

A Epistemologia da Criação de Valor: de Porter a Prahalad

Manuel Garcia Garcia

e-mail: garcia2@uol.com.br

Curriculum vitae:

- Professor de Cursos Livres de Logística – Senac SP
- Pós Graduação em Gestão da Cadeia de Suprimentos – IBMEC SP
- Pós Graduação em Gestão de produtos – FGV
- Pós Graduação em e-Business Faculdade Tancredo Neves
- Engenharia eletrônica – Faculdade Engenharia Mauá

RESUMO

O presente estudo investiga as correntes de pensamento relacionados ao processo de criação de valor segundo os diversos autores, com o propósito de identificar os processos, as suas delimitações, as tendências, e as formas de mensuração da criação de valor, de modo a permitir um melhor entendimento. Inicia-se com a pesquisa dos diversos conceitos de valor e as interpretações dadas pelos autores, o constructo de valor é estabelecido com base no modelo de Kaplan e Norton, permitindo com isto entender as variáveis envolvidas na proposição de Valor, posteriormente comparam-se as concepções de criação de valor e o seu relacionamento com a vantagem competitiva, as formas de mensuração de valor são apresentadas mostrando as evoluções ocorridas para levar em conta tanto os recursos tangíveis como os intangíveis e a avaliação da empresa com base no EVA.

PALAVRAS-CHAVE

Valor, Criação de valor, Cadeia de Valor, Mensuração da criação de Valor, Vantagem competitiva, EVA

ABSTRACT

The present study investigates the thoughts related to the process of value creation based in several authors point view, with the purpose of identifying the processes, its restrictions, the trends, and the measurements criteria's of value creation in order to allow a better understanding. It begins with the research of the several concepts of value and the interpretations given by the authors, the Constructo of Value is established based in the Kaplan and Norton's model, allowing with this to understand the variables involved in the value proposition, it follows with discussion of value creation concepts and its relationship with the competitive advantage. The last part is reserved to present the measurement criteria of Value creation process in the company taken into account the tangible and intangible assets and company evaluation based in EVA.

KEY-WORDS

Value, Creating value, Value chain, Value creation measurement, Competitive advantage, EVA

A Epistemologia da Criação de Valor: de Porter a Prahalad

RESUMO

O presente estudo investiga as correntes de pensamento relacionados ao processo de criação de valor segundo os diversos autores, com o propósito de identificar os processos, as suas delimitações, as tendências, e as formas de mensuração da criação de valor, de modo a permitir um melhor entendimento. Inicia-se com a pesquisa dos diversos conceitos de valor e as interpretações dadas pelos autores, o constructo de valor é estabelecido com base no modelo de Kaplan e Norton, permitindo com isto entender as variáveis envolvidas na proposição de Valor, posteriormente comparam-se as concepções de criação de valor e o seu relacionamento com a vantagem competitiva, as formas de mensuração de valor são apresentadas mostrando as evoluções ocorridas para levar em conta tanto os recursos tangíveis como os intangíveis e a avaliação da empresa com base no EVA.

PALAVRAS-CHAVE

Valor, Criação de valor, Cadeia de Valor, Mensuração da criação de Valor, Vantagem competitiva, EVA

ABSTRACT

The present study investigates the thoughts related to the process of value creation based in several authors point view, with the purpose of identifying the processes, its restrictions, the trends, and the measurements criteria's of value creation in order to allow a better understanding. It begins with the research of the several concepts of value and the interpretations given by the authors, the Constructo of Value is established based in the Kaplan and Norton's model, allowing with this to understand the variables involved in the value proposition, it follows with discussion of value creation concepts and its relationship with the competitive advantage. The last part is reserved to present the measurement criteria of Value creation process in the company taken into account the tangible and intangible assets and company evaluation based in EVA.

