

A Análise da Cadeia de Valor como Determinante para o Processo Decisório

Jeanne Marguerite Molina Moreira

Maria Araci de Lima

Resumo:

Este ensaio tem por finalidade demonstrar o funcionamento da cadeia de valor de uma empresa como instrumento de verificação de fontes que se relacionam com o negócio empresarial e determinam a vantagem competitiva. Analisar a cadeia de valor significa estudar todo o ciclo de envolvimento da entidade, conscientizando-se de que não basta controlar as atividades para manter-se competitivamente no mercado; é preciso gerenciar toda a cadeia em que atua, de forma que o sucesso da atividade como um todo depende do sucesso de toda a cadeia. As decisões mais importantes são aquelas relacionadas aos problemas de natureza estratégica, cujos cenários são mutáveis, e cuja solução afeta diretamente o destino da organização. As decisões estratégicas são tomadas sobre eventos, ou seja, sobre os fatos ocorridos na entidade. O que distingue o processo de gestão estratégica dos demais processos é a natureza dos eventos sobre os quais são tomadas as decisões.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

A Análise da Cadeia de Valor como Determinante para o Processo Decisório

Autores:

Jeanne Marguerite Molina Moreira
Universidade Federal do Ceará - UFC

Maria Araci de Lima
Universidade de Fortaleza - UNIFOR

RESUMO

Este ensaio tem por finalidade demonstrar o funcionamento da *cadeia de valor* de uma empresa como instrumento de verificação de fontes que se relacionam com o negócio empresarial e determinam a vantagem competitiva. Analisar a cadeia de valor significa estudar todo o ciclo de envolvimento da entidade, conscientizando-se de que não basta controlar as atividades para manter-se competitivamente no mercado; é preciso gerenciar toda a cadeia em que atua, de forma que o sucesso da atividade como um todo depende do sucesso de toda a cadeia. As decisões mais importantes são aquelas relacionadas aos problemas de natureza estratégica, cujos cenários são mutáveis, e cuja solução afeta diretamente o destino da organização. As decisões estratégicas são tomadas sobre eventos, ou seja, sobre os fatos ocorridos na entidade. O que distingue o processo de gestão estratégica dos demais processos é a natureza dos eventos sobre os quais são tomadas as decisões.

1. Introdução

O ambiente em que as empresas estão inseridas mostra-se cada dia mais competitivo. O sucesso empresarial requer permanente preocupação com o aspecto econômico, assim como a clara definição da missão e objetivos organizacionais.

Devem também procurar conhecer o comportamento das variáveis ambientais relevantes e influenciar na conduta dos agentes mais significativos do ambiente sobre os quais tem controle, que são as necessidades dos clientes e disponibilidades dos fornecedores, as ações e reações dos concorrentes, dentre outros inúmeros determinantes diretamente relacionados com a sua estratégia no tocante ao processo decisório.

Profundas mudanças no mundo dos negócios têm sido marcantes nas últimas décadas. A globalização da economia, por exemplo, levou as empresas a centrar esforços no aumento da produtividade, o que só é possível com um sistema de informações flexível e ágil, que forneça subsídios para a administração acompanhar a dinâmica do mercado.

Desenvolver estratégia competitiva é, em essência, estabelecer políticas de atuação que definam o modo como a empresa irá competir, sobre o estabelecimento das metas necessárias para o atingimento de seus objetivos.

Se a empresa não definir as metas e as políticas necessárias para obter vantagem num mercado competitivo, não poderá formular as estratégias de ação mais adequadas.

Para tanto, deve a empresa estar em constante sintonia com a realidade do mercado, analisando a cadeia de valor em que está inserida, mediante interação com seus fornecedores, clientes e concorrentes, com vistas à adoção das decisões mais acertadas.

2. Objetivo do trabalho

Para poder posicionar-se estrategicamente, a empresa precisa entender e influenciar deliberadamente o comportamento de todas as entidades com que se relacionam. A eficácia do processo de gestão estratégica requer o monitoramento das principais entidades da cadeia de relacionamento das organizações. Para tanto, deve a empresa definir estratégias de ação a serem implementadas visando ao monitoramento de todos os elos da cadeia.

As estratégias devem definir a direção a ser seguida pela organização em um contexto de competitividade. Ao tomar decisões, o gestor deve confrontar o plano da organização com as oportunidades e ameaças de desempenho, haja vista que apenas as boas estratégias trazem vantagens competitivas.

Segundo Chandler Júnior, *apud* Rocha (1999:11), “*estratégia é a determinação de metas e objetivos básicos de uma empresa a longo prazo, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para por em prática essas metas*”.

Rocha (1999:11) critica o conceito acima, afirmando que as decisões estratégicas não significam mais decisões de longo prazo, pois as estratégias passaram a ter ciclos de vida mais curtos, embora a sua perpetuação continue sendo o objetivo maior das organizações.

Estratégias são diretrizes administrativas que especificam a posição da organização no seu ambiente. Devem definir as direções em que a empresa procura crescer e mudar; os instrumentos competitivos que emprega; os meios pelos quais penetrará nos novos mercados; como levantará os recursos de que vai necessitar; os pontos fortes a serem explorados; e as fraquezas a serem evitadas, valendo lembrar que a estratégia adotada por uma organização decorre da análise do seu ecossistema.

