

SKU – 050.117

## GESTÃO DE MUDANÇAS II O Quê Mudar



Ter problema é a razão básica para provocar mudanças.

Na etapa anterior de preparação observando “onde estou?” avaliamos diversos problemas nos aspectos classificados como Ruim e Razoável. Também, com um check-up da saúde financeira e operacional da empresa, pudemos identificar vários itens que devem ser mudados.

Conhecidas as insatisfações do momento têm-se motivos para iniciar mudanças. Permanecer esperando não melhorará a situação, pelo contrário, pode até agravá-la. Obviamente, diante dessa realidade, a questão fundamental é “O Quê Mudar?”, por onde começar, qual a prioridade para a mudança?

Vamos adotar como exemplo uma das constantes queixas: “Baixa Lucratividade”.

Claramente trata-se de um Efeito Indesejável consequente de diversas causas. Junto com nossas equipes podemos bombardear o assunto com as clássicas perguntas: “O Quê”, “Onde”, “Quando”, “Quem”, “Como”, “Quanto”... sempre complementadas por “Por que?”. Deixar muito claro que não se buscam culpados, mas sim as causas que levaram ao fato.

A baixa lucratividade pode ser originada por redução de mercado, perda de competitividade, aumento de custos, qualidade inferior, má formação de preço e coisas que já vinham acontecendo antes e pioraram com a pandemia. Nenhum problema surge de repente. Eles se avolumam com pequenos episódios ao longo do tempo. Reclamações de clientes, insatisfação dos empregados, atrasos de fornecedores, enfim, uma série de acontecimentos que desprezamos por não avaliar sua gravidade naquele instante.

Para entendimento do processo, peguemos a primeira hipótese: redução de mercado. Se ela afetou também a concorrência, procurar entender os porquês e agir para mudar de mercado, diversificar produto, agregar valor ao fornecimento, enfim, identificar o quê mudar.

Entretanto, se a concorrência não foi afetada na mesma proporção, é o momento de fazer uma análise de suas atividades face à concorrência. Em um quadro descrever:

Esquerda Superior: Vantagens do Concorrente (percebidas pelo cliente)

Direita Superior: Seus benefícios compensatórios (contrapartida)

Esquerda Inferior: Pontos fracos do concorrente

Direita Inferior: Seus pontos fortes (Critérios, Vantagens e Benefícios)

Para ter sucesso basta focalizar nas necessidades do cliente, nas áreas onde você é forte e o concorrente é fraco.

Fazer um BSC – Balanced Score Card – também ajuda a identificar o que mudar. Em um gráfico tipo teia de aranha colocam-se eixos dos aspectos relevantes do negócio com uma escala de 0 a 5 em cada eixo, estando 0 no centro da teia e 5 na extremidade. Então atribuir um valor para cada aspecto. Apenas como referência suponhamos: Retorno Sobre o Investimento 3, Participação de Mercado 2, Qualificação das Equipes 5, Pontualidade de Entregas 4, Reclamações dos Clientes 1, Formação de Preços 3. Podem-se escolher eixos dos atributos mais relevantes a se controlar para alcançar os propósitos.

No exemplo acima, todas as análises devem prioritariamente focar nas Reclamações dos Clientes – o menor indicador – para ter um ponto de partida para saber “O Quê Mudar”. Além do mais, este aspecto pode também ser a causa para pontuação mais baixa em Participação de Mercado e RSI.

Envolver as pessoas mais afetadas em cada aspecto é sempre uma boa atitude porque elas são as primeiras a sentirem as dores do baixo desempenho. Muitas ideias surgirão sobre “O Quê Mudar”.

No próximo artigo detalharemos o passo “Para O Quê Mudar”.

## **Informações do Autor**

### **Claudiney Fullmann**

Engenheiro Industrial formado pela FEI, pós-graduado no BTE de Paris, especializado na Europa, nos Estados Unidos e no Japão em Qualidade, Produtividade e Desenvolvimento de Executivos,

PhD pela Florida Christian University em Business Administration, Conselheiro de Administração pelo IBGC. Professor da FEI, MAUÁ, PDG, FGV, HSM, BSP e convidado do INSPER.

Profissional com ampla vivência nas áreas industrial e administrativa, em renomadas empresas nacionais e multinacionais, destacando-se: Gerente Industrial da Têlêmecanique, Gerente de Engenharia Industrial das Indústrias Villares – Elevadores Atlas, Gerente de Sistemas de Movimento do Metrô de São Paulo, Diretor de Expansões e Diretor de Coordenação de Projetos da Dedini, Vice-Presidente e Gerente Geral da General Electric do Brasil – Divisão de Equipamentos Pesados, Fundador e Presidente da Educator Consultoria e Editora. Foi um dos 400 líderes da equipe mundial de Jack Welch e membro de conselhos de administração da empresa ETS – Electronic Test Systems e do Hospital Carlos Chagas. Ao longo de sua carreira tem se mantido atualizado nos campos acadêmicos e empresariais, dedicando-se a programas de educação continuada no Brasil e no exterior, por meio de cursos, seminários e congressos, tanto como participante, quanto como palestrante. Dedicar-se à produtividade, planejamento estratégico, desenvolvimento de pessoas e mentoria. Palestrante e Consultor em Estratégias Empresariais, mentor de executivos (francês, espanhol e inglês). Organizador e chefe de Missões de Estudo à Europa, aos Estados Unidos, ao Japão e à Coreia. Autor dos livros “O Trabalho – Mais Resultado com Menos Esforço/Custo – Os passos para a Produtividade” e “Produção Dinâmica na Logística – O Fluxo de Satisfação do Cliente”. Tradutor e editor de vários livros de sucesso como o best sellers “A Meta”, O Motor da Liderança, Gente – O Fator Humano, Controle seu Destino antes que Alguém o Faça, Mexendo com a Cabeça de seu Cliente, entre outros.

[fullmann@aeducator.com.br](mailto:fullmann@aeducator.com.br)

### **Direitos Autorais**

O conteúdo deste artigo é de inteira propriedade do “Autor”, e seus respectivos direitos autorais são protegidos pela Lei 9.610 de 19.02.1998. Qualquer uso, divulgação, cópia ou disseminação de todo ou parte deste material sem a citação da fonte, são expressamente proibidos.

### **Responsabilidades Autorais**

Adicionalmente além dos direitos da posse do conteúdo, também incide sobre o “Autor” os deveres e responsabilidades sobre sua criação de conteúdo. Este artigo é de inteira responsabilidade do “Autor” e pode não refletir necessariamente a linha educacional, conceitual, ideológica ou programática da SBTD – Sociedade Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento.

### **Key Words deste Artigo (em ordem alfabética)**

- BSC – Balanced Score Card
- Clientes
- Concorrência
- Gestão de Mudanças
- Lucratividade

