

PRO5836 – Estratégias para competitividade

Implementando a Estratégia

Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo

Você sabe qual é a estratégia em curso da organização em que trabalha?

Sabe como suas atividades diárias contribuem (ou não) para que a organização atinja seus objetivos estratégicos?

Formulação de Estratégias

(Hadighi et al., 2013)

- Segundo Henry Mintzberg, estratégia é uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados.
- O ponto inicial para a formulação de estratégias é considerar que os ambientes corporativos se encontram em constantes mudanças, já que os formuladores destas estratégias tem grande dificuldade em elaborá-las.

Três falácias do planejamento estratégico

(Mintzberg, 1994)

- *a predição é possível;*
- *a separação do estrategista do objeto de suas estratégias; e*
- *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 ; 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*

Estratégias Intencional X Emergente

(Andersen, 2004)

- **Descentralização da Estratégia Emergente**
“existem decisões de gerentes de nível médio que podem influenciar a decisão estratégica da firma”
- **Ênfase no Processo de Planejamento Estratégico**
“ênfase organizacional em missão e metas de longo prazo, planos de ação e andamento de objetivos estratégicos, definidos pelo alto comando da empresa”

Estratégias Intencional X Emergente

(Andersen, 2004)

- Processo de planejamento estratégico é benéfico independentemente do nível de turbulência
 - É sempre importante que a empresa tenha um forte foco em sua missão, metas corporativas, planos de ação e controle estratégico, de modo a definir suas ações com base em “onde ela quer chegar”
- Descentralização da estratégia emergente é mais benéfica quanto mais turbulento é o ambiente
 - Quanto mais turbulento o ambiente, maior a frequência e importância das mudanças, e assim maior a necessidade de decisões rápidas e descentralizadas

Estratégias Intencional X Emergente

(Andersen, 2004)

- A combinação dos dois tipos de estratégias traz ainda melhores resultados em ambientes turbulentos
 - A *descentralização* distribui ações de responsabilidade entre a média gerência e o *processo de planejamento estratégico* coordena estas ações de maneira planejada.
- Estes efeitos são especialmente fortes em empresas internacionalizadas
 - A necessidade de conviver em ambientes nacionais diversos já torna o ambiente geral mais turbulento
 - Sem um planejamento central, a decisão descentralizada pode levar ao caos

Sub-processos

(Eisenhardt e Browns, 2000)

- 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.

Tipos de Regras

(Eisenhardt e Browns, 2000)

Tipo de regra	Proposta	Exemplo
<i>How-to</i>	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.

Tipos de Regras

(Eisenhardt e Browns, 2000)

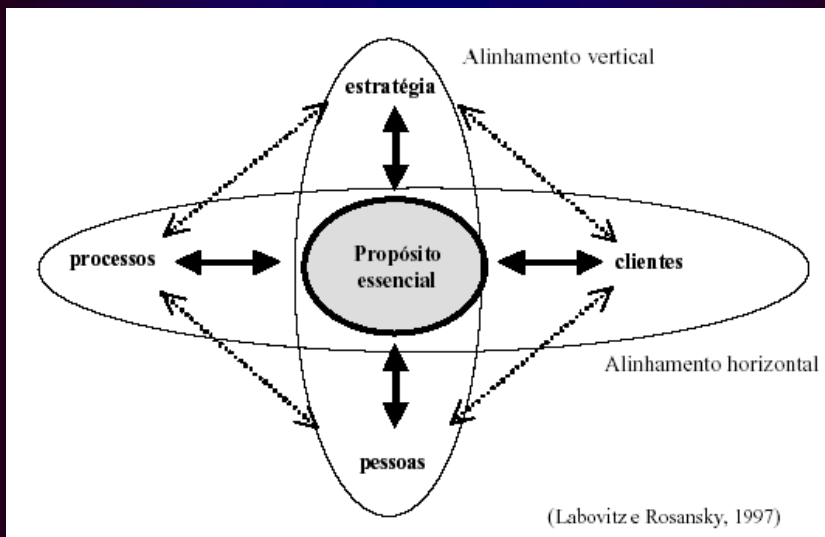
Tipo de regra	Proposta	Exemplo
Prioridade	Elas ajudam gerentes classificar as oportunidades aceitas.	Regra da Intel para alocação de capacidade de manufatura: alocação é baseada na margem bruta.
Tempo	Elas sincronizam gerentes com o passo das oportunidades emergentes e outras partes da companhia.	Regra 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."