KEY-WORDS

Value, Creating value, Value chain, Value creation measurement, Competitive advantage, EVA

INDICE

1. Conceitos fundamentais de Valor e Criação de Valor
 - 1.1- Conceituação de Valor
 - 1.2- Dimensões do valor para o cliente
2. Criação de Valor e Cadeia de Valor
3. Mensuração da criação de valor
4. Conclusões
5. Referências Bibliográficas

1. Conceitos fundamentais de Valor e Criação de Valor

“Nada é mais valioso que a água, no entanto, compra-se muito pouca coisa com ela; praticamente nada se consegue com sua troca. Um diamante, ao contrário, não tem quase nenhum valor prático; mas uma grande quantidade de outras coisas freqüentemente pode ser obtida com a sua troca”.

(Adam Smith, *Wealth of Nations*, 1776)

1.1 – Conceituação de Valor

O termo Valor dentro da *rubrica econômica*, a qual será a abordagem utilizada no artigo, de acordo com o Dicionário Houaiss tem as seguintes definições:

- “Qualidade que confere a um objeto material a natureza de bem econômico, em decorrência de satisfazer necessidades humanas e ser trocável por outros bens .”.
- “Medida variável de importância que se atribui a um objeto ou serviço necessário aos desígnios humanos e que, embora condicione o seu *preço* monetário, freqüentemente não lhe é idêntico”.

Esta conceituação vista por alguns autores tem a seguinte interpretação:

Para Porter (1990, p.2), conceitua valor “como aquilo que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhes oferece, ou seja, cada indivíduo estabelece o valor do produto ou serviço adquirido em função do benefício agregado por este produto ou serviço”.

Segundo Faria (2005, p.37) apud Christopher (1997), “o valor para o cliente é gerado quando as percepções dos benefícios percebidos em uma transação superam os custos totais de propriedade”.

De acordo com Simchi-Levi (2003, p.37), “valor é o indicador da contribuição de uma empresa ao seu cliente, baseado em toda gama de produtos, serviços e intangíveis que constituem a oferta da empresa”.

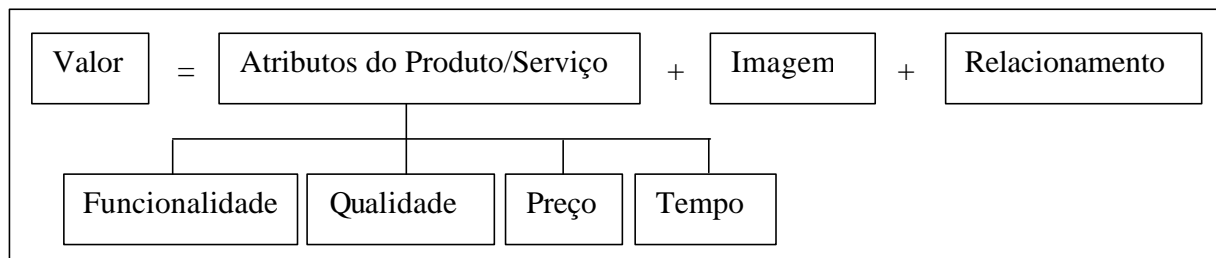
Limeira (2003, p.87) “valor é a diferença entre o conjunto de benefícios esperados e o custo total para o consumidor obter e usar o produto ou serviço”.

Prahalad (2004 p.169): “valor está associado às experiências; os produtos e serviços facilitam experiências individuais e experiências mediadas pela comunidade”.

1.2- Dimensões do valor para o cliente

Para **Kaplan e Norton** (1997, p.77-79) o Valor é um construto que pode ser expresso pelo seguinte

Modelo genérico:



Para **Simchi-Levi** (2003, p37), as dimensões de valor para o cliente são:

- Conformidade com as exigências
- Seleção de produtos
- Preço e marca
- Serviços com valor agregado
- Relacionamentos e experiências

As dimensões mostradas acima estão cobertas no modelo genérico de Kaplan e Norton, e passaremos a considerar este modelo para conceituar o constructo de Valor para o cliente.