As decisões e ações estratégicas de uma empresa devem referendar a obtenção e manutenção de vantagem competitiva, estando sempre relacionadas ao ambiente e suas variáveis, assim como às entidades ambientais, principalmente os concorrentes, fornecedores, clientes e consumidores, devendo-se evidenciar que para cumprir a missão e assegurar a continuidade, faz-se necessário estar à frente dos competidores.

Estratégia como sinônimo de plano, é entendida também como estratégia. É uma espécie de curso de ação conscientemente pretendido, sendo elaborada antes que as ações ocorram, desenvolvida de maneira consciente e proposital. Pode ser declarada explicitamente em documentos formais (planos) ou permanecer formalmente não declaradas, guardadas na mente de alguém.

Como sinônimo de modelo ou padrão de comportamento, estratégia é uma espécie de curso de ação efetivamente realizado, considerando um comportamento consistente, independentemente de sua execução ter sido intencional ou não.

Gestão Estratégica

A execução das estratégias definidas pela empresa exige um acompanhamento da sua viabilidade através de simulações das alternativas e análise dos resultados, com base em relatórios contábeis confiáveis e tempestivos disponibilizados aos gestores, fornecendo subsídios para uma gestão estratégica eficaz.

A gestão estratégica é um conceito ligado preponderantemente ao ambiente, pois, como afirmam Bowersox e Closs, *apud* Rocha (1999:30), para ser eficaz no atual ambiente competitivo, a empresa deve estender seu comportamento integrado, incorporando clientes e fornecedores. A essa extensão, através da integração externa, denominaram Cadeia de Suprimento.

Para Rocha (1999:46), gestão estratégica pode ser definida como “o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização”.

A verdadeira essência da gestão estratégica são as decisões relativas ao ambiente próximo, tendo em vista que o grau de influência da empresa sobre o ambiente remoto é pequeno. Porém, considerando-se que o processo de gestão estratégica inicia-se com a análise ambiental e com a construção de cenários, todas as variáveis devem ser consideradas, inclusive as do ambiente remoto.

Uma das estratégias mais importantes a ser desenvolvidas pelas empresas relaciona-se aos custos, porquanto na contabilidade tradicional, a análise de custos é tida como um processo de avaliação do impacto financeiro das decisões gerenciais.

Numa visão moderna, Shank e Govindarajan (1997:4) dizem que os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores, a fim de se obter vantagem competitiva, cuja compreensão sofisticada da estrutura de custos em busca de uma vantagem competitiva sustentável resulta na gestão estratégica de custos.

Segundo Shank e Govindarajan (1997:13):

“O surgimento da gestão estratégica de custos resulta da utilização conjunta dos seguintes temas: Análise da cadeia de valor, Análise de posicionamento competitivo e Análise de direcionadores de custos. O interrelacionamento entre estes temas permite uma análise financeira de âmbito macro para a implementação de ações que visam a manutenção da vantagem competitiva.”

Para Porter (1990:9), originadas de sua estrutura:

“Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. O mesmo autor (1990:10) acrescenta que

os dois tipos básicos, combinados com o escopo de atividades, leva a um terceiro tipo, que ele chama de estratégia do enfoque, que envolve duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.”

Segundo Rocha (1999:45), vantagem competitiva “*é a situação (o estado) da organização que consegue obter recursos e oferecer produtos e serviços em condições melhores que os concorrentes, em termos de qualidade, custo ou tempo de atendimento”.*

Obter liderança em custos – vantagem de custo – impõe oferecer valor equivalente por um custo inferior, ou seja, obter um custo baixo em relação aos concorrentes, através de economias de escala de produção, efeitos da experiência, rígido controle ou minimização de custos em pesquisa e desenvolvimento, publicidade, dentre outras ações.

Obter liderança por diferenciação é oferecer mais valor ao cliente por um custo equivalente, através da criação de alguma coisa que seja percebida pelos consumidores como algo único, no dizer de Shank e Govindarajan (1999:61).

Porter (1990:27) diz que estratégia competitiva:

“É a busca de uma posição competitiva favorável de um setor objetivando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no setor. As forças competitivas mencionadas que determinam a rentabilidade de um setor, influenciando os preços, os custos e o valor do investimento necessário são: poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; poder de competição dos concorrentes; ameaça de entrada de novos concorrentes; ameaça de produtos e serviços substitutos.”

Poder de negociação dos clientes. O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, através dos volumes das negociações, da relevância do produto nos custos do adquirente e da qualidade do produto, fatores que podem constituir risco ou ameaça. É importante conhecer a margem do cliente, pois lucros reduzidos podem indicar demanda por redução de preços, ao passo que altos lucros significam menor sensibilidade aos preços;

Poder de negociação dos fornecedores. Determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. É importante estabelecer políticas adequadas de compras, conhecer a participação da entidade no volume de vendas totais do fornecedor, a relevância do custo do insumo adquirido em relação ao custo total do produto fabricado pela entidade, a taxa de retorno do fornecedor e a ameaça de integração para a frente.

Poder de competição dos concorrentes. A rivalidade influencia os preços, porém a maturidade da indústria pode conduzir as organizações à implementação de parcerias com fornecedores e até com concorrentes para alcançar e manter vantagem competitiva, evitando a entrada de novos concorrentes ou de produtos substitutos.

