

PRO 3483

Gestão Estratégica da Produção

Implementando a estratégia

(leitura sugerida: Capítulo 8 do livro texto)

Três falácias do planejamento estratégico

(Mintzberg, 1994)

- a predição é possível;
- a separação do estrategista do objeto de suas estratégias;
- o processo de planejamento estratégico pode ser formalizado.



O planejamento não pode se dissociar da ação,
demandando comprometimento de todos na organização

Planejamento estratégico X Pensamento estratégico

(Mintzberg e Waters;1985)

- Processos de tomada de decisão burocráticos, o que deveria ser ferramenta de apoio para facilitar o pensamento humano virou camisa de força, uma formalização arbitrária.
- Aos planos criados pela alta administração ou consultores, chamados
- Existe outro padrão ação estratégica que ocorre na ausência de intenções, como resultado de ameaças e oportunidades que demandam respostas no trabalho diário daqueles gerentes que têm a tarefa de executar a estratégia da organização.

estratégias intencionais. + *estratégias emergentes*

Criação efetiva de estratégias em ambientes dinâmicos

(Eisenhardt, 1999)

- Criação de entendimento (intuição) coletivo,
- Estímulo a conflitos rápidos para melhorar a qualidade do pensamento estratégico, sem prejuízo do tempo.
- Manutenção de um ritmo disciplinado do processo decisório.
- Desestímulo a politicagem corporativa.

Estratégia como Regras Simples -1/2

(Eisenhardt; Sull, 2001)

Tipo de regra	Proposta	Exemplo
How-to	Características-chave de como um processo é executado – “O que faz um projeto ser único?”.	Regras Akamai para processos de serviços de clientes: pessoal deve consistir em gurus técnicos, toda questão deve ser respondida na primeira chamada ou e-mail, e o pessoal de P&D deve rodar pelo serviço de cliente.
Fronteira	Elas focam os gerentes sobre quais oportunidades podem ser seguidas e quais estão fora.	Regra de aquisição cedo da Cisco: companhias para serem adquiridas não devem possuir mais de 75 empregados, 75% dos quais são engenheiros.

Estratégia como Regras Simples -2/2

(Eisenhardt; Sull, 2001)

Tipo de regra	Proposta	Exemplo
Prioridade	Elas ajudam gerentes classificar as oportunidades aceitas.	Regra da Intel para alocação de capacidade de manufatura: alocação é baseada na margem bruta.
Tempo	Elas sincronizam gerentes com o passo das oportunidades emergentes e outras partes da companhia.	Regra da Nortel para desenvolvimento de produtos: o time do projeto deve saber quando um produto tem de ser entregue ao cliente e o tempo de desenvolvimento do produto deve ser menor que 18 meses.
Saída	Elas ajudam gerentes a decidir quando afastar as oportunidades de ontem.	Regra da Oticon para desistir de projetos em desenvolvimento: se um membro chave do time escolher deixar o projeto por outro dentro da companhia, o projeto está “morto.”

Como fazer o monitoramento e mensuração dos resultados da estratégia em curso?

“Não existe relacionamento entre as medidas que criamos e a nossa estratégia.”

“Nós usamos apenas 2% do que medimos”.

“As únicas medidas que interessam são as financeiras.”

“Nós gastamos muito tempo e esforço tentando quantificar o inquantificável

“Nosso sistema de medição é tão complexo que ninguém compreende o que é prioridade.

“Nós medimos tudo que é fácil de medir.”

“Nós medimos as coisas erradas, com quatro casas decimais de precisão”

Painel de Avião

Os indicadores de desempenho devem permitir visualizar como estão os vários aspectos das atividades da empresa e adotar as medidas necessárias para eventuais correções de rumo, tal como um painel de controles e comandos de um avião durante o voo (*dashboard*).

Balanced Scorecard - BSC

(Kaplan & Norton, 1992)

Um mapa utilizado por um general conduzindo sua tropa para um território estrangeiro. Este mapa seria necessário para se ter conhecimento detalhado do local e para comunicar aos oficiais e ao resto da tropa a estratégia de guerra.

