

High performance. Delivered.

The journal of
high-performance business

Matéria de Capa

Administrando em tempos de crise

Novas opções para novos desafios

Paul F. Nunes, Caroline Firstbrook e James M. Ellis

As maiores mudanças nas posições relativas das empresas dentro de seus setores ocorrem em períodos de turbulência econômica, não na calma. Para se beneficiar com essas mudanças turbulentas, as companhias devem tomar as decisões certas rapidamente e agir com convicção.

A desaceleração econômica acrescida pela implosão dos mercados globais de crédito continua a golpear empresas em todo o mundo e essa não é uma recessão comum. Em quase todos os índices — preços de ações e produtos, confiança do consumidor, risco de crédito, taxas de câmbio —, o que faz essa crise muito mais desafiadora para líderes e organizações do que qualquer outra, desde os anos 30, não é apenas sua severidade, mas a volatilidade e a incerteza que a acompanham. A ansiedade se tornou global, agravada por mercados eletronicamente integrados e pelo fluxo instantâneo da informação.

Em nossas pesquisas e trabalhos com clientes em várias partes do mundo, vimos em primeira mão os esforços que muitas companhias têm feito para encontrar respostas em épocas de adversidade econômica. Considerando os vários níveis de desempenho dos negócios, nenhuma companhia, nem mesmo aquelas nos patamares mais elevados, está isolada dos efeitos da crise atual.

As pesquisas da Accenture também revelaram maneiras pelas quais as companhias podem se orientar nesse ambiente desconcertante. Sabe-

se, por exemplo, que a alta performance é resultado das boas escolhas – sobre onde e quando competir, como se diferenciar com produtividade e como criar comportamentos bem-sucedidos entre os funcionários.

As companhias que fizeram as escolhas inteligentes e agiram de acordo no passado estão provavelmente bem posicionadas para superar as adversidades e emergir mais fortes. Ao mesmo tempo, as escolhas que funcionaram sob diferentes circunstâncias precisam ser reavaliadas. Os executivos necessitam fazer novas

escolhas, formatadas para desafios econômicos sem precedentes e desenhadas para atender às necessidades específicas das empresas.

Acreditamos que, no atual ambiente, fazer novas escolhas vai exigir a aplicação simultânea de duas abordagens amplas para gestão dos negócios: o uso mais concentrado e disciplinado de elementos comuns de administração durante a crise combinado com a perseguição mais intensa de uma estratégia baseada nos atuais pontos fortes e fracos da companhia.

Explore o comum

Hoje todas as empresas estão sob intensa observação – de investidores cautelosos, devedores, potenciais compradores, diretores nervosos, reguladores impacientes, clientes e funcionários preocupados. Nessas circunstâncias, a gerência deve primeiramente demonstrar habilidade para realizar as operações rotineiras melhor do nunca. Para que os líderes administrem bem em tempos de adversidade devem explorar os elementos comuns que têm em mãos, apesar da necessidade de apertar os cintos e tratar com fornecedores em crise, clientes desconfiados e desafios de integração pós-fusões.

Quatro imperativos operacionais são críticos para a administração durante a crise. São eles:

Gestão de custos ágil e sustentável
Para muitas companhias, esse é o fator mais importante – mas deve ser feito com a destreza de um cirurgião. Custos, ativos e investimentos devem ser examinados rigorosamente por toda a cadeia de valor, desde a P&D até fornecedores e serviços para o cliente.

O importante é equilibrar a velocidade da redução dos custos e o dinheiro em caixa com a retenção do potencial crítico para os negócios e

as futuras fontes de valor. Cortar custos indiscriminadamente ou se livrar de recursos deixará as companhias despreparadas para o período de recuperação.

