



# **Ferramentas de Gestão**

Um Guia para Executivos

Darrell K. Rigby

**BAIN & COMPANY**

# **Ferramentas de Gestão**

## Um Guia para Executivos

Darrell K. Rigby

[www.bain.com](http://www.bain.com)

# BAIN & COMPANY

## O negócio da Bain é auxiliar empresas a aumentarem seu valor

Fundada em 1973, sob o princípio de que os consultores devem medir seu sucesso com base nos resultados financeiros de seus clientes, a Bain trabalha com times de alta gestão e acionistas para superar competidores e gerar impactos financeiros substanciais e duradouros. Nossos clientes têm superado o índice de desempenho do mercado de ações historicamente numa proporção de 4:1 em termos de valorização.

## Para quem trabalhamos

Nossos clientes são tipicamente líderes obstinados e ambiciosos. Eles têm o talento, a vontade e a abertura necessários para serem bem-sucedidos. Eles não estão satisfeitos com o status quo.

## O que fazemos

Ajudamos empresas a identificar suas fontes de valor, criar mais valor, fazê-lo mais rapidamente e sustentar estratégias de crescimento por mais tempo. Auxiliamos os acionistas e a alta direção a tomar as grandes decisões em estratégia, organização, operações, tecnologia, fusões e aquisições. Quando apropriado, trabalhamos em conjunto com os clientes para fazer acontecer.

## Como fazemos

Reconhecemos que ajudar uma empresa a mudar requer mais do que uma recomendação. Então, tentamos nos colocar no lugar de nossos clientes e focar em ações.

Para mais informações, por favor visite [www.bain.com](http://www.bain.com) ou entre em contato com nossos escritórios.

Copyright © Bain & Company, Inc. 2009

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da Bain & Company, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Publicado por:  
Bain & Company, Inc.  
Rua Olimpíadas, 205 - 12º andar  
04551-000 - São Paulo - SP - Brasil

# Índice

<b>Prefácio</b> .....	5	<b>Ferramentas de Suporte à Tomada de Decisão</b> .....	21
<b>Painel de Controle (<i>Balanced Scorecard</i>)</b> .....	7	Tópicos relacionados:	
Tópicos relacionados:		• Regras de governança	
• Gestão por objetivos		• Descrição de cargos	
• Missão e Visão		• Desenho da organização	
• Pagamento por desempenho			
• Balanço estratégico			
<b>Benchmarking</b> .....	9	<b>Downsizing</b> .....	23
Tópicos relacionados:		Tópicos relacionados:	
• Melhores práticas		• Redução de pessoal	
• Perfil de competidores		• Re-engenharia	
		• Redimensionamento	
<b>Re-engenharia de Processo</b> .....	11	<b>Estratégias de Crescimento</b> .....	25
Tópicos relacionados:		Tópicos relacionados:	
• Redução do tempo de ciclo		• Expansão via adjacências	
• Organizações horizontais		• Inovação de gestão	
• Análise do quadro de pessoal		• Análises de migração de mercado	
• Redesenho de processos			
<b>Inovação Colaborativa</b> .....	13	<b>Gestão do Conhecimento</b> .....	27
Tópicos relacionados:		Tópicos relacionados:	
• Desenvolvimento de novos produtos		• Grupos de trabalho	
• Inovação		• Gerenciamento de capital intelectual	
• Inovação em livre mercado		• Organização voltada ao aprendizado	
		• Inovação de gestão	
<b>Core Competencies</b> .....	15	<b>Lean Six Sigma</b> .....	29
Tópicos relacionados:		Tópicos relacionados:	
• Qualificações essenciais		• Produção <i>Lean</i>	
• Fatores-chave de sucesso		• <i>Six Sigma</i>	
		• Controle por processos estatísticos	
<b>Gerenciamento do Relacionamento com Clientes - CRM</b> .....	17	• Gerenciamento total da qualidade	
Tópicos relacionados:		<b>Gerenciamento da Fidelidade</b> .....	31
• Comércio colaborativo		Tópicos relacionados:	
• Retenção de clientes		• Pesquisas com clientes e funcionários	
• Segmentação de clientes		• Retenção e fidelização de clientes	
• Ferramentas de gestão de fidelidade		• Gerenciamento do relacionamento com clientes	
		• <i>Net Promoter® Scores</i>	
<b>Segmentação de Clientes</b> .....	19	• Crescimento de receita	
Tópicos relacionados:		<b>Fusões e Aquisições</b> .....	33
• Segmentação de mercado		Tópicos relacionados:	
• Marketing customizado		• Times de integração em fusões	
		• Alianças Estratégicas	

<b>Missão e Visão .....35</b>	<b>Alianças Estratégicas .....47</b>
Tópicos relacionados:	Tópicos relacionados:
• Valores da corporação	• Parcerias com outras corporações
• Transformação cultural	• <i>Joint ventures</i>
• Planejamento Estratégico	• Relações gerenciadas por valor
<b>Comunidades Online .....37</b>	• Organizações virtuais
Tópicos relacionados:	<b>Planejamento Estratégico .....49</b>
• Blogs	Tópicos relacionados:
• Comunidades eletrônicas	• <i>Core Competencies</i>
• Salas de bate-papo multimídia	• Missão e Visão da empresa
• Redes sociais	• Planejamento de Cenários e Contingências
• Mundos virtuais	
• Wikis	<b>Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management) .....51</b>
<b>Terceirização (Outsourcing) .....39</b>	Tópicos relacionados:
Tópicos relacionados:	• Corporação sem fronteiras
• Comércio colaborativo	• Comércio colaborativo
• <i>Core Competencies</i>	• Análise da cadeia de valor
• <i>Offshoring</i>	
• Alianças Estratégicas	<b>Gerenciamento da Qualidade Total .....53</b>
• Análise da cadeia de valor	Tópicos relacionados:
<b>Modelos de Otimização de Preços .....41</b>	• Melhoramento contínuo
Tópicos relacionados:	• Prêmios de qualidade
• Gerenciamento baseado na demanda	• Certificados de qualidade
• Estratégia de precificação	• <i>Lean Six Sigma</i>
• Crescimento da receita	
<b>Planejamento de Cenários e Contingências .....43</b>	<b>Inovação a partir da Opinião do Cliente .....55</b>
Tópicos relacionados:	Tópicos relacionados:
• Gerenciamento de crises	• Times de visita a clientes
• Recuperação de desastres	• Etnografia
• Pensamento em equipe	• Grupos de discussão ( <i>focus groups</i> )
• Análises de opções reais	• Entrevistas pessoais
• Modelos de simulação	• Análise do usuário
<b>Centros de Serviços Compartilhados .....45</b>	
Tópicos relacionados:	
• <i>Joint ventures</i>	
• <i>Offshoring</i>	
• Terceirização	
• Melhoria de desempenho	
• Parcerias estratégicas	

# Prefácio

Ao longo das últimas décadas ferramentas de gestão se tornaram comuns na vida das empresas. Elas ajudam os executivos a atingirem seus objetivos, sejam eles aumentar receitas, reduzir custos, inovar, melhorar a qualidade ou se planejar para o futuro. Mas como identificar as ferramentas mais apropriadas para os desafios de sua organização? O segredo não está em descobrir uma ferramenta mágica, mas sim entender as diferentes ferramentas e saber quando e como utilizá-las.

Para informar executivos sobre as ferramentas existentes, desde 1993 a Bain & Company pergunta a executivos em todo o mundo quais ferramentas de gestão eles utilizam e quais resultados elas têm gerado. Nós focamos em 25 ferramentas, refinando a lista a cada ano. Ao monitorar quais ferramentas as empresas utilizam, em quais circunstâncias e com qual nível de satisfação, conseguimos ajudar os executivos a melhor selecionar, implementar e integrar estas ferramentas, maximizando assim o seu desempenho.

Ao longo dos anos, esta pesquisa gerou alguns *insights* importantes:

- Ferramentas de gestão são muito mais efetivas quando fazem parte de um projeto maior da organização;
- Gestores que mudam muito frequentemente de ferramentas acabam comprometendo a confiança dos colaboradores. Os tomadores de decisão atingem resultados muito melhores quando lideram estratégias realistas e consideram as ferramentas apenas como suporte para atingir os objetivos estratégicos;
- A satisfação geral com as ferramentas de gestão é positiva, mas os resultados alcançados, as taxas de uso e a facilidade de implementação variam muito;
- Nenhuma ferramenta serve para solucionar todos os problemas.

Ao avaliarmos como a utilização das ferramentas e a satisfação com elas têm mudado ao longo do tempo, identificamos quatro categorias de ferramentas:

- Ferramentas **incipientes** têm baixo nível de utilização e baixo nível de satisfação;
- Ferramentas **brutas** têm alto nível de utilização, mas baixo nível de satisfação;
- Ferramentas **especializadas** têm baixo nível de utilização, mas alto nível de satisfação;
- Ferramentas de **impacto** têm alto nível de utilização e alto nível de satisfação.

Em geral, as ferramentas começam na categoria ‘incipientes’, como, por exemplo, ‘Comunidades *Online* e Inovação a partir da Opinião do Cliente’. Segundo nosso estudo, essas ferramentas incipientes podem seguir quatro caminhos possíveis:

- Elas continuarão a ter desempenho fraco e se mostrarão modismos passageiros;
- Elas serão melhoradas e funcionarão de forma mais efetiva, mas acabarão servindo algum nicho funcional, tornado-se ‘Ferramentas Especializadas’, como é o caso de ‘Fusões e Aquisições’;

- Elas serão utilizadas de forma mais ampla, em virtude de necessidades reais, mas não ganharão efetividade, tornando-se ‘Ferramentas Brutas’, continuamente avaliadas com baixos índices de satisfação, como é o caso de ‘Gestão do Conhecimento’, ou;
- Elas serão adaptadas, ficarão mais efetivas, utilizadas mais amplamente e se tornarão ‘Ferramentas de Impacto’. Se tornam padrão para a maioria das empresas, como é o caso de ‘Planejamento Estratégico’, ‘Gerenciamento do Relacionamento com Clientes (CRM)’ e ‘Segmentação de Clientes’.

Com base em nossos estudos, temos quatro sugestões para a utilização das ferramentas de gestão:

1. **Entenda os fatos.** Toda ferramenta tem suas vantagens e desvantagens. Para ter sucesso você deve entender os efeitos positivos (e também os colaterais) de cada uma, para então combinar as ferramentas certas, da maneira certa, nos momentos certos. Pesquise, converse com outros executivos que já utilizaram a ferramenta. Não aceite ingenuamente soluções simplistas ou milagrosas.
2. **Promova estratégias duradouras, não modismos passageiros.** Gestores que promovem modismos minam a confiança de seus colaboradores em sua capacidade de gerar a mudança necessária. Os executivos devem apontar opções estratégicas realistas e enxergar as ferramentas como meio para executá-las.
3. **Escolha as melhores ferramentas para o serviço.** Os executivos precisam de um sistema racional para selecionar, implementar e integrar as ferramentas que são adequadas para suas empresas. Uma ferramenta somente melhorará os resultados se ela ajudar a descobrir necessidades não atendidas dos clientes, construir capacidades diferenciadas, explorar vulnerabilidades dos concorrentes.
4. **Adapte as ferramentas ao seu sistema de negócios (e não o contrário).** Nenhuma ferramenta vem com um pacote incluindo instruções e garantia. Toda ferramenta deve ser adaptada à situação particular da empresa.

Resultados detalhados da pesquisa realizada em 2009 sobre Ferramentas de Gestão e Tendências podem ser acessadas em [www.bain.com/tools](http://www.bain.com/tools).

Esperamos que este Guia seja muito útil para você!

# Painel de Controle (*Balanced Scorecard*)

## Tópicos relacionados

- Gestão por objetivos
- Missão e Visão
- Pagamento por desempenho
- Balanço estratégico

## Descrição

Um Painel de Controle (*Balanced Scorecard*) define o que os gestores entendem por 'desempenho' e mede se eles mesmos estão ou não alcançando os resultados esperados. O Painel de Controle traduz a missão e a visão da empresa em um conjunto de objetivos e métricas de desempenho claros e mensuráveis. Geralmente, essas métricas incluem as seguintes categorias de indicadores:

- Financeiro: receita, lucro, retorno sobre investimento, fluxo de caixa;
- Clientes: participação de mercado, satisfação dos consumidores, lealdade dos consumidores;
- Processos internos de negócio: taxas de produtividade, qualidade, cumprimento de prazos;
- Inovação: percentual da receita advinda de novos produtos, sugestões de funcionários, taxas de melhorias;
- Pessoal: clima organizacional, conhecimento, rotatividade, uso de melhores práticas.

## Metodologia

Para construir e implementar um Painel de Controle, os gestores devem:

- Articular a visão de negócios e a estratégia da empresa e identificar os indicadores de desempenho que fazem a melhor conexão entre a visão de negócios, a estratégia e os resultados gerados (ex. desempenho financeiro, operações, inovações, desempenho dos colaboradores);
- Estabelecer objetivos que suportem a visão de negócios e a estratégia da empresa, desenvolver métricas efetivas, padronizar as medidas e estabelecer objetivos de curto e longo prazo;
- Assegurar que todos da empresa aceitaram as métricas desenvolvidas, criar mecanismos apropriados para orçamento, acompanhamento de resultados, comunicação e recompensas, coleta e análise dos dados comparando os resultados alcançados com o desempenho desejado. Uma vez identificada uma falha, ações corretivas devem ser tomadas rapidamente.



