MAISTER ASSOCIATES
P.O. BOX 946
BOSTON, MA, 02117 USA
TEL: 1-617-262-5968
FAX: 1-617-262-7907
WEBSITE: www.davidmaister.com
Email: David_Maister@msn.com

Profissionalismo Verdadeiro

Matérias para Debate

CONTEÚDO

1ª PARTE: ESTRATÉGIA **4**

Lições tiradas de "CONSTRUÍDO PARA DURAR" 5
O "PROGRAMA DE PROFISSIONALISMO" 6
TIPOS DE PROFISSIONAIS 7
SOBRE SEU TRABALHO: 8
SECRETÁRIAS FABULOSAS 9
HORAS NÃO REEMBOLSADAS 10
PROCESSOS CHAVE DE UMA EMPRESA PROFISSIONAL 11
PRINCIPAIS TENDÊNCIAS ESTRUTURAIS NAS PROFISSÕES 12
ALGUNS PRINCÍPIOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS PROFISSIONAIS 13
PERGUNTAS "AMIGAVELMENTE CÉPTICAS" PARA AVALIAR UM PLANO ESTRATÉGICO 14

2ª PARTE: LUCROS **15**

EXERCÍCIO SOBRE LUCRATIVIDADE 16
LUCRATIVIDADE EM EMPRESA PROFISSIONAL DE SERVIÇOS 17
RELATANDO LUCRATIVIDADE POR NÍVEL DE CARGO 18
TÁTICA PARA MELHORAMENTO DA LUCRATIVIDADE 19

3ª PARTE: GESTÃO **20**

Benefícios Possíveis de uma Equipe de Grupo Empresarial 21
EM QUE OCUPA SEU TEMPO UM GESTOR? 22
FORMAS COMO UM MONITOR ACRESCENTA VALOR 23
UM BOM MONITOR 24

'MOEDAS CORRENTES' NÃO FINANCEIRAS 25
FORMAS DE EMPENHAMENTO 26
QUESTÕES DA "NOVA" LIDERANÇA 27

FEEDBACK A LÍDER DA OPERAÇÃO 28
TÁTICA PARA CONSEGUIR COLABORAÇÃO ALÉM DEMARCAÇÕES 29

4ª PARTE: RECURSOS HUMANOS **30**

TÁTICA PARA TRATAR COM PESSOAL CARO 31
QUÊ ESTÁ SE PREJUDICANDO POR DELEGAÇÃO INSUFICIENTE? 32
PORQUÊ ACONTECE? 33
RESOLVENDO O PROBLEMA DE DELEGAÇÃO INSUFICIENTE 34
DELEGAÇÃO BEM SUCEDIDA 35
ELOGIANDO E CORRIGINDO 36
CONDIÇÕES DE EMPREGO IMPORTANTES 37
CLASSIFIQUE SUA EXPERIÊNCIA DE EMPREGO 38
EM QUE QUER SER FAMOSO? 39
CONTRIBUIÇÃO PROPULSIONADA *("LEVERAGED" CONTRIBUTION)* 40
AUTO-AVALIAÇÃO PROFISSIONAL E DEFINIÇÃO DE METAS 41

5ª PARTE: DESENVOLVIMENTO DA OPERAÇÃO **42**

MELHOR TRABALHO vis-a-vis MAIS TRABALHO 43
POSICIONANDO SUA OPERAÇÃO 44
PACOTE DE DESENVOLVIMENTO DA OPERAÇÃO 45
TÁTICA PARA "ESCUTAR CLIENTES" 46
ONDE TEM MELHOR RETORNO PARA SEU INVESTIMENTO? 47
COMO SE SENTE SENDO UM COMPRADOR? 48
GESTÃO DE EXPECTATIVAS 49

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

QUÊ QUER O CLIENTE? 50
HIERARQUIA DOS OBJETIVOS DE ACONSELHAMENTO 51
FATORES QUE AFETAM PERCEPÇÕES DE CLIENTES SOBRE VALOR 52
ALGUMAS OPORTUNIDADES PARA AUMENTAR VALOR 53
ALGUMAS AÇÕES ESPECÍFICAS SOBRE VALOR 54
QUESTIONÁRIO SOBRE SERVIÇO A CLIENTES 55
PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DE DESENVOLVIMENTO DE CLIENTES 56
DESENVOLVIMENTO DE RELAÇÕES COM CLIENTES EXISTENTES 57
CONSELHOS A UM EXECUTIVO DE RELAÇÕES COM CLIENTES 61
TÁTICA DE DIFUSÃO 62
PRINCÍPIOS DE COMO GANHAR CONTRATAÇÃO 63
IDEIAS - GRANDES E PEQUENAS - DE DESENVOLVIMENTO DE UMA OPERAÇÃO 64
PRINCÍPIOS DE DESENVOLVIMENTO DE UMA OPERAÇÃO 65
DEBATE SOBRE PASSOS DE AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE UMA OPERAÇÃO COMUM 66
ESTATISTICA DE MARKETING 68

AVALIAÇÃO DA SESSÃO 69

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

1ª PARTE: ESTRATÉGIA

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

Lições tiradas de "CONSTRUÍDO PARA DURAR"

por James Collins e Jerry Porras (Harper Business, 1994)

A Companhia é ela própria a Criação Definitiva

Propósito para além do lucro	E	Perseguição pragmática do lucro
Ideologia de Negócio Essencial Fixada	E	Mudança Vigorosa
Conservatismo em torno do negócio essencial	E	Lances arrojados, de cometimento, arriscados
Visão clara e sentido de direção	E	Experimentação oportunística
Grandes metas	E	Progresso incremental evolutivo
Seleção de gestores compenetrados no negócio essencial	E	Seleção de gestores que induzem mudança
Contrôle ideológico	E	Autonomia operacional
Cultura tipo culto	E	Abilidade para mudar, adaptar
Investir a longo prazo	E	Exigências de performance a curto prazo
Filosófica, visionária, futurística	E	Execução diária excelente
Organização alinhada com ideologia do negócio essencial	E	Organização adaptada a seu próprio ambiente

Companhias Visionárias Listadas:
3M, American Express, Boeing, Citicorp, Ford, General Electric, Hewlett-Packard, IBM, Johnson & Johnson, Marriott, Merck, Motorola, Nordstrom, Philip Morris, Proctor & Gamble, Sony, Wal-Mart, Walt Disney

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

"Programa de Profissionalismo"

(ou, Como Impor Realmente Seus Valores)

1. **Profissionals aceitam serem orientados e geridos de acordo com padrões estritamente impostos, acordados.** Nomeie líderes de equipe que sejam apreciados SOMENTE segundo a atuação da equipe, considerando irrelevantes suas próprias estatíscas pessoais. A função do líder de equipe é instruir seus membros, e atuar como agente primordial para introduzir as "consequências do não cumprimento" de padrões de excelência. De preferência, essas consequências deveriam consistir em ajuda, apoio, encorajamento e preocupação.

2. **O trabalho em equipe é obrigatório, não opcional.** Exija que cada profissional pertença a uma equipe, "fazendo donativo" à equipe de um mínimo de X00 horas não cobráveis, conjuntamente tabeladas pela própria equipe, com estrita prestação de contas para projetos assumidos.

3. **Investimento contínuo em melhorar.** Cada equipe submete um orçamento trimestral de horas não cobráveis mostrando quais ações serão executadas nas quatro áreas de (a) gerar melhores negócios, não simplesmente mais negócio; (b) reduzir o custo para a empresa de realizar tarefas profissionais selecionadas; (c) assumir mais valor para clientes nas tarefas em curso; e (d) disseminar aptidões, horizontal e verticalmente.

4. **Imponha excelência na gestão ajuizada dos recursos dos clientes e das finanças da empresa.** Meça o lucro-por-parceiro (ou o retorno total para o tempo do parceiro) a nível da gestão, responsabilizando portanto os parceiros pela lucratividade (receitas e custos) de seus assuntos, não simplesmente horas faturáveis.

5. **A excelência em satisfação de clientes é um padrão imposto.** Institua um *feedback* de clientes obrigatório para todas as transações, com conseqüente resposta completa de parte da gestão, usando os resultados para aconselhamento e compensação. Eventualmente, a empresa deveria oferecer uma garantia incondicional de satisfação.

6. **A excelência em gerir aqueles que você supervisiona é um padrão profissional imposto.** Institua para todas as transações um *'upward feedback'* (*feedback* de baixo para cima) obrigatório sobre a supervisão de performance, para impor uma boa supervisão de negócios, com estrita responsabilização quanto a resultados.

7. **O crescimento profissional de cada pessoa é um padrão mínimo inegociável.** Exija que cada profissional demonstre progresso profissional / progresso de carreira pessoal, em cada ano (tolerância zero para 'ir passeando'). O progresso de cada pessoa no plano estratégico pessoal é uma responsabilidade estrita.

8. **Os profissionais devem todos mostrar um sincero interesse nos assuntos dos clientes e um sincero desejo de ajudar eles.** Exija que todos contribuam para o desenvolvimento do negócio.

9. **Os recursos dos departamentos se consideram bens coletivos, não podendo ser distribuídos autonomamente.** O líder da equipe é responsável por nomear pessoal para todos os encargos. Nenhum/a profissional tem autonomia para se nomear para ser ele/ela a se encarregar de sua própria tarefa.

10. **Enfoque fundamentalmente o desenvolvimento das relações com clientes.** Atribua orçamentos específicos, não faturáveis, para serem gastos em cultivar clientes chave designados, com o total de esses gastos somando pelo menos 60 por cento da totalidade de horas não cobráveis.

11. **Seja intolerante quanto à perseguição de excelência.** Esteja preparado para demitir qualquer profissional que não participe em estes programas. "Você tem direito de falhar; não tem direito de não tentar!"

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

TIPOS DE PROFISSIONAIS

DÍNAMOS

PASSEANTES

PERDEDORES

De todos, qual porcentagem de profissionais se acha em essas categorias?

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

SOBRE SEU TRABALHO:

1. COMO EU CURTO ISTO!
2. SOU CAPAZ DE TOLERAR ISTO
3. PREFERIA NÃO TER QUE FAZER ISTO!

Qual porcentagem colocaria em essas categorias?

SOBRE SEUS CLIENTES:

1. GOSTO DE PESSOAS ASSIM E SEU SETOR ME INTERESSA
2. SOU CAPAZ DE TOLERAR ELES
3. PREFERIA NÃO TER QUE LIDAR COM GENTE ASSIM!

Qual porcentagem de seus clientes colocaria em cada categoria?

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

SECRETÁRIAS FABULOSAS

1. Têm orgulho em seu trabalho, e mostram um empenho pessoal em qualidade.
2. Não têm uma mentalidade de "Só farei esse negócio se me pagar".
3. Procuram ganhar maior responsabilidade.
4. Anticipam, e não esperam indicação sobre que fazer: Mostram iniciativa.
5. Fazem tudo que é necessário para resolver o problema.
6. São líderes de equipe.
7. Anseiam por aprender o negócio e as funções de aqueles a quem servem.
8. Se envolvem, não se restringindo a suas atribuições específicas.
9. Escutam as necessidades de aqueles a quem servem.
10. Aprendem a entender e pensar como aqueles que servem, de maneira a serem capazes de representar eles, em sua ausência.
11. São observadoras, sinceras e leais.
12. Aceitam críticas construtivamente: ansiosas por aprender e se desenvolver.
13. Acolhem bem as ideias dos outros.
14. CUIDAM DE SE INTERESSAR.

