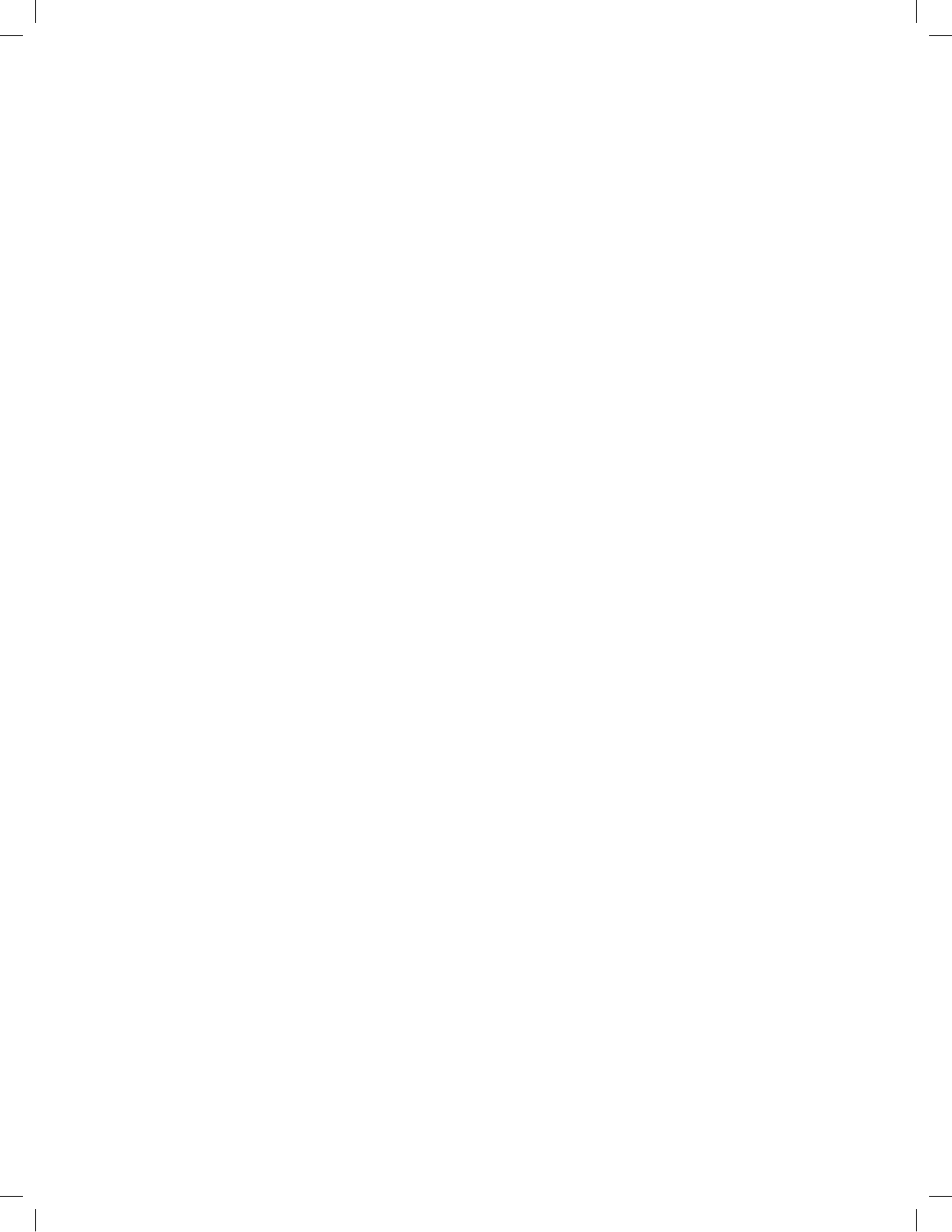


DIRIGIR >

S E P A R A T A





O ESSENCIAL SOBRE A GESTÃO DO VALOR

Para este guia seleccionámos os métodos essenciais para que o leitor consiga implementar uma gestão do valor holística e sustentável nas áreas da estratégia, criatividade e inovação, da gestão do conhecimento e do capital humano. Para introduzir estes métodos, tenha em atenção que é crucial mudar a cultura da empresa, tendo que investir fortemente na formação e em sistemas de informação para que a alteração de comportamentos e de processos seja efectiva.

A ERA DA GESTÃO DO VALOR TOTAL

A gestão baseada no valor assegura que as empresas são geridas com a finalidade de criar valor, maximizando-o para os accionistas e os *stakeholders* (as outras partes interessadas na actividade da empresa, como os colaboradores, os fornecedores e os clientes, por exemplo). Para gerir neste paradigma é preciso:

1. Criar valor (formas de aumentar e gerar o máximo de futuro valor, assente numa estratégia).
2. Gerir para o valor, adoptando práticas de *corporate governance*, de gestão da mudança, construir uma cultura organizacional, investir na comunicação e desenvolver as capacidades de liderança.
3. Medir o valor através da introdução de métodos e sistemas de medição da valorização dos activos e do capital tangível e intangível da empresa.

