

# CONHECIMENTO & RESULTADOS

---

**Volnei P. Garcia**

**Julho/2013**



# Criando valor para “todos” os *STAKEHOLDERS*...



# RESULTADOS EMPRESARIAIS

(Empresa e Unidades de Negócio)

## RESULTADOS FINAIS

EVA

MVA

RETORNO  
E  
CAIXA

CRESCIMENTO  
DO RETORNO E  
CAIXA FUTUROS

COLHEITA  
DO  
PERÍODO

PLANTIO  
PARA  
O  
FUTURO

ECONÔMICO-FINANCEIRO

MERCADO E IMAGEM

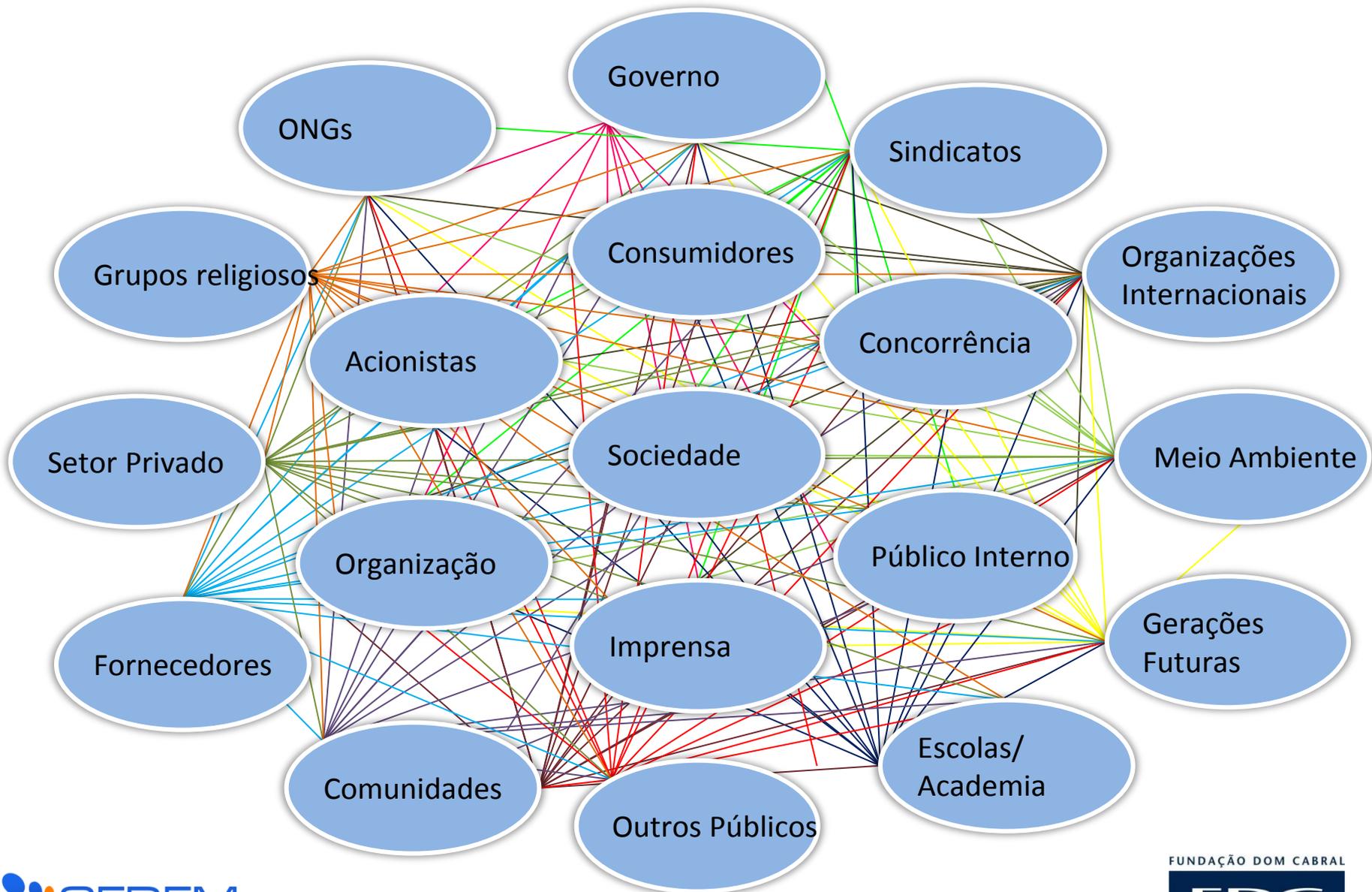
VALOR PARA O CLIENTE

TECNOLOGIA/PROCESSOS

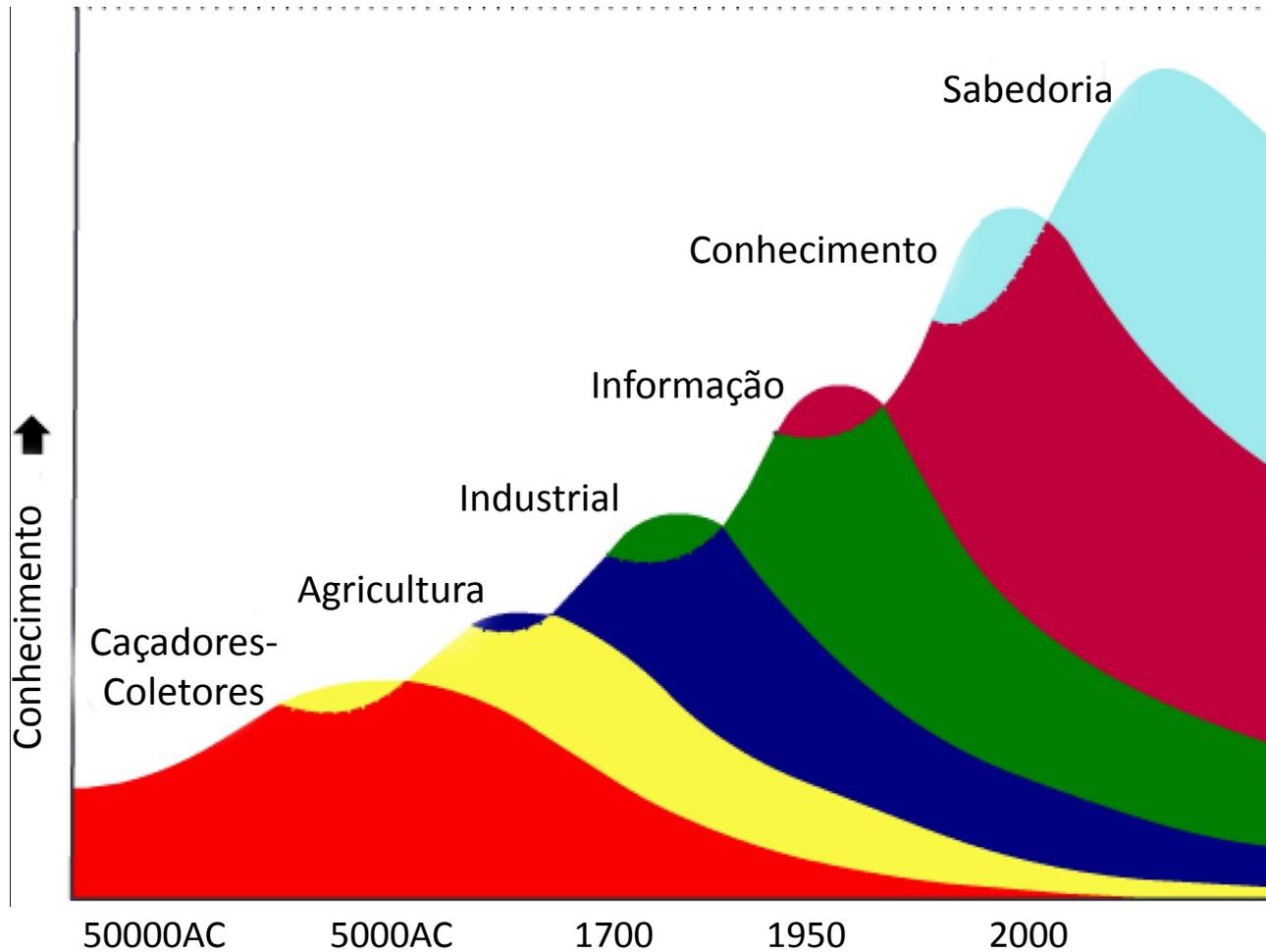
COMPETÊNCIAS/PESSOAS

RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS

# CONTEXTO ORGANIZACIONAL EM REDE

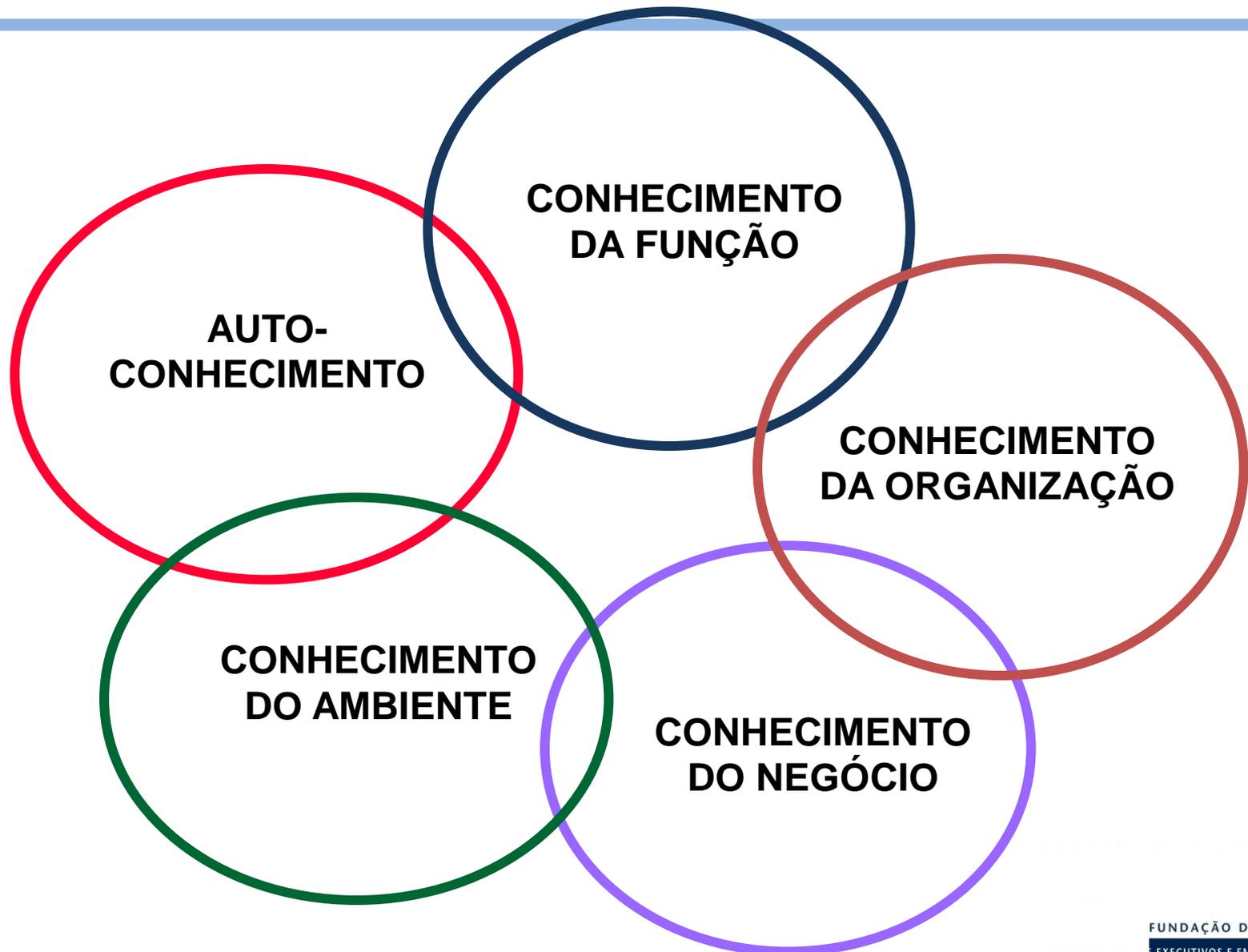


# SEIS ONDAS DE MUDANÇAS SÓCIO-TECNOLOGICAS



# Uma noção de praticidade

O que devemos conhecer para gerar resultados?