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

Horas Não Reembolsadas

O que Você faz com seu Tempo Reembolsado é Sua Receita;
O que Você faz com seu Tempo Não Reembolsado é Seu Futuro!

Quantas horas Não Reembolsadas Trabalha Você?

De esse total, qual porcentagem ocupa produtivamente?

Qual porcentagem ocupa em atividades planejadas, programadas?

Qual porcentagem ocupa em atividades conjuntas, de equipe?

Que categorias tem você para gestão do tempo não faturável?

ex.:

Aumentar o Valor para Clientes.
Descobrir formas de reduzir custos de executar tarefas profissionais.
Disseminar aptidões e conhecimentos.
Ganhar melhores negócios.

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

Processos Chave de uma Empresa Profissional

1. Criar Soluções Inovadoras para Problemas de Clientes.
2. Descobrir Formas Novas, Eficientes, de Reduzir o Custo (para nós) de Executar Tarefas Profissionais.
3. Ganhar Recomendações Não Solicitadas, resultantes de Trabalho Executado.
4. Transformar Encomendas Isoladas em Relacionamentos de Longo Prazo.
5. Recolher Continuamente Informação sobre o Mercado e Seguir o Rasto das Necessidades Emergentes da Clientela.
6. Promover Consciência de nossas Capacidades em Mercados Importantes.
7. Transformar Consultas em Encomendas.
8. Desenvolver Serviços Novos.
9. Atrair Recrutas Novos de Alta Qualidade.
10. Transferir Aptidões para Profissionais de Escalão Inferior.
11. Desenvolver e Cultivar Novos Profissionais Superiores partindo de Escalões Inferiores.
12. Disseminar e Partilhar Aptidões e Conhecimentos Entre Todos os Profissionais.
13. Ajudar Profissionais a Continuarem Crescendo e Desenvolvendo suas Capacidades de Princípio a Fim de Suas Carreiras.

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

PRINCIPAIS TENDÊNCIAS ESTRUTURAIS NAS PROFISSÕES

Mercado de Clientes

1. EXIGÊNCIA DE CLIENTES EM PERÍCIA INDUSTRIAL OU ALTA ESPECIALIZAÇÃO
2. PRESSÃO DE REMUNERAÇÃO PARA SERVIÇOS "AMADURECIDOS"
3. EXIGÊNCIA CRESCENTE DE CLIENTES QUANTO A CONSULTORIA (MAIS SERVIÇO DE "SALA DA FRENTE" / "ACONSELHAMENTO")
4. INDISTINÇÃO DE DEMARCAÇÕES ENTRE PROFISSÕES
5. USO DE TECNOLOGIA DE MICROCOMPUTADOR
6. MERCADO GLOBAL

Mercado de Pessoal

1. COMPETIÇÃO POR PESSOAL DE OUTRAS PROFISSIÕES/INDÚSTRIAS
2. MAIOR CONTRATAÇÃO DE PESSOAL SUPERIOR (CONTRATAÇÃO LATERAL)
3. TECNOLOGIA DE COMPUTADOR MODIFICANDO TAREFAS (E, DAÍ, TAXAS DE ESFORÇO ["Leverage Ratios"] E ESTRUTURA ORGANIZATIVA)
4. CRESCENTE PROPORÇÃO DE MULHERES PROFISSIONALIZADAS
5. DESVIO CULTURAL EM ÉTICA LABORAL ENTRE PESSOAL DE ESCALÕES INFERIORES
6. MAIOR DIVERSIDADE EM ANTECEDENTES DE GABARITO DO PESSOAL
7. MAIOR MOBILIDADE DE PESSOAL ESPECIALIZADO
8. CRESCENTE ABILIDADE ENTRE PARAPROFISSIONAIS PARA EXECUTAREM TAREFAS PROFISSIONAIS DE PESSOAL DE ESCALÕES INFERIORES

Algumas Conseqüências

1. CRESCENTE DIVERSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS DENTRO DE EMPRESAS
2. NECESSIDADE DE GERIR NEGÓCIOS DIFERENTES DE FORMA DIFERENTE
3. REQUERIDA A COORDENAÇÃO INTERNA DE ESPECIALISTAS
4. MAIOR INVESTMENTO EM TECNOLOGIA, P&D, MKTG.
5. CRESCENTES CUSTOS FIXOS, NA PRÁTICA
6. CRESCENTES NECESSIDADES DE TREINAMENTO INTERNO
7. MAIS ESTRUTURAÇÃO FORMAL INTERNA
8. MAIOR EXIGÊNCIA DE INFORMAÇÃO DE MERCADO SOBRE NECESSIDADES DA CLIENTELA
9. EFEITO DO AMBIENTE EM MUTAÇÃO SOBRE PROFISSIONAIS SUPERIORES
10. EFEITOS DA CRESCENTE DIMENSÃO DE EMPRESAS SOBRE CULTURA, COMUNICAÇÕES

(NOTA: Esta listagem se completou em 1982)

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

ALGUNS PRINCÍPIOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS PROFISSIONAIS

1. A ESTRATÉGIA TEM MAIS A VER COM CRIAR CAPACIDADES QUE COM MARKETING.

2. A ESTRATÉGIA É FUNDAMENTALMENTE UM PROCESSO DE ESTABE LECER PRIORIDADES DE INVESTMENTO.

3. A ESTRATÉGIA DEVIA FUNDAMENTALMENTE DIZER RESPEITO A ME LHORAMENTO DE NEGÓCIOS EXISTENTES E SÓ ENTÃO A NOVOS MERCADOS E SERVIÇOS.

4. DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO É FUNDAMENTALMENTE UMA ATIVIDADE CRIATIVA, NÃO ANALÍTICA.

5. O OBJETIVO DA ESTRATÉGIA NÃO É PREVER PARA ONDE ESTÁ CAMINHANDO O MERCADO, MAS CRIAR A ORGANIZAÇÃO REATIVA QUE SE ADPATARÁ QUALQUER QUE SEJA O DESTINO DELE.

6. A MAIOR PARTE DO VALOR DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CONSITE EM DETERMINAR COMO "FAZER QUE AS COISAS ACONTEÇAM". É NÃO TANTO SOBRE O QUE DEVERÍAMOS ESTAR FAZENDO, MAS SOBRE COMO CONSEGUIR FAZER AQUILO QUE PRETENDEMOS.

7. PARA "FAZER QUE AS COISAS ACONTEÇAM", O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NÃO PODE EXCLUIR UMA REVISÃO DAS PRINCIPAIS POLÍTICAS EMPRESARIAIS, TAIS COMO PROCESSOS DE GESTÃO, SISTEMAS DE RECOMPENSA E DE MEDIÇÃO, E ESTRUTURA.

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

ALGUMAS PERGUNTAS "AMIGAVELMENTE CÉPTICAS" PARA AVALIAR UM PLANO ESTRATÉGICO

1. Quais capacidades especiais planeja você vir a possuir e seus melhores concorrentes não poderão igualar?
2. Em qual aspeto será provável que suas prioridades de investimento sejam diferentes das de seus concorrentes?
3. Especificamente, quais 5 ou 10 clientes, por nome, representam suas mais prováveis (não mais desejáveis) fontes de novos negócios, para os anos mais próximos? (ou seja, pesquisou você esse ponto?)
4. Qual é a coisa mais significativa (cada uma) que seus principais concorrentes estão fazendo e irá afetar você? Que tenciona você fazer em resposta?
5. Como vai você saber se seus clientes irão apreciar o que está planejando fazer? Que testes realizou em campo? Que contribuição obteve de clientes?
6. Quem, especificamente, vai se encarregar de fazer isso? Que outras atividades vão ser proteladas por essa(s) pessoa(s)? Quem vai se encarregar de executar essas outras atividades?
7. Em qual(is) aspeto(s) planeja você tirar proveito da rede completa da empresa? Como tenciona ganhar a cooperação de outros?
8. Como tenciona contribuir para a rede completa da empresa? Como irão eles beneficiar de aquilo que você está fazendo?
9. Quanto a pessoal, quais serão as implicações de seus planos?
10. Onde irá você conseguir o pessoal necessário?
11. Quais são as principais pressuposições em que se baseia seu plano? Qual é a mais "arriscada"? (ou seja, se pode sair mal, onde poderá falhar?)
12. Quem esteve envolvido no desenvolvimento do plano? Estão todos de acordo? (Quem não foi consultado? Tem essa(s) pessoa(s) algum papel na execução?)
13. De quem dependerá você para a execução do plano? Têm todos suficiente incentivo para implementarem sua respectiva parte? É de seu interesse próprio fazerem o que você quer? Terá você que modificar seus sistemas de recompensa para que seu plano se realize?
14. Se esse plano se executar com sucesso, como melhorarão suas aptidões e capacidades? (ou seja, além de ganhar mais dinheiro, em que aspeto passará a ter mais força?)
15. Quem assumirá a chefia da execução de cada componente do plano?
16. Que sinais haverá que indiquem cedo que o plano não está funcionando, se tal ocorrer? Que medidas de contingência estão previstas para esse caso?
17. Qual é, presentemente, sua maior fraqueza concorrencial? Seria esse aspeto que seus projetados clientes identificariam como sendo sua maior fraqueza?

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

2ª PARTE: LUCROS

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

EXERCÍCIO SOBRE LUCRATIVIDADE

Solicita-se que você classifique de três formas os ítens da listagem abaixo. Primeiro, classifique os ítens de 1 a 16 segundo qual ação irá ter o impacto mais RÁPIDO em lucratividade. Depois, classifique os ítens segundo qual de eles irá ter o impacto MAIS PERMANENTE em lucratividade. Por último, relativamente a CADA ítem, classifique a performance de sua empresa em uma escala de 1 a 5 (1=não estamos trabalhando em isso; 5=temos isso realmente baixo contrôle).

	CLASSIFIQUE QUANTO A IMPACTO RÁPIDO	CLASSIFIQUE QUANTO A IMPACTO PERMANENTE	PERFORMANCE ATUAL
A) Ganhar remuneração mais alta (através de serviço a clientes, especialização, inovação, etc.)			
B) Usar marketing para ganhar trabalho melhor			
C) Melhorar performance em gestão de encomendas			
D) Aumentar "leverage" [uso mais eficiente de pessoal] em entrega de serviços			
E) Acelerar a acumulação de aptidões em profissionais e pessoal			
F) Fazer maior uso de paraprofissionais			
G) Tratar do pessoal de performance insuficiente			
H) Desenvolver métodos para evitar duplicação de esforços			
I) Reduzir rotatividade do pessoal			
J) Deixar de prestar serviços não lucrativos			
K) Deixar de atender clientes não lucrativos			
L) Investir em serviços novos (de valor mais alto)			
M) Aumentar a utilização (horas faturáveis por pessoa)			
N) Reduzir custos gerais			

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

LUCRATIVIDADE EM EMPRESA PROFISSIONAL DE SERVIÇOS

$$\frac{\text{LUCROS}}{\text{PARCEIROS}} = \frac{\text{LUCROS}}{\text{REMUNERAÇÃO}} \times \frac{\text{REMUNERAÇÃO}}{\text{HORAS}} \times \frac{\text{HORAS}}{\text{GENTE}} \times \frac{\text{GENTE}}{\text{PARCEIROS}} =$$

= MARGEM x TAXA ("Rate") x UTILIZAÇÃO x "LEVERAGE"

FATORES DE HIGIENE: **MARGEM e UTILIZAÇÃO**

FATORES DE SAÚDE: **TAXA ("Rate") e "LEVERAGE"**

SE VOCÊ NÃO ESTIVER AUMENTANDO OU TAXA ("Rate") OU "LEVERAGE", ESTÁ PASSEANDO!