Para atingirem os seus objectivos, as organizações utilizam uma grande quantidade de tempo, esforço, investimentos, activos e recursos. Por isso é necessário gerir, medir, monitorizar e trabalhar para que o máximo de valor seja realizado.

Actualmente, as organizações competem em quatro mercados – a falha em ser competitivo num destes mercados prejudica seriamente as hipóteses de sobrevivência da empresa:

- O mercado para os seus produtos e serviços.
- O mercado para a gestão empresarial e controlo (competição sobre a determinação de quem estará responsável pela organização, ameaça de aquisições e reestruturações).
- O mercado de capitais (competição pela preferência dos investidores).



- O mercado dos colaboradores e gestores (competição pela imagem da empresa e sua capacidade de atrair talento de topo).

Os escândalos empresariais dos últimos anos, bem como a transição económica da geração de valor acrescentado baseado no conhecimento, tornaram as métricas contabilísticas pouco fiáveis para validar a verdadeira *performance* de uma empresa. O resultado é a emergência de métricas baseadas no valor como o Economic Value Added, o Market Value Added, por exemplo.

VANTAGENS DA GESTÃO BASEADA NO VALOR

- Maximização consistente da criação de valor.
- Aumento da transparência.
- Alinhamento dos interesses da empresa com os mercados de capitais desregulados e globais.
- Alinhamento dos interesses dos gestores com os dos accionistas e *stakeholders*.
- Facilitação da comunicação com investidores, analistas e *stakeholders*.
- Prevenção da desvalorização bolsista.
- Prioridades de gestão claras.
- Melhoria do processo de decisão.
- Prevenção de aquisições.
- Melhor gestão do risco e da incerteza.
- Melhoria da alocação dos recursos.
- Equilibra os *trade-offs* a curto, médio e longo prazo.



BREVE HISTÓRIA DA GESTÃO BASEADA NO VALOR

De 1800 a 1890 – Gestão do Valor Implícita

Advento da Revolução Industrial – Desenvolvem-se os primeiros métodos de eficiência e de produtividade, com um foco na promoção e na avaliação da descentralização dos processos de produção, mas não na medição e gestão da criação de valor.

De 1890 a 2000 – Gestão do Valor Explícita

1911 – Frederick Taylor e Harrington Emerson desenvolvem a Gestão Científica, utilizando pela primeira vez a normalização de processos de fabrico, facilitando a sua tradução para normas de contabilização financeira.

É também nesta década que se introduz o conceito de Retorno de Investimento (ROI), devido à diversificação do tipo de actividades da empresa. Esta transformação para uma maior complexidade exige a medição do desempenho financeiro para definir a alocação dos recursos.

1938 – Grant usa o valor do tempo do dinheiro para decidir sobre projectos de investimento.

1954 – Dean inventa o conceito de Discounted Cash Flow para valorizar as propostas de investimento e outro tipo de decisões de gestão. Mais tarde, também são

introduzidos métodos como o rendimento residual e a transferência de preços.

1964 – Sharpe introduz o Modelo de Capitalização dos Preços dos Activos.

É também neste ano que **Peter Drucker** escreve *Managing for Results*, falando pela primeira vez na Gestão por Objectivos.

1973 – Black e Scholes introduzem a fórmula de cálculo do valor das opções financeiras.

1986 – Alfred Rappaport escreve o seu livro seminal *Creating Shareholder Value*.

É nesta década que aumenta a atenção para a gestão da criação de valor devido à maior profissionalização dos mercados, com o aumento das Fusões&Aquisições e das OPA. A medição futura da rentabilidade e do valor económico assente em produtos, canais, mercados, processos e organizações levam um grande avanço com conceitos como a Medição do Custo Baseado em Actividades e outros similares.

1992 – Kaplan e Norton criam o Balanced Scorecard.

1994 – Jim McTaggart utiliza o termo «Gestão Baseada no Valor» no seu livro *The Value Imperative: Managing for Superior Shareholder Returns*.

Daqui para a frente, o pensamento sobre o valor financeiro e para o accionista fica enraizado na Estratégia Empresarial e de Negócio. Métodos como o **EVA** e o **MVA** surgem para determinar o valor das empresas e dos investimentos. É na década de 90 que também se dá um novo impulso no desenvolvimento de métodos de Gestão do Risco, combinando-a com a valorização do lucro económico para saber como melhor alocar em instituições financeiras.

1994 é também o ano do nascimento da **Internet**. Este advento leva à emergência de novas oportunidades relacionadas com as tecnologias de informação estratégica e de gestão do conhecimento, aumentando assim ainda mais a complexidade do ambiente interno e externo das empresas. A consequência é um crescimento significativo do valor do **capital intelectual** das empresas. É a era do nascimento de modelos de valorização

dos activos intangíveis, como o **Skandia Navigator**, e das técnicas de Gestão da Mudança, criadas para conseguir lidar com os crescentes níveis de desconforto gerados pela celeridade da transformação tecnológica e dos mercados.

