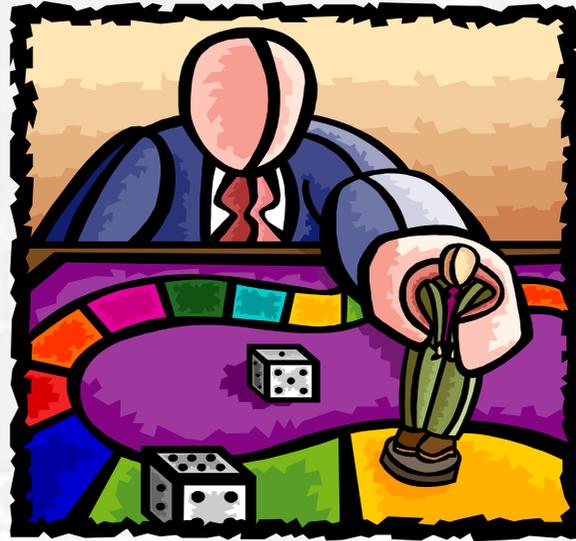


Gestão da Estratégia na Prática: inovando, traduzindo e executando

André Ribeiro Coutinho

PORTO ALEGRE
04 de julho de 2005



Afinal, O QUE É ESTRATÉGIA?

Menor custo total

“Entregar uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra inigualável”

Toyota
McDonalds
Dell Computer
Southwest Airlines
Vanguard Mutual Funds
Wal-Mart
Southern Garden Citrus

Melhor relação Custo-benefício

Líder de Produto

“Desenvolver continuamente produtos que ofereçam performance superior aos clientes”

Sony
Mercedes
Merck
Johnson & Johnson
Intel

Melhor Produto

Soluções Completas aos Clientes

“Estabelecer vínculos com os clientes ; provê-los com uma oferta completa de produtos e serviços necessários ”

IBM (1960 -80)
Goldman Sachs
Mobil

Melhor solução

System Lock-in

“Disponibilizar a plataforma para reunir o maior número possível de compradores e vendedores.

Microsoft, Cisco
e-Bay
Visa, MasterCard
Yellow Pages

Melhor Padrão / Melhor Troca

ESCOLA	FONTES	DISCIPLINA(S)-BASE	MENSAGEM PRETENDIDA
DESIGN	<ul style="list-style-type: none"> • SELZNICK, 1957 	NENHUMA	ADEQUAR
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • ANSOFF, 1965 	ENGENHARIA, TEORIA DE SISTEMAS, CIBERNÉTICA	FORMALIZAR
POSICIONAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • PURDUE, 1970, • PORTER, 1980 / 1985 	ECONOMIA, HISTÓRIA MILITAR	ANALISAR
EMPREENDEDORA	<ul style="list-style-type: none"> • SCHUMPETER, 1950 • COLE, 1959 	NENHUMA	PRESENTIR
COGNITIVA	<ul style="list-style-type: none"> • SIMON, 1947 / 1957 • MARCH E SIMON, 1958 	PSICOLOGIA	ENQUADRAR
APRENDIZADO	<ul style="list-style-type: none"> • QUINN, 1980 • PRAHALAD E HAMEL, 1990 	NENHUMA	APRENDER
PODER	<ul style="list-style-type: none"> • ASTLEY, 1984 	CIÊNCIA POLÍTICA	AGARRAR
CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> • RYENMAN E NORMANN, 1960 	ANTROPOLOGIA	AGLUTINAR
AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • HANNAN E FREEMAN, 1977 	BIOLOGIA, SOCIOLOGIA POLÍTICA	LUTAR
CONFIGURAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • CHANDLER, 1962 • MINTZBERG, MILLER, 1978 	HISTÓRIA	INTEGRAR, TRANSFORMAR

- A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente
- A essência da estratégia é complexa
- A estratégia afeta o bem-estar geral da organização
- A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo
- As estratégias não são puramente deliberadas
- As estratégias existem em níveis diferentes
- A estratégia envolve vários processos de pensamento

" ... A ESTRATÉGIA ENVOLVE EXERCÍCIOS CONCEITUAIS, ASSIM COMO ANALÍTICOS. ALGUNS AUTORES ENFATIZAM A DIMENSÃO ANALÍTICA MAIS QUE AS OUTRAS, MAS A MAIORIA AFIRMA QUE O CORAÇÃO DA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS É O TRABALHO CONCEITUAL FEITO PELOS LÍDERES DA ORGANIZAÇÃO".

- A estratégia não pode ser planejada!
 - Planejar diz respeito à ANÁLISE⁽¹⁾ e ESTRATÉGIA, diz respeito à SÍNTESE⁽²⁾!
 - A ESTRATÉGIA pode valer-se de processos ANALÍTICOS – tanto antes, como depois de sua FORMULAÇÃO mas, jamais, ser PLANEJADA! Portanto, o termo PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO é um oxymoro!

(1) Estudar ou examinar algo em detalhe de maneira a descobrir mais sobre algo.

(2) Mistura de diferentes idéias, influências ou coisas para formar um todo que é diferente ou novo.

As cinco dimensões da estratégia	Lógica convencional	Lógica da inovação através do valor
Princípios da indústria	As condições da indústria são dadas.	As condições da indústria podem ser modeladas.
Clientes	Uma empresa deve reter e expandir sua base de clientes através de maiores segmentação e customização. Deve focar as diferenças pelas quais o cliente atribui valor.	Uma empresa inovadora através do valor possui como meta a maior quantidade possível de clientes aceitando, inclusive, que alguns a deixem. Focaliza os aspectos chaves comuns os quais os clientes valorizam.
Ativos e Competências	Uma empresa deve promover seus ativos e competências existentes	Uma empresa não deve restringir-se pelo que ela já possui. Ela deve perguntar-se: O que deveríamos fazer se começássemos novamente?
Ofertas de Produtos e Serviços	As fronteiras tradicionais da indústria determinam os produtos e serviços que uma companhia oferece. O objetivo é maximizar o valor dessas ofertas.	Uma empresa inovadora através do valor pensa em termos da solução total que o cliente procura; mesmo que essa solução transcenda as ofertas tradicionais de sua indústria.

Adaptado de W. Chan Kim e Renée Mauborge, HBR, 1999





Fonte: "Safari de Estratégia" – Mintzberg; Ahlstrand e Lampel



“Depois do downsizing e da reengenharia, a agenda corporativa voltou-se para o crescimento, e a estratégia está novamente em voga.”

Business Week

“Estratégias muito frequentemente falham porque não são bem executadas.”