## Usos mais comuns

Normalmente, o Painel de Controle é usado para:

- Atualizar ou explicitar a estratégia da empresa, relacionar objetivos estratégicos às metas de longo prazo e orçamentos anuais e incorporar estas metas no processo de alocação de recursos;
- Rastrear os elementos-chave da estratégia da corporação, facilitar mudanças organizacionais, comparar desempenho de unidades de negócio em geografias diferentes e difundir a compreensão da visão e estratégia da empresa entre os funcionários.

## Referências selecionadas

- Epstein, Marc, and Jean-François Manzoni. 'Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards.' *European Management Journal*, April 1998, pp. 190-203.
- 'Harvard Business Review Balanced Scorecard Report.' *Harvard Business Review*, 2002 to present (bimonthly).
- Kaplan, Robert S., David P. Norton. *Alinhamento – Utilizando o Balanced Scorecard para Criar Sinergias Corporativas*. Editora Campus, 2006.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 'The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance.' *Harvard Business Review*, July 2005, pp. 71-79.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton. *Organização Orientada para a Estratégia: Como as empresas que adotam o balanced-scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Editora Campus, 2000.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton. *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis*. Elsevier, 2004.
- Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. John Wiley & Sons, 2005.
- Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Passo-a-Passo: Elevando o Desempenho e Mantendo Resultados*. Qualitymark, 2006.

# Benchmarking

## Tópicos relacionados

- Melhores práticas
- Perfil de competidores

## Descrição

*Benchmarking* busca a melhoria do desempenho a partir da identificação e aplicação de melhores práticas encontradas em outras empresas ou dentro dela própria. Gestores comparam o desempenho dos seus produtos e/ou processos externamente com os dos competidores e empresas-modelo e internamente com outras áreas da empresa que realizam atividades similares. O objetivo do *Benchmarking* é encontrar exemplos de desempenho superior e entender as práticas que determinam esse bom desempenho. As empresas, então, incorporam estas melhores práticas às suas operações – não através de imitação, e sim da inovação – na tentativa de buscar a melhoria desejada.

## Metodologia

A realização de um bom *Benchmarking* envolve:

- Identificar o produto, serviço ou processo que será alvo da comparação e as métricas-chave de desempenho que serão avaliadas;
- Escolher as empresas externas e áreas internas que serão estudadas, coletar dados de desempenho e práticas de operação. Estes devem ser analisados para identificar oportunidades de melhoria;
- Adaptar e incorporar as melhores práticas observadas na operação da empresa, estabelecer objetivos factíveis e assegurar a aceitação de toda a companhia.

## Usos mais comuns

O *Benchmarking* normalmente é usado nas empresas para:

- Melhorar o desempenho (identificando oportunidades de melhoria da eficiência operacional e de desenvolvimento de produto);
- Entender posição relativa de custo, ganhar vantagem estratégica (comparando capacidades e pontos de vantagem críticos para o sucesso da companhia) e aumentar o conhecimento da organização (trazendo novas ideias à companhia e facilitando o compartilhamento do conhecimento).

## Referências selecionadas

- American Productivity and Quality Center. [www.apqc.org](http://www.apqc.org).
- Bogan, Christopher E., Michael J. English. *Benchmarking - Aplicações Práticas e Melhoria Contínua*. Makron Books, 1996
- Boxwell, Robert J., Jr. *Vantagem Competitiva Através do Benchmarking*. Makron Books, 1996.
- Camp, Robert C. *Benchmarking: O Caminho da Qualidade Total - Identificando, Analisando e Adaptando as Melhores Práticas da Administração que levam à Maximização*. Pioneira, 1998
- Camp, Robert C. *Benchmarking dos Processos de Negócios: Descobrendo e Implementando as Melhores Práticas*. Qualitymark, 1996.
- Coers, Mardi, Chris Gardner, Lisa Higgins, and Cynthia Raybourn. *Benchmarking: A Guide for Your Journey to Best-Practice Processes*. American Productivity and Quality Center, 2001.
- Czarnecki, Mark T. *Managing by Measuring: How to Improve Your Organization's Performance Through Effective Benchmarking*. AMACOM, 1999.
- Denrell, Jerker. 'Selection Bias and the Perils of Benchmarking.' *Harvard Business Review*, April 2005, pp. 114-119.
- Harrington, H. James. *The Complete Benchmarking Implementation Guide: Total Benchmarking Management*. McGraw-Hill, 1996.
- Iacobucci, Dawn, and Christie Nordhielm. 'Creative Benchmarking.' *Harvard Business Review*, November/December 2000, pp. 24-25.
- Reider, Rob. *Benchmarking Strategies: A Tool for Profit Improvement*. John Wiley & Sons, 2000.
- Stauffer, David. 'Is Your Benchmarking Doing the Right Work?' *Harvard Management Update*, September 2003, pp. 1-4.
- Zairi, Mohamed. *Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning Through Sustainable Innovation*. Butterworth- Heinemann, 1998.

# Re-engenharia de Processo

## Tópicos relacionados

- Redução do tempo de ciclo
- Organizações horizontais
- Análise do quadro de pessoal
- Redesenho de processos

## Descrição

Re-engenharia de Processo envolve o redesenho completo do *core business* da empresa para alcançar melhorias significativas em produtividade, duração dos ciclos e qualidade. Na visão da Re-engenharia de Processo, as empresas começam do zero e redesenham os processos existente visando entregar mais valor ao cliente. Tipicamente, elas adotam uma nova cadeia de valor com muita ênfase nas necessidades dos clientes, reduzem camadas hierárquicas e eliminam atividades improdutivas de duas maneiras: primeiro, transformam organizações funcionais em times multifuncionais; segundo, empregam tecnologia para melhorar a distribuição das informações e auxiliar nas tomadas de decisões.

## Metodologia

A Re-engenharia de Processo é uma iniciativa que promove mudanças drásticas. Ela segue cinco passos:

- Refocar os valores da empresa nas necessidades do cliente;
- Redesenhar processos do negócio principal da empresa, geralmente utilizando tecnologia da informação para possibilitar melhorias;
- Reorganizar a empresa em times multifuncionais, com responsabilidade integral em um determinado processo;
- Repensar questões básicas da organização e de pessoal;
- Melhorar processos de negócio em toda a organização;

## Usos mais comuns

Empresas costumam usar esta ferramenta para melhorar o desempenho de forma sustentável em processos-chave que impactam os clientes. A Re-engenharia de Processo é usada para:

- Reduzir custos e duração de ciclos, eliminando atividades improdutivas e o trabalho envolvido nestas atividades. A reorganização em times diminui a necessidade de alguns níveis hierárquicos de gestores, acelerando o fluxo da informação e eliminando erros e retrabalhos, gerados nas múltiplas interações entre áreas;
- Melhorar a qualidade do trabalho ao reduzir a fragmentação do mesmo e estabelecer claros líderes dos processos. Funcionários se tornam responsáveis pelo seu produto final e podem medir seu desempenho baseado em *feedbacks* imediatos.

## Referências selecionadas

- Al-Mashari, Majed, Zahir Irani, and Mohamed Zairi. 'Business process reengineering: a survey of international experience.' *Business Process Management Journal*, December 2001, pp. 437-455.
- Carr, David K., and Henry J. Johansson. *Best Practices in Reengineering: What Works and What Doesn't in the Reengineering Process*. McGraw-Hill, 1995.
- Champy, James. *Re-engenharia da Gerencia - O Mandato da Nova Liderança*. Editora Campus, 1995.
- Davenport, Thomas H. *Re-engenharia de Processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Editora Campus, 1994.
- Frame, J. Davidson. *The New Project Management: Tools for an Age of Rapid Change, Complexity, and Other Business Realities*. Jossey-Bass, 2002.
- Grover, Varun, and Manuj K. Malhotra. 'Business Process Reengineering: A Tutorial on the Concept, Evolution, Method, Technology and Application.' *Journal of Operations Management*, August 1997, pp. 193-213.
- Hall, Gene, Jim Rosenthal, and Judy Wade. 'How to Make Reengineering Really Work.' *Harvard Business Review*, November/December 1993, pp. 119-131.
- Hammer, Michael. *Além da Re-engenharia - como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Hammer, Michael, and James Champy. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, revised and updated. Collins, 2003.
- Hammer, Michael, e James Champy. *Re-engenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Editora Campus, 1994.
- Keen, Peter G.W. *The Process Edge: Creating Value Where It Counts*. Harvard Business School Press, 1997.
- Sandberg, Kirsten D. 'Reengineering Tries a Comeback— This Time for Growth, Not Just Cost Savings.' *Harvard Management Update*, November 2001, pp. 3-6.

# Inovação Colaborativa

## Tópicos relacionados

- Desenvolvimento de novos produtos
- Inovação
- Inovação em livre mercado

## Descrição

Inovação Colaborativa se utiliza do princípio de livre mercado para gerar novas ideias e fazer com que as vantagens comparativas sejam guias para a alocação correta dos esforços de Pesquisa e Desenvolvimento. Colaborando com entidades externas – incluindo consumidores, vendedores e até mesmo competidores – uma empresa é capaz de importar boas ideias a baixo custo das melhores fontes do mundo. Essa disciplina permite às empresas focar seus recursos de inovação onde existe clara vantagem competitiva. A empresa pode também exportar ideias que outros negócios podem usar e se beneficiar, levantando caixa para novos investimentos em inovação.

## Metodologia

A Inovação Colaborativa requer que a empresa:

- Foque recursos nas vantagens de inovação principais, alocando recursos nas oportunidades de maior potencial e que fortaleçam o *core business* da empresa, reduzam riscos e aumentem o capital de inovação;
- Melhore o fluxo do processo de inovação, construindo sistemas de informação que capturem *insights*, minimizem esforços duplicados, melhorem o trabalho em equipe e aumentem a velocidade das inovações;
- Aumente o intercâmbio (importação e exportação) de inovações, garantindo acesso a ideias externas do mundo e estabelecendo incentivos e processos que objetivem a captura do valor das inovações. Essas atividades reforçam as práticas de colaboração com parceiros, aumentam a receita e melhoram a reputação da empresa.

## Usos mais comuns

Os usos mais comuns desta ferramenta são:

- Explicitar as competências de inovação da empresa;
- Maximizar a produtividade do desenvolvimento de novos produtos sem aumentar gastos com Pesquisa e Desenvolvimento e aumentar a velocidade e qualidade da introdução destes novos produtos no mercado;
- Decidir rapidamente na compra/desenvolvimento/venda/licenciamento de patentes e outros bens de capital intelectual;

## Referências selecionadas

- Adner, Ron. 'Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem.' *Harvard Business Review*, April 2006, pp. 98-107.
- Chesbrough, Henry William. *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press, 2006.
- Chesbrough, Henry William. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, 2003.
- Chesbrough, Henry William, Wim Vanhaverbeke, and Joel West (eds.). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press, 2006.
- Christensen, Clayton M., and Michael E. Raynor. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business School Press, 2003.
- Christensen, Clayton M., e Michael E. Raynor - Clayton M. Christensen e Michael E. Raynor. *O Crescimento Pela Inovação Como Crescer De Forma Sustentada E Reinventar O Sucesso*. Editora Campus, 2003
- Hagel, John, III, and John Seely Brown. 'Productive Friction: How Difficult Business Partnerships Can Accelerate Innovation.' *Harvard Business Review*, February 2005, pp. 82-91.
- Huston, Larry, e Nabil Sakkab. 'Conectar e Desenvolver: Como funciona o novo modelo de inovação da Procter & Gamble'. *Harvard Business Review Brasil*, Março 2006, volume 84, número 03.
- Linder, Jane C., Sirkka Jarvenpaa, and Thomas H. Davenport. 'Toward an Innovation Sourcing Strategy.' *Sloan Management Review*, Summer 2003, pp. 43-49.
- Nambisan, Satish, and Mohanbir Sawhney. *The Global Brain: Your Roadmap for Innovating Faster and Smarter in a Networked World*. Wharton School Publishing, 2007.
- Prahalad, C.K., e Venkat Ramaswamy. *O Futuro da Competição*. Editora Campus, 2004
- Rigby, Darrell K., and Chris Zook. 'Open-Market Innovation.' *Harvard Business Review*, October 2002, pp. 80-89.
- Selden, Larry, and Ian C. MacMillan. 'Manage Customer-Centric Innovation—Systematically.' *Harvard Business Review*, April 2006, pp. 108-116.
- Surowiecki, James. *A sabedoria das multidões*. Editora Record, 2006.

# Core Competencies

## Tópicos relacionados

- Qualificações essenciais
- Fatores-chave de sucesso

## Descrição

Uma *Core Competency* é uma proficiência profunda que permite a uma empresa entregar valor único aos seus clientes. Ela potencializa o aprendizado coletivo da organização, particularmente em como coordenar diversas habilidades de produção e múltiplas tecnologias integradas. Esta competência cria vantagens competitivas sustentáveis para uma empresa e a ajuda a crescer em uma vasta gama de mercados. *Core Competencies* também contribuem substancialmente para os benefícios que os produtos e serviços da empresa oferecem aos consumidores. O que define uma *Core Competency*? Ela é difícil de ser copiada ou reproduzida pelos competidores. Entender suas *Core Competencies* permite que a empresa invista nos pontos fortes que a diferenciam das demais e trace estratégias que unifiquem sua organização por completo.