1998 – O Planeamento por Cenários e a Teoria dos Jogos desenvolvem-se para lidar com a complexidade estratégica e aumentar a agilidade das organizações. Aumento da popularidade do Balanced Scorecard. Nascimento das tecnologias de Business Performance Management, Business Intelligence e de Business Simulation.

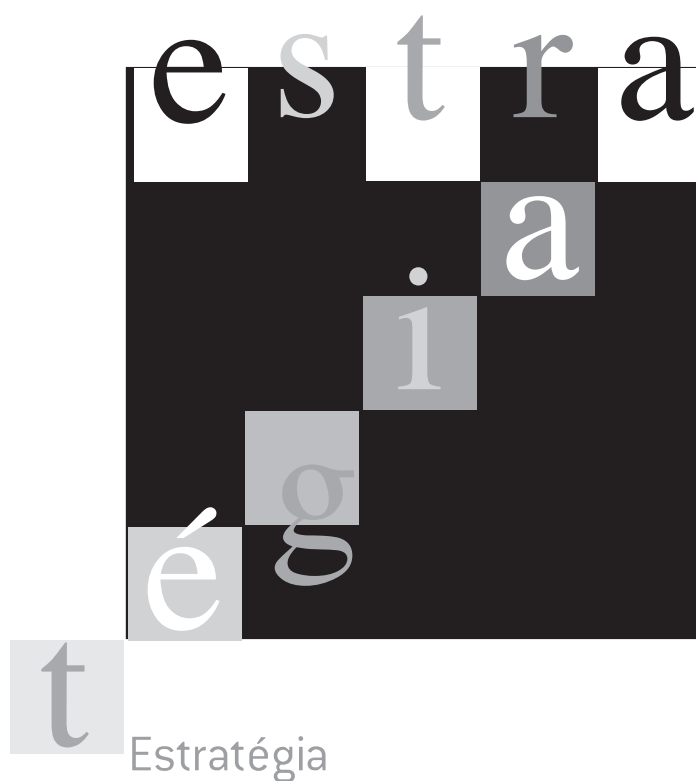
De 2000 até agora – Gestão Baseada no Valor Sustentável e Holística

O rebentamento da bolha tecnológica e o escândalo financeiro da Enron marcam o fim da óptica estritamente financeira e contabilística da gestão do valor.

É apontado o dedo da culpa ao espírito «Gordon Gecko – Greed is Good» dos contabilistas, analistas de mercado, gestão de topo, escolas de negócios, *media*, accionistas e investidores.

Para prevenir futuros desastres deste tipo, são implementadas as seguintes medidas, que aumentam ainda mais a complexidade da gestão da organização:

- Práticas e regras de contabilidade restritas.
- Melhoria da *corporate governance*.
- Separação dos analistas de outras actividades bancárias.
- Maior atenção à ética empresarial e à responsabilidade social.
- Regras para a remuneração dos executivos.
- Protecção dos interesses dos accionistas.
- Protecção dos interesses dos *stakeholders*.
- Uma visão de criação de valor no longo, assente na sustentabilidade e no equilíbrio de todos os elementos da organização.



Estratégia

Conceito: Matriz ADL

Descrição

Criado por Arthur D. Little, é um método para gestão do portefólio baseado no conceito de ciclo de vida de produto. O método utiliza a avaliação da envolvente e da força do negócio. A medição da envolvente é uma identificação do ciclo de vida da indústria. A medida das forças do negócio são uma categorização das unidades de negócio da empresa numa de cinco posições competitivas: dominante, forte, favorável, fraca (e não viável). Isto perfaz cinco posições competitivas numa matriz de quatro estádios do ciclo de vida do produto, a saber: embrionário, em crescimento, maturidade e envelhecimento. Uma das principais limitações deste método é que não existe qualquer referência que determine a duração dos ciclos de vida do produto.

Aplicação prática

É um óptimo racional para ajudar a sistematizar a análise do produto e da sua estratégia de segmentação do mercado. Uma boa ferramenta para organizar a informação recolhida sobre a *performance* da venda do produto.

Para saber mais

Fazer o *download* de um *paper* explicativo sobre a aplicação do método em http://www.economics.utoronto.ca/board/teaching/strategy_06/strategy_06_slides5.pdf

MODELO DE CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Descrição

Um dos conceitos mais difundidos e debatidos da gestão baseada no valor foi introduzido e sucessivamente revisto por Henry Mintzberg. Este modelo parte de sete configurações organizacionais possíveis: empreendedorística, maquinal, profissional, diversificada, inovadora, missionária (mais tarde acrescentaria a política). Cada um destes tipos de organização é composto, no máximo, por seis sectores: centro estratégico (administração), linha intermédia, centro operativo, tecnoestrutura, pessoal de apoio (analistas, administradores de sistemas) e ideologia (normas, valores e cultura).

De acordo ainda com este modelo, Mintzberg identifica seis mecanismos coordenados dentro de cada organização: supervisão directa, padronização de funções, padronização de competências, padronização de resultados, ajustamento mútuo e padronização de normas.