Por onde começa?

**AUTO-  
CONHECIMENTO**

# O COMEÇO



**PERCEPÇÕES**

**ATITUDES**

**HABILIDADES**

**EXCELÊNCIA  
PESSOAL E  
PROFISSIONAL**

**CONHECIMENTOS**

**RELACIONAMENTOS**



**CONHECIMENTO  
DO AMBIENTE**

# Novos valores, novos comportamentos



Crowd in Abengourou, Côte d'Ivoire (6°44' N, 3°29' W)  
<http://www.yannarthusbertrand.org>

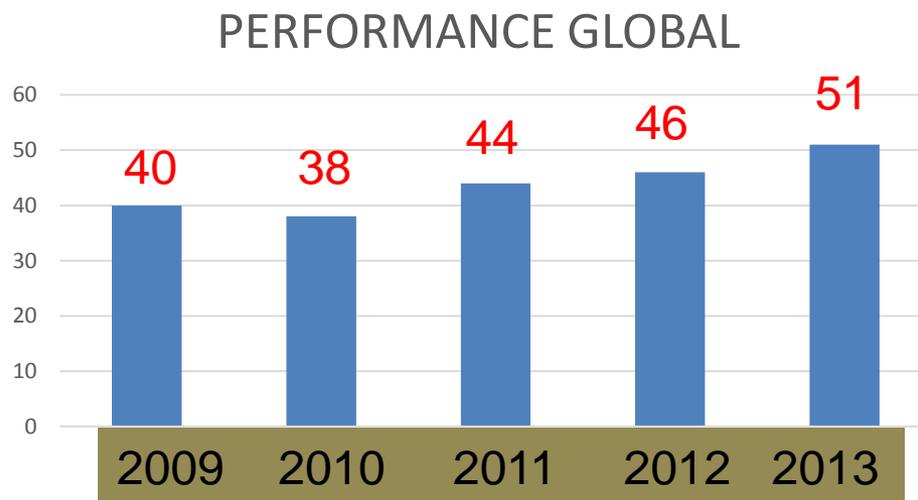
## O Líder Empresarial como Estadista...

- ◆ Entende o que está realmente acontecendo.
  - ◆ Identifica as alavancas de mudança.
- ◆ Aplica recursos e energia para acionar essas alavancas.



Fonte: prof. Claudio Boechat

# Competitividade brasileira...



Fonte: FDC/IMD

- ✓ Performance Econômica
- ✓ Eficiência governamental
- ✓ Eficiência empresarial
- ✓ Infraestrutura

# Eficiência empresarial...

<b>RANKING DOS SUB-FATORES</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Produtividade e eficiência	52	58
Mercado de trabalho	17	23
Finanças	28	27
Práticas de gestão	20	27
Atitudes e valores	15	32

Fonte: FDC/IMD

Navegar é preciso...



**CONHECIMENTO  
DO NEGÓCIO**

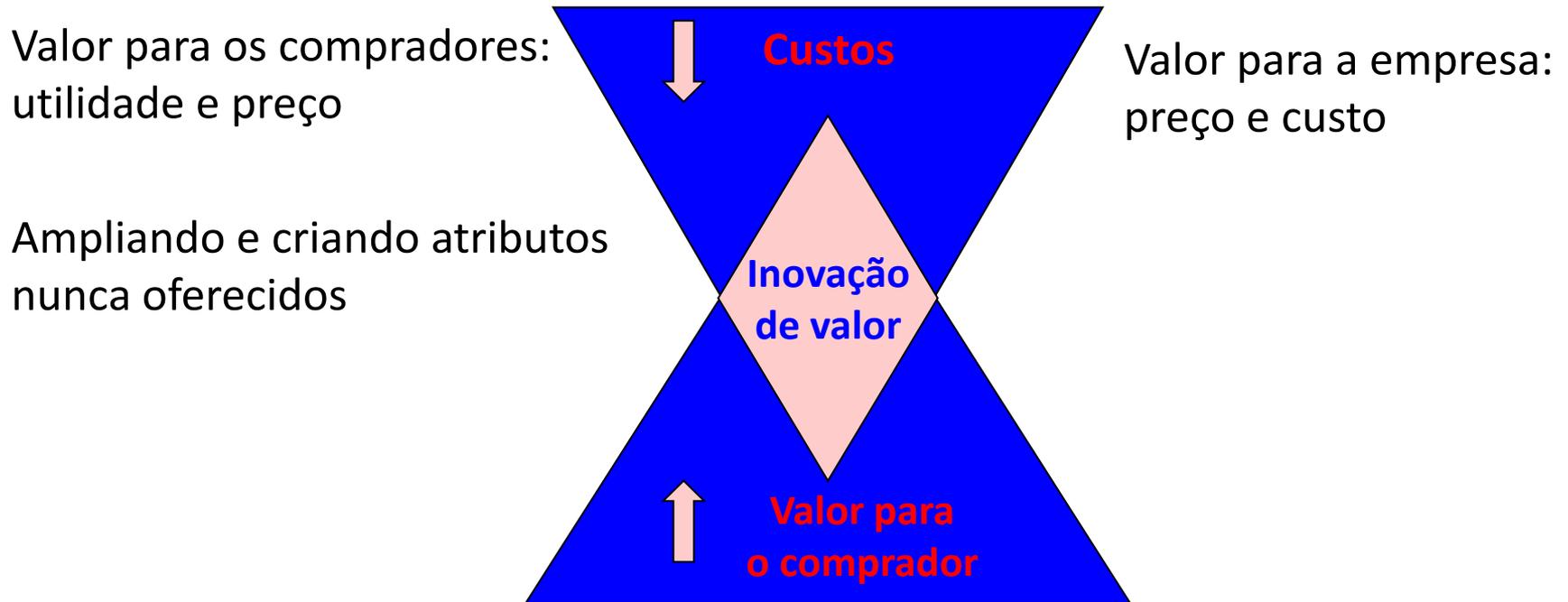
# Pensando à toa...

“Assim como a água não tem forma constante, não há na guerra *(nem no mercado)* condições constantes.”