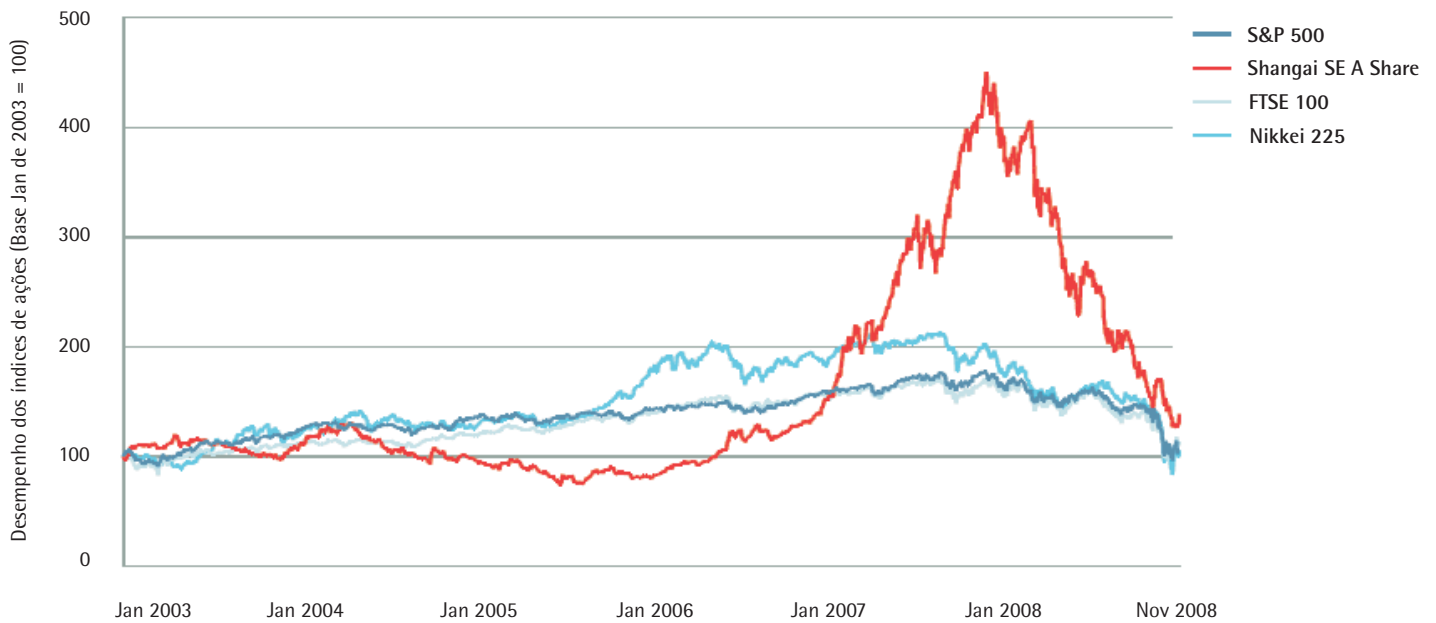
Conquista e retenção de clientes
As companhias sempre querem manter os bons clientes e conquistar outros novos, e esse imperativo tem um sentido ainda maior durante a crise. Clientes apreensivos tendem a permanecer à espera até que o cenário econômico melhore, o que significa que investimentos prudentes em marketing, vendas e distribuição são essenciais.

As empresas devem se concentrar em manter sua base de clientes; algumas podem até conquistar uma parcela do mercado de concorrentes mais fracos ou desenvolver novos mercados em outras partes do mundo. Por exemplo, as flutuações na taxa de câmbio na ordem de 20% podem produzir uma oportunidade para que empresas explorem uma nova estratégia de preços, já que ganham vantagens competitivas sobre negócios estrangeiros da noite pro dia.

(Continua na página 4)

