

A criação de valor – O grande desafio para a profissão

IV Congresso OTOC

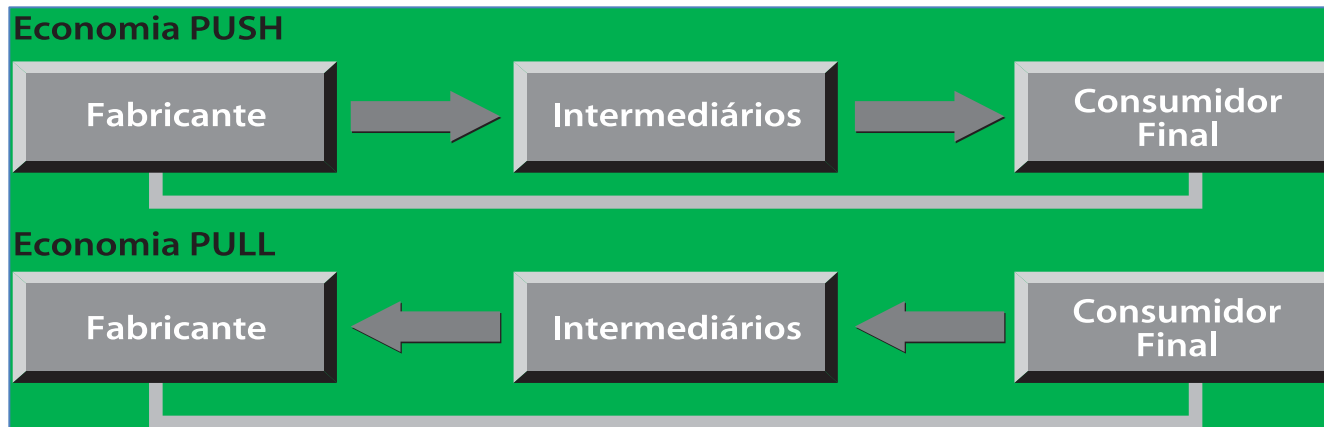
Uma Nova Atitude

A criação de valor – O grande desafio para a profissão

- **As grandes tendências do ambiente externo e o impacte nas empresas**
- *“As decisões estratégicas preocupam-se fundamentalmente com problemas externos e não internos à empresa, e especificamente com a escolha do composto de produtos a ser fabricado pela empresa e dos mercados em que serão vendidos.*
- *“Usando um termo de engenharia, o problema estratégico diz respeito ao estabelecimento de um ‘equilíbrio de impedância’ entre a empresa e o seu ambiente ou, em termos mais comuns, consiste no problema da identificação do sector ou segmentos em que a empresa opera e dos sectores ou segmentos em que procurará ingressar”. (Igor Ansoff)*

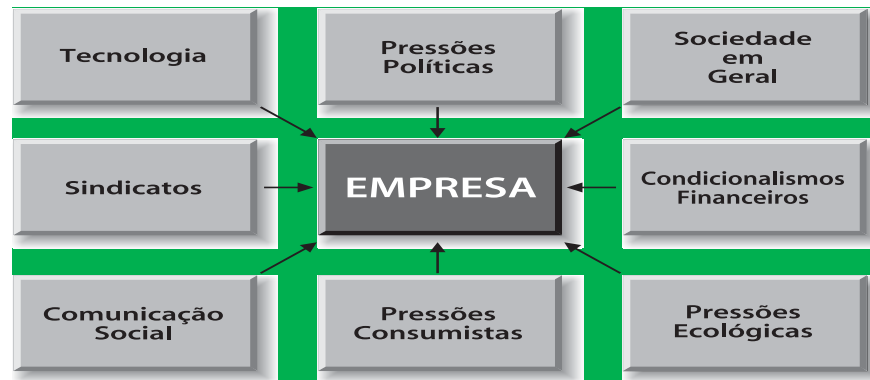
Supremacia da economia “push” sobre a “pull”

- **Economia *push*** (“empurrão”): actividades dos fabricantes dirigidas aos intermediários, induzindo os intermediários a fazer encomendas do produto e promovê-lo aos consumidores finais i.e. predominância do produtor, da segmentação do mercado, da eficiência do fabrico, da forte lealdade à marca e da inovação periódica do produto
- **Economia “pull”** (“puxão”) - predomínio do consumidor, para a fragmentação do mercado, para o fabrico eficaz, para a fraca lealdade à marca e para a inovação contínua dos produtos e dos processos.