Sun Tzu, *A Arte da Guerra*, 400 a.C.  
*Li Kal, 2003 d.C.*

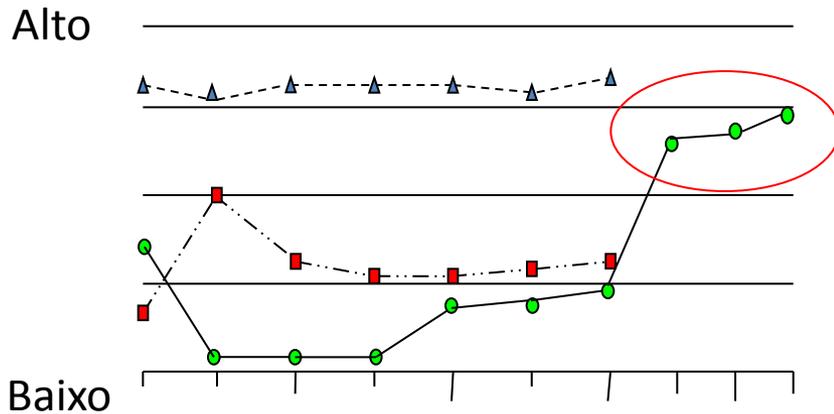
# Inovação de valor

## Busca simultânea de diferenciação e baixo custo

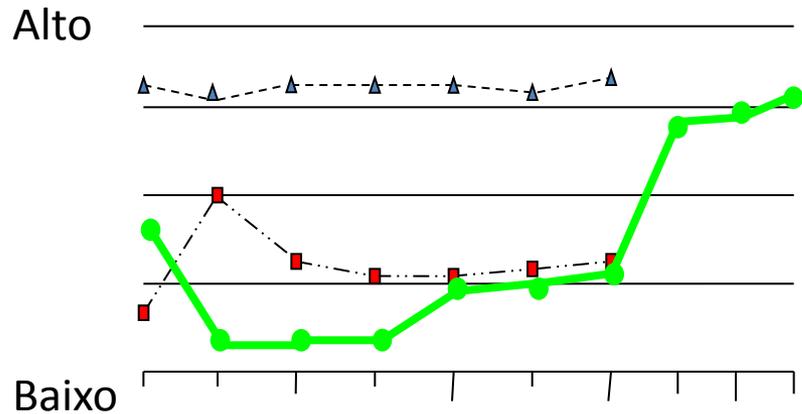


Estratégia sustentável: alinhamento de utilidade-preço-custo

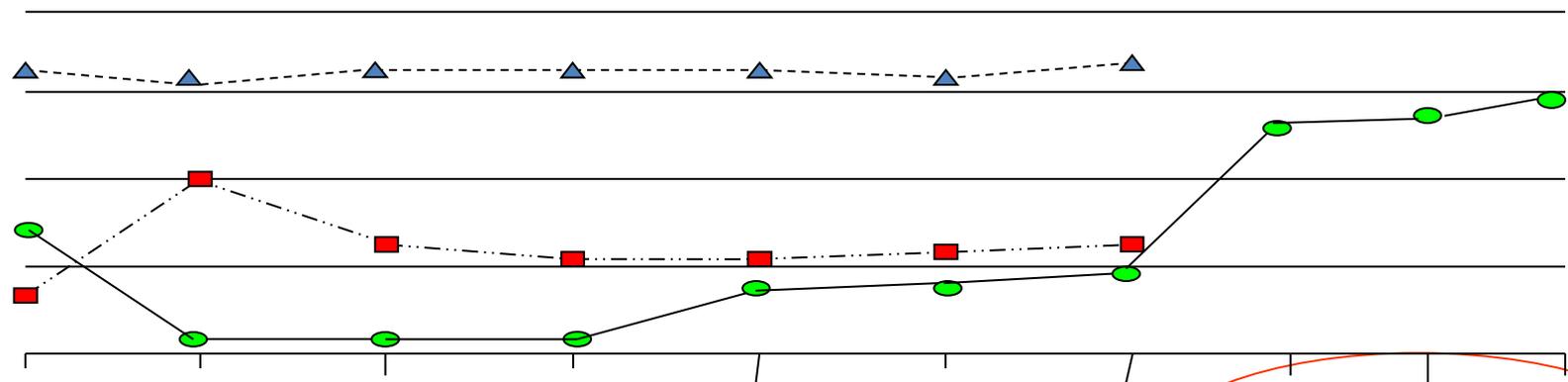
# Pra vencer no mercado...



**FOCO**



**SINGULARIDADE**



**MENSAGEM CONSISTENTE**

Facilidade de beber    Facilidade de escolher    Diversão e aventura

Onde as coisas acontecem...



