

Symnetics

Importância do Planejamento Estratégico e da Gestão da Estratégia

Seung Hyun Lee

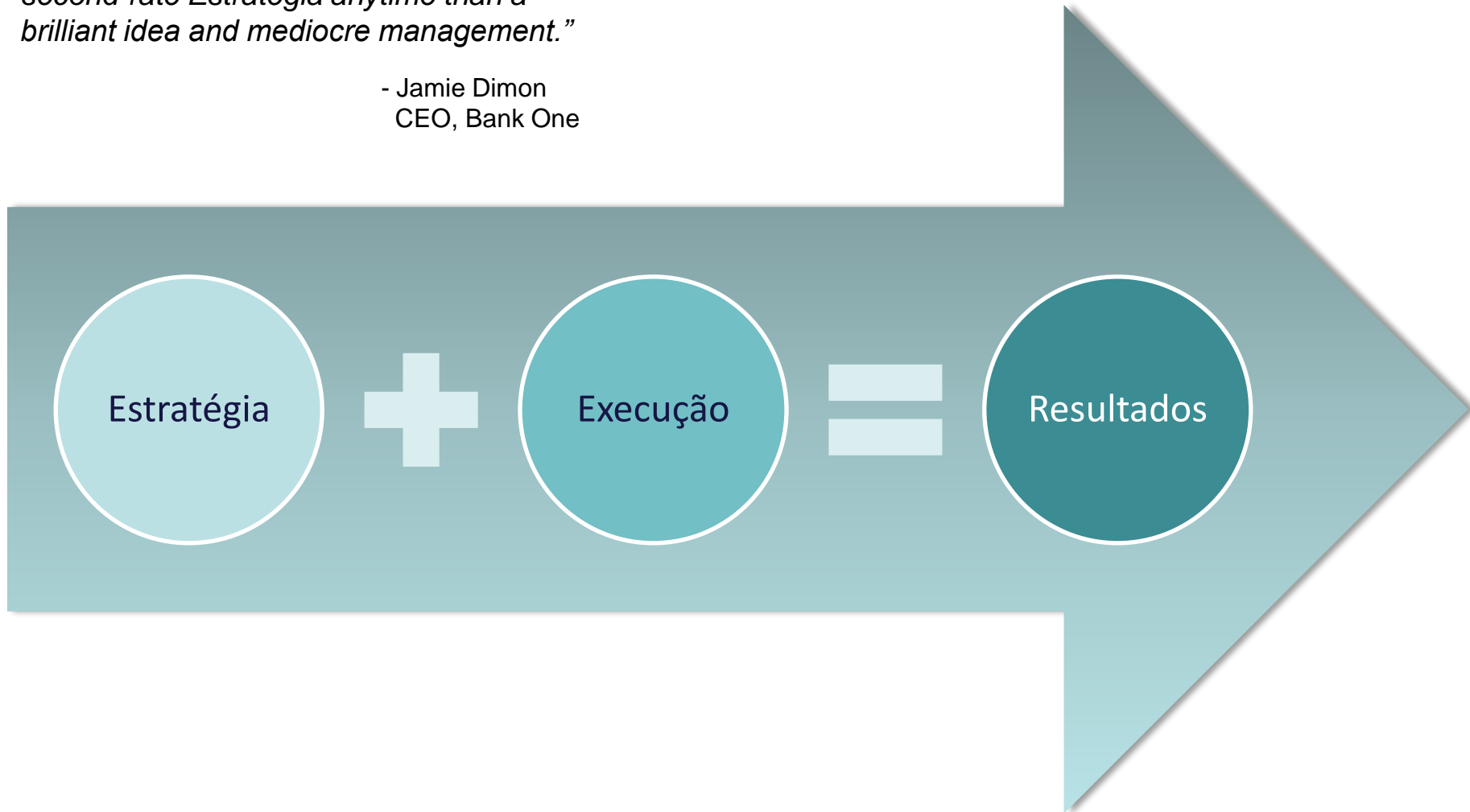


São Paulo, 23 de setembro de 2010

- **VISÃO ESTRATÉGICA:** No mercado globalizado, cada vez mais competitivo, ganha espaço o CFO que alia o **bom controle das contas com uma visão estratégica e de negócios**. Não basta dizer que as cifras são insuficientes para determinado investimento. Agora, mais influente nas decisões-chave, o CFO precisa oferecer alternativas para o crescimento da empresa.
- **EDUCADOR:** "O perfil antigo desse profissional era como um vigia, aquele que controlava tudo e dizia o que podia e o que não podia. **O CFO moderno é, mais do que tudo, um educador**. Ele faz com que todos sejam responsáveis pelas decisões, instrumentaliza a organização e descentraliza as informações”.

