

## Selecionando Ferramentas de Gerenciamento

Por 15 anos, Bain & Company vem conduzindo amplo estudo com o intuito de identificar as 25 ferramentas de gerenciamento mais populares, dentre uma lista de 50 a 100 das mais citadas em trabalhos acadêmicos e artigos de negócios (para maiores detalhes, ver “Selecting Management Tools Wisely”, publicado na Harvard Business Review de dezembro último).

As ferramentas são as mais variadas – Benchmarking, Six Sigma, Planejamento Estratégico, CRM, para citar alguns exemplos – e estão classificadas em quatro grandes grupos, de acordo com o grau de satisfação e a intensidade de uso informada por mais de 8.500 questionários (quadro abaixo).

Grupo	Uso	Satisfação
Implementações Rudimentares	Baixo	Baixa
Instrumentos Toscos	Alto	Baixa
Ferramentas Especializadas	Baixo	Alta
Ferramentas Potentes	Alto	Alta

Este artigo, entretanto, foca atenção sobre o último grupo, por duas razões principais. Primeiro, porque Planejamento Estratégico desponta como campeão dentre as Ferramentas Poderosas (e conseqüentemente, dentre todas as ferramentas consideradas). Segundo, pelo fato das demais ferramentas do grupo formarem um conjunto inter-relacionado caracterizado pelas contribuições que trazem ao próprio processo de planejamento, ou à realização do que foi planejado estrategicamente, ou à eficácia operacional.

Assim, em termos de contribuição ao processo de planejamento, aparecem a Formulação da Visão e Missão, o Planejamento de Cenários e Contingências, a Identificação e Desenvolvimento de Competências Essenciais, enquanto na implementação das estratégias, os temas se referem às escolhas e renúncias da empresa, como é o caso da Segmentação de Clientes, ou à combinação de atividades e efetividade operacional, como por exemplo, CRM – Client Relationship Management, Reengenharia dos Processos de Negócio, Alianças Estratégicas, Supply Chain Management, Benchmarking e TQM.

Em suma, do estudo se depreende que o mercado contraria as declarações do tipo “planejamento estratégico está morto”, tão populares em meados da década de 90 (ainda com muitos adeptos). E vem fazendo isto de modo consistente por vários anos consecutivos. O quadro abaixo mostra o comportamento observado em quatro das Ferramentas Poderosas - registre-se que as ferramentas que entraram neste grupo não mais saíram:

Ferramenta	Posição Inicial	Posição Atual
Planejamento de Cenários e Contingências	Rudimentar em 1993	Poderosa em 2006
Segmentação de Clientes	Poderosa em 1998	Poderosa em 2006
CRM	Rudimentar em 2000	Poderosa em 2006
Planejamento Estratégico	Poderosa em 1996	Poderosa em 2006

O resultado da pesquisa é ainda mais contundente, porque reafirma Planejamento Estratégico como processo abrangente, cujo sucesso exige disciplina, aplicação e liderança executiva. Algo que vai muito além daquele memorável encontro de fim de semana, promovido de modo quase festivo (nada contra festas) por muitas empresas, “quando tudo é passado a limpo” e “as coisas ficam mais claras ao se olhar o todo”, porém nada mais acontece de fato, porque não se estabelece compromisso sincero com uma agenda de (muito) trabalho.

Em nossa cultura, ainda pouco afeita a pensamento e ações de longo prazo, o comum é designar um time para trabalhar o assunto e os executivos (e / ou sócios) pouca atenção darem ao mesmo, levando a que no final tudo se resume a intenções, ou mais grave, frustrações (a todos os níveis). Como se tarefa desta envergadura pudesse dispensar direcionamento e interlocução executiva, porque “o time é constituído por alguns dos melhores colaboradores”.

Afinal, olhar as coisas de cima pode ser esclarecedor e conduzir a respostas de grande significado, porém pouco é possível fazer quando se está tão alto que de lá somente vê borrões. Por quanto tempo o negócio suporta tamanha negligência?



## Metaphor – Clientes e Projetos

Brainstorm  
 Casa & Vídeo  
 Sun  
 Livraria e Editora Rúbio  
 Unisys  
 PROATIVA  
 LOCUS  
 Bio-Rad  
 Sybase  
 Banco do Estado do Maranhão  
 DATAMEC  
 CHESF  
 Instituto Cohen

Redesenho de Processos

Planejamento Estratégico

Previsão de Demanda

Pesquisa de Satisfação de Clientes

Venda Consultiva

Programa de Conscientização Estratégica

Gerência de Relacionamento com o Cliente

Planejamento de Marketing

Gestão de Mudança

Avaliação de Projetos de T.I.

Integração de Marketing

Avaliação Estratégica de Parceria entre Empresas

Desenvolvimento de Produtos

Identidade Visual e Corporativa

## Editorial Metaphor – Artigos Publicados

- O Permanente Desafio de Fidelizar Clientes
- Fidelização de Clientes – Reavaliando Algumas Verdades
- Mensurando o Valor do Relacionamento com o Cliente
- Investindo em Fidelização de Clientes – Uma Abordagem
- Fidelizando o Cliente Certo
- Implementando a Fidelização de Clientes
- Deserção Progressiva, Latente, ... Despercebida
- Fidelizando Clientes, Fidelizando Intermediários
- Fidelização e o Relacionamento Produtor-Comerciante
- Venda Consultiva e Colaboração
- Tecnologia e Criação de Valor
- Fidelização de Clientes e Modelo de Negócio
- A Morte do Marketing?
- Tecnologia e Valor Estratégico
- De Crises e Mudanças
- O Mundo de 2020
- As Novas Regras da Gerência de T.I.
- O Futuro e os Fornecedores de T.I.
- “De Volta ao Básico”
- O Básico do Crescimento
- Parcerias e Outras Intenções
- Surpreender, Encantar, ... o Cliente
- Ouvindo Certo
- O Processo de Marketing
- Desenvolvimento de Produtos em Empresas de Serviços
- Selecionando Ferramentas de Gerenciamento