



Introdução à Economia e à Administração 2024



2ª Aula - Pauta

- *Balanced Scorecard*
- Inovação



Balanced Scorecard



Balanced Scorecard (BSC)

Metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School Robert Kaplan e David Norton, em 1992.



A aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

“O ideal é ter a habilidade de modificar constantemente os planos de longo prazo, à luz das condições correntes.” (Robert Kaplan)

Balanced Scorecard

Os requisitos para definição dos indicadores de desempenho utilizados na metodologia BSC tratam dos processos de um modelo da administração de serviços e busca da maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão e estratégia empresarial:

- financeira;
- clientes;
- processos internos;
- aprendizado e crescimento.

Balanced Scorecard



Balanced Scorecard

"To succeed financially, how should we appear to our shareholders ?"

FINANCIAL

Objectives	Measures	Targets	Initiatives

INTERNAL BUSINESS PROCESS

"To satisfy our shareholders and customers, what business processes must we excel at ?"

Objectives	Measures	Targets	Initiatives

"To achieve our vision, how should we appear to our customers ?"

CUSTOMER

Objectives	Measures	Targets	Initiatives

"To achieve our vision, how will we sustain our ability to change and improve?"

LEARNING AND GROWTH

Objectives	Measures	Targets	Initiatives

Balanced Scorecard

Perspectivas	Exemplos de Métricas
Financeira	Fluxo de Caixa, Rentabilidade por ação, EBIT
Cliente	Satisfação, retenção, participação no mercado
Interna	Qualidade, tempo de resposta, custo, introdução de novos produtos
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos empregados, disponibilidade do sistema de informações



Introdução à Economia e à Administração 2024



Inovação





Onde encontramos a Inovação?

Não deve estar ligada somente a produtos... existe um mar de alternativas no horizonte!

Não deve ser confiada somente a um departamento de P&D ou a uma mente criativa dentro de uma organização.

Requer planejamento estruturado... como qualquer outra atividade dentro de uma empresa.



É preciso Inovar para Crescer

Novas Exigências
de Consumidores

Pressão dos
Acionistas

Maior Competição
Local e Internacional

Como Sobreviver?

Há uma receita, ou, pelo menos, melhores práticas para chegar lá?