“I’d rather have a first-rate execution and a second-rate Estratégia anytime than a brilliant idea and mediocre management.”

- Jamie Dimon
CEO, Bank One





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

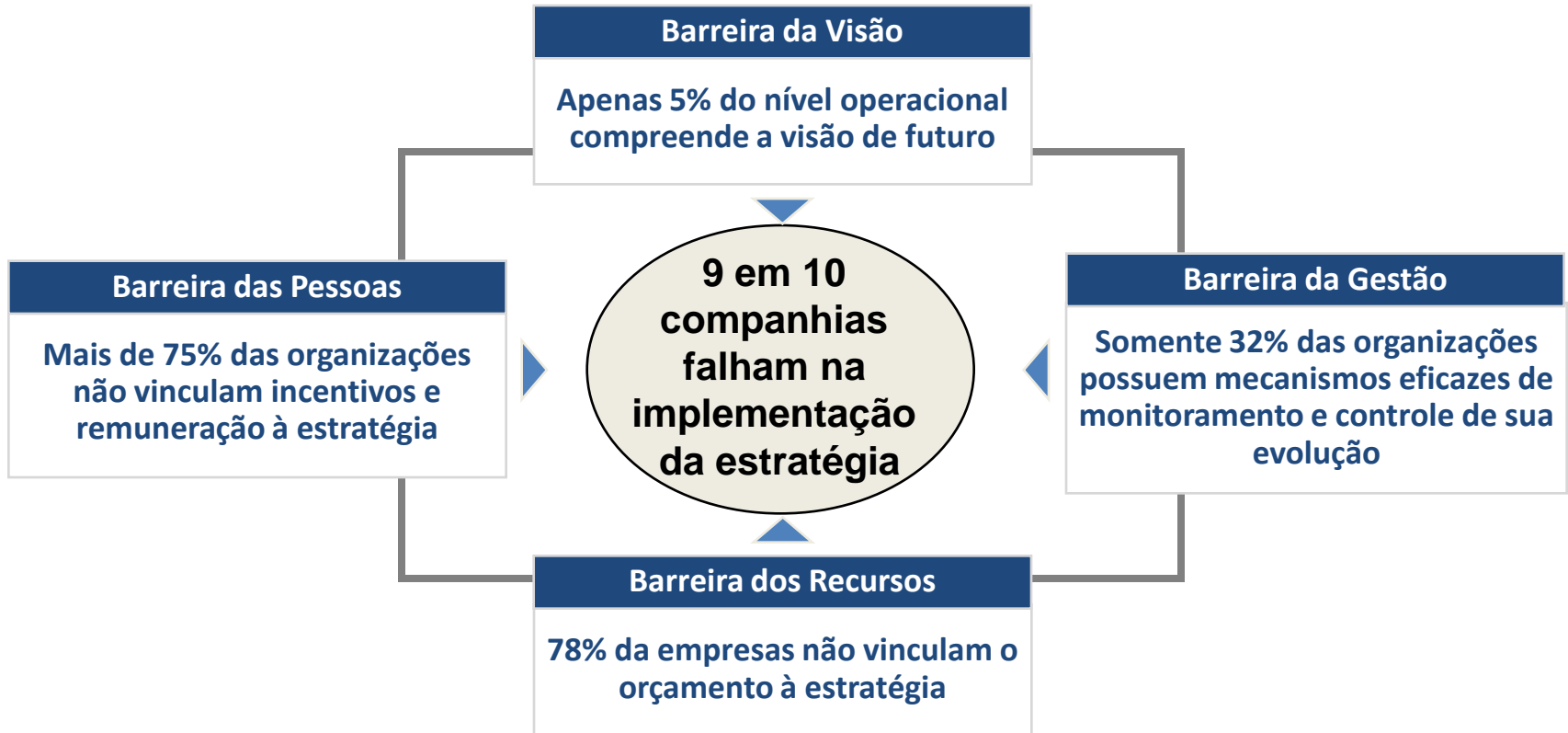
Business Week

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

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

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

Fortune



Os sistemas atuais de gestão foram criados para atender às necessidades de organizações industriais que mudavam de modo incremental

