



Pontifícia Universidade Católica

Curso de Introdução ao Balanced Scorecard: Teoria e Aplicação

Professora Ana Claudia Morrisy Machado

Professor Jorge Tadeu V. Lourenço

Trabalho de BSC – 2004.2 – Turma (Centro)

BSC da Organização GMA

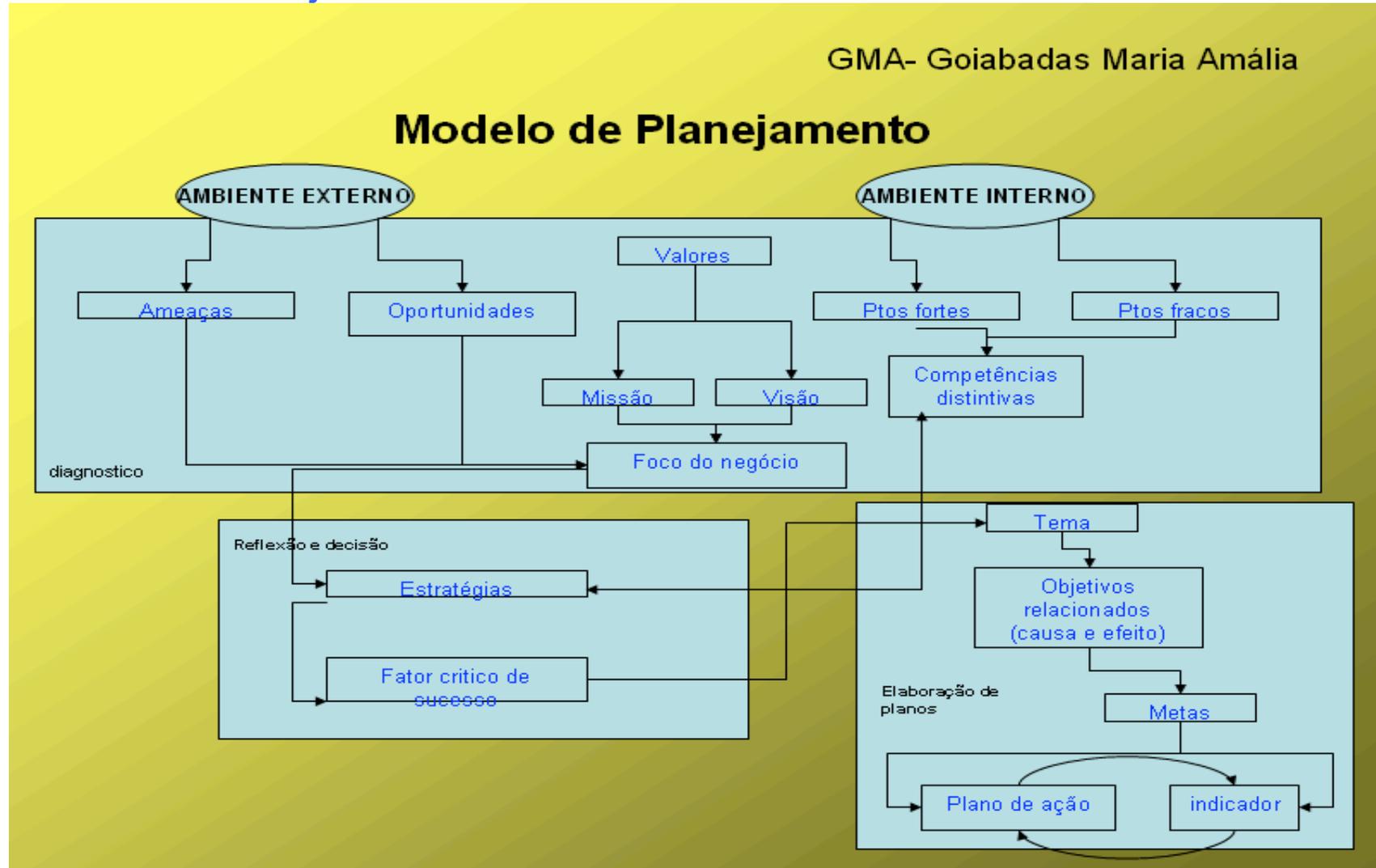
Grupo:

