

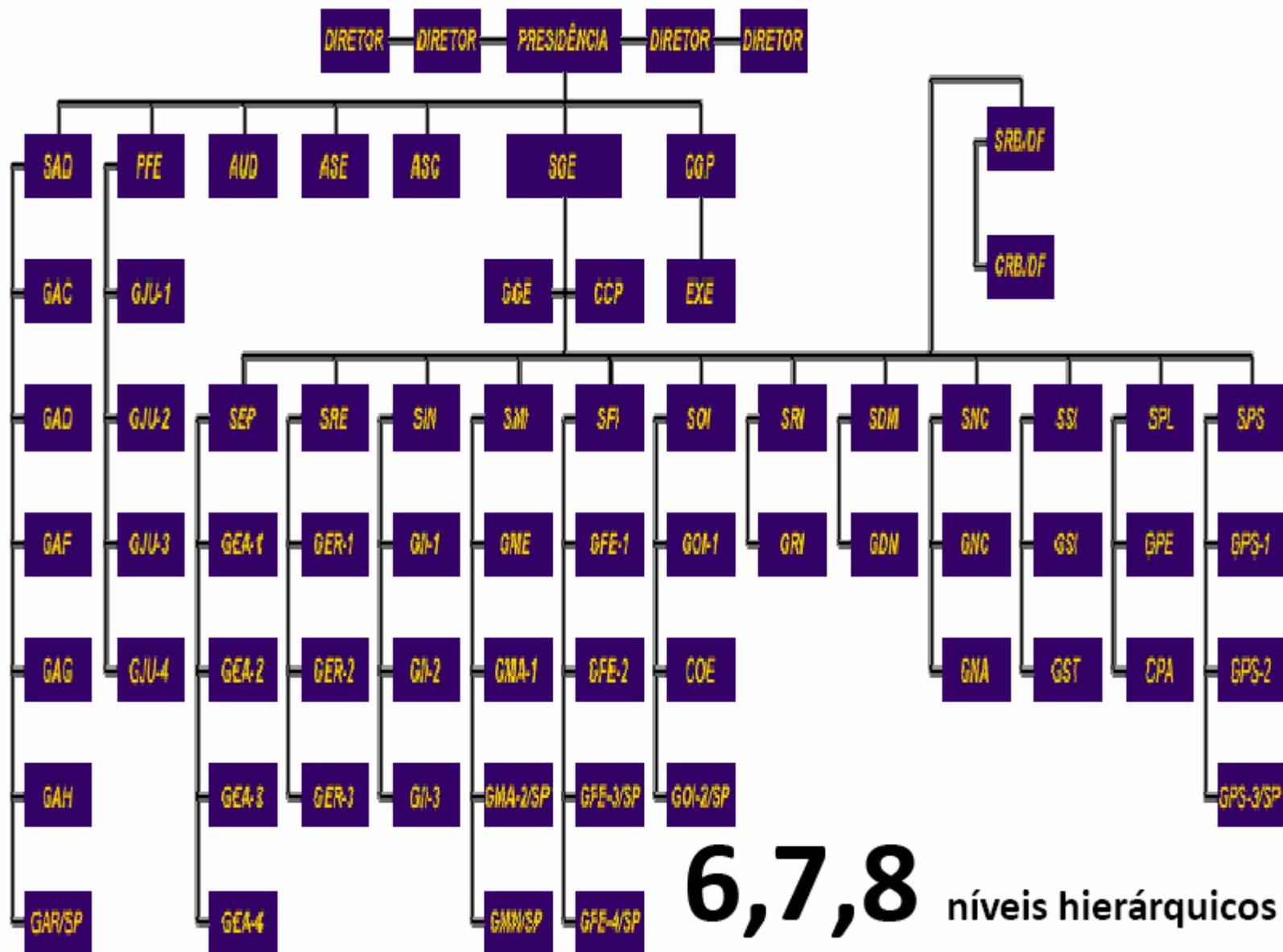
# AS ORGANIZAÇÕES NUNCA SÃO IGUAIS

- Daniela de Souza Campos Soares
- Marcelo Ricci
- Raphael Mattei da Silva
- Thaísa Giorno Dantas Rabaneda Lopes
- Herbert Escobedo Piedra

**Turma 02**

# Em Busca da Excelência

- Filme baseado no livro de mesmo nome escrito por Thomas Peters e Robert Waterman Jr.
- História de casos de sucesso de empresas estadunidenses.
- São apresentadas 8 empresas excelentes no filme.