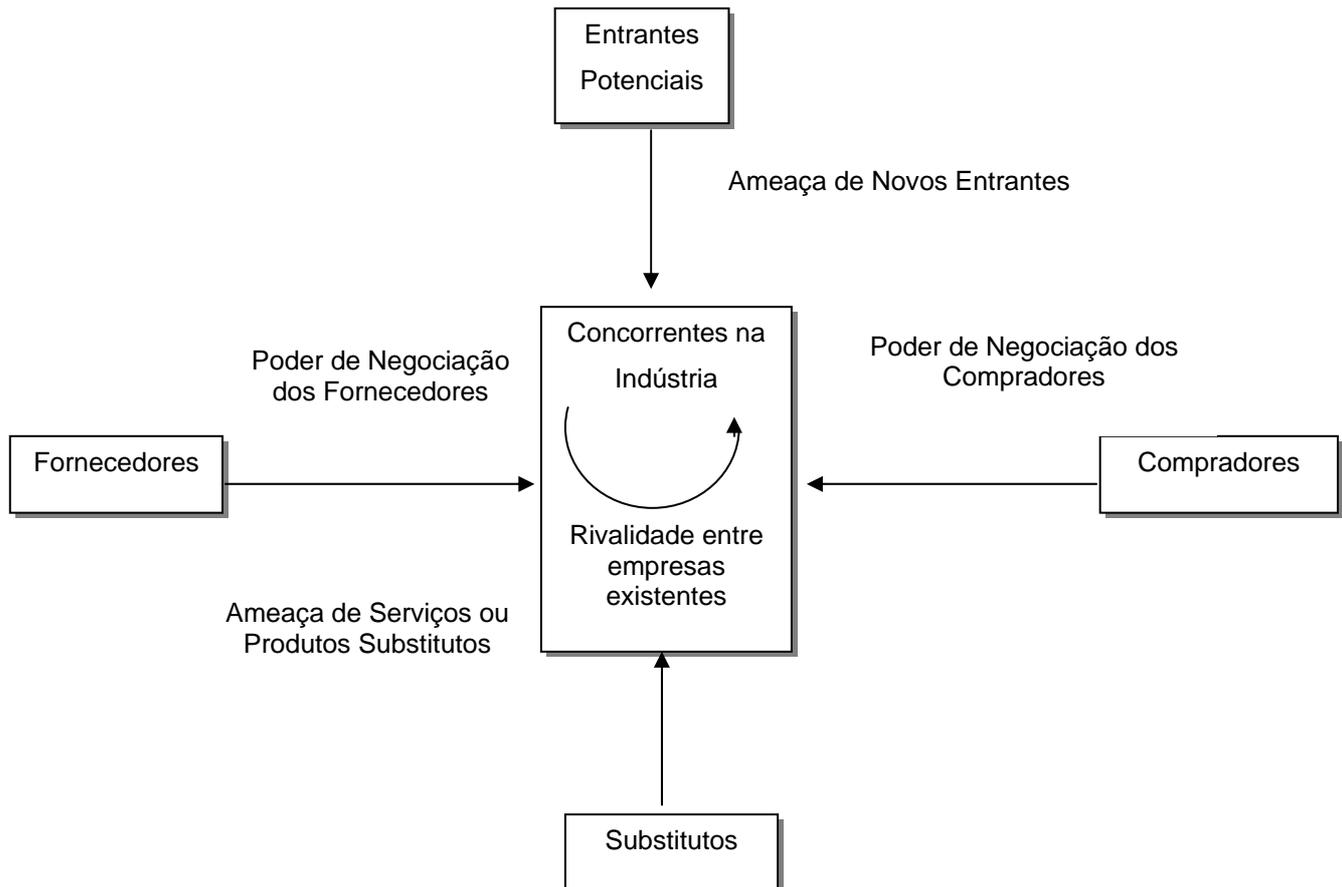
Ameaça de entrada de novos concorrentes. Coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes.

Ameaça de produtos e serviços substitutos. A substituição de um produto, numa empresa, afeta seus fornecedores, assim como a substituição de produto de um cliente afeta a empresa. Logo, deve haver monitoramento da ameaça de substituição, para a entidade defender-se da ameaça concretizada ou lançar-se à ofensiva, promovendo ela própria o lançamento de produtos substitutos.

Conforme expõem Shank e Govindarajan (1997:63):

“Os fornecedores e os clientes e os fornecedores dos fornecedores e os clientes dos clientes têm margens de lucros que são importantes identificar na compreensão do posicionamento custo/diferenciação, porque os clientes finais em última instância pagam por todas as margens de lucro ao longo de toda a cadeia de valor.”

Através de suas estratégias, a empresa pode influenciar as cinco forças, mas nem todas elas terão igual importância. Os fatores estruturais da sociedade poderão



divergir, modificando a atratividade da empresa para melhor ou pior, e com isso mudar as regras da concorrência.

Figura 1 - As Cinco Forças Competitivas que Determinam a Rentabilidade da Indústria.
Fonte: Porter (1990:4)

Ansoff, *apud* Rocha (1999:13) acredita que os problemas estratégicos exigem maior atenção dos administradores, por ser mais difícil a sua identificação. Na maioria das vezes, as empresas aplicam seus esforços na busca de maior eficiência operacional, quando na verdade uma preocupação com oportunidades e ameaças poderia levar a melhorias mais significativas e imediatas do nível de desempenho.

Andrade, *apud* Rocha (1999:22), define estratégia como uma medida administrativa interveniente na relação entre a empresa e as forças ambientais externas, sob pressão das forças internas, visando assegurar a sobrevivência da empresa no longo prazo. Ele reconhece que o problema estratégico relaciona-se, também, com o ambiente interno.