Aplicação prática

Sendo o trabalho de Mintzberg em grande parte um importante esforço de teorização académica das organizações, o seu Modelo de Configurações Organizacionais aplica-se sobretudo pela visão sistémica que proporciona ao gestor, sendo ainda importante a criação de tipos identitários de organizações.

Para saber mais:

http://www.12manage.com/methods_mintzberg_configurations.html

COMPETÊNCIAS CHAVE

Descrição

Um dos conceitos de gestão que marcou a década de 90, o modelo das competências-chave de Hamel e Prahalad, é uma estratégia empresarial que pensa o negócio de «dentro para fora», ou seja, reflecte sobre as forças internas-chave de uma organização. No longo prazo, a competitividade deriva da capacidade de cons-

truir, a um custo mais baixo e mais celeramente do que os concorrentes, a competência-chave que gera a antecipação dos produtos, numa combinação específica de conhecimento, competências e atitudes que facilitam a rápida adaptação à mudança. Por isso, as empresas devem abandonar o foco nas unidades estratégicas de negócio e estar estruturadas à volta de um núcleo duro de competências partilhadas. Estas deverão ser o foco da estratégia empresarial.

Aplicação prática

Seja em organizações de grande ou pequena dimensão, este modelo de gestão capacita a flexibilidade e a agilidade face à mudança. Além disso, tem a vantagem de centrar o foco no «saber» partilhado da organização, diminuindo os escalões hierárquicos e encurtando a cadeia de comunicação.

Para saber mais

Ler *Competing for the Future*, de C.K. Prahalad e Gary Hamel; *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, de Michael Goold e Andrew Campbell.

OUTSOURCING

Descrição

É um modelo de gestão estratégica que transfere processos de negócio para outra empresa. O objectivo é tornar a organização mais competitiva por se focar nas suas competências-chave. É diferente da subcontratação porque a função é fornecida numa base contínua e não para um projecto específico. Pode ser realizado no próprio país ou num país estrangeiro.

Aplicação prática

É uma ferramenta adequada quando a organização procura renovar o foco na competência-chave do negócio (*design*, vendas), sem se preocupar com questões operacionais. Também é um óptimo método para cortar custos e aumentar a qualidade das operações sem ter que investir capital.

Para saber mais

Tudo sobre o tema em <http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>

PLANEAMENTO DE CENÁRIOS

Descrição

Nascido na Shell nos anos 70 do século passado, é um modelo que facilita a organização a pensar no futuro de uma forma sistematizada e adapta a sua estratégia aos vários cenários que poderão surgir. Os cenários são histórias sobre como o futuro se poderá desenrolar, ajudando a ligar as incertezas às decisões que temos de tomar no presente. É um processo de grupo que encoraja a troca de conhecimento sobre o ambiente empresarial e uma compreensão mútua de questões centrais para o futuro do negócio. Os cenários não são predições, mas sim uma ferramenta informacional e pedagógica.

Aplicação prática

É um método adequado para as reuniões de balanço anuais em que se pode reflectir a evolução do mercado e do papel da empresa de uma forma estruturada e narrativa.

Para saber mais

Eis um óptimo sítio para saber como utilizar esta ferramenta – <http://www.well.com/~mb/scenario/>

TEORIA DO JOGO

Descrição

Bastante popularizada em diversos filmes desde a década de 80, a Teoria do Jogo começa por ser um ramo da Matemática e Economia que estuda situações onde jogadores tomam diferentes acções de forma a terem o máximo retorno. Dentro da gestão, a Teoria do Jogo sublinha quão importante se torna reter e estudar as várias decisões possíveis de tomar num ambiente onde vários agentes interagem, reproduzindo a realidade do mundo empresarial na maioria dos mercados.

Aplicação prática

A grande utilidade desta técnica é a dimensão prospectiva e antecipatória que acrescenta, em potência, à prática de gestão, colocando ao serviço do gestor mecanismos de estudo de situações hipotéticas que ajudam a tornar mais denso o processo de análise que rodeia a tomada de decisão.

Para saber mais

http://en.wikipedia.org/wiki/Game_theory

CADEIA DE VALOR DA EMPRESA

Descrição

O modelo da Cadeia de Valor da Empresa, da autoria de Michael Porter, visa a análise de actividades específicas através das quais a empresa cria o seu valor e vantagem competitiva. Porter divide estas actividades em dois grupos. Em primeiro lugar, as actividades primárias, das quais constam a Logística Interna (armazenamento, controlo de inventário), Operações (transformação dos produtos na sua forma final), Logística Externa (transporte e distribuição), Marketing e Vendas, Serviços (pós-venda). São definidas ainda actividades de suporte, como as Compras (obtenção de matérias-primas, compra de edifícios e equipamento), Desenvolvimento Tecnológico (I&D, automação de processos, *design*), Gestão de RH e Gestão Infra-estrutural (administração corporativa, apoio jurídico, contabilidade, gestão de qualidade).

Esta solução de análise entrecruza-se com a noção de Vantagem Competitiva, de Porter, atrás enunciada.

Aplicação prática

O modelo da Cadeia de Valor de Porter está orientado para a temática da criação de Vantagens Competitivas de uma empresa. É um apoio importante no autocohecimento organizacional.