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

RELATANDO LUCRATIVIDADE POR NÍVEL DE CARGO

Receitas Líquidas em Dinheiro

menos

Custo do tempo de não parceiro
(Horas de não parceiro vezes custo de cada pessoa/hora)

menos

Desembolsos não cobrados

menos

Custo de tempo não faturado
(Valor de horas não faturadas em período de trinta dias vezes custo de empréstimos contraídos)

menos

Custo de contas cobráveis
(Faturas por saldar em um período de 30 dias vezes custo de empréstimos contraídos)

é igual a

Contribuição Ilíquida

dividida por

Investmento do Parceiro no negócio
(horas do parceiro vezes custo de hora/parceiro)

que é igual a

Retorno sobre Investimento do Parceiro

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

TÁTICA PARA MELHORAMENTO DE LUCRATIVIDADE
(Por ordem aproximada de importância de ESTRATÉGIA)

a) Cobre remuneração mais elevada

PRECISA trabalhar esse assunto, ou seja, descubra forma de aumentar seu valor no mercado por uma combinação de especialização, inovação, melhores aptidões de assessoria, etc.

B) Use marketing para ganhar "melhor" trabalho

Papel principal de marketing, intimamente ligado com aumentar remuneração: ou seja, um assunto de máxima importância estratégica.

C) Melhore a performance em gestão de encomendas

Se os lucros hão-de melhorar, isso só vai acontecer melhorando a lucratividade na execução de cada encomenda: pessoal apropriado, delegação apropriada de responsabilidades, uso eficiente do tempo das pessoas. Líderes de projeto devem ser responsabilizados pelo sucesso em execução de encomendas, levando em consideração suas receitas e os custos dos recursos consumidos.

D) Aumente a "leverage" em entrega de serviços

Assunto crucial em encomendas de longo curso, para assegurar que pessoal de alto custo não se desperdiça em tarefas de valor mais baixo.

E) Acelere o processo de acumulação de aptidões do pessoal

Assunto da maior importância. Nós vendemos aptidões. Quantas mais tivermos, mais dinheiro poderemos ganhar.

F) Faça maior uso de paraprofessionais

Assunto importante de "leverage" e custos de entrega.

G) Trate do pessoal de performance insuficiente

Assunto crucial. Ponha termo à fuga de lucros para aqueles que não estão ganhando eles, e fortaleça o moral removendo fatores de irritação.

H) Desenvolva métodos para evitar duplicação de esforços

Um assunto importante: representa uma oportunidade para introduzir uma redução continuada em custos de entrega de serviços.

I) Reduza a rotatividade do pessoal

Uma importante poupança em custos não só em contratação reduzida, eficiência recuperada, mas também em entusiasmo aumentado entre todo o pessoal.

J) Deixe de prestar serviços não lucrativos

Em suma, ninguém gosta de fazer isso; mas se lucratividade não pode se segurar por um uso mais eficiente de pessoal , ou seja, por "leverage") então é crucial para sucesso de longo curso procurar substituir trabalho de baixa lucratividade por trabalho de lucratividade mais alta.

K) Deixe de atender clientes não lucrativos

Ditto.

L) Invista em serviços novos (de valor mais alto)

Estratégia inteligente, se fizermos entrega de esses serviços novos com pessoal já existente, ou seja, substituindo trabalho de menos valor por trabalho de valor mais alto. Porém, se os novos serviços dependem de pessoal novo, então a lucratividade da operação essencial não será afetada.

M) Aumente a utilização do pessoal (horas faturáveis por pessoa)

Questão fundamental a curto prazo, se a utilização for presentemente de baixo teor. Não é, todavia, uma estratégia sustentável a longo prazo.

N) Melhore a rapidez em faturação

Isso é um assunto de higiene, que irá melhorar a disponibilidade de dinheiro (um efeito importante) mas que não representa nenhuma mudança em lucratividade básica.

O) Melhore a rapidez de recebimentos

Ditto.

P) Reduza os custos gerais

Pode ser um assunto importante, a curto prazo, se houver algo a aparar, aí, mas não é uma tática de longo curso. Implica freqüentemente poupanças falsas.

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

3ª PARTE: GESTÃO

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

Benefícios Possíveis de uma Equipe de Grupo Empresarial

1. Aprender Uns de Outros (Partilhar aptidões e conhecimentos).

2. Encaminhar Líderes de Uns para Outros.

3. Partilhar o Investimento em Consciência Geral / Marketing.

4. Partilhar o Desenvolvimento de Novas Ferramentas, Gabaritos, Bases de Dados, Métodos, etc.

5. Ajudarem-se uns a outros em transações difíceis (Fazer favores).

6. Pesquisar em Conjunto Tendências do Mercado, Mercados Emergentes, etc.

7. Partilhar os benefícios de criar um pessoal de alto apoio e um pessoal júnior.

8. Atribuir tarefas conjuntamente, para assegurar que cabe a todos sua utilização mais elevada e melhor.

9. Estruturar incentivos de tal modo que (com aprovação da equipe) certos indivíduos possam se incumbir de atividades de investmento em nome de toda a equipe.

10. Estabelecer e impor padrões, processos e comportamentos, para criar uma "marca" forte, conhecida por satisfazer consistentemente os padrões de marca.

11. Instrução/orientação de parte de um capitão de equipe cuja obrigação é ajudar os outros a serem bem sucedidos.

12. ?????????

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

EM QUE OCUPA SEU TEMPO UM GESTOR?

ONDE ESTÁ O VALOR ACRESCENTADO?

ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS	
TRABALHO PESSOAL DE CLIENTES	
DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICA PESSOAL	
RELAÇÕES COM CLIENTES	
TEMPO COM PESSOAS	

(Formal vis-à-vis Informal)

(Um-a-Um vis-à-vis Grupos)

EM OUTRAS ÁREAS	

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

MODOS DE UM MONITOR ACRESCENTAR VALOR

a) Criando Energia e Entusiasmo

b) Sendo Fonte de Ideias Criativas

c) Forjando Trabalho em Equipe

d) Resolvendo Problemas/Eliminando Obstáculos para os Membros da Equipe - - Facilitando eles serem bem sucedidos.

e) Agindo como um Meio de Experimentação - Ajudando as Pessoas a Considerar Detalhadamente Seus Assuntos

d) Impondo Padrões (tratando prontamente de falhas de cumprimento)

e) Sendo uma Consciência ("Suave Pressão")

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

UM BOM MONITOR

É ENTUSIÁSTICO.
É FIRME MAS JUSTO.
É FÁCIL FALAR P'RA ELE.
É DURO E BRANDO.
DÁ BOM EXEMPLO.
CELEBRA SUCESSOS.
FALA "NÓS" EM VEZ DE "EU".
ESQUECE FALHAS PASSADAS.
FAZ ME SENTIR CONFIANTE.
NUNCA OSTENTA AUTORIDADE.
FAZ TRABALHO DURO VALER A PENA.
ESTABELECE METAS ATINGÍVEIS.
CONTA P'RA MIM A "ESTÓRIA COMPLETA".
ESCUTA EXCEPCIONALMENTE BEM.
ESCLARECE FRANCAMENTE MINHA POSIÇÃO.
DESAFIA-ME PARA EU FAZER MEU MELHOR.
CONSENTE QUE EU PRÓPRIO FIXE MEUS PRAZOS.
FUNCIONA BEM BAIXO PRESSÃO.
TEM UM FORTE SENTIDO DE URGÊNCIA.
CONSENTE QUE EU TOME MINHAS PRÓPRIAS DECISÕES.
MANTÉM UMA POLÍTICA DE PORTA SEMPRE ABERTA.
DÁ PELO MENOS UMA SEGUNDA OPORTUNIDADE.
QUER QUE EU "ESTIRE" MINHAS APTIDÕES.
DÁ PRÊMIO ONDE PRÊMIO É DEVIDO.
ESTÁ DISPONÍVEL SEMPRE QUE PRECISAMOS DE SUA AJUDA.
CUIDA DE MIM E DE COMO EU VOU INDO.
CUMPRE AS PROMESSAS QUE FAZ.
É UMA INFLUÊNCIA ESTABILIZADORA EM QUALQUER CRISE.
CORRIGE MINHA PERFORMANCE PRIVADAMENTE.
ME MANTÉM FOCALIZADO SOBRE OS OBJETIVOS À MINHA FRENTE.
PROPORCIONA ORIENTAÇÃO E DIREÇÃO PESSOAL.
TRABALHA TANTO OU MAIS QUE QUALQUER OUTRA PESSOA.
QUER REALMENTE ESCUTAR MINHAS IDEIAS, E AGE DE ACORDO COM ELAS.
É CAPAZ DE COMUNICAR DESAGRADO SEM PERDER A CABEÇA.
EXPLICA A RAZÃO DAS INSTRUÇÕES E PROCEDIMENTOS.
PRATICA *MBWA. (MANAGEMENT BY WANDERING AROUND)*
= GESTÃO CIRCULANDO DE UM LADO PARA O OUTRO.

Adaptado de *A Passion for Excellence* de Tom Peters

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

UM BOM MONITOR

É ENTUSIÁSTICO.
DÁ BOM EXEMPLO.
É DURO E BRANDO.
É FIRME MAS JUSTO.
CELEBRA SUCESSOS.
É FÁCIL FALAR P'RA ELE.
FAZ ME SENTIR CONFIANTE.
FALA "NÓS" EM VEZ DE "EU".
ESQUECE FALHAS PASSADAS.
NUNCA OSTENTA AUTORIDADE.
FUNCIONA BEM BAIXO PRESSÃO.
ESTABELECE METAS ATINGÍVEIS.
CUMPRE AS PROMESSAS QUE FAZ.
ESCUTA EXCEPCIONALMENTE BEM.
DÁ PRÊMIO ONDE PRÊMIO É DEVIDO.
FAZ TRABALHO DURO VALER A PENA.
TEM UM FORTE SENTIDO DE URGÊNCIA.
CUIDA DE MIM E DE COMO EU VOU INDO.
CONTA P'RA MIM A "ESTÓRIA COMPLETA".
QUER QUE EU "ESTIRE" MINHAS APTIDÕES.
DESAFIA-ME PARA EU FAZER MEU MELHOR.
ESCLARECE FRANCAMENTE MINHA POSIÇÃO.
CONSENTE QUE EU PRÓPRIO FIXE MEUS PRAZOS.
DÁ PELO MENOS UMA SEGUNDA OPORTUNIDADE.
CORRIGE MINHA PERFORMANCE PRIVADAMENTE.
PROPORCIONA ORIENTAÇÃO E DIREÇÃO PESSOAL.
MANTÉM UMA POLÍTICA DE PORTA SEMPRE ABERTA.
CONSENTE QUE EU TOME MINHAS PRÓPRIAS DECISÕES.
EXPLICA A RAZÃO DAS INSTRUÇÕES E PROCEDIMENTOS.
É UMA INFLUÊNCIA ESTABILIZADORA EM QUALQUER CRISE.
TRABALHA TANTO OU MAIS QUE QUALQUER OUTRA PESSOA.
ESTÁ DISPONÍVEL SEMPRE QUE PRECISAMOS DE SUA AJUDA.
É CAPAZ DE COMUNICAR DESAGRADO SEM PERDER A CABEÇA.
ME MANTÉM FOCALIZADO SOBRE OS OBJETIVOS À MINHA FRENTE.
QUER REALMENTE ESCUTAR MINHAS IDEIAS, E AGE DE ACORDO COM ELAS.