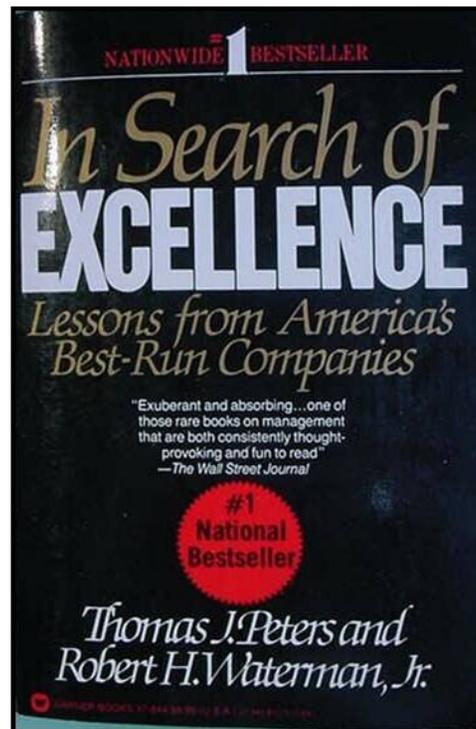


**6,7,8** níveis hierárquicos



# Empresas apresentadas – Filme

- Disney
- Stew Leonard's Dairy Store
- 3M
- Apple

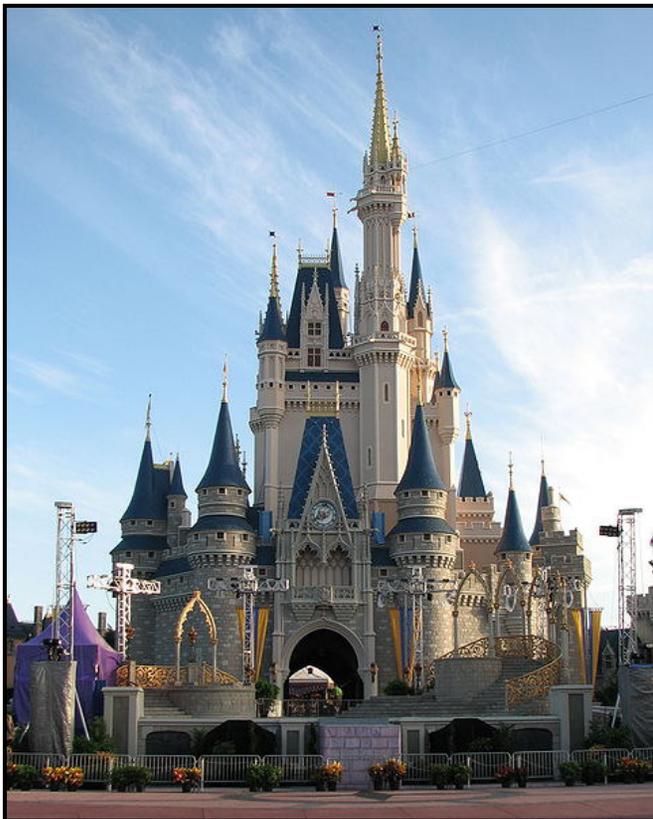


# Disney



# Estrutura do Walt Disney World

- Lake Buena Vista, Flórida, a 32 km de Orlando.
- 121,7 km<sup>2</sup>.
- 4 parques temáticos:
  - *Magic Kingdom (1971)*
  - *Epcot (1982)*



# Estrutura do Walt Disney World

- *Disney's Hollywood Studios*  
(1989)



- *Disney's Animal Kingdom* (1998)



# Estrutura do Walt Disney World

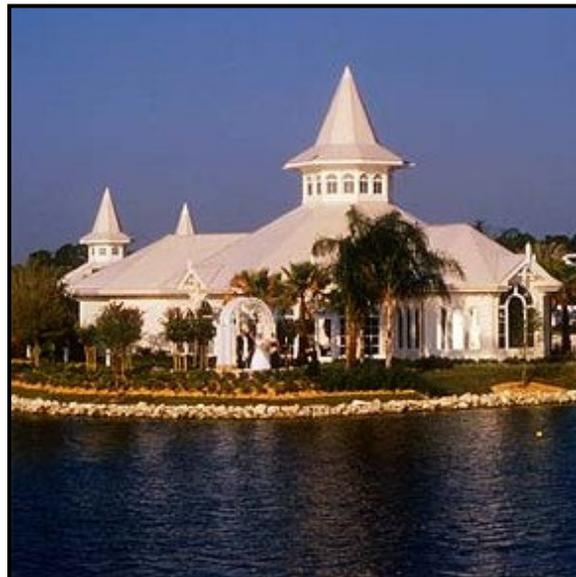
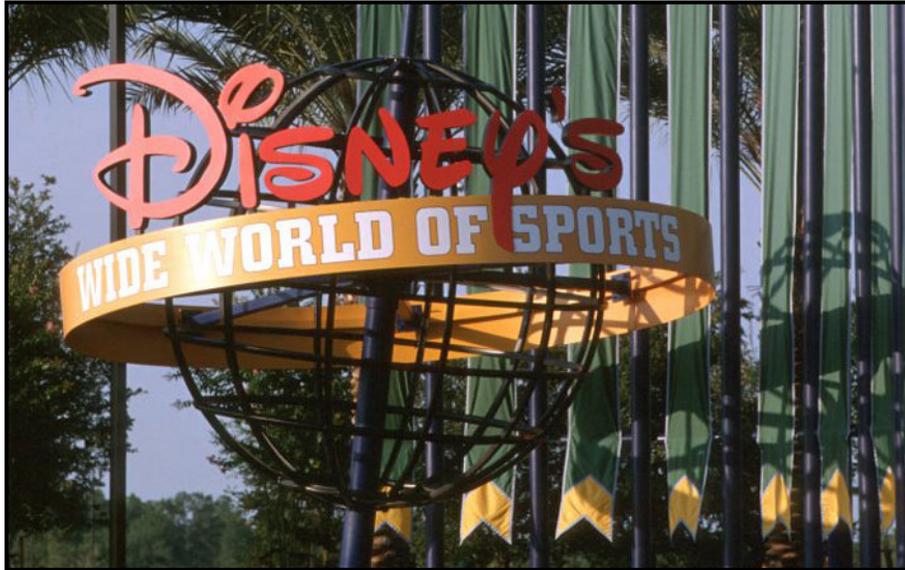
- 2 parques aquáticos:
  - *Blizzard Beach* (1995)



- *Typhoon Lagoon* (1989)

# Estrutura do Walt Disney World

- 33 hotéis resort
- 6 campos de golfe
- 2 spas
- Disney's Wide World of Sports Complex
- Disney's Wedding Pavilion