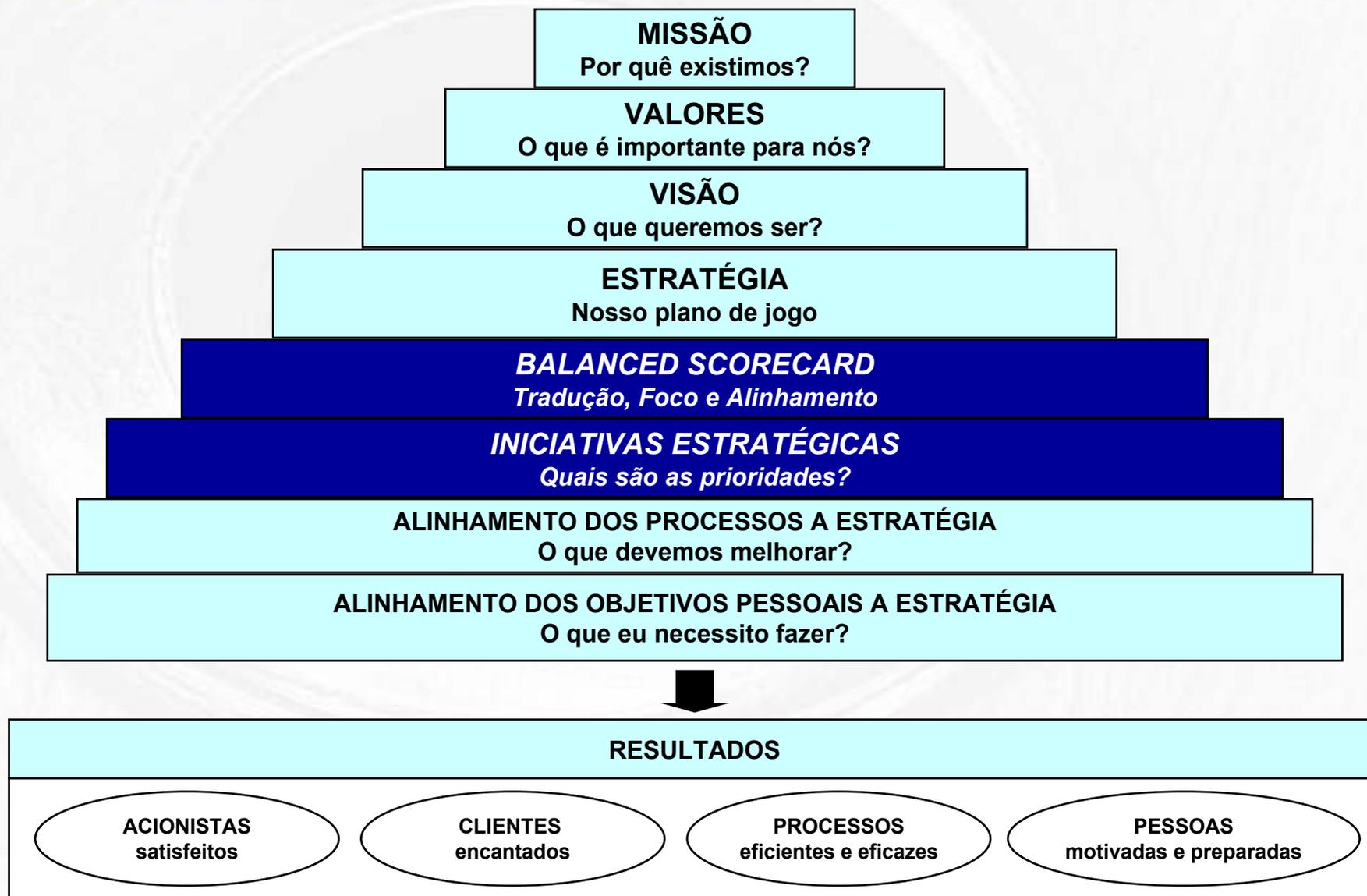
Execution

*Bossidy, Larry and Ram Charan,
Execution: The Discipline of Getting Things Done”
Crown Business: New York (2002), page 15*

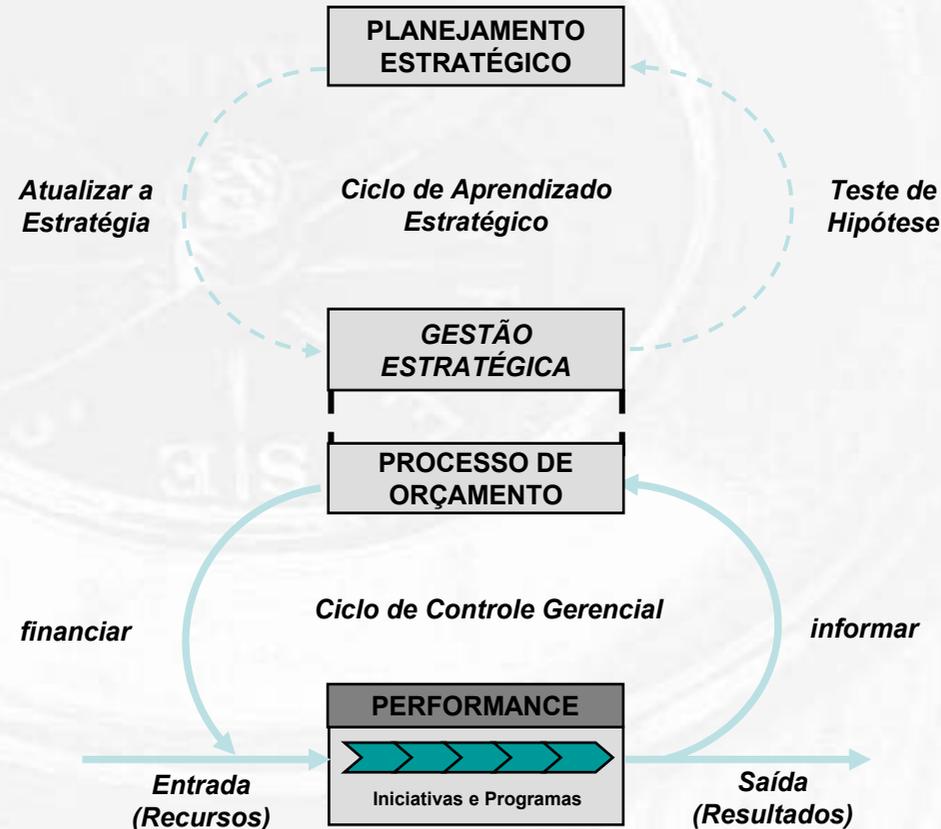
“Menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas são efetivamente executadas.”