PRATICA *MBWA. (MANAGEMENT BY WANDERING AROUND)*
= A GESTÃO CIRCULANDO DE UM LADO PARA O OUTRO.

Adaptado de *A Passion for Excellence* de Tom Peters

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

'MOEDAS CORRENTES' NÃO FINANCEIRAS

1. Aprovação

2. Gratidão

3. Autonomia

4. Participação / Envolvimento

5. Interesse / Apoio Pessoais

6. Reconhecimento

7. Visibilidade (dentro e fora do escritório)

8. Contatos

9. Accesso a Informação (*"Insider"* = Que está por Dentro)

10. Accesso a Recursos Adicionais

11. Resposta Rápida (Acesso a gestor)

12. Apoio de tarefas

13. Títulos (Oficial e "Não oficial")

14. Papéis ou encargos especiais

15. Desafio

16. Significação

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

FORMAS DE EMPENHAMENTO

EMPENHADO EM:

ESTRATÉGIA DA EMPRESA	VISÃO
EMPRESA	LEALDADE
PATRÃO	GRATIDÃO
COLEGAS	ESPÍRITO DE EQUIPE
SUBORDINADOS	RESPONSABILIDADE
CLIENTES	SERVIÇO
PRÓPRIO TRABALHO	ORGULHO

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

QUESTÕES DA "NOVA" LIDERANÇA

1. Mais tempo pessoal gerindo, menos fazendo.
2. Mais tempo gerindo pessoas, menos gerindo números.
3. Mais tempo promovendo respeito mútuo para lá de demarcações.
4. Mais urgência em tratar de casos de performance insuficiente.
5. Ter que "apostar" mais forte em novas áreas de operação.
6. Crescentemente, um líder de gente insegura (mudança mete medo).
7. Política interna subindo à medida que a economia das áreas de operação vai mudando.
8. Conceber e absorver trajetórias mais complexas de carreira.
9. Ter que dar mais atenção a questões de motivação.
10. Crescentemente, necessidade de gerir aquilo que você não entende.
11. Mais tendência para coordenar tomada de decisões (centralizada).
12. Necessidade de conceber sistemas mais sofisticados de recompensa.
13. Todavia, ter que resolver "em torno" do sistema de recompensa.
14. Re-apetrechamento de alguns professionais superiores.
15. Mais *MBWA* (Gestão Circulando de um Lado para o Outro).
16. Necessidade de treinar (encorajar e recompensar) mais aptidões de gestão em outros.
17. Mais negociação individual com pessoal superior sobre funções individuais.
18. Ter que encorajar e incentivar mais experimentação: "crescimento pessoal sem risco".
19. Expressão mais clara de valores, estratégia para reduzir ambiguidade.

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

FEEDBACK A LÍDER DA OPERAÇÃO

Para facultar *feedback* ao líder da operação, responda por favor as perguntas que seguem. Indique sua concordância ou discordância, usando a seguinte escala:
1 = Discordo em Absoluto; 2 = Discordo em Parte; 3 = Não Concordo nem Discordo; 4 = Concordo em Parte; 5 = Concordo em Absoluto.

O LÍDER DA OPERAÇÃO...

Faz que eu me estire, para atingir metas de performance.
Preocupa-se com questões de longo prazo, não somente com lucros de curto prazo.
Proporciona *feedback* construtivo, que me ajuda a melhorar minha performance.
É uma fonte de ideias criativas sobre nosso negócio.
Ajuda-me a crescer e desenvolver.
Dirige reuniões de equipe por forma a criar envolvimento.
Faz que eu sinta que sou membro de uma equipe que funciona bem.
Enfatiza cooperação, em vez de competição, entre grupos de trabalho.
Trata prontamente de insuficiência de performance e pessoal de performance insuficiente.
Ajuda meu entendimento de como minhas tarefas se integram nos objetivos gerais da empresa.
Mantém-me informado sobre tudo que eu preciso saber para desempenhar devidamente minhas funções.
Encoraja-me ativamente a apresentar novas ideias e sugestões, para melhoramento da operação.
Encoraja-me a iniciar tarefas ou projetos que eu penso que são importantes.
Consegue manter baixo o nível de "política e politicagem"
É mais freqüentemente encorajador que crítico.
É acessível quando preciso falar com ele.
É justo em seu trato com profissionais.
Consulta antes de tomar decisões.
É mais monitor que patrão.
É publicamente generoso em premiar.
É eficaz em comunicar com profissionais.

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

TÁCTICAS PARA CONSEGUIR COLABORAÇÃO ALÉM DEMARCAÇÕES

(Por ordem aproximada de eficácia)

1. Intercâmbio de pessoal.
2. Rotação de pessoal.
3. Reorganizar gente que queremos que colabore mais.
4. Partilhar informação (Gestão de Conhecimentos em Tempo-Real).
5. Centralizar decisões de rede selecionadas.
6. Financiamento de nível empresarial para atividades colaborativas ("liberar" recursos).
7. Sistema de "Funcionários de relacionamento com clientes" para além de demarcações.
8. Nomeação de Coordenadores de Operação em Toda a Rede.
9. Treinamento conjunto.
10. Recompensas para colaboração em sistema de compensação.
11. Facilitar mais contato pessoal.
12. Comités conjuntos.
13. Partilha de informação (Periódica).
14. Bases de dados para facilitar acesso a perícia.
15. Pagamentos por transferência e outros instrumentos contabilísticos.
16. Educação/consciência de recursos disponíveis.

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

4ª PARTE: RECURSOS HUMANOS

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

TÁTICA PARA TRATAR COM PESSOAL CARO

ESTRATÉGIAS DE PRODUTIVIDADE

Acelerar o processo de aprendizagem de forma que recursos caros possam abarcar trabalho de valor mais alto.

Recompensar profissionais explicitamente por bom treinamento.

Mudar forma de distribuir pessoal por encargos de tal modo que todos sejam ocupados em seu "uso melhor e mais elevado" (Delegação aumentada de responsabilidade).

Usar tecnologia para realçar capacidades produtivas do pessoal.

Aumentar horas faturáveis que se esperam do pessoal.

Mudar esquemas de pagamento de forma a recompensar diferenças em performance.

ESTRATÉGIAS DE SUBSTITUIÇÃO

Usar mais paraprofessionais.

Usar tecnologia para substituir trabalho.

Contratar candidatos "não-tradicionais", compensando com treinamento.

Baixar as médias inferiores de pontos-de-graduação.

Gama mais ampla de escolas.

Disciplinas Principais (de formação) Diferentes.

Pessoas retornando a local de trabalho.

Pessoas com experiência procurando uma mudança de carreira.

Contratar pessoas para "cargos", em vez de "carreiras"

Acomodar tempo parcial, tempo flexível, "estilos de vida diferentes".

ESTRATÉGIAS DE REDUÇÃO DE NECESSIDADES

Desistir de serviços e mercados incapazes de suportar novos níveis salariais.

Abandonar o sistema de "p'ra cima-ou fora" para reduzir o movimento geral.

Repensar estratégias de crescimento rápido.

Enfatizar mais a lucratividade, menos o volume de remunerações.

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

QUÊ ESTÁ SE PREJUDICANDO POR DELEGAÇÃO INSUFICIENTE (DE RESPONSABILIDADES) ?

Quê perde a empresa, tendo esse grau de ineficiência?

a) Maiores custos de projetos, que significam ou preços mais altos ou lucros mais baixos.

b) Perda de acumulação de aptidões (desenvolvimento) do pessoal, não delegando.

c) Perda de acumulação de aptidões (desenvolvimento) de pessoal de escalões inferiores.

d) Fraco moral / motivação entre pessoal de escalões inferiores, levando freqüentemente a problemas de rotatividade / retenção.

e) Pessoal superior sem tempo para suas funções próprias:

Desenvolvimento de Negócios
Serviço Atentivo a Clientes
Supervisão e Treinamento
Inovação.

f) Pessoal superior sobrecarregado pode dar, e dá, origem a serviço fraco para clientes (engarrafamentos).

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

POR QUÊ ACONTECE?

Relutância em investir o tempo de treinamento necessário para delegação com sucesso.

Impossível delegar na última hora ("Tentei, mas eu resolvo mais rápido que pessoal de escalão inferior. Leva tempo demais para explicar, é mais rápido fazer eu).

Medo de arriscar qualidade (Pessoal de escalões inferiores não suficientemente treinado).

Não contratamos pessoal em quem delegar.

Baixo incentivo para aumentar aptidão de outros.

Baixo incentivo para reduzir custos de encomendas.

Pressão sobre faturabilidade pessoal (Sou recompensado por fazer, não por supervisionar).

Medo de quê mais vou ter de fazer eu, se delego (passo a outros) trabalho fácil.

Preocupação com ter de gerir outros, se eu delego (passo p'ra eles).

Supervisando ia curtir menos que fazendo.

Penso que isso que eu estou fazendo não pode ser sistematisado.

Gosto de trabalhar em minha área de conforto.

Ameaçador para meu amor-próprio, estatus e recompensa, se provo que pessoal de escalão inferior pode fazer como eu.

Quero segurar meu relacionamento com clientes, portanto eu mesmo farei tudo.

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

RESOLVENDO O PROBLEMA DE DELEGAÇÃO INSUFICIENTE

1. Enfatize mais as medidas de lucratividade a *nível de contratação*. Responsabilize líderes de projeto pela *lucratividade* de cada contrato com clientes (não apenas sub-medidas, tais como tarifas de realização), incluindo atribuição cuidadosa de custos.

2. Modifique o sistema de recompensa: Reduza a importância de horas pessoais faturáveis como medida principal de performance e, em lugar disso, enfatize horas (ou, melhor, dólares) geridas (/os).

3. Maior envolvimento em gestão de decisões relacionadas com atribuição de pessoal a encomendas, procedimentos de distribuição de tarefas. Use esse envolvimento para "pôr em questão" planos de atribuição de pessoal e promover uma visão de atribuição estratégica de recursos (não simplesmente um expediente tático).

4. Introduza avaliações obrigatórias (de todas as tarefas) pelo pessoal, sobre suas experiências de trabalho (ver página seguinte), para rastrear, incentivar e recompensar atividades de transferência de aptidões.

5. Use o processo de apreciação de performance para debater atividades de trabalho, atribuição de tempo, sucesso em transferência de aptidões, no passado.

6. Para identificar oportunidades de eficiência melhorada, conduza "estudos de engenharia industrial" de tipos comuns de tarefa. Volte a examinar arquivos de tarefas anteriores e critique as respectivas estratégias de atribuição de pessoal. Procure oportunidades para desenvolver métodos e treinamento, a fim de conseguir a execução de tarefas básicas a custos individuais mais baixos.