## Metodologia

Para desenvolver as *Core Competencies* a empresa precisa:

- Isolar suas habilidades-chave e mapeá-las dentro de cada área da corporação, se comparar a empresas semelhantes para assegurar-se de que está desenvolvendo capacidades únicas e entender quais competências os clientes realmente valorizam. Assim as empresas podem focar investimentos de forma adequada para criar e sustentar fortalezas valiosas, fortalezas essas que devem ser mantidas mesmo quando os gestores redefinirem o negócio ou a empresa se expandir;
- Criar um plano para a organização com metas claras para a construção dessas competências e encorajar a comunicação e o envolvimento de diferentes áreas da organização no desenvolvimento das capacidades;
- Buscar alianças, aquisições e acordos que irão futuramente fortalecer a empresa nas suas principais áreas de atividade, além de terceirizar ou sair de operações que envolvam *Non-Core Competencies*, liberando recursos que podem ser usados de uma melhor forma

## Usos mais comuns

Esta ferramenta ajuda a capturar o aprendizado coletivo em uma organização. Ela pode ser usada para:

- Determinar o posicionamento e estratégia frente aos competidores, capitalizando sobre as fortalezas da empresa, melhorando sua imagem e construindo a fidelização dos clientes;



## Referências selecionadas

- Unificar as diferentes unidades de negócios e áreas da empresa e melhorar a transferência de conhecimentos e habilidades entre elas, integrando o uso da tecnologia nos processos de negócio;
  - Ajudar os empregados a entender melhor as prioridades dos gestores;
  - Terceirizar funções, buscar parcerias em áreas fora do foco da empresa e decidir onde focar os recursos próprios;
  - Aumentar o escopo de inovação da empresa, melhorar o processo de criação de novos produtos e serviços, criar novos mercados e rapidamente entrar em mercados novos
- 
- Alai, David, Diana Kramer, and Richard Montier. 'Competency Models Develop Top Performance.' *T + D*, July 2006, pp. 47-50.
  - Andrews, Kenneth. *The Concept of Corporate Strategy*, 3d ed. Dow Jones/Richard D. Irwin, 1987.
  - Andrews, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In: Mintzberg, Henry e Quinn, James B. *O processo da estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
  - Campbell, Andrew, and Kathleen Sommers-Luch. *Core Competency Based Strategy*. International Thompson Business Press, 1997.
  - Critelli, Michael J. 'Back Where We Belong.' *Harvard Business Review*. May 2005, pp. 47-54.
  - Drejer, Anders. *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Applications*. Quorum Books, 2002.
  - Hamel, Gary, e C.K. Prahalad. *Competindo Pelo Futuro*. Editora Campus, 2005.
  - Quinn, James Brian. *Empresas Muito Mais Inteligentes*. Makron Books, 1996.
  - Quinn, James Brian, and Frederick G. Hilmer. 'Strategic Outsourcing.' *Sloan Management Review*, Summer 1994, pp. 43-45.
  - Quinn, James Brian; Hilmer, Frederick G. *Essência competitiva e terceirização estratégica*. In: Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian. *O Processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001
  - Schoemaker, Paul J.H. 'Visão periférica – Como perceber os indícios de sucesso (ou fracasso) de sua empresa'. Bookman, 2007.
  - Zook, Chris. *Em Busca do Próximo Core Business*. *Harvard Business Review Brasil*. Outubro 2007, Vol 85, No 4.

# Gerenciamento do Relacionamento com Clientes – CRM

## Tópicos relacionados

- Comércio colaborativo
- Retenção de clientes
- Segmentação de clientes
- Ferramentas de gestão de fidelidade

## Descrição

Gerenciamento do Relacionamento com Clientes (CRM) é um processo que as empresas utilizam para entender melhor seus grupos de clientes e responder rapidamente – as vezes, instantaneamente – às mudanças nos desejos dos mesmos. O CRM permite que as empresas coletem e gerenciem grande quantidade de dados dos clientes para traçar estratégias melhor focadas. Os dados coletados nas iniciativas de CRM ajudam a empresa a resolver problemas específicos dentro de seu ciclo de relacionamento com clientes, desde a definição dos clientes-alvo aos esforços de conquistá-los. Os dados das iniciativas do CRM também fornecem às empresas novos *insights* sobre comportamento e necessidades dos consumidores, permitindo desenhar produtos específicos para determinados segmentos. Estas informações podem, inclusive, gerar soluções para problemas não relacionados com o marketing da empresa, tais como problemas de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos e do desenvolvimento de novos produtos.

## Metodologia

O CRM requer que o gestor:

- Defina os pontos críticos no ciclo de relacionamento com o cliente: aqueles em que ocorrem os problemas que têm grande impacto na satisfação e fidelização do cliente; e aqueles para os quais encontrar uma solução significa aumentar receitas e ampliar a vantagem competitiva;
- Avalie quais informações o CRM poderia fornecer para atuar sobre estes pontos e calcule o valor que esta informação poderia trazer para a empresa;
- Selecione a plataforma tecnológica correta e calcule o custo de implementação e do treinamento dos funcionários para usar a ferramenta. Quantifique a relação custo/benefício que o CRM pode trazer com as informações desejadas;
- Desenvolva programas de incentivo para que todos estejam encorajados a participar do programa de CRM. Muitas empresas descobriram que alinhar o pessoal em torno de uma estrutura focada no cliente, e não nos produtos, alavanca o sucesso dos programas de CRM;
- Meça o impacto e o progresso do programa de CRM e monitore agressivamente a participação de pessoas-chave no programa;
- Implemente sistemas de medição que acompanhem

## Usos mais comuns

a melhoria da rentabilidade dos clientes com o uso do CRM. Uma vez que a informação é coletada e trabalhada, é importante que o gestor compartilhe os dados de sucesso com todos os funcionários, estimulando assim a participação deles no programa.

Empresas podem usar o CRM para:

- Obter dados de pesquisas de mercado com consumidores (até em tempo real se necessário) e aumentar as vendas identificando e gerenciando as tendências do mercado;
- Coordenar informações rapidamente entre a força de vendas e pessoal de atendimento, permitindo o desenvolvimento de programas de serviço aos clientes mais efetivos;
- Dar ao pessoal de vendas visibilidade do impacto de diferentes configurações e mix de produtos antes de negociar e estipular os preços, calcular corretamente o impacto de promoções e de programas individuais e o efeito de atividades de marketing integradas, permitindo o redirecionamento dos gastos de acordo com a necessidade;
- Alimentar a equipe de desenvolvimento de produto com informações das preferências e desejos dos clientes e gerar estimativas de demanda mais confiáveis.

## Referências selecionadas

- Day, George S. 'Which Way Should You Grow?' Harvard Business Review, July/August 2004, pp. 24-26.
- Dyche, Jill. The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management. Addison-Wesley Publishing Company, 2001.
- Kumar, V., and Werner Reinartz. Customer Relationship Management: A Databased Approach. John Wiley & Sons, 2005.
- Reichheld, Fred. Loyalty Rules! How Leaders Build Lasting Relationships in the Digital Age. Harvard Business School Press, 2001.
- Reichheld, Fred e Thomas Teal. Estratégia da Lealdade - a Força Invisível Que Mantém Clientes e Funcionários e Sustenta Crescimento. Editora Campus, 1996.
- Rigby, Darrell K., and Dianne Ledingham. 'CRM Done Right.' Harvard Business Review, November 2004, pp. 118-129.
- Rigby, Darrell K., Fred Reichheld, and Phil Schefter. 'Avoid the Four Perils of CRM.' Harvard Business Review, February 2002, pp. 101-109.

# Segmentação de Clientes

## Tópicos relacionados

- Segmentação de mercado
- Marketing customizado

## Descrição

Segmentação de Clientes é a subdivisão de um mercado em diferentes grupos de clientes que compartilham características similares. A segmentação de clientes pode ser um meio poderoso para identificar necessidades não satisfeitas dos mesmos. Empresas que identificam segmentos de clientes não servidos no mercado podem superar os competidores desenvolvendo produtos e serviços únicos. A segmentação de clientes tem maiores chances de sucesso quando a empresa desenvolve soluções customizadas para os segmentos mais rentáveis e os servem com propostas de valor distintas. Essa priorização pode ajudar as empresas a desenvolver campanhas de marketing e estratégias de precificação que extraiam o máximo retorno de clientes de alta e baixa rentabilidade. Uma empresa pode usar a segmentação de clientes como base principal para alocar recursos em desenvolvimento de produtos, marketing e serviços.

## Metodologia

A segmentação de clientes requer que o gestor:

- Divida o mercado em fatias significativas e mensuráveis de acordo com as necessidades dos clientes, histórico de comportamento e perfil demográfico;
- Determine o potencial de lucro de cada segmento analisando os potenciais de receita e os custos de servir e foque os segmentos-alvo de acordo com o potencial de lucro e a habilidade da empresa em servi-los;
- Invista recursos para criar produtos, serviços, programas de marketing e de distribuição específicos para atender às necessidades de cada segmento-alvo;
- Meça o desempenho de cada segmento e ajuste a segmentação ao longo do tempo, na medida em que as condições de mercado mudem as tomadas de decisão da organização.

## Usos mais comuns

As empresas usam a segmentação de clientes para:

- Priorizar esforços de desenvolvimento de novos produtos e desenvolver programas de marketing customizados, escolhendo os atributos específicos dos produtos e estabelecendo opções de serviços adequados;

## Referências selecionadas

- Desenvolver estratégia otimizada de distribuição e determinar a precificação de produto adequada.
- Christensen, Clayton M., Scott D. Anthony, Gerald Berstell, and Denise Nitterhouse. 'Finding the Right Job for Your Product.' MIT Sloan Management Review, Spring 2007, pp. 38-47.
- Cohen, Steve, and Paul Markowitz. 'Renewing Market Segmentation: Some New Tools to Correct Old Problems.' ESOMAR 2002 Congress Proceedings, pp. 595-612, ESOMAR: Amsterdam, The Netherlands.
- Gale, Bradley T. 'Gerenciando o valor do cliente – criando qualidade & serviços que os clientes podem ver'. Thomson Pioneira, 1996.
- Kotler, Philip. Administração de Marketing Management: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. Atlas, 5ª Edição, 1998.
- Levitt, Theodore. A imaginação de Marketing. Atlas, 1990.
- MacMillan, Ian C., and Larry Selden. 'A vantagem do líder.' Harvard Business Review Brasil, Outubro de 2008.
- Markey, Rob, Gerard du Toit, and James Allen. 'Find Your Sweet Spot.' Harvard Management Update, November 2006, pp. 3-6.
- McDonald, Malcolm, and Ian Dunbar. Market Segmentation: How to do it, how to profit from it. Butterworth-Heinemann, 2004.
- Myers, James H. Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions. American Marketing Association, 1996.
- Peppers, Don, and Martha Rogers. The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time. Currency/Doubleday, 1997.
- Yankelovich, Daniel, and David Meer. 'Rediscovering Market Segmentation.' Harvard Business Review, February 2006, pp. 122-131.

# Ferramentas de Suporte à Tomada de Decisão

## Tópicos relacionados

- Regras de governança
- Descrição de cargos
- Desenho da organização

## Descrição

Ferramentas de Suporte à Tomada de Decisão ajudam empresas a organizarem seu processo de tomada de decisão e respectiva execução a partir da distribuição de papéis, responsabilidades e metas claras a todos os envolvidos nos processos decisórios críticos. Decisões claras permitem à empresa diminuir a complexidade que geralmente obscurece sua estrutura, garantindo que decisões críticas são tomadas rapidamente, acertadamente e resultam em ações efetivas.

A cada envolvido no processo de tomada de decisão deve ser atribuído um dos cinco papéis no processo de tomadas de decisões (*RAPID*):

1. Recomendar (*Recommend*): responsável por levantar fatos relevantes, obter *inputs* das partes adequadas e só depois recomendar a decisão ou ação;
2. Concordar (*Agree*): aprovam a decisão formalmente e podem atrasá-la se sentirem que é necessário mais trabalho;
3. Desempenhar (*Perform*): responsáveis por fazer a decisão ‘acontecer’;
4. ‘Inputar’ (*Input*): combinam fatos e julgamento pessoal para prover *input* em uma recomendação;
5. Decidir (*Decide*): têm a última palavra em uma decisão e alinham o comprometimento da organização com a ação requerida.

## Metodologia

Para essa atribuição de papéis:

- Cada decisão deve ter apenas uma pessoa com o papel de decidir, a qual deve ser cobrada pelo resultado;
- Cada decisão tem apenas um indivíduo que lidera o processo de desenvolver uma recomendação, consolidando todo o *input* relevante;
- Papéis de concordar com a recomendação devem ser atribuídos com cautela, para evitar que a velocidade e a hierarquia do processo sejam prejudicadas (exceto em casos específicos, como questões regulatórias ou legais);
- Papéis de *input* devem ser atribuídos apenas àqueles com experiência, conhecimento ou acesso a recursos que são de grande importância para uma boa decisão. Seria uma

## Usos mais comuns

irresponsabilidade da pessoa que decide não procurá-los para tomar uma decisão;

- É importante solicitar *input* de pessoas envolvidas no processo para, desde cedo, garantir comprometimento de todos, identificar problemas de implementação e permitir a elaboração de um plano de ação.