O método clássico para a formulação de estratégia competitiva, de acordo com Porter (1990:16), é a roda estratégica competitiva, que é combinação dos fins (metas/missão) que a empresa busca, com os meios (políticas) através dos quais ela pretende atingi-los.

A Figura 2 mostra a “Roda da Estratégia Competitiva” de Porter (1990:16).

No centro da roda estão a missão, as metas da empresa, que são a definição geral do modo como ela deseja competir, e seus objetivos econômicos. Os raios são as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir suas metas. Devem originar-se do, e refletir, o centro, sendo conectados entre si, pois, do contrário, a roda não irá girar. Todos esse dados poderão ser alocados em forma de relatórios, para analisar quais decisões deverão ser tomadas.



Figura 2 – Roda da Estratégia Competitiva.

Fonte: Porter (1990:16) (Atenção: Mercados-alvo e Mão-de-obra)

No nível mais amplo, a formulação de uma estratégia competitiva envolve quatro fatores básicos, que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso. Estão divididos em Fatores Internos e Fatores Externos, segundo Porter (1990:17), os quais devem ser considerados antes de a empresa desenvolver um conjunto realista e exeqüível de metas e políticas.

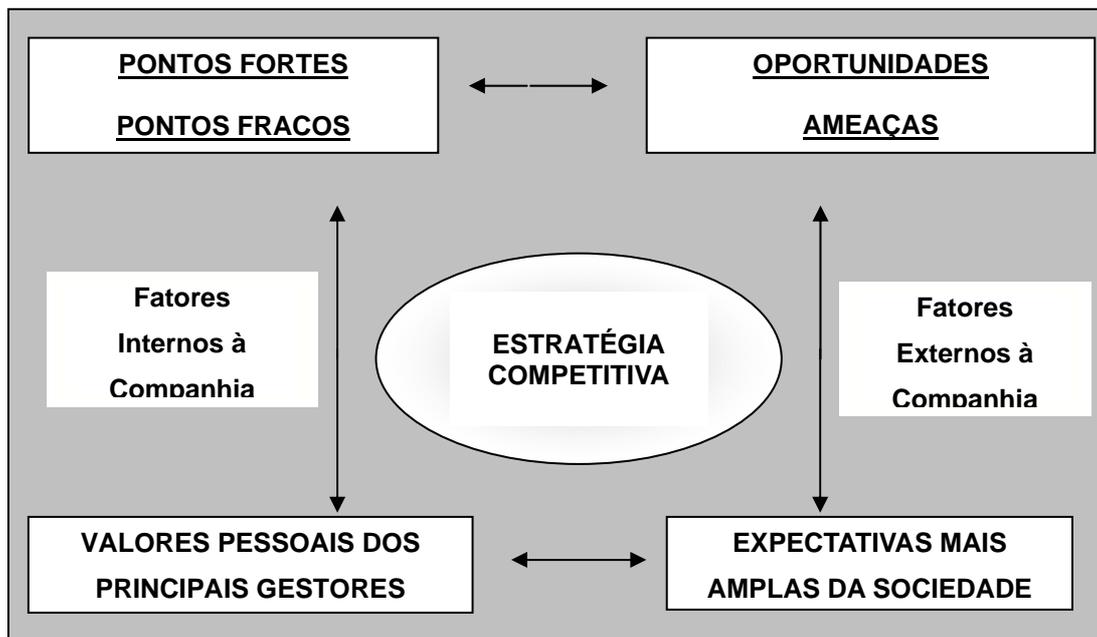


Figura 3 – Contexto onde é formulada a estratégia competitiva.

Fonte: Porter (1990:17)

Os pontos fortes e os pontos fracos, combinados com os valores pessoais dos principais gestores, determinam os limites internos da estratégia competitiva que uma companhia pode adotar com pleno êxito. São variáveis internas e controláveis que propiciam uma situação favorável ou desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente.

As oportunidades e ameaças definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. São variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis ou favoráveis, desde que a empresa tenha condições e/ou interesse em delas usufruir, o que, combinado com as expectativas mais amplas da sociedade, determina os limites externos.

Cadeia de Valor

O gerenciamento eficaz dos custos da entidade, em suas diversas etapas, constitui a cadeia de valor, que representa o conjunto de atividades que agregam valor, e compreende todo o processo, desde a aquisição da matéria-prima até a sua venda ao consumidor final. A cadeia de valor da entidade pode ser analisada sob o enfoque interno, que corresponde ao relacionamento das atividades internas, e sob o externo, que corresponde ao inter-relacionamento da entidade com seus fornecedores, clientes e concorrentes.

Sobre o enfoque restrito ou interno, Porter (1991:31) afirma:

“A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.”

Vista sob o enfoque amplo, Shank e Govindarajan (1997:59) dizem que:

“Cada empresa é parte, mas apenas parte, de uma cadeia de valor que existe o tempo todo desde a tabela periódica dos elementos até a última poeira e, no mundo de hoje, passando talvez pela reciclagem para o início de um novo ciclo de cadeia de valor. Cada empresa deve ser entendida no contexto da cadeia global das atividades geradoras de valor da qual ela é apenas uma parte.”

Para que a cadeia proporcione resultados eficazes, torna-se necessário analisar a cadeia de valor dos fornecedores, dos clientes e dos concorrentes, adotando políticas estratégicas que visem eliminar os desperdícios porventura existentes.