Fortune

June 21, 1999, “Why CEO’s Fail” by Ram Charan

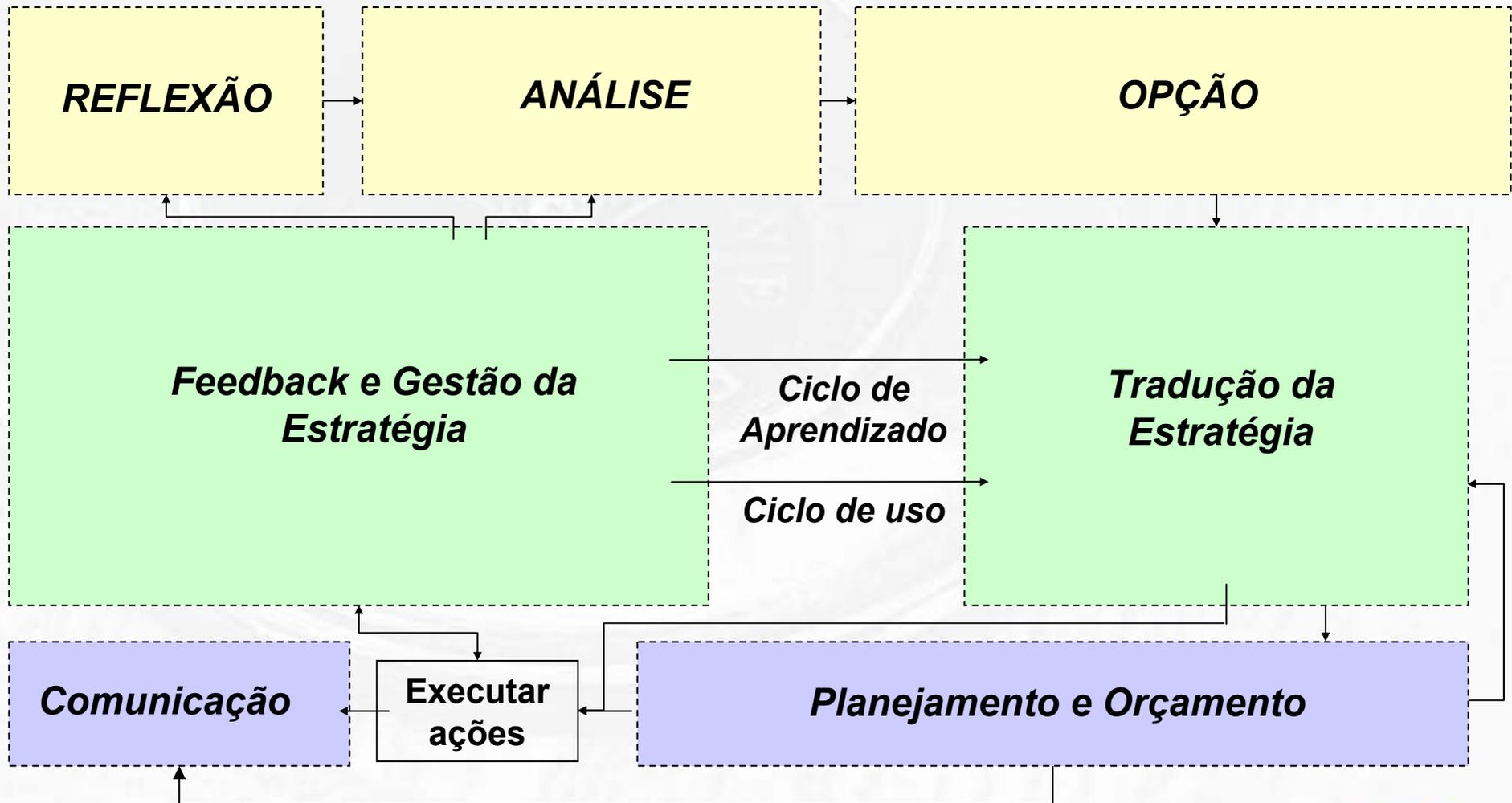


Planejamento



Governança

Orçamento



Mas afinal, para cada um de vocês,

O QUE É INOVAÇÃO?

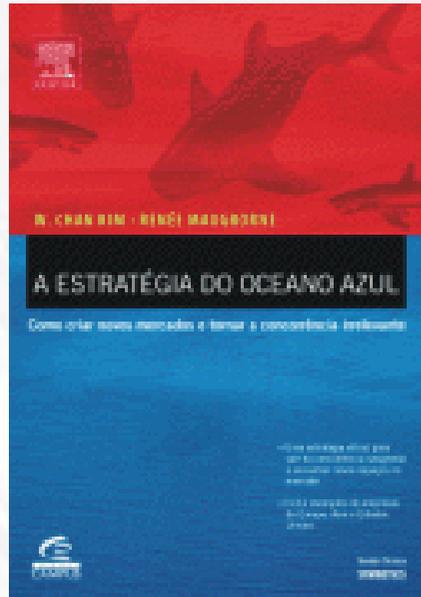


Baseia-se sobretudo na criatividade e invenção

- **Invenção** - Implica a “conversão da idéia criativa em uma forma comunicável e verificável,
 - Geralmente para atender a alguma necessidade ou realizar alguma tarefa.
- **Inovação** - É uma invenção que produz valor econômico.
 - Sem valor econômico não pode haver inovação.



- Os professores Chan Kim and Renée Mauborgne do INSEAD são os dois autores que criaram o conceito de *Value Innovation* (Inovação de Valor), reconhecido em todo o mundo.
 - Ambos trabalham no INSEAD, em Fontainebleau, França.
 - Artigos pioneiros, publicados pela Harvard Business Review nos últimos cinco anos.
 - *Value Innovation: the Strategic Logic of High Growth* (Inovação de Valor: A Lógica Estratégica do Alto Crescimento), em 1997;
 - *Creating New Market Space* (Criação de Novo Espaço no Mercado), em 1999;
 - *Knowing a Winning Business Idea When You See One* (Identificando uma Idéia Inovadora Quando Ela é Vista), em 2000;
 - *Charting Your Company's Future* (Mapeando o Futuro de sua Empresa), em 2002;
 - *Tipping Point Leadership*, in 2003.
 - Livro publicado pela Harvard Business School Press em fevereiro de 2005 (edição brasileira pela Campus).



A Inovação de Valor (*Value Innovation*) traz um conjunto de ferramentas de formulação de estratégias por meio da **definição de uma proposta de valor única**, baseada na percepção dos clientes.

O foco desta abordagem é permitir que as organizações **criem "novos espaços no mercado"**, através da eliminação de alguns atributos de valor, reduzindo custos, e da criação de novos elementos valorizados pelos clientes, minimizando assim o efeito da concorrência.

Palavras-chave: novos mercados, foco do cliente. Diferenciação sim, mas com redução de custos.

Inovação de Valor tem a ver com:

Promover um salto quântico no valor para os clientes



e ao mesmo tempo:

Promover queda acentuada na estrutura de custos do setor.



Como alcançar a Inovação de Valor??