A Formulação Estratégica

- A formulação estratégica - análise crítica e extensiva tanto do ambiente externo (contexto) como das respectivas operações e processos internos.
- O meio envolvente contextual económico pode ser desagregado em quatro contextos distintos: PIB, taxas de juro, de inflação e de câmbios, taxa de desemprego, balança comercial e de pagamentos; etc.,
- O contexto sociocultural: estrutura etária, taxa de analfabetismo, nível educacional, etc.,
- O contexto político-legal: estabilidade política, política económica, legislação laboral, etc.
- O contexto tecnológico, a inovação tecnológica, protecção de marcas e patentes, normas de qualidade, etc.



O impacte a nível tático

- Os principais impactes internos embora sejam de carácter eminentemente estratégico existem consequências muito importantes nas táticas, funções e processos internos:

	Estratégia	Marketing	SI/TI	Recursos Humanos	Finanças	Contabilidade Financeira	Contabilidade de Gestão
1. Supremacia da economia pull sobre a push	?	?	?	?	?	?	?
2. Processo de Inovação e Melhoria Contínua	?	?	?	?	?	?	?
3. Competitividade	?	?	?	?	?	?	?
4. A Cadeia de Valor Real e Virtual	?	?	?	?	?	?	?
5. Qualidade e diminuição da oferta de bens e serviços de baixo preço	?	?	?	?	?	?	?

A Competitividade

- Para a profissão realçam-se os impactes muito importantes nos processos de SI/TI, Recursos Humanos, Finanças e na Contabilidade de Gestão
- Uma perspectiva de “top-down” - acrescentar valor.
- O TOC terá de ser o “braço direito” dos gestores. O TOC terá de possuir conhecimentos muito diversificados e profundos, tendo de deixar de ser um mero “guarda – livros” e fazedor de declarações de impostos.
- A Contabilidade de Gestão nas empresas portuguesas continua a ser o parente pobre das funções internas. É, através de uma Contabilidade de Gestão bem organizada e com objectivos muito claros e bem definidos, que as empresas poderão melhorar a competitividade.
- A competitividade tem três componentes básicos: *a qualidade, produtividade e inovação.*
- Mão-de-obra, matérias-primas, capital ou outros *inputs* baratos estão-se a tornar cada vez menos valiosos, porque esse tipo de factores de produção pode facilmente adquirir-se nos mercados internacionais.

Principais Impactes

	PROCURA	OFERTA	MERCADO
1. Supremacia da economia pull sobre a push	?	?	X
2. Processo de Inovação e Melhoria Contínua	?	X	?
3. Competitividade	X	?	X
4. A Cadeia de Valor Real e Virtual	?	?	?
5. Qualidade e diminuição da oferta de bens e serviços de baixo preço	?	?	X