2. Criação de Valor e Cadeia de Valor

A criação de valor ocorre quando os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, atributos, para gerar fidelidade e satisfação dos clientes, a este processo denomina-se Proposta de Valor (Kaplan e Norton, 1997, p.79).

São os seguintes os atributos de criação de valor:

- Atributos dos Produtos/serviços
- Imagem e reputação
- Relacionamento com os clientes e a construção de experiências

Porter (1986) ao descrever o seu modelo das cinco forças e que a vantagem competitiva baseia-se em estratégias genéricas de: (1) Liderança no custo total; (2) Diferenciação e (3) Enfoque (posicionamento em segmentos específicos de mercado), já descrevia, apesar de não explicita-lo desta forma, da proposta de

valor, através a ampliação da base de escolha dos Compradores (Porter, Cap.6, p.125), e que pode ser feita de duas maneiras: Aumento do valor agregado ou Valor econômico para o cliente.

Porter (1990), relaciona o processo de criação de valor e a vantagem competitiva à Cadeia de Valor descrito em seu livro Competitive Advantage de 1985.

Cadeia de Valores Genérica – Porter (1985)



A **Cadeia de valores** compreende o conjunto de atividades estratégicas que criam valor nos atributos do produto/serviço, e permitem obter vantagem competitiva através das estratégias de custos e diferenciação.

As atividades de valor são, portanto, os blocos de construção distinta da vantagem competitiva.

Na Cadeia de Valor temos dois tipos de atividades: Primárias e as secundárias

As atividades primárias são as envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador (atributos do produto), bem como na assistência após venda (atributos do serviço) e compreendem: Logística Interna e externa, Operações, Marketing e Vendas e Serviços. Atividades de apoio sustentam a atividade primária e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e varias funções ao âmbito da empresa e compreendem os processos de Aquisição, recursos humanos e infraestrutura (comum a todas atividades).

A cadeia de valores de uma empresa encaixa-se em uma corrente maior de atividades que Porter denominou de **Sistema de Valores**, as ligações não só conectam as atividades dentro da empresa, como também criam interdependências entre uma empresa e os seus fornecedores e canais. O produto de uma companhia torna-se parte da cadeia de valores de seu comprador. A base final para diferenciação é o papel

de uma empresa e de seu produto na cadeia de valores do comprador, que determina as necessidades deste. A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores em geral.

Uma diferença importante é que a cadeia de valores de uma empresa pode divergir em escopo competitivo da cadeia de seus concorrentes, representando uma fonte potencial de vantagem competitiva. As diferenças entre as cadeias de valor concorrentes são uma fonte básica da vantagem competitiva. (Porter, 1990, Cap2, pg31-39)

Para Porter (1990, p128-130) sobre a Percepção de Valor pelo comprador: “via de regra, os compradores não compreendem inteiramente todas as maneiras pelas quais um fornecedor reduz de fato ou poderia potencialmente reduzir seus custos ou melhorar seu desempenho”.

O conhecimento incompleto de um comprador significa que a diferenciação de fato obtida pode perfeitamente estar baseada em parte nos fatores empregados pelo comprador para inferir e julgar se uma empresa reduzirá os seus custos ou melhorará o seu desempenho em relação à concorrência. Os compradores utilizam indicações como publicidade, reputação, embalagem, o profissionalismo, a aparência e a personalidade dos empregados do fornecedor, a atratividade das instalações e as informações fornecidas nas apresentações de vendas para interferirem o valor que uma empresa cria ou irá criar (sinais de valor)”.

Nalebuff & Brandenburger (1996, p.29) acrescenta ao Sistema de valores de Porter a noção do Complementador. Uma empresa é o seu complementador se os clientes valorizam mais o seu produto quando eles têm o produto desta empresa do que quando têm o seu produto isoladamente

Para Ballou (2001, p.25) o produto ou serviço só terá valor efetivo se o cliente encontra-lo onde e quando precisar, da mesma forma para Faria (2005) apud Gattorna e Walter (1996) o negócio gera quatro tipos de valor em produtos ou serviços: A forma, o valor do tempo e lugar e valor da posse.