Andrea Lac - andrea.lac@telemar.com.br Cláudia Barbara - cmbarbara@globo.com
Rone Melo - ronemelo@telemar.com.br Rubi Torres Vera rubi@predialnet.com.br
Walter Dominguez wd@caixapostal.com.br

INDICE

1-Modelo de Planejamento	6
3-Análise SWOT – Pontos Fortes	7
4- Análise SWOT – Pontos Fracos.....	8
5- Análise SWOT - Oportunidades.....	8
6-Análise SWOT – Ameaças.....	8
7-Missão	9
8-Visão.....	9
9- Estratégias.....	9

1-Modelo de Planejamento



2-Valores

Senso de justiça – buscar benefício mútuo (pensamento ganha-ganha): preocupação com a satisfação dos clientes, funcionários, distribuidores e fornecedores

Honestidade

Preocupação com qualidade

Preocupação com a melhoria contínua

Preocupação com comunicação e treinamento

Preocupação com o crescimento

3-Análise SWOT – Pontos Fortes

Imagem positiva no mercado:

Empresa em crescimento,

Parceira,

Credibilidade (junto a fornecedores, distribuidores, funcionários e clientes).

Produtos de excelente qualidade.

Diversidade de produtos.

Boa rede de distribuição.

6 anos de experiência:

Experiência com logística de distribuição interestadual,

Experiência em expansão de fábrica (obra civil, contratação de funcionários, treinamento...)

Capacidade ociosa a ser aproveitada.

Produto de fácil consumo e preço convidativo (goiabada cascão tabletes de 50g)

4- Análise SWOT – Pontos Fracos

Imagem de empresa sólida ainda em processo de consolidação.

Custo fornecimento de matérias-primas devem ser renegociados para viabilizar o aumento de produção.

Falta de flexibilidade nas linhas de produção para incorporar as alterações necessárias às novas frutas (problemas com tempo de set up).

Falta de experiência com outras frutas para garantir qualidade.

Embalagens não adequadas a viagens longas.

Ausência de estrutura para acompanhar as vendas e a satisfação do mercado americano.

Não existe canal de acesso a empresa no exterior

Empresa não tem experiência na exportação de goiabadas e produtos do gênero.

5- Análise SWOT - Oportunidades

Mercado em expansão:

Ampliar atuação dentro do território nacional (por geografia): aumentar rentabilidade em 20%,

Exportação,

Novos segmentos e nichos de mercado (escolas públicas, academias de ginásticas).

Já possui um parceiro sério e de qualidade para trabalhar mix de frutas, em fase de experiência.

Produzir banagoiba

6-Análise SWOT – Ameaças

Número de concorrentes diretos e produtos substitutos em crescimento acelerado.

Demanda de mercado crescente por mix de frutas → canibalização dos produtos somente de goiabada.

Brasil não tem tradição na exportação de goiabadas e produtos do gênero.

Empresa não tem experiência na exportação de goiabadas e produtos do gênero.

Produto ainda não testado no exterior.

7-Missão

Fornecer alimentação rápida e nutritiva, que seja benéfica para a saúde e a forma física, atendendo a todas as idades.