Processo de Inovação e Melhoria Contínua

- A produção personalizada em massa – o fabrico de produtos ao gosto do cliente e com uma entrega rápida.
- investir na flexibilidade (não só no parque de máquinas e equipamentos mas também em Investigação e Desenvolvimento, estrutura organizativa, *marketing*, etc.) .
- reduzir de forma deliberada o ciclo de vida dos produtos, para poder dificultar as acções da concorrência;
- fomentar a diversidade de produtos, para manter a fidelização dos clientes;
- produzir produtos muito especializados, considerados únicos pelos consumidores (inovação).
- A redução e melhoria contínua : utilização dos métodos do target costing (custo-alvo) com base no preço pelo qual o consumidor está disposto a pagar.
- A melhoria contínua : introdução sistemática de alternativas de redução de custos, mantendo a qualidade de seu produto ou serviço final. (método kaizen que significa melhoria contínua e constante) em todas as etapas da produção, auxiliando a eliminar a diferença entre lucros-alvo e lucros estimados.
- Kaizen é uma palavra japonesa, na qual o Kai significa mudança, e Zen significa para melhor.
- A melhoria contínua: desempenho dos processos, à satisfação do cliente (tanto externo quanto interno), à qualidade de vida na empresa, à organização do ambiente de trabalho, à segurança pessoal, etc. Os “custos escondidos – hidden costs - os desperdícios devem ser analisados e ponderados, pois tem uma relação entre si e são muitas vezes ocultados pela complexidade de uma grande organização.

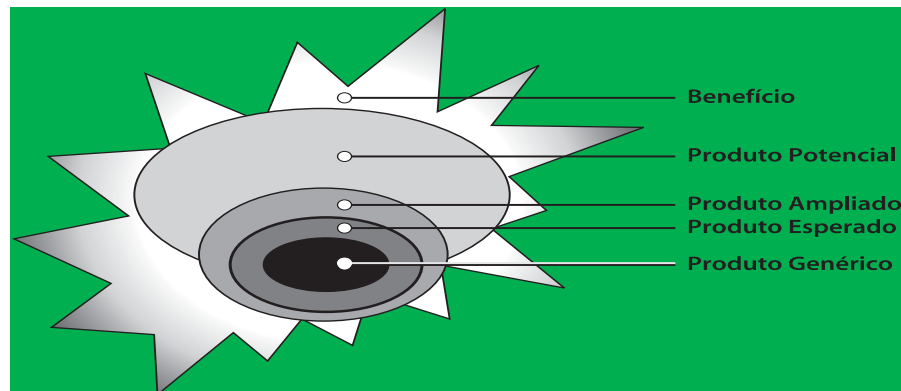
A Cadeia de Valor Real e Virtual

- Haverá alguém dentro das empresas nacionais com o maior conhecimento da cadeia de valor das empresas de que o TOC ? Fica aqui esta grande questão.
- A estrutura da cadeia de valor – desde as matérias-primas básicas até aos consumidores finais – em actividades estratégicas relevantes, a fim de se compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação.
- A estrutura da cadeia de valor destaca como os produtos de uma empresa se encaixam na cadeia de valor dos clientes e fornecedores.
- Como obter vantagem competitiva utilizando uma cadeia de valor virtual? No mundo real, os executivos podem ver e tocar os recursos e, em contrapartida, no mundo virtual, tudo está baseado no conhecimento e na informação.



A cadeia de valor real e virtual

- O que é extremamente importante na cadeia de valor virtual é que redefine as economias de escala, permitindo que pequenas empresas obtenham custos unitários baixos para os seus produtos e serviços em mercados dominados por grandes empresas
- Os produtos apresentados de uma forma *standard* e baseados em volume estão em vias de extinção. Todos os produtos que apresentem essas características de *commodities* têm oportunidades de ofertas mais alargadas, aumentando o benefício para o cliente.
- A oferta de um produto global – um pacote de benefícios – é essencial para um mercado altamente competitivo, e não o produto específico e tangível.
- Ao planear a sua oferta no mercado, a empresa precisa de considerar diversos níveis de produto, constituindo uma hierarquia de criação de valor para o consumidor.

