

Planejamento Estratégico do Negócio

Aula 3

Istefani Carísio de Paula

Bibliografia

- BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A; Administração: Construindo a Vantagem Competitiva. São Paulo, Atlas, 1998.
- CARAVANTES, G.R.; PANNO, C.C.; KLOECKNER, M.C. Administração: Teorias e Processo. São Paulo:Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, S.P.; COULTER, M. Administração: mudanças e perspectivas – São Paulo: Saraiva, 2000.
-

PEN

- **Objetivos**

- Entender as etapas e declarações do PEN, através do modelo GER - Gestão Estratégica de Resultados
- Empregar ferramentas necessárias para a realização do PEN
- Estimar qual seria o PEN da empresa escolhida como estudo de caso na disciplina

Grupos de trabalho

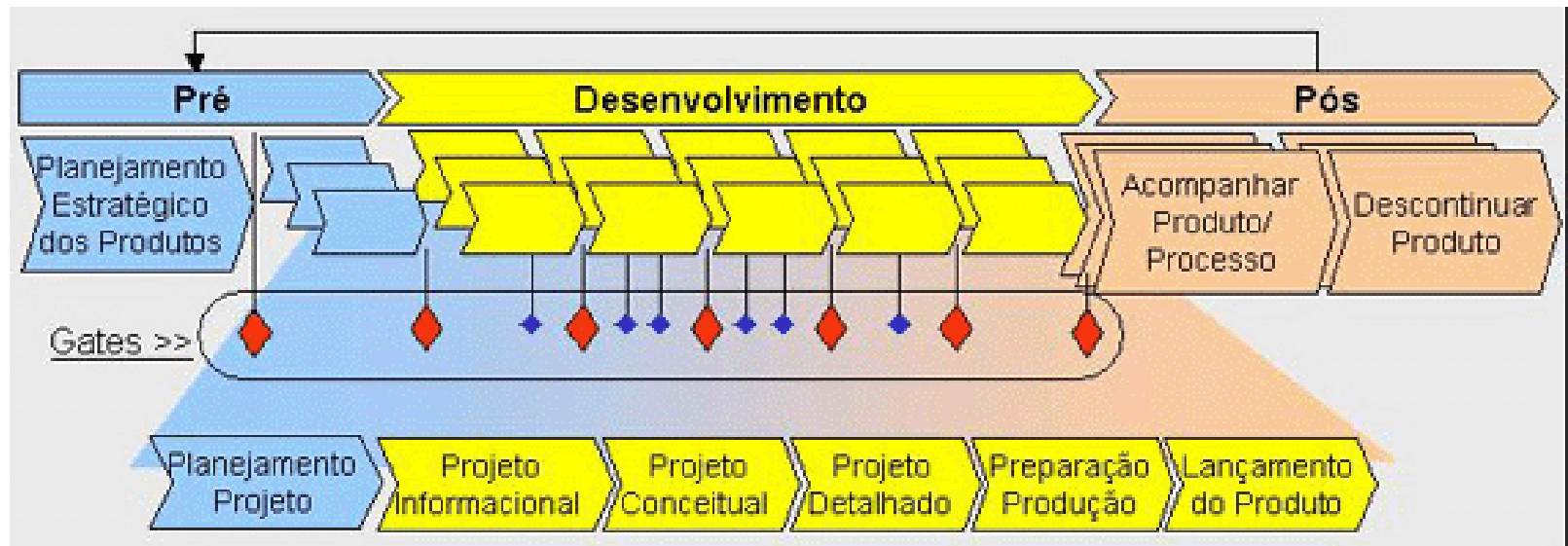
- Total alunos: 32
- Grupos: (4x5 e 2x6)
- Habilidades
 - (1) Capacidade de comunicação – expressão oral
 - (1) Capacidade de liderança – empatia, motivação, espírito de equipe
 - (1) Capacidade técnica – emprego de ferramentas, habilidade em matemática, outras
 - (1) Habilidades gerenciais – capacidade de organização, expressão escrita

Grupos de trabalho

- Total alunos: 32
 - Grupo 1:
 - Grupo 2:
 - Grupo 3:
 - Grupo 4:
 - Grupo 5:
 - Grupo 6:

 - Professor: facilitador dos processos de trabalho – Sala 14:30-17:50 (laboratório de DP)
-

Engenharia de Produção



Processos Gerenciais

Planejamento Estratégico do Negócio – PEN

Processo de Desenvolvimento de Produtos - PDP

Grupo 1 TIGRE	<u>BRUNO TELLINI MENDES</u>	<u>ALVARO TISCHER JUNG</u>	<u>DANIELLA HERBSTTRITH DE OLIVEIRA</u>	<u>MARCOS MAGNUS DE SOUZA</u>	<u>RICARDO VERISSIMO DE CARLI</u>
Grupo 2 DECA	<u>FERNANDO HENRIQUE DE OLIVEIRA OPPERMANN</u>	<u>ANDRÉ MELLO</u>	<u>PAULINE SILVEIRA NOBRE</u>	<u>KATRIN FISCHER KREBS</u>	<u>BIANCA ZANETTE DE ALBUQUERQUE</u>
Grupo 3 ECOTELH ADO	<u>GUSTAVO FROHLICH GRUNER</u>	<u>PAULA BARTHOLOMAY KOTHE</u>	<u>FERNANDO MENDEZ</u>	<u>ALICE LUBIANCA THORMANN</u>	<u>HARISON MULLER DRUCK</u>
Grupo 4 FIBRATEC	<u>LAURA BERNARDES MARCOLINO</u>	<u>MIGUEL BITTARELLO</u>	<u>VERÔNICA POSSEBON OLDONI</u>	<u>FILIPE DE ALMEIDA COPETTI</u>	<u>CAMILA DAVILA RUCKS</u>
Grupo 5 EUROPA	<u>LIZIANE PROENÇA</u>	<u>PEDRO CHAHER WOLF</u>	<u>JULIANA MIKA MASUYAMA</u>	<u>GABRIEL SCHNEIDER BRESSANI</u>	<u>CARLOS KASDORF HUBERT</u>
Grupo 6 DURATEX/ DECA	<u>RAFAEL FELIPE CAMARGO PRUDENCIO</u>	<u>SAMANTA GUIMARÃES VIANA</u>	<u>LUCAS MECCA FIRMO</u>	<u>ANDERSON BERTARELLO FERNANDES</u>	
Grupo 7 FORTLEV	<u>VINÍCIUS MAIA RIZZARDI</u>	<u>BRUNO PEIXOTO AGUILAR</u>	<u>MARILIA DAL MOLLIN DA ROSA</u>	<u>MILENA FLESSAS</u>	

Entrosamento das equipes

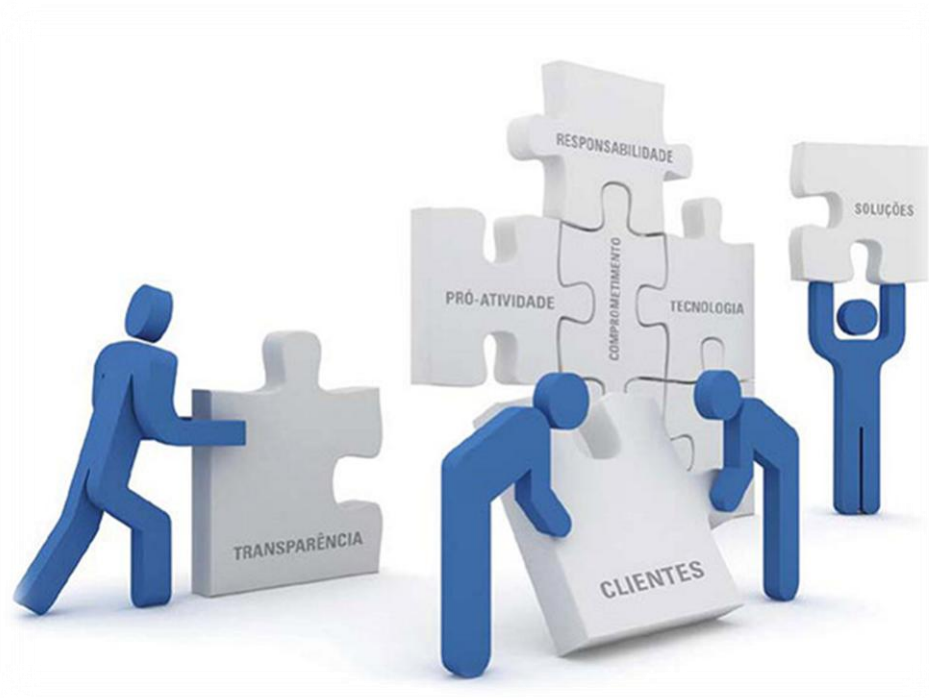
- Tarefas
 - Troca de ideias
 - Troca de e-mails
 - Definição de um líder – EP
 - Definição de um líder – Design
 - Escolha de uma ferramenta de comunicação – google docs, drop box
 - Confraternização