Esta ferramenta permite às empresas:

- Eliminar gargalos de decisão como, por exemplo, os que ocorrem frequentemente entre as unidades de negócio e a administração central, entre unidades regionais e matrizes e entre diferentes áreas da mesma empresa;
- Tomar decisões de melhor qualidade e de forma mais rápida e flexível, resultando em respostas imediatas a circunstâncias dinâmicas e melhor desempenho operacional (exemplo: desenvolvimento de produtos, *roll-out* internacional, etc.);
- Criar debate saudável para a tomada de decisões críticas através de processos que criem a sensação de produtividade e com mínimas frustrações entre os envolvidos, com um vocabulário comum para discutir decisões de forma construtiva entre diferentes áreas envolvidas.

## Referências selecionadas

- Garvin, David A., and Michael A. Roberto. 'What You Don't Know About Making Decisions.' *Harvard Business Review*, September 2001, pp. 108-116.
- Neilson, Gary L., Karla L. Martin, e Elizabeth Powers. 'Segredos para executar bem a estratégia' *Harvard Business Review Brasil*, Junho 2008.
- Rogers, Paul, and Marcia Blenko. 'Who has the D? How Clear Decision Roles Enhance Organizational Performance.' *Harvard Business Review*, January 2006, pp. 53-61.
- Weiss, Jeff, and Jonathan Hughes. 'Want Collaboration? Accept—and Actively Manage—Conflict.' *Harvard Business Review*, March 2005, pp. 92-101.

# Downsizing

## Tópicos relacionados

- Redução de pessoal
- Re-engenharia
- Redimensionamento

## Descrição

Ao sinal de queda de vendas, as empresas frequentemente diminuem a base de colaboradores como meio de diminuir custos e sustentar rentabilidade. Apesar do *Downsizing* ser uma técnica eficaz para reduções significativas de custos, ela geralmente resulta em efeitos não desejados, tais como moral abalada dos funcionários, relações públicas fragilizadas, altos custos de demissão e de contratação no futuro e incapacidade de retomada rápida nos primeiros sinais de melhora na economia. Um *Downsizing* efetivo deve ajudar a empresa a emergir com força de um momento econômico desfavorável. Esforços criativos para evitar essa redução de quadro incluem congelamento de novas vagas, corte (ou congelamento) de salários, diminuição da jornada de trabalho, limitação de horas extras, férias coletivas e fechamento temporário de plantas. Quando o *Downsizing* é inevitável, o foco deve estar em eliminar recursos não essenciais à empresa, minimizando assim o impacto negativo sobre o restante da organização.

## Metodologia

O *Downsizing* pode ser efetivo se implementado corretamente. Empresas devem tomar cuidado para não emitir mensagens erradas aos funcionários, acionistas e mídia. Um plano de *Downsizing* de sucesso requer dos gestores:

- Avaliar o impacto global do corte. O custo total da redução de pessoal (incluindo custos financeiros e não-financeiros) deve ser levado em conta na avaliação. O valor presente de todos os custos e benefícios associados ao corte deve ser calculado, incluindo pacotes de demissão voluntária e indenizações, produtividade inferior dos funcionários que ficam (por causa da desordem ou perda de talentos), eventual recontração, futuro custo de redimensionamento e a oportunidade perdida no futuro por não ter a capacidade adequada no momento de recuperação da empresa ou da economia. Investir em áreas que os clientes valorizam enquanto os competidores estão cortando gastos ajuda a posicionar a companhia para liderar ou sustentar a liderança quando as condições voltarem ao normal. O valor criado com o *Downsizing* deve exceder o custo de ter funcionários com moral abatida e potencial dano à imagem da empresa;



- Desenvolver plano suave de *Downsizing*. É crucial que os gestores gastem tempo no início do processo construindo um plano de ação para a redução de pessoal. Empresas tipicamente criam comitês para determinar o nível apropriado de *Downsizing* e criam um processo que leva em conta os interesses da companhia e dos funcionários.

## Usos mais comuns

Os usos mais comuns desta ferramenta são:

- Reduzir custos redimensionando recursos de acordo com a demanda do mercado, sinalizando que a empresa está sendo pró-ativa para se ajustar a uma necessidade extraordinária;
- Criar vantagem competitiva depois de uma fusão;
- Liberar os recursos menos produtivos;

## Referências selecionadas

- Carter, Tony. *The Aftermath of Reengineering: Downsizing and Corporate Performance*. Haworth Press, 1999.
- Cooper, Cary L. and Ronald J. Burke. *The Organization in Crisis: Downsizing, Restructuring, and Privatization*. Blackwell, 2000.
- De Meuse, Kenneth P., and Mitchell Lee Marks. *Resizing the Organization: Managing Layoffs, Divestitures, and Closings*. Pfeiffer, 2003.
- Gertz, Dwight L., e Joao Baptista. *Crescer para lucrar sempre – Desvendando os mitos do crescimento*. Campus, 1998.
- Marks, Mitchell. *Charging Back Up the Hill: Workplace Recovery After Mergers, Acquisitions, and Downsizings*. John Wiley & Sons, 2002.
- Mishra, Karen E., Gretchen M. Spreitzer, and Aneil K. Mishra. 'Preserving employees morale during downsizing.' *Sloan Management Review*, Winter 1998, pp. 83-95.
- Trevor, Charlie O., and Anthony J. Nyberg. 'Keeping Your Headcount When All About You Are Losing Theirs.' *Academy of Management Journal*, 2008, Vol. 51, No. 2, pp. 259-276.
- Vollman, T., and M. Brazas. 'Downsizing.' *European Management Journal*, Vol. 11, 1993, pp. 18-29.

# Estratégias de Crescimento

## Tópicos relacionados

- Expansão via adjacências
- Inovação de gestão
- Análises de migração de mercado

## Descrição

Estratégias de Crescimento destinam recursos para buscar oportunidades de crescimento rentável. Evidências sugerem que situações de crescimento do lucro através de aumento de receita podem aumentar o preço da ação 25 a 100% a mais do que situações de crescimento do lucro através de redução de custos. Ferramentas de Estratégias de Crescimento mostram que crescimento rentável não é mera questão de sorte – ele pode ser claramente objetivado e gerenciado. Essas ferramentas alteram as metas e os processos de uma empresa a fim de desafiar o senso comum, identificando tendências emergentes, e constroem ou agregam novos negócios adjacentes rentáveis ao negócio principal. Em alguns casos essas estratégias envolvem, inclusive, a redefinição do negócio principal. Essas ferramentas tipicamente requerem investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, realocação de recursos, maior ênfase em recrutamento e retenção de talentos, incentivos adicionais para inovações e maior tolerância aos riscos.

Ferramentas de estratégia de crescimento buscam oportunidades de expansão através de:

- Crescimento interno (orgânico):
  - Maior participação de mercado de produtos e serviços existentes em mercados e canais existentes;
  - Novos produtos e serviços;
  - Novos mercados e canais;
  - Maior retenção de clientes;
- Crescimento externo (alianças e aquisições):
  - Em produtos, serviços, mercados e canais existentes;
  - Em negócios adjacentes próximos ao negócio principal;
  - Em negócios não relacionados ao negócio principal.

## Metodologia

Implementar uma estratégia de crescimento com sucesso exige dos gestores:

- Comunicar a importância do crescimento e fortalecer a criação e circulação de novas ideias dentro da organização;
- Criar competências que diferenciarão a empresa no futuro e procurar por oportunidades de acordos e parcerias lucrativas.

## Usos mais comuns

Gestores costumam usar estas ferramentas para melhorar o desempenho estratégico e financeiro de um negócio. Ao fortalecer e expandir o posicionamento de mercado da empresa, estas ferramentas melhoram tanto os resultados de receita como os de lucro. Ferramentas de estratégia de crescimento também podem ser usadas para contra-atacar ou evitar efeitos adversos de repetidos cortes de pessoal e programas de redução de custo.

## Referências selecionadas

- Carroll, Paul B., and Chunka Mui. Billion-Dollar Lessons: What You Can Learn from the Most Inexcusable Business Failures of the Last 25 Years. Portfolio, 2008.
- Christensen, Clayton M. Dilema da Inovação: Quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso. Makron Books, 2001.
- Collins, Jim. Empresas feitas para vencer - Good to Great: Por que apenas algumas empresas brilham. Collins Business, 2001.
- Joachimsthaler, Erich. Hidden in Plain Sight: How to Find and Execute Your Company's Next Big Growth Strategy. Harvard Business School Press, 2007.
- Kim, W. Chan, e Renée Mauborgne. A estratégia do oceano azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante. Editora Campus, 14ª Edição - 2005.
- Larreche, J.C. The Momentum Effect: How to Ignite Exceptional Growth. Wharton School Publishing, 2008.
- Olson, Matthew S., and Derek van Bever. Stall Points: Most Companies Stop Growing—Yours Doesn't Have To. Yale University Press, 2008.
- Tabrizi, Behnam N. Transformação rápida: Um plano de 90 dias para mudança efetiva. Editora Campus, 1ª Edição - 2008.
- Tomasko, Robert M. Bigger Isn't Always Better: The New Mindset for Real Business Growth. AMACOM, 2006.
- Zook, Chris. Além das Fronteiras do Core Business: Expandindo o mercado sem abandonar as raízes. Editora Campus, 1ª Edição - 2003.
- Zook, Chris. Ativos Ocultos: Como tornar sua empresa imbatível. Editora Campus, 1ª Edição - 2007.
- Zook, Chris, e Allen, James. Lucro a Partir do Core Business: Estratégias Rentáveis de Crescimento. Editora Campus, 1ª Edição - 2001.

# Gestão do Conhecimento

## Tópicos relacionados

- Grupos de trabalho
- Gerenciamento de capital intelectual
- Organização voltada ao aprendizado
- Inovação de gestão

## Descrição

A Gestão do Conhecimento desenvolve sistemas e processos para adquirir e compartilhar ativos intelectuais. Ela acelera a geração de conhecimento útil, prático e importante, além de buscar o aumento do aprendizado individual e coletivo. Além disso, ela pode maximizar o valor da base intelectual de uma organização dentre diversas áreas e em locais distintos. A gestão do conhecimento mostra que negócios de sucesso não são feitos de produtos, mas sim de diferentes bases de conhecimento. O capital intelectual é a chave que garante à empresa vantagem competitiva com os clientes-alvo e é justamente por isso que esta ferramenta procura acumular este capital intelectual, que criará *Core Competencies* únicas e levará a empresa a resultados superiores.

## Metodologia

A metodologia da gestão do conhecimento envolve:

- Catalogar e avaliar a atual base de conhecimento da organização, determinar quais as competências que serão importantes para o sucesso futuro e qual base de conhecimento que é necessária para construir uma posição de liderança sustentável;
- Investir em sistemas e processos para acelerar o acúmulo de conhecimento e avaliar o impacto que esses sistemas terão na liderança, cultura e práticas de contratação da empresa;
- Codificar novo conhecimento e transformá-lo em ferramentas e informações que irão melhorar tanto a inovação na produção como a rentabilidade geral da empresa.

## Usos mais comuns

Empresas costumam usar esta ferramenta para:

- Melhorar os custos e a qualidade dos produtos e serviços existentes, encorajando inovações ainda mais lucrativas e rápidas;
- Reforçar e expandir as competências atuais através do gerenciamento do ativo intelectual, além de melhorar e acelerar a disseminação do conhecimento pela organização;
- Aplicar novo conhecimento para aperfeiçoar comportamentos e processos.

## Referências selecionadas

- Collison, Chris, and Geoff Parcell. Learning to Fly: Practical Lessons from One of the World's Leading Knowledge Companies, 2d ed. Capstone Publishing, 2005.
- Dalkir, Kamiz. Knowledge Management in Theory and Practice. Butterworth-Heinemann, 2005.
- Davenport, Thomas H., e Laurence Prusak. Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam Seu Capital. Editora Campus, 1ª Edição – 1998.
- Desouza, Kevin C., and Yukika Awazu. Engaged Knowledge Management: Engagement with New Realities. Palgrave Macmillan, 2005.
- Firestone, Joseph M., and Mark W. McElroy. Key Issues in the New Knowledge Management. Butterworth-Heinemann, 2003.
- Frappaolo, Carl. Knowledge Management, 2d ed. Capstone, 2006.
- Groff, Todd R., and Thomas P. Jones. Introduction to Knowledge Management: KM in Business. Butterworth-Heinemann, 2003.
- Ichijo, Kazuo, and Ikujiro Nonaka. Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers. Oxford University Press, 2006.
- Malone, Thomas W., Kevin Crowston, and George A. Herman (eds.). Organizing Business Knowledge: The MIT Process Handbook. MIT Press, 2003.
- Quinn, James Brian. Empresas muito mais inteligentes: Um novo paradigma para uma nova era. Makron, 1ª Edição – 1996.
- Renzl, Birgit, Kurt Matzler, and Hans Hinterhuber (eds.). The Future of Knowledge Management. Palgrave Macmillan, 2006.
- Senge, Peter M. Quinta disciplina: A arte e prática da organização que aprende. Editora Best Seller, 23ª Edição – 2006.
- Stewart, Thomas A. Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas. Editora Campus, 1ª Edição – 1998.
- Wenger, Etienne, Richard McDermott, and William M. Snyder. Cultivating Communities of Practice. Harvard Business School Press, 2002.

