

# 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)



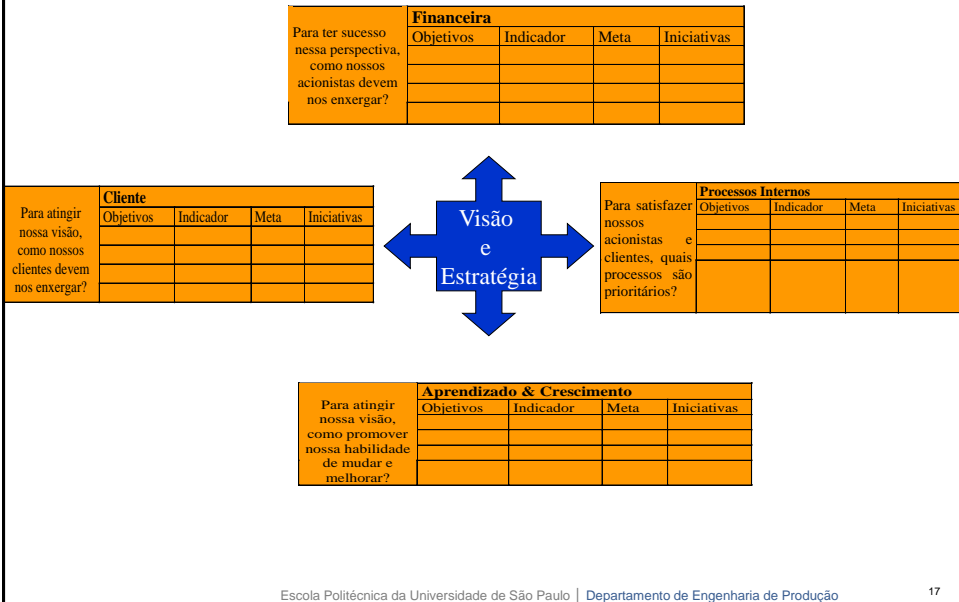
## Perspectiva de Aprendizado & Crescimento

(Kaplan & Norton, 1992)

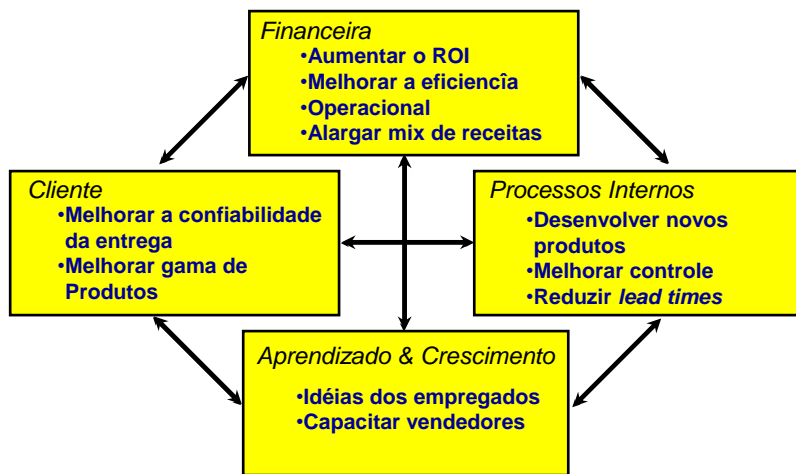
- Identifica a infra-estrutura que a organização precisa construir para criar no longo prazo o aprendizado e o crescimento que são requeridos para atingir os objetivos em outras perspectivas.
- Qualquer mapa estratégico deve definir as competências essenciais, tecnologias e a cultura organizacional necessárias 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.