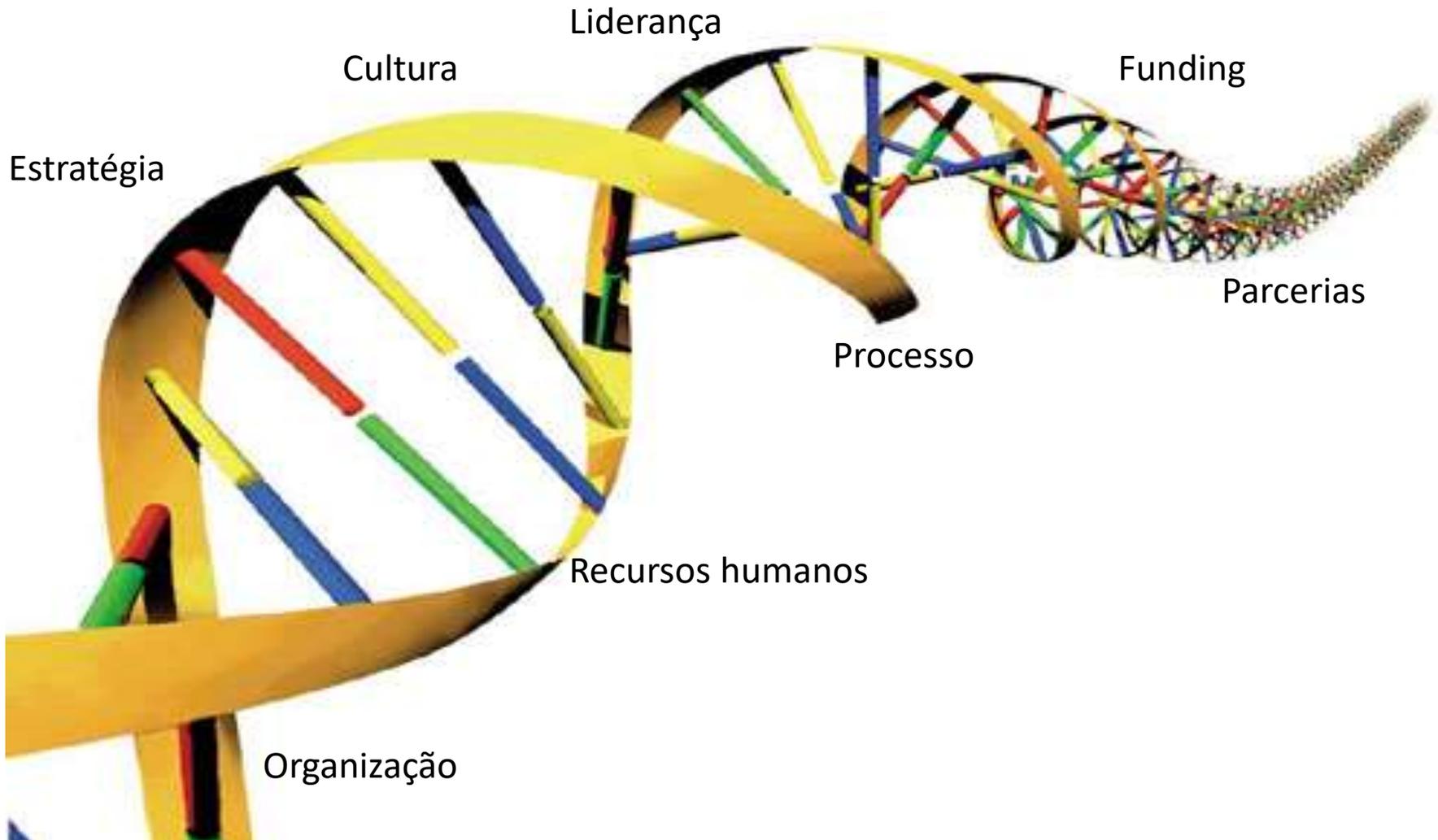
Video

<http://innovatrix.com.br/inovacoes-operacionais-menos-charme-mais-resultados/>

(comparar com a análise de Baumol sobre oportunidades perdidas de revoluções industriais ao longo da História)

Introdução à Economia e à Administração 2024

A Inovação deve estar no DNA da Empresa





Como começar a Inovação quando há Resistência Interna?

Atribuir responsabilidade de Inovação aos que cuidam da Operação pode não funcionar. “Dia-a-dia” embute tudo o que a empresa aprendeu a fazer bem – é previsível e confiável.

Inovação é experimental e aberta. Como será visto nos próximos *slides*, Inovação necessita de Gestão, mas a Gestão da Inovação implica em gerir riscos maiores que os habituais.

Por isso, às vezes a solução vem de uma outra estrutura. Muitas grandes empresas criam um novo setor, que só cuida de Inovação, ou mesmo uma nova empresa, totalmente focada em um novo negócio.

Exemplo: SIGA – Microsiga – Totvs





Como se dá o Crescimento Acelerado de uma Empresa?

Inovações Sustentadoras (mais frequentes)

Disrupção – interrupção do curso normal de um processo. Termo utilizado pelo Professor de Harvard Clayton Christensen (1952 – 2020) para explicar as inovações.

Para Christensen, a inovação sustentadora é uma tecnologia que resulta em um produto ou serviço melhor. Já a inovação disruptiva é uma ruptura, que traz inicialmente um produto pior em relação a como o mercado faz sua avaliação. Mas que traz um novo conjunto de atributos que permitem ao produto ser usado de uma maneira diferente dos que já existiam.

Sugestão para casa

<https://www.youtube.com/watch?v=qDrMAzCHFUU>

Inovações Sustentadoras

Melhoria do desempenho nos atributos mais valorizados pelos clientes mais exigentes, em geral com maior poder aquisitivo, mais atraentes dos mercados e dispostos a pagar por mais desempenho.

Pode ser incremental ou descontínua.

Preserva as margens do modelo de negócios anterior, ou melhora um pouco, mediante a exploração dos processos e da estrutura de custos existentes por meio do melhor aproveitamento das atuais vantagens competitivas.

Exemplo: Apple lança um novo modelo de iPhone que traz uma câmera com resolução duas vezes maior que o modelo anterior.

Disrupções de Baixo Mercado

Ocorrem quando os produtos melhoram a ponto de sua performance exceder as necessidades dos clientes de algum segmento. Uma tecnologia disruptiva pode entrar no mercado pelas mãos de uma empresa que provê um produto com uma performance mais baixa que o tradicional, mas que excede o requerimento de alguns segmentos, o que permite então que essa empresa ganhe solidez no mercado.

Adoção de uma nova abordagem operacional ou financeira, que traz uma combinação de margens mais baixas e giro de ativos mais alto, com retornos atraentes a preços mais baixos.

Exemplo: fabricantes asiáticos de televisores.

Disrupções de Novo Mercado

Ocorrem quando um produto se encaixa em segmentos de mercado novos ou emergentes, que não eram até então servidos pelos *players* existentes na indústria, seja por falta de dinheiro, seja por falta de habilidades.