Contração

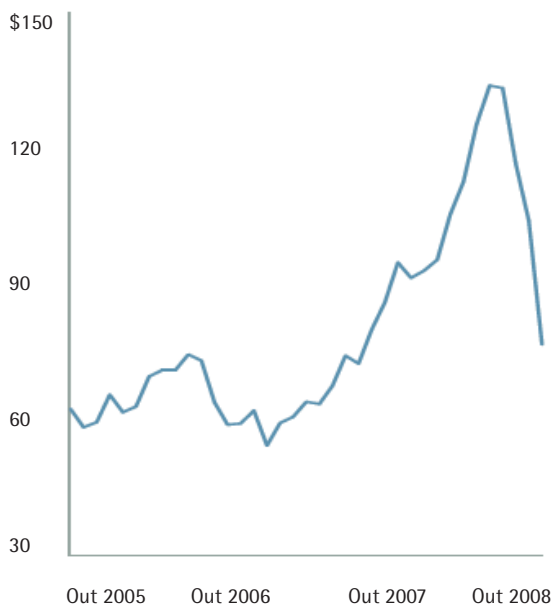
Principais índices globais de ações



Fonte: Análise da Accenture

Volatilidade

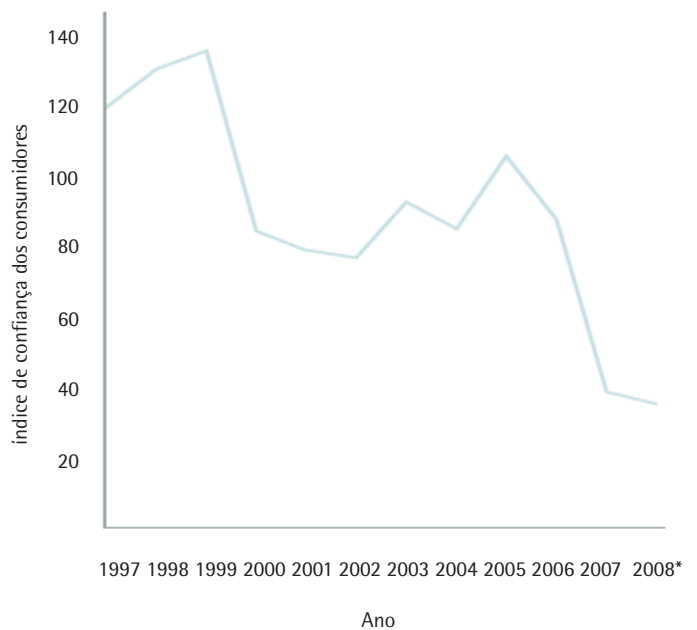
Preço do petróleo bruto (West Texas Intermediate), \$ por barril



Fonte: International Monetary Fund, Índice do preço da commodity

Incerteza

Confiança do consumidor nos Estados Unidos



* Dezembro de cada ano; em 2008, os dados são de outubro
Fonte: The Conference Board

Empresas devem insistir em implementar melhorias que em tempo melhores, provavelmente, sofreriam uma forte resistência.

(Continuação da página 2)

Excelência operacional

Esse elemento tem importância extra em companhias que são verdadeiramente globais. Quando todos os aspectos de uma organização – manufatura, serviço ao cliente, vendas, distribuição, administração, marketing e inovação – estão espalhados pelo mundo, a excelência operacional depende do desenvolvimento e da gerência de um modelo operacional global eficaz que leve todas essas atividades em conta. As empresas devem determinar qual será esse modelo, seus pontos fracos e como trabalharlo para assegurar a excelência operacional.

Fusões & Aquisições eficientes

Ainda que o foco em fusões e aquisições possa parecer falta de bom senso durante uma crise econômica, é realmente ainda mais importante durante épocas difíceis, quando alguns negócios se tornam barganhas. Mas avalie essas

aquisições oportunas com cuidado: com baixos custos, as companhias com problemas trazem provavelmente consigo funcionários desestimulados, processos desorganizados e balanços desestruturados – tudo o que torna a integração particularmente difícil. E os problemas complexos como a integração dos balanços, o alinhamento de clientes, a otimização da cadeia de suprimento e os serviços compartilhados devem ser resolvidos com excelência; isso também inclui as fusões já em progresso. Além disso, a base para o alinhamento cultural, especialmente no contexto das aquisições que envolvem mais de um país, deve ser feita com cuidado.

Esses imperativos exigem foco e disciplina por parte das equipes administrativas. Nenhuma companhia pode deixar de cumprilos, deve respeitá-los mesmo durante a crise atual e emergir preparada para ter vantagens competitivas no período de recuperação.