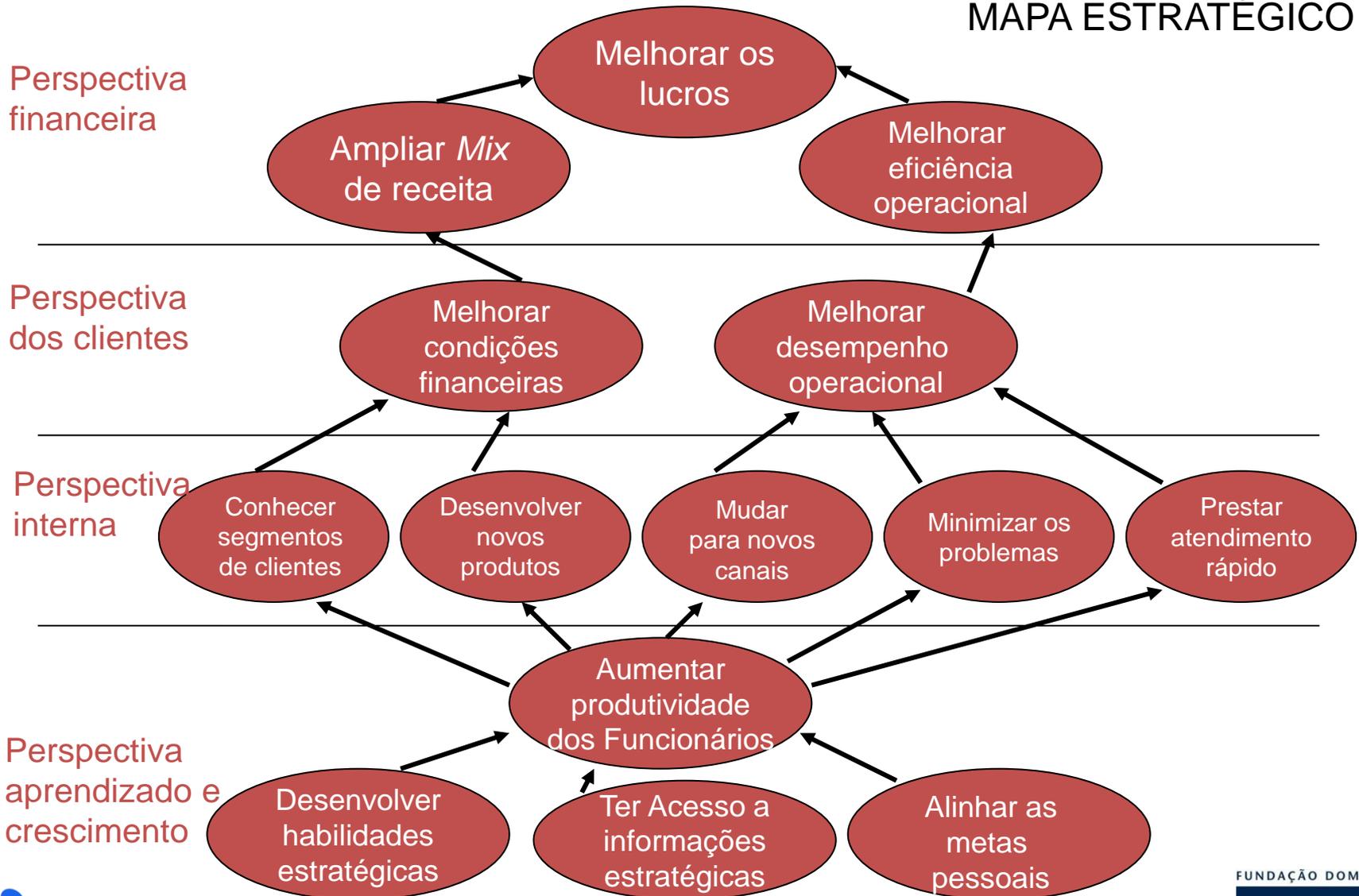
**CONHECIMENTO  
DA ORGANIZAÇÃO**

# Resultado empresarial



# Explicando a estratégia pra toda a organização...

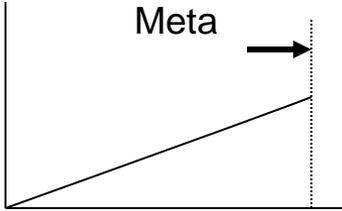
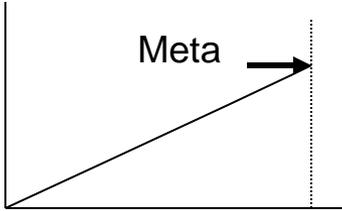
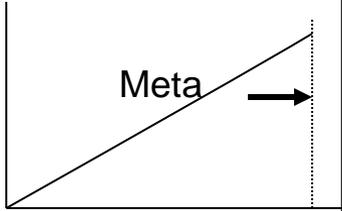
## MAPA ESTRATÉGICO



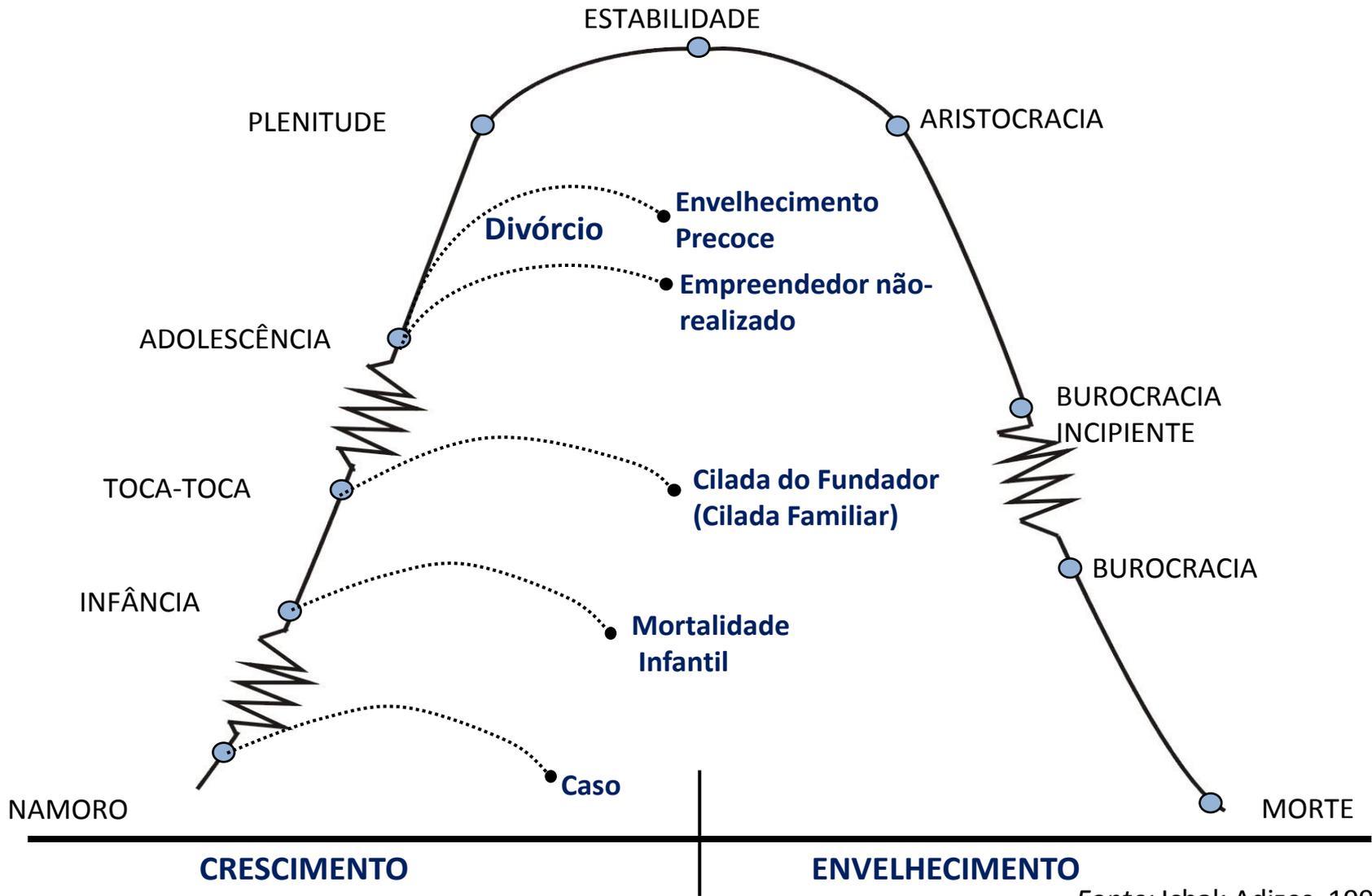
# Gestão de resultados...