A utilidade da Forma, diz respeito à transformação dos insumos em produtos e serviços, está relacionada ao fato do produto estar disponível e pronto para uso ou consumo. Ao consumidor não interessa, simplesmente, a utilidade da forma, mas a de lugar e tempo, que diz respeito à Logística, principalmente através dos transportes, dos fluxos de informação e dos estoques, estando o produto ou o serviço no lugar certo, no momento certo e disponível para aquisição e posse, por parte do cliente, este último o valor de posse é tratado pelo marketing e finanças, no qual o valor é criado para ajudar o consumidor adquirir o produto através dos mecanismos de comunicação, precificação e disponibilidade de crédito. Podemos relacionar a criação de Valor ao cliente descrita com a Cadeia de Valor de Porter conforme mostrado na Tabela-1.

Tabela –1: Relacionando atividades primárias da Cadeia de Valor com o Valor para os clientes

Atividades Primárias	Criação Valor ao cliente
Logística Interna/Externa e Serviços	Tempo e Lugar
Operações	Forma
Marketing & Vendas	Posse

Para **Bovet e Martha** (2001, p.4-6), a criação de valor está na Rede de Valor, que utiliza os conceitos da cadeia de suprimentos digital, compondo um sistema rápido, flexível e alinhado com os processos de escolha dos clientes. A rede de valor não é uma cadeia de suprimentos sequencial e rígida, é uma rede de parcerias dinâmicas e de alto desempenho entre clientes/fornecedores e fluxos de informação.

Da mesma forma Norman e Ramirez (2005) em “A estratégia é a arte de criar valor”,

O foco da análise estratégica não é a empresa nem o setor, mas o próprio sistema de criação de valor, em que vários agentes da economia – fornecedores, parceiros de negócios, aliados, clientes – trabalham em conjunto para co-produzir o valor. Para os autores o valor se tornou mais denso. Neste caso, a densidade é a medida da quantidade de informações, conhecimentos e outros recursos que um agente econômico tem à sua disposição a qualquer momento para alavancar sua própria criação de valor. A nova lógica de valor coloca as empresas frente a três importantes estratégias:

1. Em um mundo onde o valor não ocorre em cadeias sequenciais, mas em constelações complexas, a meta das empresas não é fazer algo de valor para os clientes, mas sim mobiliza-los para que eles tirem vantagem da densidade oferecida e criam valor para si mesmos.

2. O que se aplica às ofertas individuais também se aplica a sistemas de criação de valor. As ofertas em potencial vão se tornando cada vez mais complexas e variadas, ocorrendo o mesmo com os relacionamentos necessários para produzi-las. Conseqüentemente, a principal tarefa da empresa é a reconfiguração das suas relações e sistemas de negocio.
3. Se a chave para criar valor é co-produzir ofertas que mobilizem os clientes, a única fonte de vantagem competitiva é a capacidade de conceber todo o sistema de criação de valor e fazer com que ele funcione.

As empresas não criam valor apenas quando tornam suas ofertas mais inteligentes, mas também quando tornam seus clientes e fornecedores mais inteligentes. Para isso, as empresas têm de estar sempre avaliando e redefinindo suas competências e relacionamentos a fim de manter seus sistemas de criação de valor maleáveis, renovados e receptivos.

McKenna (1998, p.90) discute a visão da Cadeia de valor do Produtor baseada nas competências essenciais, na proposição de valor e na entrega/prestação de serviços ao cliente alvo, e na Cadeia de Valor do Consumidor no qual o cliente se relaciona, através do auto-serviço, das interfaces transparentes, num processo de feedback e interação continuo todo o tempo.

“A criação de valor está em compreender e se adaptar às cinco discontinuidades: das economias de escala para as economias de tempo; da radio e teledifusão para o acesso, ou do monologo para o diálogo; do conteúdo dos dados para o conteúdo das pessoas; das fronteiras fixas para o espaço aberto; do consumidor satisfeito para o consumidor auto-satisfeito”.(McKenna, 1998, p.115)

Segundo Kotler (2002) et all, os Vetores na Economia digital para a criação de valor estão baseados em:

(1) Valor para os Clientes, (2) Competências Essenciais e (3) Redes colaborativas.

