

ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS E CRIAÇÃO DE VALOR NA EMPRESA MODERNA

Natália Igreja da Silva Ferreira¹, Vilma da Silva Santos², Paulo Cesar Ribeiro Quinteiros³, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁴

¹ MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – natalia.igfr@gmail.com

² Professora do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – vilma70@gmail.com

³ Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – quinteiros@unitau.br

⁴ Orientador - Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA – Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro – 12020-040 – Taubaté – SP – Brasil – edson@unitau.br

Resumo - Diante de novos cenários econômicos tornou-se essencial que as organizações passassem por um processo de mudança organizacional, introduzindo o desenvolvimento de novas estratégias de negócios, análises estratégicas de mercado, modelos de gestões atuais, como o modelo de gestão baseada na criação de valor, e é neste cenário que se torna essencial a adequação das empresas a uma nova estruturação focada na tomada de decisão através da definição de estratégias. As estratégias de negócios traçam para a empresa o caminho a ser seguido, direcionam seu setor de atuação e geram em longo prazo rentabilidade, entendendo que para cada setor há estratégias específicas, levando em conta a demanda deste setor e sua concorrência. Desta forma é possível as empresas assegurarem a sua sobrevivência, elevando seu valor de mercado e gerando maximização de sua rentabilidade. O seguinte artigo correlaciona nas estratégias criadas há anos, novos conceitos criados hoje, mas que podem ser encaixados no que já foi proposto há algum tempo.

Palavras-chave – Estratégia. Rentabilidade. Valor. Empresa Moderna.

INTRODUÇÃO

As organizações têm como objetivo estabelecer uma visão sólida de mercado, produzindo e gerando lucros, porém o propósito da empresa atual vai muito além do que somente produzir, gerar lucro e ter uma visão solidificada do mercado, é manter a sua sobrevivência e desenvolver o princípio da continuidade da sua atividade no mercado.

É necessário que a tomada de decisão por um novo investimento ou por uma nova estratégia de mercado, traga a empresa resultados e retornos em longo prazo, sendo esta a receita de eficácia seguida por uma empresa para alcançar o princípio da continuidade.

A rentabilidade é um forte fator estratégico para a empresa manter-se viva, pois determina sua permanência no mercado, fortalecendo-a financeiramente.

O mercado tornou-se complexo diante de um cenário de acirramento da competitividade, de crises econômicas mundiais, de políticas internas

e externas, de variações cambiais e dentre outras ações na qual as empresas estão expostas, onde segundo Nakagawa (1993), a empresa é um sistema aberto por estar sempre em constante interação com o seu ambiente externo. Portanto a empresa sofre consequências diretas ou indiretas de suas ações, exigindo da empresa adaptação as mudanças de cenários do mercado.

A empresa está exposta as movimentações do mercado, sendo por isto fundamental que esta esteja em constante formulação de estratégias, principalmente as estratégias voltadas ao negócio da empresa.

O atual cenário mundial veio de encontro às empresas de tal forma que se tornou imprevisível saber para qual lado esta estará posicionada neste mercado de constante movimento, onde hoje se ganha e amanhã não se sabe.

Para se adequar a este novo cenário, modelos de gestões ideais como o modelo de gestão baseada na criação de valor começaram a ser traçados, exigindo dos CEOs avaliações mais específicas dos impactos que novos negócios

poderiam gerar, principalmente os impactos financeiros em sua lucratividade.

Segundo Assaf Neto (2009), o modelo de gestão baseada no valor tem como objetivo maximizar a riqueza dos acionistas através da valorização de mercado da ação da empresa, sendo que o sucesso de um novo investimento deverá ser mensurado pelo nível de valor agregado de riqueza, e se esta riqueza irá trazer retornos a longo prazo, possibilitando o processo de continuidade da mesma.

Desta forma a gestão estratégica de negócios permite a empresa se adequar constantemente em um mercado que sofre constantes mutações, de forma a agregar valor e se destacar no mercado.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

Segundo Porter estratégia é obter uma posição de exclusividade no mercado, optando por exercer atividades distintas a da concorrência. Esta exclusividade pode ser um produto inovador, ou até mesmo uma qualidade que nenhum concorrente conseguiu até hoje obter, esta exclusividade surge ao lado de idéias inovadoras, idéias brilhantes que nada mais são que estratégias de posicionamento de mercado e de fidelização de clientes.