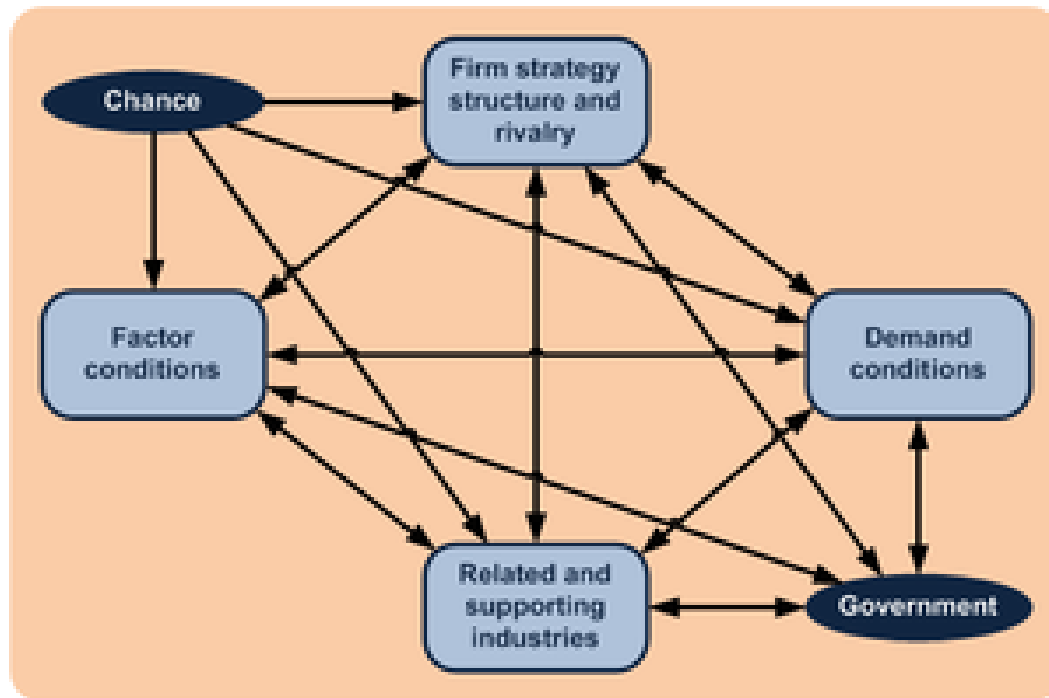


A cadeia de valor real e virtual

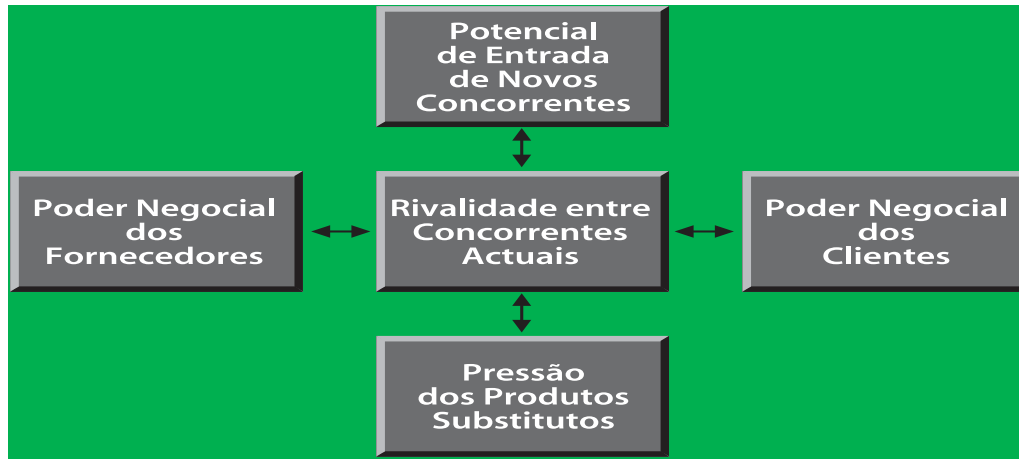
Aspectos Chave	Orientação para a Oferta	Orientação para a Procura
Focalização	Realinhamento de preço e de funcionalidades para vender produtos	Compreender e endereçar as necessidades do segmento
Liderança	Explorar as virtudes do produto	Explorar as virtudes da solução
Cultura	Passiva, price taker	Activa, criador de mercados, apaixonado
Papel e responsabilidade	Tensões entre vendedores e especialistas de produto	Aproximação de equipa ao mercado, o cliente ao poder
Talento	Conhecimento das funcionalidades do produto e da cadeia de valor	Conhecimentos de análise de clientes e endereçamento das necessidades
Processos	Back to front	Equipa de suporte multifuncional
Informação e métrica do desempenho	Medição de tudo, focalizado internamente	Medição dos resultados do cliente e do mercado
Operações e tecnologia	Alinhados aos silos funcionais, pouca diferenciação entre clientes	Alinhado às necessidades dos clientes, suporte e distribuição diferenciada
Incentivos	Baseados nas vendas de produtos e nos custos de distribuição	Baseados no trabalho em equipa e nos resultados alcançados nos clientes