Administre o incomum

Quando lidam com desafios operacionais, que as companhias enfrentam no dia-a-dia durante qualquer crise, os líderes são obrigados também a agir rapidamente para administrar o inesperado. Devem enfrentar em tempo real ameaças e desafios exclusivos, e devem fazer isso em velocidades que podem parecer inicialmente incômodas ou mesmo impossíveis de serem alcançadas e sustentadas. Empresas que não investiram na agilidade organizacional e na tomada rápida de decisão – criando equipes eficazes de gerência – acharão as tarefas de administração inesperadas particularmente desgastantes.

Com base em uma avaliação da situação atual da companhia (veja quadro na página 5), as equipes administrativas devem escolher entre três estratégias principais, cada uma com táticas associadas. O que há de

extraordinário em relação a essas estratégias não são unicamente as táticas, mas como elas devem ser gerenciadas simultaneamente junto com as metas e desafios operacionais do cotidiano.

A estratégia escolhida deve ser uma prioridade da gerência, mas não tanto a ponto de correr o risco de oprimir a empresa. A tática não deve causar interrupções significativas nos negócios atuais, o que sinalizaria estresse (ou maior estresse do que o já observado pelo mercado), e não deve desestimular os funcionários – nem mesmo os membros da alta gerência devem ser afetados. A moral do funcionário é essencial para atravessar a crise em uma posição sólida, além da confiança e a capacidade de decisão da equipe gerencial frente a desafios consolida a confiança dos empregados.

(Continua na página 6)

Onde você está? A análise dos negócios de alta performance

Saber o que fazer em períodos de crise requer uma avaliação cuidadosa de sua situação atual. Essa análise rigorosa permite que empresas de êxito planejem e avaliem precisamente a eficácia das estratégias que escolhem.

O bom posicionamento de uma companhia, para responder eficazmente a períodos de incerteza, é função de três fatores: seu desempenho relativo medido nos ciclos recentes de negócio e em eras de administração; suas próprias circunstâncias exclusivas; e condições globais dominantes.

Para avaliar o desempenho no passado, a fórmula de mensuração exclusiva da Accenture, que se baseia na comparação entre os pares da companhia na indústria ao longo do tempo, fornece um retrato claro.

A partir de nossa extensiva pesquisa nos últimos seis anos, sabemos que a alta performance não é apenas uma questão de maior preço das ações. A fórmula da Accenture, para julgar a alta performance, examina o desempenho da companhia em diversas características que são mais indicativas da verdadeira força competitiva: sólida lucratividade balanceada com forte crescimento da receita e bom posicionamento para o futuro, tudo registrado consistentemente ao longo do tempo.

Nem todas as empresas com desempenho elevado estarão bem posicionadas. Algumas terão baixo nível de dinheiro em caixa, por exemplo, talvez por causa de aquisições estratégicas recentes. Do mesmo modo, algumas companhias com baixo desempenho podem ser agradavelmente surpreendidas ao contar com o dinheiro que precisam para agir, mesmo se a fortuna for resultado da falta de capacidade para identificar oportunidades de investimento promissoras quando a economia estava forte.

Depois de ter estabelecido seu nível competitivo relativo, a empresa deve determinar onde está hoje em termos de saúde e estabilidade financeiras.

A pesquisa da Accenture, que acompanhou recessões anteriores, identificou que empresas líderes praticam a gestão

financeira baseada em valores, dando ênfase ao fluxo de caixa e balanços sólidos durante as épocas boas. Essa abordagem oferece flexibilidade e músculos financeiros durante as épocas más. Ainda que não haja nenhuma fórmula perfeita para se preparar para crises, alguns elementos são claramente importantes: situação do caixa, solidez no balanço financeiro e diversidade de rendimento.

As principais perguntas a serem feitas sobre as reservas em caixa são: "temos dinheiro suficiente para superar a crise?" e "temos o suficiente para fazer investimentos de longo prazo atrativos nesse momento?" Sobre o balanço, as empresas devem se perguntar se "o balanço é suficientemente sólido para que possamos escalar uma posição mais agressiva no mercado em vez de ficarmos em posição defensiva?" E em um contexto mais amplo, devem perguntar "o quão suscetível é nossa posição atual à maior volatilidade e degradação das circunstâncias econômicas globais?" As respostas para essas perguntas vão ajudar as companhias a entender suas opções.