Empresas foco

- Empresas que desenvolvem produtos relacionados com o consumo de água
 - O projeto deverá propiciar o uso ou proposição de tecnologias de redução de consumo de água
-

Planejamento Estratégico do Negócio

Planejamento
estratégico
sempre
existiu?



Teorias administrativas

ERA DA PRODUÇÃO EM MASSA

ERA DO MARKETING EM MASSA

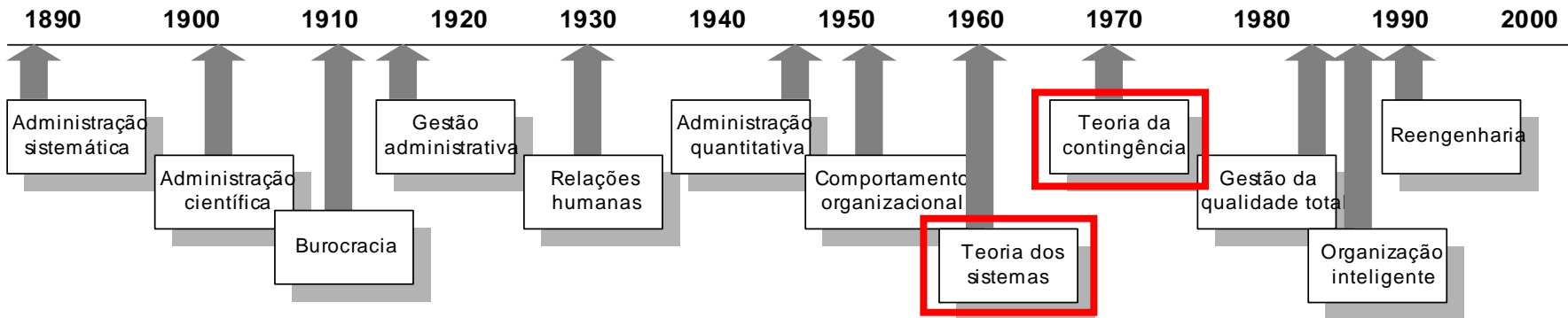
ERA PÓS-INDUSTRIAL

ERA GLOBALIZAÇÃO

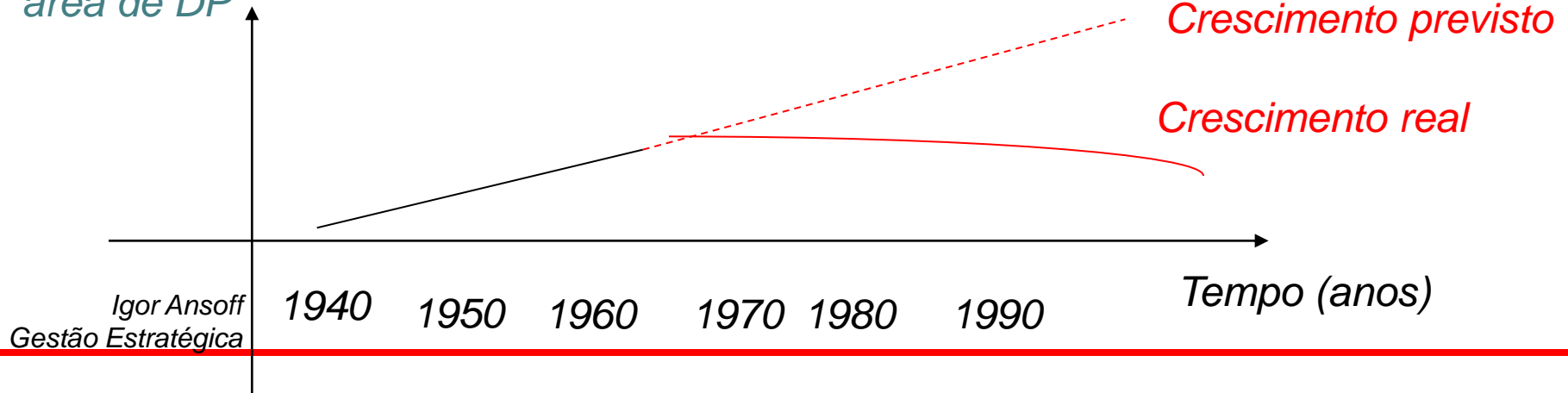
Evolução do Pensamento Administrativo

ABORDAGENS CLÁSSICAS

ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS



Eventos históricos consistem no alicerce sobre o qual se desenrolou a evolução da área de DP



Planejamento Estratégico

O que é Planejamento Estratégico do negócio?

Nomenclatura

- O que é Planejamento estratégico
 - Processo gerencial que envolve todos os setores funcionais da empresa (mkt, vendas, P&D, etc) no intuito de definir mercados a serem atingidos, metas da empresa e tecnologias que serão utilizadas, ou seja, diretrizes gerais da empresa. Sua principal função é nortear o trabalho de todos os setores da empresa.

