

Ferramentas para vencer

Pesquisa realizada nos EUA, Europa e Ásia e inédita no Brasil indica as técnicas gerenciais mais utilizadas pelas empresas para aumentar a competitividade

Pesquisa Bain & Company

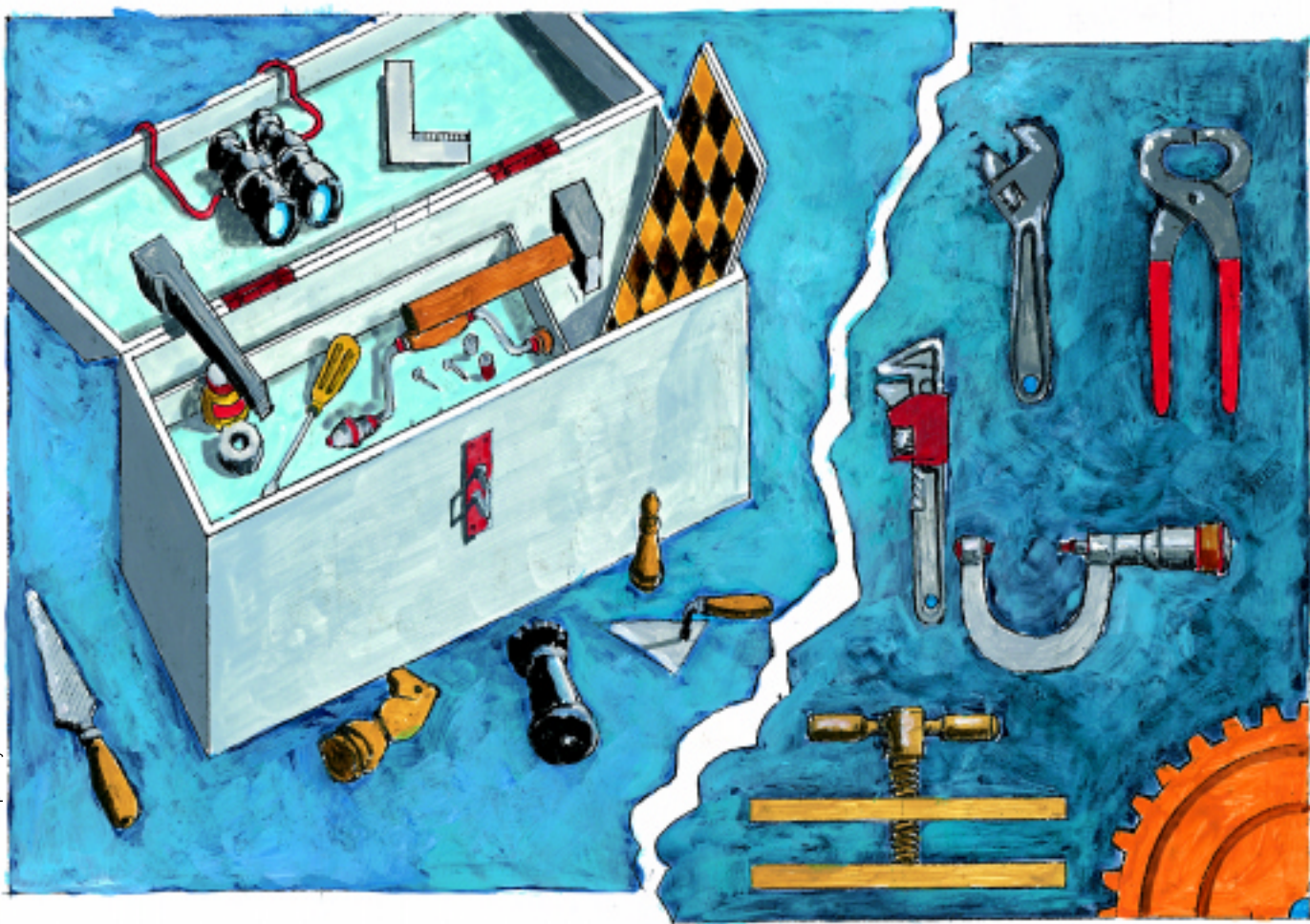
De dez anos para cá, a regra tem sido a seguinte: para cada nova necessidade da empresa, uma nova ferramenta gerencial é criada. Houve, com isso, uma proliferação dessas ferramentas, entre as quais Reengenharia, e sua utilização pelas organizações também vem crescendo, seja motivada por necessidades do mercado e da economia, seja por modismo.

