25

Ferramentas

Gerenciais

Quem tem medo da ferramenta gerencial?

Conheça 25 instrumentos de gestão e sua utilização pelos executivos. Relatório *Bain & Company*

HSM Management publicou na edição número 6 o estudo de 1998 sobre o uso de ferramentas gerenciais por empresas de todo o mundo conduzido pela firma de consultoria Bain & Company. Acompanhando a evolução desse uso, de interesse de todos os empresários e executivos, trazemos aqui o estudo de 1999, com algumas revelações: os brasileiros aplicam 11,8 ferramentas, menos que a média mundial de 13,3. E 68% dos executivos nacionais gostam de desenvolver ferramentas próprias em vez de comprar soluções prontas, contra apenas 39% da média mundial. Isso é bom, por um lado – mostra criatividade e iniciativa -, mas suscita dúvidas, por outro: os brasileiros dominam realmente todas as ferramentas gerenciais à sua disposição e conhecem as possíveis aplicações? Ou será que algum tipo de descompasso? Estes *highlights* detalham, portanto, as 25 ferramentas gerenciais mais

populares no mundo dos negócios, segundo Darrell K. Rigby, diretor da Bain & Company.

Em janeiro de 1998, **HSM Management** publicava pela primeira vez a pesquisa Bain & Company de ferramentas gerenciais, destacando o Planejamento Estratégico (utilizado por 89% dos entrevistados), seguido de Missão/Visão (87%) e *Benchmarking* (84%), enquanto a Reengenharia e o TQM estavam em baixa. Os executivos usavam, em média, 13,4 das 25 ferramentas apresentadas.

O que aconteceu de lá para cá, dois anos depois, no levantamento conduzido pela firma de consultoria? Sinal da velocidade da mudança, as ferramentas apresentadas aos pesquisadores mudaram um pouco: saiu o ABC (*Activity Based Costing*), entrou o ABM (*Activity Based Management*); saíram os Jogos Competitivos, entraram as Equipes de Integração Pós-Fusão. A média de ferramentas adotadas continuou praticamente a mesma, 13,3, e as mais utilizadas foram: Planejamento Estratégico (que subiu para 92%), seguido de Missão/Visão (86%, empate técnico) e, novidade na terceira posição, Aferição da Satisfação do Cliente (80%). O *Benchmarking*, instrumento principal para os brasileiros, caiu de 84% para 79%.

Outro aspecto evidenciado: os executivos brasileiros têm mais proximidade com os europeus do que com os norte-americanos, pelo menos no que se refere às preferências por ferramentas gerenciais. No entanto, empresas dos principais países europeus aplicam mais ferramentas do que as do Brasil: na Bélgica são usadas em média 14,2 ferramentas das 25 aqui citadas; na Espanha, 13,9; e na Alemanha, 13,8. No Brasil, essa média é de 11,8.

As ferramentas:

Estas são as 25 principais ferramentas gerenciais da pesquisa:

1 - ABM

A Administração Baseada em Atividades (ABM) emprega uma análise econômica detalhada das atividades empresariais importantes para aperfeiçoar as decisões estratégicas e operacionais. A Administração Baseada em Atividades aumenta a precisão das informações a respeito de custos ao estabelecer uma correlação mais exata entre as despesas gerais e outros custos indiretos e produtos ou segmentos de clientes. Os sistemas contábeis tradicionais apontam os custos indiretos com base em horas de mão-de-obra direta, horas de uso de máquinas ou custo dos materiais. O ABM identifica as despesas gerais e outros custos indiretos por atividade, os quais podem depois ser relacionados com produtos ou clientes.

Usos mais comuns

- Recalcular preço dos produtos e otimizar projeto de novos produzidos.
- Reduzir custos.
- Influenciar o planejamento estratégico e operacional.

2 – Aferição da Satisfação do Cliente

A Aferição da Satisfação do Cliente ajuda a determinar suas necessidades e identificar formas melhores de prevê-las e atendê-las.

As empresas coletam regularmente insumos dos clientes a fim de atribuir prioridades às necessidades deles e medir seu grau de satisfação. As companhias usam essa informação para identificar e eliminar os gargalos que impedem a satisfação total do cliente e sua fidelidade.

