotipo e  
Resultado Alta Performance são  
marcas registradas da Accenture.