# Lean Six Sigma

## Tópicos relacionados

- Produção *Lean*
- *Six Sigma*
- Controle por processos estatísticos
- Gerenciamento total da qualidade

## Descrição

O *Lean Six Sigma* combina elementos de Produção *Lean* e de *Six Sigma*. Originalmente, *Six Sigma* era usado para melhorar a qualidade da produção até atingir não mais do que 3.4 defeitos por milhão de unidades produzidas. A combinação de *Lean* e de *Six Sigma* ajuda as empresas a atingirem qualidade superior de maneira rápida e eficiente através da criação de uma cultura de responsabilidades e metas. Programas de *Lean Six Sigma* constantemente medem e analisam dados e indicadores de algum processo e recorrem a técnicas estatísticas para entender quais melhorias irão reduzir defeitos e aumentar a eficiência. Tais programas também incorporam um sistema robusto para recolhimento de *feedback* dos clientes e usuários. Empresas aplicam *Lean Six Sigma* em processos que variam desde produção industrial até *call centers* e cobranças/faturamento.

## Metodologia

Antes de usar o *Lean Six Sigma*, as empresas devem realizar um diagnóstico para identificar as oportunidades críticas. Depois, as equipes de *Lean Six Sigma* devem seguir cinco etapas para a resolução de problemas e para identificar rapidamente as causas-raiz, desenvolver soluções e colocar em prática os procedimentos necessários:

1. Definir – identificar as necessidades dos clientes, isolar o problema e estabelecer metas concretas;
2. Medir – selecionar o que precisa ser medido, identificar fontes de informação e obter dados;
3. Analisar – desenvolver hipóteses e identificar as variáveis mais importantes que impactam nas causas-raiz;
4. Melhorar – gerar soluções e transformá-las em ações, tanto modificando processos atuais como desenvolvendo novos processos, e quantificando custos e benefícios;
5. Controlar – desenvolver processos de monitoramento para assegurar o desempenho contínuo de alta qualidade.

## Usos mais comuns

Esta ferramenta é usada normalmente para estabelecer metas de desempenho para toda a organização e mobilizar times e

## Referências selecionadas

indivíduos para atingir altos níveis de melhoria em processos existentes. Mais especificamente, o *Lean Six Sigma* pode:

- Criar processos mais rigorosos e eficientes, usando dados reais e atualizados, para auxiliar a tomada de decisões operacionais, dando grandes saltos no desempenho da produção;
  - Habituá-los a operarem em um ambiente interno de rápidas mudanças que refletem as condições reais de mercado;
  - Reduzir variações em produtos e em serviços (como, por exemplo, reduzir o tempo entre a colocação do pedido e a entrega ao cliente), cultivando a fidelidade do cliente e melhorando o desempenho financeiro através da redução de custo e aumento de receita.
- 
- Breyfogle, Forrest, III. *Implementing Six Sigma: Smarter Solutions Using Statistical Methods*, 2d ed. John Wiley & Sons, 2003.
  - Devane, Tom. *Integrating Lean Six Sigma and High-Performance Organizations: Leading the Charge Toward Dramatic, Rapid, and Sustainable Improvement*. Pfeiffer, 2003.
  - Eckes, George. *A revolução seis sigma: O método que levou a GE e outras empresas a transformar processos em lucros*. Editora Campus, 1ª Edição – 2001.
  - George, Michael L. *Lean Seis Sigma para serviços: Como utilizar velocidade lean*. Qualitymark, 1ª Edição – 2004.
  - Hariharan, Arun. 'CEO's Guide to Six Sigma Success.' *ASQ Six Sigma Forum Magazine*, May 2006, pp. 16-25.
  - Preis, Kim H. *Six Sigma for the Next Millennium: A CSSBB Guidebook*. American Society for Quality, 2005.
  - Snee, Ronald D., and Roger W. Hoerl. *Leading Six Sigma: A Step-by-Step Guide Based on Experience with GE and Other Six Sigma Companies*. Financial Times Prentice Hall, 2002.
  - Sodhi, ManMohan S., and Navdeep S. Sodhi. 'Six Sigma Pricing.' *Harvard Business Review*, May 2005, pp. 135-142.
  - Taghizadegan, Salman. *Essentials of Lean Six Sigma*. Butterworth-Heinemann, 2006.
  - Wedgwood, Ian D. *Lean Sigma: A Practitioner's Guide*. Prentice-Hall PTR, 2006.

# Gerenciamento da Fidelidade

## Tópicos relacionados

- Pesquisas com clientes e funcionários
- Retenção e fidelização de clientes
- Gerenciamento do relacionamento com o cliente
- *Net Promoter® Scores*
- Crescimento de receita

## Descrição

Ferramentas de Gerenciamento da Fidelidade aumentam as receitas e os lucros de um negócio a partir da melhora nos índices de retenção dos clientes, empregados e até mesmo investidores. Programas de fidelidade medem e acompanham a lealdade destes grupos, diagnosticam a causa-raiz de deserção dentro deles e desenvolvem planos não só para aumentar a fidelidade dentro dos grupos, mas também para torná-los promotores da empresa. O Gerenciamento da Fidelidade relaciona resultados financeiros às mudanças nas taxas de retenção, mostrando que até pequenas mudanças na retenção podem causar impactos significativos no lucro e no crescimento da empresa.

## Metodologia

Um programa completo de Gerenciamento da Fidelidade exige da empresa:

- Regularmente checar o nível de fidelidade dos segmentos de clientes através de pesquisas e dados comportamentais. As abordagens mais efetivas distinguem a simples satisfação da verdadeira fidelidade: os clientes são perguntados sobre a propensão a indicar a empresa a um amigo ou colega e os funcionários são perguntados se acreditam que a organização merece sua fidelidade. E sistematicamente comunicar os resultados e *insights* das pesquisas dentro da organização;
- Identificar as dimensões de desempenho que têm maior impacto na fidelidade de clientes, funcionários, fornecedores e investidores, e acompanhá-las rigorosamente;
- Fazer *benchmark* do nível de fidelidade dos clientes dos competidores;
- Criar metas de fidelidade e retenção e incluí-las nas políticas de bônus e sistemas de planejamento e controle do orçamento;
- Desenvolver programas para reduzir taxas de rotatividade e de perda de clientes e funcionários;
- Revisar políticas que geram resultados de curto prazo em detrimento da fidelidade de longo prazo, como altas tarifas de serviço ou descontos dirigidos apenas a novos clientes;



## Usos mais comuns

Programas de fidelidade bem conduzidos permitem às empresas:

- Construir relacionamentos duradouros com clientes mais lucrativos e capturar uma fatia maior dos negócios destes clientes;
- Gerar crescimento de vendas através de indicações de clientes e funcionários e melhorar o desempenho financeiro de longo prazo;
- Melhorar a produtividade, diminuir custos de recrutamento e treinamento e atrair e reter funcionários cujas habilidades, conhecimentos e relacionamentos são essenciais para o bom desempenho da empresa;
- Estrategicamente alinhar esforços e energia dos funcionários, clientes, fornecedores e investidores em um ciclo contínuo e direcionado.

## Referências selecionadas

- Dinsdale, J. Scott, and Dr. Jim Taylor. 'The Value of Loyalty.' *Optimize*, April 2003, pp. 32-42.
- Humby, Clive, Terry Hunt, and Tim Phillips. *Scoring Points: How Tesco Continues to Win Customer Loyalty*. 2d ed., Kogan Page, 2008.
- Kumar, V., J. Andrew Peterson, and Robert P. Leone. 'How Valuable is Word of Mouth.' *Harvard Business Review*, October 2007, pp. 139-146.
- Reichheld, Fred e Thomas Teal. *Estratégia da Lealdade - a Força Invisível Que Mantém Clientes e Funcionários e Sustenta Crescimento*. Editora Campus, 1996.
- Reichheld, Fred. 'The Microeconomics of Customer Relationships.' *MIT Sloan Management Review*, Winter 2006, pp. 73-78.
- Reichheld, Fred. 'The One Number You Need to Grow.' *Harvard Business Review*, December 2003, pp. 46-54.
- Reichheld, Fred. *A pergunta definitiva: Você nos recomendaria a um amigo?* Editora Campus, 1ª Edição – 2001.
- Reichheld, Fred. 'The top 10 reasons you don't understand your customer.' *Harvard Management Update*, May 2006.
- Reinartz, Werner, and V. Kumar. 'The Mismanagement of Customer Loyalty.' *Harvard Business Review*, July 2002, pp. 4-12.
- Thompson, Harvey. *Who Stole My Customer? Winning Strategies for Creating and Sustaining Customer Loyalty*. Financial Times Prentice Hall, 2004.

# Fusões e Aquisições

## Tópicos relacionados

- Times de integração em fusões
- Alianças Estratégicas

## Descrição

Na última década, Fusões e Aquisições atingiram níveis históricos, já que as empresas usaram estratégias de financiamento corporativo para maximizar o valor das ações e criar vantagem competitiva. Aquisições ocorrem quando uma empresa compra outra; uma fusão tipicamente envolve duas empresas relativamente equivalentes que juntam forças e criam uma nova empresa. A maioria das fusões e aquisições é amigável, mas uma aquisição hostil ocorre quando a empresa compradora ignora o conselho de administração da empresa-alvo e compra uma grande participação nas ações da empresa diretamente na bolsa de valores. Uma fusão é considerada um sucesso se ela aumenta o valor das ações mais rapidamente que se as empresas continuassem separadas. Dado que fusões e aquisições podem reduzir a competição, elas são rigidamente regulamentadas e requerem aprovações do governo para se concretizarem. Para aumentar a chance de sucesso da negociação, as empresas compradoras devem realizar uma rigorosa *due diligence* – uma verificação dos ativos, passivos, pendências legais e tributárias e do desempenho financeiro histórico da empresa-alvo – antes de efetuar a compra para verificar o valor isolado da empresa-alvo e revelar eventuais problemas que poderiam comprometer o desfecho do negócio ou os resultados futuros.

## Metodologia

Para uma integração de sucesso é preciso entender os *trade-offs* entre velocidade e detalhamento do planejamento, e isso envolve:

- Estabelecer prioridades da integração baseadas nos objetivos e racionais estratégicos da fusão;
- Articular e comunicar a visão da negociação através dos líderes da fusão;
- Desenhar a nova organização e o plano de operação e integração, customizando-os para endereçar desafios específicos: atuar rapidamente para capturar economias de escala, redefinir o modelo de negócio, abrir mão da velocidade para atingir o modelo ideal e entender o posicionamento da marca e produto para identificar oportunidades de crescimento;
- Implementar o plano de integração agressivamente: em 100 dias a nova companhia já deve estar operando e criando valor.

## Usos mais comuns

Fusões são usadas para aumentar o valor gerado ao acionista através de:

- Redução de custos ao se combinar departamentos, operações e adequar o quadro de pessoal;
- Aumento de receita ao absorver um competidor importante e ganhar mais participação de mercado ou pela venda cruzada de serviços e produtos;
- Economia de impostos quando uma empresa lucrativa compra uma deficitária;
- Diversificação de atividades para estabilizar os resultados e ganhar a confiança de investidores.

## Referências selecionadas

- Ashkenas, Ronald N., and Suzanne C. Francis. 'Integration Mergers: Special Leaders for Special Times.' *Harvard Business Review*, November 2000, pp. 108-116.
- Bruner, Robert F., and Joseph R. Perella. *Applied Mergers and Acquisitions*. Wiley Finance, 2004.
- Cooper, Cary L., and Sydney Finkelstein (eds.). *Advances in Mergers and Acquisitions*, Volume 6. Elsevier JAI Press, 2007.
- Frankel, Michael E.S. *Mergers and Acquisitions Basics: The Key Steps of Acquisitions, Divestitures, and Investments*. John Wiley & Sons, 2005.
- Gaughan, Patrick A. *Mergers: What Can Go Wrong and How to Prevent It*. John Wiley & Sons, 2005.
- Gole, William J., and Paul J. Hilger. *Corporate Divestitures: A Mergers and Acquisitions Best Practices Guide*. John Wiley & Sons, 2008.
- Harding, David, and Sam Rovit. *Garantindo o sucesso em Fusões e Aquisições*. Editora Campus, 1ª Edição – 2004.
- Harding, David, Sam Rovit, and Alistair Corbett. 'Avoid Merger Meltdown: Lessons from Mergers and Acquisitions Leaders.' *Strategy & Innovation*, September 15, 2004, pp. 3-5.
- Lajoux, Alexandra Reed, and Charles M. Elson. *The Art of M&A Due Diligence*. McGraw-Hill, 2000.
- Lovallo, Dan, Patrick Viguerie, Robert Uhlener, and John Horn. 'Acordos sem ilusões.' *Harvard Business Review Brasil*, December 2007.
- Schweiger, David M. *M&A Integration: A Framework for Executives and Managers*. McGraw-Hill, 2002.

