

Sua estratégia deixará de ser virtual para se tornar realidade?

Do planejamento à entrega, estratégias do mundo real para redesenhar seu futuro.



Quanto melhor a pergunta, melhor a resposta.
E melhor se torna o mundo de negócios.

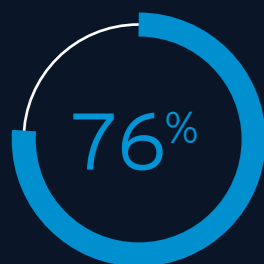
Como as empresas podem ajustar seu desenvolvimento de estratégias para prosperar em meio às mudanças

À medida que as empresas passam a olhar para além da crise da COVID-19, as regras de desenvolvimento de estratégias de longo prazo do passado deixam de se aplicar. Executivos C-level estão sendo forçados a ajustar estratégias com mais frequência, e a pandemia global intensificou essa necessidade. As empresas buscam a autodisrupção antes que a disrupção venha de concorrentes e o grupo executivo responsável pela implementação de estratégias vem se expandindo ao agregar novas funções, como *Chief Growth Officer*, *Chief Transformation Officer* e *Chief Sustainability Officer*.

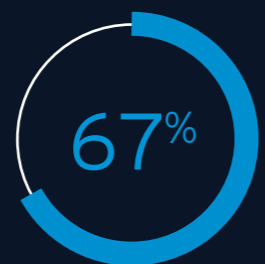
Paralelamente, as estratégias agora precisam ter todas as partes interessadas como foco – não apenas os acionistas. Os concorrentes também precisam ser considerados parceiros em potencial para se prosperar em um futuro incerto.

Todas essas forças estão mudando a maneira como as empresas formulam e executam estratégias. A nova pesquisa da EY Realizing Strategy com mil CEOs, CFOs e outros executivos C-level sobre o futuro da formulação de estratégias mostra como isso se dá.

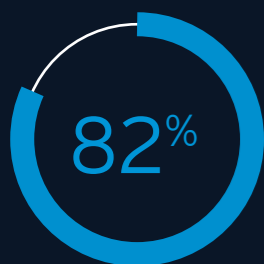
Veja as principais conclusões da pesquisa EY Realizing Strategy:



indicam que a COVID-19 impactará ou até mesmo fará com que eles mudem a estratégia de médio a longo prazo de suas organizações, e 12% dizem que fará com que considerem novos setores para ter sucesso.



acreditam que a maior ameaça competitiva nos próximos três anos virá de uma empresa fora de seu setor atual.



indicam que os clientes são tão ou mais importantes do que os acionistas na formulação da estratégia e 69% dizem o mesmo a respeito dos funcionários em relação aos acionistas.



dos que criaram cargos de *Chief Growth Officer*, *Chief Transformation Officer* ou *Chief Sustainability Officer* nos últimos cinco anos afirmam que essas posições influenciam substancialmente a estratégia.

Daqui para a frente, os executivos provavelmente precisarão entender o conjunto mais amplo de partes interessadas que influenciam a estratégia, abraçar um ecossistema e um cenário competitivo que está evoluindo rapidamente. Também precisarão incorporar novas funções C-level que agora estão influenciando a estratégia e reformular a organização para aumentar a velocidade e agilidade de forma a manter a sintonia com as mudanças de estratégia.



Recomendamos quatro maneiras por meio das quais as empresas podem reformular o desenvolvimento de suas estratégias para prosperar em meio às mudanças:

1 Amplie seu foco de acionistas para partes interessadas

Os executivos em nossa pesquisa deixaram claro que o que antes era um foco no retorno total para os acionistas está se ampliando para abranger clientes, funcionários, fornecedores e a sociedade em geral – por meio de metas ambientais e sociais ou que se tornam cada vez mais importantes.

Quem é mais importante varia de acordo com o setor. Em produtos de consumo e varejo, 58% indicam que os clientes são mais importantes que os acionistas. *Stakeholders* regulatórios são tão ou mais importantes que acionistas de serviços financeiros, de acordo com 78% dos executivos.

Enquanto isso, 70% dos executivos de energia e recursos naturais enxergam os fornecedores como sendo tão ou mais importantes do que os acionistas. Compreender as diferentes partes interessadas em seu setor pode ser fundamental para definir a estratégia geral.

Isso não quer dizer que os retornos para acionistas não sejam importantes. Na verdade, atender às necessidades de todos os principais interessados provavelmente melhorará o desempenho financeiro. Se essa estratégia abrangente fizer sentido para seus acionistas, o mercado poderá responder favoravelmente.