PEN → *Impulsiona o PDP*

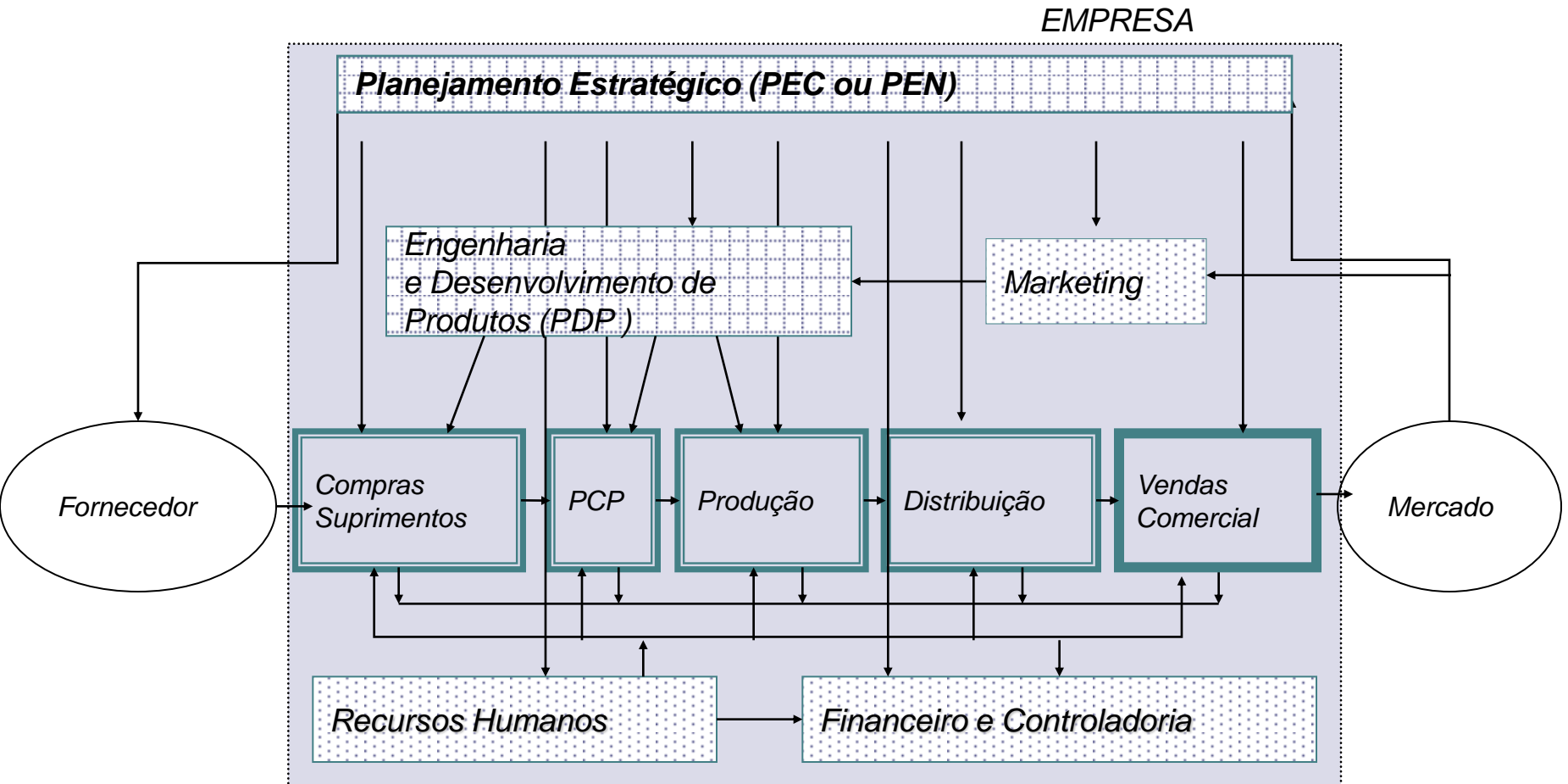
Missão

Visão

Valores

Norteiam a tomada de decisão ao longo do PDP

Tipos de processos



Macroprocessos Típicos de Empresas Industriais

Processos de Apoio

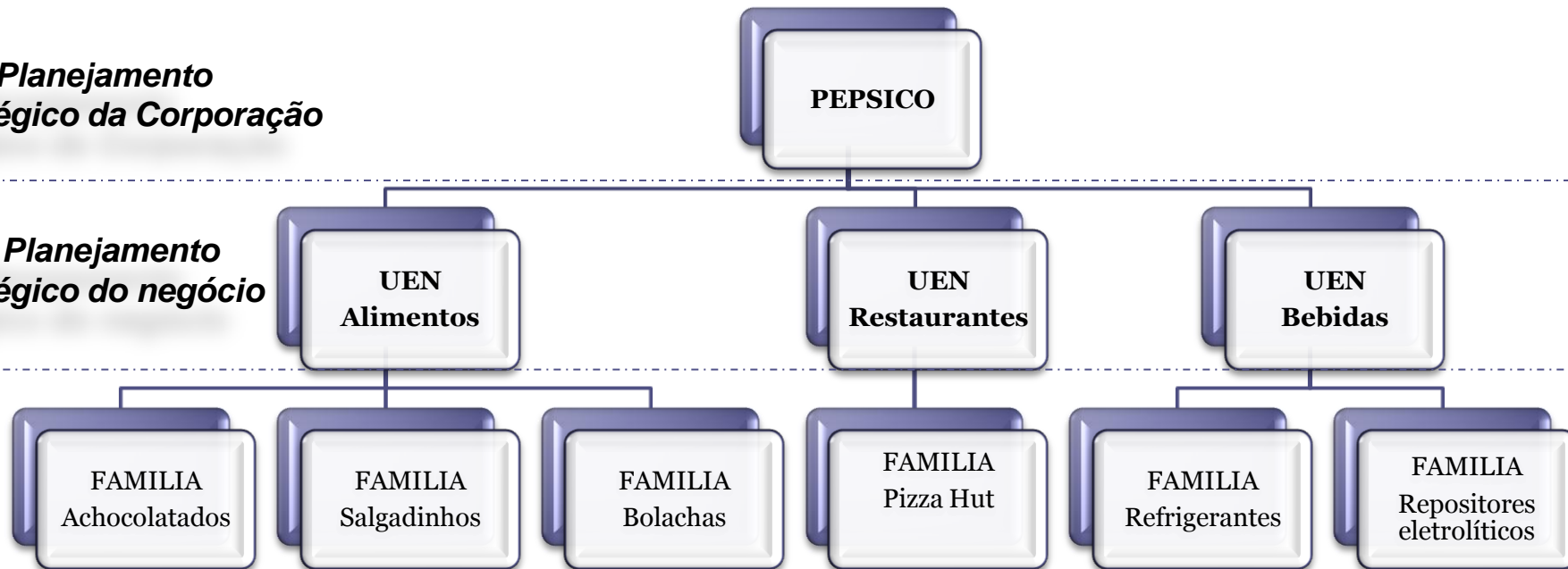
Processos de Gestão

Processos Primários

Níveis do Planejamento Estratégico

PEC - Planejamento Estratégico da Corporação

PEN – Planejamento Estratégico do negócio



PDP (PEDP – Planejamento Estratégico do Produto)

O que é o GER e para que serve?

Quais são as etapas do GER?

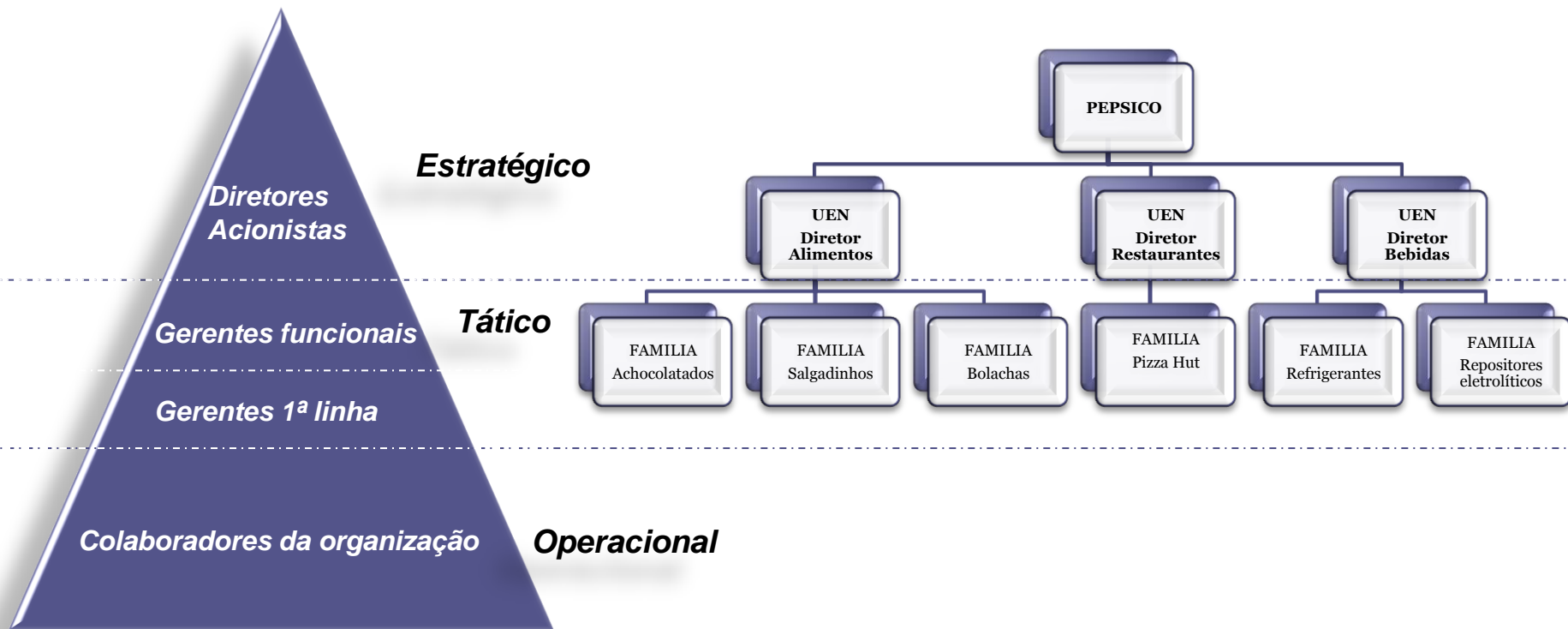
Explique de forma macro a figura do modelo global do GER