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	METAS				RESPONSÁVEL
		2012	2013	2014	2015	
<b>ECONOMICO FINANCEIRO</b>						
Alcançar padrões de rentabilidade adequados	Margem Bruta	17%	20%	23%	26%	Financeiro
Assegurar lucratividade	Lucro Liquido	R\$ 25M	R\$ 28M	R\$ 35M	R\$45M	Comercial
<b>CLIENTES</b>						
Ter a qualidade de nossos produtos reconhecida por nossos clientes VIP	Índice de Satisfação	35%	39%	45%	65%	Comercial
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>						
Consolidar e modernizar processos de produção	Coefficiente de defasagem tecnologica	45%	35%	25%	15%	Coordenador TI
<b>APRENDIZADO e CRESCIMENTO</b>						
Desenvolver ambiente saudável	Clima organizacional	45%	50%	55%	60%	Coordenador RH
	Turn over	15%	12%	11%	8%	Gerente Produção
Assegurar Sistemas de informação atualizado	Tecnologia emergentes adotadas na empresa	2	3	5	5	Coordenador TI

# Gerencie os resultados, monitore as ações...

<p><b>AGM</b></p>			
<p>Meta Ações</p>	<p>Resultado não atingiu a meta</p>	<p>Resultado atingiu a meta</p>	<p>Resultado superou a meta</p>
<p>Foram executadas</p>	<p>Caso 1</p>	<p>Caso 3</p>	<p>Caso 5</p>
<p>Não foram executadas</p>	<p>Caso 2</p>	<p>Caso 4</p>	<p>Caso 6</p>

# CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL



Fonte: Ichak Adizes, 1990.

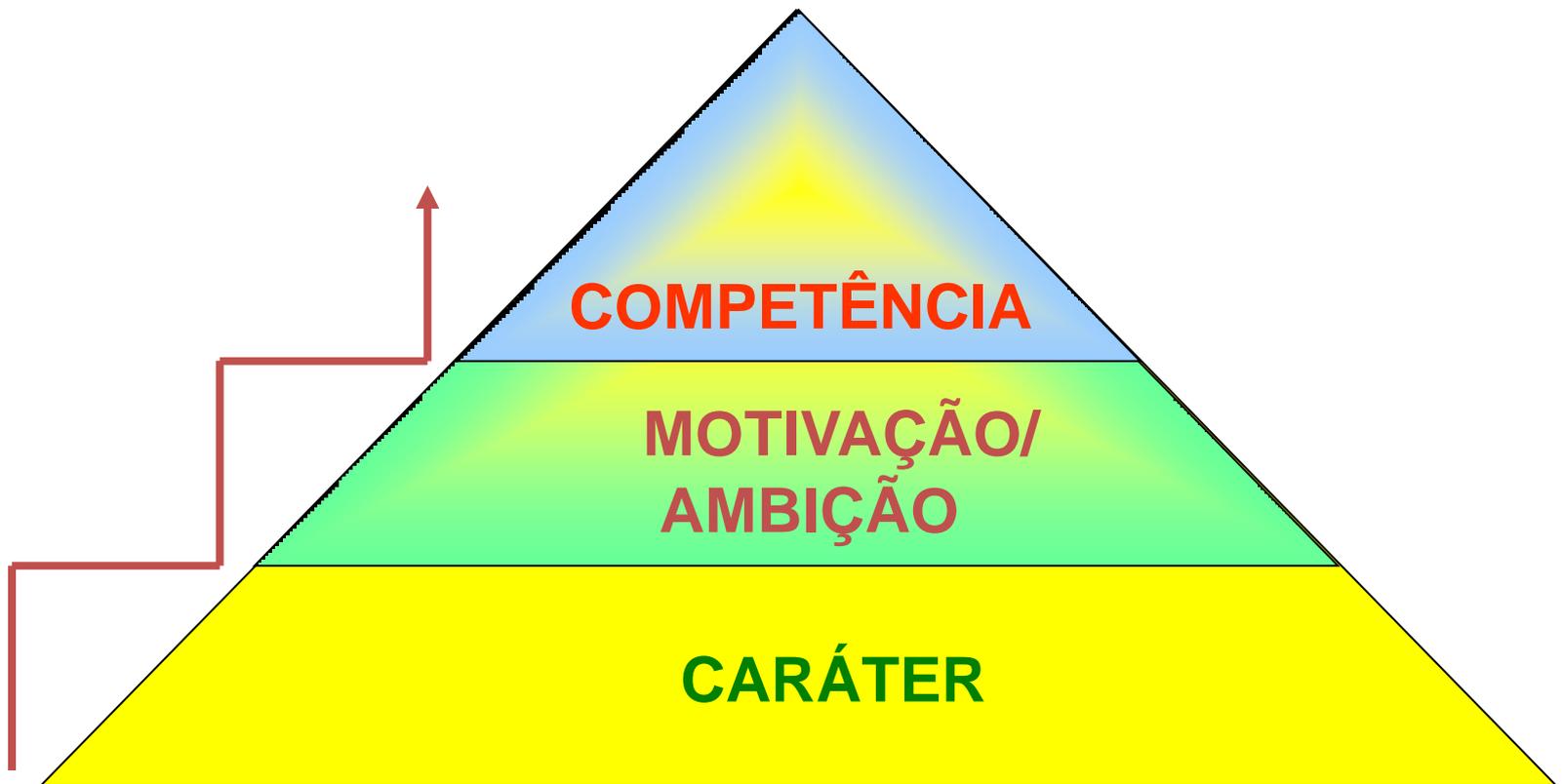
# Desempenhando o SEU papel...