Usos mais comuns

- Obter um *feedback* oportuno do sucesso obtido pela empresa no atendimento das necessidades dos clientes.
- Fazer com que os funcionários respondam rapidamente a fim de aumentas a satisfação dos clientes

3 – Alianças Estratégicas

Alianças Estratégicas são acordos realizados entre empresas segundo os quais cada companhia contribui com recursos para atingir um conjunto de objetos comuns. As empresas podem formar alianças Estratégicas com clientes, fornecedores ou concorrentes. Por meio dessa ferramenta, as empresas conseguem melhorar seu posicionamento competitivo, entrar em novos mercados, suplementar suas aptidões críticas e partilhar os riscos ou custos de grandes projetos de desenvolvimento.

Usos mais comuns

- Reduzir custos por meio de economias de escala ou aquisição de mais conhecimentos.
- Aumentar o acesso a novas tecnologias.
- Inibir os concorrentes.
- Entrar em novos mercados.
- Reduzir o tempo de ciclo.
- Melhorar as atividades de pesquisa e desenvolvimento.
- Melhorar a qualidade.

4 – Análise da Cadeia de Valor

A Análise da Cadeia de Valor identifica possíveis fontes de vantagem econômica. Essa análise subdivide a empresa em suas atividades principais a fim de entender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes e potenciais. Ela determina como a cadeia de valor da própria empresa interage com a cadeia de valor dos fornecedores, dos clientes e dos concorrentes. As empresas ganham vantagem competitiva desempenhando melhor algumas ou todas essas atividades, a um custo menor ou com maior diferenciação em relação a seus concorrentes.

Usos mais comuns

- Identificar as oportunidades para obter vantagens de custo.
- Encontrar caminhos para aumentar a diferenciação.
- Melhorar a cooperação nas negociações setoriais.

5 – Análise de Migração de Mercado

A Análise de Migração de Mercado identifica os modelos empresariais de maior sucesso no setor em que a empresa opera. Modelos empresariais são processos para projetar, produzir, determinar o preço e entregar os produtos da companhia. Com o passar do tempo, à medida que mudam as prioridades dos clientes, os modelos empresariais tornam-se mais ou menos eficazes na criação de valor econômico. Da mesma forma, as mudanças tecnológicas e as estratégias adotadas pelos concorrentes influem no sucesso do modelo empresarial utilizado.

A análise de Migração de Mercado ajuda a companhia a aumentar seu valor de mercado escolhendo o modelo empresarial ideal para atender as prioridades emergentes dos clientes.

Usos mais comuns

- Entender objetivamente a evolução do setor e a mudança das estratégias competitivas.
- Avaliar os pontos fortes e fracos relativos de modelos empresariais alternativos.
- Aprender a modificar modelos empresariais obsoletos para satisfazer melhor as necessidades dos clientes e captar uma parcela além do proporcional do valor de mercado do setor.
- Compreender as ligações entre os modelos empresariais e a satisfação das necessidades dos clientes.
- Concentrar-se nas prioridades que atualmente influenciam os hábitos de compra dos clientes.

6 – Análise de Portfólio

A Análise de Portfólio cria um contexto para analisar oportunidades relativas e otimizar os investimentos na carteira de negócios da companhia. As empresas usam modelos de portfólio para orientar as decisões de investimento em produtos fortes ou fracos, marcas e unidades de negócio. Comumente, as diversas linhas de negócio de uma companhia encontram-se em etapas diferentes de desenvolvimento. Algumas estão em setores em crescimento e precisam de grandes investimentos para melhorar a posição competitiva da empresa. Outras estão em setores maduros e geram mais dinheiro que o necessário para manter suas posições. Essa ferramenta recomenda que o excesso de caixa gerado pelos setores já maduros seja utilizado para financiar o desenvolvimento de oportunidades de grande potencial de crescimento que, caso contrário, não teriam recursos. Ela indica, ainda, quando o desinvestimento é a opção mais atraente. A análise de Portfólio também pode ser usada para desenvolver uma estratégia global para o portfólio.

Usos mais comuns

- Avaliar a carteira de negócios de uma companhia e seu posicionamento em mercados locais e internacionais.
- Avaliar o desempenho ao longo do tempo.
- Determinar a capacidade futura da carteira de negócios para agregar valor para os acionistas.
- Considerar a consolidação de operações para aumentar a eficiência e explorar possíveis sinergias em todas as linhas de negócios e mercados em diferentes localizações geográficas.