- áreas e subáreas

GER

- Modelo de Gestão Estratégica de Resultados
 - Sequência de 1 a 30 para esclarecimento de cada elemento isoladamente
 - Area I (planejamento estratégico) e Area II (planejamento tático-operacional), subdivididas em subáreas 1 e subáreas 2

Níveis do PE e níveis organizacionais



Níveis do PE e níveis organizacionais



Modelo Global GER

Area I (Sub área 1 e 2)

Area II (Sub área 1 e 2)

Do que trata a Subárea 1 da área I?

Explique o que seriam as:

- informações de entrada
- transformação
- informação de saída

PEN - modelo GER

- Subárea 1 – reflexão estratégica – GER 1 ao GER 5 – processo iterativo que permite determinar o que querem fazer de maneira conjunta
- GER 1 – condicionantes
 - Valores, idéias, concepções, etc. O comportamento do acionista, proprietário ou colaborador é condicionado por esses elementos

Declarações do PEN

O que seremos?

Visão

O que fazemos? Para que existimos?

Missão

O que norteia a tomada de decisão?

Valores corporativos

Quais são nossos alvos?

Objetivos da empresa

Como chegaremos lá?

Estratégia corporativa

Como saberemos se chegamos lá?

Indicadores

PEN - modelo GER

Se as crenças e valores corporativos definidos pela Alta Administração, forem muito diferentes dos valores individuais, a convivência dos empregados no ambiente de trabalho será muito mais difícil, prejudicando o desempenho da organização.

Por outro lado, quanto mais próximos forem os valores de um indivíduo daqueles preconizados pela organização maior será a produtividade para a mesma, além da promoção de um estado mais elevado de realização das pessoas (Barret, 2000).

PEN - modelo GER

GRUPO FIBRAX - cuidado com meio ambiente, preocupação com 3 Rs (reciclar, reusar, reduzir); preocupação com a qualidade, ética, agilidade, capacidade de inovação, preocupação com o ser humano

- **GER 1 - Valores:** tudo aquilo que a organização considera importante para preservar, realizar e manter a imagem e o nível de sucesso desejado, como, por exemplo, a importância da satisfação do cliente; segurança no ambiente de trabalho; qualidade em tudo que faz; proteção do meio-ambiente, etc.

PEN - modelo GER

- GER 2 Comportamento
 - No PEN merecem destaque os acionistas e executivos responsáveis pelas decisões das organizações
 - Os colaboradores são importantes porque auxiliarão a implantar os desígnios da alta administração
- GER 3 Visão
 - Imagem futura que inspira e motiva, gera um grau de consenso do ter porque lutar

Organizações visionárias

Engenharia de Produto 1 13/09/2012

Empresa	Essencial (core) a ser preservado
Boeing	Permanecer no ápice da liderança no que concerne à aviação; ser pioneira, corredora de riscos
IBM	Buscar superioridade em todos os nossos empreendimentos; investir muito tempo em fazer consumidores felizes
Ford	Nosso negócio são carros, especialmente para pessoas médias (?)
Motorola	Atingir o potencial criativo latente que está dentro de nós, auto-renovação; aprimoramento contínuo; honradamente servir à comunidade por meio de produtos de qualidade
Phillip Morris	Vencer: ser a melhor e derrotar os outros; a liberdade pessoal de escolha vale a pena ser defendida
Sony	Elevação da cultura japonesa e dos status nacional; ser uma pioneira, fazer o impossível
Disney	Trazer felicidade para milhões de pessoas, atenção obsessiva por detalhes, criatividade, sonhos, imaginação
Merck	Preservar e aprimorar a vida humana. Os remédios são para o paciente e não para obter lucro, imaginação, inovação

Visão

- Não é possível criar nada que previamente não tenha feito parte da imaginação de uma pessoa.
- A visão deve ser um quadro inspirador da imagem que formamos, da maneira como desejamos que venha a ser a nossa organização no futuro.

Fibrax

Ser reconhecida, nos próximos 5 anos, como empresa importante no cenário nacional, que propõe produtos sustentáveis para problemas brasileiros, usando recursos locais

PEN - modelo GER

- GER 4 – Missão
 - Razão de ser, resposta à pergunta: quem somos? Para que existimos?
 - Enquanto a visão diz respeito ao sonho desejado e imaginado em relação ao futuro da organização, a missão diz respeito ao propósito buscado pela organização. Maior grau de concretude.

Exemplos de missão

Empresa	Missão – para que existimos?
Emater	Prestar serviços nas áreas de assistência técnica e extensão rural
GM	Produzir veículos utilitários e de passeio
Ministério da Saúde	Estabelecer orientações básicas sobre uma política de saúde e zelar pelo cumprimento dos programas de saúde pública
Grupo Fibrax	Desenvolver soluções sustentáveis em termos de MP e de produtos acabados, a partir de matérias-primas de origem natural, desenvolvendo tecnologia para transformar em produtos ambientalmente seguros, financeiramente viáveis e socialmente corretos

Exemplos de missão

No exemplo Fibrax

Objetivo claro – soluções/produtos sustentáveis

Estratégia clara – desenvolver tecnologia para atender as 3 dimensões – social/ambiental/financeira da sustentabilidade

PEN - modelo GER

- GER 5 Políticas
 - Regras ou parâmetros de ação, limitando o campo dentro do qual os decisores, nos diversos níveis, farão suas ações.

Possíveis políticas do Grupo Fibrax

Não usar matérias-primas que competem com alimentos, ex.

Amido;

desenvolver soluções locais para os problemas locais ou regionais;

Contratar mão-de-obra portadoras de necessidades especiais;

Desenvolver tecnologia própria.

PEN - modelo GER

- GER 6 – Feedback
- GER 7 e 8 – Decisão e comunicação
- Área I – Subárea 2
 - O PEN exige informações válidas e confiáveis. Se o input informacional tiver baixo teor qualitativo, é de esperar que o output também seja de baixa qualidade
 - Necessidade de um Banco de dados