Balanced Scorecard - BSC

(Kaplan & Norton, 1992)

- Um mapa estratégico – o desempenho da organização em quatro perspectivas, envolvendo, além da tradicional *perspectiva financeira*, a *perspectiva do cliente*, a *perspectiva do aprendizado & crescimento* e a *perspectiva dos processos internos*, formando um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho da organização.

Perspectiva financeira

(Kaplan & Norton, 1992)

- Os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar uma dupla função:
 - definir o desempenho financeiro esperado da estratégia,
 - servir de meta principal para as demais perspectivas.
- Exemplo de indicadores:
 - *crescimento da receita e mix,*
 - *redução de custos/melhoria da produtividade, e*
 - *utilização dos ativos / estratégia de investimento.*

Perspectiva do cliente

(Kaplan & Norton, 1992)

- Fornece uma visão clara dos segmentos de mercado e clientes, bem como do desempenho da unidade de negócio nestes segmentos.
- Um desempenho pouco satisfatório desta perspectiva é um indicador de declínio futuro, mesmo que a *perspectiva financeira* revele resultados favoráveis.
- Exemplo de indicadores:
 - *satisfação dos clientes, retenção de clientes, conquista de novos clientes, lucratividade do cliente e parcela de mercado nos segmentos-alvo.*

Perspectiva dos Processos Internos

(Kaplan & Norton, 1992)

- Permite identificar os processos críticos, nos quais a unidade de negócio deve se superar.
- Estes processos devem capacitar o negócio a entregar a proposição de valor do segmento-alvo e satisfazer as expectativas do acionista.
- O gerenciamento de processos no contexto do BSC não deve se prender a processos existentes, sendo necessário, com frequência o mapeamento de novos processos.

Perspectiva dos Processos Internos

(Kaplan & Norton, 1992)