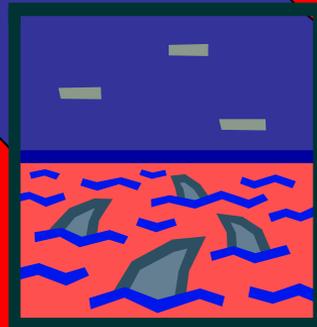


Ampliando as fronteiras do Mercado

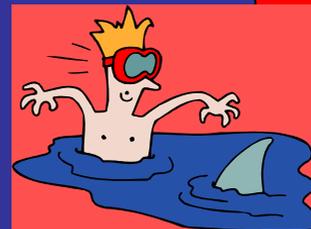
Setor A

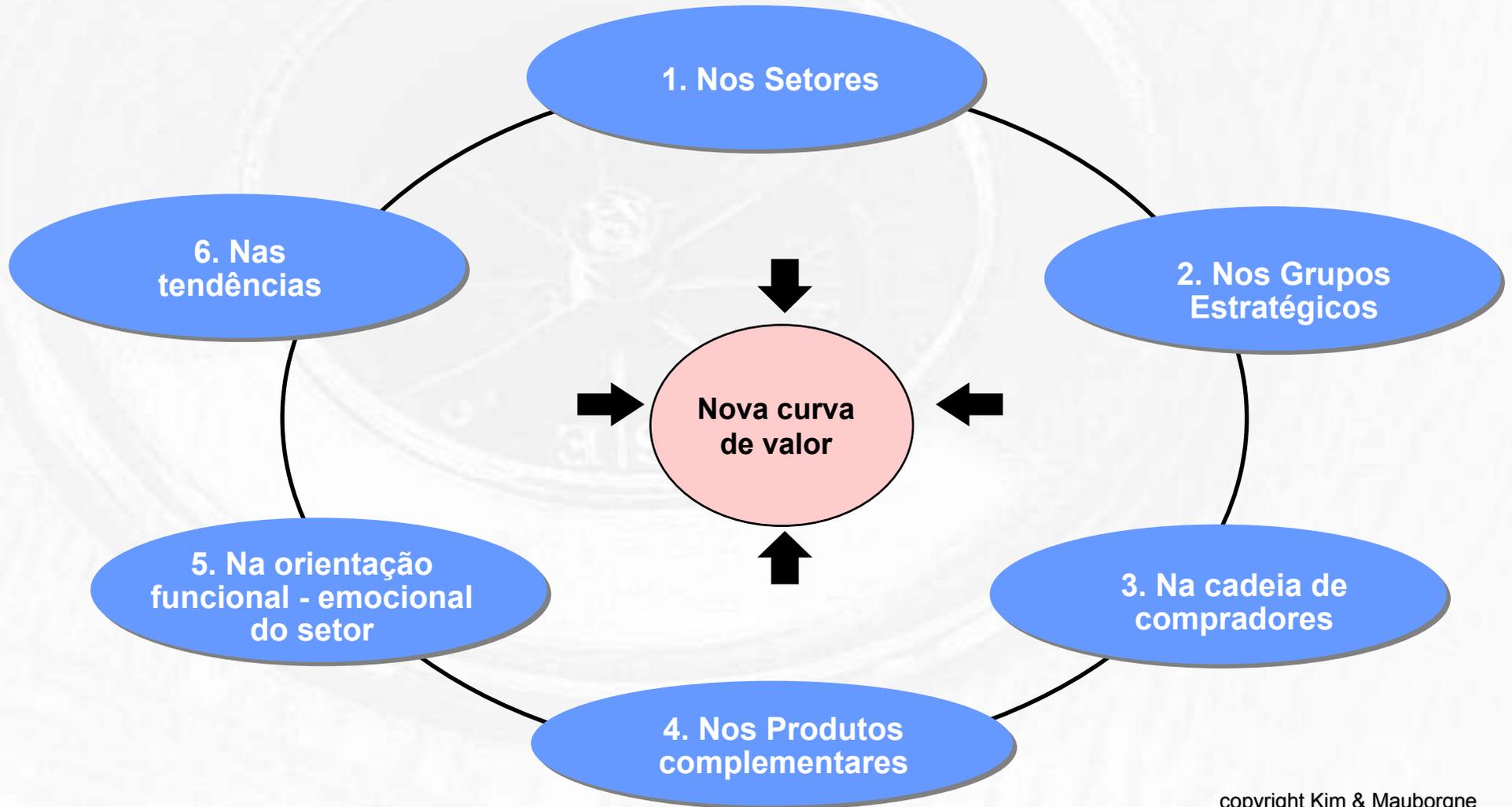


Setor B



Setor C





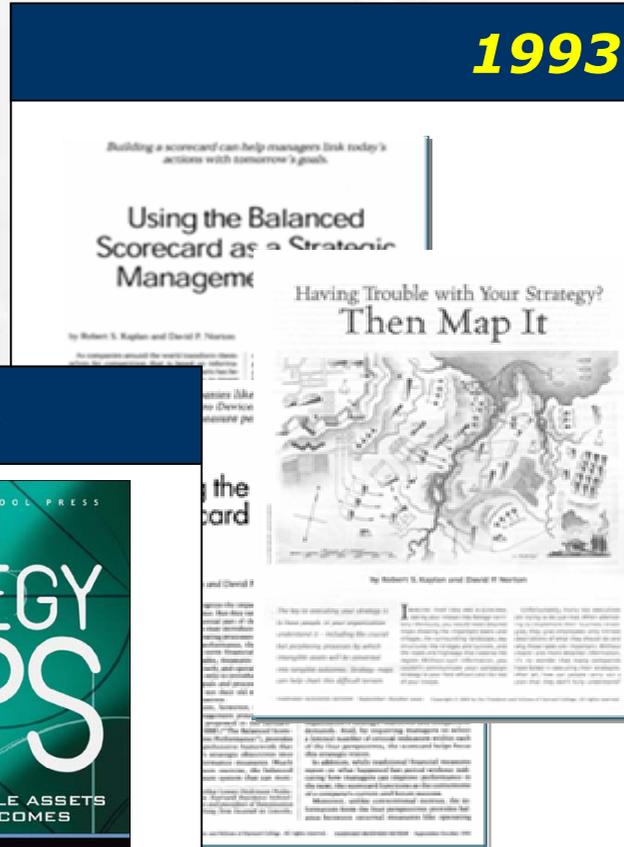
copyright Kim & Mauborgne

O Balanced Scorecard: de um sistema de indicadores para uma nova forma de administrar

