



## Management and Performance Associates – Outubro de 2010

### Fotocopiar o futuro

Você já sabe. Quando há uma oportunidade aparece alguém mencionando a palavra mudança, empunhando a bandeira do pensamento estratégico e declamando aos quatro ventos que a chave é “pensar fora da caixa”. Às vezes são nossos chefes, às vezes são nossos colegas e, certamente, nossos colaboradores. No entanto, postos a repensar esse futuro ideal, vislumbrar essas mudanças que darão forma a um mundo melhor, o máximo que arriscarão é uma mudança mínima, cosmética. Como ficaram presos à sempre perigosa zona de conforto, a proposta mais nova que trarão à mesa é... *uma fotocópia do status quo!*

Para poder gerar alguma mudança, dar uma forma ao futuro e delinear uma estratégia totalmente fora da caixa, é imprescindível – primeiro – conhecer a caixa. Em outras palavras, revisar como sua área cria e distribui valor agregado dentro da organização. E como esta, sem dúvida, não poderia existir sem todas as pessoas que a moldam, elas devem ser envolvidas na revisão. Portanto, separe duas horas, reúna toda a sua equipe e juntos revisem “a caixa”. Você verá que – surpreendentemente – para alguns deles não será uma revisão e sim um tour inicial que deveriam ter tido há muito tempo.

#### Seis perguntas-chave o ajudarão a conhecer a caixa:

##### 1 | Por que existimos?

Se sua área existe é porque alguém necessita dela. Portanto, pergunte: *quem são seus clientes e que necessidades eles têm hoje? Quais poderão ser essas necessidades no futuro?*

##### 2 | O que oferecemos?

Conhecendo a nossos clientes, internos ou externos, de que maneira ofereceremos valor, seja através de produtos ou serviços? Nossa oferta alcança, excede ou deixa muito a desejar com respeito ao que nossos clientes necessitam? Em outras palavras, como saber se esses produtos ou serviços têm a qualidade, utilidade e acessibilidade necessária? Só há uma forma de saber: colocando-

nos nos sapatos de nossos cliente, provando os produtos que vendemos e usando os serviços que oferecemos como se fossemos eles. Não seria uma surpresa agradável descobrir que o que oferecemos não só não serve como também os faz sofrer.

##### 3 | Como chegamos a nossos clientes?

O primeiro passo é criar a ponte ou o canal necessário para entregar o que oferecemos a tempo e forma.

O segundo é mantê-lo aberto por meio de serviços adicionais posteriores, orientados a canalizar reclamações, consultas ou melhorias. A chave é estar sempre próximo, ser acessível e que nos sintam como tal.

##### 4 | O que implica produzir nossa oferta de valor, do ponto de vista de nossos custos e do preço ao cliente?

Se queremos garantir que nossos custos sempre sejam menores aos benefícios que obtemos, não podemos deixar de entender a equação custo-benefício a partir do ponto de vista de nossos clientes. *Sua área produz resultados ou é um centro de custos? Sabemos quanto o cliente está disposto a pagar pelo o que obtém? Como se constrói o preço? Quanto gastamos? Qual é o ponto de equilíbrio? Qual é a margem de descontos? Em que podemos poupar? Em que devemos investir? Que tendências observamos no último ano?*

##### 5 | Que atividades implica produzir e entregar sua oferta de valor?

*Sua estrutura é a adequada? E sua equipe, é a adequada? E seus processos? E o fluxo de informação? E a capacitação? E os insumos? Como medimos a satisfação do cliente? Se ainda não pensou, parte dessas atividades envolve você, como responsável da área. Portanto, pergunte-se ‘quão adequado é meu estilo de liderança?’ ‘E quão satisfeita está minha equipe?’*

##### 6 | Quem são seus parceiros?



É impossível que possa desenvolver uma oferta de valor sem parceiros estratégicos nem aliados que o apoiem. *Sabe quem são? Que fazer para manter o vínculo no nível adequado de confiança e reciprocidade? Como é o processo de comunicação?*

Com esta informação em mãos, o próximo passo será **identificar o que devo “erradicar” e o que “incorporar”**.

Em outras palavras: *o que funciona e o que não funciona? O que apóia e o que dificulta a estratégia atual?* Mas cuidado, não apenas da perspectiva de sua área. É crítico incorporar, além da perspectiva do cliente é claro, a estratégia de sua organização, na qual se encontra imersa sua área. As mudanças não surgem do nada. Assim como as melhores estratégias, nascem ao identificar o que não funciona.

Uma vez vislumbradas as mudanças a serem implementadas, chegou a hora de **traduzi-las em um plano de ação estruturado** em três pontos: **“O que”** (tarefas a implementar), **“Quem”** (responsável pela implementação) e **“Quando”** (data em que essas tarefas, em uma ordem e uma sequência lógica), devem estar implementadas.

Finalmente, lembre-se que não basta estruturar o plano, já que em seu caminho estarão presentes três grupos: os que o apoiarão, os que colocarão obstáculos no caminho e pior ainda, os que falarão mal do plano, sem saber de que se trata. Portanto, **comunique-o todas e cada uma das vezes que seja possível**. Aos colegas, subordinados, chefes e clientes. Apenas esta comunicação garantirá o alinhamento e aderência ao plano.

***Se sua estratégia para o próximo ano é fotocopiar seu plano vigente, não espere mudanças. Uma fotocópia devolve a mesma imagem que está sendo copiada, e, além disso, é ecologicamente incorreta.***

Para aprofundar este ou outros temas de liderança e comportamentais entre em contato conosco:  
[www.mapa-way.com](http://www.mapa-way.com)

**Até a próxima!**