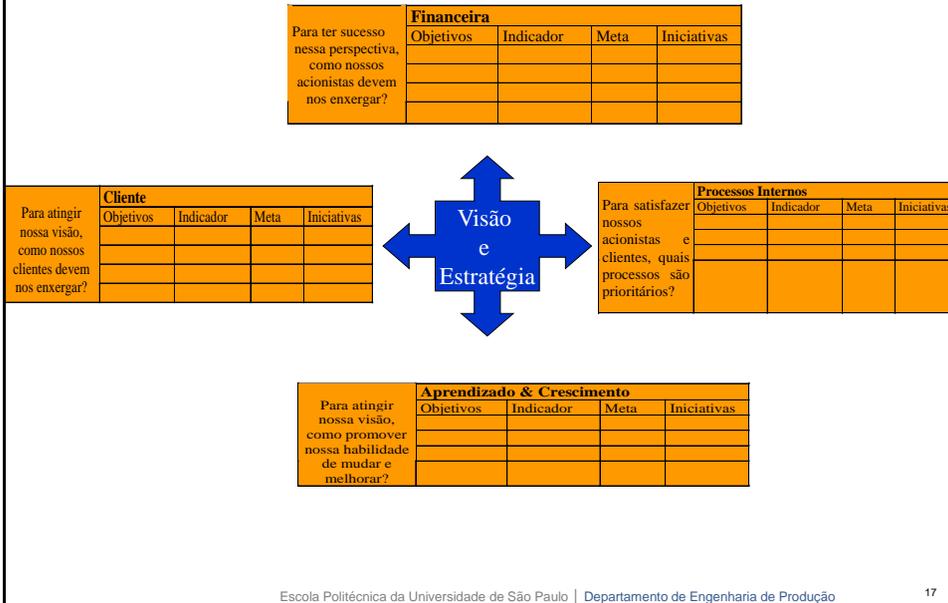


Perspectiva de Aprendizado & Crescimento

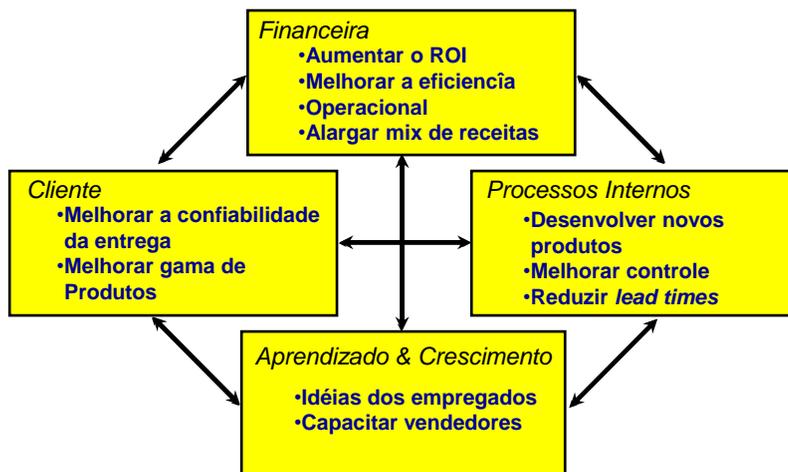
(Kaplan & Norton, 1992)

- Identifica a infra-estrutura que a organização precisa construir para criar no longo prazo o aprendizado e o crescimento que são requeridos para atingir os objetivos em outras perspectivas.
- Qualquer mapa estratégico deve definir as competências essenciais, tecnologias e a cultura organizacional necessárias para suportar a estratégia da organização.
- Três pontos básicos: **pessoal, sistemas e procedimentos**.
- Estes objetivos capacitam a empresa a alinhar os recursos humanos, a informação e a tecnologia com a estratégia.

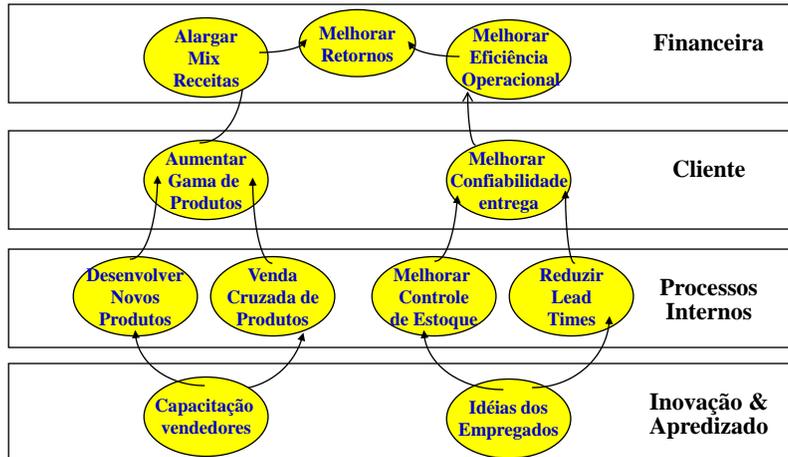
Balanced Scorecard



Perpectivas *Balanced Scorecard*: exemplos



Mapa Estratégico – Exemplo de BSC



Exemplo de BSC- NAM&R

(Kaplan e Norton, 2001)

CASE MOBIL NORTH AMERICA MARKETING AND REFINING (NAM&R)

- Área de Atuação: *commodity* (gasolina), intensivo em capital, alto custo de matéria prima
- Estratégia inicial: diferenciação do produto pela marca e atributos específicos.
- Nova proposta: atrair clientes que comprassem mais gasolina do que a média, que adquirissem mais produtos *premium*, dispostos a pagar preços mais altos por uma experiência de compra de melhor qualidade e que comprassem nos postos de varejo outros produtos além da gasolina.
- Estratégia:
 - (1) reduzir custos e melhorar a produtividade em toda a cadeia de valor
 - (2) gerar maiores volumes de vendas de produtos e serviços com preços mais altos.