# Missão e Visão

## Tópicos relacionados

- Valores da Corporação
- Transformação Cultural
- Planejamento Estratégico

## Descrição

Missão define o negócio da empresa, seus objetivos e o modo como alcançá-los. Visão descreve a posição desejada para a empresa no futuro. Os elementos de Missão e Visão são frequentemente combinados para definir os propósitos, as metas e os valores da empresa. Muitas vezes os dois termos são usados indiferentemente.

## Metodologia

Normalmente, os gestores mais senior escreverão a Missão e Visão da empresa. Outros gestores de diferentes níveis irão contribuir com citações específicas para seus respectivos departamentos e unidades de negócio. Para isso, os gestores precisam:

- Identificar claramente a cultura da corporação, valores, estratégias e visões de futuro, realizando entrevistas com funcionários, fornecedores e clientes, aproveitando também para evidenciar o comprometimento que a empresa tem com seus principais clientes, funcionários, acionistas e com a comunidade;
- Assegurar que todos os objetivos são mensuráveis, a abordagem é realista, e a visão é alcançável;
- Comunicar a mensagem de forma clara, simples e com linguagem precisa para criar apoio e suporte dentro da organização.

## Usos mais comuns

Missão e Visão são normalmente usadas para:

- Internamente
  - Guiar os pensamentos dos gestores em questões estratégicas, em momentos de grandes mudanças, assim como as decisões cotidianas de funcionários;
  - Inspirar os funcionários a trabalharem de forma mais produtiva, provendo foco e objetivos em comum;
  - Ajudar a definir os padrões de desempenho e a estabelecer uma estrutura para comportamento ético;

## Referências selecionadas

- Externamente
  - Angariar apoio externo;
  - Criar uma ligação mais próxima e melhor comunicação com clientes, fornecedores e parceiros;
  - Servir como ferramenta de relações públicas.
- Abrahams, Jeffrey. *The Mission Statement Book: 301 Corporate Mission Statements from America's Top Companies*. Ten Speed Press, 1999.
- Collins, Jim, and Jerry I. Porras. 'Building Your Company's Vision.' *Harvard Business Review*, September/October 1996, pp. 65-77.
- Collins, Jim, and Jerry I. Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Collins Business, 2004.
- Horan, James T. *The One Page Business Plan: Start with a Vision, Build a Company! One Page Business Plan Company*, 1998.
- Jones, Patricia, and Larry Kahaner. *Say It and Live It: The 50 Corporate Mission Statements That Hit the Mark*. Currency/Doubleday, 1995.
- Kotter, John P. *Liderando mudança*. Editora Campus, 12ª Edição – 1997.
- Kotter, John P., and James L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*. Free Press, 1992.
- Krattenmaker, Tom. *Write a Mission Statement That Your Company Is Willing to Live*. Harvard Business School Publishing, 2002.
- Nanus, Burt. *Liderança Visionária: Como planejar o futuro de sua empresa*. Editora Campus, 1ª Edição – 2000.
- O'Hallaron, Richard, and David O'Hallaron. *The Mission Primer: Four Steps to an Effective Mission Statement*. Mission Incorporated, 2000.
- Raynor, Michael E. 'That Vision Thing: Do We Need It?' *Long Range Planning*, June 1998, pp. 368-376.
- Wall, Bob, Mark R. Sobol, and Robert S. Solum. *The Mission-Driven Organization*. Prima Publishing, 1999.
- Zimmerman, John, with Benjamin Tregoe. *The Culture of Success: Building a Sustained Competitive Advantage by Living Your Corporate Beliefs*. McGraw-Hill, 1997.

# Comunidades Online

## Tópicos relacionados

- Blogs
- Comunidades eletrônicas
- Salas de bate-papo multimídia
- Redes sociais
- Mundos virtuais
- Wikis

## Descrição

Uma Comunidade *Online*, uma forma de relacionamento social com base na internet, é uma ferramenta de comunicação bi-direcional que permite que organizações interajam com seus empregados, clientes e parceiros através de redes de computador. Estas comunidades podem substituir interações face a face ou servir como caminho adicional para atingir os consumidores. *Softwares* de relacionamento social permitem que os participantes de uma comunidade virtual interajam através de diversos tipos de mídia, separadamente ou de maneira combinada. Tais mídias variam deste email e mensagens instantâneas até chats e fóruns com voz, vídeo, texto e ‘avatars’ (personagens de mundos virtuais). As organizações podem utilizar sites de relacionamento virtual existentes, tais como *Facebook*, *Orkut* ou *LinkedIn*, ou criar as suas próprias comunidades virtuais. Comunidades de clientes são um caminho para desenvolver novas ideias, melhorar a comunicação, a força da marca, a publicidade e aumentar a fidelidade dos clientes. Comunidades de empregados são usadas para captar ideias de inovação, fornecer notícias e atualizações regulares, conduzir fóruns de discussão e desenvolver *wikis*. Ao aderir a estas comunidades, as empresas podem também mostrar e vender produtos, solicitar e receber *feedbacks* e rapidamente corrigir eventuais informações erradas.

## Metodologia

Construir e manter uma Comunidade *Online* da corporação envolve os seguintes passos:

- Designar um gestor para a Comunidade *Online* e definir a missão dessa comunidade;
- Definir os indicadores para monitorar o atingimento de sucesso;
- Selecionar o *software* de redes sociais que melhor atende os objetivos do negócio;
- Identificar e recrutar membros (esse deve ser um processo contínuo já que há um ciclo de evolução no grau de envolvimento do membro);

## Usos mais comuns

- Estabelecer e manter via de comunicação nos dois sentidos com os membros da comunidade;
- Regularmente avaliar se a rede está criando valor para os membros.

Empresas usam esta ferramenta para:

- Conduzir pesquisas de mercado;
- Fortalecer a marca e aumentar a fidelidade de clientes e funcionários ao responder prontamente aos *feedbacks* recebidos;
- Se comunicar com os formadores de opinião da indústria para influenciar suas opiniões sobre a marca;
- Melhorar o desenvolvimento de produtos ao ouvir opinião dos clientes e promover a colaboração dos funcionários;
- Oferecer recrutamento de funcionários e programas educacionais online;
- Testar efetividade de peças de propagandas

## Referências selecionadas

- Gillin, Paul. *The New Influencers: A Marketer's Guide to the New Social Media*. Quill Driver Books, 2007.
- Howe, Jeff. *O poder das multidões*. Editora Campus, 1ª Edição – 2008.
- Li, Charlene, e Josh Bernoff. *Fenômenos Sociais nos Negócios: Vença em um mundo transformado pelas redes sociais*. Editora Campus, 1ª Edição – 2009.
- Rutledge, Patrice-Anne. *The Truth About Profiting from Social Networking*. FT Press, 2008.
- Silver, David. *Smart Start-Ups: How Entrepreneurs and Corporations Can Profit by Starting Online Communities*. John Wiley & Sons, 2007.
- Weber, Larry. *Marketing to the Social Web: How Digital Customer Communities Build Your Business*. John Wiley & Sons, 2007.

# Terceirização (*Outsourcing*)

## Tópicos relacionados

- Comércio colaborativo
- *Core Competencies*
- *Offshoring*
- Alianças Estratégicas
- Análise da cadeia de valor

## Descrição

Ao terceirizar, a empresa contrata serviço de terceiros para realizar atividades que não fazem parte do seu *core business*. Contratar terceiros permite que a empresa foque seus esforços nas suas *Core Competencies*. Muitas empresas acreditam que terceirização reduz os custos e melhora o desempenho das atividades. Terceiros especializados em uma determinada atividade podem custar menos e ser mais eficientes, dado o foco e o ganho de escala. Através da terceirização, uma empresa pode ter acesso ao ‘estado-da-arte’ em todas as atividades de negócio sem precisar ter controle interno sobre todas elas.

## Metodologia

Ao realizar Terceirização, os seguintes passos devem ser seguidos:

- Determinar se a atividade a ser terceirizada é uma *Core Competency* - na maioria dos casos, não é uma boa ideia terceirizar algo que cria vantagem competitiva única;
- Avaliar os impactos financeiros da terceirização – terceirização normalmente oferece vantagens de custo quando o fornecedor consegue economias de escala. Uma análise financeira completa deve incluir impacto do aumento da flexibilidade e da produtividade ou a diminuição do tempo de servir o mercado;
- Avaliar os custos não-financeiros e vantagens da terceirização – gestores devem avaliar de forma qualitativa os benefícios e riscos de uma terceirização. Benefícios incluem a habilidade de alavancar *expertise* exterior de um terceiro especializado e a liberação de recursos alocados em atividades não principais da empresa. Riscos importantes incluem a dependência da empresa em relação ao prestador de serviço terceiro, possível limitação de flexibilidade e a exposição a riscos legais, trabalhistas e tributários;
- Escolher um parceiro para a terceirização e contratar o fornecimento – candidatos devem ser qualificados e selecionados de acordo com a efetividade demonstrada por eles e suas habilidades em trabalhar de forma colaborativa. O contrato deve incluir claras métricas, indicadores e metas de desempenho.



## Usos mais comuns

Companhias usam a terceirização para:

- Reduzir custos operacionais e estabelecer disciplina operacional;
- Aumentar produtividade e flexibilidade da produção, alavancando a *expertise* e inovação de firmas especializadas e encorajando o uso das melhores práticas;
- Evitar investir capital, particularmente em períodos de incerteza;
- Liberar recursos – pessoal, capital e tempo – para focar em *Core Competencies* e atividades principais da empresa.

## Referências selecionadas

- Brown, Douglas, and Scott Wilson. *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. John Wiley & Sons, 2005.
- Gottfredson, Mark, Rudy Puryear, and Stephen Phillips. 'Strategic Sourcing: From Periphery to the Core.' *Harvard Business Review*, February 2005, pp. 132-139.
- Greaver, Maurice. *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. AMACOM, 1999.
- Klepper, Robert, and Wendell O. Jones. *Outsourcing Information Technology, Systems and Services*. Prentice Hall Press, 1997.
- Koulopoulos, Thomas M., and Tom Roloff. *Smartsourcing: Driving Innovation and Growth Through Outsourcing*. Platinum Press, Inc., 2006.
- Milgate, Michael. *Alliances, Outsourcing, and the Lean Organization*. Quorum Books, 2001.
- The Outsourcing Institute. [www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com).
- Power, Mark J., Kevin Desouza, and Carlo Bonifazi. *The Outsourcing Handbook: How to Implement a Successful Outsourcing Process*. Kogan Page, 2006.
- Quinn, James Brian. 'Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth.' *Sloan Management Review*, Summer 2000, pp. 13-28.
- Robinson, Marcia, Ravi Kalakota, and Suresh Sharma. *Global Outsourcing: Executing an Onshore, Nearshore or Offshore Strategy*. Mivar Press, 2005.
- Vashistha, Atul, and Avinash Vashistha. *The Offshore Nation: Strategies for Success in Global Outsourcing and Offshoring*. McGraw-Hill, 2006.

# Modelos de Otimização de Preços

## Tópicos relacionados

- Gerenciamento baseado na demanda
- Estratégia de precificação
- Crescimento da receita

## Descrição

Modelos de otimização de preços são ferramentas matemáticas que calculam como a demanda varia em diferentes níveis de preço, e então, combina essa informação com custos e informações de nível de inventário, para finalmente indicar quais os preços que devem ser praticados para aumentar os lucros. A modelagem permite que as empresas usem o preço como uma alavanca poderosa de lucro, alavanca esta geralmente pouco desenvolvida nas empresas. Modelos de otimização de preços podem ser usados para definir preços para grupos de clientes simulando como os clientes-alvo irão responder a mudanças no preço em diferentes cenários. Dada a complexidade de definir preços a milhares de itens em condições dinâmicas de mercado, os resultados e *insights* da modelagem ajudam a prever a demanda, definir preços e estratégias de promoção, controlar os níveis de inventário e aumentar a satisfação dos clientes.

## Metodologia

Modelos de otimização de preços devem se basear em três elementos críticos: estratégia de precificação, valor do produto tanto para o comprador como para o vendedor, e táticas que gerenciam todos os elementos que impactam a lucratividade. Os gestores devem:

- Selecionar o modelo preferido e determinar os *outputs* desejados e os *inputs* necessários;
- Coletar dados históricos, incluindo volumes, preços históricos, promoções realizadas, preços dos competidores, condições da economia, disponibilidade do produto, condições sazonais e detalhamento de custos fixos e variáveis;
- Deixar clara a proposta de valor do negócio e estabelecer regras estratégicas para guiar o processo de modelagem;
- Carregar, rodar e revisar o modelo;
- Estabelecer processos de tomada de decisões que

incorporem os produtos da modelagem pelos tomadores de decisão e monitorar resultados e atualizar *inputs* para aumentar continuamente a assertividade do modelo.