Mas quais ferramentas são realmente eficazes? HSM MANAGEMENT analisou a última pesquisa realizada pela firma de consultoria Bain & Company com 784 executivos de diversos setores econômicos dos Estados Unidos, da Europa e da Ásia e responde: a ferramenta mais apreciada e empregada atualmente é o Planejamento Estratégico. Em segundo lugar aparece Missão/Visão, que leva a empresa à definição de seus objetivos e de como alcançá-los. Outros instrumentos em ascensão são o Benchmarking e as Competências Essenciais. TQM (Gestão da Qualidade Total) e Reengenharia, por sua vez, estão em baixa. Das 25 ferramentas apresentadas pela pesquisa (veja quadro na página 58), uma média de 13,4 é frequentemente aplicada no universo corporativo.

Os principais autores de management da atualidade são unânimes: para sobreviver é preciso ter uma estratégia. Essa certeza – assim como o mercado cada vez mais competitivo, mutável e globalizado – está levando as empresas a buscar as ferramentas adequadas para projetar e implementar uma estratégia vencedora. Isso explica, pelo menos em parte, por que o Planejamento Estratégico foi a ferramenta mais utilizada pelos empresários em 1996, de acordo com a última pesquisa divulgada pela firma de consultoria Bain & Company, com sede em Boston, Estados Unidos.

Dos 784 executivos da América do Norte, Europa e Ásia ouvidos pela Bain & Company, 89% afirmaram ter utilizado o Planejamento Estratégico. Missão/Visão e Benchmarking vieram em seguida, com 87% e 84%, respectivamente. Os resultados da pesquisa, que tem periodicidade

■ A Bain & Company é uma firma de consultoria especializada em estratégia que tem sede em Boston, nos EUA, e opera em 60 países.



anual desde 1993, foram apresentados na última Conferência Internacional de Liderança Estratégica, no ano passado, em Washington.

“A estratégia está de volta”, diz Darrel Rigby, diretor da Bain & Company. Segundo ele, o que a pesquisa mostra é uma mudança de foco por parte das empresas.

A Reengenharia – que aponta para a transformação drástica dos processos, reduzindo custos e ciclos e buscando aumentar a produtividade – estava em alta em meados de 1995, mas agora ficou em sexto lugar (72% de utilização). “Os executivos adotaram a Reengenharia esperando bons resultados financeiros, mas não os obtiveram. O que sabem é que essa ferramenta não os satisfaz, mas isso não significa que o trabalho esteja terminado”, afirma Rigby.

O crescimento do Planejamento Estratégico e o declínio de ferramentas como Reengenharia ou Gestão da

Na opinião de 94% dos consultados, só é possível obter sucesso na utilização das ferramentas gerenciais se houver apoio de cima a baixo na empresa

Qualidade Total (com 67% de utilização) são resultado também do fim da recessão que afetou a economia mundial no começo da década. Agora é preciso se preparar para competir dentro de uma economia globalizada, buscando vantagens competitivas e competências essenciais.

A campeã da pesquisa é, na verdade, uma estreante; o Planejamento Estratégico foi incorporado ao questionário em 1996. Juntamente com ele, foram acrescentadas outras duas ferramentas relacionadas ao mesmo assunto: Estratégias Ágeis (como

aproveitar a descontinuidade e as mudanças do mercado, adotando medidas rápidas) e Gerenciamento do Conhecimento, ou *Knowledge Management* (desenvolvimento dos “ativos intelectuais” que darão à empresa vantagem competitiva).

Missão/Visão, ferramenta que leva a empresa à definição de seus objetivos e de como alcançá-los, ficou em segundo lugar na pesquisa, depois de ter sido a número um em 1993. Outro destaque do levantamento realizado pela Bain & Company foi a crescente participação do

AS FERRAMENTAS VENCEDORAS

Planejamento Estratégico: Trata-se de um processo global com o objetivo de determinar o que um negócio deve ser e qual a melhor maneira de realizá-lo. Leva em conta todo o potencial da empresa e relaciona as metas empresariais às ações e aos recursos necessários para alcançá-las. Oferece um processo sistemático para formular as perguntas fundamentais e respondê-las, especialmente aquelas vinculadas à destinação de recursos.

