

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: ADEQUAÇÃO DA ESTRATÉGIA AS MUDANÇAS DO MERCADO

MUDANÇAS NOS CENÁRIOS DO MERCADO E DA PRÓPRIA ORGANIZAÇÃO DEMANDAM AVALIAR A ROBUSTEZ DAS ESTRATÉGIAS E REDEFINI-LAS

Rudolf Rosas Flunger
RUDOLF.ROSAS@FLUNGER.COM.BR

FLUNGER & COMPANY
+55 (11) 999 142 242
WWW.FLUNGER.COM

ÍNDICE

Sumário Executivo.....	2
1 A estratégia nas organizações.....	2
2 Construção de cenários.....	3
3 Proposta de formulação da estratégia.....	4
4 Alinhamento Estratégico: O Processo.....	5
5 Perspectivas	6

Alinhamento Estratégico: Adequação da estratégia as mudanças do mercado

SUMÁRIO EXECUTIVO

Mudanças nas tendências de mercado, bem como alterações nas condições operacionais das organizações, comprometem a eficácia de suas estratégias. Nossa proposta é avaliar a aderência da estratégia às novas realidades do mercado por meio de um processo rigoroso, porém ágil.

O **Alinhamento Estratégico** consiste em um seminário de trabalho conjunto envolvendo executivos, especialistas e consultores, que tem como objetivos:

- i. Alinhar os valores e aspirações das lideranças da organização, reforçando a sua Identidade;
- ii. Explorar Cenários Alternativos que abordam as incertezas do mercado;
- iii. Validar os Fundamentos da Estratégia.

Este seminário requer preparação prévia para garantir a eficiência dos trabalhos, antecipando discussões e fornecendo análises e subsídios para a tomada de decisão.

Aplicamos o Planejamento por Cenários para explorar os mercados. A estratégia é analisada a partir da abordagem denominada **Strategic Puzzle**, que aborda os fundamentos da estratégia: Arena de Atuação, Proposta de Valor, Modelo de Entrega e Metas Estratégicas. O resultado é um plano de trabalho que aborda os desvios potenciais nos resultados esperados da estratégia.

1 A ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Todas as organizações possuem uma estratégia, a ausência de uma estratégia definida também é uma estratégia. As diferenças residem na sofisticação de sua definição e implementação.

A implementação das estratégias é fundamental e começa com uma comunicação adequada. Segue-se um processo de acompanhamento de metas, ações estratégicas e prazos, que é crucial para abordar de forma efetiva possíveis desvios.

Independentemente do nível de sofisticação na definição e acompanhamento da estratégia, da qualidade das análises e dos profissionais envolvidos, a estratégia será vulnerável às mudanças de mercado.

Todos os mercados estão sujeitos a mudanças inesperadas, como epidemias, por exemplo SARS ou COVID. Reviravoltas políticas como a polarização que predomina na maioria das democracias no mundo, mudanças nas lideranças em países como Argentina, França e Reino Unido tem impacto sobre o desempenho dos mercados. No próprio Brasil, temos vivido uma alternância de modelos desde o Governo Dilma, Temer, logo Bolsonaro, até na última eleição com o Governo Lula, cada um impondo a sua visão de estado.

Em 2024, a **SAMSUNG** projetou um aumento significativo nos lucros para o segundo trimestre, prevendo uma alta de mais de 1.400% em comparação com o mesmo período do ano anterior. Este aumento é atribuído à crescente demanda por tecnologias de inteligência artificial, que resultou em maior uso e aumento nos preços dos chips avançados.

As mudanças climáticas, ao causar eventos extremos imprevistos, comprometem a atividade econômica, como demonstram as recentes inundações no sul do Brasil e as queimadas na região amazônica.

Além disso, cada segmento de mercado enfrenta desafios específicos, como a mudança nas preferências dos consumidores com a entrada de novas gerações como a geração Alpha e Z convivendo com os Millennials e Geração X. Outro exemplo é que, apesar de uma tendência geral de queda nos preços agrícolas, commodities como açúcar, café robusta e cacau tiveram aumentos de preços devido a desafios de produção relacionados ao clima e à forte demanda. Finalmente, a tendência mais disruptiva de mercado é a adoção massiva da Inteligência Artificial Generativa, com seus modelos LLM e novas tecnologias transformando o mundo laboral e impactando definitivamente os negócios.