A Formulação da Estratégia Competitiva

- Meio envolvente transaccional: clientes actuais e potenciais, os concorrentes, os Fornecedores e outras partes interessadas (*stakeholders*) ;
- Diamante de Porter



O Modelo das Cinco Forças



Em termos simplistas, existem três estratégias genéricas que os gestores terão de saber implantar, tendo em consideração o(s) produto(s)/serviço(s) que oferecem, tendo em consideração os factores de sucesso, tanto internos como externos, e, os respectivos factores críticos de sucesso e vantagens competitivas:

As Estratégias Genéricas

Estratégia	Factores de Sucesso Interno	Factores de Sucesso Externo	Factores Críticos de Sucesso
Liderança de Custos	Economias de Escala Curva de Experiência Melhoria contínua Localização	Preço Just in Time Custos Operacionais Desembolsáveis Condições de Pagamento	Flexibilidade operacional Gestão da Logística de entrada e de saída Defeitos Zero Controlo dos Custos Prazos de Entrega
Diferenciação	Investigação e Desenvolvimento Lançamento de Novos Produtos Imagem de Marca Qualidade do serviço Recursos Humanos	Gama de Produtos Diferenciados Promoção e Publicidade Qualidade dos Produtos	Qualidade Total Imagem de Marca Serviço ao Cliente Recursos Humanos
Foco	Liderança Tecnológica Ênfase no Marketing Recursos Humanos	Segmentação e Posicionamento Qualidade dos Produtos	Imagem de Marca Serviço personalizado Recursos Humanos

A empresa “apanhada no meio”

- As três estratégias genéricas mal formuladas e implantadas pode-se evoluir para um eventual fracasso, e as empresas poderão ser “apanhadas no meio” e estarão em maior dificuldade – adaptação aos novos factores dinâmicos de competitividade.
 - Pela via exclusiva dos preços, será cada vez mais difícil às empresas diferenciarem o seu produto/serviço - competitividade – preço como único factor crítico de sucesso.
 - diferenciação dos produtos, extensão da cadeia de valor - marketing, na concepção do produto e nos serviços pós-venda.
 - Ênfase na cooperação e nas relações em rede (financeira, comercial, industrial e tecnológica), uma postura face à internacionalização e promoção da colaboração nacional internacional.
- A empresa “apanhada no meio” : cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflituante de arquitecturas organizacionais e de sistemas de motivação.
- Manter uma diferenciação ou vantagem de custo ou diferenciação e, ao mesmo tempo, de custo depende como a empresa gere a sua cadeia de valor relativamente aos concorrentes.