Não se pode gerenciar a estratégia com um sistema criado para o nível tático

Para executar, a estratégia deve ser trazida para a realidade das operações e vice-versa

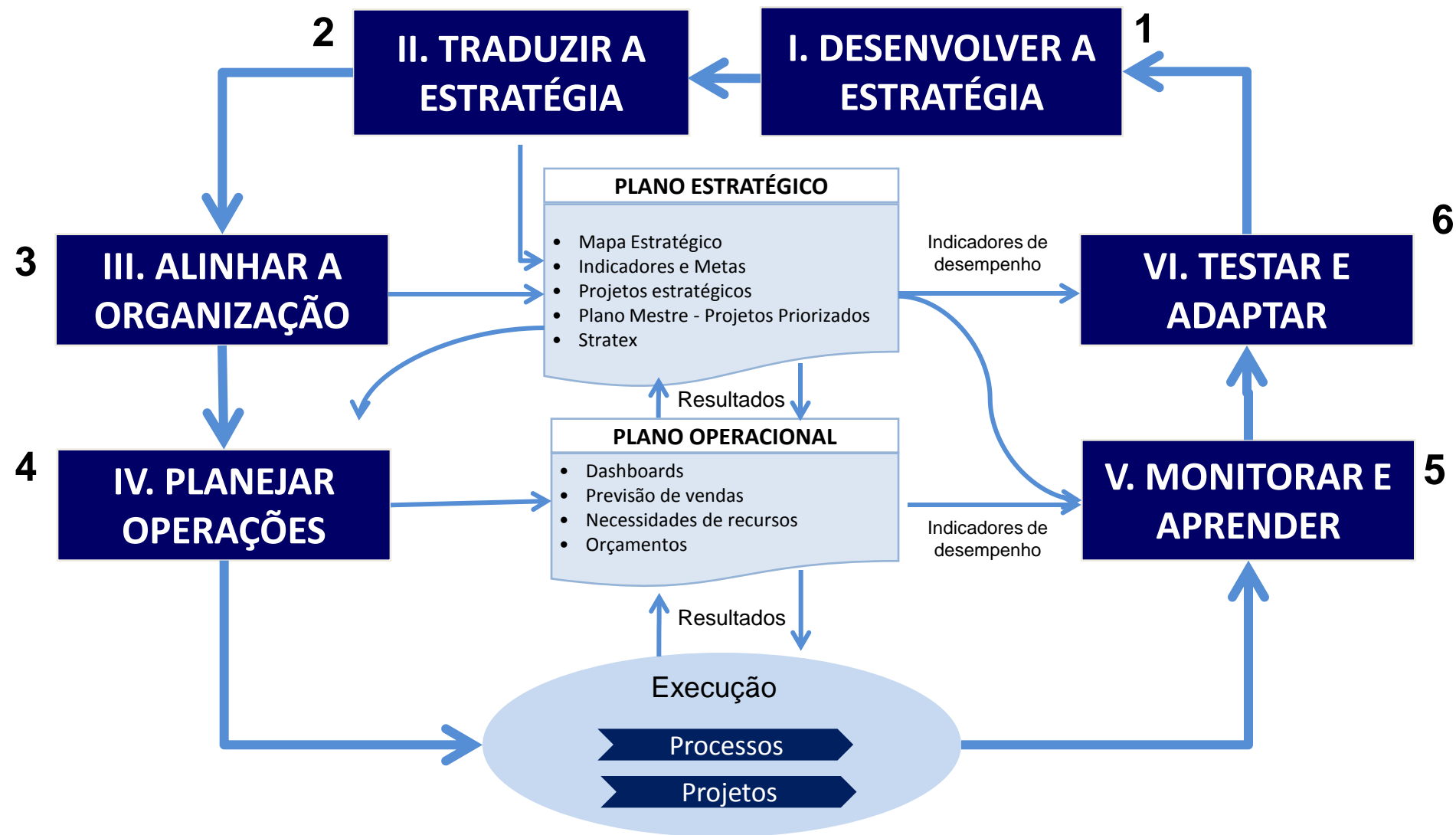


Diagrama das relações de causa e efeito entre



A estratégia é uma hipótese que deve ser testada e adaptada

O sistema de gestão para execução da estratégia exige um processo definido e disciplina