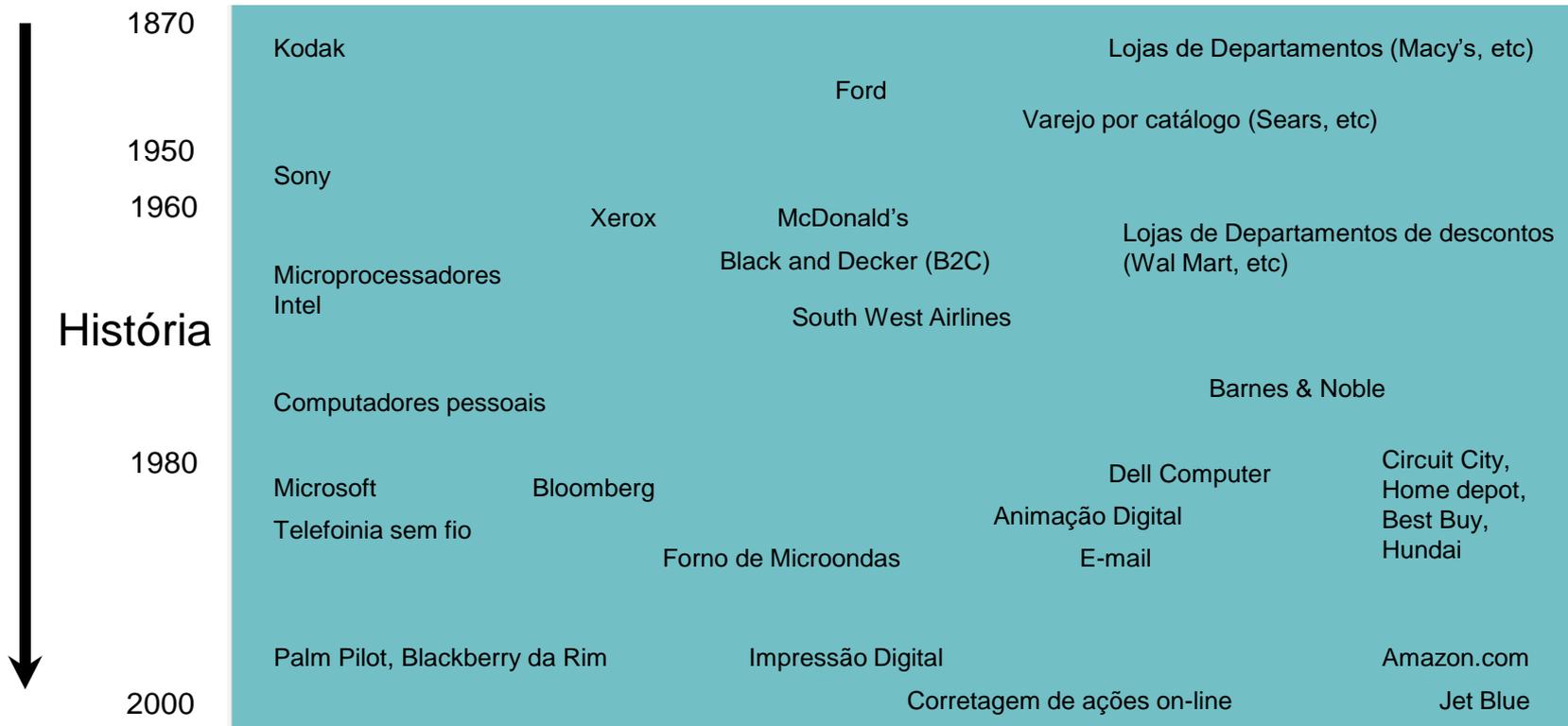
Baixo desempenho nos atributos tradicionais, mas melhor desempenho em novos atributos. Geralmente trazem simplicidade e conveniência.

Modelo de negócios lucrativo a preços unitários baixos, volumes iniciais menores de produção e baixa margem bruta unitária.

Exemplo: microcomputadores no final dos anos 1970.

Exemplos de Empresas e Produtos Originários de Disrupção

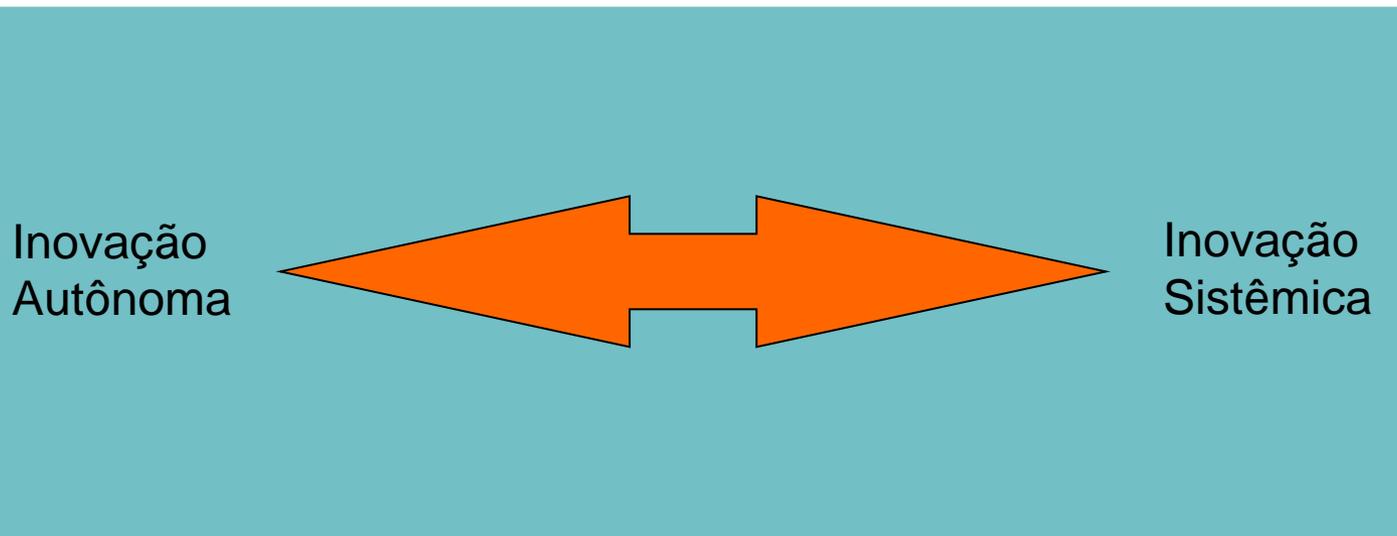
É impossível dizer se uma Inovação Disruptiva é 100% Novo Mercado ou Baixo Mercado!