1992



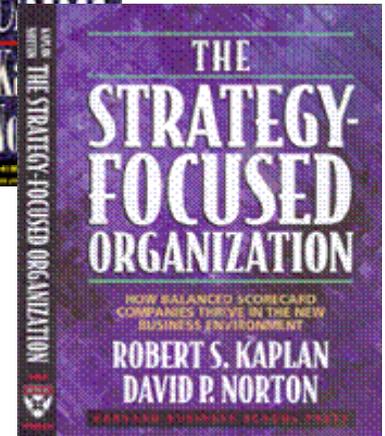
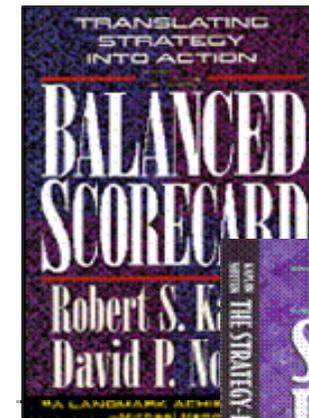
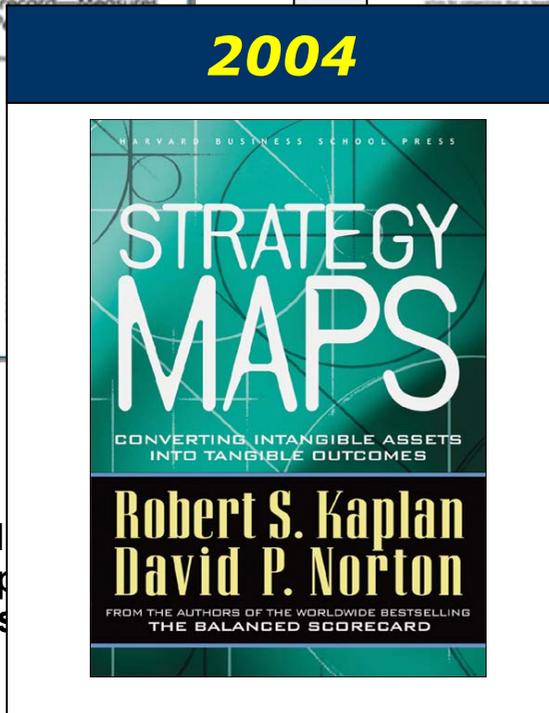
1993 → 2001



21 traduções

17 traduções

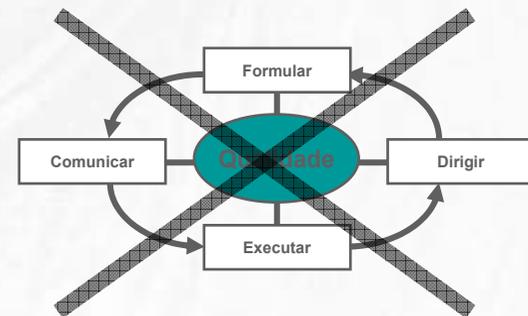
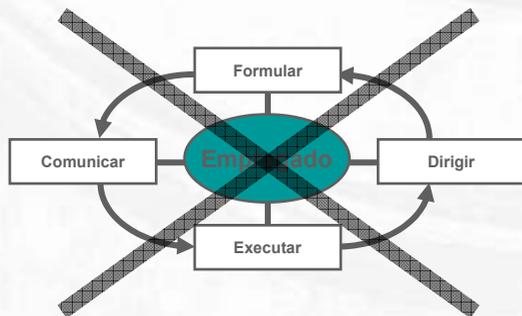
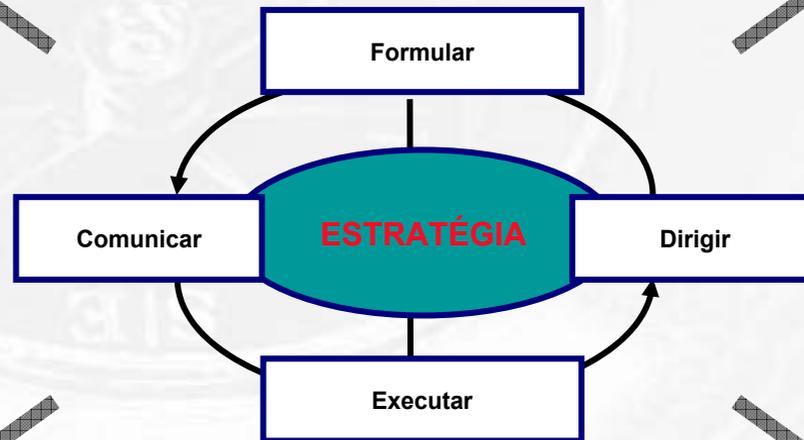
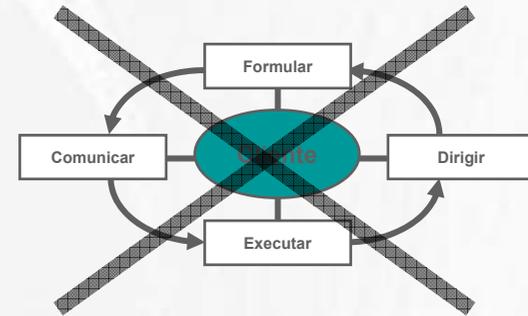
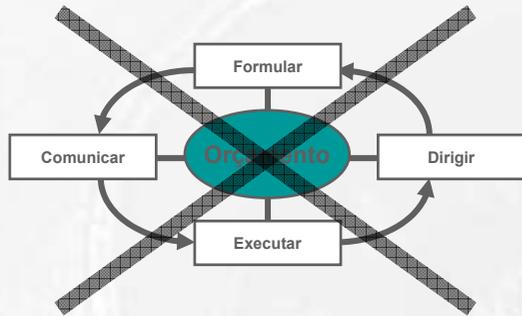
2004



Balanced Approach p Harvard Bus

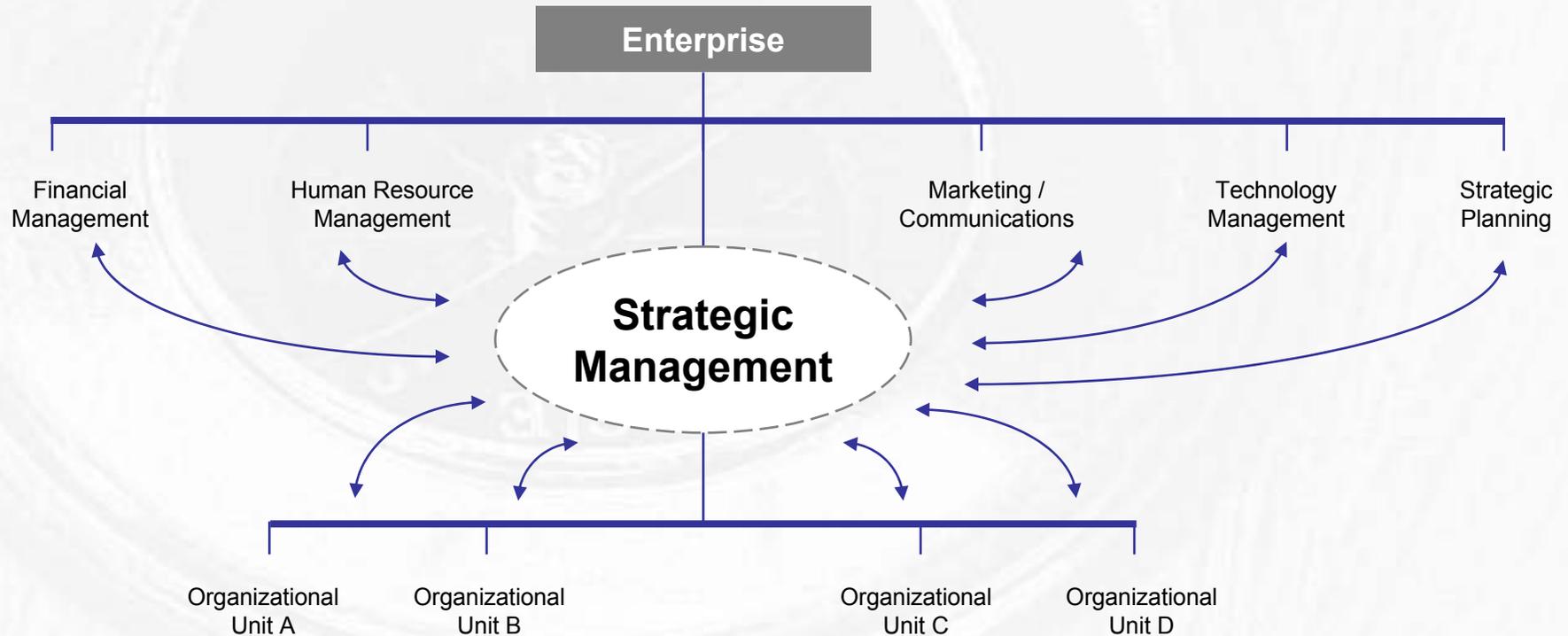
Harvard Business Review “Hall of Fame”
 + de 50.000 BSC membros online
 20 Provedores Certificados de software
 Terceiro livro em 2004