Requisitos da função gerencial



**CONHECIMENTO  
DA FUNÇÃO**

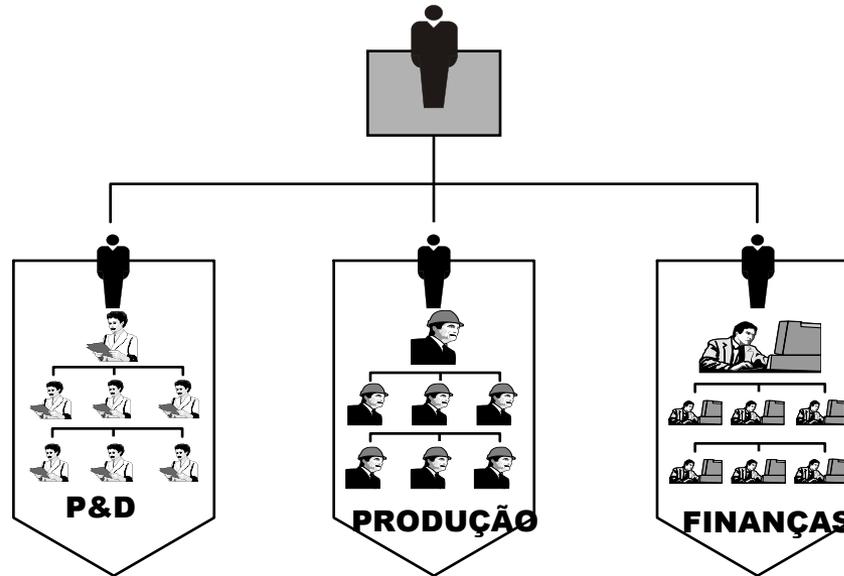
# Cuidado ao escolher pessoas...