Nesse contexto, é importante validar a adequação da estratégia às mudanças de mercado. Nossa proposta não é repetir o esforço de planejamento estratégico com frequência desnecessária, mas validar as premissas da estratégia de forma efetiva e eficiente, questionando rigorosamente, porém de forma ágil e eficiente, os imperativos estratégicos para identificar a necessidade de ajustes, redefinições ou, eventualmente, iniciar alguma transformação audaciosa que não havia sido percebida anteriormente.

2 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Para abordar as incertezas do mercado, propomos explorar cenários alternativos. Os cenários são construídos avaliando as incertezas que afetam o mercado em três níveis: o ambiente de negócios, o segmento de atuação e os desafios internos da organização.

Para cada um desses níveis, são definidos eixos de análise.

No **Ambiente de Negócios**, avaliamos o ambiente político, macroeconômico, socioambiental e tecnológico. A ideia é identificar condições extremas para entender que o futuro estará em algum lugar entre elas. No Brasil, é importante avaliar o impacto do ambiente político e socioambiental nos

resultados dos negócios. Setores como o elétrico são extremamente vulneráveis às decisões do governo, que podem modificar a viabilidade de segmentos inteiros. O incentivo à eletrificação das áreas rurais determina as abordagens de implementação de novas tecnologias no pujante agronegócio brasileiro. A reforma tributária em fase de discussão e implementação altera a lógica econômica de muitos setores econômicos.

Para os **Segmentos de Mercado Relevantes** das empresas, analisamos diversos eixos: dinâmica da demanda e oferta, concorrência, fontes de financiamento etc. No segmento de

laticínios, o equilíbrio entre consumidores que seguem tendências de produtos plant-based e aqueles que necessitam de proteínas com melhor custo-benefício gera incertezas na evolução do mercado de leites e derivados. As atuais condições pouco favoráveis nas commodities agrícolas impactam o mercado de insumos e defensivos agrícolas. Os estoques disponíveis de painéis fotovoltaicos no país, assim como a intensidade da concorrência dos fornecedores de soluções de geração distribuída, determinam a atratividade de novos investimentos no setor.



Figura 1: Eixos de Construção dos Cenários

Endereçar os **Desafios** da própria **Organização** também é crítico. Recentemente, apoiamos a definição da estratégia de uma empresa que está em um processo de profissionalização, onde o fundador estava se afastando da gestão dando lugar a um executivo vindo do mercado para conduzir a empresa. Além dos desafios externos, a empresa enfrentava um desafio de renovação da diretoria, assim como a necessidade de uma profunda mudança cultural.

O objetivo é construir um consenso em torno de um número reduzido de cenários alternativos nos quais será testada a estratégia da organização.

3 PROPOSTA DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Nossa proposta de formulação da estratégia está estruturada ao redor de quatro elementos integrados. Estes quatro elementos são o que chamamos do **Strategic Puzzle**:

- i. **Arena:** escopo de atuação, mais especificamente, a necessidade a ser atendida;
- ii. **Proposta de Valor:** diferencial a ser oferecido aos clientes;
- iii. **Modelo de Entrega (da Proposta de Valor):** Modelo operacional que garante a entrega da Proposta de Valor na Arena definida;
- iv. **Metas estratégicas:** Alvos mensuráveis a serem alcançados em prazos definidos.

A **Arena** corresponde à “dor” a ser atendida, resultado de uma visão diferenciada de mercados já existentes ou de novos mercados. Um negócio unicamente será sustentável no tempo se atender uma necessidade real do mercado. Esta necessidade pode não ter sido percebida anteriormente, o que representa uma oportunidade única de negócios, ou pode ser uma necessidade existente e evidente para os demais concorrentes, mas que pode ser atendida de uma forma inovadora, gerando oportunidades de negócios, o que determina o seguinte elemento: a Proposta de Valor.