## Usos mais comuns

Esta ferramenta ajuda a determinar o preço inicial, preço promocional e descontos:

- Otimização do preço inicial funciona bem para empresas com uma base estável de produtos com longos ciclos de vida – lojas de conveniência, cadeias de drogarias, lojas de material para escritório, fabricantes de *commodities*, etc.;
- Otimização do preço promocional ajuda a estabelecer preços temporários para aumentar as vendas de itens com ciclos de vida longos – novos produtos, vendas combinadas de produtos em promoções especiais, etc.;
- Otimização de descontos ajuda as empresas a venderem produtos de ciclo de vida curtos sujeitos a sazonalidade e efeitos da moda – linhas aéreas, hotéis, varejistas especiais, etc.

## Referências selecionadas

- Baker, Ronald J. Pricing on Purpose: Creating and Capturing Value. John Wiley & Sons, 2006.
- Kinni, Theodore. 'Setting the Right Prices At the Right Time.' Harvard Management Update, December 2003, pp. 4-6.
- Nagle, Thomas T., and John Hogan. Estratégia e táticas de preço. Prentice Hall Brasil, 4ª Edição – 2007.
- Phillips, Robert. Pricing and Revenue Optimization. Stanford Business Books, 2005.
- Sodhi, ManMohan S. and Navdeep S. Sodhi. Six Sigma Pricing: Improving Pricing Operations to Increase Profits. FT Press, 2007.

# Planejamento de Cenários e Contingências

## Tópicos relacionados

- Gerenciamento de crises
- Recuperação de desastres
- Pensamento em equipe
- Análises de opções reais
- Modelos de simulação

## Descrição

Planejamento de cenários possibilita que os executivos explorem e se preparem para diferentes alternativas futuras. O planejamento examina os resultados que a empresa deve esperar dada uma variedade de estratégias e condições econômicas. Planos de contingência avaliam os efeitos possíveis de mudanças repentinas de mercado ou rupturas de negócios à empresa e traçam estratégias para lidar com elas. Planejamentos de cenários e contingências evitam os perigos de se pensar de forma simplista, unidimensional e linear. Levantando e testando diversas hipóteses (cenários ‘e se?’), gestores podem discutir juntos e desafiar suas premissas em um ambiente seguro e hipotético antes de decidir em qual direção seguir. Planejamentos de cenários e contingências possibilitam que os gestores testem seus planos e previsões e preparem a empresa para lidar com situações inesperadas.

## Metodologia

Os passos fundamentais do processo de planejamento de cenários e contingências são:

- Escolher um período a ser explorado, identificar as premissas atuais e os processos de pensamento dos tomadores das decisões principais;
- Criar cenários variados, mas ainda plausíveis, e testar o impacto das variáveis mais importantes em cada cenário;
- Desenvolver planos de ação baseados tanto nas melhores soluções para a empresa como para os demais envolvidos;
- Monitorar eventos que coloquem à prova a direção estratégica da companhia;
- Preparar-se para mudar o direcionamento, se necessário.

## Usos mais comuns

Ao usar esta ferramenta, a empresa pode:

- Atingir um nível mais alto de aprendizado na organização;
- Levantar e desafiar premissas e crenças implícitas e amplamente aceitas sobre o negócio e seu direcionamento estratégico na organização, identificando alavancas-chave que podem influenciar o futuro da empresa;
- Transformar o planejamento de longo prazo em uma atividade vital e compartilhada por todos na empresa,

## Referências selecionadas

desenvolvendo uma visão mais clara do futuro e incorporando efeitos da globalização e de mudanças de gerenciamento em questões estratégicas.

- Bazerman, Max H., and Michael D. Watkins. 'Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming, and How to Prevent Them'. Harvard Business School Press, 2004.
- Bood, Robert, and Theo Postma. 'Strategic Learning with Scenarios.' *European Management Journal*, December 1997, pp. 633-647.
- Elkins, Debra, Robert B. Handfield, Jennifer Blackhurst, Christopher W. Craighead. '18 Ways to Guard Against Disruption.' *Supply Chain Management Review*, January 1, 2005, pp. 46-53.
- Fahey, Liam, and Robert M. Randall (eds.). 'Learning from the Future: Competitive Foresight Scenarios'. John Wiley & Sons, 1997.
- Fuld, Leonard. 'Be Prepared.' *Harvard Business Review*, November 2003, pp. 20-21.
- Lindgren, Mats, and Hans Bandhold. 'Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy'. Palgrave MacMillan, 2003.
- Nolan, Timothy N., Leonard D. Goodstein, and Jeanette Goodstein. 'Applied Strategic Planning: An Introduction, 2d ed. Pfeiffer', 2008.
- Ramirez, Rafael, John W. Selsky, and Kees van der Heijden. 'Business Planning in Turbulent Times: New Methods for Applying Scenarios'. Earthscan Publications, 2008.
- Ringland, Gill. 'Scenario Planning: Managing for the Future', 2d ed. John Wiley & Sons, 2006.
- Schoemaker, Paul J.H. 'Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking.' *Sloan Management Review*, Winter 1995, pp. 25-40.
- Schwartz, Peter. 'A arte da visão de longo prazo: Planejando o futuro em um mundo de incertezas'. Best Seller, 1ª Edição – 2000.
- van der Heijden, Kees. 'Planejamento por cenários: A arte da conversa estratégica'. Bookman, 2ª Edição – 2009.
- van der Heijden, Kees, Ron Bradfield, George Burt, George Cairns, and George Wright. 'The Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios'. John Wiley & Sons, 2002.
- Wack, Pierre. 'Scenarios: Shooting the Rapids'. *Harvard Business Review*, November/December 1985, pp. 139-150.

# Centros de Serviços Compartilhados

## Tópicos relacionados

- *Joint ventures*
- *Offshoring*
- Terceirização
- Melhoria de desempenho
- Parcerias estratégicas

## Descrição

Centros de Serviços Compartilhados (CSCs) reduzem custos consolidando um ou mais serviços de *back-office* usados por várias divisões de uma mesma empresa, como financeiro, TI, atendimento a clientes e RH. Ao criar um CSC único ou semi-autônomo, as empresas podem eliminar atividades redundantes e melhorar a eficiência, os serviços e a satisfação dos clientes. Dada a necessidade de todas unidades de negócio terem uma área financeira e uma área de RH, essas funções geralmente oferecem uma oportunidade para um modelo de CSC. A maior parte das reduções de custos vem da padronização da tecnologia e dos processos em uma base nacional ou regional, tornando mais fácil o suporte para diversas unidades de negócio, reduzindo pessoal e melhorando a velocidade e qualidade do serviço. Apesar do sucesso de Centros de Serviços Compartilhados, alguns CSCs já estão migrando para uma variação no modelo, terceirizando operações de *back-office* e consolidando e/ou movendo CSCs para regiões com melhor relação custo/eficiência da mão-de-obra.

## Metodologia

Uma migração para um modelo CSC de sucesso exige um plano de transição cuidadosamente planejado e gerenciado. A transição deve:

- Padronizar processos e consolidar pessoas sem perder talentos e descontinuar serviços;
- Realizar re-engenharia dos sistemas: a primeira economia geralmente provém de otimizar pessoal e redefinir processos;
- Comunicar os resultados atingidos rapidamente para ganhar a confiança dos departamentos que usam o CSC.

## Usos mais comuns

CSCs são usados não somente para redução de custos, mas também para ajudar as empresas a se adaptar ao mercado e buscar estratégias de crescimento rápido, através de:

- Padronização de processos, utilização de novas tecnologias e desenvolvimento de serviços de alta qualidade, buscando o aumento da satisfação dos clientes;

## Referências selecionadas

- Captura de ganhos de escala;
  - Liberação de recursos para focarem em seus trabalhos principais;
  - Flexibilização para agregar novas unidades de negócio, expandir geograficamente e integrar novas aquisições de forma rápida e ágil.
- 
- Bangemann, Tom Olavi. *Shared Services In Finance and Accounting*. Gower Publishing Limited, 2005.
  - Bergeron, Bryan. *Essentials of Shared Services*. John Wiley & Sons, 2003.
  - Kris, Andrew, and Martin Fahy. *Shared Service Centres: Delivering Value From Effective Finance and Business Processes*. Financial Times Management, 2003.
  - Melchior, Daniel C., Jr. *Shared Services: A Manager's Journey*. John Wiley & Sons, 2007.
  - Quinn, Barbara, Robert Cooke, and Andrew Kris. *Shared Services: Mining for Corporate Gold*. Financial Times Prentice Hall, 2000.
  - Reilly, Peter A., and Tony Williams. *How to Get Best Value from HR: The Shared Services Option*. Gower Publishing Limited, 2003.
  - Schulman, Donniel S., Martin J. Harmer, John R. Dunleavy, e James S. Lusk. *Shared services – Serviços compartilhados agregando valor as unidades de negócios*. Makron, 1ª Edição – 2000.
  - Tham, Irene. 'Shared services: Getting it right.' *MIS Magazine*, February 2005, <http://www.misweb.com>.

# Alianças Estratégicas

## Tópicos relacionados

- Parcerias com outras corporações
- *Joint ventures*
- Relações gerenciadas por valor
- Organizações virtuais

## Descrição

Alianças Estratégicas são acordos firmados entre empresas que se comprometem a destinar recursos para atingir objetivos comuns. As empresas podem formar Alianças Estratégicas com uma variedade de entidades: clientes, fornecedores, competidores, universidades ou divisões governamentais. Através destas alianças, as empresas podem melhorar sua posição competitiva, entrar em novos mercados, adquirir habilidades críticas e dividir os riscos e custos de projetos de desenvolvimento maiores.

## Metodologia

Para formar Alianças Estratégicas, as companhias devem:

- Definir sua visão de negócio e a estratégia para entender melhor como a aliança ajuda a empresa a atingir seus objetivos;
- Avaliar e selecionar potenciais parceiros baseado no nível de sinergia e na capacidade das firmas trabalharem juntas;
- Desenvolver uma relação de trabalho e de reconhecimento mútuo de oportunidades com o parceiro, negociar e implementar um acordo formal que inclua os sistemas de monitoramento de desempenho.

## Usos mais comuns

Alianças Estratégicas são formadas para:

- Reduzir custos através da economia de escala ou aumento do conhecimento;
- Acessar novas tecnologias;
- Inibir competidores;
- Entrar em novos mercados;
- Reduzir duração de ciclos;
- Aperfeiçoar esforços de pesquisa e desenvolvimento para melhorar a qualidade.

## Referências selecionadas

- Armstrong, Arthur G., and John Hagel III. *Net Gain: Vantagem competitiva na internet – Como criar uma nova cultura empresarial*. Campus, 1ª Edição – 1998.
- Badaracco, Joseph L., Jr. *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*. Harvard Business School Press, 1991.



- Chang, Wen-Long, and Jasmine Yi-Hsuan Hsin. 'The Study of the Motivation and Performance of the Incubators' Strategic Alliances: Strategic Groups Perspective.' *Journal of American Academy of Business*, March 2006, pp. 126-133.
- Doz, Yves L., e Gary Hamel. *A vantagem das alianças. Qualitymark, 1ª Edição – 2000.*
- Dyer, Jeffrey H., Prashant Kale, and Harbir Singh. 'How to Make Strategic Alliances Work.' *Sloan Management Review*, Summer 2001, pp. 37-43.
- Dyer, Jeffrey H., Prashant Kale, and Harbir Singh. 'When to Ally and When to Acquire.' *Harvard Business Review*, July 2004, pp. 108-115.
- Kanter, Rosabeth M. 'Collaborative Advantage: The Art of Alliances.' *Harvard Business Review*, July/August 1994, pp. 96-108.
- Kuglin, Fred A., with Jeff Hook. *Building, Leading and Managing Strategic Alliances. AMACOM, 2002.*
- Lewis, Jordan D. *Trusted Partners: How Companies Build Mutual Trust and Win Together. Free Press, March 2000.*
- Rigby, Darrell K., and Robin W.T. Buchanan. 'Putting More Strategy into Strategic Alliances.' *Directors and Boards*, Winter 1994, pp. 14-19.
- Rigby, Darrell K., and Chris Zook. 'Open-Market Innovation.' *Harvard Business Review*, October 2002, pp. 80-89.
- Segil, Lorraine. *Measuring the Value of Partnering: How to Use Metrics to Plan, Develop, and Implement Successful Alliances. American Management Association, 2004.*
- Shenkar, Oded, and Jeffrey J. Reuer (eds.). *Handbook of Strategic Alliances. Sage Publications, 2005.*
- Yoshino, Michael Y., e U. Srinivasa Rangan. *Alianças Estratégicas: Uma abordagem empresarial – A globalização. Makron, 1ª Edição – 1996.*

# Planejamento Estratégico

## Tópicos relacionados

- *Core Competencies*
- Missão e Visão da empresa
- Planejamento de Cenários e Contingências

## Descrição

Planejamento Estratégico é um processo para determinar no que o negócio deve se transformar e como alcançar os objetivos da melhor maneira possível. Ele considera o potencial total do negócio e explicita os *links* entre objetivos do negócio e ações práticas e recursos demandados para atingi-los. O Planejamento Estratégico oferece um processo sistemático para perguntar e responder a questões críticas, confrontando o time de gestores – especialmente decisões de grande impacto e comprometimento da organização.