# Estrutura do Walt Disney World

- Downtown Disney (complexo de entretenimento, lojas e restaurantes)



# Dados da Disney

- Um grupo de US\$22,5 bilhões.
- Mais de 66.000 funcionários (“membros de elenco”).
- Mais de 33 milhões de pessoas visitam o parque a cada ano.
- Perde apenas 15% de seus funcionários de primeira linha por ano.
- Clientes sempre retornam. Quase 70% dos freqüentadores da Disney já a visitaram antes.
- Abre todos os dias, US\$79 o ingresso para um dia em um parque temático.
- De 1985 a 1995: ações da Disney aumentaram quase 20 vezes.
- Em 1984, 23 milhões de visitantes do mundo inteiro, e renda bruta de US\$730 milhões.

# Funcionamento Geral

- Todo o parque e sua administração são voltados para um único objetivo: **satisfazer o cliente.**
- O que a Disney faz? Faz pessoas felizes.
- O que atrai tantas pessoas? A magia irresistível do mundo faz-de-conta da Disney.
- Como manter esse mundo no meio da agitada multidão? Comunicando os valores da empresa a seus funcionários.
- O parque é um grande **palco**, a Disney treina seus funcionários a serem excelentes **artistas** num show ao vivo.
- O programa de treinamento da empresa visa conscientizar os funcionários de que o mundo da Disney é, acima de tudo, uma **produção artística.**
- Publicidade da possibilidade de voltar a ser criança e soltar as rédeas da fantasia para quem visita o parque – **vínculo emocional.**

# Funcionamento Geral

- **Treinamento dos funcionários:**
  - Contratados na Central de Escalação de Elenco.
  - Frequentam a Universidade Disney – Curso Tradição 1 – falam sobre fantasia, para que os funcionários entrem na magia do mundo Disney.
  - Funcionários = membros de elenco
  - Visitantes = convidados
  - Uniformes = fantasias



# Funcionamento Geral

- Responsabilidade de cada membro de elenco: fazer os convidados sentirem-se felizes e especiais.
- Treinamento prático no parque.
- Treinamento dos personagens – secreto. Ilusão precisa ser mantida.
- Lei mais rígida: nunca pessoas fora do elenco podem ver os personagens sem máscaras.



# Funcionamento Geral

- **Bastidores: Parque baixo**

- Labirinto de túneis proibido para turistas.
- Departamento de vestuários, lanchonetes para funcionários e computadores que controlam o parque.

- **Benefícios/Reconhecimento de funcionários:**

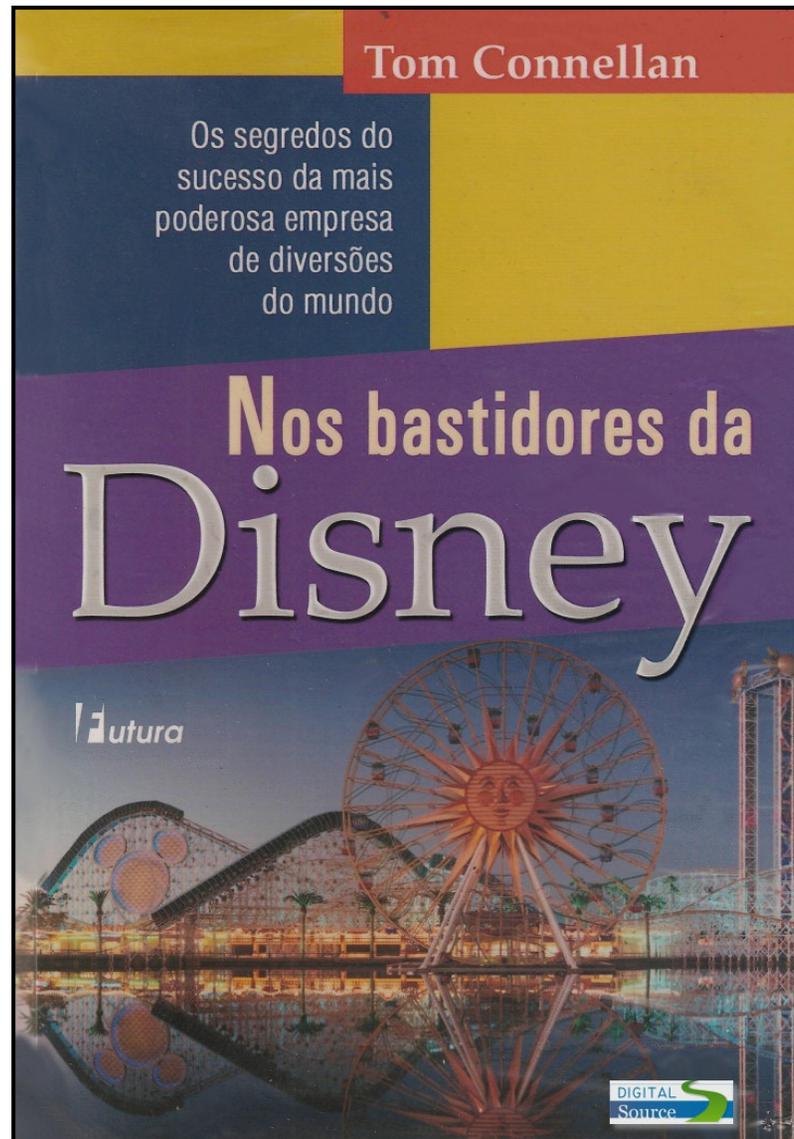
- Para cada 1 dólar de salário há 39 centavos de benefícios.
- Guest Service Fanatic (Fanático pelo Serviço ao Convidado) – chance de concorrer a prêmios.
- Spirit of Disney Award (Prêmio Espírito Disney) – entre os próprios membros do elenco.
- Murais.