A **Proposta de Valor** é o que a organização entrega para atender de forma diferenciada a necessidade dos clientes, podendo incluir uma vantagem de custos, um serviço diferenciado ou uma qualidade ou funcionalidade inédita.

O **Modelo de Entrega** inclui a estrutura operacional que viabiliza a Proposta de Valor na Arena visada, como estrutura organizacional, modelo de negócios: processos internos e operações terceirizadas, modelo de custos, modelo de captação de recursos financeiros etc. A coerência com a Proposta de Valor é fundamental.

Finalmente, a estratégia deve estabelecer **Metas Estratégicas** mensuráveis e concretas, como objetivos de faturamento, rentabilidade, crescimento, Market Share etc. É importante definir um conjunto limitado de metas que orientem a organização, sem substituir o arcabouço completo de KPIs da gestão corrente.

Atualmente a **inovação** é o principal determinante do sucesso do negócio.

Inovação na identificação e formalização da necessidade a ser atendida na Arena. As novas tecnologias que permitem análises de dados, apoiando-se em Ciências de Dados e Inteligência Artificial para identificar novas tendências e padrões de consumo, são um diferencial fundamental. Mercados que antes não eram percebidos podem ser claramente identificados e caracterizados, viabilizando o desenho de novos produtos que sustentam novos negócios.



Figura 2: **Strategic Puzzle**

Inovação nas propostas de valor para as necessidades identificadas.

Inovação nos modelos operacionais, alavancando-se em novas tecnologias para viabilizar economicamente modelos de cadeias de suprimentos mais ágeis e efetivos, assim como alcançar novos patamares de eficiência e rentabilidade.

Os quatro fundamentos da estratégia: Arena, Proposta de Valor, Modelo de Entrega e Metas estão intimamente interligados. Chamamos de **Strategic Puzzle** porque nenhum deles pode ser definido independentemente dos outros. Por exemplo, uma organização que pretende atender um mercado de nicho terá por desenho um mercado mais restrito e, portanto, um potencial volume de negócios mais limitado. É o caso do mercado de luxo, o segmento de chocolates ultra premium representado por players como Cau Chocolates e Chocolat du Jour, que não atingirão nunca as dimensões de players como Cacau Show. Por outro lado, pode representar uma oportunidade de ter rentabilidades expressivas.

4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: O PROCESSO

Propomos um processo ágil para a validação da estratégia, partindo do princípio de que ela deve ser o resultado de um amadurecimento profundo, porém ágil. A formulação da estratégia deve ser feita oportunamente, sob o risco de perder importantes janelas de oportunidades. Esta realidade é ainda mais crítica para a validação da estratégia, cujo objetivo principal é avaliar a aderência da estratégia da empresa às novas condições de mercado ou de execução, seja porque elas mudaram ou porque se vislumbra uma mudança futura não prevista na elaboração da estratégia.

O objetivo não é substituir o processo de planejamento estratégico regular da empresa, mas identificar a necessidade de realizar ajustes ou rever direcionamentos. O processo servirá para identificar novas iniciativas, dimensionadas conforme o desafio a ser enfrentado.

O **Alinhamento Estratégico** é um processo conciso no qual uma equipe conjunta de consultores e executivos da empresa prepara e realiza um seminário de planejamento estratégico com três eixos de trabalho:



Figura 3 : Eixos do Alinhamento Estratégico

- i. **Articulação da Identidade da Organização:** Valores, competências e aspirações;
- ii. **Exploração de Cenários:** Ambiente de Negócios (macroeconômico, político, sociocultural e tecnológico); Segmentos de Negócios Relevantes (demanda, concorrentes, dinâmica do mercado); Desafios e Incertezas Internas (capacidades, recursos disponíveis);
- iii. **Validação dos Fundamentos da Estratégia:** Arena de Atuação, Proposta de Valor, Modelo de Entrega e Metas Estratégicas, dentro dos cenários de mercado definidos.