Para Shank e Govindarajan (1997:62), a estrutura da cadeia de valor é um método para se dividir a cadeia – desde as matérias-primas básicas até os consumidores finais – em atividades estratégicas relevantes, a fim de se compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação.

Cadeia de valor pode então ser entendida como o fluxo de atividades e/ou estágios de uma empresa ou setor que permite analisar o relacionamento da entidade com clientes, fornecedores e concorrentes, com vistas a criar e manter vantagem competitiva.

O conceito de cadeia de valor pode ser aplicado em pelo menos três níveis de abstração: a) ao setor como um todo – os elos da cadeia são os vários estágios em que cada empresa ou unidade de negócio pode explorar um, mais de um ou apenas parte de um estágio; b) ao setor individual – cada empresa ou unidade de negócio é um elo da cadeia, independentemente dos estágios em que atue; c) a cada empresa, unidade de negócio ou família individualmente considerada – os elos da cadeia da empresa são suas várias atividades.

Para Rocha (1999:35), o segundo nível traz a concepção de que cada empresa simples e isoladamente representa um elo da cadeia. Nesse caso, a entidade econômica e os eventos objeto de mensuração coincidem com as pessoas jurídicas que se relacionam com a empresa. Se algum desses parceiros explorar atividades que justifiquem o seu desmembramento, o enfoque da *alínea a* passa a ser o indicado.

Tendo em vista a importância estratégica de se acompanhar o desempenho das principais entidades que se relacionam com a empresa, torna-se necessário que o sistema de informações de gestão estratégica possua módulos específicos sobre toda a cadeia.

Conceituada cadeia de valor, passa-se a discutir a conceituação de atividade de valor para objeto deste estudo. Segundo Porter (1990:34), *“atividades de Valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores”*.

Na elaboração da cadeia de valor, conforme Shank e Govindarajan (1997:73), as atividades devem ser isoladas e separadas, se (a) representarem porcentagem significativa dos custos operacionais; (b) se o comportamento de custo das atividades é diferente; (c) se as atividades forem realizadas por outros concorrentes de forma diversa; e (d) se tiverem alto potencial para criar diferenciação.

Segundo Porter (1990:44):

“As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. E elos são as relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra. Os elos podem resultar em vantagem competitiva através da otimização ou coordenação entre os estágios. Tem-se a otimização refletida com o uso de tradeoffs (trocas compensatórias) entre as atividades para obter o mesmo resultado global.”

No processo de análise da cadeia de valor é importante verificar a comparabilidade, atendo-se às semelhanças na estrutura das atividades de valor, visando evitar-se o risco de se comparar coisas que não têm semelhanças.

Para se elaborar a cadeia de valor do concorrente sem infringir preceitos éticos, pode-se adotar algumas medidas, como: examinar as demonstrações contábeis publicadas; acompanhar a publicação de estatísticas do setor e a posição do concorrente; efetuar análise física de produtos competitivos, processo conhecido como retroengenharia; identificar a existência de clientes e fornecedores comuns; efetuar pesquisas em associações comerciais; fazer contatos com empregados e ex-empregados; identificar concorrentes em potencial e efetuar observação direta, evitando-se a espionagem.

Shank e Govindarajan (1997:14) adotam um enfoque amplo para cadeia de valor, e dizem que:

“A cadeia de valor de qualquer empresa em qualquer setor é o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor.”

Por esse prisma, a cadeia de valor é única para cada empresa, pois duas empresas, mesmo que sejam do mesmo setor, não têm exatamente a mesma estrutura e o mesmo mercado. Além disso, o conjunto de fornecedores e clientes também difere. Por isso é difícil de ser calculada, mas deve ao menos ser estimada, preferindo-se a acurácia útil à exatidão inútil. Para Shank e Govindarajan (1997:78) a simples tentativa de se estimar a cadeia de valor força os gerentes a indagar sobre como as suas atividades agregam valor à cadeia dos seus clientes e como a sua estrutura de custos se compara com a de seus concorrentes.

Uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. Mas é importante observar que esse valor deve ser reconhecido pelo adquirente; caso contrário sobressair-se-ão os custos, e estará descaracterizada a estratégia de diferenciação. Segundo Shank e Govindarajan (1997:61), abordagens de diferenciação do produto incluem fidelidade à marca, serviço superior ao cliente, rede de revendedores, produtos com características próprias ou utilização da melhor tecnologia. Pode-se acrescentar serviços especiais de entrega, embalagens especiais e serviço personalizado.

3. Importância do estudo

Estratégia é um plano de ação que estabelece uma direção crítica para a organização e guia a alocação dos recursos. Essa ação enfoca a melhor solução, considerando as perspectivas de longo prazo para a empresa como um todo e/ou para um ou mais de seus subsistemas.

De acordo com Rocha (1999:24):

“Uma verdadeira estratégia só é necessária quando há oposição aos objetivos, distinguindo a formulação estratégica do simples planejamento programático. A estratégia verdadeira se faz necessária quando ações ou respostas potenciais de adversários possam afetar seriamente os resultados desejados. Essa estratégia quase sempre provém da alta administração ou é implementada por ela, podendo se deduzir que os principais usuários da Gestão Estratégica são os membros da cúpula da organização.”