O terceiro elemento que as companhias precisam considerar para determinar seu nível competitivo atual é a mudança no contexto global.

A mudança para um mundo multipolar – caracterizado por vários centros de poder econômico e atividade de negócios – cria novos desafios e oportunidades diferentes daqueles experimentados em uma crise nacional ou regional. Por exemplo, os fundos soberanos e os governos nacionais se tornam importantes investidores bem como fontes de fundos emergenciais. Além disso, as grandes companhias em um mundo multipolar são quase sempre parte de uma densa rede. Portanto, é importante avaliar não somente suas próprias forças e riscos, mas também a de seus parceiros, clientes e fornecedores. Pois, o destino delas pode influenciar substancialmente o seu. Para isso é recomendada uma revisão de riscos formal, com foco em cenários de pior caso.

(Continuação da página 4)

1. Sobrevivência

A equipe de gerência de uma companhia trabalhando em função da sobrevivência deve se concentrar primeiramente em ações de curto prazo para assegurar a continuidade das operações como uma entidade independente até que os tempos melhores retornem.

Em casos em que a sobrevivência está sob perigo, ações rápidas para assegurar o fluxo de caixa e minimizar a exposição ao risco podem fazer a diferença. Metas a perseguir incluem:

Redução dos débitos

Companhias que enfrentam problemas atuais ou potenciais no fluxo de caixa devem priorizar a renegociação dos termos da dívida. Para preservar o dinheiro em caixa, também pode ser necessário reduzir ou cancelar pagamentos de dividendos. A venda de recursos não essenciais é outra maneira de levantar dinheiro. Embora a venda de ativos não seja uma possibilidade atraente no ambiente atual, a realidade é que os preços podem cair ainda mais. Porém, a venda de ativos essenciais é uma opção muito mais perigosa que deve ser considerada somente como último recurso.

Corte de custos

Outra maneira de melhorar o fluxo de caixa é cortar custos. Os bônus de executivos devem ser imediatamente freados, não apenas para poupar dinheiro, mas também como um importante sinal para o resto da companhia. Maior eficiência nas compras e na contração de dívidas também pode ajudar a reduzir custos. Os custos associados com redes de TI devem ser avaliados com cuidado. Ferramentas como o Lean Six Sigma podem ser extremamente eficazes para identificar oportunidades de redução de custos associados com os processos de negócio.

Além disso, as companhias devem reexaminar suas opções de custos de operações para encontrar uma combinação apropriada de

offshoring, nearshoring (criando operações em países estrangeiros próximos), inshoring (usando serviços compartilhados) e homeshoring (usando trabalhadores remotos). Uma vantagem da crise é que os funcionários passam a esperar por mudanças, por isso as empresas devem usar essa oportunidade para promover melhorias que, em outros tempos, poderiam encontrar fortes resistências.

Renegociação das pensões

Com o mercado de ações cedendo, a crise no segmento de pensões não está tão remota. Com as dívidas alcançando provavelmente 50% a 60% em algumas companhias, há uma necessidade urgente de proteção contra riscos de queda futuros. As empresas podem precisar fazer uma avaliação agressiva de pensões com benefícios definidos, por exemplo, encerrando a possibilidade de entrada de novos integrantes. Contribuições mais baixas por parte da companhia e idades mais altas de aposentadoria também podem ser necessárias. O engajamento dos administradores dos fundos de pensão é essencial; é melhor iniciar essas conversações o mais cedo possível, antes que a crise se firme.

2. Reposicionamento

Gerentes de companhias que estão na feliz posição de ter um balanço financeiro forte e saudável, quando têm suas receitas reduzidas, devem procurar maneiras de explorar os momentos de adversidade para fortalecer sua vantagem competitiva. Exemplos de estratégias de reposicionamento incluem:

Adotar um modelo operacional global

Um modelo operacional global eficaz é essencial em épocas de dificuldade. Reduções de custos, ainda que sejam importantes, podem ser feitas de modo exagerado, exterminando o potencial e a flexibilidade necessárias para atender às condições de mercado, quando elas melhorarem. Para minimizar o risco desses resultados, os líderes devem começar a formar a fundação de um modelo

Empresas que falharem em estabelecer suas posições em economias emergentes agora terão mais dificuldade para fazer isso no futuro.

operacional fazendo as seguintes perguntas:

- De onde virá o crescimento no futuro? Qual é o papel das aquisições nesse cenário e onde provavelmente elas ocorrerão?
- Como a companhia deve ser organizada – por produto, geografia ou processos?
- Quais recursos são críticos para o sucesso? Onde estão as brechas e quais são as opções para preenchê-las?
- Quais são as atividades que podem ser compartilhadas entre as unidades de negócios?
- O que precisamos fazer internamente nas empresas? O que precisamos fazer para cultivar parceiros?