O primeiro eixo de trabalho é a **Identidade da Empresa**. A condição fundamental para definir e implementar uma estratégia é o alinhamento nos valores e aspirações da liderança da organização, especialmente dos sócios e acionistas. Desencontros nas aspirações podem levar a paralisia na tomada de decisões, comprometendo a sustentabilidade da empresa. Recentemente, em um projeto para uma empresa do setor de energia, identificamos que divergências nas aspirações dos acionistas impediam definir uma orientação para a organização, necessitando uma iniciativa específica de governança corporativa.

Outro caso, em uma empresa do segmento Agronegócio, o desencontro entre os sócios, onde um aspirava a um crescimento significativo enquanto o outro pretendia focar no aumento de rentabilidade e não volume, paralisou as decisões críticas da empresa, fazendo-a perder oportunidades de mercado, culminando na venda do controle integral da empresa para um terceiro.

O segundo eixo de trabalho corresponde à **Exploração dos Cenários de Mercado**. Utilizando a abordagem explicada anteriormente, exploramos as incertezas do mercado e construímos cenários alternativos. Em outro projeto para um cliente do setor industrial, identificamos que a dinâmica do mercado mundial apontava para um incremento da concorrência de empresas chinesas no mercado nacional. Desta forma, era imprescindível melhorar o posicionamento de custos para enfrentar uma concorrência a preços de mercado menores.

O terceiro eixo consiste em avaliar os **Fundamentos da Estratégia**: Arena, Proposta de Valor, Modelo de Entrega e Metas dentro dos cenários definidos. No caso da empresa industrial, identificamos que o modelo de entrega com base na manufatura no Brasil não era competitivo frente à concorrência chinesa. A proposta foi estabelecer uma parceria com um produtor do sudeste asiático e adotar um modelo de importação para atender o mercado local.

O processo centra-se em um seminário (workshop) de aproximadamente três dias de imersão total (off site). O primeiro dia é dedicado ao alinhamento de expectativas e à **Articulação da Identidade**. No segundo dia, exploram-se os diferentes **Cenários de Mercado**. No último dia, avalia-se a aderência da estratégia utilizando a abordagem do **Strategic Puzzle**. Para garantir o sucesso do seminário, é necessário um trabalho prévio de preparação das informações de suporte, cujo nível de detalhamento dependerá do escopo do seminário. Normalmente, é um esforço concentrado de aproximadamente quatro a seis semanas. O processo se conclui com a documentação das discussões e um plano de ação.

O **Alinhamento Estratégico** é uma versão concisa de uma jornada mais elaborada, na qual exploramos com maior profundidade cada um dos eixos mencionados anteriormente. Na versão detalhada, dedicamos um seminário (workshop) específico para explorar a identidade, outro para explorar os cenários de mercado, outro para desenhar a estratégia e, finalmente, outro para consolidar o plano de ação. Cada um destes seminários requer um trabalho detalhado de preparação que pode levar aproximadamente quatro semanas cada um, resultando em uma jornada completa de aproximadamente dezesseis semanas.

O mais importante é que a jornada de **Alinhamento Estratégico** ou de Planejamento esteja adaptada às necessidades da empresa no momento em que precisa realizar essa reflexão estratégica.

5 PERSPECTIVAS

Neste cenário de constante mudança e incerteza, é crucial que as empresas revisem e ajustem suas estratégias de forma ágil e eficiente. O **Alinhamento Estratégico** não é apenas uma ferramenta de planejamento, mas uma bússola que orienta a organização através das incertezas do mercado, transformando desafios em oportunidades.

Em 2022, a **TIROLEZ** anunciou um investimento significativo na construção da maior fábrica de produção de queijo mozzarella e Prato da América Latina, localizada em Caxambu do Sul, Santa Catarina. Esta planta, que representa um investimento de R\$ 150 milhões, visa aumentar a capacidade de produção para atender à demanda por esses produtos tradicionais. Este movimento estratégico permite à **TIROLEZ** consolidar sua posição no mercado de queijos tradicionais enquanto se adapta às flutuações econômicas e à competição com produtos importados.