O posicionamento é atender a uma parcela do mercado, que se apresenta como um grupo consumidor em potencial por apresentar necessidades que vão de encontro ao que a empresa está focada a oferecer, este é o posicionamento estratégico que as empresas devem buscar estar sempre focada no mercado, em suas tendências e em suas necessidades, para que a empresa atenda a estas necessidades antes das empresas rivais.

Durante as décadas a estratégia passou por processos de evolução, onde diversas ferramentas estratégicas foram formuladas, e o que vemos nada mais é que ao longo dos anos houve um aperfeiçoamento constante deste pensamento estratégico, sempre atendendo ao surgimento de uma nova necessidade de superar os desafios do mercado.

Podemos observar que as estratégias que serão tratadas a seguir nunca foram substituídas por novas estratégias, mas o que vemos é que seus conceitos estratégicos foram ao longo dos anos facilmente relacionadas a novos conceitos.

Cavalcanti (2003) definiu como ocorreu a evolução do pensamento estratégico ao longo das décadas, e afirma que nos anos 70 a formalização do planejamento estratégico ocorreu através da análise Swot.

A ANÁLISE SWOT E AS VANTAGENS COMPETITIVAS

A Análise Swot criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Universidade de Harvard é uma ferramenta de análise estratégica que serve de apoio ao processo de planejamento estratégico e analisa de forma paralela as vantagens e desvantagens internas (forças e fraquezas) e os fatores positivos e negativos externos (Oportunidades e ameaças). Esta análise revela o nível de interação que há na empresa entre o ambiente interno e ambiente externo.

O ambiente interno é definido pelas Vantagens Competitivas que uma empresa possui, estas vantagens são definidas através de uma relação entre forças e fraquezas, esta análise serve de suporte e gera informação. Estes são pontos fundamentais que se dominados por uma empresa resultam em vantagens.

É preciso que uma empresa potencialize suas forças para que estas dominem as eventuais fraquezas da empresa, sendo a força um importante fator de determinação de negócios para a empresa. Força pode ser vista como uma estratégia de negócio bem direcionada, valorização da marca no mercado, estrutura organizacional bem definida que atenda ao mercado com diferencial, qualidade superior aos concorrentes, estabilidade financeira, dentre outras.

Hoje uma vantagem competitiva que podemos considerar como determinante à sobrevivência da empresa são as estratégias financeiras. Segundo Assaf Neto (2009) as estratégias financeiras também proporcionam a criação de valor aos acionistas da empresa, e possuem três subdivisões: Operacionais, Financiamento e Investimento.

A estratégia operacional compreende capacidade de giro de estoque, logística bem definida, ou seja, processos operacionais alinhados; Financiamento é a capacidade que a empresa possui de adquirir financiamento de terceiros para novos projetos de investimentos, considerando seu custo de capital muito mais atraente se comparado ao capital próprio, que poderá ser alocado para outros investimentos e geração de recursos para a empresa. Esta relação de aquisição de capital de terceiros pode trazer uma alavancagem financeira favorável entre os concorrentes.

Há uma relação entre as estratégias de investimento e as oportunidades que se pode obter, esta estratégia revela a busca de uma

empresa por investimentos que podem definir seu futuro e alcançar vantagens no mercado, levando em consideração uma análise fundamental de que o retorno deve ser suficiente para remunerar o custo do capital e elevar o lucro da empresa.

Para isto a empresa precisa ter maior foco no negócio, na atuação do setor no qual o seu negócio está inserido, estabelecendo suas estratégias, estas ações irão permitir a empresa obter uma rentabilidade acima da média do mercado no qual está inserido.

FORÇAS COMPETITIVAS

Já o macro ambiente é o que se encontra exterior a empresa e que exerce influência sobre a mesma, positiva ou negativa, ou seja, este ambiente traz sobre a empresa duas perspectivas, a das ameaças e as das oportunidades.

Inserido no ambiente competitivo estão às forças competitivas que existem num mercado em concorrência, e dentro de um ambiente competitivo existem alguns pontos estratégicos considerados estratégias genéricas que se estabelecidas dentro da organização podem revelar-se no mercado como uma forte vantagem competitiva e serem vistas como pontos fortes internos.

Através de pontos fortes é possível identificar com mais clareza os pontos fracos das empresas, os pontos fracos muitas vezes limitam as oportunidades que estão disponíveis a ela.

Com o acirramento da concorrência nas indústrias nos anos 80 Michael Porter viu a necessidade de se estabelecer na empresa vantagens competitivas.

O Modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter identifica as forças competitivas que formam o mercado e que atingem diretamente a empresa, são elas as ameaças de novos concorrentes, o poder negocial dos fornecedores e poder negocial dos clientes, ameaça de novos produtos e rivalidade na indústria, a rivalidade na indústria aumenta conforme a intensificação das demais forças.

Porém segundo Porter, para que uma empresa consiga superar as forças competitivas existentes no mercado existe três estratégias fundamentais que permitem a empresa obter sucesso em um mercado em total concorrência. Sendo esta liderança de custos, diferenciação do produto e foco.

A capacidade diferenciadora gera a empresa maior valor agregado, permite retornos elevados através do aumento do valor de mercado, possibilitando que a empresa alcance um nível superior em competição, adentrando

com estas capacidades diferenciadoras em mercados inexplorados, e é esta a principal vantagem que uma empresa pode obter.

Chan Kim e Mauborgne (2005), a empresa não deve mais partir para brigas sangrentas de concorrência, e sim criar e inovar onde ainda não há nem mesmo concorrência, o que chama de oceano azul.

Já a Liderança de custos permite a empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, retornos mais elevados sem que para isto haja qualquer alteração na qualidade e assistência do produto produzido. A vantagem de custo revela-se como barreira a entrada de produtos substitutos.

E o foco é a definição clara de um segmento ou uma linha na qual a empresa está direcionada, definindo estratégias específicas para cada segmento e para cada público.

A atratividade de um investimento baseado num profundo estudo de relação do mercado e dos clientes alvo traz a empresa certeza de suas ações e posicionamento certo frente à necessidade do público consumidor alvo e conseqüentemente gera fidelização dos clientes.

As estratégias definidas até aqui revelam sua importância, mas algumas outras estratégias foram sendo criadas ao longo dos anos como armas poderosas para continuar mantendo a empresa bem posicionada no cenário estratégico.

ANÁLISE DE CENÁRIOS

Ainda nos anos 80, uma nova ferramenta estratégica passou a ser usada pela empresa, a análise de cenários, foi à forma criada para se projetar o futuro, tentando alencrar os vários cenários que poderiam ocorrer ao se tomar uma decisão, as incertezas quanto ao futuro em se tratando de mercado são cada vez maior, por isto a relevância destas projeções.

Criada por Peter Schwartz o planejamento por cenários, fez com que a Shell na crise do petróleo em 1973, estivesse preparada para enfrentá-la, a empresa implantou a técnica com o objetivo de prever a variação do preço do petróleo, a Shell também foi marcada como pioneira ao usar esta técnica no mundo empresarial.

Segundo Cavalcanti (2003, p.19) "construídos a partir da geração de hipóteses alternativas sobre o futuro, permitem as empresas estar preparadas para a ocorrência de cada uma dessas hipóteses e exercitam os gestores a refletir sobre as estratégias a longo prazo".

Segundo Peter Schwartz a técnica dos cenários possibilitam que sejam tomadas decisões hoje com visões mais claras sobre o futuro, desta forma é possível que a empresa já prepare as suas ações estratégicas ao conseguir prever acontecimentos e tendências futuras, para Porter a técnica de cenários é uma real vantagem competitiva na indústria.

Segundo Peter Schwartz existem oito etapas que possibilitam a construção de cenários futuros.

- A 1ª etapa sugere que seja identificada uma questão principal, e que a partir deste ponto específico e depois abranger todo o ambiente.
- 2ª etapa identifica as principais forças do ambiente local, levantando fatores positivos e negativos da situação em questão.
- 3ª etapa aqui é identificada no macroambiente forças motrizes que irão impulsionar os fatores positivos ou negativos da questão a acontecerem.
- 4ª etapa um ranking das principais forças motrizes é realizado, levando em consideração o grau de importância da questão principal e as incertezas das tendências.
- 5ª etapa, nesta etapa os fatores e tendências que são as forças identificadas na 4ª etapa são listadas pelo seu grau de importância e pelo seu grau de incerteza, deverão ser identificados os eixos diferenciadores dos cenários, as diferenças servirão para identificação das forças que movem cada cenário
- 6ª etapa, considerada uma das mais difíceis, é onde será feito o detalhamento dos cenários, neste momento deverá ser identificada as incertezas que se sobressaem em cada cenário.
- 7ª etapa, nesta etapa é feita uma análise detalhada das conseqüências, e feito um processo de recapitulação das etapas anteriores, onde algumas questões são colocadas, aqui são analisados as tendências de cada cenário acontecer. Aqui se intensifica o fator risco quando apenas um dos cenários identificados parece bom, e os demais todos parecem ser negativos.
- 8ª etapa, nesta etapa são identificados os principais indicadores e sinalizadores, relacionando a ocorrência destes indicadores em quais cenários. Estes indicadores mostram a empresa revelam se as tendências são positivas ou negativas, com isto a empresa pode tomar ações e se precaver das

ocorrências futuras, esta é uma forte vantagem competitiva.