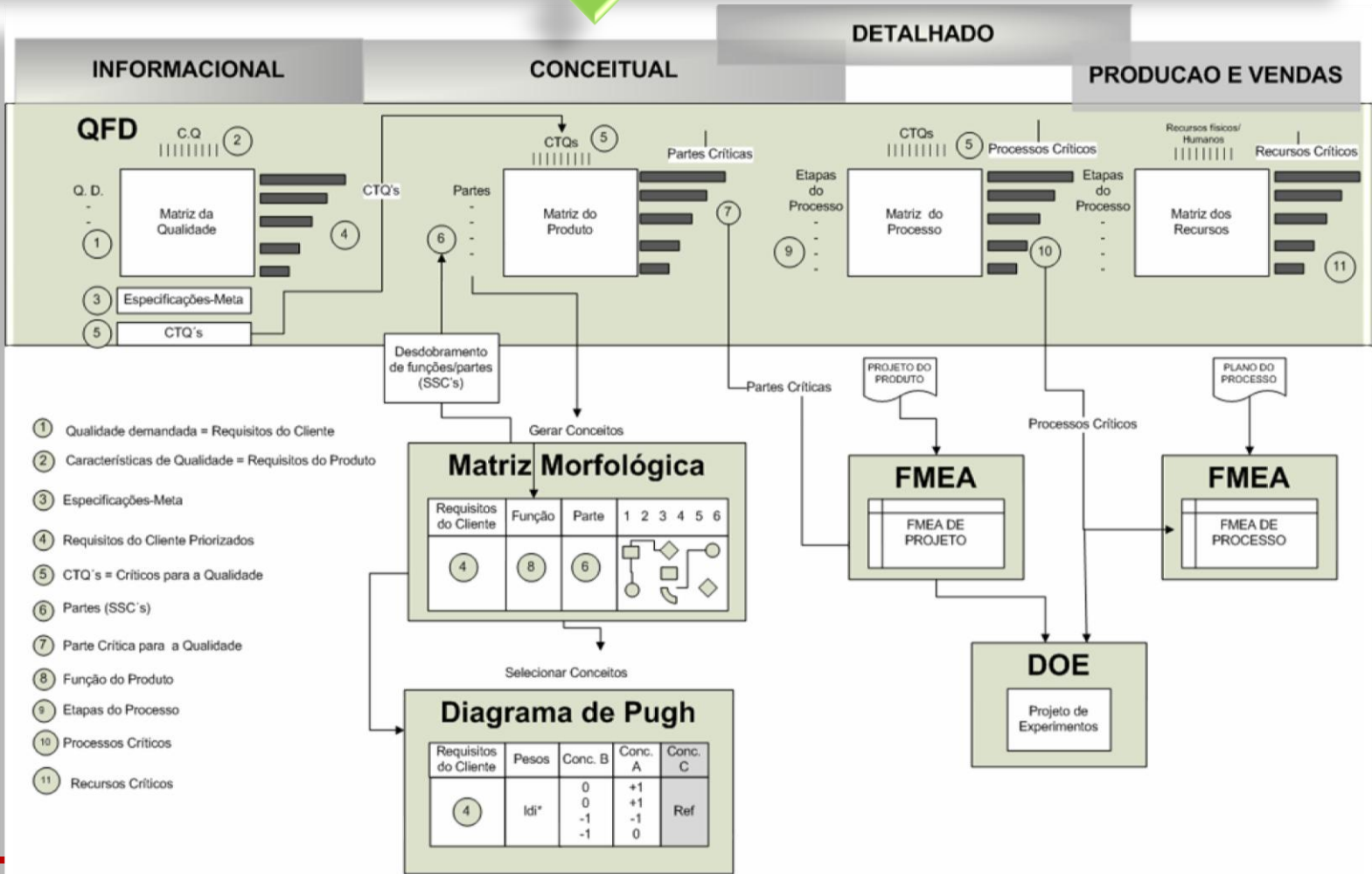
Do que trata a Subárea 2 da área I?

Explique o que seriam as:

- informações de entrada
- transformação
- informação de saída

Banco de dados

PEN



PEN - modelo GER

- GER 9 – Informações
- **Internas**
 - Negócio –diversão ou cinema?
 - Talentos humanos – estão disponíveis?
 - Rec Financeiros – financiamentos, qual montante é necessário?
 - Rec Materiais – instalações, equipamentos, qual montante é necessário?
 - Tecnologia – qual é a necessária? Existe? Está disponível?
 - Estrutura – organograma, cargos, diretries, planos salariais, etc
 - Clima organizacional – cultura, idéia de produto, normas, crenças, sentimentos e valores predominantes na organização
- Ex. Desconfiança das pessoas - confiança

PEN - modelo GER

- GER 9 – Informações
- Externas PEST-A
 - Mercado
 - Concorrência
 - Legislação
 - Aspectos políticos
 - Aspectos econômicos – incentivos governamentais
 - Aspectos ambientais
 - Aspectos sociais

PEN - modelo GER

Externas PEST-A – Grupo Fibrax

Ambiente econômico Poucas empresas dominando o mercado nacional

Ambiente social não se preocupa com o meio ambiente e saúde do trabalhador, utiliza resinas de origem do petróleo/ preocupa-se com sustentabilidade

Ambiente político verificar incentivos governamentais em impostos e políticas

Ambiente demográfico Empresas concentradas em SP, MG e Bahia/localizada no Pará/localizada em fazenda, indisponibilidade de mão de obra local em quantidade

Ambiente cultural Ver aspectos de ambiente interno das empresas em relação ao trabalhador e no entorno das fábricas das concorrentes/ mão de obra sem estudo, mas consciente da ecologia

Ambiente legal Ver normas para extração e produção da fibra de vidro/fibra natural

Ambiente tecnológico Ver custos do investimento tecnológico da fibra de vidro x natural

Ambiente ecológico Verificar existência de resíduos do processo e impacto das concorrentes x impacto da fibra natural

PEN - modelo GER

- GER 10 – Pressupostos
- Analisar as mesmas 10 áreas críticas com respeito a um exercício de como seriam no futuro
 - Ex. Uma empresa de automóveis se perguntaria..em 10 anos eu estarei fabricando carros se o governo incentivar o transporte coletivo?
 - Comparar o presente com o futuro das 10 áreas críticas e identificar os pontos fortes e fracos

PEN - modelo GER

- GER 11 – Pontos fortes e fracos
 - Cenários – São futuros possíveis, para os quais se elaboram estratégias, visando manter a organização no rumo da visão
 - Em função do cenário aceito como mais provável dentre os examinados, avançar para formular os objetivos-ensaio.

MATRIZ SWOT OU FFOA

Engenharia de Produto 1 13/09/2012

Forças	Fraquezas
Oportunidades	Ameças

GER 11 – Pontos fortes e fracos

Elaborar objetivos que:

- Potencializem forças e oportunidades*
- Neutralizem ou bloqueiem fraquezas e ameaças*
- Identificar as 5 ou 6 mais relevantes e focar nestas*

MATRIZ SWOT OU FFOA

Engenharia de Produto 1 13/09/2012

Forças

Fibra natural
 Produto nacional
 Apresenta certa biodegradabilidade
 Promove o desenvolvimento da região
 Aplicável a diferentes setores

Fraquezas

Desconhecida – falta divulgação MKT
 O processo está em desenvolvimento
 É uma fonte de MP que tem que ser cuidadosamente trabalhada para não destruir o meio ambiente – volume de produção pode ser limitado
 Não conhece o mecanismo de patentes

Oportunidades

Interesse do mercado por produtos naturais e sustentáveis
 Disponibilidade do produto na

Ameças

Domínio do mercado atual pelos fabricantes de fibra de vidro
 Custo mais baixo da fibra de vidro
 Outras empresas lançarem primeiro outras alternativas
 Não aceitação da fibra

Elaborar objetivos que:

- *Potencializem forças e oportunidades*
- *Neutralizem ou bloqueiem fraquezas e ameaças*

Objetivos-estratégias de nível administrativo

- **Potencializem forças e oportunidades**
 - Ter suporte financeiro para o DP - Buscar apoio do governo do Pará para desenvolvimento sustentável do local - **FINANC**
 - Produzir a fibra sem destruir o ambiente - com os cuidados de agrônomos e ambientalistas – **P&D**
 - Se fazer conhecer no Brasil - Divulgar nas campanhas de MKT essas estratégias - **MKT**
 - Baratear custo de Produção - Buscar parcerias para escoamento de produção para barateamento do custo - **LOGISTICA**

Objetivos-estratégias de nível administrativo

- Neutralizem ou bloqueiem fraquezas e ameaças
 - Investir em MKT e no desenvolvimento de processo otimizado – buscar tecnologia e ciência – MKT e P&D
 - Dimensionar realisticamente o volume de produção da fibra sem destruir o meio-ambiente – P&D e Prod
 - Focar no desenvolvimento de fibra para produtos de alto valor agregado como sapatos e material automobilístico – P&D
 - Divulgar a matéria-prima nesses setores, buscando produtores que valorizem produtos sustentáveis MKT

PEN - modelo GER

- GER 12 a 14 – Pesquisa seletiva/ participação/ análise
 - A busca de informação se dá em áreas pre-estabelecidas e selecionadas, e não em todas as áreas possíveis. Os vários níveis da organização estão envolvidos na busca da informação, na análise e na identificação de seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.
 - GER 15 junto com o GER 30 – Planejamento estratégico e tático
-

Do que trata a Subárea 1 da área II?