O que os executivos podem fazer: para competir e inovar efetivamente, as empresas podem precisar entender a totalidade de seu ecossistema, identificar as partes interessadas em quem focar e dar ênfase a um conjunto de métricas de retorno total às partes interessadas para maximizar o valor da empresa.



2 Aceite seu ecossistema em mudança e a “coopetição”

Nos últimos anos, as mudanças tecnológicas significaram que, em muitos setores, as ameaças não vieram do grupo conhecido de concorrentes, mas sim de partes vindas de fora do segmento ou de *startups*, que enfrentam menos barreiras de entrada. Isso inclui o impacto de um novo *player* do setor de serviços financeiros que oferece negociação de títulos sem taxas e uma empresa de tecnologia oferecendo *personal styling* com base em algoritmos para revolucionar o varejo de roupas.

A concorrência futura pode vir de todo e qualquer lugar. Em nossa pesquisa, 67% indicam que a maior ameaça competitiva virá de um concorrente não tradicional. Entender quem são seus verdadeiros concorrentes e ter um olhar sistemático para sua posição no setor e para quais fronteiras do setor estão sendo atacadas podem ser as principais formas de identificar áreas de crescimento e parceiros em potencial ou alvos de aquisição.

Feita essa análise, pode ficar claro como um espírito de “coopetição” – trabalhar com concorrentes tradicionais em alguns casos para preencher lacunas de mercado, produto ou tecnologia – pode beneficiar ambas as organizações. Hoje, 97% dos executivos indicam que eventualmente farão parcerias com concorrentes: 56% deles indicam que provavelmente o fariam para superar barreiras tradicionais, como requisitos de capital, requisitos regulatórios e otimização da cadeia de suprimentos. Enquanto isso, 43% indicam que o fariam para entrar em novos mercados.

Empresas de primeira linha podem criar valor além de suas fronteiras organizacionais, desenvolvendo uma marca confiável que atraia parceiros. Elas passam de ser empresas para se tornarem partes centrais de um ecossistema; e gerenciam ativamente esse ecossistema, incentivando a colaboração e a inovação conjunta com seus parceiros.

O que os executivos podem fazer: para canalizar a disrupção e evitar que se tornem vítimas dela, as empresas podem criar métricas para planejamento estratégico dinâmicas e aplicáveis em tempo real que sejam mais capazes de prever a disrupção; construir um repertório de manuais para aumentar o ROI de todos os tipos de parcerias e transações e redesenhar processos críticos para maximizar o valor de seu ecossistema.

3 Amplie a esfera de tomada de decisão

Executar uma estratégia mais eficaz envolve incentivar mais pessoas que detêm conhecimentos variados a contribuir. O CEO e o *Chief Strategy Officer* ficam tradicionalmente encarregados de formular estratégias. Mas os executivos agora indicam que um grupo mais amplo está se juntando a eles, incluindo o *Chief Growth Officer*, o *Chief Transformation Officer* e o *Chief Sustainability Officer*. Isso pode ser um sinal do ritmo de mudança e da importância de medidas não financeiras, como fatores ambientais e regulatórios, no valor de mercado de uma empresa.

Enquanto isso, com a digitalização sendo um fator competitivo importante em todos os setores, não é

surpreendente que o *Chief Technology Officer* esteja se envolvendo mais no desenvolvimento de estratégias: 72% dos executivos indicam que o CTO/*Chief Information Officer* tem um papel de moderado a substancial na formulação de estratégias corporativas.

E 75% dos executivos indicam que o conselho tem influência significativa na formação da estratégia, número que aumenta para 81% nas empresas de alto desempenho. De acordo com a pesquisa, muitas empresas preferem membros de conselho com experiência em mercados adjacentes como operadores ou em questões regulatórias ou tributárias.

O que os executivos podem fazer: o mundo de hoje requer uma ampla gama de experiências; as empresas podem precisar não apenas criar novos cargos executivos para atender a uma variedade de partes interessadas, mas também dar a esses executivos real poder de decisão a respeito de como a estratégia é desenvolvida.



4 Mova-se na velocidade do pensamento

São poucas as empresas que conseguem se adaptar a circunstâncias que mudam rapidamente. Daqui para a frente, executar as estratégias requerirá organizações capazes de se adaptar e se mover na velocidade da evolução da estratégia. Os executivos reconhecem isso: cerca de 40% indicam que planejam implementar práticas ágeis, construir uma cultura de inovação e se envolver em mais transações inorgânicas nos próximos três anos.