7 – análise do Valor para o Acionista

A Análise do Valor para o Acionista (SVA, na sigla do inglês *Shareholder Value Analysis*) demonstra como as decisões afetam o valor líquido presente do dinheiro dos acionistas. A análise mede a capacidade da companhia de ganhar mais que o custo total do capital. Essa ferramenta é usada em dois níveis na companhia: em relação às unidades de negócio em operação e em relação à empresa como um todo. Nas unidades de negócio, a SVA mede o valor gerado pela unidade analisando seu fluxo de caixa ao longo do tempo.

Na empresa como um todo, a SVA cria uma estrutura para avaliar as opções destinadas a aumentar o valor para os acionistas. A estrutura examina as possibilidades de reinvestir em empresas já existentes ou de investir em novas empresas para produzir um retorno do investimento dos acionistas.

Usos mais comuns

- Avaliar o desempenho da empresa ou do portfólio de negócios.
- Testar as hipóteses que norteiam os planos de negócios.
- Determinar prioridades para explorar todo o potencial de cada empresa.

8 – Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (equilibrar tabela resultado – a estratégia em ação) define o que os administradores querem dizer quando falam em “desempenho” e confere se a administração está obtendo os resultados desejados. O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a visão em um conjunto compreensível de objetos e medidas de desempenho que podem ser quantificados e avaliados. Essas medidas costumam incluir as seguintes categorias de desempenho:

- Desempenho financeiro (receitas, rendas, retorno de capital, fluxo de caixa).
- Desempenho do valor para o cliente (participação no mercado, medidas para avaliar a satisfação do cliente, fidelidade do cliente).
- Desempenho interno dos processos empresariais (índices de produtividade, medidas da qualidade, oportunidade).
- Desempenho em inovação (porcentagem da receita proveniente de novos produtos, sugestões dos funcionários, indicador da taxa de melhoria).
- Desempenho dos funcionários (moral, conhecimento, rotatividade, utilização das melhores práticas comprovadas).

Usos mais comuns

- Esclarecer ou atualizar uma estratégia empresarial.
- Associar objetos estratégicos a alvos de longo prazo e orçamentos anuais.
- Acompanhar os elementos-chave da estratégia empresarial.
- Incorporar os objetos estratégicos ao processo de destinação de recursos.
- Facilitar mudanças na organização.
- Comparar o desempenho de unidades de negócio geograficamente diversas.
- Aumentar a compreensão da visão e da estratégia corporativas em toda a empresa.

9 – Benchmarking

O *Benchmarking* (copiar uma boa idéia e aplicar) aprimora o desempenho identificando e aplicando as melhores práticas comprovadas às operações e às vendas. Os administradores comparam o desempenho externo de seus produtos ou processos com o dos concorrentes ou das melhores empresas de algum setor e com outras operações internas de empresas que desempenham atividades semelhantes. O objetivo do *Benchmarking* é encontrar exemplos de desempenhos superiores e compreender os processos e as práticas que influenciam esse tipo de resultado. As empresas procuram melhorar seu desempenho adaptando e incorporando as melhores práticas a suas operações, inovando sem imitar.

Usos mais comuns

- Melhorar o desempenho.
- Compreender a posição relativa de custo.
- Obter uma vantagem estratégica.
- Aumentar o “índice” de aprendizado empresarial.

10 – Competências Essenciais

Uma Competência Essencial é uma habilidade ou tecnologia especial que cria um valor exclusivo para o cliente. As especializações de uma companhia estão em grande parte embutidas no conhecimento coletivo de seus funcionários e nos procedimentos organizacionais que formalizam a maneira como os funcionários integram uns com os outros. Com o tempo, os investimentos em instalações, pessoas e conhecimento que reforçam as Competências Essenciais podem criar fontes sustentáveis de vantagem competitiva.

Uma Competência Essencial deve:

- Fornecer aos clientes um valor significativo e apreciável em comparação com as ofertas dos concorrentes.
- Ser difícil de imitar pelos concorrentes ou de encontrar no mercado, criando assim barreiras competitivas contra a entrada nesse mercado.
- Permitir que a companhia tenha acesso a uma grande variedade de mercados não relacionados entre si, por meio da combinação de habilidades e tecnologias envolvendo várias unidades de negócio tradicionais.

Usos mais comuns

- Criar posições e estratégias competitivas que explorem os pontos fortes da empresa.
- Criar elos entre várias unidades comerciais e funcionais.
- Integrar a utilização da tecnologia à execução dos processos empresariais.