O BSC é um programa de administração de desempenho que coloca a estratégia no centro do processo



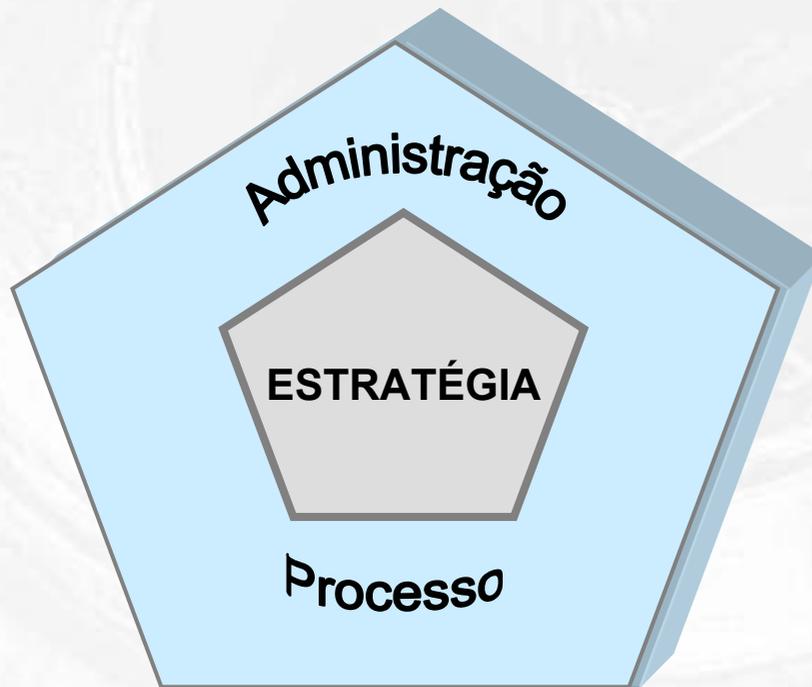
O BSC é uma Nova Forma de Administração

“A New Way of Managing”



“Execution is a specific set of behaviors and techniques that companies need to master in order to have competitive advantage. It is a discipline of its own.”

*Larry Bossidy and Ram Charan
Execution: The Discipline of Getting Things Done*



- 1 Liderança Executiva para Mobilizar a Mudança
- 2 Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais
- 3 Alinhar a Organização para Criar Sinergia
- 4 Transformar a Estratégia em Tarefa Cotidiana de Todos
- 5 Transformar a Estratégia em Processo Contínuo

A pontuação do **BSC** entre as maiores em satisfação, de todas as ferramentas de gestão utilizadas atualmente:

Satisfação Geral

• Planejamento Estratégico	4.04
• Benchmarking	3.96
• Remuneração por Desempenho	3.90
• <i>Balanced Scorecard</i>	3.88*

Integração Organizacional

• Planejamento Estratégico	3.88
• <i>Balanced Scorecard</i>	3.83**

* Escala de 1 a 5, sendo 1 extremamente insatisfeito

Fonte: "Management Tools & Techniques," Bain & Company, Maio 2003

** "Management Tools & Techniques," Bain & Company, Maio 2001

1

Para que um Programa Baseado em BSC seja bem sucedido deve-se reconhecer que não se trata de um Projeto de “Mensuração” mas sim um Projeto de “Mudança”.

Regras de Liderança

- 1. Criar o Clima para Mudança**
 - ‘Descongelar’ a organização
 - Demonstrar a necessidade de mudança
- 2. Criar a Equipe de Liderança**
 - Eliminando a barreira funcional
- 3. Criar uma Visão uma Estratégia**
 - O BSC como “processo de visão”
 - O BSC para clarificar a estratégia
- 4. Criar uma Responsabilidade para a Equipe**
 - Responsabilidade para os temas estratégicos inter-funcionais a nível da Equipe Executiva
- 5. Mudar a Cultura**