Inércia Estratégica

(Hopkins *et al.*, 2013)

- A **inércia estratégica** é definida como a tendência para as organizações permanecerem com o status de resistência à **renovação estratégica**.
- A definição de ambos os conceitos:
 - ✓ **Inércia estratégica**: deixar de se adaptar às mudanças no seu ambiente;
 - ✓ **Renovação estratégica**: adaptar-se às mudanças no seu ambiente.
- Os autores destacam a facilidade de ser exagerado o significado da alta gerência e de se ignorar a influência menos divulgada da inércia da gerência intermediária

Alinhamento Estratégico



(apud Prieto, 2005)

Alinhamento Vertical

(Labovitz e Rosansky, 1997)

- É um alinhamento entre **estratégia** e **pessoas**.
- Trata da rápida compreensão e aplicação da estratégia de negócios que é manifestada pelas ações das pessoas no trabalho [...] quando o alinhamento vertical é alcançado, os empregados entendem a dimensão das metas organizacionais e seu papel para alcançá-las”

Alinhamento Horizontal

(Labovitz e Rosansky, 1997)

- É um alinhamento entre **clientes e processos**.
- A dimensão horizontal envolve a compreensão das necessidades do cliente e o alinhamento dos processos (inter-funcionais) capazes de entregar o que o cliente necessita. A idéia também é identificar quais são os clientes alvo deste processo – o cliente certo.

Grau de Alinhamento

(Labovitz e Rosansky, 1997)

- Ferramenta que fornece uma medida visual e quantitativa do seu alinhamento da organização com referência a 4 elementos: estratégia, clientes, pessoas e processos.
- O perfil obtido por um questionário padronizado com 16 perguntas, em escala de 0 a 10, que indica o grau de concordância com cada uma das afirmações propostas.
- O questionário é respondido individualmente, segundo a aplicabilidade à organização.
- Pontuação máxima possível: 40 pontos em cada elemento.
- Em seguida é realizado o mapeamento do resultado.

Grau de Alinhamento

(Labovitz e Rosansky, 1997)

Estratégia

1. As estratégias da empresa são claramente comunicadas a mim.
2. Os conhecimentos e habilidades que eu preciso ter são definidos a partir da estratégia da empresa.
3. As pessoas aqui sentem vontade de mudar quando é necessário para atender novas estratégias da empresa.
4. Nossos gerentes/supervisores estão de acordo com a estratégia da empresa.

Pessoas

5. Nossa empresa coleta informação dos funcionários sobre como melhorar o trabalho.
6. Meu departamento ou grupo de trabalho é recompensado por seu desempenho como um time.
7. Os grupos dentro da empresa cooperam para melhorar a satisfação do cliente.
8. Quando os processos são modificados, o impacto sobre a satisfação dos funcionários é medido.

Grau de Alinhamento

(Labovitz e Rosansky, 1997)

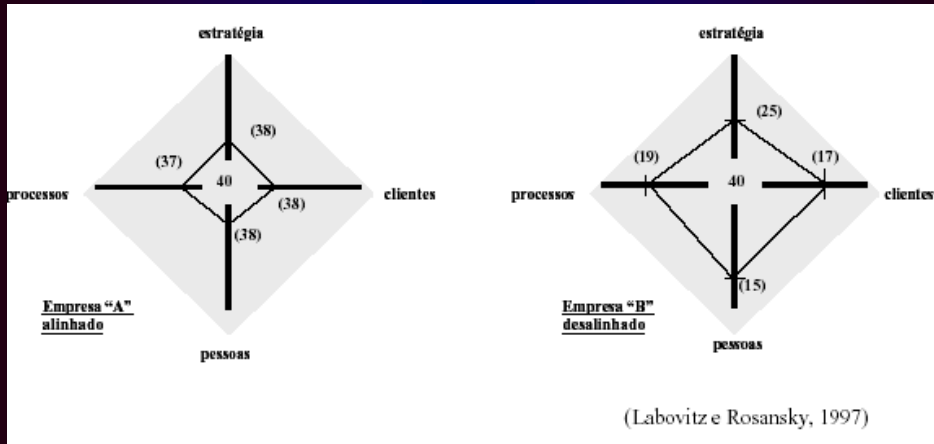
Clientes

9. Para cada serviço que a nossa empresa oferece há uma definição quanto às expectativas/necessidades do cliente.
10. São fornecidas às pessoas desta empresa informações sobre as reclamações dos clientes.
11. As estratégias são periodicamente revisadas para assegurar a satisfação das necessidades dos clientes.
12. Os processos são regularmente revisados para assegurar que são capazes de atender as necessidades do cliente