Missão/Visão: O enunciado da Missão define qual é o negócio da empresa, seus objetivos e a estratégia a adotar para alcançá-los. O enunciado da Visão descreve a posição a que a empresa deseja chegar no futuro.

Os elementos de Visão e Missão combinam-se para dar à organização seus propósitos, objetivos e valores.

Benchmarking: É um método para melhorar o desempenho, a fim de identificar e aplicar as melhores práticas de gestão. A gerência compara o desempenho de seus produtos e processos com os dos concorrentes, com as melhores empresas do ramo e com as outras áreas da própria empresa. O objetivo é encontrar exemplos de rendimento superior e entender os processos das referidas práticas. As empresas melhoram ao aplicar esses processos de acordo com suas próprias necessidades (veja *Dossiê em HSM Management número 3, na página 63*).

Benchmarking e Competências Essenciais, sendo que esta passou do 11º lugar em 93 para o quinto lugar em 96, com 76% de utilização (veja entrevista com C.K. Prahalad em *HSM Management número 1, na página 6*). Em quarto lugar ficou a Aferição da Satisfação do Cliente, com 81% de utilização pelos executivos entrevistados pela Bain & Company.

Outros resultados

- Na opinião de 94% dos consultados, só é possível obter sucesso na utilização das ferramentas gerenciais se houver apoio de cima a baixo na empresa.
- 79% dos executivos acreditam que um melhor desenvolvimento da estratégia melhoraria seu rendimento.
- Para 77%, as ferramentas devem ser adaptadas à situação de cada empresa.
- Embora os executivos consultados afirmem que as ferramentas prometem mais do que cumprem, 72% acreditam que as empresas que utilizam as técnicas apropriadas têm maior possibilidade de êxito.
- Os resultados financeiros são a maior preocupação de 63,7% dos entrevistados (subiu sete pontos percentuais – de 57% para 64% – entre

1993 e 1996), enquanto as aptidões de longo prazo constituem o tema central para 15,8%, o investimento no cliente 11,2%, o posicionamento competitivo 6,3% e a integração organizacional 3%.

Satisfação

Na opinião dos executivos ouvidos pela Bain & Company, a nota média das ferramentas de management é “B”, ou “boa”. A média de utilização em 1996 foi de 13,4 ferramentas em um total de 25 apresentadas – isso indica uma ligeira queda em relação ao ano anterior (14,4), mas, ao mesmo tempo, detectou-se a disposição de voltar a utilizar 14

ferramentas em um futuro próximo.

Os entrevistados também indicaram seu grau de satisfação com cada uma das ferramentas no questionário. Mostraram-se plenamente satisfeitos com o Planejamento Estratégico 26,7%, enquanto 8,1% revelaram que essa ferramenta – a mais utilizada – não os satisfaz. A segunda mais adotada, Missão/Visão, alcançou um grau de satisfação de 26,2%, e 11,1% de insatisfação. Com o *Benchmarking*, que ocupou o terceiro posto na pesquisa, 18,1% mostraram grande satisfação e 5,1%, decepção.

A Reengenharia apresentou resultados equivalentes em relação a satisfação e insatisfação – 17,7% e 17,3%, respectivamente –, mas, no cômputo geral, destacou-se como a ferramenta que obteve maior grau de insatisfação.

Dos 784 executivos ouvidos, 52,1% são dos Estados Unidos, 38% da Europa e 9,9% da Ásia. O país que aplicou mais técnicas de gerenciamento no universo estudado foi a Suécia, com uma utilização média de 15,1 das 25 ferramentas relacionadas no questionário. Na segunda colocação apareceu Hong Kong (14,4), analisado como se fosse um país independente, seguido pelos Estados Unidos (13,5). Entre os que menos empregaram ferramentas de management destacaram-se o Reino Unido (10,2) e o Japão (10,4).

Seguidores e líderes

Sobre tomar a iniciativa de adotar uma nova ferramenta, 40% dos executivos se dizem “seguidores”; 24%, “líderes”; 22% admitem guiar-se por modismos; e 14% preferem

AS 25 FERRAMENTAS DA PESQUISA

- ABC
- Aferição da satisfação do cliente
- Alianças estratégicas
- Análise da cadeia de valor
- Análise de migração de mercado
- Análise de portfólio
- Análise de valor para o acionista
- *Balanced scorecard*
- *Benchmarking*
- Competências essenciais
- "Customização" em massa
- Equipes autogeridas
- Estratégias ágeis
- Estratégias de crescimento
- Gestão de conhecimento
- *Groupware*
- Jogos competitivos
- Planejamento de cenário
- Redução do tempo de ciclo
- Reengenharia
- Remuneração por desempenho
- Retenção de clientes
- TQM

esperar os resultados antes de adotar qualquer nova técnica.