Explique o que seriam as:

- informações de entrada
- transformação
- informação de saída

PEN - modelo GER

- Area II – Subarea 1
- GER 16 Objetivos ensaio
 - Deve ser um resultado esperado, quantificados que devem ser atingidos e mantidos, derivados do objetivo do negócio
 - Deve ter redação clara e precisa, ser específico – o que se deseja, quanto deseja e quando deseja

OVERALL GOAL	SUSTAINABILITY MAIN GOALS (according with the sustainable philosophy adopted)	SPECIFIC SUSTAINABILITY GOALS	NON-FUNCTIONAL REQUIREMENTS OBTAINED FROM SUSTAINABILITY GOALS
	OBJETIVO ECONÔMICO : ter lucratividade, rentabilidade do negócio sem prejudicar a sociedade	<p>Desenvolver tecnologias que permitam transformar resíduos em matérias primas, componentes ou produtos</p> <p>Fabricar produtos que garantam lucratividade e rentabilidade para manter as operações do negócio</p> <p>Oferecer produtos que tenham preços compatíveis com o poder aquisitivo do mercado alvo identificado pelo marketing</p> <p>Oferecer produtos com a qualidade desejada pelo cliente para sustentar as vendas</p>	<p>G1.1 Contratar especialistas em P&D para o projeto de desenvolvimento da tecnologia</p> <p>G1.2 Investir em equipamentos/materiais de P&D necessários para o projeto de desenvolvimento da tecnologia</p> <p>G2.1 Identificar e contratar parceiros de P&D</p> <p>G2.2 Realizar análise econômico-financeira durante todo o PDP</p> <p>G2.3 Adequar os produtos e os processos para concorrer a benefícios/prêmios que subsidiem o desenvolvimento e/ou a produção</p> <p>G2.4 Balancear portfólio</p> <p>G3.1 Projetar processo compatível com o volume de produção</p> <p>G3.2 Definir preço-meta do produto</p> <p>G4.2 Determinar os valores-meta para cada um dos parâmetros de qualidade do produto em função da demanda do cliente</p> <p>G4.1 Desenvolver produto orientado pelos requisitos do cliente</p>
Desenvolver soluções sustentáveis a partir de resíduos (Objetivos corporativos de um negócio sustentável (delimitação do trabalho: como a empresa não está constituída, não temos metas embora os objetivos estejam definidos).	OBJETIVO AMBIENTAL: contribuir para diminuição da poluição local e em regiões do RS	<p>Projetar processo produtivo flexível para atender os diferentes tipos de resíduo/produto</p> <p>Projetar produto que possa ser reprocessado (reutilizado ou reciclado) após o fim-de-vida (cradle to cradle)</p> <p>Projetar produto que não empregue materiais agressivos ao micro e macro ambientes</p> <p>Projetar processo que não empregue materiais agressivos ao micro e macro ambientes</p>	<p>G5.1 Identificar e contratar parceiros de produção com capacidade técnica instalada</p> <p>G5.2 Parceiros de produção devem observar os requisitos/diretrizes de produção</p> <p>G5.3 Identificar parceiros de produção que dispostos a investir no processo</p> <p>G5.4 Projetar processo robusto para contornar variações na matéria-prima</p> <p>G5.5 Contratar ou capacitar funcionários para trabalhar em processo flexível</p> <p>G5.6 Projetar processo de produção e layout flexíveis e ajustáveis a cada produto</p> <p>G6.1 Projetar produto com reduzido número de partes</p> <p>G6.2 Projetar produto deve ter sistema de desmontagem facilitado</p> <p>G6.3 Produto deve ter o mínimo de matérias-primas</p> <p>G6.4 Projetar produtos modulados ou com partes/peças iguais</p> <p>G6.5 Utilizar matérias-primas recicláveis</p> <p>G6.6 Projetar sistema de coleta e logística reversa</p> <p>G7.1 Utilizar matérias-primas de fontes renováveis</p> <p>G7.2 Utilizar matérias-primas não transgênicas (100% GM free)</p> <p>G7.3 Utilizar matérias primas atóxicas</p> <p>G7.4 Reduzir o uso de matérias-primas e recursos não-renováveis no projeto do produto</p> <p>G7.5 Projetar produto que consuma pouca energia durante o uso</p> <p>G7.6 Projetar produto que consuma pouca água durante o uso</p> <p>G7.7 Minimizar o uso de materiais não-biodegradáveis no projeto do produto</p> <p>G7.8 Utilizar materiais biodegradáveis/ compostáveis no produto</p> <p>G8.1 Projetar processo com baixo consumo de energia</p> <p>G8.2 Projetar processo que consuma o mínimo de água/unidade de produto</p> <p>G.3 Utilizar matérias-primas/insumos de origem próxima e demandem o mínimo de transporte</p> <p>G8.4 Projetar sistemas que impeçam a emissão de gases</p> <p>G8.5 Projetar processo fechado (cíclico)</p> <p>G8.6 Projetar novo(s) produto(s) que utilize(m) os resíduos</p> <p>G8.7 Projetar sistema de tratamento de resíduos</p> <p>G8.8 Projetar sistema de gestão ambiental</p>
	OBJETIVO SOCIAL: contribuir para diminuição de problemas sociais no estado do RS	<p>Oferecer produtos que atendam preferencialmente as necessidades de públicos desfavorecidos</p> <p>Projetar processo que utilize mão de obra qualificada e gere empregos</p> <p>Projetar processo que permita a inclusão de pessoas portadoras de necessidades especiais</p>	<p>G9.1 Realizar pesquisas de mercado e análises sociológicas</p> <p>G10.1 Promover capacitação profissional dos funcionários</p> <p>G10.2 Projetar processo de maneira equilibrada quanto à automatização e geração de empregos, considerando o risco/perigo envolvido no processo</p> <p>G11.1 Aplicar DFA e DFD (ver requisitos específicos) no projeto do produto</p> <p>G11.2 Projetar postos de trabalho adaptados</p> <p>G11.3 Projetar infraestrutura da fábrica adaptada a pessoas com necessidades especiais</p> <p>G12.1 Projetar sistema produtivo seguro (processos e máquinas)</p>

PEN - modelo GER

- Area II – Subarea 1
- GER 17 - 8 Áreas-Chave para definição de objetivos
 - Posição no mercado
 - Inovação
 - Produtividade
 - Recursos físicos e financeiros
 - Rentabilidade
 - Desempenho e desenvolvimento de gerentes
 - Desempenho e atividade dos trabalhadores
 - Responsabilidade pública

PEN - modelo GER

- Area II – Subarea 1
 - GER 18 Obstáculos e facilidades
 - Os objetivos-ensaio deverão ser analisados com realismo frente às FFOA – viabilidade dos objetivos
 - GER 19 Estratégia
 - Indica “como” realizar os objetivos. Algumas vezes, os objetivos devem ser re-estruturados, gerando os objetivos definitivos
 - GER 20 Objetivos definitivos – conj final
-

PEN - modelo GER

- Area II – Subarea 1
- GER 21 Estrutura
 - Rever GER 9.6 – a estrutura deverá se re-organizada se necessário
- GER 22 Participação, análise, integração e decisão
 - Necessária participação dos envolvidos para que haja engajamento nas ações posteriores

Do que trata a Subárea 2 da área II?