11 – Equipes Autodirigidas

Uma Equipe Autodirigida é um pequeno grupo de funcionários responsável por um processo de trabalho e por todas as atividades ligadas a esse processo. Equipes Autodirigidas lidam com operações e solucionam problemas ligados à linha de produção que surgem no desenrolar rotineiro do processo. Elas também trabalham juntas para aperfeiçoar os processos e controlar e planejar o trabalho da equipe. As Equipes Autodirigidas trabalham juntas para fornecer um produto com uma qualidade que atenda as necessidades dos clientes.

A crescente concorrência internacional e os efeitos do *downsizing* nas companhias aumentaram a utilização dessa estrutura de equipes autônomas.

Usos mais comuns

- Permitir às empresas reagir rapidamente às mudanças em seu meio.
- Intensificar o aprendizado organizacional e a adaptabilidade estimulando uma liberdade maior para experimentar.
- Aumentar a satisfação e a retenção dos funcionários.
- Elevar a qualidade do produto pela adoção de padrões elevados e pela redução das etapas do processo de trabalho.
- Ampliar o foco nos clientes.

12 – Equipes de Integração Pós-Fusão

Uma Equipe de Integração Pós-Fusão é um grupo de executivos seniores das empresas fundidas incumbido de explorar as sinergias nas áreas de vendas e de operações identificadas durante o processo de verificação (*due diligence*) realizado por ocasião da negociação da fusão. A composição da equipe deveria ser uma representação equitativa de ambas as companhias. O papel da equipe é crítico: as aquisições fracassam na maior parte das vezes porque as companhias fundidas falham no processo de integração. A Equipe de Integração Pós-Fusão deve reunir pessoas com perspectivas de longo prazo para a nova companhia.

O grupo não faz tudo, mas deve assegurar-se de que tudo esteja sendo feito; subequipes específicas realizam o trabalho detalhado de integração. Além de promover a integração, a Equipe de Integração Pós-Fusão garante que os principais gerentes de linha mantenham-se concentrados na operação rotineira dos negócios.

Usos mais comuns

- Concentrar-se nas principais fontes de valor para a empresa resultantes da fusão.
- Manter o desempenho da linha principal de negócios.

13 – Estratégias de Crescimento

As Estratégias de Crescimento concentram recursos no aproveitamento de oportunidades para um crescimento rentável. Há indícios de que os lucros que aumentam quando aumenta a receita podem sustentar preços por ação de 25% a 100% mais altos que o aumento do lucro resultante da redução dos custos. As Estratégias de Crescimento confirmam que um crescimento lucrativo é o resultado de algo mais que sorte – ele pode ser efetivamente adorado como alvo e administrado. As Estratégias de Crescimento alteram as metas e os processos empresariais da companhia para desafiar o conhecimento convencional, identificar tendências emergentes e criar ou comprar novas empresas lucrativas.

Normalmente, elas exigem maior investimento em pesquisa e desenvolvimento, redistribuição dos recursos, mais ênfase no recrutamento e na retenção de funcionários extraordinários, incentivos adicionais para a inovação e maior tolerância ao risco.

Usos mais comuns

- Melhorar o desempenho estratégico e financeiro da empresa.
- Melhorar os resultados (tanto *top line* como *bottom line*).
- Contrabalançar (ou evitar) os efeitos adversos de seguidos programas de *downsizing* e redução de custos.

14 – Gestão de Conhecimento

A Gestão do Conhecimento desenvolve sistemas e processos que visam adquirir e partilhar ativos intelectuais. Ela aumenta a geração de informações que sejam úteis e significativas e promovam atividades, enquanto procura aumentar o aprendizado individual e grupal. Além disso, ela pode maximizar o valor da base de conhecimento da organização em funções diversas e localizações diferentes.

Essa ferramenta mostra que as empresas de sucesso não são um conjunto de produtos, mais sim de bases de conhecimento distintas. Esse capital intelectual é a chave da vantagem competitiva da companhia com seus clientes-alvo. A Gestão do Conhecimento procura acumular o capital intelectual que criará competências essenciais exclusivas e produzirá resultados melhores.