Processos

13. Nossos gerentes/supervisores cuidam de como o trabalho é feito, bem como dos seus resultados.
14. Nós revisamos nosso processo de trabalho regularmente para saber o quanto ele está funcionando.
15. Quando alguma coisa sai errada nós corrigimos as causas apontadas para evitar que aquele problema ocorra novamente.
16. Os processos são revisados para assegurar que eles contribuem para alcançar as metas estratégicas.

Perfil de Diagnóstico de Alinhamento



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”

Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP 21

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 vôo.

Balanced Scorecard - BSC

(Kaplan & Norton, 1992)

- Um mapa utilizado por um general conduzindo sua tropa para um território estrangeiro. Este mapa seria necessário para conhecer detalhadamente o local e para comunicar aos oficiais e ao resto da tropa a estratégia de guerra.
- 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.
- Três temas financeiros:
 - *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.
- Medidas genéricas: *satisfação dos clientes, retenção de clientes, conquista de novos clientes, lucratividade do cliente e parcela de mercado nos segmentos-alvo.*

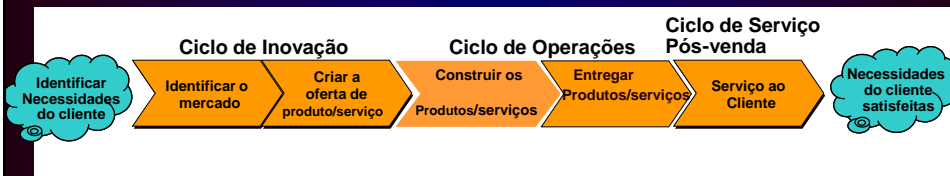
Perspectiva dos Processos Internos

(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)



Kaplan & Norton (1992)

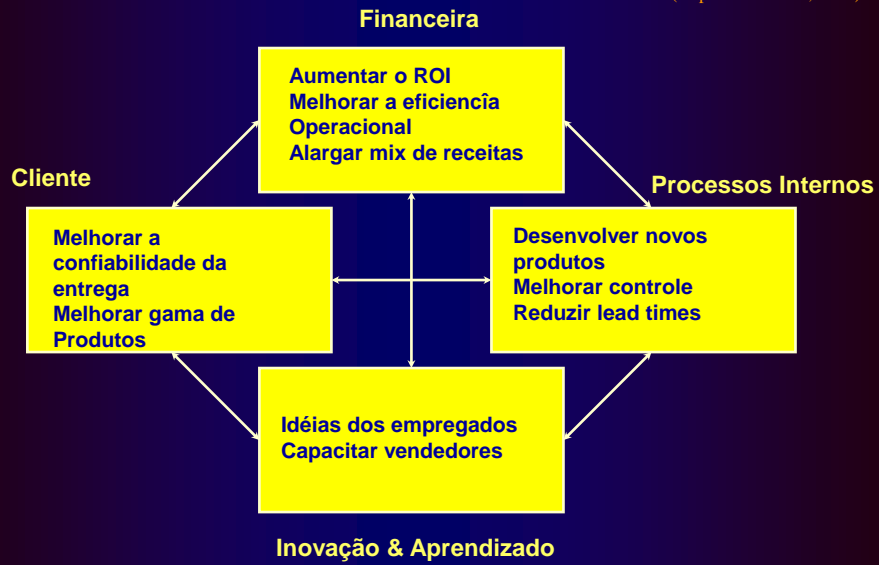
Perspectiva de Aprendizado & Crescimento

(Kaplan & Norton, 2000)

- 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.