7. Proporcione treinamento de aptidões de gestão para encorajar pessoal experiente a se sentir confortável delegando responsabilidade.

8. Proteja aqueles que delegam (responsabilidade) até encontrarem atividades substitutas. Torne menos arriscado as pessoas assumirem novas tarefas.

9. Se estiver começando de cima, sobrecarregue ou aumente as expectativas para forçar a delegação (de responsabilidade) em matérias menos importantes.

10. Se estiver começando de baixo, contrate primeiro paraprofessionais.

11. Faça uso de equipes semi-permanentes para evitar delegar (responsabilidade) sobre um "grupo".

12. Comece por uma área de prova (parta para sucesso em pouco tempo).

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

DELEGAÇÃO BEM SUCEDIDA

1. **Descreva o Contexto e Importância da Tarefa.**

2. **Descreva a tarefa.**

3. **Estabeleça parâmetros:**

   Prazo

   Alcance

   Formato

   Orçamento (previsão) de Tempo

   Prioridade Relativa

   Recursos Disponíveis

4. **Estabeleça critérios de sucesso.**

   Como a tarefa será julgada

5. **Discuta Monitorização e pontos de Verificação Programada.**

6. **Verifique Grau de Entendimento.**

7. **Solicite expressão de preocupações e RESOLVA elas.**

8. **Repita a explicação de contexto e importância.**

(Fonte: Blanchard, video One Minute Manager)

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

ELOGIANDO E CORRIGINDO

ELOGIAR

1. Cedo e freqüentemente.
2. Aproximadamente certo.
3. O feito específico, não a pessoa.
4. Explique para eles porquê foi útil.
5. Descreva desafio seguinte.

CORRIGIR

1. Corrija imediatamente.
2. Corrija individualmente, em privado.
3. Persiga o erro, não a pessoa.
4. Seja específico: descreva o que está mal.
5. Peça uma explicação - Escute primeiro, fale depois.
6. Esconda suas emoções: não desvie foco para você mesmo.
7. Use como uma oportunidade para ensinar.

(Source: Blanchard, video One Minute Manager)

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

CONDIÇÕES DE EMPREGO IMPORTANTES

	CLASSIFICAÇAO DE SUBORDINADO	CLASSIFICAÇAO DE SUPERVISOR
Apreciação por bom trabalho	1	8
Sentindo-me "por dentro" das coisas	2	10
Ajuda com problemas	3	9
Segurança de emprego	4	
Salário anual/mensal ou semanal	5	
Trabalho interessante	6	5
Oportunidades de promoção	7	
Lealdade para com / de colegas	8	6
Condições de trabalho	9	
Disciplina discreta	10	7

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

CLASSIFIQUE SUA EXPERIÊNCIA DE EMPREGO:

Por gentileza, classifique sua experiência de emprego em uma escala de 1 (discordo em absoluto) a 5 (concordo em absoluto), acerca do seguinte:

1. Quando tarefas e projetos me foram atribuídos, entendi perfeitamente o que se esperava de mim.
2. Quando me foram atribuídas minhas tarefas, eu entendi como elas se integravam nos objetivos gerais do encargo.
3. Quando precisei de respostas para minhas perguntas, ajuda estava à minha disposição.
4. Recebi *feedback* PONTUAL, bom ou mau, sobre meu trabalho.
5. Quando fui corrigido por alguma coisa que fiz ou omiti fazer, a correção foi feita de maneira construtiva.
6. Recebi bom treinamento para me ajudar a melhorar minha performance.
7. Fui mantido informado sobre tudo que precisava saber para fazer bem meu trabalho.
8. Tive a liberdade de tomar as decisões necessárias para executar bem meu trabalho.
9. Fui ativamente encorajado a apresentar ideias novas e fazer suggestões de melhoramento.
10. Reuniões de equipe foram conduzidas de maneira a criar confiança e respeito mútuos.
11. Para este encargo estabelecemos padrões muito altos de performance.
12. Senti que era membro de uma equipe que funcionava bem.
13. Meu trabalho fez bom uso de meus conhecimentos e aptidões.
14. Este encargo me ajudou a aprender e progredir.
15. Meu trabalho era interessante, me tendo desafiado a fazer meu melhor.

É CONVIDADO A FAZER OUTRAS OBSERVAÇÕES AQUI:

Instruções: Para estimular suas observações sinceras, não pedimos que se identifique em este impresso. Todavia, solicitamos que faça seu envio em um envelope fechado, para a secretária do chefe da operação, que juntará suas observações com as de outros que trabalharam em este e outros encargos, para nós podermos revisar nossa performance em geral. Para encorajar respostas, pedimos ainda que escreva seu nome e número de projeto no exterior de seu envelope fechado, de forma que a secretária do chefe da operação possa verificar que respostas foram recebidas.
Perguntas para Codificação:

(a) Que número de projeto tem este encargo?
(b) Qual é seu nível/título?
(c) Quantas horas trabalhou em este encargo?
(d) Quem era seu supervisor imediato?

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

EM QUE QUER SER FAMOSO?

(QUÊ VAI FAZER VOCÊ SE DISTINGUIR?)

Líder de Ideias Inteligentes em uma área especial de atividade

Perito da Indústria

Aptidões Superiores em Assessoria a Clientes

Capacidade Superior para Concretizar Empreendimentos através de outros

Aptidões Especiais em Desenvolvimento Operacional

Aptidão Especial para trabalhar com certos tipos de cliente (ex: entrepreneurs, indivíduos de alto nível financeiro)

Capacidade Superior para Transferir Aptidões a Outros

.....??

.....??

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

CONTRIBUIÇÃO PROPULSIONADA

(THE "LEVERAGED" CONTRIBUTION)

OU

"Que fez você o ano passado que beneficiou o resto da empresa"? (À parte se ter mantido atarefado)

1. Fiz contribuições inteletuais/técnicas que foram usadas por outros.
2. Transferi meu gabarito a outros professionais e/ou associados.
3. Fiz melhoramentos de método que outros usaram.
4. Aumentei a consciência do mercado sobre nossa operação.
5. Angariei trabalho para ocupação de outros.
6. 'Vendi' com sucesso meus colegas a meus próprios clientes.
7. Reforcei (além de manter) relacionamentos já existentes com clientes.
8. Angariei cliente novo, específico, que tem importância estratégica (Qualidade, não somente quantidade).
9. Angariei novo tipo específico de trabalho, que nos ensinou aptidões novas.
10. Aumentei meu valor no mercado.
11. Propulsionei minha contribuição com mais associados / mais professionais de escalão inferior que no passado.
12. Alcancei níveis visivelmente mais altos de satifação de clientes (acima do normal).
13. Outras coisas (especificar).

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

AUTO-AVALIAÇÃO PROFISSIONAL E DEFINIÇÃO DE METAS

1. "Que fez você o ano passado que beneficiou o resto da empresa este ano"?

2. Que vê você como sendo sua maior contribuição para reforçar nosso balancete? (OU "Que fez você que nos torna mais fortes para o futuro "?)

3. Em que maneira é você agora pessoalmente mais valioso no mercado do que era o ano passado? (ou seja, como justificou aumentar sua tarifa pessoal faturável?)

4. Quais são seus planos para se tornar mais valioso no mercado do que o ano passado ? (ou seja, como justifica aumentar sua tarifa pessoal faturável?)

5. Que fez você para se propulsionar mais a si próprio [*to leverage yourself*] do que no passado?

6. Como planeja propulsionar *[to leverage]* mais suas aptidões, no futuro?

7. Quais aptidões novas planeja você adquirir nos próximos três anos?

8. Em baixo se apresentam várias formas de contribuição para a operação. Arrume elas na ordem daquilo que você vê como sendo sua necessidade de modificar sua própria performance. Assim, um "1" indicará o campo a que necessitará dar maior atenção, e um "10 " indicará onde você terá menor necessidade de melhorar. Classifique todos os ítens, e nada de empates, por favor.

   a) Relações com Clientes e Qualidade de Serviço
   b) Contribuições para acumulação de aptidões em outro
   c) Contribuições para Marketing (criação de perspectivas)
   d) Contribuições para Vender a Clientes Novos (perseguição de perspectivas)
   e) Vender Serviços Novos a Clientes já Existentes
   f) Conhecimento Específico da Indústria
   g) Melhorando lucratividade de trabalho em curso
   h) Treinando, Construindo Moral
   i) Contribuições para Gestão de nossa Operação
   j) Desenvolvimento de Aptidões Pessoais.

9. Use a mesma listagem, como na pergunta 8., mas agora atribua tipos diferentes de marcação. Determine seu posicionamento relativamente a seus colegas e semelhantes. Um "1" significará que se julga significativamente abaixo de seus colegas, em esse campo; um "2", um tanto ou quanto abaixo; um "3", mais ou menos ao mesmo nível; um "4", um tanto ou quanto acima; e um "5", significativamente acima de seus colegas.

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

5ª PARTE: DESENVOLVIMENTO DA OPERAÇÃO

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

MELHOR TRABALHO vis-à-vis MAIS TRABALHO

IRÁ ESSE ENCARGO....

1. CONSENTIR QUE ADQUIRAMOS NOVAS APTIDÕES?

2. EXPOR NOSSA GENTE A UM IMPORTANTE CLIENTE NOVO?

3. AMPLIAR (NÃO SOMENTE MANTER) UM IMPORTANTE RELACIONAMENTO NOSSO COM UM CLIENTE JÁ EXISTENTE?

4. CONSENTIR QUE FAÇAMOS MAIS *LEVERAGE* QUE NO PASSADO?

5. CONSENTIR QUE EXIJAMOS REMUNERAÇÃO MAIS ALTA QUE NO PASSADO?

6. CONSENTIR QUE TRABALHEMOS A NÍVEL "MAIS ALTO" NA ORGANIZAÇÃO DO CLIENTE?

7. APRESENTAR NOSSA EMPRESA A UMA INDÚSTRIA NOVA?

8. LEVAR A MAIS TRABALHO COM ESTE CLIENTE?

SE NÃO, PORQUÊ QUEREMOS NÓS ESTE TRABALHO?

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

POSICIONANDO SUA OPERAÇÃO

	Processo Padronizado Ênfase em Execução	Processo Adequado a Cliente Específico Ênfase em Diagnóstico.
ALTO GRAU DE CONTATO COM CLIENTE. VALOR PRESTADO EM "SALA DA FRENTE", OU SEJA, DURANTE INTERAÇÕES COM CLIENTE.	ENFERMEIRO/A	PSICOTERAPEUTA
BAIXO GRAU DE CONTATO COM CLIENTE. VALOR PRESTADO EM "SALA INTERIOR", DO PROFESSIONAL, OU SEJA, CLIENTE SE FOCALIZA SÓ EM RESULTADO.	FARMACÊUTICO/A	CIRURGIÃO NEUROLOGISTA

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

PACOTE DE DESENVOLVIMENTO DA OPERAÇÃO

1. ESCUTANDO
(Aprendendo como clientes pensam)

2. *SUPERPLEASING*
(Cliente já existente, em encargo em curso)

3. CULTIVANDO
(Cliente já existente, fora de encargo em curso)

4. PAQUERANDO
(Transformando em encomendas perspectivas de cliente novo já existente)

5. DIFUNDINDO
(Gerando novas perspectivas de negócio)

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

TÁTICA PARA "ESCUTAR CLIENTES"

JÚRIS DE CLIENTES

SEMINÁRIOS DE INVERSÃO

GRUPOS DE USUÁRIOS

ANÁLISE DETALHADA DE ENCARGOS

VISITAS DE PROFISSIONAIS SUPERIORES

ATENDIMENTO A REUNIÕES DA INDÚSTRIA COM CLIENTES

SONDAGENS DE OPINIÃO

QUESTIONÁRIOS DE *FEEDBACK*

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

ONDE TEM MELHOR RETORNO PARA SEU INVESTIMENTO?