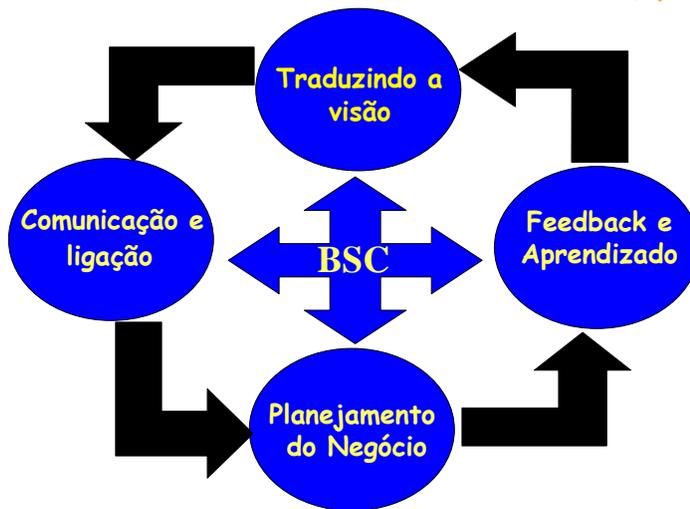
Exemplo de BSC- NAM&R

(Kaplan e Norton, 2001)



Balanced Scorecard - Implementação

(Kaplan & Norton, 1992)



Balanced Scorecard - Implementação

(Kaplan & Norton, 1996)

- Estes quatro processos refletem uma seqüência iterativa de ações. Para chegar a um sistema de gerencialmente estabilizado, que pode demandar cerca de trinta meses, sendo que a organização pode percorrer estes quatro processos duas ou três vezes.



Balanced Scorecard - tradução da visão

(Kaplan & Norton, 1996)

- Ajuda a construir um consenso em torno da visão e da estratégia da organização. Deve-se evitar declarações vagas como “o melhor da classe”.
- É importante integrar objetivos e medidas de desempenho.



Balanced Scorecard - comunicação e ligação

(Kaplan & Norton, 1996)

- Permite que o BSC seja comunicado em todos os níveis ligando os objetivos departamentais aos individuais, constituindo um processo em cascata.
- Deve-se evitar que os incentivos individuais priorizem as metas de curto prazo, alinhando-os a estratégia da organização.



Balanced Scorecard - planejamento do negócio

(Kaplan & Norton, 1996)

- Permite a integração dos planos financeiro e de negócios. Como a maior parte das organizações implementa uma série de programas de mudança simultaneamente, cada um com seus gurus e consultores e todos concorrendo pelo tempo e recursos dos principais executivos, o BSC pode ser uma forma de integrá-los em torno das estratégias de longo prazo.



Balanced Scorecard - feedback e aprendizado

- Dá a organização à capacidade de aprendizado estratégico.
- Com o BSC, uma organização pode monitorar seus resultados nas quatro perspectivas, permitindo a modificação das estratégias em curso, refletindo o aprendizado organizacional.



(Kaplan & Norton, 1996)

Dificuldades na implementação do BSC

(Kaplan, 1999)

- A alta gerencia não está envolvida, ficando o BSC delegado a média gerência, que não possui uma visão clara da estratégia da organização como um todo.
- Apenas um executivo da alta gerencia tenta construir o BSC sozinho, geralmente o financeiro ou o de planejamento.
- As responsabilidades do BSC não são compartilhada pelos níveis mais baixos da organização - divisões, unidades de negócio e departamento individuais.

Dificuldades na implementação do BSC

(Kaplan, 1999)

- Tratar o BSC com um único evento, e não como um processo contínuo, em que os objetivos, indicadores e metas podem ser revistos, com base no aprendizado da organização.
- Confundir o BSC com um projeto, delegando a implementação a um consultor externo, gastando com a automatização de todos os dados e criando uma interface padrão de relatório
- Introduzir o BSC apenas por compensação, adicionando medidas não financeiras aos programas de incentivos.