VANTAGEM DE DIFERENCIAÇÃO	VANTAGEM DE BAIXO CUSTO
APANHADA NO MEIO	DIFERENCIAÇÃO COM VANTAGEM DE CUSTO

A Contabilidade de Gestão

- Devido a uma maior competitividade e à necessidade premente de ganhos sistemáticos de eficiências internas, as empresas serão obrigadas, a orientar-se para uma contabilidade por processos e actividades, verdadeiro suporte dos objectivos definidos e da estratégia implantada, e, as as imputações dos custos indirectos não poderão ser feitas de uma maneira mais ou menos arbitrária e de uma forma meramente funcional e mecanicista,
- A alteração dos preços em função do mercado, a perda progressiva do peso da mão-de-obra directa, a redução do ciclo de vida dos produtos, a implantação de novas tecnologias de produção e de informação e a procura sistemática de ineficiências, têm levado as empresas a procurarem respostas a estas novas preocupações.
- Actualmente as necessidades das organizações que operam em ambientes contextuais e transaccionais extremamente competitivos e dinâmicos, provocam em linhas gerais as seguintes consequências:
 - - Aumentar a agilidade e flexibilidade das organizações, eliminando níveis hierárquicos;
 - - Transformação da gestão de uma óptica de valor acrescentado para uma óptica de cadeia de valor, através de parcerias e alianças com fornecedores e clientes;
 - - Empreendendo experiências na procura das suas competências nucleares e factores críticos de sucesso;
 - - Integração progressiva dos seus sistemas de informação e disponibilizando a informação em tempo real onde ela é efectivamente necessária;

A Contabilidade de Gestão

- A contabilidade de gestão não deve ficar somente pela determinação do custo de produção, dado que na realidade os custos de concepção e design do produto, os custos de logística tanto interna como externa e os custos de distribuição têm um peso cada vez maior no custo total dos produtos.
- Um problema importante é a deficiente imputação dos gastos gerais, que afecta a maior parte das empresas e perturba a rendibilidade das linhas de produção individuais ou as contas de clientes.
- Em épocas de grande pressão competitiva: redução drástica dos orçamentos de todos os departamentos - uma redução da qualidade do trabalho, assim como um aumento das taxas de defeitos e de erros..
- Na contabilidade de custos tradicional, o custo é uma função de apenas um único direccionador/indutor de custo: o volume de produção.
- Existem diversas limitações que este tipo de sistema de apresenta:
- Os dados orçamentados podem não constituir um ponto de referência válido. Muitas vezes, os orçamentos dos centros de responsabilidade não se coadunam com os recursos disponíveis- lutas pela afectação de recursos.
- No processo de controlo de gestão convencional - os gestores dos centros de responsabilidade conhecem (?) de uma forma pormenorizada toda as tarefas que aí se realizam- fixação dos dados orçamentados com base nos dos exercícios anteriores

A Matriz Estratégica (Produto, Mercado e Áreas Geográficas)

PRODUTO

Presente	Futuro
Fornecer os produtos e serviços certos	Expandir serviços
Máxima utilização dos activos	Introdução de novos produtos e de serviços
Avaliar fluxos de caixa por produto	Aumentar o valor acrescentado por produto
Melhoria contínua	Diferenciar através de novos atributos e de serviços ao cliente
Pesquisa e investigação de novos produtos e serviços	Ênfase na eficiência da cadeia de valor – redução de custos

Mercado

Presente	Futuro
Oferta de produtos e de serviços certos nos diferentes segmentos	Criação de Redes de Clientes e de Fornecedores e aposta em eventuais cooperações
Descoberta de novos segmentos	Apostar em novas tecnologias
Análise contínua do mercado e procura de novas necessidades	Satisfação total do cliente
	Mercados Electrónicos
	Internacionalização
	Diversificação

Áreas Geográficas

Presente	Futuro
Concorrentes nas áreas geográficas actuais	Concorrentes no mercado global e regional
Grupos Estratégicos	Benchmarking
Avaliação dos Pontos Fortes e Fracos	Análise dos Mercados
Determinação dos objectivos dos concorrentes	Análise das possíveis alianças e parcerias com clientes e fornecedores
Padrões de reacção dos concorrentes	

Bases de Custeio

Bases Tradicionais de Custo	Bases do ABC	Direccionadores de Custo
Salários Administrativos	Processamento de ordens de venda	Número de ordens
Salários	Manuseamento de Inventários	Valor / toneladas da carga transportada
Mão de Obra Directa	Embalagem	N.º de Linhas das Ordens de Encomenda
Amortização e Depreciação	Expedição	Peso
Telefones	Entregas aos Clientes	Localização do Cliente
Manutenção		N.º de Paragens
Combustível		Ordens de Encomenda