Para Nonaka, & Takeuchi (1997, p.51) apud Peter Drucker (1994) estamos entrando na sociedade do conhecimento na qual o recurso econômico básico não é mais o capital nem os recursos naturais ou a mão de obra, mas sim o “conhecimento”; uma sociedade na qual os trabalhadores do conhecimento desempenharão um papel central.

Nonaka, & Takeuchi (1997, p.54) apud Stalk, Evans e Schulman (1992) a abordagem da estratégia baseada em recursos (RBV) onde as competências, capacidades e habilidades passam a ser os ativos estratégicos da vantagem competitiva e do processo de criação de valor.

Para Prahalad (2004), o processo de criação de valor no sistema tradicional, está centrado na empresa, e na oferta de produtos/serviços, este processo não satisfaz mais aos clientes.

Pressupostos tradicionais na criação de valor: (1) Que qualquer empresa ou setor pode criar valor unilateralmente; (2) Os valores situam-se exclusivamente nos produtos e serviços da empresa ou do setor. No processo de criação de valor tradicional, as empresas e os consumidores desempenham papéis distintos na produção e no consumo. Os produtos e os serviços continham valor e os mercados transferiam esse valor do produtor para o consumidor.

“O paradoxo da economia do século XXI: Os consumidores têm mais escolhas que geram menos satisfação, a variedade de produtos não resultou necessariamente em melhores experiência de consumo. A alta gerência tem mais opções estratégicas que geram menos valor”.

Descontinuidades no panorama competitivo: conectividade, globalização, desregulamentação dos setores e convergência tecnologia, estão obscurecendo as fronteiras setoriais e as definições dos produtos. A Concorrência se acirra, as margens diminuem, novas fontes de inovação e criatividade devem ser buscadas.

Mudança do papel do consumidor: de isolado para conectado, de desinformado para informado, de passivo para ativo. Impacto do consumidor conectado: acesso à informação, visão global (através da mídia digital), redes de contatos (necessidade de aglutinar-se em torno de interesses, necessidade e experiências comuns e isto esta sendo possível pela Internet e pela telefonia móvel e com isto surgem as comunidades temáticas de consumidores), experimentação (Internet permite desenvolver e experimentar produtos, sobretudo os digitais), ativismo (Os consumidores cada vez tomam a iniciativa de fornecer feedback às empresas e uns aos outros: direto, via fórum, via blog, formação de grupos focados em defender os interesses de uma certa comunidade). Como consequência disso, as empresas não podem agir com autonomia projetando produtos, desenvolvendo processos de produção, elaborando mensagens de

marketing e controlando canais, com pouca ou nenhuma interferência dos consumidores. Eles querem influenciar todos os componentes do sistema de negócios, armados de novas ferramentas e insatisfeitos com as escolhas disponíveis, os consumidores fazem questão de interagir com as empresas e assim co-criar valor. Criação de um portfólio de bem estar – através da rede – pois o conhecimento disponível na rede não abrange somente o específico, mas outros pontos de vista da sociologia, psicologia, etc.

No processo de co-criação de valor a participação do consumidor na co-criação torna-se o próprio fundamento do valor.

Produtos – Serviços – Rede – Experiência na rede – co-criação de valor – criação de um portfólio de bem estar dependendo do contexto de da situação tempo/espaço

“A experiência total de co-criação com a rede gera valor mais pessoal e mais exclusivo para cada indivíduo. A experiência de co-criação é altamente dependente dos indivíduos. A singularidade de cada pessoa afeta o processo de co-criação, assim como a experiência de co-criação”. A empresa não pode criar nada de valor sem o envolvimento dos indivíduos. A co-criação suplanta o processo de troca. As empresas devem inovar com eficiência os “ambientes de experiências”, que possibilitam a diversidade de experiências de co-criação. Precisam construir uma rede de experiências flexível, de modo que os indivíduos co-contruam e personalizem suas experiências.