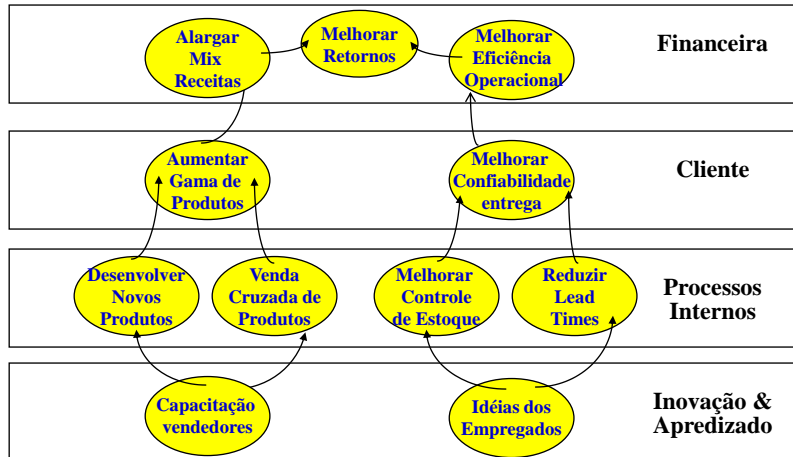
# Balanced Scorecard



# Perpectivas *Balanced Scorecard*: exemplos



## Mapa Estratégico – Exemplo de BSC



## Exemplo de BSC- NAM&R

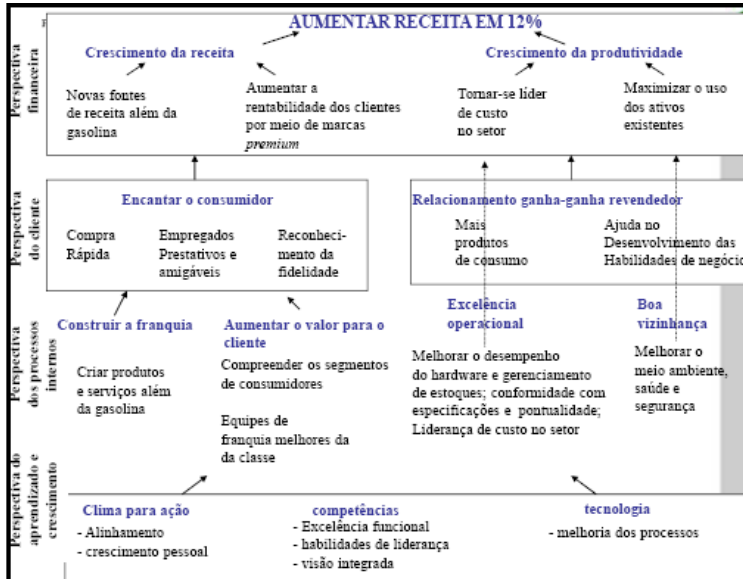
(Kaplan e Norton, 2001)

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.

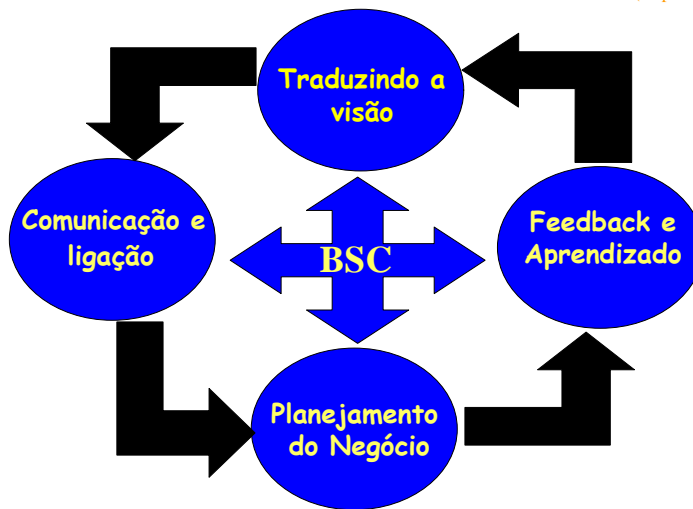
# Exemplo de BSC- NAM&R

(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

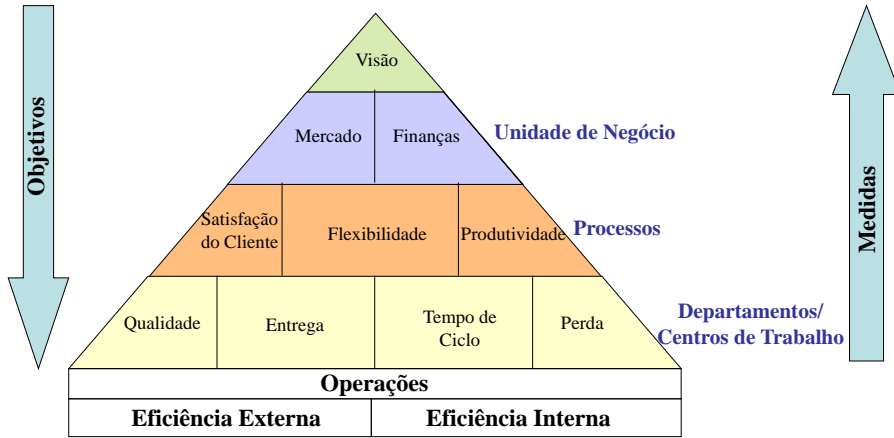
(Mercer, 1999)