Usos mais comuns

- Melhorar o custo e a qualidade dos produtos e dos serviços existentes.
- Reforçar e ampliar as atuais competências da companhia pela administração do ativo intelectual.
- Melhorar e acelerar a disseminação do conhecimento por toda a empresa.
- Aplicar novos conhecimentos para melhorar os comportamentos. Estimular a inovação mais rápida e ainda mais lucrativa de novos produtos.

15 – Gestão da Qualidade Total

A Gestão da Qualidade Total (TQM) é uma abordagem sistemática que casa as necessidades do cliente quando ao desempenho com os produtos e serviços feitos segundo suas especificações. A ferramenta TQM, portanto, visa produzir segundo especificações bem definidas, com zero-defeito. Isso cria um forte ciclo de melhoria contínua, aumentando a produção, a satisfação do cliente e os lucros.

Usos mais comuns

- Aumentar a produtividade.
- Reduzir os custos de refugo e retrabalho.
- Aumentar a confiabilidade do produto.
- Reduzir o tempo de lançamento de novos produtos.
- Reduzir os problemas ligados ao serviço ao cliente.
- Aumentar a vantagem competitiva.

16 – Groupware

Groupware refere-se a uma vasta gama de tecnologias que permitem às pessoas de uma organização trabalhar juntas utilizando redes de computadores. Esses produtos vão desde aplicativos para interligar escritórios e funcionários até programas sofisticados de correio eletrônico. As empresas usam essa tecnologia de comunicação para obter subsídios melhores para a tomada de decisões estratégicas e financeiras e para reunir diferentes grupos de trabalho de forma mais eficiente e econômica.

Usos mais comuns

- Facilitar a comunicação na empresa entre diversas unidades de negócio, funções e áreas geográficas.
- Facilitar a comunicação e estimular um relacionamento mais próximo com clientes, fornecedores e parceiros.
- Colher idéias em reuniões, facilitar as interações entre grupos e aliviar a tensão do trabalho.
- Solucionar conflitos ou chegar democrática e eficientemente a um consenso por interações confidenciais e votações.

17 – Missão/Visão

A Missão define o “negócio” da companhia, seus objetivos e a abordagem a ser adotada para alcançar esses objetivos. A visão representa a posição que a companhia quer Ter no futuro. Muitas vezes alguns elementos da Missão e da Visão são combinados para atender os propósitos, as metas e os valores da companhia. Há ocasiões, no entanto, em que ambos os termos são sinônimos.

Usos mais comuns

Internamente:

- Orientar o pensamento dos administradores para questões estratégicas, especialmente durante as fases de mudanças significativas.
- Ajudar a definir os padrões de desempenho.
- Inspirar os funcionários a trabalhar mais produtivamente e concentrar-se nas metas comuns.
- Orientar o processo de tomada de decisões dos funcionários.
- Ajudar a estabelecer um ambiente de comportamento ético.

Externamente:

- Obter apoio externo.
- Criar ligações mais estreitas e uma comunicação melhor com clientes, fornecedores e parceiros na aliança.
- Servir como ferramenta de relações públicas.

18 – Planejamento de Cenário

O Planejamento de Cenário permite aos usuários explorar as implicações de várias alternativas futuras. Essa ferramenta evita os riscos inerentes a previsões baseadas em um único ponto de vista. Fazendo vir à tona as várias opiniões, questionando-se e alterando-as ao mesmo tempo, os executivos podem testar suas hipóteses em um cenário isento de ameaças.

Depois de examinar toda a gama de possíveis cenários futuros, a companhia pode modificar mais rapidamente sua direção estratégica à medida que os acontecimentos se desenrolam.

Usos mais comuns

- Atingir um nível mais elevado de aprendizado organizacional.
- Trazer à tona e questionar crenças implícitas ou amplamente difundidas e hipóteses sobre a empresa e seu possível futuro.
- Identificar as alavancas que causarão maior impacto no futuro da companhia.
- Transformar o planejamento a longo prazo em uma experiência vital e compartilhada.
- Desenvolver uma visão ampla e diferenciada do futuro.
- Incorporar a globalização e a administração das mudanças à análise estratégica.
- Criar planos de contingência para reagir decisivamente às alterações em seu meio.

19 – Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é um processo abrangente que visa definir o que empresa deveria tornar-se e como realizar melhor esse objeto. Essa ferramenta avalia todo o potencial da empresa e associa claramente seus objetivos às iniciativas e aos recursos necessários para atingir a meta. O Planejamento Estratégico é um processo sistemático com o fim de apresentar e responder às questões mais críticas que a equipe administrativa enfrentará, especialmente as questões ligadas ao comprometimento irrevogável de grande quantidade de recursos.