O exame sistemático das atividades de uma empresa e o modo como elas interagem constituem importantes fontes de vantagem competitiva, sendo contudo essencial examinar toda a cadeia de valor em que atua a entidade, conhecer o sistema completo, para se poder identificar onde o valor pode ser aumentado ou os custos reduzidos, de forma a garantir maior poder estratégico.

Quanto mais integrada for a empresa, maior será seu poder estratégico, pois com uma alta interação ela poderá ajustar os preços de transferência de cada estágio a um nível mais competitivo e assim obter maior margem global, sendo-lhe permitido também identificar em quais estágios tem maior rentabilidade. Aos concorrentes menos integrados interessa também esse tipo de análise, com o objetivo de poder identificar as possibilidades de avançar ou retroceder na integração de suas áreas com vistas a melhorar seus desempenhos.

A análise da cadeia de valor é portanto um instrumento para compreender o comportamento dos custos e diagnosticar e intensificar as fontes de vantagem competitiva. Uma empresa pode melhorar sua lucratividade conhecendo sua própria cadeia, desde a atividade de projeto até a distribuição; mas aumentará mais ainda seu potencial, se conhecer também como suas atividades se encaixam na cadeia de valor dos fornecedores e dos clientes.

Segundo Shank e Govindarajan (1997:21), identificada a cadeia de valor no processo de análise estratégica de custos, deve-se em seguida identificar e analisar os determinantes de custos, considerando que *“compreender o comportamento dos custos significa compreender a complexa interação do conjunto de direcionadores de custos em determinada situação.”*

Os autores não fazem uma distinção clara do que sejam determinantes de custos e direcionadores de custos. Os determinantes representam a verdadeira causa dos custos, o fator que origina a existência real dos custos. Os direcionadores, por sua vez, são os atributos físicos de medida dos determinantes.

Riley, in Shank e Govindarajan (1997:22), distingue os principais determinantes de custos em dois grupos: estruturais e de execução.

Os *determinantes estruturais* refletem as opções estratégicas primárias da empresa. Os principais são escala, escopo, experiência, tecnologia, complexidade, devendo-se acrescentar, segundo Rocha (1999:42), modelo de gestão. Esses determinantes não são diretamente relacionados com o desempenho; então, quando eles são avaliados, *mais* não necessariamente significa *melhor*.

Os *determinantes de execução ou operacionais* dependem da capacidade de execução da empresa, tendo portanto relação com o desempenho. Os principais são: comprometimento da força de trabalho; gestão da qualidade total; utilização da capacidade; eficiência do arranjo físico das instalações; configuração do produto e exploração das ligações com clientes e fornecedores, além de competências e habilidades dos gestores.

Quanto maior for o comprometimento dos gestores, melhor será a gestão da qualidade e melhor será a posição da empresa em relação aos custos, aos resultados e à competitividade.

Para Shank e Govindarajan (1997:75), depois de identificada a cadeia de valor e diagnosticados os direcionadores de custos de cada estágio, a entidade pode ganhar vantagem competitiva, através de duas maneiras:

a) controlando os direcionadores de custos melhor do que os concorrentes – significa reduzir os custos na atividade, mantendo o valor (receita) constante; ou aumentar o valor (receita) na atividade, mantendo os custos constantes; ou reduzir os ativos da atividade, mantendo constantes o custo e a receita.

b) reconfigurando a cadeia de valor – redefinir a cadeia pode envolver fatores como a adoção de um processo de produção diferente, como, por exemplo, vendas diretas, ao invés de vendas indiretas; acrescentar um novo canal de distribuição ou passar a produzir sua própria matéria-prima; mudanças na integração vertical, para frente ou para trás; novo leiaute nas instalações ou uso de novos meios de comunicação.

As empresas competem entre si, em busca do valor ótimo de seus produtos e serviços, e aquelas que mais se aproximam desse valor têm a preferência dos consumidores, cumprindo sua missão e garantindo a continuidade de suas atividades. Deve-se salientar que essa preferência é fundamental, pois determina a quantidade a ser produzida, e, em consequência, a receita, a rentabilidade e, em conjunto com outras variáveis ambientais, o nível de produtividade.

É preciso olhar para dentro, mas também para fora da empresa.

4. Situação problema

A decisão é uma necessidade do cotidiano das organizações, pois a velocidade com que ocorrem as mudanças no mundo dos negócios faz com que os gestores necessitem constantemente de informações que apoiem o processo decisório e direcionem as suas estratégias.

De acordo com Rocha, para conceber suas estratégias, os gestores precisam pesquisar além dos sistemas de informação formais de suas empresas, pois o mundo dos negócios é muito mais complexo do que aquilo que os sistemas de informação formais podem captar e informar; portanto, a controladoria deve perseguir o objetivo de prover os administradores com informações úteis e tempestivas, já que essa é a sua missão. Se o sistema de informação formal for eficaz, dele sairão os sinais de alerta para mudanças estratégicas.

Segundo Shank e Govindarajan (1997:13):

“O surgimento da Gestão Estratégica de Custos resulta da utilização conjunta dos seguintes temas: Análise da cadeia de valor, Análise do posicionamento estratégico e Análise dos direcionadores de custos. Estes temas têm um inter-relacionamento importante, pois permitem uma análise financeira macro para a implementação de ações com vistas à obtenção e manutenção de vantagem competitiva.”

