

A sua estratégia é efetiva no atual ambiente de negócios?

A estratégia das empresas deve ser reavaliada sistematicamente para validar a sua robustez – *Strategy Check-Up*

Metodologia

Novembro 2011

Contexto

O Brasil tem crescido nos últimos anos a taxas relevantes e as expectativas no meio e longo prazos são de um desempenho econômico comparativamente melhor do que o de muitas regiões do mundo. A melhoria nos índices sociais, a estabilidade política e o desenvolvimento empresarial têm transformado o Brasil num mercado atrativo para empresas locais e internacionais. Como aproveitar o atual bom momento é uma pergunta frequente entre empresários e investidores.

A resposta não vem sem riscos. A crise das economias desenvolvidas, a volatilidade no câmbio, a alta carga tributária e as intervenções – explícitas e implícitas – do governo sobre as regulamentações dos setores econômicos são alguns dos fatores que impactam os resultados das empresas.

Adicionalmente, a rapidez e a complexidade com que estes fatores têm mudado comprometem as estratégias das empresas, mesmo aquelas definidas utilizando processos bem estruturados e fundamentados.

Em função do arranjo acima surge então a pergunta: será que a estratégia de minha empresa é adequada para endereçar os novos desafios que se estão configurando?

Para responder a esta pergunta propomos um processo pragmático, rigoroso e eficiente: o *Strategy Check Up*.

Strategy Check-Up

É um processo no qual a estratégia da empresa é confrontada com diversos cenários de mercado com dois objetivos: avaliar resultados potenciais e propor novas premissas estratégicas.

Processo

O *Strategy Check-Up* envolve uma metodologia de relativamente rápida aplicação, segundo a qual a equipe de consultores e de executivos principais da empresa preparam e realizam um seminário de planejamento estratégico. O processo segue três fases:

- i. **Preparação** : A preparação consiste na elaboração das análises de mercado para suporte ao seminário, na revisão/formalização da Intenção Estratégica (Strategic Intent) inicial da empresa e numa primeira avaliação da capacidade da empresa para implementar a sua estratégia;
- ii. **Seminário de Planejamento**: Um seminário de planejamento estratégico é preferencialmente realizado em sessão(ões) *offsite* e cumpre as seguintes etapas:
 - a. Construção conjunta dos cenários;
 - b. Avaliação das estratégias nos cenários definidos;
 - c. Desenho e ajuste das premissas estratégicas da empresa.
- iii. **Documentação** : Findos os trabalhos, a equipe de consultores documenta os resultados e os formaliza num plano de ação que permita a implementação da nova estratégia pela alta gerência da empresa.

Dinâmica de Mercado

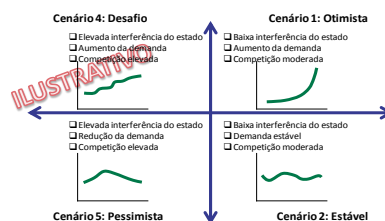
A análise da dinâmica do mercado e suas tendências é realizada utilizando uma abordagem sistêmica que abrange os fatores exógenos e endógenos do mercado:



Além do ambiente macro-econômico consideramos fundamental entender a influência que o Estado pode ter sobre o mercado. No Brasil o Estado interfere de forma significativa via mecanismos formais de regulação, via instrumentos de financiamento e outras formas mais sutis, todas de alto impacto sobre os negócios.

Cenários de Mercado

Em vez de escolher uma “previsão do futuro” trabalhamos com vários futuros alternativos. Desta forma podemos testar nossa estratégia em cenários diferentes e identificar suas forças e vulnerabilidades. Os cenários devem expressar as principais fontes de incerteza do mercado.



Estratégia de Negócios

A estratégia de uma empresa deve ser definida ao longo de quatro dimensões fundamentais: a sua área de atuação, a sua proposta de valor, o sistema de negócios que suporta e viabiliza a proposta de valor nos segmentos escolhidos e, finalmente, as metas estratégicas: crescimento, *market share*, rentabilidade etc.



Setor Elétrico Brasileiro

O setor de energia elétrica no Brasil está em constante transformação, seja pela introdução de novos agentes, seja pela redefinição do papel da iniciativa privada, seja pelas mudanças nos mecanismos e pressões regulatórias (política tarifária), entre outros. Tais transformações introduzem questões ainda não resolvidas que se configuram como constantes fontes de incerteza para os agentes do setor. Entre elas podemos mencionar: quais os fatores que podem alterar o padrão de demanda? Quais inovações tecnológicas podem alterar a matriz elétrica futura e sua interdependência com a matriz

energética? De que forma a atuação estatal afeta os agentes privados no setor? Quais são as potenciais mudanças do ambiente regulatório e seus impactos?

Temos certeza de que a melhor maneira de endereçar estas questões envolve a construção de cenários alternativos que mapeiem os diferentes impactos sobre a estratégia das empresas.