Implementação do BSC - Pesquisa

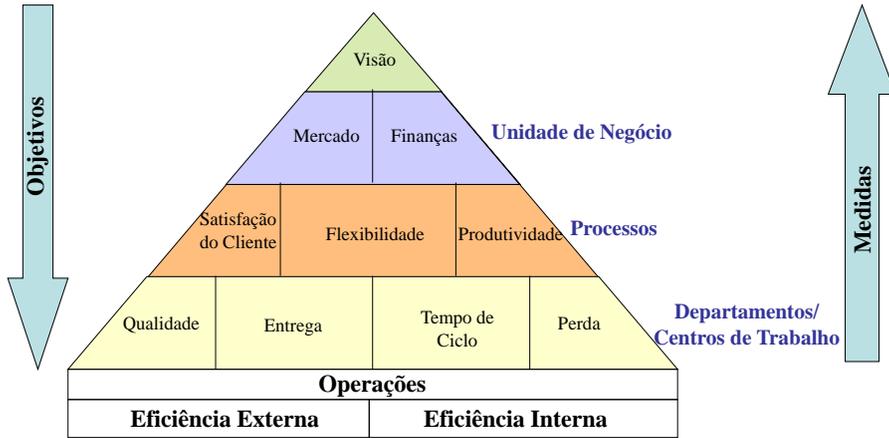
(Mercer, 1999)

- Pesquisa com 214 empresas, identificou que 88% consideram que os resultados do BSC são mais efetivos quando vinculadas a sistemas de recompensas.

Pirâmide de Desempenho

Performance Pyramid

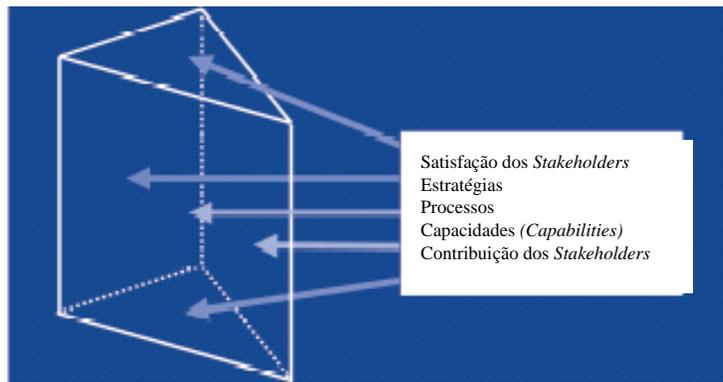
(Cross & Link, 1990)