A experiência de co-criação de valor por meio de interações personalizadas que são significativas e sensíveis para um cliente específico. A experiência de co-criação (não a oferta) é a base do valor exclusivo para cada indivíduo. O mercado começa a parecer um Fórum organizado em torno de indivíduos e de suas experiências de co-criação, em vez de uma função de bolsões passivos de demanda para as ofertas das empresas. A co-criação de valor expõe as desconexões entre a mentalidade das empresas e a mentalidade dos consumidores nos pontos de interação consumidores-empresa.

De cadeias de suprimentos centradas nas empresas para redes de experiências centradas nos indivíduos.

Exemplos desse processo são encontrados no artigo da HSM Management (2004, Sept-Oct) e no livro de Chris Anderson, 2005, Long Tail, que menciona que os produtos do mundo digital (áudio, vídeo, livros) a

regra dos 80/20 não é válida, pois no meio digital as “prateleiras” passam a não ter as limitações das lojas, assim mesmo aqueles produtos que tem uma baixa procura constituem um grande potencial de vendas. O valor aqui está em oferecer um ambiente que o consumidor possa navegar e procurar o que lhe interessa, não importando se é um lançamento ou não (as lojas físicas só têm os lançamentos ou aqueles que vendem mais).

Moser (2001, pg68-71), as empresas não podem ficar em cima do muro vendendo tudo para todos, mas devem ficar em um dos extremos do espectro do valor: ou oferecendo produtos e serviços adaptados às necessidades dos clientes ao menor preço possível ou proporcionando exclusividade e soluções como resultante do padrão colapso do Meio baseado no produto e do Padrão colapso do Meio baseado na informação.

Slywotzky (1995), devido à rápida mudança do ambiente, os fatores que determinam o valor estão constantemente mudando, e isto se reflete na obsolescência dos negócios tradicionais (Ciclo de vida do negócio), e um padrão de aceleração de migração de valor para outros negócios que são desenhados para maximizar a utilidade para os clientes e capturar o lucro. A migração pode ocorrer entre empresas de setores diferentes, entre empresas de um mesmo setor, ou entre negócios da própria empresa.

3- Mensuração da criação de valor

Porter (1990), “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”.

Catelli apud Drucker (1995) preconiza a integração de parâmetros econômicos e de negócios na contabilidade empresarial.

Terra (2000): a contabilidade empresarial surgiu por um método chamado das partidas dobradas inventado por um monge veneziano, Luca Paciolo, em 1494 e que ainda hoje é utilizado na contabilidade tradicional. Com isso, observa-se o seguinte:

- O valor de mercado das empresas está, cada vez mais desconectado de seu valor de mercado, conforme regras tradicionais da contabilidade financeira.
- É muito difícil mensurar o valor dos ativos intangíveis.
- A Expressão “Capital Humano”, que aparece pela primeira vez em 1961 em artigo de T.W.Schultz intitulado “Investment in Human Capital” (publicado na American Economic Review), é utilizada de forma corriqueira nas empresas, governo, institutos de pesquisa, etc. Todos sabem de sua importância, mas poucos conseguem se empenhar em medir seu verdadeiro impacto e valor.
- Os sistemas contábeis em vigor refletem, em grande medida, o passado.
- O uso exclusivo de medidas financeiras e contábeis pode induzir a tomadas de decisões que são contrárias à valorização dos ativos intangíveis, à inovação e à melhoria contínua.
- Os ativos físicos dispõem de referências e padrões estabelecidos de comparação. Já o ativo intangível, de cada empresa, são únicos.

Enfim, pelo exposto, fica claro que os sistemas contábeis atuais são inadequados para tratar e medir o capital intelectual das empresas. Esforços recentes de mensuração do Capital Intelectual: a mensuração do capital intelectual sofreu um grande impulso em meados dos anos 90 com o trabalho pioneiro desenvolvido pela empresa sueca de seguros e serviços financeiros Skandia (relatório anual de 1994). Essa empresa publicou um dos primeiros relatórios sobre o capital intelectual.