Para saber mais

http://en.wikipedia.org/wiki/Value_chain

ANÁLISE CUSTO-BENEFÍCIO

Descrição

É a abordagem balanceada para qualquer processo de tomada de decisão de gestão. De um lado colocam-se todas as mais-valias (financeiras e intangíveis) referentes a uma medida; do outro, os possíveis óbices (custos e desvantagens).

Aplicação prática

Ferramenta indispensável a qualquer gestor, é frequente nesta análise cair-se no erro de não contabilizar as variações monetárias que os recursos (custos e benefícios) avaliados sofrem ao longo do tempo. É recomendável utilizar metodologias de cálculo como o Valor Líquido Presente ou o Valor Económico Acrescentado.

Para saber mais

http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_08.htm

COMPETITIVIDADE

Descrição

Representando um conceito comparativo acerca da habilidade e desempenho de uma empresa, a competitividade tem vindo a ser sucessivamente teorizada e reivindicada por diversos economistas, entre os quais se destacam os estudos de Paul Krugman. A teoria à volta da competitividade é principalmente um esforço de dissecação dos factores que originam o sucesso e a sobrevivência de uma organização.

Aplicação prática

A conjugação de factores que sustém a base da competitividade de uma empresa está relativamente delimitada: aferição de necessidades, planeamento estratégico, fontes de financiamento, tecnologia, recursos humanos, marketing, parcerias, cultura de qualidade, novos serviços. A compreensão atenta de todos estes, sendo transversal a qualquer organização, é sobretudo aplicável aos *players* recém-entrados em qualquer mercado.

Para saber mais

<http://en.wikipedia.org/wiki/Competitiveness>

VANTAGEM COMPETITIVA

Descrição

Michael Porter ilustra, através deste modelo, a estratégia competitiva das organizações como a arte de agir em ataque ou defesa de forma a obter uma posição tacticamente defensável num determinado sector de negócio. Só aí a empresa está em condições de lidar com as diferentes e contraditórias forças competitivas desse mercado, e de gerar um superior retorno de investimento. Este modelo enuncia que só uma vantagem competitiva sustentada pode içar uma empresa acima da média do seu mercado. São formulados dois tipos principais de vantagens competitivas: a estrutura de custos e a diferenciação. A capacidade de focalização numa destas variáveis é posteriormente apontada por Porter como uma potencial terceira vantagem competitiva.

Aplicação prática

É uma ferramenta indicada para empresas com uma rentabilidade abaixo da média da sua indústria. Porter refere ainda, sobre a aplicabilidade deste modelo, como mais apropriado a sectores globalmente atractivos e rentáveis.

Para saber mais

http://www.tutor2u.net/business/strategy/competitive_advantage.htm

ESTRATÉGIA “BLUE OCEAN”

Descrição

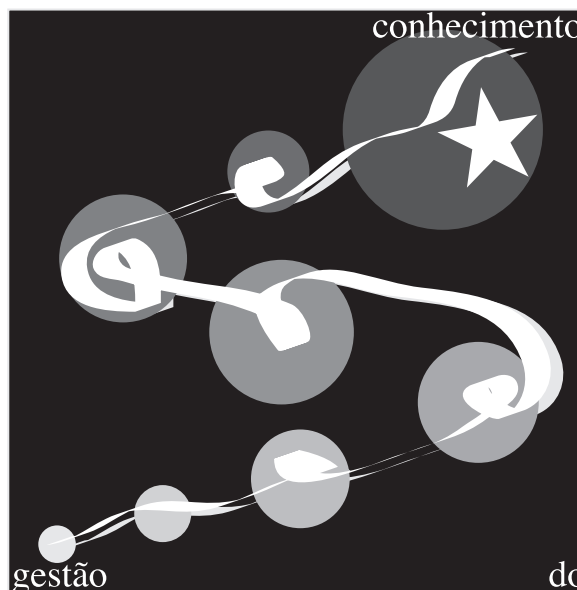
Esta abordagem, criada por Kim & Mauborgne, defende a criação de um espaço de negócio novo e incontestado como a via de desenvolvimento de uma empresa, contrapondo à conquista de um mercado já existente (definida como estratégia “Red Ocean”). Não negando a importância do factor “concorrência”, esta noção acentua a competição em sectores saturados como a primeira causa para o insucesso de negócio. O gestor deve em primeiro lugar abrir mercados novos, e em seguida lutar para os manter e proteger de potenciais seguidores. Nos mercados “Blue Ocean”, a procura é criada, em vez de conquistada, conferindo à organização um crescimento mais rápido e lucrativo.

Aplicação prática

Aplicável sobretudo em empresas da nova economia, onde seja possível criar uma nova indústria (atente-se à eBay como caso paradigmático). Por outro lado, é uma lógica interessante em empresas firmemente implantadas num mercado “Red Ocean”, que vejam como saída única inovar e romper com as fronteiras do seu *core business*.