Prisma de Desempenho

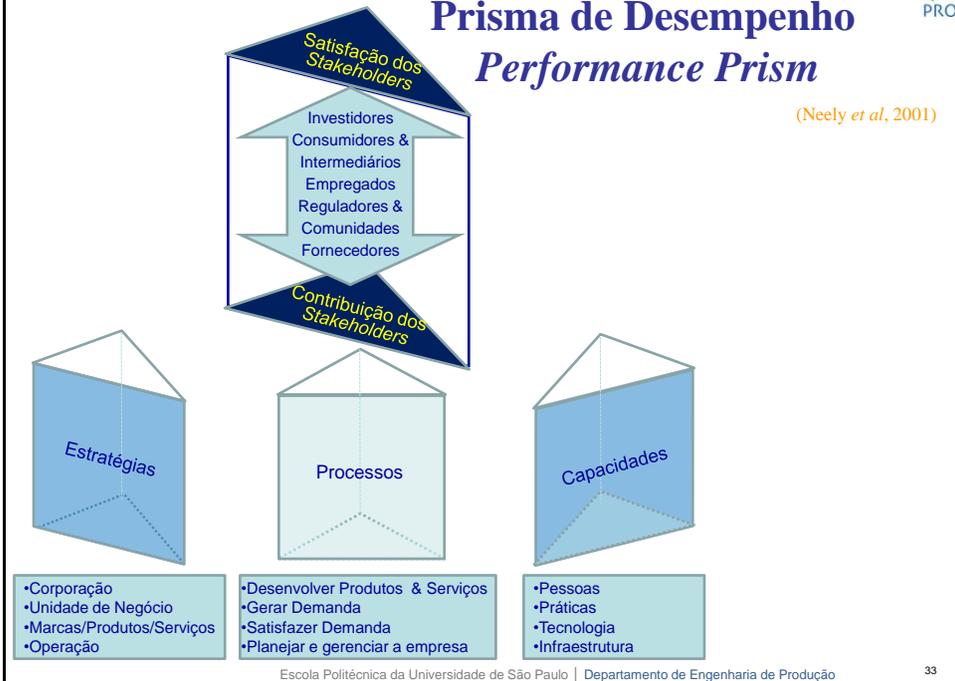
Performance Prism

(Neely et al, 2001)



Prisma de Desempenho *Performance Prism*

(Neely et al, 2001)



Como sintetizar e comunicar a estratégia em curso?

“Roda” da Estratégia

(Montgomery, 2012)



Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios

(Osterwalder; Pigneur, 2011)

Modelo de Negócios:

Identifica o Propósito e as Características Únicas do Negócio

- **O que é o meu produto/serviço** e o que ele faz?
(Qual é a oportunidade / problema?)
- Em que **ele é diferente de outros** produtos/serviços?
- **Quem** o comprará?
(O mercado que ele irá atuar)
- **Por que** eles o comprarão?
(Qual sua solução)
- Como o produto/ serviço **será promovido e vendido/oferecido?**

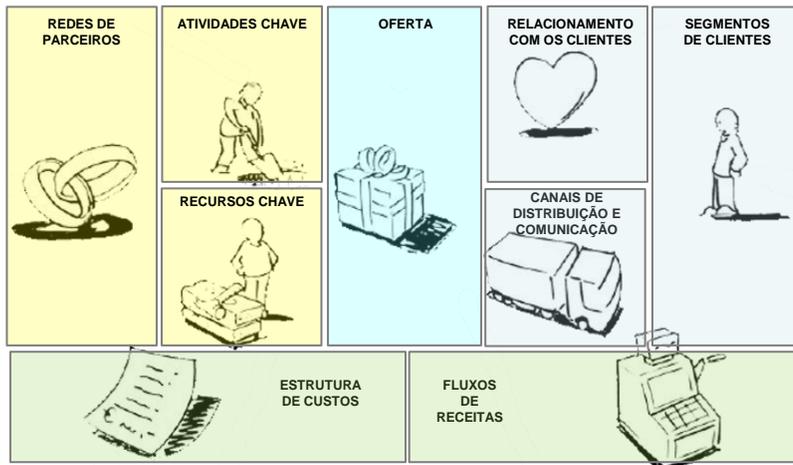
Modelo de Negócios: 4 áreas

(Osterwalder; Pigneur, 2011)



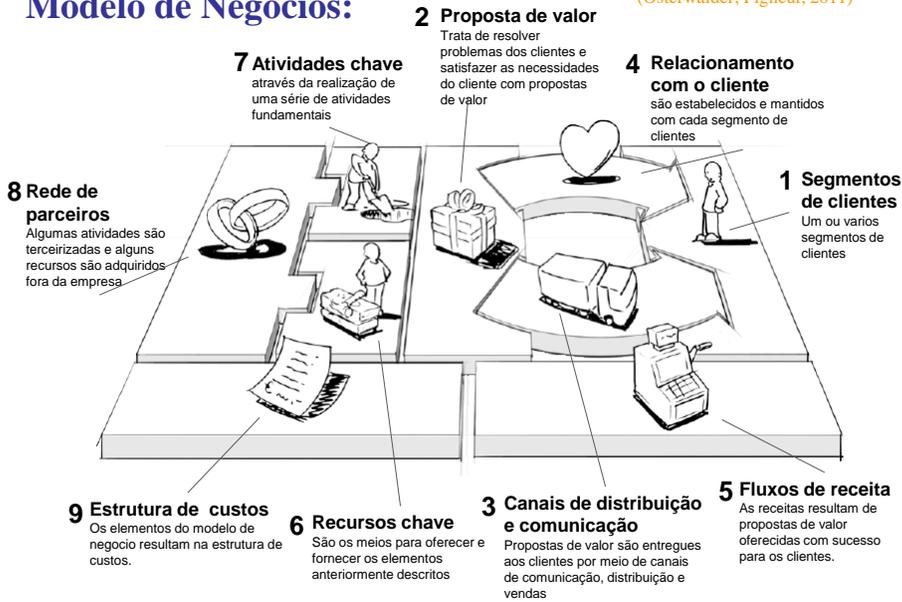
Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios

(Osterwalder; Pigneur, 2011)



Modelo de Negócios:

(Osterwalder; Pigneur, 2011)



Modelo de Negócios: “canvas”

<p>REDES DE PARCEIROS (PARCEIROS ESTRATÉGICOS)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Parceiros chave •Fornecedores chave •Recursos chave obtidos de parceiros •Atividade chave feitas por parceiros <p>MOTIVAÇÃO PARA PARCERIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Otimização e economia •Redução de riscos e incertezas •Fornecedores chave •Acesso a certos recursos e atividades 	<p>ATIVIDADES CHAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> •Atividades chave requeridas pela proposta de valor •Canais de distribuição? •Relações com clientes •Fluxo de receitas <p>CATEGORIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Produção e economia •Solução de problemas •Plataforma/Rede <p>RECURSOS CHAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> •Recursos chave requeridos pela proposta de valor •Canais de distribuição? •Relações com clientes •Fluxo de receitas <p>TIPOS DE RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Físicos •Intelectuais (marca, patentes, direitos, dados) •Humanos, •Financeiros 	<p>OFERTA (PROPOSTA DE VALOR)</p> <ul style="list-style-type: none"> •valor entregue ao cliente •Problema do cliente que se ajuda a resolver •Ofertas aos diferentes segmentos de clientes de pacotes de produtos / serviços •Necessidades de clientes satisfeitas <p>CATEGORIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Novidade •Desempenho •Customização •"Fazer Acontecer" •Design •Marca/status •Preço •Redução de custos •Redução de risco •Acessibilidade •Conveniência/Facilidade de uso 	<p>RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> •Tipo de relacionamento estabelecido e mantido com cada segmento de clientes •Relacionamentos já estabelecidos •Como se integram e oneram o modelo de negócios <p>EXEMPLOS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Assistência personalizada, autosserviço, serviços automatizados, comunidades, cocriação <p>CANAL DE DISTRIBUIÇÃO E COMUNICAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> •Canais para cada segmento de clientes •Como se chega aos clientes •Integração de canais •Que canais funcionam melhor e quais são mais eficientes em custos •O que o canal deve fazer: ser conhecido, ajudar a perceber valor, fazer comprar, entregar, pós-venda 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> •Para quem se cria valor •Quais são os Clientes mais importantes <p>CATEGORIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Mercado de massa •Mercado de nicho •Segmentado •Diversificado •Multiplataforma
<p>ESTRUTURA DE CUSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Custos mais importantes inerentes ao modelo de negócios •Recursos chave mais caros •Atividade chave mais caras •Quais são os Clientes mais importantes <p>EMPRESA VOLTADA MAIS A:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Custos (estrutura de custos enxuta, preço baixo, máxima automação, terceirização) •Valor, (foco na criação de valor, preço premium) <p>TIPOS DE CUSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Fixos (salários, aluguéis, serviços públicos) •Variáveis •Economia de escala •Economia de escopos 		<p>FLUXOS DE RECEITAS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Valor que o cliente está realmente disposto a pagar •Quanto estão pagando •Como pagam •Como prefeririam pagar •Em que medida cada fonte de receita contribui para a receita total <p>TIPOS DE RECEITAS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Venda de ativos. Tarifa por uso •Taxa de assinatura •Aluguel/leasing/empréstimo <p>DINÂMICA DE PREÇOS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Negociação (barganha) •Gerenciamento de receitas •Em tempo real 		