# Funcionamento Geral

- **Chave de sucesso da Disney:**
  - Comprometimento com a certeza de que quem visitar o parque vai se divertir, e com o programa de treinamento que a empresa desenvolveu para isso.
  - Faz tudo para ter certeza de que cada um dos seus funcionários entenda seu credo e a importância do papel de cada um no show para criar esse mundo de faz de conta.



# 7 lições de sucesso da Disney



# 7 lições de sucesso da Disney

- Concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente o compara.
- Fantástica atenção aos detalhes.



- Todos mostram entusiasmo.
- Tudo mostra entusiasmo.
- Múltiplos postos de escuta.
- Recompensa, reconhecimento e comemoração.
- Todas as pessoas são importantes.

# Stew Leonard's Dairy Store



# Dados da Stew Leonard's

- Faturamento: US\$350 milhões.
- Funcionários: 1.899.
- Movimento: 400 mil clientes por semana.
- 4 lojas (mercados) nos Estados Unidos:
  - *Norwalk, Connecticut (1969, sede)*



- *Danbury, Connecticut (1991)*



# Dados da Stew Leonard's

- *Yonkers, Nova York (1999)*



- *Newington, Connecticut (2007)*



- Índice de crescimento: 15% a 20% ao ano.
- Tem o metro quadrado mais rentável do varejo americano (Guinness Book): US\$ 3.400/m<sup>2</sup>, contra US\$ 500/m<sup>2</sup> da concorrência.
- Uma loja da rede vende 2 mil variedades de itens, enquanto a média em uma loja americana convencional é de 30 mil.

# Funcionamento Geral

- **Acróstico com os princípios da empresa:**

**S** de satisfy (satisfazer o cliente)

**T** de teamwork (trabalho em equipe)

**E** de excellence (excelência)

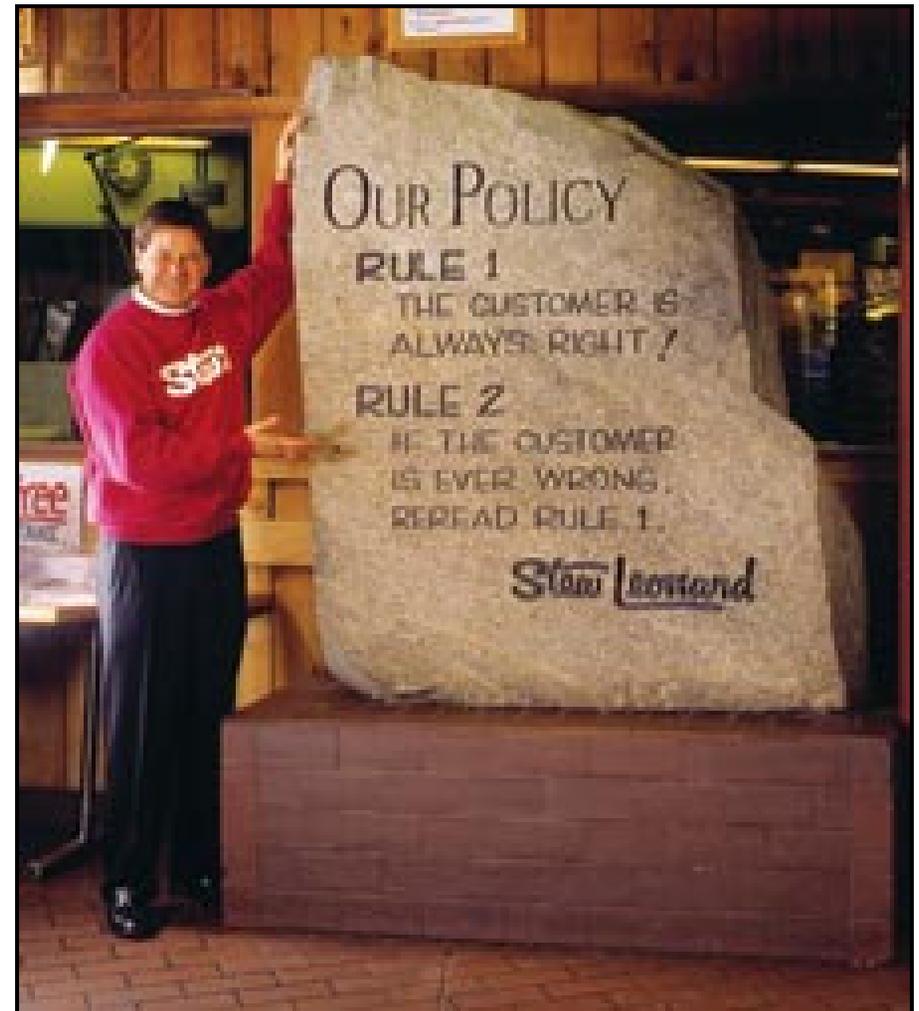
**W** de wow (uau, reação de clientes encantados e surpresos)

- **Método principal: ouvir os clientes**

- Pedra do compromisso (filosofia da empresa)

- Caixa de sugestões (sempre cheia)

- Reuniões com clientes



# Funcionamento Geral

- Empresa familiar.