A execução da estratégia foi e sempre será a preocupação central dos executivos chave

THE WALL STREET JOURNAL

WSJ.com

CAREERS | NOVEMBER 20, 2008, 12:21 A.M. ET

Executives Shift to Survival Mode

Work-Force Issues Move to Back Burner as Financial W

By GARI TUNA

Business executives are shuffling their priorities, and risk-management supplant work-force issues.

The Conference Board last month again surveyed and company presidents who were asked in July a concerns. The differing results reflect the impact deepened in September, and the slowing global ec

Among the 190 executives who responded to both business strategy remained the top priority. But n respondents, up from 25% in late summer -- said t about "speed, flexibility [and] adaptability to cha performance and financial risk were the fourth- a concerns. Neither were among executives' top-10

Crisis Management

Top five concerns among executives world-wide

■ Oct.
■ July/Aug.

Relative rankings		Challenges	Cite challenge as being of 'greatest concern'	
July/Aug.	Oct.		July/Aug.	Oct.
1	1	Excellence in execution	46.0%	55.4%
3	2	Consistent execution of strategy by top management	41.9%	47.0%
7	3	Speed, flexibility, adaptability to change	24.5%	46.6%
16	4	Global economic performance	17.2%	44.6%
11	5	Financial risk, including liquidity, volatility, and credit risk	20.8%	43.8%

Note: The global top 5 list is weighted by regional representation in global GDP as established by the International Monetary Fund

Source: The Conference Board

Tópico	Kaplan	Michael Porter	Bain	McKinsey	Booz
Foco na estratégia	✓	✓	✓	✓	✓
Foco no curto prazo sem perder de vista o longo prazo	✓	✓			✓
Enfatizar as metas e objetivos a serem atingidos	✓	✓	✓	✓	
Entender fundamentos econômicos	✓	✓	✓	✓	✓
Clareza no posicionamento competitivo		✓	✓	✓	✓
Avaliar oportunidades	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Fonte</i>	<i>Kaplan, CEE, Germany</i>	<i>HSM Global</i>	<i>Winning in turbulence</i>	<i>Leading through uncertainty; flaws in strategic decision making</i>	<i>Rethink your strategy: an urgent memo to CEO</i>



O que é estratégia?





Estratégia é o modo pelo qual uma organização procura alcançar sua visão e missão:

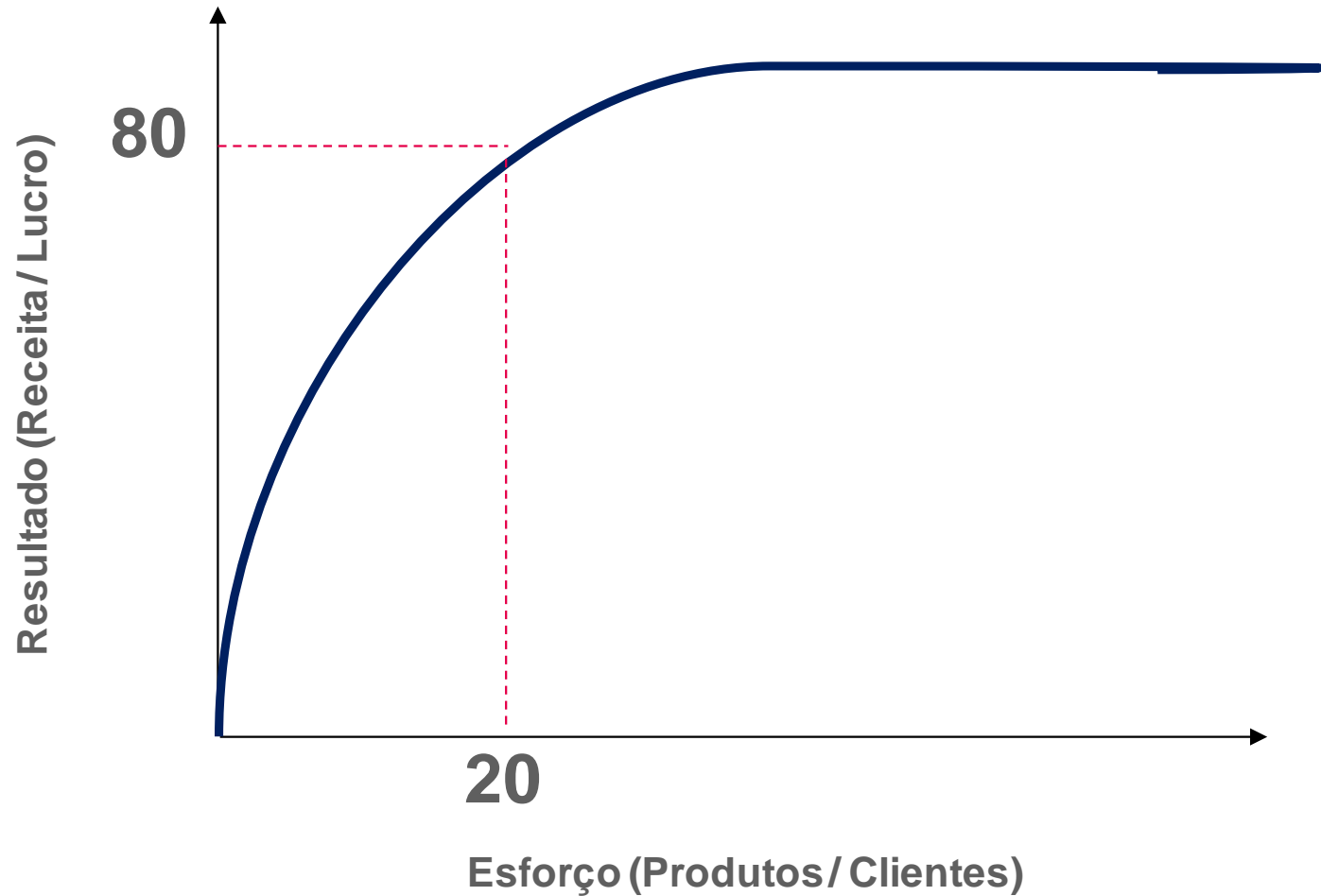
- Uma série de objetivos / metas
- Um método que envolve pessoas, recursos e processos

De acordo com Michael Porter, a estratégia é definida por:

- Um posicionamento único da empresa
- Opções e escolhas vis-à-vis à concorrência
- Proposta de valor e iniciativas

A estratégia especifica o que a empresa faz e o que não faz.