Grau de Interdependência

Autônoma – pode ser implementada isoladamente no seu atual negócio.

Sistêmica – necessita de adaptações na sua cadeia de negócios. Por exemplo, mudança do filme tradicional Kodak para foto digital influenciou fábrica, lojas, forma de operação, etc.



Vendo por um Ângulo Diferente – 12 Dimensões por Estratégias de Inovação e Exemplos

Oferta

- Ipod

Plataforma

- NET Combos

Soluções

- GERDAU Armafer

Clientes

- HABIB's

Experiência do Consumidor

- Cirque du Soleil

Captura de Valor

- Google Pagamento por resultado

Processos

- Sistema Toyota de Produção

Organização

- PROMON

Cadeia de Suprimentos

- Natura e ONG's

Presença

- Ipiranga AM PM

Rede

- Brasil Brokers

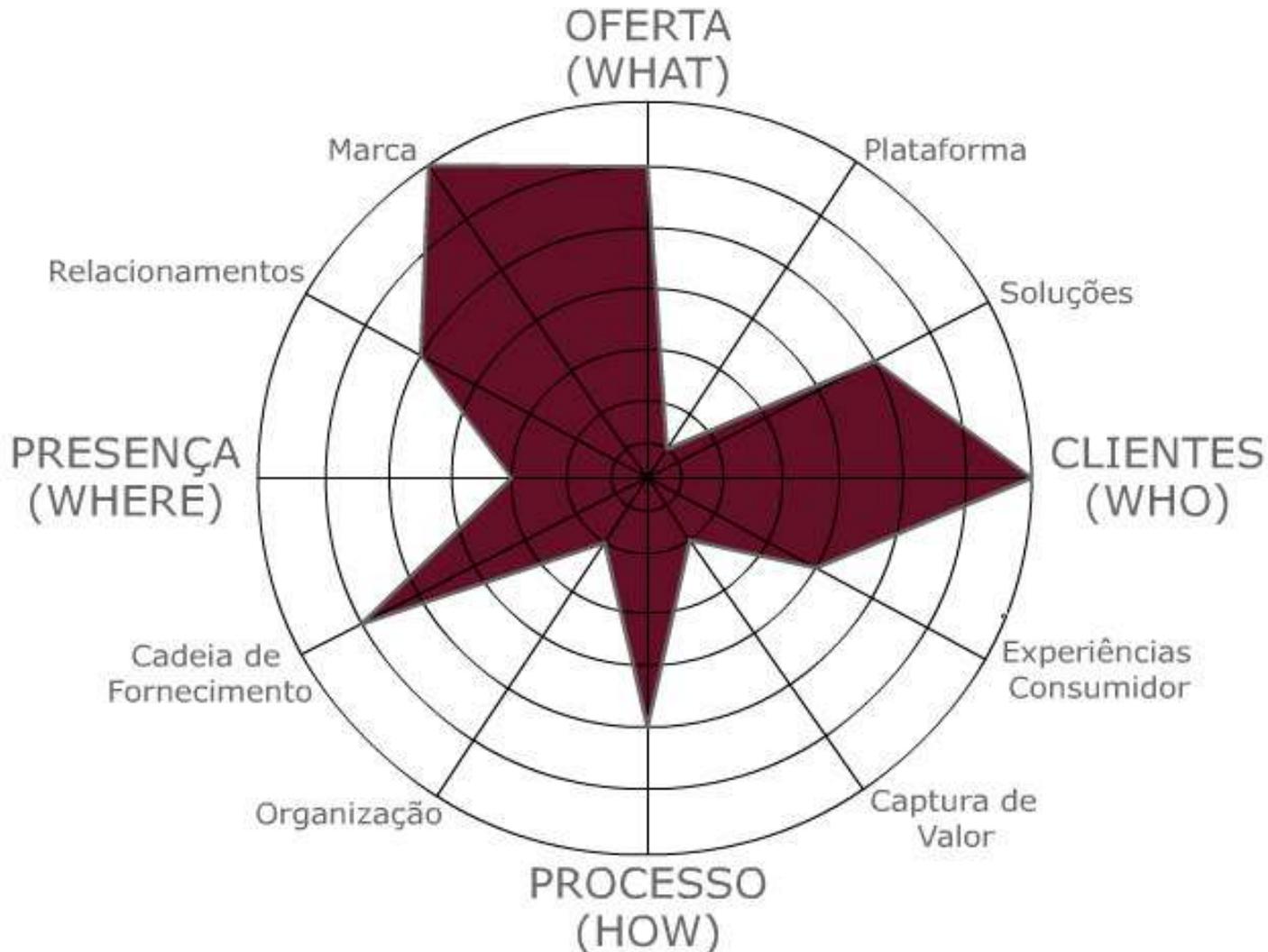
Marca

- Havaianas (Alpargatas)