Para saber mais

<http://creatingblueoceans.com/>



Gestão do Conhecimento

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Descrição

A aprendizagem organizacional pode ser definida como o processo como as empresas constroem e organizam conhecimento e rotinas sobre as suas actividades, e nas suas culturas, e adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional para melhorar a utilização das competências das suas forças de trabalho. Existem três tipos de aprendizagem organizacional: a aprendizagem *single-loop* (ocorre quando os erros são detectados e corrigidos, e as empresas seguem com as suas políticas e objectivos); a aprendizagem de *duplo-loop* (além da detecção e correcção dos erros, a organização envolve-se na modificação de normas, procedimentos e objectivos); aprendizagem *deutero* (ocorre quando as organizações executam a aprendizagem de *single-loop* e *duplo-loop*, ou seja, corrigem os erros detectados e questionam a sua política).

Aplicação prática

É uma das ferramentas cruciais para implementar um estilo de gestão promotor da inovação, que responda às exigências de mudança constante face à instabilidade dos mercados e à constante evolução tecnológica.

Para saber mais

O sítio de Peter Senge sobre a temática em <http://www.solonline.org/>

AS CINCO DISCIPLINAS

Descrição

Em 1990, o economista Peter Senge veio expressar o seguinte postulado: “Se a mudança é trabalho de equipa, a aprendizagem é mudança.” Segundo esta teoria, a aprendizagem e habituação à mudança representa o essencial numa organização. É aqui introduzido o conceito de “organizações de aprendizagem”, onde cada colaborador fosse habituado a expandir continuamente as suas capacidades através do trabalho em equipa. Segundo Senge, os gestores deviam fazer uso de cinco princípios para contrariar as resistências à mudança e aprendizagem: pensar sistemicamente; mestria pessoal (cada colaborador devia olhar para a sua função com um “artista” aborda uma obra de arte); modelos mentais (valores); construção de uma visão conjunta; trabalho em equipa.

Aplicação prática

É um modelo indicado para actuar no capítulo da motivação dos funcionários, assim como a lógica de aprendizagem conjunta também pode proporcionar novas soluções para a formação e transmissão de conhecimentos dentro da organização.

Para saber mais

<http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>

O CICLO DE DEMING

Descrição

Modelo de melhoria contínua da qualidade baseado numa sequência lógica de quatro passos repetitivos para a aprendizagem e melhoria permanentes: Planear, Fazer, Estudar (Analisar) e Agir. Este método também é conhecido como a espiral de melhoria contínua. Aplicado no Japão no pós-guerra, foi uma das razões responsáveis pelo milagre económico nipónico do século xx. Sobretudo aplicado na indústria, este método também pode ser aplicado nos serviços.

Aplicação prática

Uma das melhores abordagens de gestão para criação de rotinas, disciplina e melhoria contínua dos processos, instalando hábitos de aprendizagem permanentes. Outras das suas outras aplicações é na gestão de projectos e no desenvolvimento de novos produtos.

É uma ferramenta que suporta a aprendizagem organizacional.

Para saber mais

Uma breve descrição, mas completa, em <http://www.balancedscorecard.org/bkgd/pdca.html>

EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT)

Descrição

Parte integrante de um segmento de modelos que defendem uma nova visão sobre o controlo de qualidade, não como um momento mas uma prática transversal a toda a cadeia de valor de uma organização, o modelo EFQM sustenta-se nos seguintes critérios para a obtenção da qualidade: orientação para os resultados; foco no cliente; liderança e coerência de sentido; gestão por processos e factos; desenvolvimento e envolvimento de todos os colaboradores; formação contínua; desenvolvimento de parcerias; responsabilidade social corporativa.

O EFQM é um dos modelos organizacionais mais generalizados entre as empresas europeias.

Aplicação prática

Sendo uma ferramenta orientada, no seu essencial, para a implementação de práticas de qualidade e melhoria de procedimentos, o modelo EFQM permite uma visão transversal e sistémica da “arquitectura” de qualidade da organização.

Para saber mais

<http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35>

KAIZEN

Descrição

Nascido a partir das teorias de Deming, é um método japonês que se foca na melhoria e mudança incremental, gradual, não abrupta. O Kaizen assenta na qualidade, no esforço, no envolvimento de todos os colaboradores, na vontade de mudar e na comunicação.

Aplicação prática:

Muito útil para eliminar ineficiências no processo produtivo. É uma técnica especialmente adaptada para

culturas colectivistas, como no caso da portuguesa, pois foca-se na mudança incremental a longo prazo, sem radicalismos.

Para saber mais

Navegue até <http://www.kaizen-institute.com/>

BAV – BRAND ASSET VALUATOR

Descrição

O Brand Asset Valuator (BAV) é um indicador concebido pela agência de publicidade Young & Rubicam, segundo o qual se visa avaliar o valor de uma marca aplicando quatro factores: Diferenciação (capacidade da marca em se distinguir da concorrência); Relevância (importância atribuída à marca por um segmento significativo de consumidores); Estima (percepção qualitativa acerca do crescimento ou declínio de uma marca pelos consumidores); Conhecimento (intimidade dos consumidores com a marca e a compreensão de uma identidade própria através desta). A Diferenciação e a Relevância expressam em conjunto a vitalidade e potencial de crescimento de uma marca. A Estima e Conhecimento reflectem o poder que a marca detém num determinado momento junto do mercado.