Porter afirma que as cinco forças competitivas existentes na indústria terão papéis impar na construção e elaboração de cenários futuros, isto nos mostra que análises já criadas podem ser relacionadas a outras análises, é como se houvesse uma complementação de análise aos longos dos anos, ou podemos dizer aperfeiçoamento.

Já a análise de cenários por uma visão financeira leva em conta o cenário econômico, onde as variações do fluxo de caixa irão revelar se a se as vendas estão altas ou baixas, onde a probabilidade de ocorrer cada cenário poderá ser identificada por cálculos financeiros.

Este aperfeiçoamento tem sido a busca constante das empresas, tanto que hoje século XXI estamos na era do conhecimento, onde a comunicação e o acesso a educação não possuem mais barreiras, portanto o mercado passou a exigir da empresa aperfeiçoamento no âmbito conhecimento, muitos apostam no conhecimento como estratégia de competitividade, capital intelectual tem sido foco central pelas organizações, por isto há uma corrida das empresas sempre em busca de aprendizagem, incentivando os funcionários a buscarem constantemente a aprender.

Para que a empresa obtenha vantagem competitiva esta precisa direcionar seu capital intelectual de forma a gerar competitividade e desempenhos acima da média do mercado, a desenvolver estratégias e inovação.

Segundo Cavalcanti (2003, p. 230), “na chamada era do conhecimento, o conhecimento, nas suas diversas formas, constitui o seu principal ativo estratégico das empresas”.

Por isto podemos definir estratégia como a capacidade que a empresa tem de gerar conhecimento acima da média dos concorrentes, transformando esta vantagem em estratégia competitiva.

CAPACIDADES DIFERENCIADORAS E DIRECIONADORAS A CRIAÇÃO DE VALOR

Segundo Assaf Neto (2009) existe algumas capacidades consideradas diferenciadoras e também direcionadoras de valor que serão definidas a seguir:

A relação de negócios é a capacidade de relacionamento que há entre a empresa e seus diversos atores, trazendo alternativas de financiamento e maior fidelidade de clientes e fornecedores.

O conhecimento do negócio considerado, outra capacidade diferenciadora por sua vez gera a capacidade de visão sistêmica do todo e de reconhecer as oportunidade e captá-las no mercado, fazendo com que a empresa obtenha ganhos de escala.

Já a qualidade que é algo exigido por todo o mercado consumidor, a vantagem estritamente relacionada aqui, é a qualidade com a busca de preços mais acessíveis ao mercado consumidor, isto gera satisfação ao cliente de poder adquirir um produto no qual existe qualidade e isto está mais acessível ao seu poder aquisitivo.

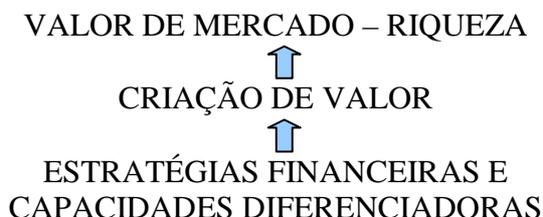
A inovação é o diferencial que toda empresa necessita adquirir para sua sobrevivência, e se alcançada gera valor a marca.

Estas capacidades diferenciadoras já citadas por diversos autores podem ser consideradas como vantagem competitiva, e como Assaf afirma estas direcionam a empresa a agregar valor, revelando se em um caminho a ser seguido pela empresa que deseja obter posicionamento competitivo no mercado.

Ainda segundo Assaf Neto (2009) um importante direcionador das capacidades diferenciadoras é a mensuração do valor agregado com as receitas operacionais de venda, indicando o sucesso do negócio, salientando que quanto maior esta relação, maior será considerada este sucesso.

Sendo as decisões financeiras direcionadas pelas suas estratégias definidas, e quando a análise estratégica de um novo negócio é realizada, há uma grande probabilidade de que os retornos sejam bons, pois a decisão financeira está amparada por armas estratégicas.

Podemos ver uma relação direta entre agregação de valor e volumes de vendas, este volume reflete o posicionamento alcançado pela empresa em relação à concorrência, conquistar parcelas do mercado tem sido um trabalho árduo no mercado atual.