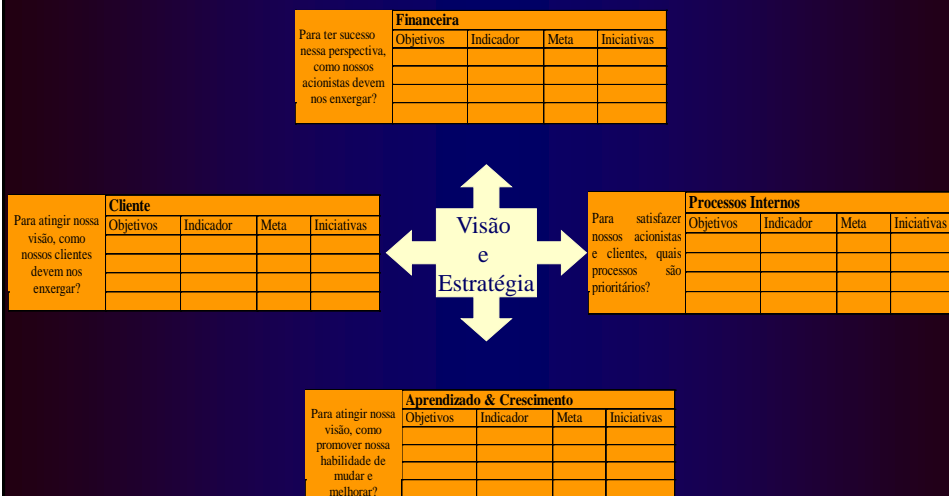
Balanced Scorecard

(Kaplan & Norton, 2000)

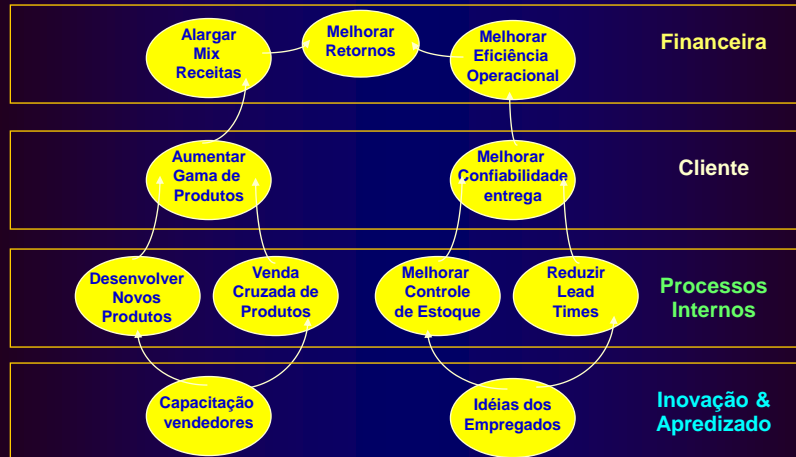


Balanced Scorecard

(Kaplan & Norton, 2000)



Mapa Estratégico - BSC



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, pode-se 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”, expressando-o integrados a 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

(Kaplan & Norton, 1996)

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

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 gerência 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..

Implementação da Medição do Desempenho

(Bourne; Neely; Mills; Platts, 2003)

- Eccles (1991): três fatores importantes para o sucesso:
 - Desenvolver uma arquitetura de informação com tecnologia de suporte;
 - Alinhar incentivos com o novo sistema de medição;
 - CEO deve dar a liderança.
- Kaplan e Norton (1996) identificaram quatro barreiras:
 - Visão e estratégia não realizáveis;
 - A estratégia não ligada às metas de departamentos, equipes e indivíduos;
 - A estratégia não ligada com a alocação de recursos;
 - O *feedback* tático e não estratégico, concentrando-se em resultados de curto prazo.

Implementação da Medição do Desempenho

(Bourne; Neely; Mills; Platts, 2003)

- Meekings (1995): a resistência para a introdução de um sistema de medição do desempenho pode surgir da falta de entendimento ou medo dos riscos pessoais.
- Três elementos para superar isso:
 - Uma arquitetura de medição “top to bottom”;
 - Uma arquitetura de revisão sistemática;
 - Um processo de planejamento de orçamento.
- Hacker e Brotherton (1998): problemas de falta de liderança e resistência à mudança.
- Lewy e Du Mee (1998): dez mandamentos baseados nas cinco coisas que uma empresa deve fazer e cinco coisas que a empresa deve evitar.