Explique o que seriam as:

- informações de entrada
- transformação
- informação de saída

PEN - modelo GER

- Area II – Subarea 2
- GER 23 Metas
 - São subobjetivos que ajudam a atingir o objetivo final. São idênticas aos objetivos e detalhadas
- GER 24 Plano
 - Documento que orienta as ações. “Quem” vai fazer “o que”, “quando”, “como”, “com quais recursos”
- GER 25 e GER 29 Ação – execução e controle do plano

Implementar estratégias

Cada setor funcional irá desdobrar as estratégias de nível administrativo em estratégias de nível tático ou operacional (estratégia diz respeito ao “como fazer”)

P&D ou equipe de DP; RH, MKT, Financeiro, etc

P&D- Pesquisa de mercado - o que os clientes querem?

RH – Levantar quantas pessoas serão necessárias em cada tipo de capacitação? Quantas e quais pessoas contratar?

Financeiro - Investigar que financiadoras e bancos buscar?

FINEP, BNDES

Ferramentas de gestão

Usar ferramentas de gestão – 5W2H ou de gestão de projetos

What, why, who, when, where, how, how much

O que, porque, quem, quando, onde, como e quanto custa

Avaliar resultados

Desenvolver indicadores de nível estratégico

Nº de comunidades/pessoas desenvolvidas no entorno da fábrica

Nº de fibras novas descobertas no período de 3 anos

Aumento %da participação no mercado

Aumento \$ e % da receita da empresa

Nº Produtos inovadores desenvolvidos

Nº de produtos biodegradáveis e reaproveitáveis desenvolvidos

Desenvolver Indicadores para setores nível tático/operacional

P&D e DP - Quantos produtos foram lançados para as oportunidades identificadas? Quanto tempo?

RH - Quantas pessoas foram capacitada em patentes, PDP, etc?

Financeiro - Que financiadoras apoiaram o projeto? As contrapartidas foram atendidas? Crescimento da receita em \$ e %

Agir sobre os resultados para atingir os objetivos

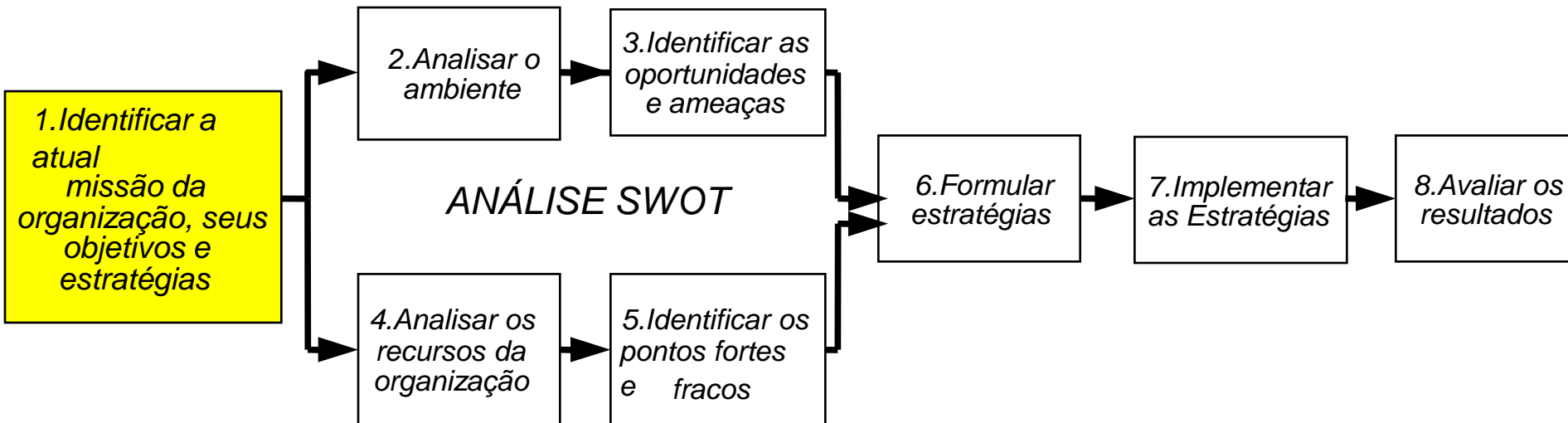
PEN - modelo GER

- Area II – Subarea 2
- GER 26 Resultados
 - Produto final do processo
- GER 28 Operacionalização e execução
 - Idem ação
- GER 15 e GER 30 Planejamento estratégico e tático – estratégico focado nas reflexões, o tático vinculado à operacionalização das metas dos setores, Operacional – no nível dos planos individuais

Existe somente o modelo GER?

Etapas do PEN

- Outros autores mostram o PEN assim:



Quais são as estratégias das empresas de acordo com a sua natureza e cultura?

Atividades
relacionadas à
Inovação

Tipos de estratégia

Tipo de estratégia	P&D	Inovação design	Prazo para entrar no mercado	Eng Prod	Mkt técnico	Patentes
OFENSIVA	XXX	XXX	XX	XX	XXX	XXX
DEFENSIVA	X	XXX	XXX	XX		X
TRADICIONAL				XXX		
DEPENDENTE				XXX		

- *Ofensiva – forte cultura de inovação*
- *Defensiva – seguir empresas líderes – rapidez para absorver inovações e promover melhorias*
- *Tradicionais – inovações pouco relevantes, redução custos, facilitar produção, aumentar confiabilidade*
- *Dependentes – sem autonomia para lançar produtos, filiais, subsidiárias de outras empresas, trabalham sob encomenda*

Os objetivos da aula foram alcançados?

PEN

- Objetivos
 - Entender as etapas e declarações do PEN
 - Empregar ferramentas necessárias para a realização do PEN
 - Estimar o PEN da empresa FIBRAX

Tarefas

Tarefas para próxima aula



- Concluir análise do PEN da empresa escolhida pelo grupo – trocar idéias e individualmente preencher o PEN no exercício iniciado em aula

Exemplos extra

Exemplo

PEN - DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA


Engenharia de Produto 1 13/09/2012

		VALORES ORGANIZACIONAIS	
	Natureza do negócio	Negócio sustentável: transformação de resíduos em soluções/produtos de menor ou maior valor agregado	
	Missão	Desenvolver soluções sustentáveis segundo a filosofia de desenvolvimento de produtos "cradle to cradle", atendendo preferencialmente as necessidades de públicos desfavorecidos, empregando tecnologias próprias e gerando benefícios locais.	
	Visão	Ser uma referência no negócio de transformação de resíduos em produtos sustentáveis - Ser líder em negócios desta natureza	
	Valores	Confiança, credibilidade, ética, preservação do meio ambiente, promoção do desenvolvimento econômico e social.	
	OBJETIVO DO NEGÓCIO	OBJETIVOS DO NEGÓCIO SUSTENTÁVEL	SUB-OBJETIVOS DO NEGÓCIO
	Desenvolver soluções sustentáveis a partir de resíduos	Objetivo econômico/financeiro: Ter lucratividade e rentabilidade no negócio sem prejudicar a sociedade	Ter um mix de produtos derivados de resíduos de maior e menor valor agregado
			Ter produtos que garantam lucratividade e rentabilidade para manter as operações do negócio
			Ter produtos preços compatíveis com o poder aquisitivo do mercado alvo
		Objetivo ambiental: Contribuir para a diminuição da poluição local e em regiões do RS	Ter produtos competitivos no mercado
			Desenvolver tecnologias próprias para a transformação de resíduos em produtos
			Utilizar resíduos provenientes dos outros setores produtivos locais e regionais (RS)
	Utilizar os resíduos como matérias-primas para os produtos		
	Objetivo social: Contribuir para diminuição de problemas sociais no estado do RS	Não gerar novos resíduos a partir dos processos produtivos ou no consumo/uso dos produtos	
		Desenvolver soluções/produtos que obedeçam à filosofia "cradle to cradle"	
Minimizar impactos ambientais das atividades da empresa			
Atender a necessidades de públicos desfavorecidos			
	Gerar empregos diretos ou indiretos com as atividades da empresa		
	Incluir pessoas portadoras de necessidades especiais nas atividades da empresa		
	Contribuir para a melhoria de qualidade de vida nas comunidades relacionadas ao processo produtivo		

INFORMAÇÕES PESTAL; Análise SWOT; Análise de cenários, etc.