# Resultado através das pessoas...

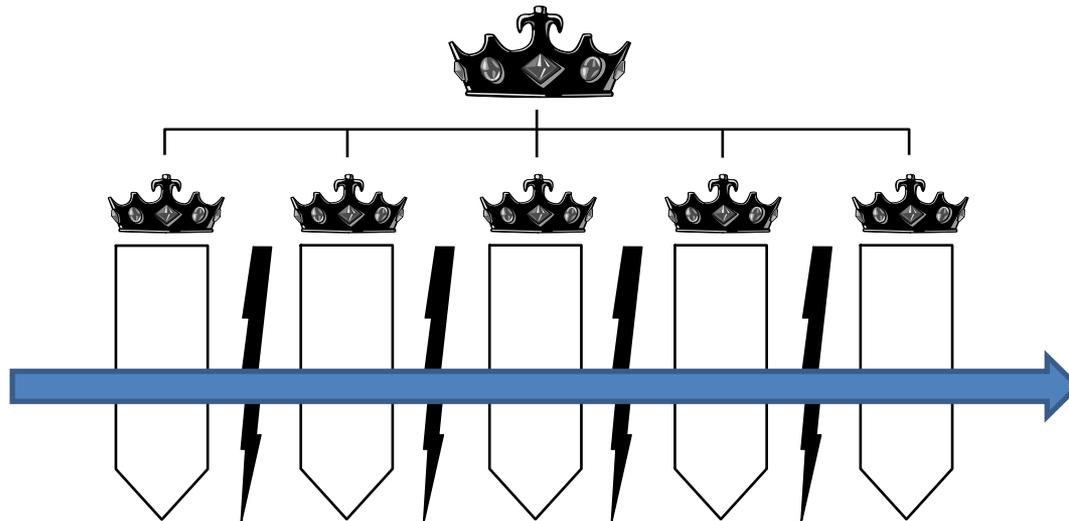


# Organização por funções...



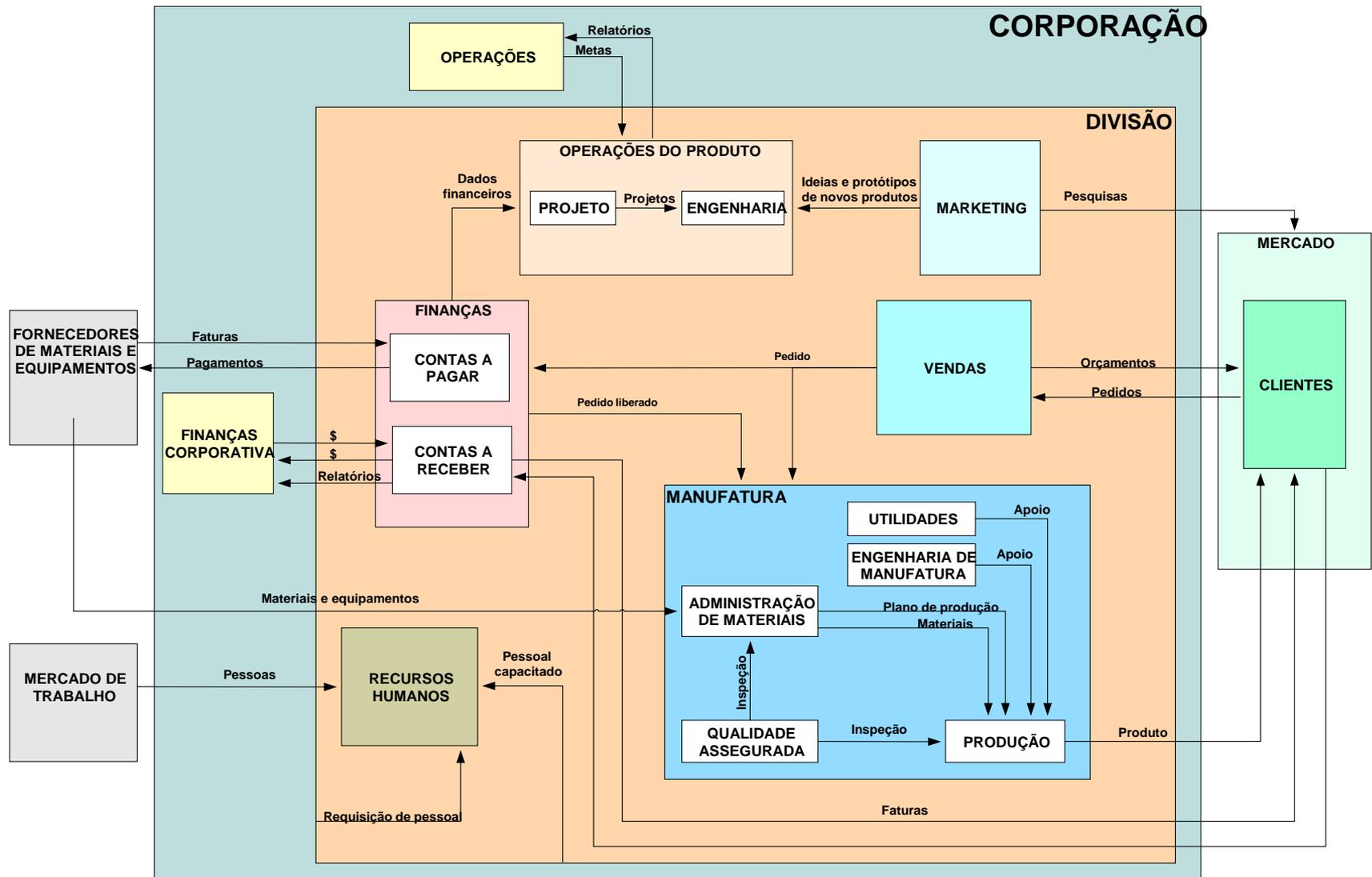
Adaptado de Prof. Paulo Rocha

# Espaços em branco...



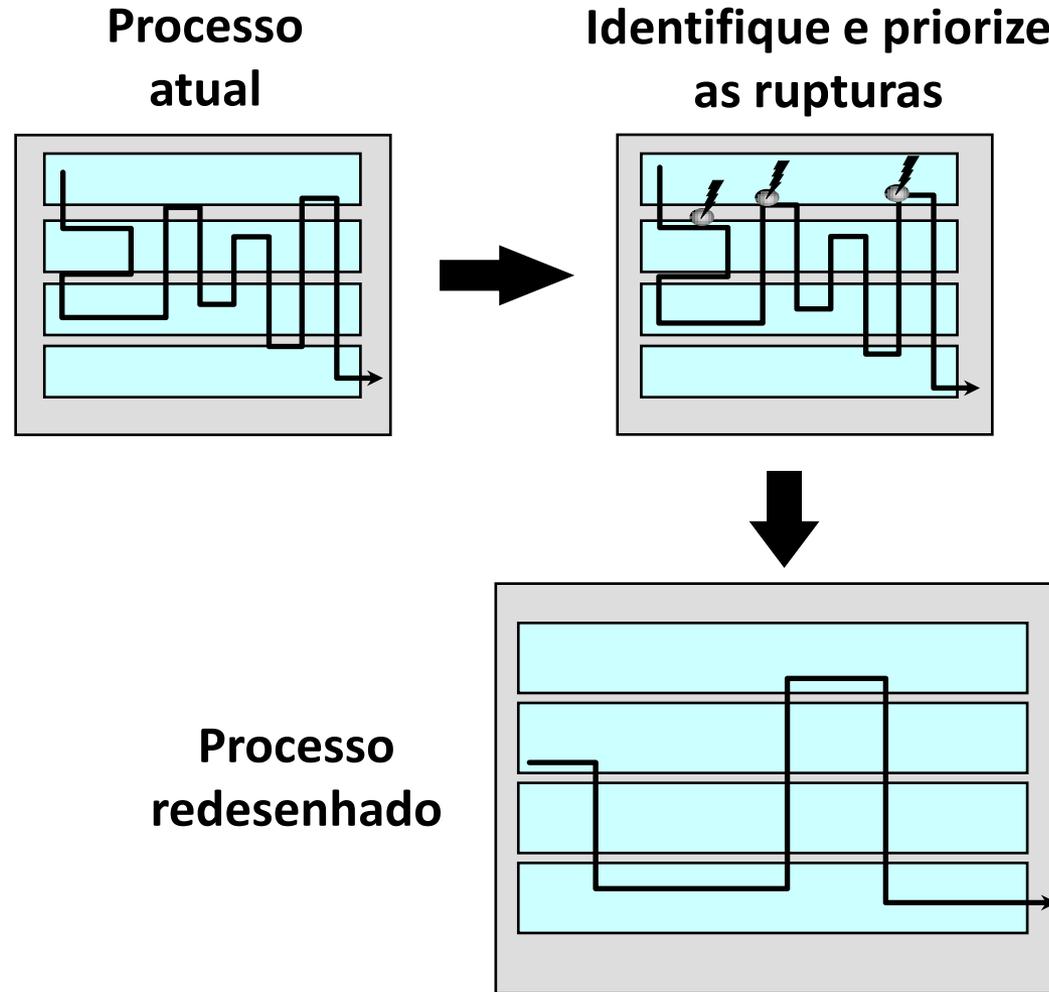
Adaptado de Prof. Paulo Rocha

# Mapa para entender o contexto...



Fonte: Prof. Paulo Rocha

Não basta descrever, é preciso repensar...



Gente é que faz acontecer (ou não)...

PROCESSO:	
Capital Humano	Função-chave:
	Conhecimentos
	Habilidades
	Atitudes

# Diagrama da gestão de negócios...

visão	valores	estratégia	recursos	competência	motivação	feed-back	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	MUDANÇA
✓		✓	✓	✓	✓	✓	Confusão
✓	✓		✓	✓	✓	✓	Corrupção
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indecisão
✓	✓	✓		✓	✓	✓	Frustração
✓	✓	✓	✓		✓	✓	Ansiedade
✓	✓	✓	✓	✓		✓	Apatia
✓	✓	✓	✓	✓	✓		Dúvida

Fonte: Cliente Interno - O Mexilhão. Alexandre Rangel. MC Editora



volnei@cedem.com.br