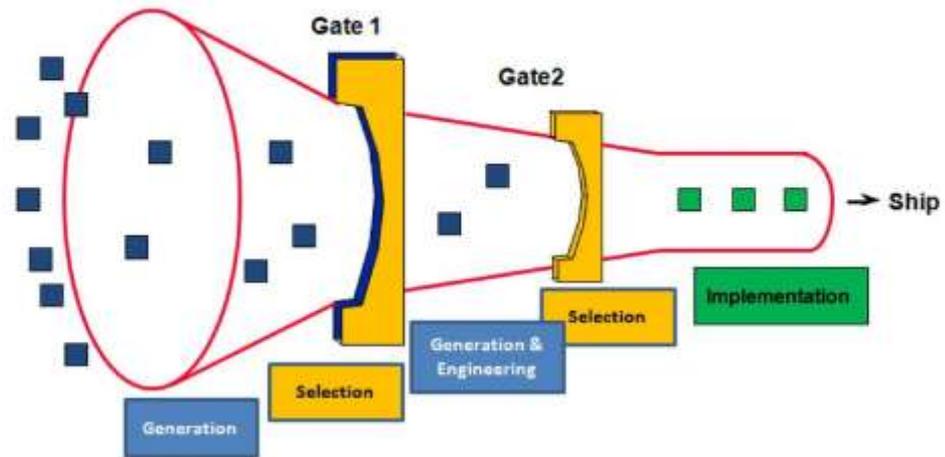
Introdução à Economia e à Administração 2024