	Cliente já Existente	Perspectiva Nova
Consciente de uma Necessidade		
Inconsciente de qualquer Necessidade		

ALGUNS FATORES QUE INFLUENCIAM RSI
(Retorno Sobre Investimento):

GRAU DE CONCORRÊNCIA

SENSIBILIDADE A REMUNERAÇÃO

LUCRATIVIDADE PROVÁVEL DO TRABALHO

PROBABILIDADE DE O TRABALHO GERAR HAVERES

INVESTIMENTO DE TEMPO REQUERIDO PARA GANHAR TRABALHO

NOSSA PROBABILIDADE DE TERMOS UMA POSIÇÃO FAVORECIDA

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

COMO SE SENTE SENDO UM COMPRADOR?

1. Estou me sentindo **inseguro**. Não estou certo de como detectar qual dos finalistas é genial e qual é simplesmente bom. Esgotei minha capacidade para fazer distinções técnicas.
2. Estou me sentindo **ameaçado**. Esta é minha área de responsabilidade, e embora eu saiba mentalmente que preciso de perícia externa, emocionalmente não é confortável pôr meus assuntos em mão de outra pessoa.
3. Estou assumindo **um risco pessoal**. Pondo meus assuntos em mão de outra pessoa, estou correndo o risco de perder contrôle.
4. Estou **impaciente**. Não chamei logo outra pessoa, ao primeiro sinal de sintomas (ou oportunidade). Tem já muito tempo que venho pensando no assunto.
5. Estou **preocupado.** Com simplesmente sugerirem melhoramentos ou mudanças, essas pessoas vão é insinuar que eu não venho fazendo as coisas bem até agora. Essa gente vai estar de meu lado?
6. Estou **exposto**. Contrate quem contratar, eu vou ter que revelar meus segredos, que não são todos lisonjeiros. Vou ter que sacar minha roupa...
7. Estou me sentindo **ignorante**, e a sensação não me agrada nada. Não sei se meu problema é complexo ou simples. Não sei se poderei confiar que sejam sinceros a respeito: é seu interesse me convencer que o assunto é complexo.
8. Estou **céptico** (incrédulo). Esse tipo de pessoal já me queimou antes. Fazem muitas promessas: Como vou saber qual promessa comprar?
9. Estou **preocupado** que eles ou não têm tempo ou não têm interesse em entender o que torna a situação especial. Vão tentar me vender o que têm e não aquilo que eu preciso.
10. Estou **suspeitoso**. Serão eles esse tipo de profissionais sempre difíceis de pegar, que tratam todo o mundo com arrogante condescendência, que deixam você por fora, que confundem você com sua linguagem ininteligível, que nunca explicam o que estão fazendo nem porquê, que..., que..., que...? Em resumo, esse pessoal vai tratar de meu caso como eu pretendo que ele seja tratado?

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

GESTÃO DE EXPECTATIVAS

1. LIMITES DE SUA ANÁLISE.
2. OBJETIVOS REAIS DO PROJETO.
3. TIPO DE INFORMAÇÃO QUE VOCÊ USARÁ.
4. SEU PAPEL NO PROJETO, PAPEL DO PESSOAL.
5. O PRODUTO QUE VOCÊ ENTREGARÁ.
6. APOIO E ENVOLVIMENTO QUE PRECISA DE PARTE DE SEU CLIENTE.
7. CALENDÁRIO.
8. FREQUÊNCIA E MODO DE COMUNICAÇÃO.

SOURCE: Adapted from PETER BLOCK, FLAWLESS CONSULTING

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

QUÊ QUER O CLIENTE?

ESSA "SOLUÇÃO" QUE . . .

1. TEM IMPACTO MAIS PERMANENTE (ou)
2. TEM IMPACTO MAIS RÁPIDO (ou)
3. TEM MENOR CUSTO DE ENTRADA (ou)
4. TEM REEMBOLSO MAIS RÁPIDO (ou)
5. IMPLICA MENOR ESFORÇO DE MINHA PARTE (ou)
6. É MAIS VISÍVEL PARA GENTE IMPORTANTE (ou)
7. É A MENOS PERTURBADORA (ou)
8. É A MAIS FÁCIL DE IMPLEMENTAR (ou.....)

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

HIERARQUIA DOS OBJETIVOS DE ACONSELHAMENTO

1. PROVER INFORMAÇÃO SOLICITADA.
2. PROVER SOLUÇÃO PARA PROBLEMA ESPECÍFICO.
3. FAZER DIAGNÓSTICO QUE POSSA REDEFINIR O PROBLEMA.
4. PROVER RECOMENDAÇÕES.
5. DAR ASSISTÊNCIA À IMPLEMENTAÇÃO.
6. GERAR CONSENSO E EMPENHAMENTO.
7. FACILITAR A APRENDIZAGEM DO CLIENTE.
8. MELHORAR A EFICÁCIA ORGANIZACIONAL.

(SOURCE: "CONSULTING IS MORE THAN GIVING ADVICE," BY ARTHUR N. TURNER, HARVARD BUSINESS REVIEW, SEPT.- OCT. 1982)

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

FATORES QUE AFETAM PERCEPÇÕES DE CLIENTES SOBRE VALOR

1. ENTENDIMENTO E EXPLICAÇÃO.
2. SENTIDO DE CONTRÔLE.
3. SENTIDO DE PROGRESSO.
4. ACESSO E DISPONIBILIDADE.
5. CAPACIDADE DE RESPOSTA.
6. CONFIABILIDADE.
7. APRECIAÇÃO.
8. SENTIDO DE IMPORTÂNCIA.
9. RESPEITO.

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

ALGUMAS OPORTUNIDADES PARA AUMENTAR VALOR

ENVOLVA MAIS O CLIENTE NO PROCESSO

MANTENHA O CLIENTE INFORMADO SOBRE QUE VAI ACONTECER, QUANDO E COMO

TORNE RELATÓRIOS E APRESENTAÇÕES MAIS ÚTEIS, FÁCEIS DE PASSAR A TERCEIROS

INSTRUA O CLIENTE SOBRE COMO USAR AQUILO QUE ENTREGAMOS A ELE

TORNE REUNIÕES MAIS ÚTEIS PARA O CLIENTE

APRENDA A PERSUADIR, NÃO A DECLARAR ENFATICAMENTE

FACILITE A CAPACIDADE DO EXECUTIVO DO CLIENTE ATUAR EM NOSSO TRABALHO

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

ALGUMAS AÇÕES ESPECÍFICAS SOBRE VALOR

Dite e transcreva resumo de todas as reuniões e conversas telefônicas significativas e remeta cópia ao cliente no mesmo dia ou dia seguinte.

Envolva o cliente no processo por meio de:
- *sessões de brainstorming*
- *dar tarefas a clientes para sua execução*
- *dar opções a clientes e deixar que escolham*

Explicações e documentação claras sobre o que vai acontecer: assegure que o processo é entendido antecipadamente. Se for apropriado, elabore folheto impresso apresentando tudo isso.

Tornando reuniões mais valiosas:
- *Estabeleça ordem de trabalhos e metas específicas antes da reunião.*
- *Envie antecipadamente informação, relatórios - poupe o tempo da reunião para debate, não para apresentação.*
- *Descubra antecipadamente quem são os atendentes, pesquise sobre eles.*
- *Assuma cargo da logística da sala da reunião.*
- *Estabeleça sempre os passos seguintes para ambas as partes.*
- *Chame depois para confirmar que as metas foram atingidas.*

Tornando relatórios mais valiosos:
- *Consiga que o cliente nos instrua sobre formato, apresentação.*
- *Faça provisão de sumário para cliente usar internamente sem alteração.*
- *Faça ler todos os relatórios por pessoa alheia ao projecto, para assegurar legibilidade, compreensão, antes de sua entrega.*
- *Faça provisão de todos os mapas, tabelas, resumos em transparências de retroprojetor para uso interno de clientes.*

Resumos de progresso: escreva eles de tal forma que clientes possam usar internamente sem alteração.

Ajudando clientes a usarem aquilo que nós entregamos:
- *Instrua o cliente sobre como tratar com outros, em sua organização.*
- *Habilite o cliente com passos de evolução de raciocínio.*
- *Aconselhe sobre tática/política de como resultados deveriam ser partilhados dentro da organização do cliente.*

Acesso e disponibilidade
- *Números de telefones residenciais.*
- *Chamamento antecipado quando não vamos estar disponíveis.*
- *Assegure que secretárias sabem onde estamos e quando regressamos.*
- *Assegure que secretárias sabem os nomes de todos os clientes e de todos os membros de equipe relacionados com cada conta de cliente.*
- *Faça esforço para conseguir que clientes se sintam confortáveis com nosso pessoal "júnior", de forma que eles possam estar disponíveis quando nós não estamos.*

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

QUESTIONÁRIO SOBRE SERVIÇO A CLIENTES

RELATIVAMENTE A CADA UMA DAS DECLARAÇÕES SEGUINTES CONCERNENTES A NOSSA EMPRESA, INDIQUE SE: *discorda em absoluto (1); discorda em parte (2); não concorda nem discorda (3); concorda em parte (4); concorda em absoluto (5).*

Você é meticulosos em sua abordagem de seu trabalho.
Você mostra criatividade em suas propostas de resolução (de tarefas).
Você é prestimoso em redefinir nossa percepção de nossa situação.
Você é prestimoso em diagnosticar as causas de nossas áreas problemáticas.
Faz boa atribuição de pessoal para meu trabalho: tem bastante tempo de pessoal superior.
Faz boa atribuição de pessoal para meu trabalho: não tem pessoal de custo elevado fazendo trabalho de pessoal júnior.
Seu pessoal é acessível.
Você cumpre suas promessas de prazos.
Você documenta bem suas atividades de trabalho.
Suas comunicações se apresentam isentas de linguagem ininteligível.
Você proporciona resolução rápida sempre que ela é necessária.
Você escuta bem tudo que temos para falar.
Você se relaciona bem com nossa gente.
Você me mantém suficientemente informado sobre progresso.
Você nos informa antecipadamente sobre como vai proceder.
Você nos notifica prontamente sobre mudanças de campo de ação, procurando ganhar nossa aprovação.
Você presta boas explicações sobre tudo que fez e porquê.
Você não espera por mim para iniciar tudo: antecipa.
Você nos envolve em pontos fundamentais do encargo.
Você possui um bom entendimento de nosso negócio.
Você faz questão de compreender nossa empresa.
Você está atualizado sobre o que está acontecendo em nosso mundo.
Você faz nos sentir como sendo importantes para você mesmo.
Você trata os problemas de nosso relacionamento aberta e rapidamente.
Você nos mantém informados sobre assuntos técnicos que estão afetando nosso negócio.
Você mostra um interesse em nós que ultrapassa as características específicas de suas próprias tarefas.