8-Visão

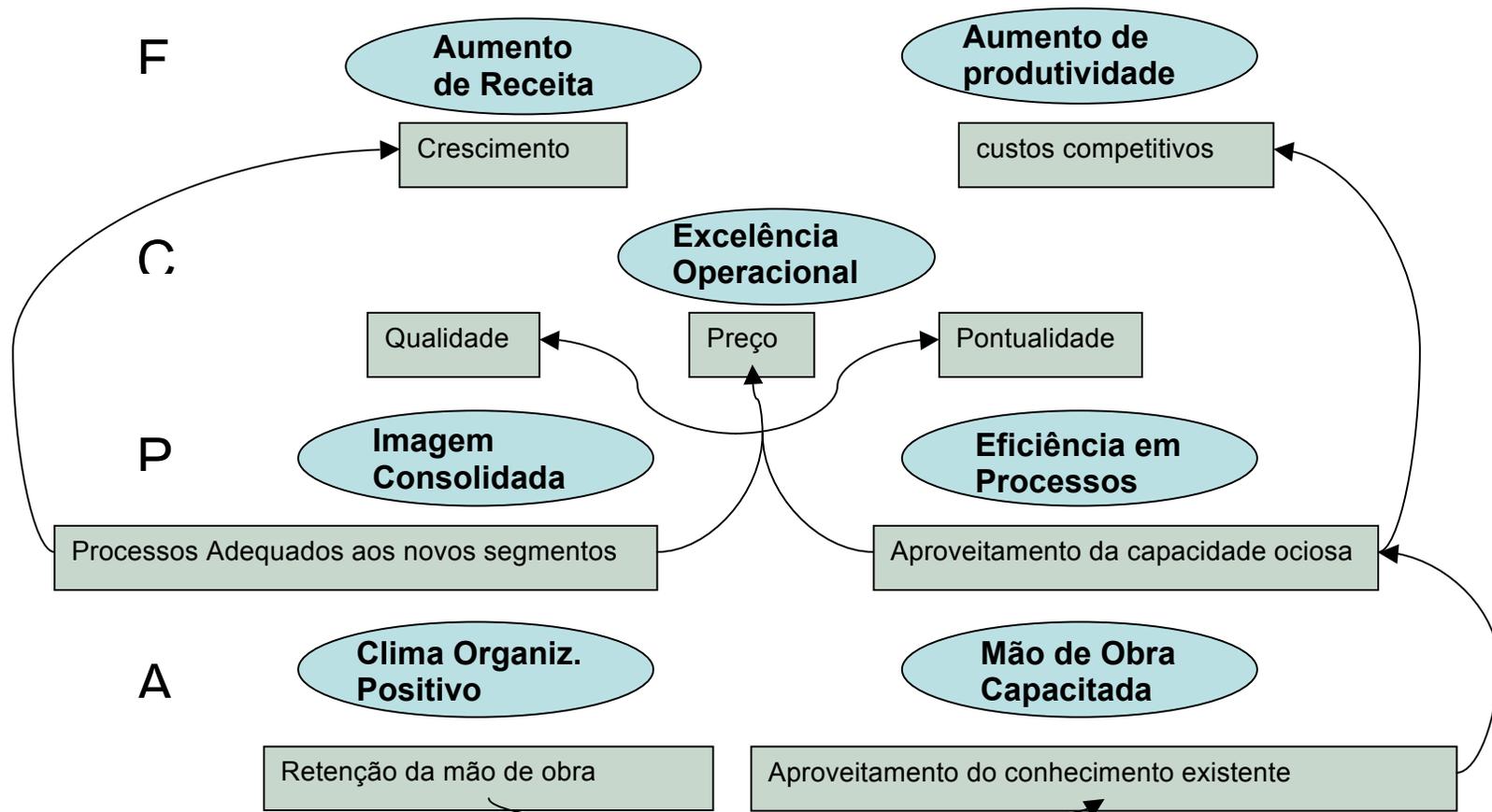
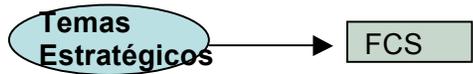
Tornar-se líder na produção da goiabada, tanto no segmento varejo, como no atacado. Melhores preços e qualidade.

9- Estratégias

- Focar somente no produto goiabada para consolidar marca e expandir apenas nacionalmente.
 - Aproveita as competências distintivas já existentes
 - Aperfeiçoa processos internos → redução de custo.
 - Obtém economia de escala → renegociação com fornecedores (redução de custo).
- Fornecer a goiabada como matéria prima para produção de produtos miscigenados com outras frutas.