Uma visão clara do modelo operacional desejado para o futuro deve então ser usada como uma base para avaliar as potenciais fontes para redução de custo.

Explorar o poder da economia global

Com os sistemas econômicos e financeiros do Ocidente sob pressão, a importância de equilibrar corretamente as operações e os riscos de negócio entre vários pólos da economia global nunca foi tão clara. Para explorar novas fontes de demanda, ter eficiência e controlar os riscos, as companhias devem perseguir a excelência em cinco campos do mundo multipolar – clientes, capital, recursos, talento e inovação multipolares.

Por exemplo, as empresas devem se concentrar em ter consumidores nos mercados emergentes, onde a desaceleração econômica é provavelmente menos pronunciada. Os fundos soberanos de riqueza continuam a oferecer importantes fontes alternativas de capital e as companhias devem procurar oportunidades de bens de baixo custo. Isso acontece particularmente porque os preços de matérias-primas e mão-de-obra estão aumentando na

Ásia e na América Latina.

Investir em inovação

Companhias que superaram seus concorrentes continuam a investir na renovação de seus produtos e serviços mesmo durante os períodos de adversidade.

Se uma companhia atende consumidores ou outras empresas, faz sentido investir agora para entender como os padrões de compra estão mudando e que necessidades estão surgindo. Mudar mais cedo para se antecipar e atender a novas necessidades pode contribuir para fortalecer a fidelidade dos clientes e criar uma base sólida para promover o crescimento no futuro. Esse é também o momento ideal para aprimorar o processo de inovação – assegurando que ele conte com a visão dos clientes, elimine desperdícios e aumente o foco no retorno do investimento.

Aprimorar o capital humano

Um número significativo de demissões pode ser necessário para empresas em busca da sobrevivência. Mas para aquelas em melhor posição, a crise pode representar uma oportunidade para aprimorar o capital humano e desenvolvê-lo mais adequadamente de acordo com as necessidades de um futuro modelo operacional. As companhias devem mapear as habilidades requeridas pelo modelo e compará-las com as presentes na empresa, a fim de identificar brechas bem como áreas superpovoadas. Embora o recrutamento deva ser trabalhado com sensibilidade em períodos em que os empregos também estão sendo cortados, as companhias com recursos para investir em novas habilidades e potencial estarão mais bem posicionadas no momento da recuperação econômica.

Ser ambientalmente responsável

Apesar da forte pressão para cortar custos, as companhias não devem abandonar as metas verdes. Aquelas que permanecerem com foco na sustentabilidade serão mais eficientes, reduzirão sua exposição à

volatilidade dos preços de commodities, estarão preparadas para regulamentos ambientais mais rígidos, melhorarão sua reputação como empresas-cidadã e ganharão a liderança nos mercados com rápido crescimento em termos de produtos e serviços ambientalmente responsáveis.

Cadeias de suprimento verdes, Tecnologia da Informação verde, conceitos inovadores para economia de energia e de recursos como edifícios inteligentes, e programas desenvolvidos para avaliar fornecedores com métricas de sustentabilidade são exemplos de como a ênfase nessas questões pode ajudar a reposicionar a empresa para alcançar sucesso no futuro.

3. Crescimento

As companhias e as equipes administrativas mais fortes vão usar o período de crise para crescer. Alguns vão ganhar participação no mercado com fusões, aquisições e expansão internacional. Outros se concentrarão em conquistar clientes e fortalecer suas marcas.

