



**Prática de consultoria vem mudando para atender um mercado cada vez mais complexo**

# Estratégia em tempos de crise

**Transformações do mercado de consultoria abrem mais espaço para consultores participarem não só do desenvolvimento da estratégia empresarial como também de sua execução**

Os mercados em geral passam por radicais mudanças em razão dos avanços tecnológicos, de novos comportamentos, alterações regulatórias e políticas, entre tantos outros aspectos que são potencializados pela globalização. E não é raro que as empresas passem por dificuldades antes mesmo de entender os desafios que essas transformações apresentam para seus negócios.

Diante desse cenário, o escopo das consultorias tem se ampliado para conjugar uma visão cada vez mais estratégica, de modo a prever e até mesmo transformar o que poderia ser uma situação de risco em oportunidade. Até pouco tempo atrás, era mais comum a contratação de consultorias apenas para o desenvolvimento de soluções pontuais, como revisão de processos de determinada área ou para o desenvolvimento de um plano estratégico, por exemplo. Mas os clientes passaram a demandar o envolvimento das consultorias de ponta a ponta, desde a elaboração da estratégia até sua implementação.

Segundo Augusto Sales, sócio-líder do Global Strategy Group da KPMG no Brasil, essa mudança de padrão tem acontecido porque o consultor que auxiliou no desenvolvimento de uma estratégia tem

maior compreensão do trabalho que construiu com o cliente. “Sempre há o risco de a implementação não atingir o objetivo planejado, principalmente se executada por um terceiro de modo desalinhado ao plano elaborado”, diz.

O sócio da KPMG comenta que adequar a postura de formular as estratégias com uma visão clara dos resultados e dos desafios de implementação pode, em linhas gerais, ser o maior diferencial entre um exercício bem-sucedido e um fiasco. O desafio de antecipar o futuro, de formular e de implementar uma estratégia de crescimento deve ser executado com dados e análises robustas, que levem em consideração a ambição estratégica e financeira da empresa, seus mercados, clientes, produtos, marcas e preços, o modelo operacional e os mecanismos para impulsionar o crescimento.

Em tempos de baixo crescimento, as organizações têm buscado apoio externo para redefinir suas estratégias operacionais e de custos, que envolvem a análise do modelo operacional para obter excelência e eficiência. Sales explica que esse tipo de trabalho pode resultar, inclusive, em uma readaptação da operação. “Encontramos empresas que desenharam uma estratégia para

um Brasil que crescia 7,7% há seis anos, mas que hoje cresce -2%, então é preciso adaptar todo o negócio à nova realidade”, exemplifica.

Em seguida, o sócio da KPMG cita a estratégia para transações. Ele ressalta que nem sempre uma meta de expansão estipulada pela alta administração é possível de ser atingida apenas com o crescimento orgânico da empresa. Então, a estratégia pode envolver a aquisição de uma empresa da mesma cadeia de valor ou a entrada em um novo mercado, para reduzir o risco ou a dependência de um único negócio.

Por último, o foco na transformação estratégica do cliente, que pode abranger métodos para melhoria de eficiência, realização de transações ou mudanças da própria estratégia empresarial.

## Teste de estratégias

Com tantas mudanças, Sales afirma que o exercício da empresa em rever seu posicionamento estratégico deve ser constante. Mas, como saber quando é hora de alguma mudança? Para o sócio da KPMG, algumas reflexões, que ele chama de teste de estresse das estratégias, podem apontar para essa necessidade.

## Negócios

Uma das técnicas envolve a criação de cenários, principalmente nesse momento de turbulência econômica, examinando se a estratégia desenhada no passado ainda é válida. Ele também recomenda que as empresas que desejam continuar crescendo no mesmo ritmo do passado façam esse exercício de reflexão, para avaliar novas vias de expansão.

“As soluções de cinco anos atrás talvez não sirvam mais hoje, e planejar o futuro olhando no retrovisor pode não ser o melhor caminho”, diz Sales.

Outra reflexão estratégica deve ser feita no momento do lançamento de um produto, uma empresa ou uma nova linha de atuação, para verificar se esse movimento está alinhado com as necessidades dos consumidores.

Uma revisão pode ser realizada, ainda, em situações em que o mercado muda de forma brusca, em total desalinhamento com o modelo de negócios e com o operacional programado pela empresa. Vale a pena, nesses casos, um reposicionamento estratégico rápido. “Uma

demora de ajuste das operações a novas realidades pode ser tarde demais, porque a cada mês os custos vão aumentando, e a empresa pode chegar a um patamar difícil de ser revertido”, pontua Sales.

A análise também é recomendável em situações de aquisição, para verificar se a companhia a ser comprada realmente atende à estratégia pensada para ela, ou, ainda, em casos de mudanças regulatórias, para redesenhar e focar as estratégias em função de novos desafios. **BM**

# Nove alavancas de valor\*

Os elementos-chave para concepção e implementação de estratégias em uma organização



Nove alavancas de valor - 9 levers of value "9LoV" - é a abordagem holística do Global Strategy Group, da KPMG, para a solução de problemas, criação e proteção de valor, inovação e resultados.