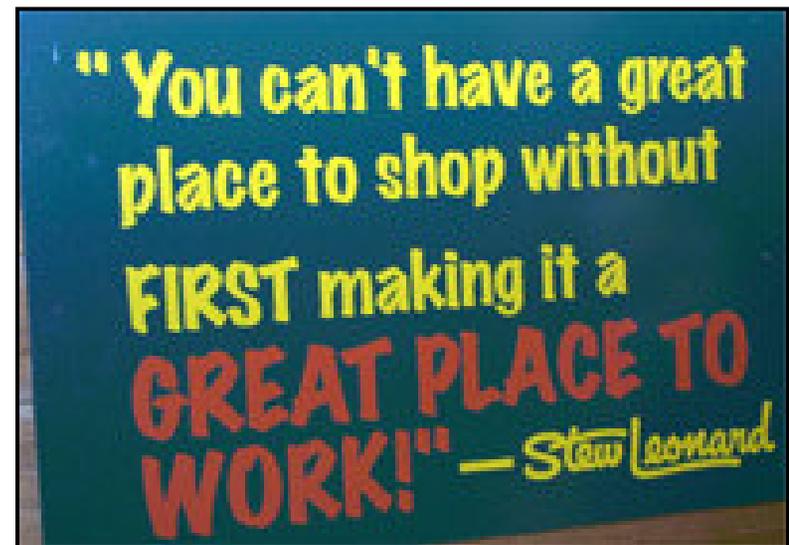


- Fazer cada cliente sentir-se especial.
- Fornecer experiências alegres para os clientes:
  - shows
  - mini-fazendas com animais de verdade dentro das lojas



# Funcionamento Geral

- O lucro é visto como uma recompensa, não um direito. Deve ser o resultado de um bom trabalho.
- **Benefícios/Reconhecimento de funcionários:** Está entre as 100 melhores empresas para se trabalhar nos Estados Unidos (Fortune):
  - 88% dos gerentes fizeram carreira na empresa
  - 18% dos lucros vão para os funcionários
  - mães têm horários mais flexíveis
  - programas de bolsa de estudos



# Funcionamento Geral

- Uma das provas do sucesso: fidelidade dos clientes – “Bags Around the World”



**3M**

# Dados da 3M

- Vendas líquidas: U\$ 6122 bilhões
- Lucro trimestral: U\$ 935 milhões
- Crescimento do lucro: 74%
  
- Vendas líquidas de 2009: U\$ 23123 bilhões
- Lucro de 2009: U\$ 3193 bilhões

# Funcionamento Geral

- Empresa que incentiva pessoas inovadoras e empreendedoras
- Clima de inovação
- Cientistas podem fazer “contrabando” (pegar dinheiro para a pesquisa de novos produtos)
- 15% do tempo de trabalho deve ser gasto para criar e investir em novas idéias

# Funcionamento Geral

- Os novos produtos vêm da necessidade dos clientes
- Para serem fabricados, eles tem que ser aprovados pelo Comitê Executivo de Operações
- Todos na empresa devem acreditar no sucesso dos produtos

# Exemplo de produto

## Post-it

- Começaram distribuindo amostras de produtos para a diretoria de várias empresas
- Com isso, criou-se o hábito de utilizar o Post-it



# 3M



# Apple



Apple

# Visão Comum

Recrutamento

Auto-  
gerenciamento

Criatividade

Apple

Apple  
6000

X

IBM  
300000

# Princípios da Excelência

# Princípios da Excelência

1. A recompensa pela pró-atividade como incentivo às pessoas para melhorarem o que estão fazendo.
2. Aprender com os clientes.
3. Estimular a independência promovendo o empreendedorismo e a autonomia dos colaboradores.

# Princípios da Excelência

4. Gestão se aprende gerindo.
5. Produtividade da empresa só se alcança com trabalhadores motivados e produtivos, portanto eles são avaliados como peças-chave para o sucesso.
6. Foco. Empresas excelentes se atêm às suas competências
7. Simplicidade. Manter a forma simples e a equipe a mais enxuta possível.

# Princípios da Excelência

8. Mobilidade. As empresas excelentes podem sair de um formato compacto para a expansão rapidamente, adequando-se às necessidades do mercado e dos clientes.

# Tempos Modernos

# Empresas excelentes hoje

- Natura
- Vale do Silício
- Google
- Facebook
- Starbucks
- FIAT



natura

bem estar bem

# Dados da Natura

- Faturamento: R\$ 4,9 bilhões
- Lucro líquido: R\$ 542 milhões
- Cresceu 49% em 5 anos
- Valorização do preço das ações: 340% (desde maio de 2004)
- Companhia que mais se valorizou na Bovespa no ano de 2008
- Líder do mercado de higiene e beleza no país com a fatia de 12,8%

# Dados da Natura

- Natura foi a Melhor do Ano pela Exame de 13/07 /2009
- 118 novos produtos lançados em 2008
- 67,5% da renda vem de produtos lançados nos últimos 2 anos