Usos mais comuns

- Mudar a direção e o desempenho da empresa.
- Estimular discussões, baseadas em fatos, de questões delicadas dentro da organização.
- Criar uma estrutura comum para a tomada de decisões na organização.
- Estabelecer o contexto apropriado para as decisões orçamentárias e para a avaliação do desempenho.
- Treinar os executivos para que produzam informações melhores que levarão a tomadas de decisão melhores.
- Aumentar a confiança na direção da empresa.

20 - Redução do Tempo de Ciclo

A Redução do Tempo de Ciclo diminui o tempo despendido pela companhia para desempenhar as atividades que fazem parte da cadeia de valor. Esse instrumento usa técnicas analíticas para diminuir o tempo de espera, eliminar atividades que não agregam valor, ampliar processos paralelos e tornar mais rápidos os processos decisórios da empresa. As estratégias baseadas no tempo muitas vezes enfatizam o processo de fabricação flexível, a resposta rápida e a inovação, a fim de atrair os clientes mais rentáveis.

Usos mais comuns

- Aumentar a produtividade e a eficiência dos funcionários.
- Aumentar a margem de lucro de produtos ou serviços reduzindo os custos de produção e os estoques.
- Atender melhor as necessidades dos clientes encurtando o ciclo de desenvolvimento de produtos.
- Permitir um número maior de alterações em um período de tempo mais curto.

21 – Reengenharia

A Reengenharia dos Processos Empresariais envolve uma reformulação radical dos processos essenciais da empresa, a fim de conseguir melhorar drasticamente a produtividade, o tempo de ciclo e a qualidade. Na Reengenharia as empresas começam com uma folha de papel em branco e reexaminam os processos que visam fornecer mais valor para o cliente. Elas costumam adotar novos sistemas de valor que dão maior ênfase às necessidades dos clientes. A companhia reduz os níveis hierárquicos e elimina atividades não-produtivas em duas áreas principais. Em primeiro lugar, as organizações funcionais são transformadas em equipes multifuncionais. Em segundo lugar, a tecnologia é usada para melhorar a disseminação dos dados e a tomada de decisões.

Usos mais comuns

- Reduzir o custo e o tempo de ciclo.
- Melhorar a qualidade.

22 – Remuneração por Desempenho

Os sistemas de Remuneração por Desempenho amarram a remuneração diretamente a metas empresariais e objetos administrativos específicos. Esses sistemas procuram aumentar a responsabilidade individual, equiparar os interesses dos acionistas, dos executivos e dos funcionários e melhorar o desempenho em toda a organização. Para realizar este último objeto, as empresas sintonizam as metas de desempenho mensuráveis e controláveis e seus mecanismos de avaliação com os objetivos corporativos.

Usos mais comuns

- Manter os funcionários de mais alto desempenho.
- Motivar o desempenho desejado.
- Controlar custos.

23 – Retenção do Cliente

A Retenção do Cliente aumenta a receita da empresa prolongando a duração média do relacionamento com ele. Até mesmo pequenas alterações nos índices de retenção podem provocar alterações significativas e quantificáveis na receita e na renda. A eliminação das causas que levam os clientes a abandonar a empresa e o reforço de tudo que influi na fidelidade dos clientes melhoram a Retenção do Cliente. A permanência dos funcionários que tem os conhecimentos, as aptidões e os relacionamentos cruciais pode ser vital para a Retenção do Cliente.

Usos mais comuns

- Mensurar a satisfação dos clientes – o sucesso da empresa na satisfação e retenção dos clientes.
- Refletir no lucro um índice maior de retenção de clientes.
- Descobrir as causas básicas de os clientes abandonarem a empresa.
- Criar métodos para lidar com as causas principais que levam as abandono por parte dos clientes.

24 – Segmentação da Clientela

A Segmentação da Clientela é uma divisão do mercado em pequenos grupos de clientes com características semelhantes. Pode ser um forte recurso para identificar as necessidades dos clientes ainda não atendidas. As empresas que identificam segmentos mal-atendidos podem atingir a posição de liderança ao ser as primeiras a servi-los. A compreensão das necessidades específicas de cada segmento permite às empresas criar ofertas de produtos ou programas de marketing sob medida para grupos de clientes com critérios de compra semelhantes.