Se uma pessoa de negócios sua conhecida perguntasse a você sobre sua experiência conosco, você iria nos dar um endosso sem reservas?

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DE DESENVOLVIMENTO DE CLIENTES

1. Ser contratado implica GANHAR e MERECER confiança.
   (Que faz VOCÊ confiar em alguém?)

2. Para ganhar um relacionamento, você deve ser o primeiro: Faça um favor, para obter um favor. A pessoa que você está tentando influenciar deverá perceber visivelmente que você está disposto a ser o primeiro a investir no relacionamento.

3. Para levar qualquer pessoa a acreditar em alguma coisa sua, você terá que demonstrar, não declarar enfaticamente: Ilustre, não conte.

4. Uma meta fundamental de criação de um relacionamento é propiciar oportunidades para demonstrar que você tem uma contribuição a fazer.

5. Antes de poder ajudar qualquer pessoa, você precisa entender aquilo que ela tem em sua mente. Você tem que criar situações em que ela fale mais sobre seus assuntos, preocupações, necessidades.

RESUMO: QUALQUER AÇÃO DE CRIAÇÃO DE UM RELACIONAMENTO TERÁ QUE PASSAR TRÊS TESTES:

Possibilita que você seja visto como sendo generoso com seu tempo e ajuda?
Possibilita que você ilustre suas competências?
Possibilita que você alcance um entendimento melhor da situação de eles?

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

DESENVOLVIMENTO DE RELAÇÕES COM CLIENTES EXISTENTES

TEM AS SEGUINTES FASES:

A. DISPOR O CLIENTE A NOS UTILIZAR DE NOVO

1. Ultrapassando as expectativas do encargo presentemente em curso.
2. Aumentando a quantidade de contatos com o cliente.
3. Construindo o relacionamento de negócio.
4. Construindo o relacionamento pessoal.

B. AUMENTAR NOSSAS CAPACIDADES PARA SERVIR ESSE CLIENTE

1. Aumentando nosso conhecimento da indústria do cliente.
2. Aumentando nosso conhecimento do negócio do cliente.
3. Aumentando nosso conhecimento da organização do cliente.
4. Aumentando nosso conhecimento do próprio cliente.

C. DESCOBRIR E PERSEGUIR O ENCARGO SEGUINTE

1. Criando oportunidades para <u>demonstrar</u> nossa capacidade de ajudar.
2. Desenterrando informação sobre novas oportunidades de ajudar.
3. Compilando provas de oportunidades de ajudar.
4. Criando consciência de oportunidades novas.
5. Criando/Cultivando um patrocinador/amigo/monitor na organização do cliente.

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

DESENVOLVIMENTO DE RELAÇÕES COM CLIENTES EXISTENTES

(CONTINUAÇÃO)

A. DISPOR O CLIENTE A NOS UTILIZAR DE NOVO

1. ULTRAPASSANDO AS EXPECTATIVAS DO ENCARGO PRESENTEMENTE EM CURSO
   Use tempo de desenvolvimento da operação para financiar análise extra.
   Use orçamento para melhorar tempo de execução, serviço.
   Melhore a qualidade de apresentações.
   Mais documentação, explicações.

2. AUMENTANDO A QUANTIDADE DE CONTATOS COM O CLIENTE
   Telefone regularmente.
   Visite em todas as oportunidades.
   Programe reuniões de negócio para próximo da hora de refeição.
   Convide para os escritórios da empresa.
   Apresente seus colegas.
   Faça envolver os líderes de nossa empresa.

3. CONSTRUINDO O RELACIONAMENTO DE NEGÓCIO
   Ajude ele/ela com contatos.
   Organize seminários especiais para pessoal dele/dela.
   Ofereça-se para atender suas reuniões internas.
   Ofereça dia de assessoria grátis sobre assuntos alheios ao projeto.
   Ajude ele/ela a preencher posições vagas de pessoal.
   Envie artigos de imprensa úteis para ele/ela.
   Se possível, encaminhe negócios para ele/ela.
   Comemore aniversários de relacionamento de negócios.

4. CONSTRUINDO O RELACIONAMENTO PESSOAL
   Atividades sociais.
   Lembre aniversários pessoais, de família.
   Consiga ingressos difíceis de obter.
   Faculte o número de telefone residencial.
   Ofereça o uso das instalações/equipamento da empresa.

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

DESENVOLVIMENTO DE RELAÇÕES COM CLIENTES EXISTENTES

(CONTINUAÇÃO)

B. AUMENTANDO NOSSAS CAPACIDADES PARA SERVIR ESSE CLIENTE

1. AUMENTANDO NOSSO CONHECIMENTO DA INDÚSTRIA DO CLIENTE
   Estudar meticulosamente revistas/folhas de notícias da indústria.
   Atender reuniões da indústria com cliente.
   Realizar estudos sobre produtos do cliente.

2. AUMENTANDO NOSSO CONHECIMENTO DO NEGÓCIO DO CLIENTE
   Ler todas suas brochuras, relatórios anuais, outros documentos públicos.
   Pedir para ver seu plano estratégico.
   Oferecer-se para fazer crítica de estudos internos.
   Seminário Inverso.

3. AUMENTANDO NOSSO CONHECIMENTO DA ORGANIZAÇÃO DO CLIENTE
   Pedir mapa da organização.
   Perguntar com quem ele trata mais.
   Perguntar a ele/ela sobre seu patrão.
   Perguntar sobre estrutura de poder.
   Fazer combinação para vir a conhecer outros executivos.
   Passar tempo com júniores dele/dela.

4. AUMENTANDO NOSSO CONHECIMENTO DO PRÓPRIO CLIENTE
   Descobrir como ele/ela são precisamente avaliados.
   Descobrir qual é a razão de seu descontentamento.

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

DESENVOLVIMENTO DE RELAÇÕES COM CLIENTES EXISTENTES

(CONTINUAÇÃO)

C. DESCOBRIR E PERSEGUIR O ENCARGO SEGUINTE

1. CRIANDO OPORTUNIDADES PARA DEMONSTRAR NOSSA INICIATIVA E COMPETÊNCIA
   Ofereça serviços de colegas da empresa.
   Organize reuniões com colegas da empresa.

2. DESENTERRANDO INFORMAÇÃO NOVA SOBRE NECESSIDADES NOVAS
   Use a equipe toda do projeto para recolher informação.
   Consiga ser convidado para as reuniões deles.
   Arranje para se reunir com outros executivos.
   Passe tempo com o pessoal dele/dela.

3. COMPILANDO PROVAS DA NOVA NECESSIDADE
   Oriente análise adicional.
   Se possível, faça entrevistas adicionais.
   Realize estudos especiais.

4. CRIANDO CONSCIÊNCIA DA NOVA NECESSIDADE
   Desperte cedo a atenção dele/dela para áreas problemáticas (Descubra formas de preocupar ele/ela).
   Documente as provas de problemas.
   Compare as estatísticas da empresa dele/dela com as de outras.
   Partilhe os resultados de trabalho feito para outros.
   Indique oportunidades cedo e freqüentemente.

5. LOCALIZANDO UM PATROCINADOR/AMIGO/MONITOR NA ORGANIZAÇÃO DO CLIENTE.
   Determine quem quer mudança.

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

CONSELHOS A UM EXECUTIVO DE RELAÇÕES COM CLIENTES

1. Sua função é tanto criar e envigorar sua equipe interna, para servir seu cliente mútuo, como lidar você mesmo com o cliente: Focalize em ser um treinador fabuloso para sua equipe (tanto interna como externamente).
2. Seja um facilitador e um mediador, uma fonte de AJUDA, não de exigências.
3. A melhor maneira de conseguir que outros cooperem com você é fazer primeiro um favor a eles: Descubra formas de ser prestimoso, antes de você precisar de sua assitência.
4. Pense em formas de tornar mais fácil sua equipe servir o cliente: dê a eles instrumentos, pesquisa, informação em forma fácil de assimilar. Sirva sua equipe e eles servirão seu cliente.
5. Faça que o pessoal queira ser parte de sua equipe: Ajude eles a encontrarem o entusiasmo, o desafio, o excitante nos assuntos de seu cliente.
6. Trabalhe duro para que o pessoal de sua equipe cause boa impressão: suprima a necessidade de seu próprio *ego* - deixe que sejam eles a se exporem ao cliente.
7. Viaje, viaje, viaje: não tem substituto para o contato em pessoa - com os membros de sua equipe e o pessoal do cliente.
8. Mantenha tanto quanto possível ativa a rede de interações com outros executivos de relações com clientes, para descobrir que está trabalhando para eles, quer levando ideias novas a clientes quer construindo uma equipe.
9. Leia (ou faça alguém ler e resumir para você) TODAS as revistas de comércio, publicações de associações industriais, relatórios de análise financeira a respeito da indústria de seu cliente. Faça circular abstratos (facilmente assimiláveis) de toda essa matéria, para cada membro de sua equipe.

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

TÁTICA DE DIFUSÃO
(Por ordem aproximada de eficácia)

PESQUISA DE PRODUTOS DE MARCA REGISTRADA
(Produzindo estudos, análises e dados que concorrentes não possuem)

SEMINÁRIOS

ARTIGOS

PALESTRAS

ATENDIMENTO A REUNIÕES DA INDÚSTRIA

NETWORKING
(ativação regular de rede de contatos)

FONTES DE ENCAMINHAMENTO

ATIVIDADES COMUNITÁRIAS

ASSEGURANDO CITAÇÕES

WEBSITES (de conteúdo útil)

FOLHETOS DE NOTÍCIAS
(publicação interna)

BROCHURAS

CHAMADAS TELEFÔNICAS A FRIO

DIRECT MAIL
(correio direto)

PUBLICIDADE

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

PRINCÍPIOS DE COMO GANHAR CONTRATAÇÃO

1 Se tem qualquer segredo de sucesso, ele reside na capacidade de ver as coisas tanto do ponto de vista da outra pessoa como de nós mesmos (Henry Ford).
2 A única forma de influenciar as pessoas é falar sobre aquilo que elas querem e mostrar como poderão conseguir isso.
3 As pessoas compram por razões suas: não de você. A função que compete a você é descobrir essas razões.
4 O talento chave está em ser bom em conseguir que os clientes falem para você sobre seus problemas, necessidades, desejos e preocupações.
5 Se eles estão falando, você está ganhando: se você está falando, você está perdendo.
6 Não fale demais. Faça perguntas boas e escute.
7 Se você o afirma, eles podem duvidar de você: se eles o afirmam, é verdade.
8 Tem mais decisões de compra que se baseiam em impressões e percepções que em fatos. Não esqueça nunca o papel do simbolismo em criar impressões e percepções.
9 As pessoas odeiam ser objeto de vendas, mas adoram comprar.
10 Você curtirá mais e terá maior sucesso quando parar tentando conseguir aquilo que você quer, para começar ajudando outros a conseguirem aquilo que eles querem.
11 Vender bem leva seu tempo: concentre seu esforços em menor número de prospetos e dedique mais tempo a cada um.
12 Trate todos os prospetos como se fossem já clientes.
13 A grande maioria de projetos profissionais são atribuídos na fase de pré-proposta: a proposta e/ou apresentação formais meramente confirmam (ou destroiem) a decisão já tomada. Se você não puder dispor de tempo, em contato, logo de começo, não se incomode escrevendo a proposta.
14 A compilação de informação é chave do sucesso: quê precisa você saber para entender a situação?
15 Que pode você aprender antecipadamente acerca do negócio deles? - recolha isso!
16 Focalize sua atenção na pessoa, não em sua função.
18. Comece por enfatizar - e siga enfatizando - os aspetos em que concordam. A persuasão falha quando você tenta apressar e omite passos cruciais, na progressão lógica de seu argumento.