## Metodologia

Um planejamento estratégico de sucesso deve:

- Descrever a missão, visão e valores fundamentais da organização;
- Objetivar novas áreas de negócio potenciais e explorar cada mercado sobre as ameaças e oportunidades que surgem, identificando e avaliando alternativas estratégicas;
- Entender as prioridades atuais e futuras dos segmentos-alvo de clientes e desenvolver um modelo de negócio vantajoso que irá diferenciar a empresa de seus competidores de forma lucrativa, alocando recursos para desenvolver competências críticas;
- Analisar as forças e fraquezas da companhia em relação aos competidores e determinar quais elementos da cadeia de valor a empresa deve executar internamente ou comprar fora;
- Definir as expectativas de acionistas e estabelecer objetivos claros e alcançáveis para o negócio;
- Preparar programas, políticas e planos para implementar a estratégia e ter um Planejamento de Cenários e Contingências para poder responder prontamente a mudanças no ambiente;
- Estabelecer uma estrutura de organização que dê suporte nos processos de decisão, sistemas de controle e de informação e planos de contratação e treinamentos;
- Monitorar desempenho;

## Usos mais comuns

Planejamento Estratégico normalmente é implementado para:

- Encorajar discussões de assuntos politicamente sensíveis baseadas em fatos reais para mudar o direcionamento ou desempenho de um negócio, ou aumentar a confiança no direcionamento atual;
- Criar uma estrutura comum para tomada de decisão em toda a organização, treinando gestores para gerar melhores informações e tomarem melhores decisões;
- Estabelecer um contexto apropriado para decisões de orçamento e avaliações de desempenho;

## Referências selecionadas

- Collis, Daniel J., and Michael G. Rukstad. 'Can You Say What Your Strategy Is?' *Harvard Business Review*, April 2008, pp. 82-90.
- Drucker, Peter F. *Administrando para o futuro: Os anos 90 e a virada do século*. Thomson Pioneira, 6ª Edição – 1998.
- Goold, Michael, Andrew Campbell, and Marcus Alexander. *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*. John Wiley & Sons, 1994.
- Gottfredson, Mark, e Steve Schaubert. *Administração de alto impacto: como os melhores gestores alcançam resultados*. Editora Campus, 1ª Edição – 2008.
- Hamel, Gary, e C.K. Prahalad. *Competindo pelo futuro*. Editora Campus, 19ª Edição – 2005.
- Hrebiniak, Lawrence G. *Fazendo a estratégia funcionar: O Caminho para uma execução bem-sucedida*. Artmed, 1ª Edição – 2006.
- Mankins, Michael C. 'Stop Wasting Valuable Time.' *Harvard Business Review*, September 2004, pp. 58-65.
- Mintzberg, Henry. *Ascensão e queda do Planejamento Estratégico*. Bookman, 1ª Edição – 2004.
- Mintzberg, Henry, Joseph Lampel, and Bruce Ahlstrand. *Safari de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento*. Bookman, 1999.
- Porter, Michael E. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Editora Campus, 1ª Edição – 2005.
- Porter, Michael E. 'O que é estratégia?' Traduzido pela Pontifícia Universidade Católica, com autorização de *Harvard Business Review*, 1996.

# Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*)

## Tópicos relacionados

- Corporação sem fronteiras
- Comércio colaborativo
- Análise da cadeia de valor

## Descrição

Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*) sincroniza os esforços de todas as partes envolvidas – fornecedores, produtores, distribuidores, negociadores, clientes, etc. – a fim de atender às necessidades dos clientes. A abordagem normalmente se baseia no uso de tecnologia para possibilitar troca de informações, bens e serviços dentro da organização e através de suas fronteiras. Ele cria relacionamentos muito próximos entre todos os *links* na cadeia de valor, objetivando entregar o produto certo no lugar certo na hora certa com os custos certos. O objetivo é estabelecer canais de comunicação e confiança tão fortes entre todos os envolvidos que eles podem efetivamente funcionar como uma unidade, totalmente alinhados com os processos do negócio e atingindo a satisfação total do cliente.

## Metodologia

Companhias normalmente implementam programas de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos em quatro etapas:

- Estágio 1: procura aumentar os níveis de confiança entre os *links* vitais na cadeia. Gestores aprendem a tratar potenciais adversários como parceiros valiosos. Este estágio normalmente leva a compromissos de longo prazo com os parceiros escolhidos;
- Estágio 2: aumenta a troca de informações, criando conhecimento mais atualizado e acurado para previsão de demanda, níveis de estoque, utilização de capacidade, calendário de produtos, datas de entrega e outros dados que podem ajudar os parceiros da cadeia a melhorar seus desempenhos;
- Estágio 3: foca esforços para gerenciar toda a cadeia como um único processo ao invés de diversas funções independentes. Ele alavanca as competências principais de cada parceiro, automatiza a troca de informações, muda processos de gerenciamento e sistemas de incentivos, elimina atividades improdutivas, melhora a previsão de demanda, reduz níveis de estoque, reduz duração de ciclos e envolve os clientes de maneira mais profunda no processo de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos;

## Usos mais comuns

- Estágio 4: identifica e implementa ideias radicais para transformar completamente a cadeia e entregar valor ao cliente de maneira nunca antes vista.

Ao reconhecerem que existe valor não capturado na cadeia de suprimentos, mas que melhorar uma ou outra empresa da cadeia trará apenas melhorias limitadas, os gestores recorrem ao Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos para ajudá-los a entregar produtos e serviços de forma mais rápida, melhor e mais barata, gerenciando a cadeia como um todo. Essa ferramenta é responsável por diversas tendências que mudaram processos de negócio ao redor do mundo, incluindo estoques *just-in-time*, troca de informações eletrônicas (EDI), Terceirização de atividades não principais, consolidação de fornecedores e globalização.

## Referências selecionadas

- Ayers, James B. Handbook of Supply Chain Management, 2d ed. Auerbach, 2006.
- Boone, Tonya, and Ram Ganeshan. New Directions in Supply-Chain Management: Technology, Strategy, and Implementation. AMACOM, 2002.
- Frazelle, Edward. Supply Chain Strategy. McGraw-Hill, 2001.
- Harvard Business Review on Supply Chain Management. Harvard Business School Press, 2006.
- Hines, Peter, Richard Lamming, Daniel T. Jones, Paul Cousins, and Nick Rich. Value Stream Management: Strategy and Excellence in the Supply Chain. Financial Times Prentice Hall, 2000.
- Narayanan, V.G., e Ananth Raman. 'Aligning Incentives in Supply Chains.' Harvard Business Review, November 2004.
- Slone, Reuben E. 'Leading a Supply Chain Turnaround.' Harvard Business Review, October 2004, pp. 114-121.
- Trent, Robert J. Strategic Supply Management: Creating the Next Source of Competitive Advantage. J. Ross Publishing, 2007.

# Gerenciamento da Qualidade Total

## Tópicos relacionados

- Melhoria contínua
- Prêmios de qualidade
- Certificados de qualidade
- *Lean Six Sigma*

## Descrição

Gerenciamento da Qualidade Total é uma forma de abordagem para a melhoria da qualidade das especificações de produtos e serviços, atendendo assim à demanda dos clientes. Essa ferramenta objetiva atingir tais especificações com níveis de defeito zero. Assim, é criado um ciclo virtuoso de melhoria contínua que aumenta a produtividade, a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, o lucro.

## Metodologia

Para se ter um programa de sucesso, os gestores devem:

- Atender as demandas dos clientes
  - Entender necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolver produtos e serviços que atendam ou excedam as suas expectativas de uma forma economicamente efetiva
- Entregar qualidade
  - Identificar as áreas com principais problemas no processo e trabalhar para reduzi-los a níveis próximos a zero, além de promover uma filosofia de ‘defeito zero’ em todas as atividades;
  - Treinar funcionários para que usem novos processos;
  - Desenvolver formas de medição efetivas de qualidade do produto e serviço e criar incentivos correlacionados a objetivos de qualidade;
  - Encorajar gestores a liderarem processos e desenvolver mecanismos de *feedback* para garantir melhorias contínuas.

## Usos mais comuns

Essa ferramenta colabora com a lucratividade, focando na melhoria da qualidade e endereçando os desafios dentro da organização. Ela pode ser usada para:

- Aumentar a produtividade;
- Diminuir resíduos e custos de retrabalho;
- Melhorar o desempenho do produto;
- Diminuir o tempo do ciclo de produto até chegar ao consumidor;
- Diminuir problemas de serviço ao cliente;
- Aumentar a vantagem competitiva em diversos aspectos.

## Referências selecionadas

- Besterfield, Dale H., Carol Besterfield-Michna, Glen Besterfield, and Mary Besterfield-Sacre. Total Quality Management, 3d ed. Prentice Hall, 2002.
- Camison, Cesar. 'Total Quality Management and Cultural Change: A Model of Organizational Development.' International Journal of Technology Management, Vol. 16, No. 4/5/6, 1998, pp. 479-493.
- Choi, Thomas Y., and Orlando C. Behling. 'Top Managers and TQM Success: One More Look After All These Years.' Academy of Management Executive, February 1997, pp. 37-47.
- Dahlgaard, Jens J., Kai Kristensen, and Ghopal K. Khanji. Fundamentals of Total Quality Management. Routledge, 2005.
- Deming, W. Edwards. Quality, Productivity, and Competitive Position. MIT Press, 1982.
- Feigenbaum, Armand V. Controle da Qualidade Total, V.1 a V.4. Makron, 1a Edição - 1994.
- Gale, Bradley T. Gerenciando o Valor do Cliente: Criando Qualidade e Serviços que os Clientes Podem Ver. Thomson Pioneira, 1a Edição - 1996.
- Goetsch, David L., and Stanley B. Davis. Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services, 5th ed. Prentice Hall, 2005.
- Grant, Robert M., Rami Shani, and R. Krishnan. 'TQM's Challenge to Management Theory and Practice.' Sloan Management Review, Winter 1994, pp. 25-35.
- Imai, Masaaki. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. McGraw-Hill, 1989.
- Juran, J.M. A Qualidade Desde o Projeto. Cengage, 1a Edição - 2009.
- Malcolm Baldrige National Quality Award, 2006 Award Criteria. <http://www.quality.nist.gov>.
- Walton, Mary. Método Deming na Prática. Campus, 1a Edição - 1992.

# Inovação a partir da Opinião do Cliente

## Tópicos relacionados

- Times de visita a clientes
- Etnografia
- Grupos de discussão (*focus groups*)
- Entrevistas pessoais
- Análise do usuário

## Descrição

Inovação a partir da Opinião do Cliente é um método usado para identificar e priorizar necessidades do cliente e para melhorar o desenvolvimento do produto e a qualidade do serviço prestado. Usando uma combinação de técnicas de pesquisa qualitativa e quantitativa, empresas podem identificar necessidades não atendidas. Os métodos de estudo podem incluir grupos de discussão (*focus groups*), entrevistas individuais, etnografia, além de outras técnicas. O resultado pode ajudar a identificar novos produtos e serviços, refinar produtos existentes, melhorar a qualidade e criar especificações para o desenvolvimento de produtos.

## Metodologia

Esta ferramenta deve envolver o time central de desenvolvimento de produto e representantes de outras áreas envolvidas como Atendimento ao Consumidor (SAC) e Marketing. Para ter sucesso, o programa deve ter os seguintes passos:

- Definir o objetivo do negócio e focar neste objetivo. A partir dele, desenvolver medidas para determinar se é interessante investir em determinada ideia ou não;
- Determinar combinação apropriada de pesquisas e técnicas qualitativas e quantitativas. As qualitativas irão criar a lista de necessidades e conceitos. As quantitativas vão dizer quais delas devem ser priorizadas. Sessões de *brainstorming* interno devem ser realizadas para refinar esta lista e partir para ações práticas;
- Traçar projetos de amostras, protótipos ou pilotos e depois transformar as ideias em produtos e serviços finais para o cliente.

## Usos mais comuns

Esta ferramenta ajuda as empresas a:

- Criar uma cultura focada nas necessidades dos clientes, aumentando a probabilidade de que novos produtos e serviços atendam às suas necessidades e desejos;



## Referências selecionadas

- Determinar a mensagem de marketing que será passada para melhor convencer o cliente dos benefícios de seus produtos ou serviços;
  - Identificar adjacências de novos negócios potenciais;
  - Criar um processo de estímulo a inovações.
- 
- Birkinshaw, Julian, John Bessant, and Rick Delbridge. 'Finding, Forming and Performing: Creating Networks for Discontinuous Innovation.' *California Management Review*, Spring 2007, pp. 67-84.
  - Harrington, Richard J., Anthony K. Tjan. 'Transformando a estratégia, cliente por cliente.' *Harvard Business Review Brasil*, Março de 2008.
  - Nambisan, Satish, and Priya Nambisan. 'How to Profit From a Better Virtual Customer Environment.' *MIT Sloan Management Review*, Spring 2008, pp. 53-61.
  - Seybold, Patricia. *Outside Innovation: How Your Customers Will Co-Design Your Company's Future*. Collins, 2006.
  - Ulwick, Anthony. 'Turn Customer Input into Innovation.' *Harvard Business Review*, January 2002, pp. 91-97.
  - Ulwick, Anthony. *What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services*. McGraw-Hill, 2005.
  - Zaltman, Gerald. *Afinal, o que os Cliente Querem?: O que os consumidores não contam e os concorrentes não sabem*. Editora Campus, 1ª Edição – 2003.