Fonte: Neto, 2009: 14

A criação de valor aos seus acionistas e proprietários passou a ser o principal objetivo das organizações, algumas monitoradas até por seu

índice de governança corporativa, revelando o seu nível de responsabilidade e foco na riqueza do acionista e proprietário.

O objetivo de introduzir a realidade da empresa inovadoras estratégias de negócio, de forma a direcionar o processo de tomada de decisão e a alcançar este objetivo principal, gera a empresa vantagens competitivas e capacidades diferenciadoras, estas capacidades permitem a empresa obter um retorno esperado superior ao custo de oportunidade do investimento.

O valor econômico agregado (VEA), também é um indicador importante para medir a criação de valor gerada, revelando a criação ou destruição de valor da empresa.

Os direcionadores servem de análise comparativa entre as empresas, e muitas vezes são medidos por indicadores não financeiros que complementam os indicadores financeiros. A capacidade diferenciadora pode ser considerada com sucesso quando a empresa com suas receitas e sua criação de valor consegue obter uma lucratividade acima da média do mercado.

CONCLUSÃO

Vários autores definem estratégia, mas através de uma definição clara.

O que é estratégia dentro de uma organização?

E o que é criar valor?

Será que as empresas possuem total conhecimento destas armas no mercado?

O que podemos afirmar é que estratégia é o meio pelo qual uma empresa consegue se manter no mercado são os caminhos escolhidos pela empresa para a empresa se perpetuar por mais tempo no mercado.

O que o caminho a ser traçado por uma empresa são as estratégias seguidas por ela, que pode ser como Porter afirma, diferenciação, liderança de custos e foco, estas estratégias consideradas genéricas são essenciais, e nunca serão consideradas como estratégias ultrapassadas, ou talvez as vantagens competitivas de Michael Porter, análise de cenários ou ainda conhecimento como arma de competitividade.

Hoje era do conhecimento, vemos que a empresa busca por aprendizado e especializações constantes o que reflete a busca desta era, por aprender e aprender sempre mais, sem fronteiras.

As empresas estão constantemente investindo na especialização dos seus funcionários, capacitando cada vez mais seu capital humano, ou seja, capacitando os a concorrer neste mercado, inserindo na empresa

idéias diferenciadoras, que trarão a empresa diferencial no mercado.

A criação de valor pode ser confirmada quando os produtos que a empresa oferece traz retornos a longo prazo, e seus benefícios podem ser vistos por muito tempo na empresa,

A criação de valor também pode ser constatada quando há um aumento na empresa do seu valor de mercado, as empresas que têm valorização em seu valor de mercado são as mais requisitadas e valorizadas por investidores na bolsa de valores, conseqüentemente suas ações são as mais valorizadas e conseqüentemente possuem menos risco no mercado acionário, devido ao nível de estabilidade e reconhecimento no mercado e principalmente no seu nicho de atuação.

Porém, existem armas de sobrevivência neste mercado e a empresa deve valer se destas armas para manter sua sobrevivência, superando a ação da concorrência através da inovação, este

é o grande desafio das organizações e por isto se torna também o principal motivo de falência das empresas que não conseguem sair de suas fronteiras e explorar novos mercados, muitas organizações na maioria das vezes não consegue atender a este mercado exigente e muitas vezes não estão preparadas para entrar no ambiente de concorrência

A permanência no mercado é uma luta constante e também uma busca constante para estar focada nas estratégias certas, ou seja, as que criarão valor a empresa e que conseguirão estabilidade financeira suficiente para permanecer sua lucratividade e se proteger contra as ações da economia, portanto concluímos que o ambiente competitivo é um lugar totalmente sangrento, mas que podem ser explorados, pois sempre existirão idéias nunca antes pensadas pela concorrência e que poderão perpetuar a empresa no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativa e valor**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEGLIORINI, E.; VALLIM, M. A. **Administração financeira: Uma abordagem Brasileira**. SÃO PAULO: PEARSON PRENTICE HALL, 2009.

BICHO, L.; BAPTISTA, SUSANA. **Modelo de Porter e Análise Swot: Estratégias de Negócio**. Departamento De Engenharia Civil Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, 2006.

NAKAGAWA, M. **Introdução a Controladoria**. 1 ed. SÃO PAULO: ATLAS, 1993.

CAVALCANTI, Marly (org.). **Gestão Estratégica de Negócios: Evolução, Cenários, Diagnóstico e Ação**. São Paulo: Pioneira, 2003.

KIM, W. Chan & MAUBORGNE, Renée. **Estratégias do Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e de Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.