RadarLayout da Inovação – Perfil das Casas Bahia





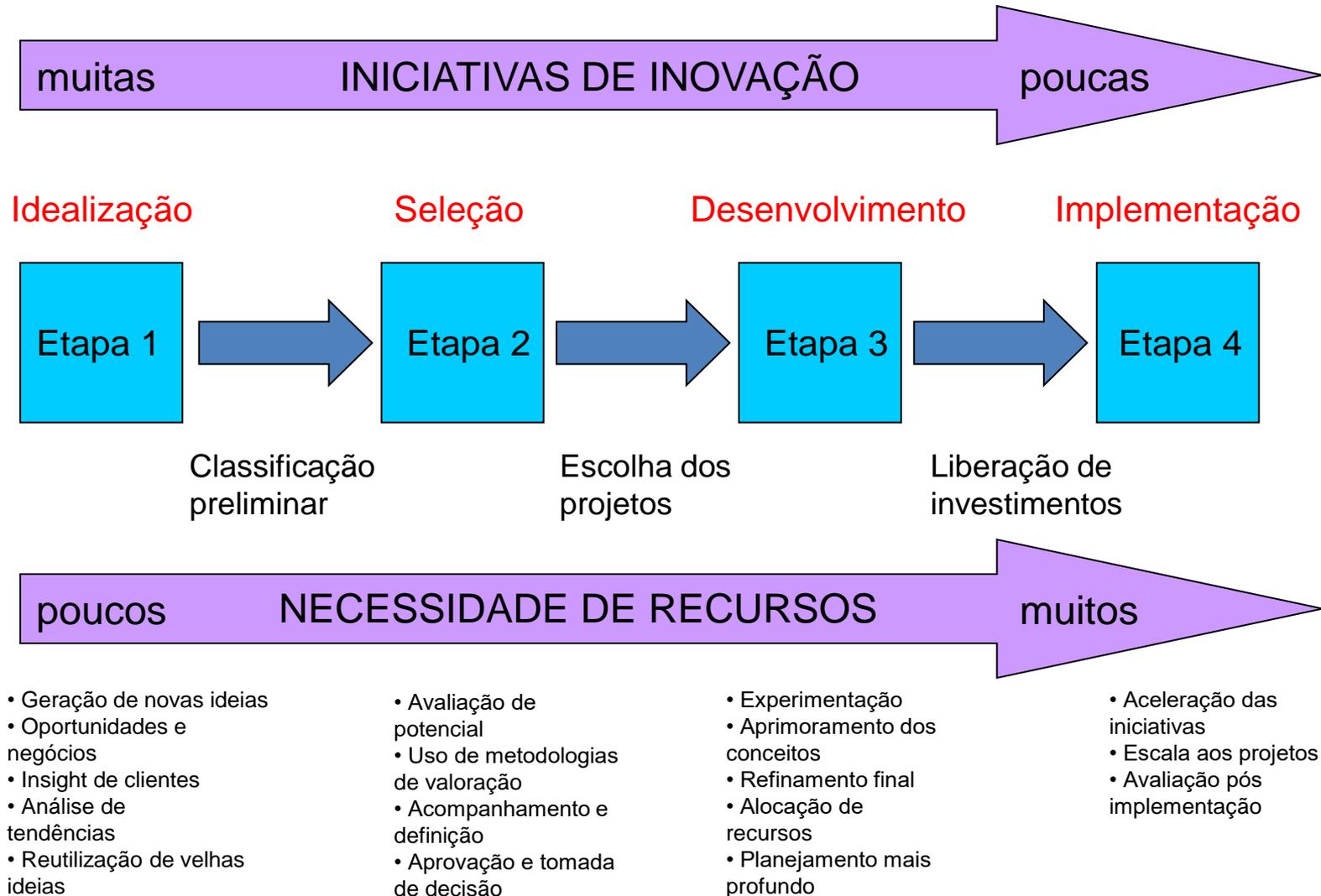
Funil de Desenvolvimento ou Stage-Gate



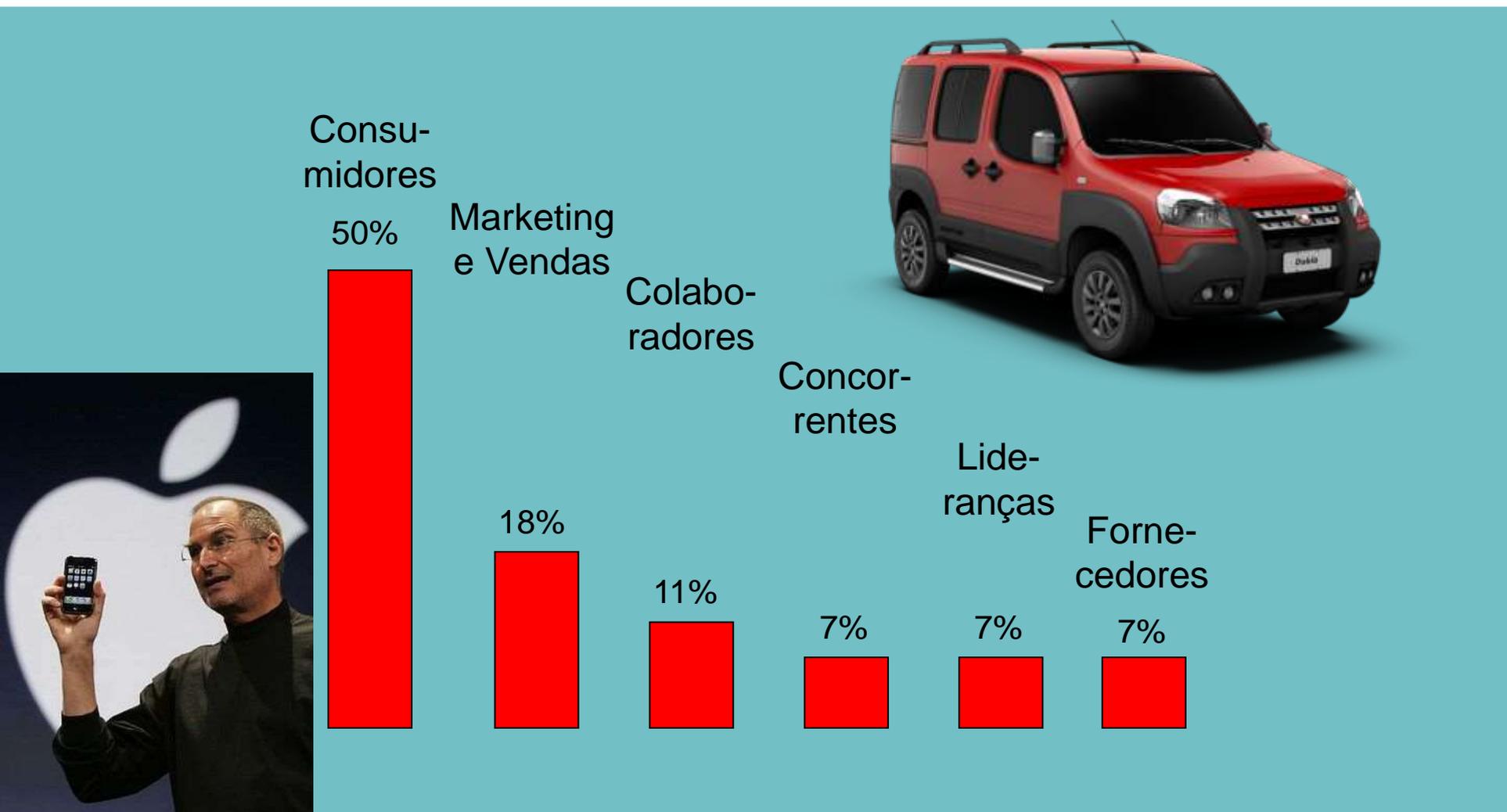
Não é difícil ter ideias! Mas... quais vão dar certo?

Parte-se de um grande número de ideias até se afunilar naquelas que irão se transformar em projetos verdadeiros. Uma estatística de incubadoras diz que no máximo 2 a cada 10 novos negócios irão vingar. É fundamental descobrir e abortar *asap* as que fracassarão para melhor aproveitamento dos recursos em ideias vencedoras.

O Processo de Inovação



Geração de Ideias



Seleção de Ideias

Definição de um comitê / grupo responsável

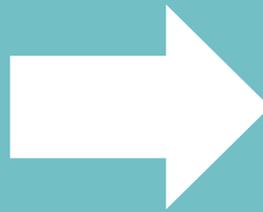
Construção de um *Scorecard* que reflète como a empresa enxerga seu ambiente competitivo. Por exemplo:

- Mercado (tamanho, tendências, vantagem competitiva, *insight*, etc.)
- Tecnologia (sinergias, viabilidade, impacto, parcerias, etc.)
- Recursos (humano, investimentos, produtividade, etc.)
- Negócio (*time to market*, oportunidade, parcerias, etc.)

Definição de um Portfólio de Inovação. Isso permite diversidade de ideias, balanceamento de riscos e cronograma otimizado de projetos que aproveita sinergias e recursos ao longo do tempo.