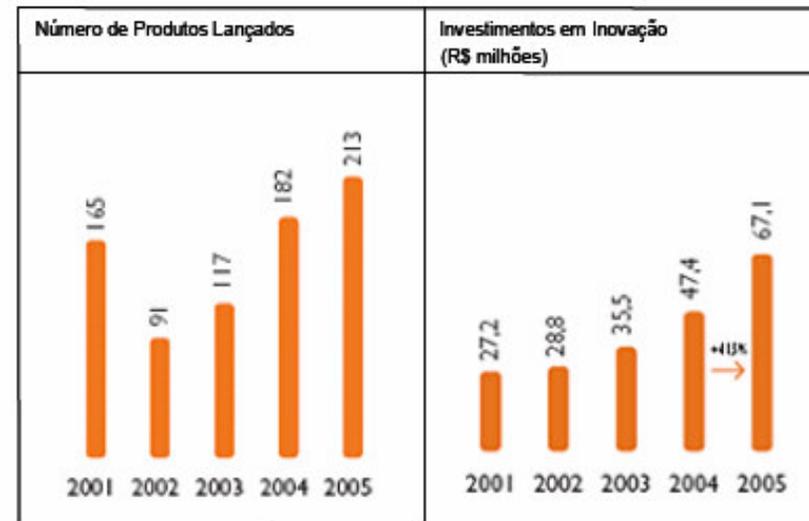


Gráfico 1 - Número de produtos lançados e investimentos em inovação.  
Fonte: Relatório Anual da Natura de 2005

# Dados Gerais

- Brasil é o terceiro maior consumidor de cosméticos do mundo
- Canal de venda direta de cosméticos cresce mais que o varejo tradicional



# Funcionamento Geral

- Natura tem uma grande capacidade de inovação apoiada em seu apelo sustentável
- Antes de seu grande crescimento, a empresa extinguiu um nível hierárquico em quase todas as áreas e criou cargos nos escritórios regionais
- Existem Casas Natura para treinamento do pessoal
- Festa anual de premiação das gerentes

# Funcionamento Geral

- Áreas da Vice-Presidência:
  - negócios
  - desenvolvimento organizacional e sustentabilidade
  - finanças
  - logística
  - inovação

# Funcionamento Geral

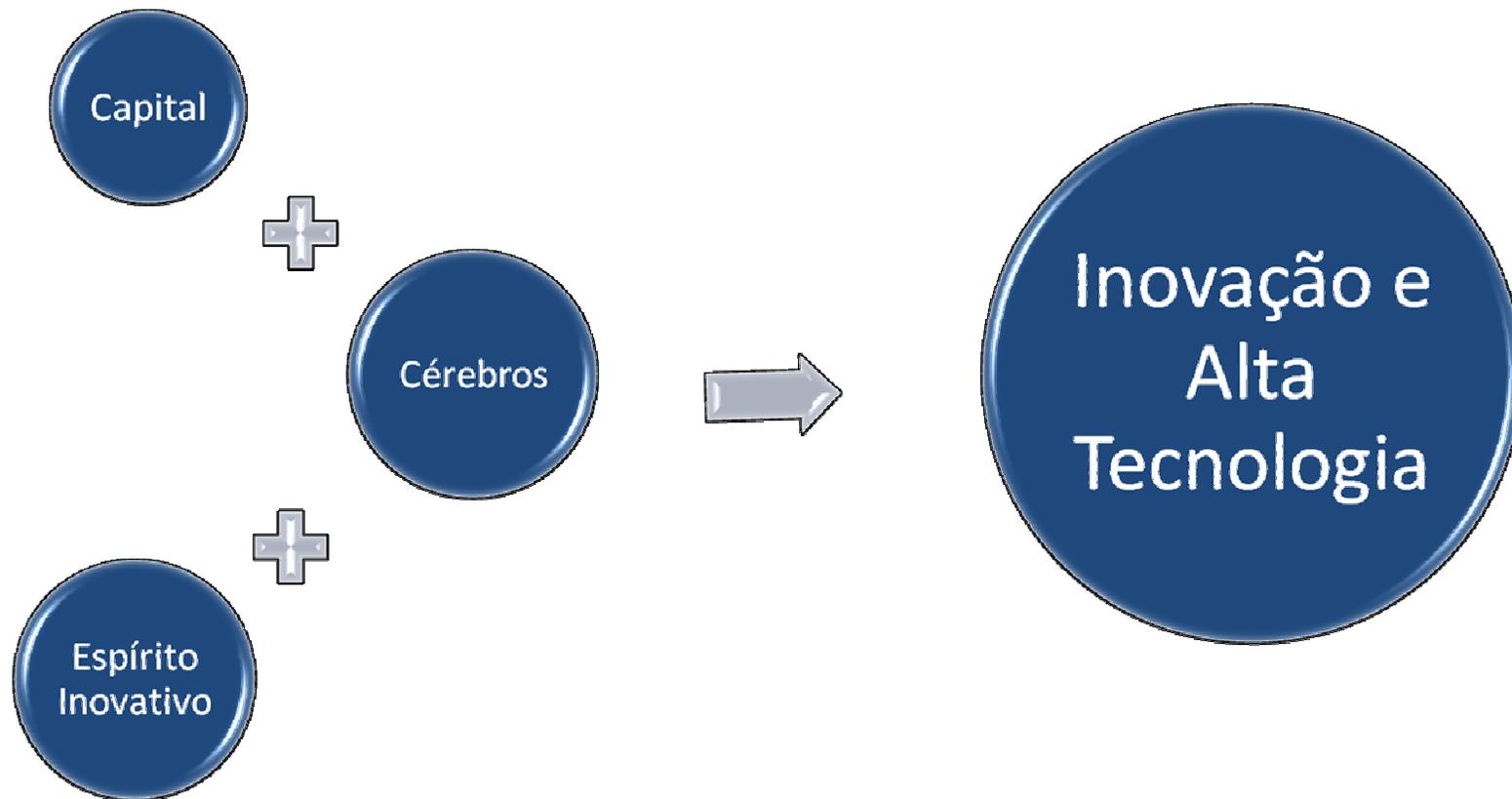
- Ordem hierárquica:



- 1 Consultora-orientadora gerencia 80 a 100 vendedoras



# Vale do Silício



# Inovação

- Novas formas de estruturação das organizações focando o bem estar do funcionário e incrementando o espírito inovativo na geração de novos produtos e serviços
- Diminuem-se os níveis hierárquicos, melhorando a gestão e criando um ambiente mais propício à inovação
- Inovar é o melhor jeito de uma empresa sobreviver

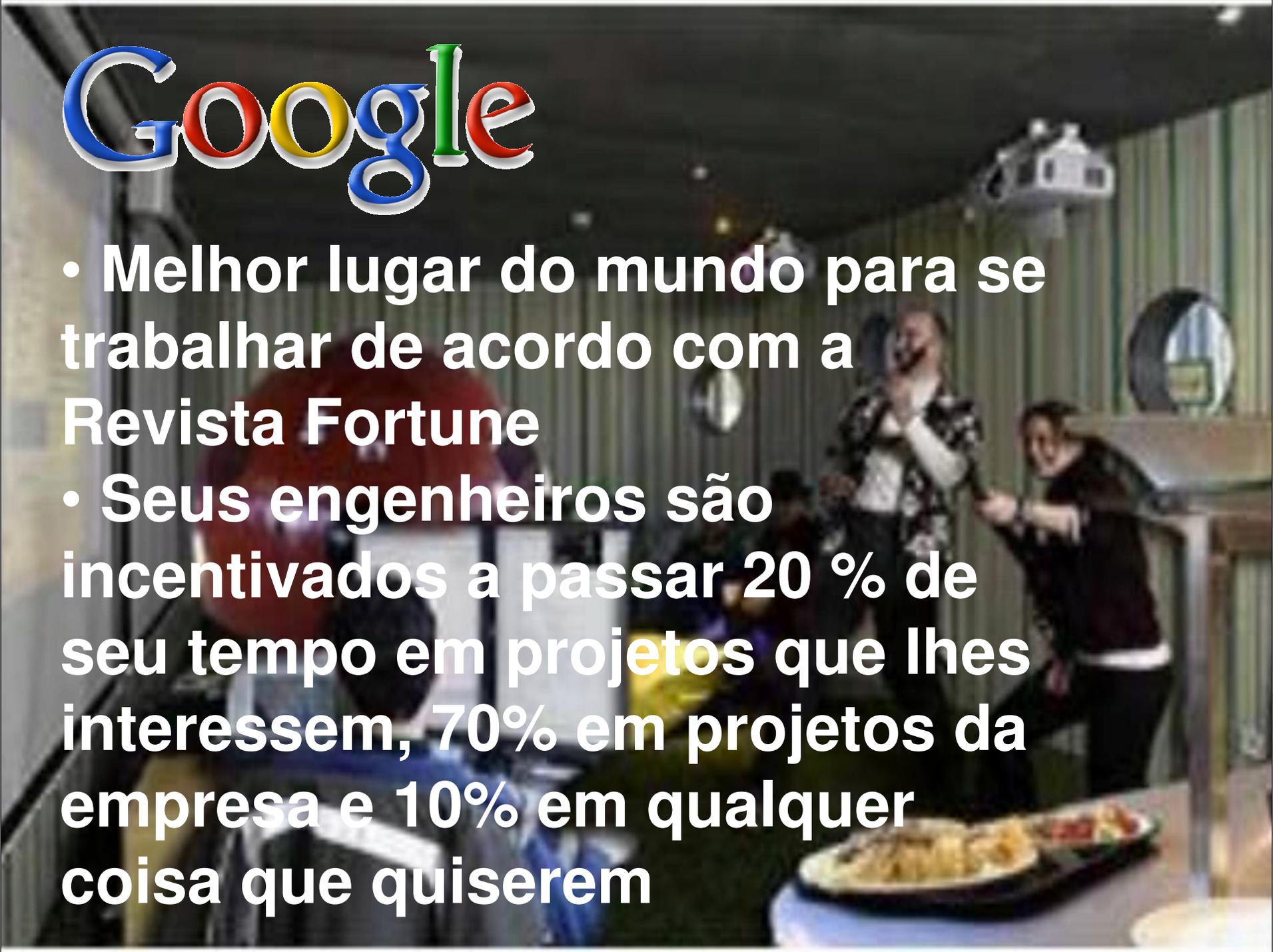


# Mudança Organizacional

Google



# Google



- Melhor lugar do mundo para se trabalhar de acordo com a Revista Fortune
- Seus engenheiros são incentivados a passar 20 % de seu tempo em projetos que lhes interessem, 70% em projetos da empresa e 10% em qualquer coisa que quiserem

Focar em suas especialidades

facebook®





**facebook®**

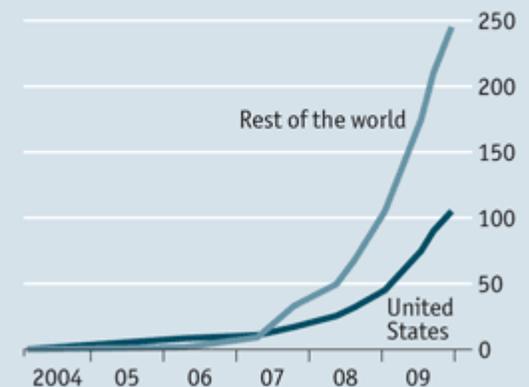
- O Facebook começou em 2004
- Hoje em dia possui mais de 400 milhões de usuários e um valor de mercado estimado de 300 milhões de dólares, valendo, na verdade, muito mais que isso
- A empresa tem 1000 funcionários
- Possui um potencial de propaganda que nem mesmo o Google pode igualar