Crescimento inorgânico

As tendências subjacentes que têm levado à consolidação de muitos segmentos não desapareceram. Ao contrário, elas se aceleraram com a crise, particularmente no setor financeiro. Os benefícios de maior alcance geográfico e de acesso a recursos escassos vão continuar a fazer das grandes aquisições uma fonte atrativa de crescimento futuro.

Nesse momento de desaceleração econômica, as aquisições já não são apenas para promover sinergias. Em vez disso, as companhias podem identificar oportunidades únicas de adquirir negócios em função da queda brusca no preço das ações, de vantagens vindas da taxa de câmbio ou da turbulência incomum em um determinado setor. Para aquelas empresas com coragem e dinheiro, a aquisição de negócios com problemas ou a compra de ativos em liquidação oferecem a possibilidade de superar a concorrência.

Além de continuar procurando oportunidades atrativas para adquirir recursos nos mercados em crise, as empresas também devem olhar mais adiante. Em muitos setores, as organizações encontrarão importantes fontes de crescimento futuro nas economias emergentes com rápido crescimento (Brasil, Rússia, Índia, China, Coréia do Sul e México). As companhias que não definirem suas posições agora terão muito mais dificuldade para entrar nesses mercados no futuro.

Crescimento orgânico

Olhar para fora não é a única maneira de crescer durante períodos de volatilidade e incertezas. As companhias mais bem posicionadas podem ganhar a batalha intensificada pela conquista e retenção de clientes, mesmo quando o menor crescimento econômico e o crédito mais caro reduzem o consumo em todas as principais economias do mundo.

Com a tendência de longo prazo que aponta para a corrosão da fidelidade dos clientes e para o declínio da vantagem dos produtos, é necessário ter um foco mais concentrado no cliente para manter o crescimento. Para colocar o cliente no centro do modelo de negócios, as companhias devem fazer mais do que perseguir as medidas tradicionais de marketing e relacionamento com o cliente. É preciso incorporar as perspectivas, os valores e as ações dos clientes em todos os negócios, em termos de estratégia e operações.

Novas tecnologias, incluindo a análise de clientes, novos processos que envolvam os clientes no projeto de produtos e atendam às suas necessidades, mesmo abrangendo vários países e culturas, serão muito importantes. Um olhar crítico na estratégia da marca também é importante em um ambiente em que o orçamento dos clientes está cada vez mais comprometido pela estagnação dos salários e por preços mais elevados.

Para saber mais. . .

Todos os artigos a seguir foram publicados em versões anteriores do jornal *Outlook* e estão disponíveis on-line no formato PDF em www.accenture.com/Outlook.

Negócios de Alta Performance

"Going the distance", de Tim Breene e Paul F. Nunes (Setembro de 2006)

Mundo Multipolar

"Brave new world", de Paul F. Nunes e Mark Purdy (Maio de 2008)

"Achieving High Performance in a Multi-Polar World" (Accenture 2007)

"A passage to India", de Armen Ovanessoff e Anish Gupta (Janeiro de 2009)

Gestão Financeira & de Performance

"Managing in Uncertain Times: Strategies and Practices for High

Performance", de James Ellis, Brian McCarthy e Roland Burgman (Accenture 2008)

Liderança

"Turning experience into leadership", de Robert J. Thomas (Janeiro de 2008)

"Is this any way to make a decision?", de Robert J. Thomas, Rob Cross e Yaarit Silverstone (Janeiro de 2009)

Tecnologia da Informação

"The business case for a greener IT agenda", de Stephen Nunn, Dale R. Hersch e Rockwell C. Bonecutter (Maio de 2008)

Fusões & Aquisições

"Cross-border M&A: Handle with care", de Caroline Firstbrook (Setembro de 2008)

"The new face of global M&A", de Arthur Bert, Kristin Ficery e Kinsley Sykes (Janeiro de 2009)

Inovação

"How to capture the essence of innovation", de David Smith e Craig Mindrum (Janeiro de 2008)

"How to get the most from your best ideas", de Adi Alon e Daniel D. Chow (Setembro de 2008)

"Target practice", de Daniel D. Chow e Mark Fera (Janeiro de 2009)

Para os líderes de negócio, a incerteza e a ansiedade atuais não devem retroceder no curto prazo. Entretanto, uma maneira certa de acentuar o problema é com a falta de ação. Estudos mostram que as maiores mudanças na posição relativa das companhias em seus setores ocorrem nos períodos de turbulência econômica, não na calmaria. Simplesmente resistir à tempestade não é o bastante. Independentemente da posição atual da companhia, a equipe administrativa deve realizar ações positivas – agora.