Características de um Portfólio de Inovação

Visibilidade dos Projetos – a construção de um Portfólio de Inovação permite visualizar todas as iniciativas de inovação de maneira sistêmica, garantindo a diversificação dos tipos de inovação.

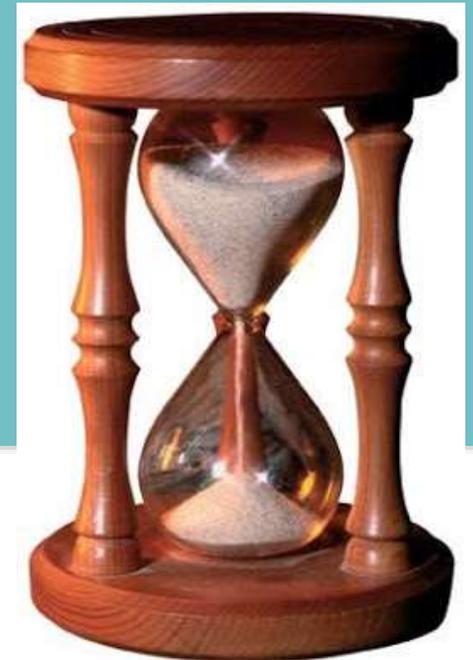


Gestão do Risco – o Portfólio de Inovação é uma ferramenta de gestão de risco. Sem a visão geral, corre-se o risco de perder o controle e manter somente projetos com um nível de risco muito elevado.

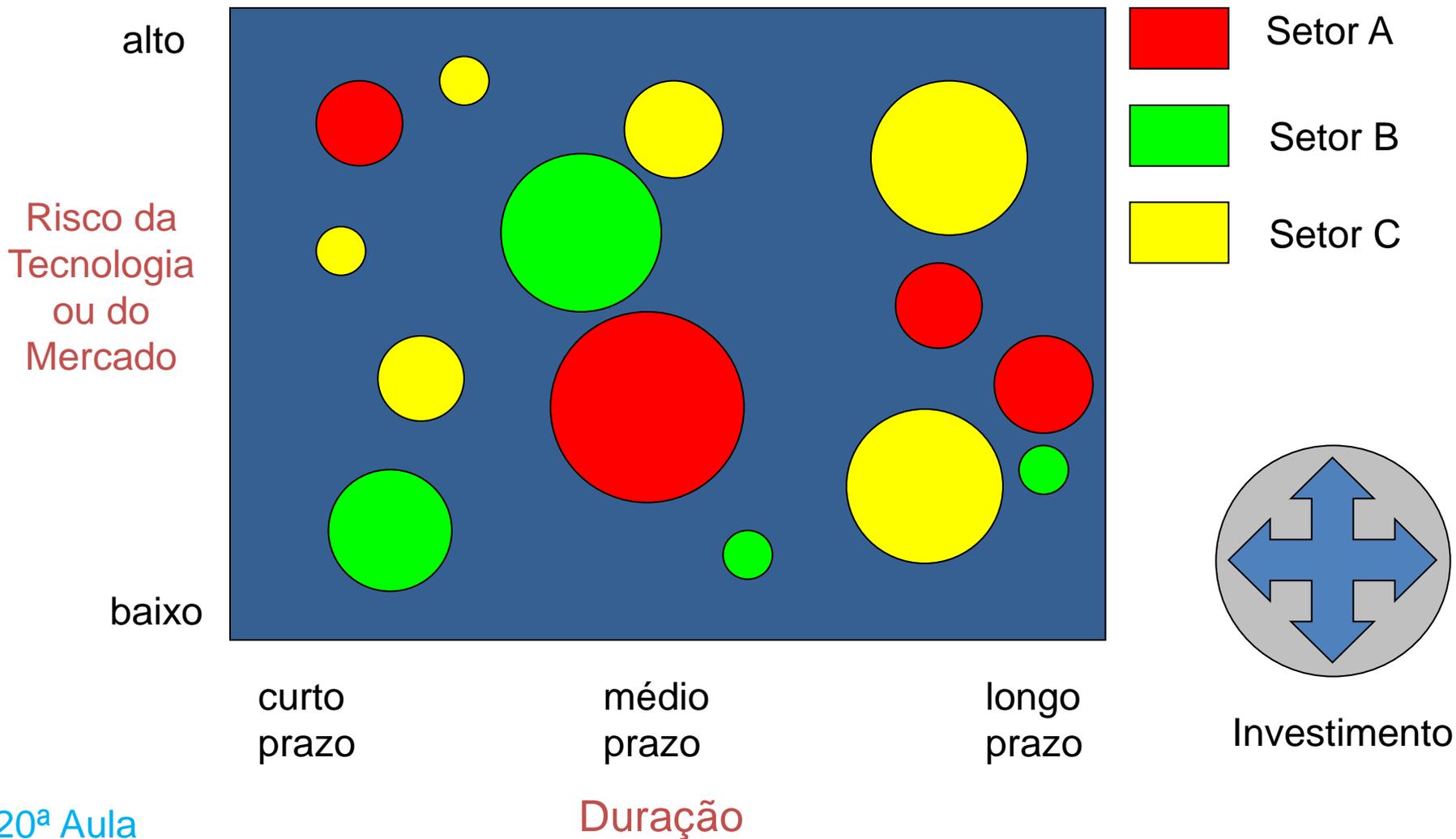
Características de um Portfólio de Inovação

Definição de Sinergias – um portfólio estruturado ajuda a definir sinergias entre os projetos, determinando oportunidades de desenvolvimento compartilhado de novas tecnologias, produtos, processos ou acesso a novos mercados. Essas sinergias entre os projetos podem reduzir sensivelmente os custos e o tempo de desenvolvimento.