A regra de ouro da estratégia

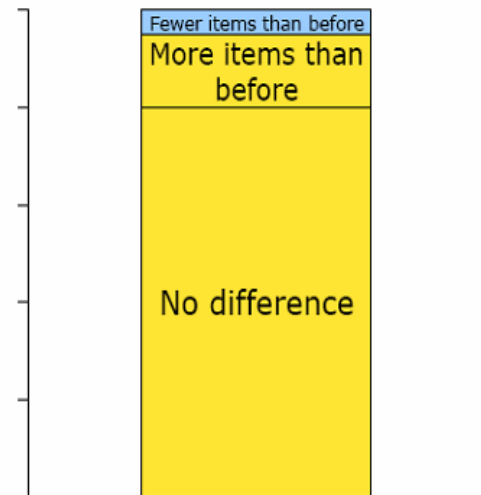


Focar no que é mais importante gera valor para o cliente e para a empresa

Grande varejista de hortifruti

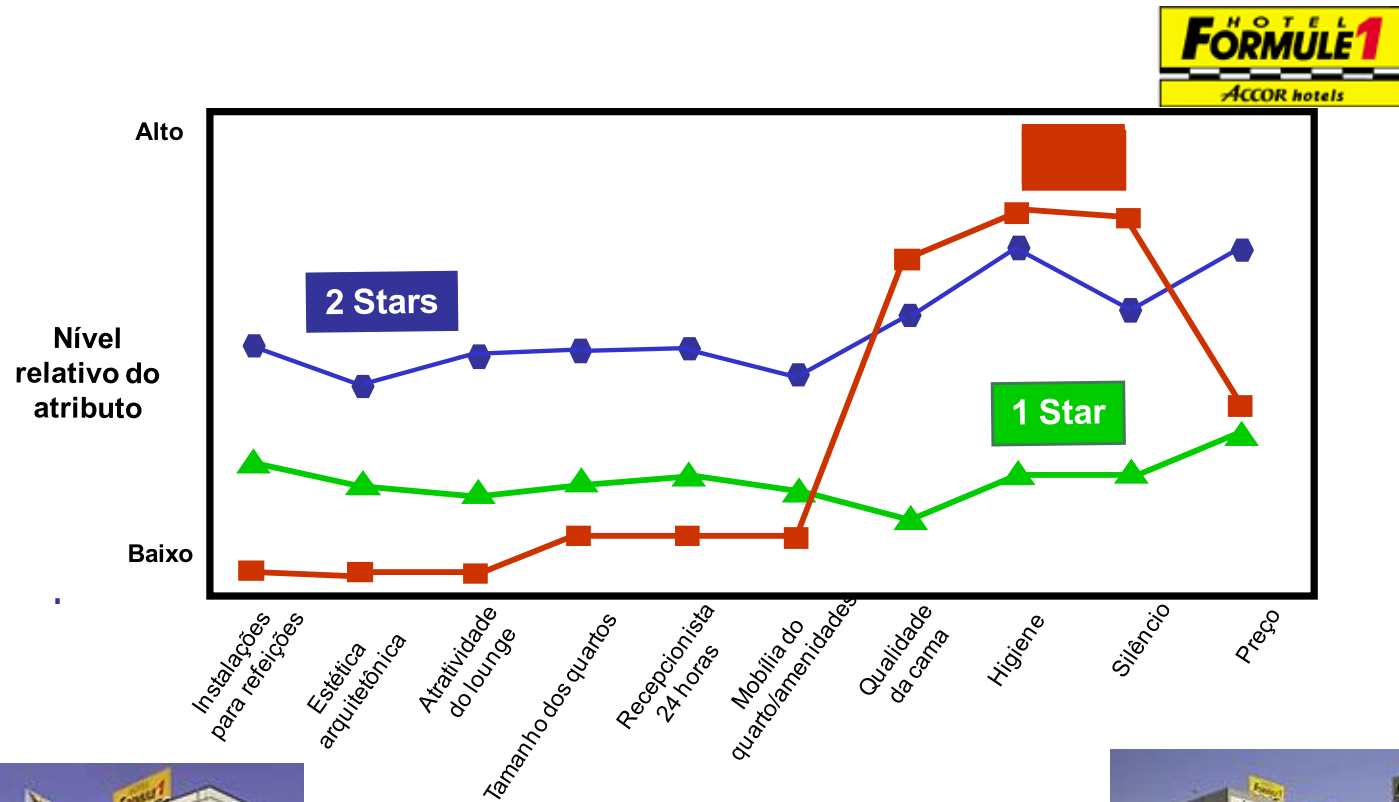
Reduzindo pela metade os SKU's e preenchendo os espaços com itens de rápida rotatividade ...

... a percepção de variedade pelo cliente melhora



RESULTADO: resultados 100% maior!!!

Symnetics Não existe posicionamento competitivo sem *trade-off*



Elementos-chave do produto, serviço e fornecimento



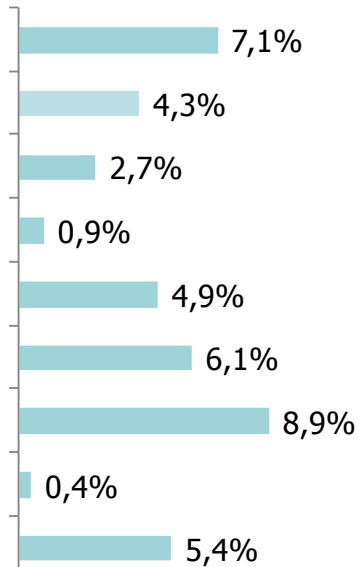
copyright Kim & Mauborgne

Visão da Companhia A

- . Dobrará o tamanho de suas vendas suportada pelo atual negócio e novas fontes de lucro.
- . **Terá sua margem operacional na camada superior da indústria manufatureira**