Essa ferramenta é mais eficaz quando a companhia cria ofertas sob medida para os segmentos mais rentáveis e as direciona para as áreas nas quais a empresa tem uma clara vantagem competitiva. A empresa pode usar a Segmentação da Clientela como fundamento principal da destinação de recursos ao desenvolvimento de produtos, ao marketing, aos serviços e à programação de entregas.

Usos mais comuns

- Atribuir prioridades ao desenvolvimento de novos produtos.
- Desenvolver programas personalizados de marketing.
- Escolher características específicas para os produtos.
- Estabelecer opções de serviço apropriadas.
- Criar uma estratégia ideal de distribuição.
- Determinar políticas de preço apropriadas.

25 – Terceirização

Quando uma companhia adota a Terceirização, usa os serviços de terceiros para realizar atividades empresariais que não fazem parte de suas competências essenciais. A contratação de terceiros permite que a empresa concentre esforços em suas competências essenciais. Várias empresas já comprovaram que a Terceirização reduz custos e melhora o desempenho da atividade. Por sua vez, terceirizados que se especializam numa atividade específica provavelmente têm custo mais baixo e são mais eficientes, considerando a escala de suas operações.

Por meio da Terceirização, uma empresa pode Ter acesso a tecnologia mais avançadas em todas as suas atividades empresariais, sem precisar dominá-las internamente.

Usos mais comuns

- Reduzir custos operacionais.
- Instituir uma disciplina operacional.
- Aumentar a produtividade e a flexibilidade do processo de produção.
- Alavancar a competência e a inovação das empresas terceirizadas especializadas.
- Estimular a utilização das melhores práticas comprovadas nas atividades internas.
- Evitar o investimento de capital, particularmente em épocas de incerteza.
- Liberar recursos – pessoal, capital e tempo – para concentrar-se em suas competências essenciais.

25 Ferramentas Gerenciais

A pesquisa

A firma de consultoria Bain & Company lançou, em 1993, um projeto de pesquisa com mais de 4 mil executivos de empresas de 15 países ao redor do mundo para medir a utilização das ferramentas gerenciais e avaliar o sucesso de cada um. Desde 1997 empresas brasileiras são incluídas no levantamento. Os dados foram coletados entre janeiro e março de 1999.

- Estimular a comunicação e o envolvimento e dar grande valor às comunicações que atravessam as fronteiras organizacionais.
- Tomar decisões sobre terceirização, desinvestimento e formação de parcerias.
- Criar novas oportunidades de desenvolvimento dos negócios.
- Tomar decisões em relação às novas tecnologias ou aptidões por adquirir.

Rankings Comparados

América do Sul

Benchmarking – 85%
Planejamento Estratégico – 83%
Gestão da Qualidade Total – 83%
Terceirização – 80%
Remuneração por Desempenho – 78%
Aferição da Satisfação do Cliente – 65%
Segmentação da Clientela – 55%
Missão/Visão – 50%
Estratégias de Crescimento – 50%
Reengenharia – 40%

Europa

Benchmarking – 88%
Planejamento Estratégico – 77%
Aferição da Satisfação do Cliente – 76%
Remuneração por Desempenho – 67%
Terceirização – 67%
Segmentação da Clientela – 66%
Missão/Visão – 65%
Gestão da Qualidade Total – 65%
Retenção do Cliente – 65%
Estratégias de Crescimento – 62%

Estados Unidos e Canadá

Planejamento Estratégico – 92%
Missão/Visão – 86%
Aferição da Satisfação do Cliente – 80%
Benchmarking – 79%
Terceirização – 78%
Remuneração por Desempenho – 77%
Alianças Estratégicas – 69%
Estratégias de Crescimento – 66%
Competências Essenciais – 63%
Reengenharia – 60%

A Análise do Valor para o Acionista é usada para testar as hipóteses que norteiam os planos de negócios

O Benchmarking, popular no Brasil, serve, entre outras coisas, para melhorar o desempenho

Uma Equipe Autodirigida é um pequeno grupo de funcionários responsáveis por um processo de trabalho e por todas as atividades ligadas a esse processo

A Gestão da Qualidade Total (TQM) casa as necessidades do cliente quanto ao desempenho com os produtos e serviços feitos segundo suas especificações

A Retenção do Cliente aumenta a receita da empresa prolongando o relacionamento com os clientes