Os líderes são aqueles que fazem questão de tomar a dianteira, insistem na utilização da nova ferramenta, esforçam-se consideravelmente para que isso ocorra e acreditam que ferramentas adequadas efetivamente contribuem para o êxito da empresa. Os executivos guiados por modismos também procuram tomar a dianteira, mas costumam se precipitar usando ferramentas antes de comprovadas e dão mais ênfase às operações do que à estratégia. Os seguidores demoram em aplicar as ferramentas, não têm êxito em seus esforços e colocam em primeiro plano a me-

Sobre tomar a iniciativa de adotar uma nova ferramenta, 40% dos executivos se dizem “seguidores”; 24%, “líderes”; 22% admitem guiar-se por modismos, e 14% preferem esperar os resultados antes de adotar qualquer nova técnica

lhora dos resultados financeiros. O último grupo, aquele da fila de espera, também leva tempo para adotar as ferramentas e crê que as firmas de consultoria contribuirão decisivamente para o sucesso

da aplicação de uma técnica de gerenciamento.

A análise dos setores econômicos mostra que a média de utilização de ferramentas de management é indiscriminadamente alta. A lista é encabeçada, no entanto, por empresas de informática, de bens de consumo e de produtos e serviços relacionados com saúde. Os serviços gerais e serviços públicos ocupam os patamares mais baixos no “ranking” da utilização.

Um tema bastante destacado pelos entrevistados durante o levantamento da Bain & Company foi a necessidade de utilizar a ferramenta correta para cada caso, provavelmente uma lição aprendida com experiências próprias. Na última década, houve uma verdadeira explosão de ferramentas gerenciais, mas nem todas se mostraram úteis para todas as empresas ou para as necessidades específicas de uma organização em determinado momento. A conclusão dos executivos, portanto, é a de que se deixar guiar por tendências da moda talvez seja perigoso, pois pode privar a empresa de instrumentos estratégicos necessários e, ao mesmo tempo, gerar uma overdose de outros, desnecessários ou até mesmo prejudiciais.

O fato é que não existem fórmulas instantâneas nem ferramentas mágicas para melhorar o desempenho e os resultados de uma empresa. Essa pesquisa mostra que todas as técnicas possuem pontos fortes e fracos. Para ter êxito com elas, os executivos precisam compreender seus possíveis efeitos sobre toda a organização e adotá-las de maneira criativa e no momento exato. ♦

A VERDADE SOBRE AS FERRAMENTAS GERENCIAIS

O nível de utilização das ferramentas continua alto

- Os entrevistados utilizaram, em média, 13,4 das 25 ferramentas pesquisadas e planejavam aplicar 14 em um futuro próximo
- O nível de utilização é alto em todos os setores da economia e em todo o mundo

As ferramentas mais “populares” foram utilizadas por mais de 80% dos entrevistados

- Planejamento Estratégico – 89%
- Missão/Visão – 87%
- *Benchmarking* – 84%
- Aferição da Satisfação do Cliente – 81%

A “popularidade” das ferramentas mudou nos últimos quatro anos

- Entre as principais “vencedoras” estão:
 - *Benchmarking*
 - Competências Essenciais
 - ABC, ou Custo Baseado em Atividade
- Entre as ferramentas que já estiveram em alta e parecem em declínio estão:
 - TQM, ou Gestão da Qualidade Total
 - Reengenharia

As ferramentas de management não são “poções milagrosas”

- A nota média dada pelos executivos às ferramentas é “B” (sendo “A” a nota máxima e “E” a mínima)
- 71% dos consultados afirmaram que as ferramentas de management prometem mais do que cumprem
- 77% acreditam que as ferramentas devem ser adaptadas à situação de cada empresa
- 94% disseram que para se ter sucesso na utilização de uma ferramenta é necessário apoio de cima a baixo na empresa
- Esforços limitados produzem resultados significativamente baixos

Não há relação entre sucesso financeiro e quantidade ou tipo de ferramenta utilizada, mas sim entre sucesso e o modo como as ferramentas são aplicadas