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

IDEIAS - GRANDES E PEQUENAS - DE DESENVOLVIMENTO DE UMA OPERAÇÃO

1. TRATE TODOS PROSPETOS COMO CLIENTES
2. ...E SEUS MELHORES CLIENTES COMO PROSPETOS.
3. PERGUNTE: "QUEM QUER MUDANÇA, EM ESTA EMPRESA?"
4. ILUSTRE, NÃO AFIRME.
5. NÃO PODE NUNCA PESQUISAR DEMAIS UM PROSPETO.
6. DÊ PROVAS DE QUE ESTÁ ADEQUANDO TUDO À SITUAÇÃO PESSOAL DE SEU CLIENTE.
7. FAÇA UM FAVOR PARA GANHAR UM FAVOR.
8. PERGUNTE PRIMEIRO SOBRE SUCESSOS: SÓ DEPOIS SOBRE PREOCUPAÇÕES.
9. PERGUNTE: "COMO ESTÁ FAZENDO ISSO AGORA?"; E LOGO, PERGUNTE: "PORQUÊ?"
10. PERGUNTE: "NÃO TEM TEMPO PARA QUÊ?"
11. MUDE TODAS SUAS AFIRMAÇÕES PARA PERGUNTAS.
12. PERGUNTE: "SERIA DE SEU INTERESSE SE ..."
13. DETERMINE O VALOR (QUANTIFICADO) DO PROJETO, LOGO..
14. FALE SOBRE INVESTIMENTO, NÃO SOBRE REMUNERAÇÃO.

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

PRINCÍPIOS DE DESENVOLVIMENTO DE UMA OPERAÇÃO

1. Nem todo o negócio novo é bom negócio: não encha sua fábrica com trabalho sem valor.
2. Daí, esforços de desenvolvimento de uma operação deveriam se concentrar menos em ganhar mais negócio e mais em ganhar negócio de boa qualidade.
3. O tipo mais eficaz de desenvolvimento de uma operação está ao nível do cliente individualizado. Atividades "Difundidas" (que são necessárias) deveriam se restringir a uma porcentagem limitada (pequena) do esforço de marketing.
4. Planos de marketing a nível de cliente específico deveriam ser elaborados por cada profissional superior para clientes ou prospetos que são seus alvos principais, juntamente com um orçamento específico (não faturável) de tempo.
5. Clientes já existentes são as fontes mais prováveis de negócios novos e de maior lucratividade. A maioria das empresas deveriam passar menos tempo tentando ganhar clientes novos, redirigindo seus esforços de desenvolvimento no sentido de tentar ganhar mais negócios de seus clientes já existentes...
6. A base de todo o desenvolvimento de uma operação se cifra em ter uma compreensão das necessidades reais de um dado cliente que seja melhor que a compreensão que têm os concorrentes.
7. A maioria das propostas se ganham ou perdem na fase de pré-proposta: os clientes dão especial atenção a como você procura obter informação relevante. Se você não vai passar tempo com eles no começo, não se incomode escrevendo a proposta.
8. Daí, a maioria das empresas deveria escrever menos propostas e dedicar mais tempo e dinheiro a propostas-alvo selecionadas cuidadosamente.
9. A pesquisa de mercado resulta: você sabe muito menos acerca de seus clientes do que pensa.
10. No escritório, todos devem ter um papel a desempenhar em desenvolvimento da operação, mas não será o mesmo papel para todos: cada um de acordo com suas capacidades individuais.
11. Os 4 Ps de marketing incluem "Produto": aperfeiçoamentos de serviço e novo desenvolvimento de serviço são instrumentos de desenvolvimento de grande importância.
12. *Cross-selling* é duro: serviços integrados funcionam melhor.

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

DEBATE SOBRE PASSOS DE AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE UMA OPERAÇÃO COMUM

1. Modifique o sistema de recompensa para incentivar e recompensar esforços de desenvolvimento da operação e/ou resultados.
   (Passo essencial)
2. Trabalhe com profissionais para ajudar eles a desenvolverem planos estratégicos pessoais.
   (Essencial)
3. Instale sistema de planos de ação pessoal de desenvolvimento de operação.
   (Central para qualquer esforço)
4. Instale sistema de seguimento e responsabilização para os planos.
   (Essential)
5. Avalie lista atual de clientes quanto a oportunidades potenciais de negócios novos; estabeleça orçamento específico de tempo para os melhores casos, entre esses.
   (Essencial)
6. Revisões regulares de resultados do desenvolvimrnto da operação para avaliar a qualidade da mistura de negócios.
   (Incrivelmente valioso)
7. Desenvolva critérios de "triagem" para avaliar oportunidades novas.
   (Passo importante para controlar a qualidade do trabalho trazido para a operação)
8. Feedback de clientes obrigatório.
   (Incrivelmente poderoso)
9. Conceba atividades de "Escutando Clientes".
   Esforço de pesquisa de vez única.
   (Bom para sensibilizar profissionais; meia-vida limitada)
   Mudança contínua em processo de operação.
   (Meio excelente de permanecer em contato com necessidades do mercado)
10. Desenvolva medidas de rastreio contínuo para vigiar e avaliar atividades de desenvolvimento da operação.
    (Fichas visíveis de marcação e dispositivos de monitorização são altamente motivadores)
11. Elabore lista de prospetos.
    (Grande passo, se feito a nível individual ou de pequeno grupo)
12. Reveja lista de prospetos e organize em ordem de prioridade.
    (Melhor se feito por pessoa de fora do grupo para agir como consciência)
13. Elabore planos de marketing além demarcações.
    (Somente se equipe formal organizada, com seguimento)
14. Programa de treino em aptidões para vendas.
    (Ótimo passo, se as pessoas querem aprender. Não vai fazer que queiram.)

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

15. Elabore lista de forums, ordenados por prioridade, para cobertura.
(Útil)
16. Contratação de Acesso Superior para realçar potencial de marketing da operação.
(Ocasionalmente merecedor de consideração)
17. Sonde profissionais sobre atitudes e crenças acerca do desenvolvimento da operação.
(Passo a realizar cedo. Poderia ser necessário para avaliar amplitude de esforço de mundança requerido).
18. Faça provisão de pessoal apoiante dedicado a ajudar o desenvolvimento da operação.
(Ajuda, se não se usa como evasiva)
19. Elabore esquema de segmentação do mercado. Compare e contraste os segmentos.
(Somente para os mais avançados)
20. Analise (Compare e contraste) ofertas de serviço.
(Útil para se saber onde ganhar dinheiro)
21. Desenvolva ítens de descrição de base atual de clientes.
(Utilidade moderada, a não ser que faça parte de um plano dirigido a esforço para clientes existentes)
22. Descubra que está fazendo a concorrência.
Esforço de pesquisa de vez única.
(Conveniente, mas não essencial)
Mudança contínua em processo de operação.
(Ajuda)
23. Elabore "Livro de Trabalho de Métodos de Desenvolvimento de Operação" plenamente abrangente.
(Somente para empresas maiores)
24. Pesquisa de mercado - "Estudo de Imagem " de percepções de clientes.
(Utilidade limitada, se agregado. De valor, se é preservado o feedback específico)
25. Desenvolva base interna de dados:
Capacidades em torno da empresa e experiências de encargos do passado.
(Bases de dados são um grande passo final)
26. Pesquise e documente estórias de sucessos do passado, para facilitar transferência de aptidões.
(Ótimo, se dispõe do tempo. Vale bem a pena, se você estiver já comprometido com um programa de treinamento. Componente essencial de programa de treinamente adequado a cliente específico)
27. Faça estimativa de dimensão do(s) mercado(s).
(Tempo perdido)
28. Eabore uma declaração de posicionamento.
(Perda de tempo absoluta)

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

Estatística de Marketing

1. **Taxa de Negócios Recorrentes:** Que porcentagem de suas receitas recorrerão no próximo ano, sem qualquer esforço?
2. **Capacidade:** Qual é sua capacidade total de marketing (medida em horas/pessoa)?
3. Quantas horas/pessoa ocupa você em uma proposta típica?
4. **Taxa de Ganho-Perda:** Das encomendas a que você concorre, que porcentagem ganha?
5. **Dimensão de Encomendas:** Qual é a dimensão da média de suas encomendas?
6. **Taxa de Penetração:** Da totalidade de remunerações que seu cliente paga por serviços de sua área, qual é a porcentagem que ele paga a você?
7. **Taxa de Fonte Única:** Que porcentagem de seu negócio é ganho em uma base de não concorrência, de fonte única?
8. **Taxa de Clientes Novos:** Das receitas do presente ano, que porcentagem deriva de clientes para os quais você nunca tinha trabalhado anteriormente?
9. **Taxa de Retenção de Clientes:** De seus trinta clientes principais de há cinco anos, que porcentagem são ainda seus clientes? As receitas conjuntas deles têm aumentado, diminuído ou permanecido a nível similar?
10. **Taxa de Serviços Novos:** Da totalidade de suas receitas, que porcentagem deriva de serviços que você não estava oferecendo há três ou cinco anos?
11. **Taxa de Amplitude de Marketing:** Que porcentagem de seus profissionais ou principais tem capacidade comprovada de trazer para a empresa um volume de negócios que seja pelo menos o triplo de nossa receita média por profissional?

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.

AVALIAÇÃO DA SESSÃO

Relativamente a cada uma das seguintes declarações, indique por favor se você: Discorda Em absoluto (1); Discorda em Parte (2); Não Concorda nem Discorda (3); Concorda em Parte (4); ou Concorda Em absoluto (5).

	DISCORDO				CONCORDO
1. Atender a sessão foi uma ocupação produtiva de meu tempo	1	2	3	4	5
2. O conteúdo tinha bastante que era novo para mim	1	2	3	4	5
3. Adquiri ideias que poderei usar em minha prática	1	2	3	4	5
4. Tinha bastante debate de participação	1	2	3	4	5
5. Em resultado da sessão, é provável que eu passe a fazer as coisas de maneira diferente	1	2	3	4	5
6. Tive chance de pôr questões que me preocupam	1	2	3	4	5
7. O tempo da sessão foi bem utilizado	1	2	3	4	5
8. A documentação facultada foi útil para mim	1	2	3	4	5
9. O líder do debate mostrou ter bom comando de seu assunto	1	2	3	4	5
10. O líder do debate comunicou bem as matérias	1	2	3	4	5
11. O líder do debate tinha um entendimento suficiente de nosso negócio	1	2	3	4	5

PRESTE AQUI FEEDBACK ADICIONAL:

Que melhoramento recomendaria você para aumentar a eficácia de essa sessão ou outras similares?

Copyright 1996 David H Maister, Maister Associates, Boston, Ma.