Edvinsson e Malone, 1997, que relatam essa experiência dividem esse capital em dois grandes grupos: o capital humano e o capital estrutural.

- Capital Humano: inclui os valores, cultura e filosofia da empresa, além da capacidade individual de seus funcionários em combinar conhecimentos e habilidades para inovar e realizar suas tarefas. Esse capital não pode ser negociado.
- Capital estrutural: inclui todo o hardware, software, databases, patentes, marcas e demais ativos de mesma natureza da empresa. O capital estrutural é, claramente, propriedade da empresa, podendo ser, por isso mesmo, objeto de transação econômica.

Nesta mesma linha temos Sveiby, 1997, que divide o capital intelectual em três componentes:

(1) Competência dos funcionários; (2) Estrutura interna, que inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de informática; (3) Estrutura externa, que inclui as relações com clientes e fornecedores, reputação e imagem da empresa.

Ainda temos Brooking, 1997, que divide o capital intelectual em quatro categorias:

(1) Ativos de mercado; (2) Ativos baseados nos funcionários; (3) Ativos relacionados à propriedade intelectual; (4) Ativos de Infra-estrutura.

Catelli menciona que a contabilidade de custos tradicional desenvolveu-se numa época mais estável da produção de massa, entre 1920 e 1950 depois da turbulência da revolução industrial. Contudo, a partir de 1950 o ambiente econômico experimentava um processo de mudanças aceleradas e inesperadas, que Drucker (1978) chamou de “A era da Descontinuidade”, caracterizando-a por novas tecnologias e novas indústrias delas decorrentes: uma nova e genuína economia global; um novo pluralismo institucional que modifica o papel dos governos; e a emergência do conhecimento como recurso central da economia. A intensa turbulência causada pela competição global para as empresas é denominada por D’Aveni (1995) de Hipercompetição, como um fenômeno que não apenas ultrapassa as fronteiras geográficas e espaciais, mas constitui uma aceleração no tempo de ocorrência das inovações, como um ciclo contínuo que erode constantemente as vantagens competitivas adquiridas: em vez de buscar uma vantagem sustentável, a estratégia nos ambientes hipercompetitivos agora se concentra no desenvolvimento de uma série de vantagens temporárias. Catelli apud Kaplan (1987) a nova contabilidade precisa distinguir entre produtos que competem com base em custos e aqueles que competem na base de características únicas de valor para os compradores.

Norton & Kaplan (1997): “O Balanced Score Card (BSC) é um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento nascem de um esforço consistente e rigoroso da tradução estratégica organizacional em objetivos e medidas tangíveis”. Explica que existe forma de medir o efeito dos ativos intangíveis que sustentam uma estratégia de criação de valor – ativos intangíveis tais como os conhecimentos dos funcionários, a tecnologia da informação e o ambiente que estimula a inovação.

Norton sugere que se use o BSC para avaliações desse gênero, uma vez que essa ferramenta se vale da arquitetura lógica para descrever o vínculo entre os ativos intangíveis – direcionadores da estratégia- e os resultados tangíveis.

Com relação aos demonstrativos financeiros periódicos e medidas financeiras elas devem continuar desempenhando o papel essencial de lembrar aos executivos que melhorias de qualidade, nos tempos de resposta, na produtividade e novos produtos são meios, e não o fim em si. Essas melhorias só beneficiarão a empresa se puderem ser traduzidas em mais vendas, menos despesa operacionais ou maior utilização dos ativos.

Richers (2000, p355-356): Principais indicadores de desempenho financeiro.