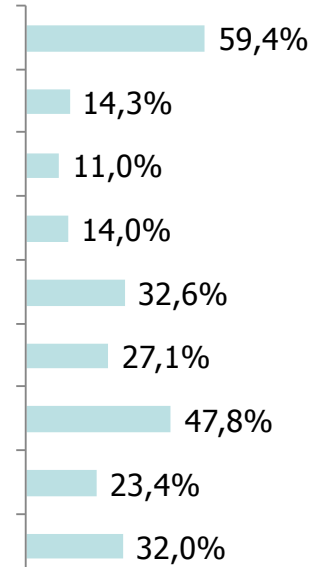
Margin

EOP / Sales (%)



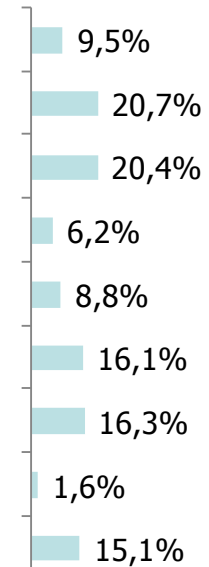
Turnover

Net Assets / Sales (%)



RONA

NOPAT / Net Assets (%)



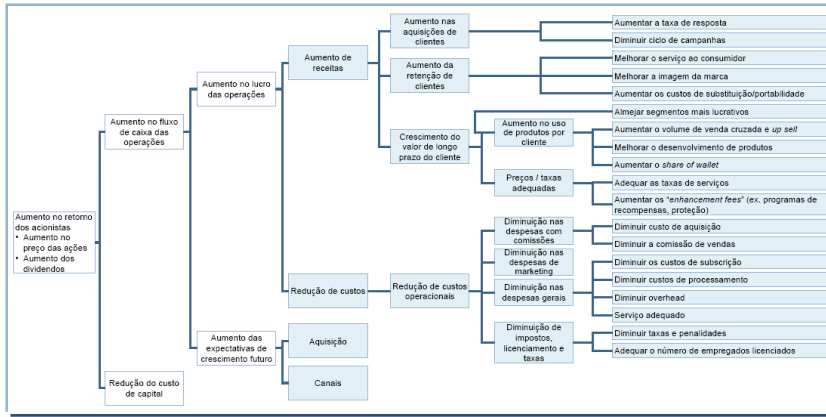
Company A

9,4%

49,1%

13,5%

Clareza nos fundamentos econômicos é essencial para entender os *trade-offs*



• Problema:

- Recebíveis e estoques incompatíveis com padrão de mercado, que impactam fortemente o capital de giro;
- Uso dos ativos prejudicado principalmente pelo alto *set-up time*, devido a constantes mudanças dos *batches* de produção;

• Causa principal:

- Excesso de customização de produtos e componentes diferenciados;

• Objetivos estratégicos em processos internos:

- Otimizar linha de produtos entregando customização em massa;
- Desenvolver novas plataformas de produção considerando padronização dos materiais e componentes.

As dificuldades de fazer escolhas levam à falta de clareza na estratégia e dificultam a execução

- **Escolhas não são feitas**
 - Estudos contínuos de “itens” não resolvidos ou idéias
 - Impasse no nível gerencial
- **Escolhas parecem ter sido feitas, mas não se sustentam**
 - Falso consenso
 - Fraco consenso
- **Escolhas são feitas, mas demoram muito**
 - Processo decisivo moroso
 - Processo de “buy-in” longo e lento
- **Escolhas não são robustas**
 - Dados inválidos
 - Hipóteses e implicações não testadas

Clareza na estratégia resulta em mais agilidade e adaptabilidade



Obrigado!

Seung Hyun Lee

seung@symnetics.com.br



Alameda Rio Negro, 1030 – 2º andar
Conj. 204 / 206 – Alphaville – Barueri, SP
Tel.: 55 11 4134-8200
www.symnetics.com.br