Aplicação prática

Um inquérito mundial, tendo por base este indicador, compara anualmente cerca de 20 000 marcas, junto de 230 000 consumidores em 44 países, colocando o BAV como a ferramenta de referência para qualquer organização que pretenda aferir quanto vale a sua marca.

Para saber mais

http://www.12manage.com/methods_brand_asset_valuator.html

BENCHMARKING

Descrição

Comparação sistemática de processos organizacionais e do desempenho de uma organização com vista à criação de novos padrões e melhoria de funcionamento. São normalmente identificados quatro tipos principais de *benchmarking*: Interno (comparação dentro da mesma empresa, de diferentes unidades de negócio); Competitivo (comparação de processos ou desempenho en-

tre concorrentes); Funcional (comparação de processos similares dentro de um sector de negócio); Genérico (comparação de processos em sector de negócio não relacionados). Este método segue em norma um percurso de oito passos: definição do alcance da comparação; escolha do parceiro de *benchmarking*; escolha de metodologia, indicadores e áreas de medição; recolha de dados; análise das discrepâncias; apresentação e discussão dos resultados; planeamento de objectivos de áreas a melhorar; monitorização de progressos e programação de futuras medições.

Aplicação prática

Os modelos de *benchmarking* são usados com maior frequência em áreas como a melhoria da comunicação interna, profissionalização de processos e a triagem de gastos ou procedimentos supérfluos.

Para saber mais

http://www.12manage.com/methods_benchmarking.html

BALANCED SCORECARD

Descrição

Introduzido por Kaplan e Norton em 1992, é uma das mais reconhecidas e bem sucedidas abordagens à gestão baseada no valor. O Balanced Scorecard consiste num sistema de gestão de desempenho que tem por fim implementar a visão e a estratégia de uma empresa em todos os níveis da sua actividade. Este método desenvolve-se a partir de quatro perspectivas: Financeira (recursos e informação financeira); Cliente (foco nas necessidades do cliente); Processos de negócio (organização e procedimentos internos); Aprendizagem/Crescimento (formação e atitude cultural da organização face à qualidade). A integração destas quatro perspectivas num sistema de pontuação, transplantado para um modelo gráfico acessível e apelativo, é a base desta metodologia, constituindo também um dos seus pontos fortes.

Aplicação prática

A ferramenta Balanced Scorecard destina-se a medir e quantificar a forma como se trabalha dentro da organização. Como tal, traz à direcção um controlo muito mais preciso sobre procedimentos internos, sendo especialmente indicada a organizações que enfrentam

crescimento e complexificação crescente da sua estrutura.

Para saber mais

<http://www.balancedscorecard.org/>



12

Gestão do Capital Humano

MONITOR DE ACTIVOS INTANGÍVEIS

Descrição

Teorizado por Karl-Erik Sveiby em 1997, este modelo é um novo passo na medição e representação de activos intangíveis, ao relacionar de forma directa um número de indicadores relevantes cuja escolha depende da estratégia seguida pela organização. O Monitor de Activos Intangíveis selecciona indicadores que permitam aferir os fluxos de mudança e de conhecimento de uma empresa, focando os dados intangíveis como activos reais. Os critérios de medição mais frequentes neste modelo são o crescimento, inovação, eficiência e estabilidade da organização, através dos quais é percebido o ponto máximo na forma como os activos intangíveis se desenvolvem.

Aplicação prática

Este formato é especialmente enquadrável em organizações com alto número de activos intangíveis. É ainda aconselhável a incorporação do Monitor de Activos

Intangíveis no sistema de gestão da informação da própria empresa.

Para saber mais

http://www.12manage.com/methods_iam.html

SKANDIA NAVIGATOR

Descrição

O modelo de avaliação de activos intangíveis testado na Skandia Navigator consiste numa recolha de instrumentos de medição crítica, que confluem para uma abordagem holística ao desempenho e eficiência da organização. Leif Edvinsson e Michael S. Malone surgem em 1997 com uma nova arquitectura de medição de intangíveis, sustentando-se em cinco áreas de foco que representam diferentes vertentes no processo de criação de valor da empresa: foco financeiro (resultados económicos da actividade empresarial), foco cliente (satisfação de necessidades), foco de processos (criação de serviços em torno do cliente), foco renovação & desenvolvimento (sustentabilidade de longo prazo da empresa), e foco humano (centro nevrálgico da criação de valor). O foco financeiro representa o passado, os focos cliente, processos e humano o presente, e o foco R&D o futuro da organização.

Aplicação prática

É um sistema de medição indicado para obter uma visão aprofundada e integrada dos processos de conhecimento que estão na origem da criação de valor da empresa.