- 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

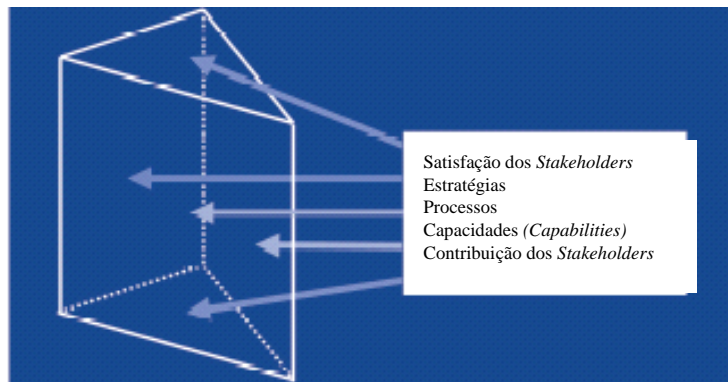
(Cross & Link, 1990)



# Prisma de Desempenho

## Performance Prism

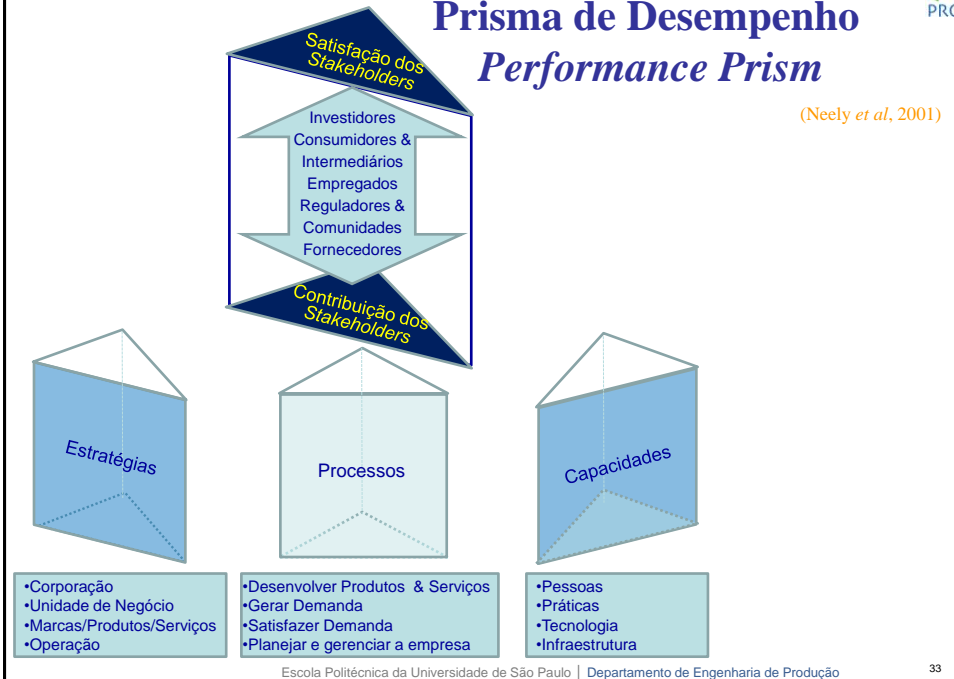
(Neely et al., 2001)





# 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)

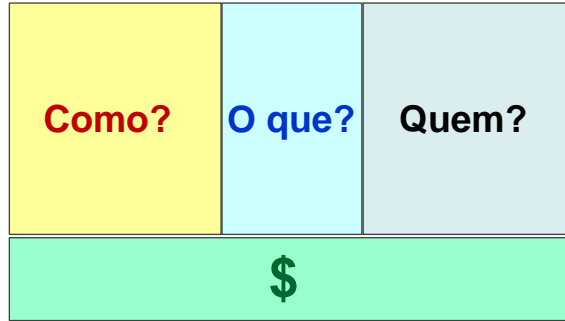
### Modelo de Negócios:

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