- Consegue reduzir os custos (economia da escala e aperfeiçoamento dos processos) e garantir alta qualidade.
- Atende segmento atacadista como forma de responder à ameaça de concorrentes com mix de frutas. Ou seja, aliando-se a concorrência do mix de frutas, garante escoamento da produção de goiabada e também fatura com a nova demanda de mercado.
- Não exportar e nem diversificar a produção com outras frutas nos próximos 4 anos.
 - Consolida a imagem da empresa, antes de focar novos processos produtivos.

10- Mapa Estratégico: Temas e Fatores de Sucesso



íticos

11. MAPA ESTRATÉGICO

Estratégia para
Expandir no
mercado nacional
(SC, RGS, G, T)

Estratégia para
Conquistar mercado
por atacado
(Goiabada)

Objetivos estratégicos

F

Crescimento

Custos competitivos

- Aumentar receita
- Aumentar rentabilidade

C

Qualidade

Preço

Pontualidade

- Elevar o grau de satisfação dos clientes
- Manter preços competitivos
- Consolidar a marca

P

Processos
adequados e
padronizados

Aproveitar
capacidade
ociosa

- Aumentar a flexibilidade da Linha de Produção (incorporar novas embalagens - granel)
- Otimizar a utilização de ativos
- Manter o sabor e qualidade do produto
- Manter eficiência na distribuição e na Logística

A

Retenção da mão de Obra

Aproveitamento do
conhecimento existente

- Valorizar a força de trabalho
- Ter um clima organizacional positivo
- Preparar adequadamente os funcionários novos
- Melhorar capacidade de liderança dos gestores

12-Painel de Indicadores

FCS	Objetivos	Iniciativas	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> •Crescimento •Custos competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> •Aumentar Receita •Aumentar Rentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> •Penetrar novos Mercados e nichos •Renegociar com fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> •Custos operacionais com porcentagem das vendas • % da Receita oriunda da venda por atacado •% da Receita oriunda da expansão
<ul style="list-style-type: none"> •Preço, Qualidade e Pontualidade 	<ul style="list-style-type: none"> •Elevar o grau de satisfação dos clientes •Manter preços competitivos •Consolidar a marca 	<ul style="list-style-type: none"> •Estruturar canal de comunicação com o cliente: pesquisar e monitorar a satisfação •Fazer propaganda e publicidade do produto (eventos esportivos, academias, estabelecimentos comerciais). 	<ul style="list-style-type: none"> •Numero de clientes altamente satisfeitos •Preço médio no mercado •Prazos de entrega •Porcentagem de devolução •Participação no mercado
<ul style="list-style-type: none"> •Processos Adequados aos novos segmentos •Aproveitamento da capacidade ociosa 	<ul style="list-style-type: none"> •Aumentar a flexibilidade da Linha de Produção (incorporar novas embalagens - granel) •Otimizar a utilização dos ativos •Manter o sabor e qualidade do produto •Manter a eficiência na distribuição e na Logística 	<ul style="list-style-type: none"> •Buscar Iniciativas Tecnológicas •Benchmarking •Aumentar volume de produção para atender novos mercado /nichos •Implementar processo de melhorias contínuas 	<ul style="list-style-type: none"> •Disponibilidade das máquinas •Grau de qualidade •Porcentagem de devolução •Eficiência = custos esperados / custos efetivos
<ul style="list-style-type: none"> •Retenção da Mão de Obra •Aproveitamento do conhecimento existente 	<ul style="list-style-type: none"> •Valorizar a força de trabalho •Ter um clima organizacional positivo •Preparar adequadamente os funcionários novos •Melhorara capacidade de liderança dos gestores 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar sistema de avaliação de desempenho •Canal de comunicação eficiente •Criar um sistema de treinamento com multiplicadores internos •Oferecer cursos de gestão e liderança 	<ul style="list-style-type: none"> •Porcentagem de empregados treinados nas habilidades essenciais •Numero de sugestões apresentadas e implementadas