Para saber mais

<http://www.skandia.com/en/about/processes.shtml>

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Descrição

É uma das principais teorias da motivação das pessoas. É baseada na premissa de que a natureza da motivação do ser humano se altera conforme determinado tipo de necessidades vão sendo preenchidas. O primeiro grau são as necessidades fisiológicas (alimentação, água, ar, etc.), o segundo são as de segurança (de natureza psicológica, ligadas ao sentimento de estabilidade e consistência), o terceiro são as de amor e pertença (desejo de

pertencer a grupos), o quarto é o da auto-estima (competência profissional e reconhecimento social, ligados à necessidade do poder) e o quinto é a necessidade para a auto-actualização (maximização do potencial intelectual e espiritual).

Aplicação prática

Muito útil para a concepção de diagnósticos e de programas relacionados com a medição e gestão da motivação do pessoal.

Para saber mais

Leia tudo na wikipedia em http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs



Criatividade e Inovação

MÉTODO DOS SEIS CHAPÉUS

Descrição:

A técnica dos seis chapéus criada por Edward de Bono é um modelo de raciocínio utilizado para explorar diferentes perspectivas para delinear uma estratégia numa situação complexa. É sobretudo utilizado em discussões de grupo: uma pessoa apresenta os factos do caso (chapéu branco, visão neutra), outra gera ideias sobre como o caso pode ser tratado (chapéu verde, pensamento criativo), enquanto a seguir uma lista as

vantagens (chapéu amarelo, optimista) e outra lista as desvantagens (chapéu preto, o do «advogado do diabo»). Depois deste processo, há um membro que sumariza as tendências de opinião sobre as várias alternativas em análise (chapéu vermelho, conciliação) e, finalmente, o último membro sistematiza a discussão e encerra a reunião (chapéu azul, consenso).

Aplicação prática

Especialmente indicado para sessões de criatividade ou de processos de decisão relacionados com a mudança de estratégia. Como todos os membros têm um papel definido na discussão, esta técnica é muito boa para promover uma discussão aberta, anulando a tendência de personalização das críticas.

Para saber mais

No sítio do criador, Edward de Bono, em <http://www.edwdebono.com/>

BRAINSTORMING

Descrição

Método para actividade criativa de grupo semi-estruturada, usado em reuniões para gerar novas ideias para inovação e melhoria. O objectivo é gerar o maior número de ideias possível, embora a maioria das alternativas não possa ser utilizada. Todavia, não deverá ser feito qualquer julgamento (positivo ou negativo) sobre nenhuma ideia até ao final da sessão. Os participantes devem construir as ideias junto com as dos outros, criando combinações improváveis e levando o pensamento em direcções inesperadas.

Aplicação prática

Uma técnica indicada para o desenvolvimento de novos produtos ou resolver um problema num curto espaço de tempo, devido à grande quantidade de ideias que se podem gerar. É aconselhável que o facilitador dos *brainstorms* seja uma pessoa experiente na aplicação do método e externa à empresa.

Para saber mais

Ler *Thinkertoys (A Handbook of Business Creativity)*, de Michael Michalko, e *Brain Storm: Tap into Your Creativity to Generate Awesome Ideas and Remarkable Results*, de Jason Rich.

CURVA DE ADOPÇÃO DA INOVAÇÃO

Descrição

É um modelo que classifica os adoptadores de inovações em várias categorias, baseado na ideia de que certos indivíduos são inevitavelmente mais abertos à adaptação do que outros.

Aplicação prática

Método útil para o desenvolvimento de novos produtos. É impossível convencer as massas de um novo conceito. Faz mais sentido convencer os *early-adopters* primeiro. Esta técnica permite identificá-los e estimar os grupos-alvo para a definição da estratégia de comunicação.

Para saber mais

Na wikipedia, em http://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion_of_innovations

Para saber mais

http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix

Nuno Estevens, jornalista

Ruben Eiras, investigador em capital intelectual e sustentabilidade no ISCSP-UTL

MARKETING MIX

Descrição

Também conhecido por modelo dos 4 P, é fundamentalmente uma estratégia de implementação de um plano de marketing numa organização, que procura otimizar quatro grupos de variáveis de forma a gerar um máximo retorno de resposta do mercado-alvo. Estas variáveis são: Produto (funcionalidade, qualidade, aparência, marca); Preço (descontos, opções de *leasing* e financiamento), Proximidade (capacidade logística, cobertura de mercado, diferentes canais de venda) e Promoção (publicidade, relações públicas, vendas directas).

É importante reter todas estas como variáveis controláveis, ou seja, podem ser ajustadas segundo o grupo-alvo ou ambiente de mercado. A função do Marketing Mix é satisfazer as necessidades dos clientes dentro do segmento de mercado, ao mesmo que tempo que se maximiza o desempenho da organização.

Aplicação prática

É uma ferramenta demasiado importante no mundo do marketing para ser esquecida. Imprime um cunho transversal e integrado ao plano de marketing da sua empresa.





Edição do Instituto do Emprego e Formação Profissional
Suplemento da revista Dirigir N°96 - Não pode ser vendido separadamente



Papel 100% Reciclado. • **Design e paginação:** Extramedia Design Studios • **Ilustração:** Manuel Libreiro • **Impressão:** Tip. Peres, S.A.