Indutores de Custo

- Os conceitos de custo relacionados com o volume de produção: custos fixos, custos variáveis, custos médios, custos marginais, análise do custo – volume – lucro, margem de contribuição, análise do ponto crítico de vendas.
- Quaisquer que sejam os direccionadores/indutores de custos que estejam na lista, as ideias-chave são as seguintes:
- Para a análise estratégica, o volume não é geralmente a forma mais útil para explicar o comportamento dos custos;
- Para cada direccionador/indutor existe uma estrutura específica para análise de custos que é fundamental para a compreensão da competitividade e do posicionamento de uma empresa.
- Diagnosticar os direccionadores de custo regulando cada actividade de valor;
- No processo tradicional de custeio de produtos e/ou serviços, existem muitos custos escondidos, prejudicando a eficiência dos processos e a produtividade global da empresa.
- A redução e eliminação de actividades desnecessárias para a estratégia competitiva da empresa.
- A inteligência analítica esta, cada vez mais ganhando maior peso à intuição e instinto dos gestores, o que equivale a afirmar que as decisões tomadas a partir de evidências numéricas começam a ganhar terreno às decisões que habitualmente nascem a partir da intuição dos gestores de topo.
- Os dados analíticos são da máxima prioridade estratégica e podem ajudar de sobremaneira em cada área de gestão para se alcançar objectivos muitas vezes não devidamente delineados e definidos.
- Actualmente, o Data Mining (mineração de dados) consiste sobretudo na análise dos dados após a extracção, buscando-se por exemplo levantar as necessidades reais e hipotéticas de cada cliente para realizar campanhas de marketing, por exemplo

Indutores de Custo

Indutores Estruturais	Indutores de Execução
Escala: O montante de um investimento a ser feito em produção, investigação e desenvolvimento e em marketing	Melhoria contínua: o conceito do comprometimento da força de trabalho
Alcance: Grau de integração vertical	Gestão da qualidade total: crenças, valores e realizações direccionados para a qualidade dos produtos e dos processos
Experiência: Quantas vezes no passado a empresa já fez o que está fazendo agora	Eficiência do layout das instalações: Quão eficiente, em comparação com as melhores práticas, é o layout
Tecnologia: Que tecnologias de processos são usadas em cada fase da cadeia de valor da empresa	Configuração do produto: O projecto ou a formulação são eficazes
Complexidade: A amplitude da linha de produtos ou de serviços a ser oferecida aos clientes	Exploração de ligações com os fornecedores e/ou clientes para a cadeia de valor
	Utilização da capacidade: Dadas as escolhas de escala na construção da unidade

EVA

- A avaliação de Desempenho e Medição das Estratégias Competitivas e o papel dos Técnicos Oficiais de Contas
- Peter Drucker, num seu artigo na *Harvard Business Review* de 1995, escreveu:
- *“O EVA é qualquer coisa que todos nós conhecemos há já muito tempo. O que chamamos de Lucro, e, que serve para remunerar o Capital Próprio, não tem, vulgarmente, nada de Lucro. É necessário que estejamos conscientes, de que, uma organização que não obtenha um lucro que ultrapasse o seu custo de capital, opera numa base de prejuízos. Em vez de criar riqueza está a destruí-la. Muitos gestores têm-se esquecido que o apuramento do lucro baseado nos princípios contabilísticos geralmente aceites, em que o custo do capital próprio não está incorporado, envia necessariamente a rentabilidade real e verdadeira de qualquer organização”.*
- A metodologia do EVA tem implícito que os Princípios Contabilísticos Geralmente Aceites (PCGA) poderão proporcionar limitações e distorções importantes a algumas rubricas das Demonstrações Financeiras.
- O EVA agrega todas estas variáveis – limpo, simples e eficaz, tendo como mensagem central que a criação de valor de uma entidade só existe se os benefícios excedem o seu custo de capital.
- O seu cálculo é, em princípio, extremamente simples:
- **EVA = RAIJ (1 – Taxa de Imposto) – KwC**
- em que RAIJ (1- Taxa de Imposto) significa os Resultados Operacionais após Impostos, Kw o custo médio ponderado de capital da entidade e C é o capital utilizado pela entidade (Necessidades em Fundo de Maneio e Investimentos em Capital Fixo).
- Utilização do EVA - análise dinâmica da sua evolução ao longo de uma série temporal bastante dilatada
- **Investigação e Desenvolvimento, Investimentos Estratégicos, Contabilidade de Aquisições, Reconhecimento de alguns Gastos, Amortizações, Impostos**
- Uma UEN é um negócio natural, com um mercado para produtos e/ou serviços, e para a qual é possível determinar objectivos independentes e estratégias autónomas, e, é da responsabilidade dos dirigentes segmentar e posicionar a empresa num conjunto de negócios naturais,