# facebook®

- Ambiente acessível, para que pequenas empresas possam desenvolver aplicativos periféricos
- Concentra-se em desenvolvimentos que atraíam mais usuários

## Facelift

Facebook, number of registered users, m



Source: Facebook

3

# Inovação e Consumidor

Utilização de ferramentas modernas para avaliar a opinião dos consumidores sobre seus produtos



Welcome, Guest

Sign In  
to share, vote  
& discuss

SIGN IN

search

## CATEGORIES

### PRODUCTS

Coffee & Espresso Drinks 10,057

Tea & Other Drinks 6,571

Food 8,130

Merchandise & Music 3,407

Starbucks Card 4,307

Other Product Ideas 6,357

## Help shape the future of Starbucks - with your ideas

You know better than anyone else what you want from Starbucks. So tell us. What's your Starbucks Idea? Revolutionary or simple—we want to hear it. Share your ideas, tell us what you think of other people's ideas and join the discussion. We're here, and we're ready to make ideas happen. Let's get started.



### share

Post your Starbucks Idea - from ways we could improve to things we've never even thought of.



### vote

Check out other people's ideas and vote on the ones you like best. The community votes. The community decides.



### discuss

Talk about ideas with other customers and our Starbucks Idea Partners and help make them even better.



### see

This is the proof. See which of your ideas were the most popular and watch as we take action.

# Starbucks

- 70000 sugestões de como melhorar
- Qualquer um pode sugerir idéias, votar nas melhores e discutir com outros consumidores as melhores propostas
- Idéias divididas em categorias e analisadas por uma equipe criada somente para isso



A FIAT CONVIDA VOCÊ PARA CRIAR O CARRO DO FUTURO.  
O MEIO DE TRANSPORTE DAS PRÓXIMAS GERAÇÕES.  
OU, SIMPLEMENTE, UM CARRO PARA CHAMAR DE SEU.



# Industria Automotiva



FIATMIO.CC  
*Um carro para chamar de seu.*

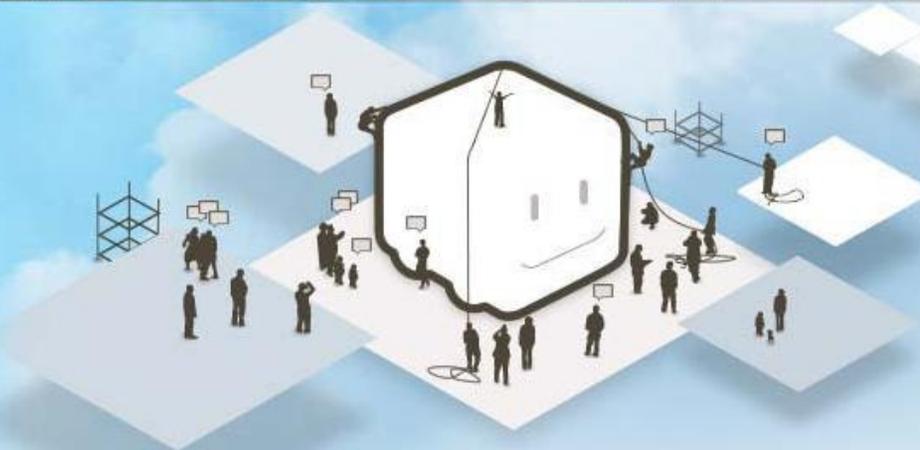


buscar

ok

[ideias livres](#) > [montagem técnica](#) > [blog da fábrica](#)

[participantes](#) > [sobre o projeto](#)



*Fiat Mio  
uma união de ideias.*

*Suas ideias somadas à nossa vontade de fazê-las acontecer vão criar um novo modo de se pensar o futuro dos carros.*

[não mostrar mais](#)

**ideias livres**  
deixe aqui suas ideias para

**montagem técnica**  
ajude os engenheiros da Fiat

**blog da fábrica**  
veja a versão da Fiat deste

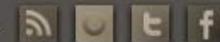


[Fazer login / Quero me cadastrar](#)

[+ traduzir esta página](#)

[+ compartilhar esta página](#)

Siga



[inspire-se](#)

# Industria Automotiva

- Programa feito principalmente no Brasil
- 7000 Posts
- 9000 Cadastros
- 770000 Visitas
- Primeira montadora a criar um carro baseado em Creative Commons
- Engenheiros de qualquer montadora podem utilizar-se das idéias do site

Conclusão

# Conclusão

- As organizações realmente são diferentes
- Por exemplo: inovação aberta x modelo da Apple
- Hoje em dia se dá mais importância ao cliente
- O modelo de organização mudou muito com o tempo, mas os preceitos básicos apresentados pelo filme continuaram a ser a base da excelência

# Conclusão

- As empresas excelentes, em geral, mantiveram sua posição dominante no mercado

# Bibliografia

- **“Em Busca da Excelência”**
  - Livro: de Thomas Peters e Robert Waterman.
  - Filme
- **“Nos bastidores da Disney”**, de Tom Connellan
- **Revista Exame**
- <http://www.stewleonards.com/index.cfm>
- <http://www.mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/stew-leonards-disneyIndia-dos.html>
- <http://br.hsmglobal.com/interior/index.php?idCMSIdioma=3>
- <http://www.viajandoparaorlando.com/parques/disney/wdw.php>
- <http://www.disneydestinationstradenews.com/WDW/index.cfm>
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Walt\\_Disney\\_World\\_Resort](http://en.wikipedia.org/wiki/Walt_Disney_World_Resort)