As empresas também reconhecem a necessidade de alterar os processos essenciais para avançar na velocidade da estratégia. Na verdade, 67% dos executivos indicam que precisam mudar todo o seu processo de alocação de capital e 63% enxergam a necessidade de mudar a forma como fazem o orçamento. As empresas podem precisar avaliar oportunidades internas e externas com uma estrutura consistente e baseada em dados que se alinhe com seus objetivos estratégicos.

O que os executivos podem fazer: as empresas podem precisar injetar agilidade no DNA da organização para aumentar sua adaptabilidade. Ao mesmo tempo, elas podem redesenhar o processo de alocação de capital para permitir uma redistribuição de capital mais rápida. Esse processo, aprimorado por métricas dinâmicas, pode ajudar a permitir o gerenciamento eficaz do ecossistema.

Oito ações-chave para reimaginar e concretizar sua estratégia de longo prazo

- 1 Compreenda a totalidade do seu ecossistema para competir e inovar com eficácia.
- 2 Para aumentar o valor da empresa, concentre-se no retorno total para as partes interessadas, não apenas no retorno para os acionistas.
- 3 Crie métricas para planejamento estratégico que sejam dinâmicas aplicáveis em tempo real de forma a se prevenir contra a disrupção.
- 4 Injete agilidade no DNA da sua organização para aumentar a adaptabilidade.
- 5 Construa um repertório de manuais para aumentar o ROI de todos os tipos de parcerias e transações.
- 6 Redesenhe os principais processos, como gerenciamento de riscos, controles internos, jurídicos e de *compliance* para aumentar o valor gerado pelo seu ecossistema.
- 7 Alinhe a estratégia digital com a estratégia corporativa para destravar todo o seu potencial.
- 8 Redesenhe o processo de alocação de capital para tornar a redistribuição de capital mais rápida.



Conclusão

Para manter sua vantagem competitiva, as empresas podem redefinir seus objetivos focando em um grupo mais amplo de *stakeholders* e entender de onde virão as ameaças competitivas, para desenvolver um ecossistema baseado em uma maior geração de valor. Elas também podem precisar ajustar seus principais processos internos e reunir um conjunto maior de executivos (e o conselho) para desenvolver estratégias e supervisionar sua implementação.

Contatos

Brasil

Eduardo Tesche

Sócio da EY-Parthenon Strategy Practice e Líder de Education Practice Latam South
eduardo.tesche@parthenon.ey.com

Fabio Schmitt

Sócio de Estratégias e Operações da área de Transações Corporativas da EY para o Brasil
fabio.schmitt@parthenon.ey.com

Felipe Miglioli

Sócio-Líder da EY-Parthenon
felipe.miglioli@parthenon.ey.com

Lúcio Teixeira

Sócio de Transações Corporativas para Corporate Finance da EY no Brasil
lucio.teixeira@br.ey.com

Márcio Dutkiewicz

Sócio de Transações Corporativas da EY Brasil
marcio.dutkiewicz@parthenon.ey.com

Miguel Duarte

Sócio da EY-Parthenon e líder do segmento de Consumo, Produtos e Varejo para América Latina
miguel.duarte@br.ey.com

Sérgio Menezes

Sócio de Transações Corporativas da EY e co-líder de Estratégia e Operações para o Brasil
sergio.menezes@parthenon.ey.com

Global

Jim Hsu

Global EY-Parthenon Strategy Leader
jim.hsu@parthenon.ey.com

Sobre a EY-Parthenon

A EY-Parthenon é líder global em consultoria estratégica, especializada em apoiar clientes em cenários complexos, auxiliar na reestruturação de carteiras de investimentos e nas transformações necessárias para um mundo de negócios melhor. Com conectividade em escala global, as equipes das EY-Parthenon trazem inovação para a estratégia das organizações, ajudando os CEOs a gerenciarem desafios e a maximizarem as oportunidades, promovendo valor em longo prazo. A EY-Parthenon é uma marca sob a qual várias unidades da EY em todo o mundo prestam serviços de consultoria estratégica e de inteligência de mercado.

Para mais informações, acesse ey.com.br/parthenon.

© 2021 EYGM Limited. Todos os direitos reservados.

Esta é uma publicação do Departamento de Marca, Marketing e Comunicação. A reprodução deste conteúdo, na totalidade ou em parte, é permitida desde que citada a fonte.