Identificação dos Recursos Partilhados

	UEN 1	UEN 2	UEN 3	UEN 4
Partilha do potencial do mesmo mercado				
Logística Interna e Externa				
Recursos Humanos				
Embalagem				
Partilha da mesma Força de Vendas				
Aquisições				
Infra-estruturas				

O ciclo de vida dos Produtos

	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Taxa de crescimento				
Potencial da Indústria				
Linha de Produtos				
Número de Concorrentes				
Estabilidade da Quota de Mercado				
Padrões de Compra				
Tecnologia				
Barreiras à entrada				

BSC



- Esta matriz poderá ajudar a posicionar cada negócio nos respectivos estádios do ciclo de vida. Poder-se-á assim partir para a identificação das grandes linhas estratégicas do futuro em termos de produto/mercado e áreas geográficas.
- O *Balanced ScoreCard* (BSC) criado por Robert Kaplan e David Norton, toma em consideração as medidas financeiras e não financeiras, melhorias internas, acontecimentos passados e requisitos actuais, como indicadores para o futuro.
- Baseado na teoria causa-efeito, o modelo ajuda as empresas a alinhar as suas estratégias interactivamente com os objectivos mensuráveis e o seu respectivo controlo de desempenho, em quatro áreas consideradas chave:
- **Clientes:** identificar os melhores segmentos de clientes nos quais a empresa deverá competir. De uma maneira geral, as empresas deverão focalizar-se mais nos segmentos de clientes que proporcionam as melhores margens de lucro, em detrimento dos segmentos menos lucrativos. Também se en-fatiza que a proposta de valor, para além da sua perspectiva financeira, deverá incluir medidas não-financeiras tais como participação de mercado, retenção, captação e satisfação dos clientes.
- **Financeira:** um dos mais importantes conceitos do BSC é, sem dúvida, o alinhamento que as unidades de negócio vinculem os seus objectivos financeiros à estratégia geral da empresa. A escolha dos indicadores financeiros depende da fase do ciclo de vida em que a empresa ou unidade de negócios se encontra.
- **Processos:** o BSC tem a preocupação de criar medidas atravessando toda a organização (cadeia de valor). Se uma empresa consegue produzir novos produtos três vezes mais rapidamente do que os seus concorrentes, tem uma enorme vantagem – inovação e operações. Outro aspecto importante da cadeia de valor são os serviços após-venda, nos quais são realizados procedimentos como as garantias, consertos, devoluções e apoio a clientes.
- **Aprendizagem e desenvolvimento:** as melhores ideias derivam dos funcionários operacionais, que actuam mais directamente nos processos internos e junto aos clientes. São fundamentalmente três as categorias de indicadores para a perspectiva de aprendizagem e crescimento:
 - capacidades dos funcionários;
 - capacidades dos sistemas de informação; e
 - motivação e alinhamento com a cultura empresarial e com a estrutura organizacional.