Timing para Novas Iniciativas – com um Portfólio de Inovação pode-se visualizar o fim do desenvolvimento de uma iniciativa e decidir quando incluir novos projetos, mantendo-se assim o fluxo contínuo de inovações.



Portfólio de Projetos de Inovação

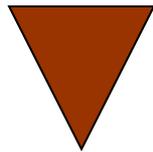


Desenvolvimento

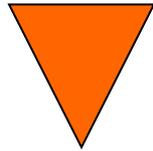
Maior necessidade de recursos → Go / No Go



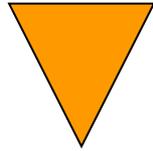
Planejamento dos Projetos



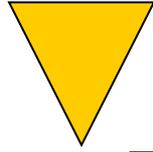
Lapidação dos Conceitos



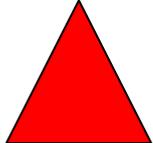
Definição de Recursos



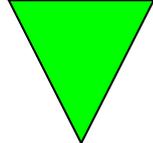
Time Table



Avaliação de Riscos



Experimentação



Feedback / Decisão de Implementação

Implementação

Teste de mercado.

“Passagem de bastão” para os novos donos, que serão os responsáveis pela execução, incluindo a entrada no mercado. Nesta fase grandes empresas se complicam com jogos políticos e discussões relacionadas a bônus.

Validação com mercado alvo.

Avaliação 360° (stakeholders em geral → consumidores, clientes, regiões, distribuidores, mídia, órgãos regulatórios, etc.)

Próximos passos?

Principais Recomendações

Querer inovar.

Definir **metas desafiadoras** → **Plano Estratégico**.

Estabelecer **responsabilidades**.

Trabalhar em **equipe** > integração 360°.

Desenvolver **inteligência** para captura de *insights*.

Definir plataformas de inovação e criar um variado **Portfólio de Inovações** para cada uma.

Avaliar **Longevidade e Impacto** de cada elemento do portfólio.

Principais Recomendações

Avaliar **parcerias** estratégicas (outras empresas / centros de excelência em inovação como universidades, etc.).

Implementar **gestão de conhecimento**.

Trabalhar com **agilidade**.

Definir **métricas** adequadas a cada projeto.

Analisar a **estrutura organizacional** ideal para novos negócios.

Arriscar... Arriscar...

Agir de maneira **sustentável**.





Introdução à Economia e à Administração 2024



Exemplos



PHILIPS

Let's make things better.





Introdução à Economia e à Administração 2024

Sugestões para casa:

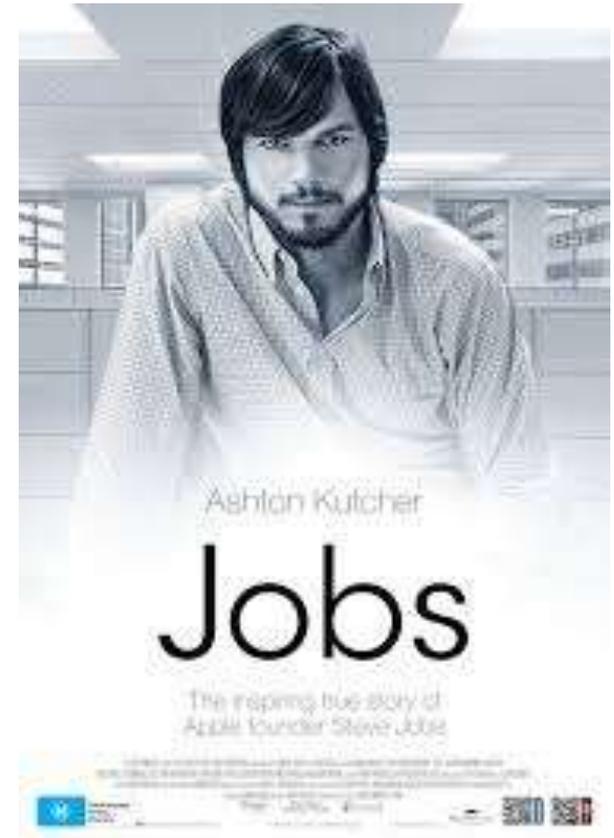
Steve Jobs
(EUA, 2015)

michael
fassbender
kate
winslet
seth
rogen
jeff
daniels
steve jobs
october 9
e 11 12



from director
danny boyle
and
screenwriter
aaron sorkin

Jobs
(EUA, 2013)





Comentário Final

Não é preciso ser o pai da ideia original, basta saber usar bem a sua mão de cartas!





Introdução à Economia e à Administração 2024



Próxima aula: 20 de setembro!



Obrigado pela atenção!