A Gestão Estratégica de Custos está voltada para decisões de longo prazo; por isso, faz-se necessário conhecer as margens de toda a cadeia, pois, como diz Porter (1990:34), “a Margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da

execução das atividades de valor, envolvendo as margens do fornecedor e do canal de distribuição”.

Nesse sentido, explorar as ligações com fornecedores, clientes, consumidores, e até conhecer as necessidades, preferências e tendências das famílias, são fatores determinantes da posição da entidade no mercado. Segundo Rocha (1999:27), as empresas precisam administrar não só a si mesmas; é necessário, também, entender e influenciar, deliberadamente, o comportamento de todas as entidades com que se relacionam.

Shank e Govindarajan (1997:64) afirmam que:

“Cada atividade de valor tem um conjunto de direcionadores de custos únicos que explica as variações de custos naquela atividade. Assim, cada atividade de valor tem suas fontes únicas de vantagem competitiva. O importante é que o conhecimento de toda a cadeia do setor de atuação permite identificar possibilidades de explorar as ligações com fornecedores e clientes, visando reduzir os custos ou aumentar a diferenciação, ou ambos.”

Para identificar uma nova cadeia de valor, a empresa precisa examinar tudo aquilo que faz, bem como as cadeias de valor da concorrência, em busca de opções criativas para executar as ações de uma forma diferente e mais eficiente, podendo eliminar algumas atividades, reorganizá-las, reagrupá-las, efetuar coalizões com outras empresas, ou realizar negociação com fornecedores, sempre com vistas a reduzir ou eliminar custos ou criar mais valor, para oferecer diferenciação.

No que se refere a problemas simples, estruturados, relativos ao controle operacional, para cuja solução as respostas podem ser programadas e automatizadas, o sistema de informação contábil proporciona um suporte com alto grau de suprimento.

5. Eventos objetos de decisões

As decisões mais importantes são aquelas relacionadas aos problemas complexos de natureza estratégica, cujos cenários são mutáveis, e cuja solução afeta diretamente o destino da organização. Esse tipo de problema não ocorre com regularidade temporal, portanto não se pode programar soluções. São chamados problemas não estruturados. A solução para esse tipo de problema demanda grande volume de informações e análise de várias alternativas de ação, pois nela estão envolvidos interesses de concorrentes, clientes, fornecedores e consumidores. A quantidade de variáveis é grande, o leque de alternativas de ação é amplo e o grau de incerteza é alto.

As decisões estratégicas são tomadas sobre eventos, ou seja, sobre os fatos ocorridos no dia-a-dia das entidades. O que distingue o processo de gestão estratégica dos demais processos é a natureza do evento sobre o qual as decisões são tomadas.

A caracterização dos eventos obedece aos seguintes aspectos: a) envolvem e influenciam entidades ambientais, muito mais do que as internas à empresa; b) são mais complexos que os cotidianos (compra, produção, manutenção, estocagem, venda, dentre outros); c) produzem impactos econômicos mais relevantes e mais duradouros que os eventos cotidianos; d) não ocorrem com frequência.

Como resposta ao problema de fixação de um modelo de gestão, as organizações necessitam adequar seu sistema de informação e mensuração com as funções do processo administrativo da organização de planejar objetivos, estratégias, políticas e filosofias que reflitam as crenças e valores da empresa, para apoiar a monitoração dos ambientes interno e externo, de forma a adotar estratégias competitivas.

Para tanto, são realizadas algumas alterações para adequar o sistema e são redefinidos alguns eventos, fazendo-se uma revisão dos procedimentos utilizados para a melhoria do processo de gestão estratégica que impacta no processo decisório.

- a) são considerados eventos característicos do Processo de Gestão Estratégica: redefinição das dimensões da planta e da capacidade produtiva;
- b) redefinição do grau de utilização da capacidade de produção;
- c) redefinição do montante de investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos;
- d) redefinição do montante de investimentos em marketing;
- e) redefinição da amplitude da linha de produtos e serviços oferecidos quanto a modelos, volumes, produtos e serviços complementares;
- f) reformulação do modelo de gestão;
- g) revisão dos processos de produção, suprimento, marketing e distribuição, administração etc., inclusive a tecnologia empregada;
- h) alteração do projeto do produto ou serviço;
- i) alteração da natureza e intensificação das relações com clientes e fornecedores;
- j) reconfiguração da cadeia de suprimento, ampliando ou reduzindo o número de estágios nos quais participam a empresa, seus clientes e fornecedores;
- k) redefinição do montante de investimentos em preservação ambiental; e
- l) redefinição do subsistema organizacional formal.

Esses eventos referem-se a ocorrências incidentes sobre todos os elos relevantes da cadeia de relacionamento, sendo portanto objetos de decisão que dizem respeito à empresa, seus clientes e fornecedores.

Para Almeida, *apud* Rocha (1999:53),

“...modelo de decisão é um conjunto de princípios, definições que têm por objetivo apoiar o gestor na escolha da melhor alternativa de ação; pela representação ideal do resultado econômico de um dado evento/transação que otimize o resultado da empresa...”

O modelo conceitual aplicado a eventos econômicos sob a ótica da gestão econômica, mensura as margens de contribuição operacional e financeira e apura o resultado econômico. De acordo com Rocha (1999:54), esse modelo é difícil de ser aplicado a todos os eventos estratégicos, dada a complexidade da mensuração do resultado econômico de muitos desses eventos.