Com a aceleração das mudanças no ambiente de negócio, a capacidade da empresa de tomar as decisões corretas rapidamente e agir com convicção deve aumentar na mesma proporção. Para isso, é essencial que a alta gestão esteja muito bem preparada, seja altamente comunicativa e capaz de assumir compromissos coletivos com agilidade. Nesse ambiente em constante evolução, as companhias que confiam suas decisões a um CEO que detenha, de fato, o processo de tomada de decisão provavelmente não serão capazes de compartilhar compromissos rapidamente necessários para dar respostas às mudanças com sucesso.

Esses tempos difíceis oferecem mais uma oportunidade para as companhias atentas: eles também podem ajudar a encontrar uma nova geração de líderes. A adversidade pode servir como uma experiência de transformação que torna os líderes atuais e futuros mais capazes, confiáveis, humildes e conscientes. Por essa lógica, as companhias que pensam à frente devem usar esse período para testar suas estrelas em ascensão.

No poema "If", Rudyard Kipling escreveu notoriamente sobre a necessidade de "manter a cabeça no lugar quando todos a estiverem perdendo". No atual mundo dos negócios, essas palavras nunca foram tão relevantes.

Sobre os autores

Paul F. Nunes é um executivo de pesquisa do Institute for High Performance, da Accenture, em Boston (EUA), onde dirige estudos sobre estratégias de negócio e de marketing. Seu trabalho apareceu regularmente na *Harvard Business Review* – incluindo recentemente os artigos "Can Knockoffs Knockout Your Business?" (Outubro de 2008) e "The Tourism Time Bomb" (Abril de 2008) – e em várias outras publicações. É também co-autor do *Mass Affluence: Seven New Rules of Marketing to Today's Consumers* (Harvard Business School Press, 2004). Além disso, Nunes é editor colaborador sênior do jornal *Outlook*.
paul.f.nunes@accenture.com

Caroline Firstbrook é diretora de Estratégia da Accenture para Europa, Oriente Médio, África e América Latina. Tem profunda experiência em estratégia para fusões e aquisições e avaliações de metas, negociação de fusões, posicionamento para privatizações e estratégias de entrada em novos mercados de diversos setores. Além de sua experiência em consultoria, trabalhou cinco anos como empreendedora, criando e vendendo posteriormente a Easychem, uma empresa varejista de insumos agrícolas na Internet, e se associando à companhia Syngenta de ciências biológicas para explorar oportunidades de investimentos em biotecnologia. Caroline Firstbrook trabalha em Londres.
caroline.firstbrook@accenture.com

James M. Ellis, diretor global do grupo de Operações Financeiras sediado em Atlanta (EUA), lidera o grupo de Gestão Financeira & de Performance/Produtos. Tem 25 anos de experiência ajudando clientes em uma ampla variedade de questões estratégicas e operacionais, entre elas desempenho dos negócios, reestruturação e mudanças de transformação. Ellis editou dois livros, sobre como transformar a função das finanças, e atua em vários quadros consultivos. Já foi diretor global de diversos grupos da Accenture, incluindo Estratégia Financeira, Serviços Compartilhados e Gestão de Performance Empresarial.
james.m.ellis@accenture.com

Outlook é publicado pela Accenture.
© 2009 Accenture.
Todos direitos reservados.

As idéias e as opiniões neste artigo não devem ser encaradas como consultoria profissional para sua empresa.

Accenture, seu logo e High Performance Delivered são marcas registradas da Accenture.

O uso nesse documento de marcas registradas que possam ser de propriedade de outras empresas não indica que sejam marcas registradas da Accenture nem devem implicar uma associação entre a Accenture e os proprietários legais dessa marcas.

Para obter outras informações sobre a Accenture, visite www.accenture.com.