Peso.	Flexibilidade	Objetivos do negócio	Indicadores	Valor meta	Tipo	Situação atual
	F3	Ter um mix de produtos derivados de resíduos de maior e menor valor agregado	No. de produtos derivados do resíduo A No. de produtos derivados do resíduo B, etc		maior-é-melhor	
	F0	Ter produtos que garantam lucratividade e rentabilidade para manter as operações do negócio	VPL, TIR, PAYBACK		maior-é-melhor	
	F2	Ter produtos preços compatíveis com o poder aquisitivo do mercado alvo	Nível de satisfação do consumidor-alvo com o preço do produto		maior-é-melhor	
	F2	Ter produtos competitivos no mercado	% de participação no mercado/produto		maior-é-melhor	
	F3	Desenvolver tecnologias próprias para a transformação de resíduos em produtos	No. de patentes de tecnologias desenvolvidas		maior-é-melhor	
	F2	Utilizar resíduos provenientes dos outros setores produtivos locais e regionais (RS)	No. de resíduos usados em produtos ou processo/ número total de resíduos na região		1	
	F2	Utilizar os resíduos como matérias-primas para os produtos	No. de resíduos utilizados/ processo		maior-é-melhor	
	F1	Não gerar novos resíduos a partir dos processos produtivos ou no consumo/uso dos produtos	Volume de resíduo gerado/processo		zero	
	F0	Desenvolver soluções que sejam "cradle to cradle"	No. de ciclos de reprocessamento das partes do produto/solução		maior-é-melhor	
			% do produto reaproveitável em novo ciclo do processo		100%	
			Grau de biodegradabilidade dos produtos		100%	
	F2	Minimizar impactos ambientais das atividades da empresa	LCIA		menor-é-melhor	
	F1	Atender a necessidades de públicos desfavorecidos	No. de necessidades atendidas/oportunidades identificadas		>1	
	F1	Gerar empregos diretos ou indiretos com as atividades da empresa	No. de postos de trabalho gerados/novo produto ou processo		maior-é-melhor	
	F3	Incluir pessoas portadoras de necessidades especiais nas atividades da empresa	No. de pessoas portadoras de necessidades especiais admitidas/ano		maior-é-melhor	
	F2	Contribuir para a melhoria de qualidade de vida nas comunidades relacionadas ao processo produtivo	IDH da região, No. de intervenções positivas nas comunidades relacionadas ao processo/produto		maior-é-melhor	

Exemplo: objetivos - requisitos do negócio

OBJETIVOS DO NEGÓCIO SUSTENTÁVEL	SUB-OBJETIVOS DO NEGÓCIO		Requisitos do negócio
Objetivo econômico/financeiro: Ter lucratividade e rentabilidade no negócio sem prejudicar a sociedade	Ter um mix de produtos derivados de resíduos de maior e menor valor agregado		BF1 O portfólio da empresa deve ser balanceado entre produtos com alto e baixo valor agregado
	Ter produtos que garantam lucratividade e rentabilidade para manter as operações do negócio		BF2 Os produtos da empresa devem ser lucrativos e rentáveis
	Ter produtos preços compatíveis com o poder aquisitivo do mercado alvo		BF3 Os produtos da empresa devem ter preços baixos
	Ter produtos competitivos no mercado		BF4 Os produtos da empresa devem ter preço menor que a concorrência
	Desenvolver tecnologias próprias para a transformação de resíduos em produtos		BF5 Os produtos da empresa devem empregar tecnologias próprias
Objetivo ambiental: Contribuir para a diminuição da poluição local e em regiões do RS - FILOSOFIA: "cradle to cradle"	Utilizar resíduos provenientes dos outros setores produtivos locais e regionais (RS)		BE1 Os produtos da empresa devem empregar resíduos disponíveis localmente
	Utilizar os resíduos como matérias-primas para os produtos		BE2 O processo produtivo deve atender os diferentes tipos de resíduos e produtos
	Não gerar novos resíduos a partir dos processos produtivos ou no consumo/uso dos produtos		BE3 Os produtos da empresa não devem gerar novos resíduos
	Desenvolver soluções que sejam "cradle to cradle"		BE4 Os produtos da empresa devem ser reprocessados após o fim-de-vida
	Minimizar impactos ambientais das atividades da empresa		BE5 Os produtos da empresa devem causar baixo impacto ambiental em todo seu ciclo-de-vida
Objetivo social: Contribuir para diminuição de problemas sociais no estado do RS - FILOSOFIA: pirâmide de necessidades MASLOW/LIA	Atender a necessidades de públicos desfavorecidos		BS1 Os produtos da empresa devem ser voltados para as necessidades de públicos desfavorecidos
	Gerar empregos diretos ou indiretos com as atividades da empresa		BS2 Os processos devem permitir a criação de novos postos de trabalho seguros e ergonômicos
	Incluir pessoas portadoras de necessidades especiais nas atividades da empresa		BS3 Os processos devem permitir a inclusão de pessoas portadoras de necessidades especiais na empresa
	Contribuir para a melhoria de qualidade de vida nas comunidades relacionadas ao processo produtivo		BS4 O sistema-produto deve promover melhorias na qualidade de vida das comunidades relacionadas ao processo produtivo

Doc. Diretrizes para os setores

Engenharia de Produto 4 13/09/2012

DIRETRIZES PARA O PDP	Recomendações operacionais
Realizar análise econômico-financeira durante todo o PDP	
Balancear portfólio com produtos de diferentes custos/preços	
Definir custo-meta do produto com base no preço demandado pelo cliente	Aplicar QFD
Identificar os requisitos do cliente	Realizar pesquisa de mercado
Identificar quais os valores-meta para os parâmetros de qualidade do produto	Realizar pesquisa de mercado
Atender o maior número possível dos requisitos de sustentabilidade definidos pela empresa e que são comuns a todos os produtos	
Realizar continuamente levantamentos sobre os resíduos e problemas ambientais do estado do RS	
Usar a matriz de identificação de oportunidades para selecionar produtos	Matriz de resíduos X necessidades (Lia)
Promover capacitação profissional dos funcionários	
Projetar sistema de coleta e logística reversa	
Realizar LCIA durante o PDP	Aplicar um método de LCIA
Realizar pesquisas de mercado e análises sociológicas	
Os produtos não devem competir com necessidades mais importantes	Priorização das necessidades humanas - Pirâmide de Maslow
DIRETRIZES PARA P&D (TECNOLOGIA)	Recomendações operacionais
Contratar parceiros de P&D dispostos a dividir riscos e custos para o projeto de desenvolvimento da tecnologia	
Contratar especialistas em P&D para o projeto de desenvolvimento da tecnologia	
Adquirir equipamentos/materiais de P&D necessários para o projeto de desenvolvimento da tecnologia	
Fazer testes preliminares para identificar as características dos resíduos	
Consultar especialistas sobre as possíveis aplicações dos resíduos	
Usar tecnologias e processos que propiciem um maior emprego de pessoal	

Doc. riscos e ações

- Riscos originados da análise de ameaças (FFOA) e do desdobramento dos objetivos tático-operacionais

RISCOS PARA O PDP	AÇÕES
Que não seja possível desenvolver uma fralda 100% biodegradável	Desenvolver campanha de marketing explicativa e mostrar continuidade do esforço de pesquisa da empresa
Que não existam parceiros de desenvolvimento de produto nas proximidades de Porto Alegre	lembrar de fazer análise de viabilidade econômico financeira para verificar os custos incorridos sobre o preço final do produto, frente aos gastos com logística