Os modelos de decisão aplicáveis a eventos de natureza estratégica devem caracterizar-se pela escolha da alternativa de ação que apresente o melhor resultado estratégico, no sentido de criar vantagem competitiva.

Ao se considerar um conjunto de alternativas de ação sobre eventos de natureza estratégica, no sentido de criar vantagens, a escolha do gestor deve recair

sobre aquela que em situação de igualdade de custo e de tempo de atendimento, resulte em qualidade superior, em custo menor ou implique menor tempo de atendimento.

As decisões estratégicas geralmente são tomadas para resolver problemas não estruturados, ou seja, que não são cotidianos nem repetitivos. Muitas vezes trata-se de processo aleatório que envolve intuição, imaginação e criatividade, devendo-se ter cuidado para não correr o risco de definir modelos de decisão que possam inibir ou limitar esse processo, não esquecendo contudo que o modelo de decisão deve ser lógico.

No modelo decisório contemplado, embora se reconheça que, em última instância, a empresa deve gerar resultados econômicos positivos, assume a necessidade de obter vantagens competitivas, e portanto é orientado pela carência de resultados estratégicos positivos, ou seja, que se traduzam em qualidade superior, custo baixo ou menor tempo de atendimento às necessidades dos clientes.

6. Relação de possíveis decisões

Habitualmente, as pessoas tomam decisões que podem ser simples ou complexas, que envolvem diferentes níveis de responsabilidade e tanto podem afetar o gestor quanto as pessoas a sua volta, ou a organização como um todo.

É difícil mensurar o resultado econômico de muitas decisões estratégicas, mas é possível monitorar variáveis estratégicas, relacionadas a vantagens competitivas, tais como:

- a) dimensões da planta e da capacidade de produção;
- b) proporção de utilização da capacidade;
- c) montante de investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos, por período;
- d) montante de investimento em *marketing*, por período;
- e) amplitude de linha de produtos e serviços oferecidos, em termos de modelos, volumes, etc;
- f) características do modelo de gestão;
- g) características da tecnologia utilizada nos processos de produção, suprimento, distribuição, administração, etc;
- h) características do arranjo físico das instalações;
- i) montante de investimento em programa de qualidade, por período;
- j) montante de investimento em treinamento e desenvolvimento de funcionários;
- k) número de sugestões de funcionários para realizar melhoria;
- l) posicionamento estratégico;
- m) características do produto ou serviço (configuração ou modelagem);
- n) características da natureza do relacionamento com clientes e fornecedores;
- o) configuração da cadeia de relacionamentos, seus elos e a natureza das suas inter-relações;
- p) montante de investimento em preservação ambiental, por período;

- q) número de níveis hierárquicos;
- r) número de peças defeituosas no processo produtivo;
- s) número de peças corrigidas (retrabalho);
- t) gastos com reparos durante o período de garantia;
- u) tempo de atendimento de pedidos;
- v) tempo de preparação de máquinas;
- w) tempo de parada por quebra de máquinas, por período;
- x) custo do produto ou serviço;
- y) grau de satisfação dos clientes.

No Sistema de Informação de Gestão Estratégica, desponta como principal aspecto o monitoramento das variáveis acima relacionadas, em relação às entidades do ambiente próximo, com o qual a empresa se relaciona, que são: clientes, fornecedores, concorrentes e consumidores.

7. Considerações Finais

Como duas empresas não concorrem exatamente no mesmo conjunto de atividades, a análise da cadeia de valor é passo fundamental para se entender como uma empresa se posiciona em seu setor. Construir uma vantagem competitiva sustentável exige conhecimento de todo o conjunto de atividades de valor relacionadas, do qual a empresa e seus concorrentes são partes integrantes.

Depois que a cadeia de valor é totalmente articulada, decisões estratégicas fundamentais com relação a produzir/comprar e a integração para frente / para trás tornam-se mais nítidas. As decisões de investimento podem ser vistas de uma perspectiva do seu impacto na cadeia global e na posição da empresa dentro dela. A análise da cadeia de valor ajuda a quantificar o poder do fornecedor ao calcular a porcentagem dos lucros totais que podem ser atribuídos aos fornecedores. Esse conhecimento pode ajudar a empresa a identificar formas de explorar ligações com os fornecedores.

A estrutura da cadeia de valor destaca como os produtos de uma empresa se encaixam na cadeia de valor do comprador; sob essa estrutura, fica logo aparente qual porcentagem os custos do produto da empresa representam nos custos totais do comprador. Essa informação pode ser muito útil para encorajar a empresa e o comprador a trabalharem juntos em atividades de redução de custos.

Na análise final, a busca simultânea de custo baixo e de diferenciação depende de uma compreensão sofisticada dos direcionadores de custos, receitas e ativos em cada atividade de valor e das interligações das atividades de valor.

Dessa forma, observa-se que a cadeia de valor de uma empresa ou de uma indústria deve ser sempre considerada, para que a empresa obtenha e mantenha sua vantagem competitiva, conhecendo e controlando desde suas atividades de valores e os elos que as ligam, até os elos que a ligam ao ambiente externo, tais como: concorrentes, compradores e fornecedores.

8. Bibliografia

PORTER, Michel E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Traduzido por Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. **Estratégia competitiva:** técnica para análise de indústria e da concorrência. Traduzido por Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

ROCHA, Welington. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica.** Tese de Doutorado. Curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos:** como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Traduzido por Luiz Orlando Coutinho Lemos. Rio de Janeiro: Campus, 1997.