Dificuldades para a Medição do Desempenho

(Bourne; Neely; Mills; Platts, 2003)

Experiências e dificuldades dos praticantes pode ser assim resumidas:

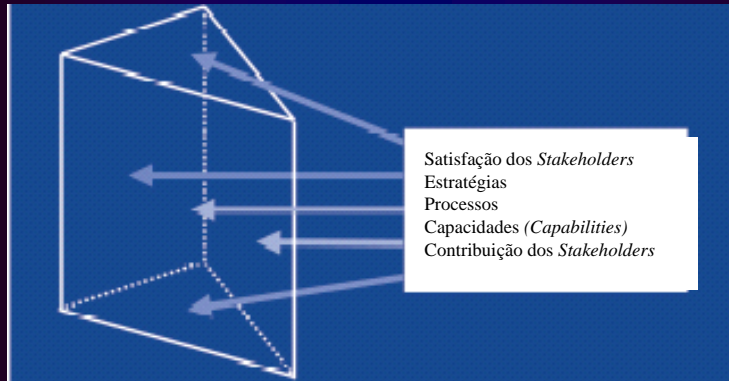
1. Avaliação da importância relativa das medidas e os problemas de identificar os verdadeiros *drivers*;
2. Métricas são mal definidas;
3. Metas são negociáveis, e não baseadas em requerimentos dos *stakeholders*;
4. Métodos de melhoria do “estado da arte” não é usado;
5. Tempo e despesas;
6. Necessidade de quantificar os resultados em áreas que são mais qualitativas, por natureza;
7. Grande número de medidas diluindo o impacto geral;
8. Dificuldade na decomposição de metas para níveis inferiores da organização;
9. Necessidade por sistemas de informação altamente desenvolvidos;
10. Esforço pela perfeição.

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)

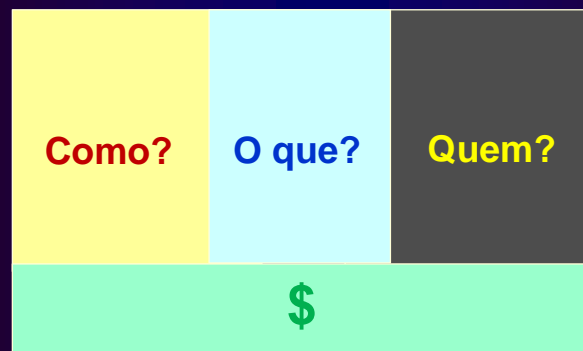
Modelo de Negócios:

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)
- **Porque** eles o comprarão?
(Qual sua solução)
- Como o produto/ serviço **será promovido e vendido/oferecido?**

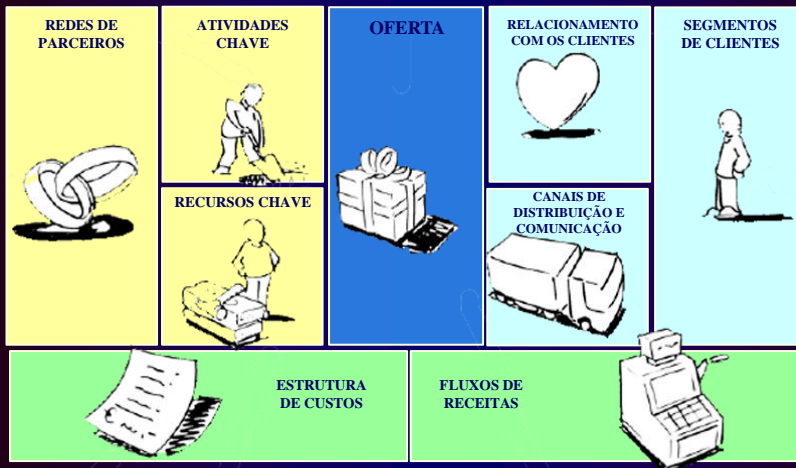
Modelo de Negócios: 4 áreas

(Osterwalder; Pigneur, 2011)



Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios

(Osterwalder; Pigneur, 2011)



Modelo de Negócios:

(Osterwalder; Pigneur, 2011)