2

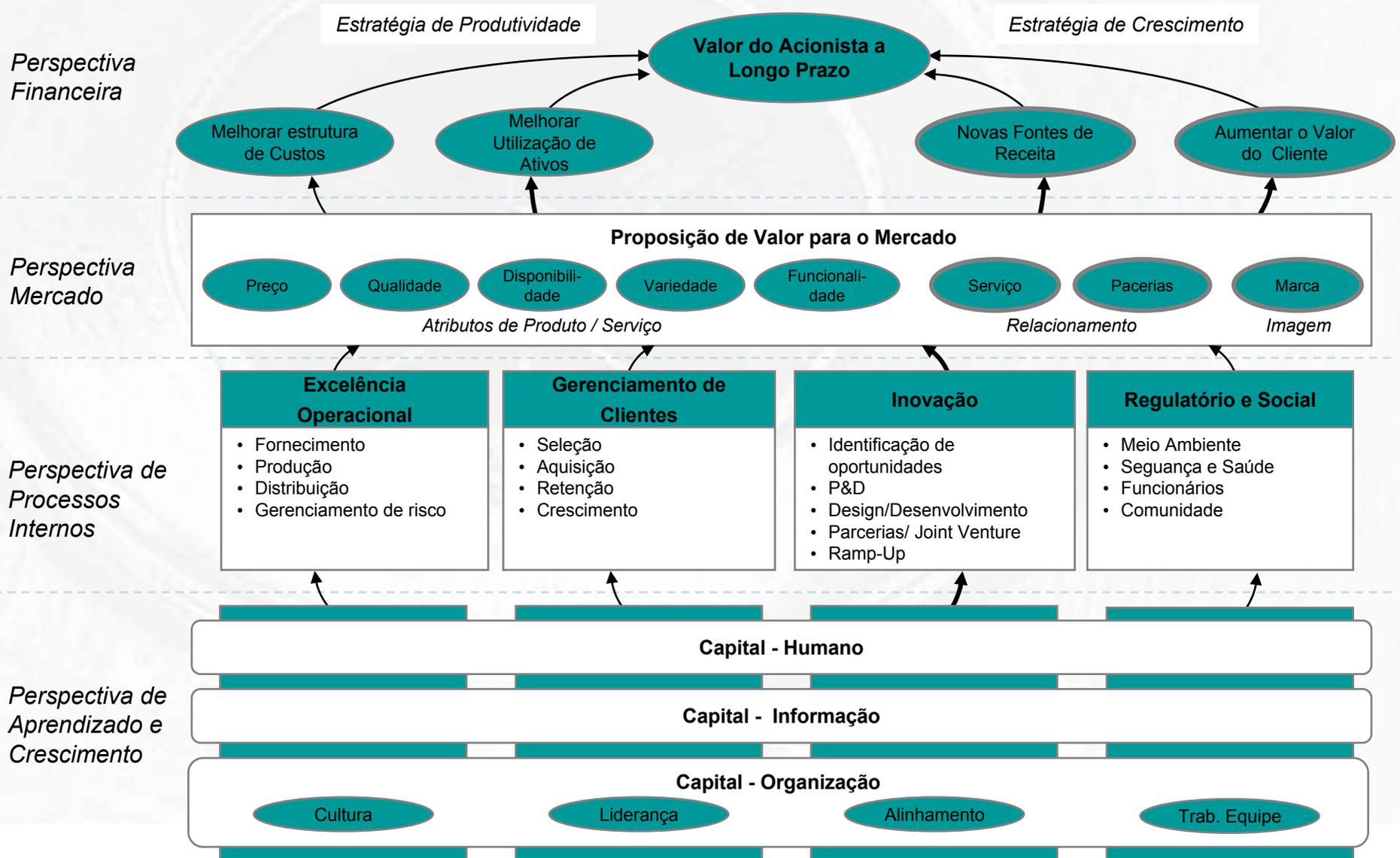
O Objetivo

Vincular o processo
de administração com
a estratégia

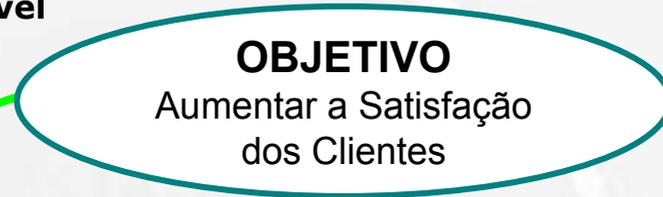
O Problema

Como descrever uma
estratégia?

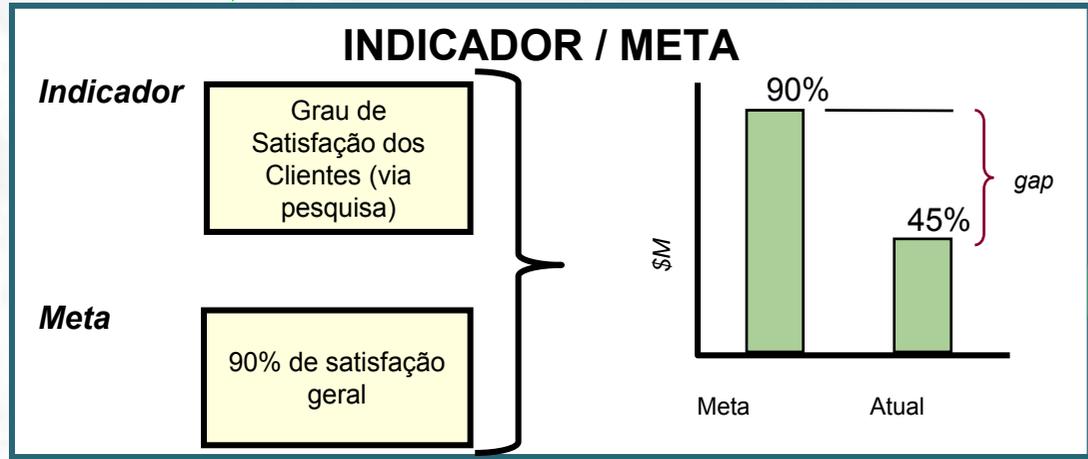
**não é possível
administrar algo que
não se pode
descrever!**



As Iniciativas Estratégicas são definidas para se atingir o nível esperado de desempenho



Objetivos articulam os componentes da estratégia

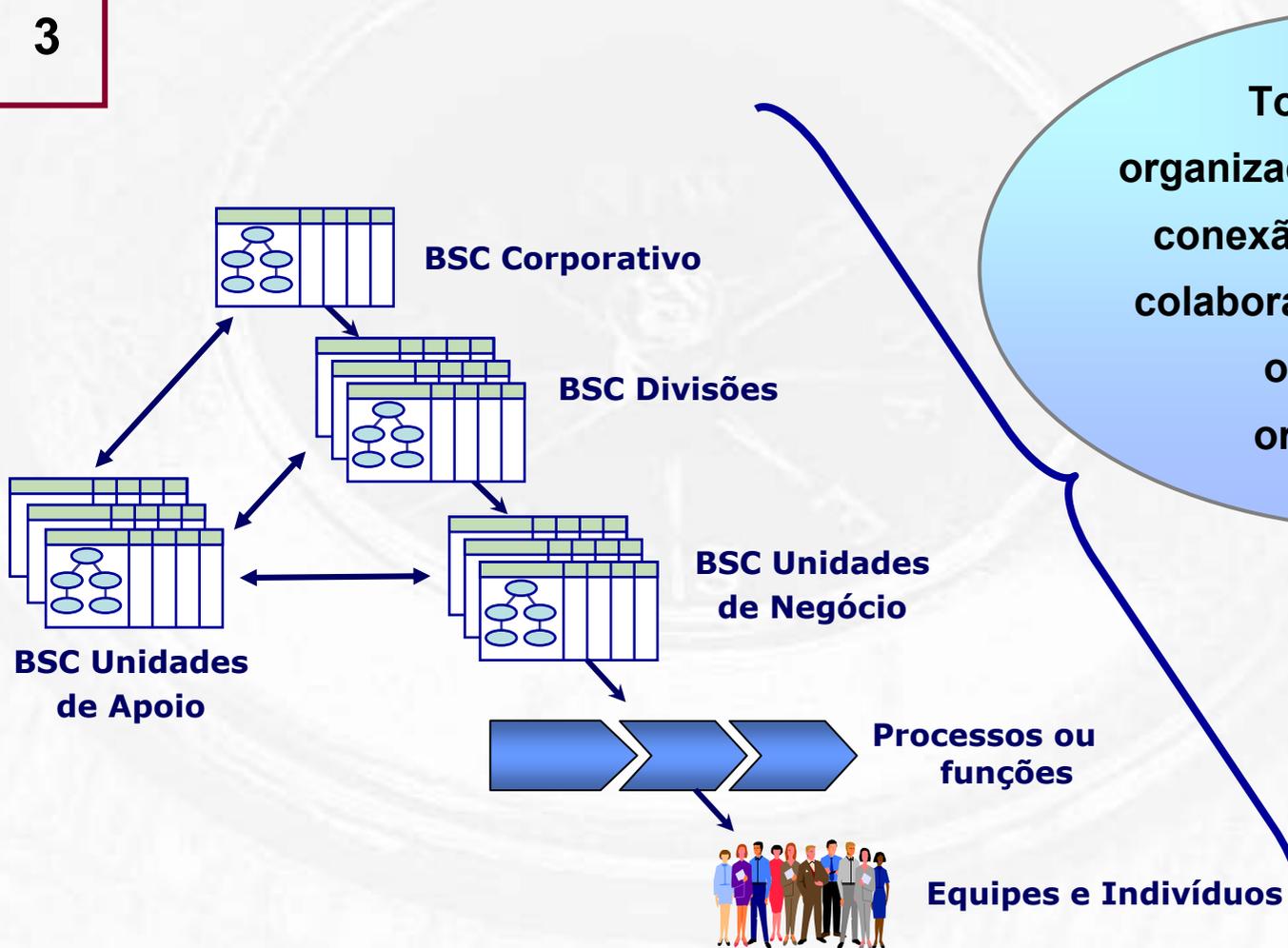


Indicadores medem o progresso no atingimento da meta e comunicam a intenção do objetivo estratégico



Iniciativas Estratégicas ajudam a fechar o gap entre a performance atual e a desejada

3



4

95% da Equipe de Trabalho não Entende a Estratégia

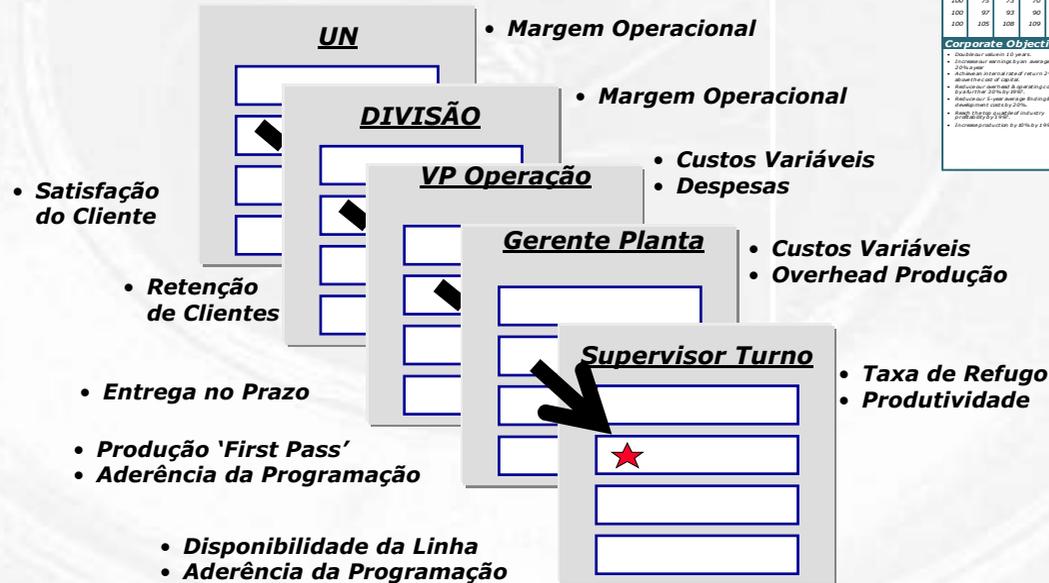


Os processos de RH são essenciais para transmitir a estratégia de cima para baixo

Um modelo de desempenho fornece o 'framework' para desdobrar e alinhar os objetivos pessoais

Exemplo: **CLIENTE**

Exemplo: **FINANCEIRA**



Corporate Measures					Balanced Scorecard					Business Unit Measures					Individual Goals				
1993	1994	1995	1996	1997	1993	1994	1995	1996	1997	1993	1994	1995	1996	1997	And Near Term Action Steps				
Targets															Targets				
100	120	160	180	200	Financial					Targets					1.				
100	400	200	210	225	• Earnings														
100	85	80	75	70	• Net Cash Flow														
					• Overhead & Operating Expense														
Targets															Targets				
100	75	73	70	64	Operating					Targets					2.				
100	60	63	66	62	• Overhead & Operating Costs														
100	105	108	109	110	• Fixing & Development Costs														
					• Total Annual Production (1996=100)														
Corporate Objectives															Individual Measures				
• Increase sales by 10%.															1.				
• Increase net profit by 5%.															2.				
• Reduce working capital by 20%.															3.				
• Increase customer satisfaction by 10%.															4.				
• Increase employee productivity by 15%.															5.				
• Increase production by 10% by 1997.															6.				
• Increase production by 10% by 1997.															7.				
• Increase production by 10% by 1997.															8.				
• Increase production by 10% by 1997.															9.				
• Increase production by 10% by 1997.															10.				
• Increase production by 10% by 1997.															11.				
• Increase production by 10% by 1997.															12.				
• Increase production by 10% by 1997.															13.				
• Increase production by 10% by 1997.															14.				
• Increase production by 10% by 1997.															15.				
• Increase production by 10% by 1997.															16.				
• Increase production by 10% by 1997.															17.				
• Increase production by 10% by 1997.															18.				
• Increase production by 10% by 1997.															19.				
• Increase production by 10% by 1997.															20.				
• Increase production by 10% by 1997.															21.				
• Increase production by 10% by 1997.															22.				
• Increase production by 10% by 1997.															23.				
• Increase production by 10% by 1997.															24.				
• Increase production by 10% by 1997.															25.				
• Increase production by 10% by 1997.															26.				
• Increase production by 10% by 1997.															27.				
• Increase production by 10% by 1997.															28.				
• Increase production by 10% by 1997.															29.				
• Increase production by 10% by 1997.															30.				
• Increase production by 10% by 1997.															31.				
• Increase production by 10% by 1997.															32.				
• Increase production by 10% by 1997.															33.				
• Increase production by 10% by 1997.															34.				
• Increase production by 10% by 1997.															35.				
• Increase production by 10% by 1997.															36.				
• Increase production by 10% by 1997.															37.				
• Increase production by 10% by 1997.															38.				
• Increase production by 10% by 1997.															39.				
• Increase production by 10% by 1997.															40.				
• Increase production by 10% by 1997.															41.				
• Increase production by 10% by 1997.															42.				
• Increase production by 10% by 1997.															43.				
• Increase production by 10% by 1997.															44.				
• Increase production by 10% by 1997.															45.				
• Increase production by 10% by 1997.															46.				
• Increase production by 10% by 1997.															47.				
• Increase production by 10% by 1997.															48.				
• Increase production by 10% by 1997.															49.				
• Increase production by 10% by 1997.															50.				

Um scorecard pessoal focaliza as áreas do modelo de desempenho onde estas possam influenciar

Symnetics

symnetics@symnetics.com.br

11 3747-8200