- **EBITDA**: earning before interested, taxes, depreciation and amortization. Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização.
- **EVA**: Economic value added, ou valor econômico adicionado. É medida de desempenho das empresas. É apurado da seguinte forma: $EVA = (\text{retorno sobre o capital investido} - \text{custo capital investido})$
- **Fluxo de caixa descontado**: é o fluxo de caixa livre trazido ao valor presente. Avalia-se o fluxo de caixa livre para um horizonte projetado, e a partir daí aplica-se a perpetuidade, trazendo-se o resultado para o valor presente usando-se uma taxa chamada taxa de oportunidade.
- **MVA**: market value added, ou valor adicionado de mercado. É a diferença entre o valor de mercado da empresa (valor das ações negociadas em Bolsa) e o valor nominal do capital empregado (valor de livro do patrimônio).
- **P/L Preço/Lucro**. É um indicador para uma decisão de investimento ou de avaliação de empresas com ações negociadas em Bolsa. O preço é o valor de uma ação e o lucro é por ação (LPA). Como o LPA é medido anualmente, o indicador dá uma idéia do tempo necessário para retorno do investimento.

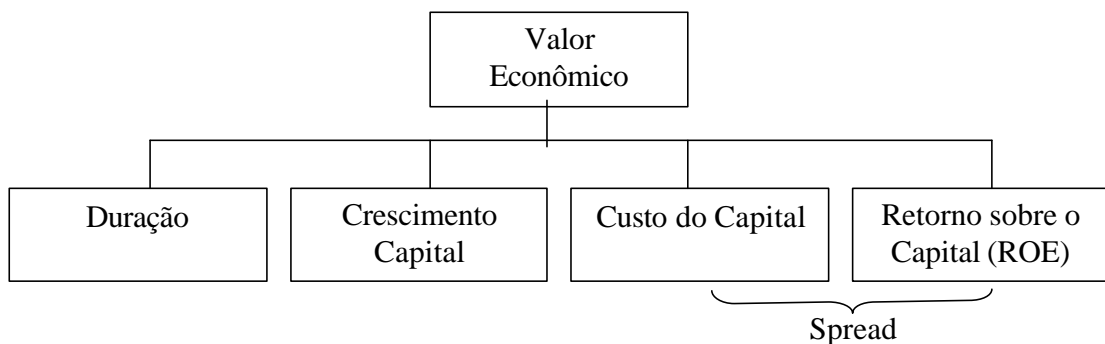
Richers (2000, p356) citando Milton Luiz Milioni, o EBITDA é um importante indicador em qualquer lugar, já que mede a capacidade de a empresa ganhar dinheiro na atividade. Além do EBITDA, merece destaque o EVA como medida de desempenho da empresa para seus acionistas e que serve também para

medir o desempenho de um investimento. Esse método tem por objetivo convencer os executivos de que a meta da empresa deve consistir em criar valor, e não apenas dar lucro contábil.

Para D’Aveni (1995, p44-45), a forma de monitorar o valor dos recursos intangíveis é através do q de Tobin, que é um valor acionário de mercado de uma empresa, dividido pelo valor de substituição de seus ativos tangíveis.

Com relação ao Valor econômico há três alavancas que, potencialmente, podem criar ou destruir o valor econômico de uma empresa:

- Spread: Capacidade da empresa de investir em competências essenciais com rentabilidade que excede o custo do capital
- Taxa de crescimento do capital: função das oportunidades de investir em competências essenciais singulares que terão rentabilidade e dos investimentos reais da empresa nessas oportunidades
- Duração: horizonte de tempo esperado, durante o qual determinado padrão de spread/crescimento pode ser sustentado.



$$\text{ROE (retorno sobre o patrimônio líquido)} = (\% \text{ margem de lucro}) * (\% \text{ giro de ativo}) * (\% \text{ alavancagem financeira})$$

$$\underbrace{(\% \text{ margem de lucro}) * (\% \text{ giro de ativo})}_{=\text{ROA (retorno sobre os ativos)}}$$

% margem de lucro = Lucro líquido/vendas

% giro de ativo = vendas/total do ativo

% alavancagem financeira = total do ativo/patrimônio líquido, conforme Martines (2001).

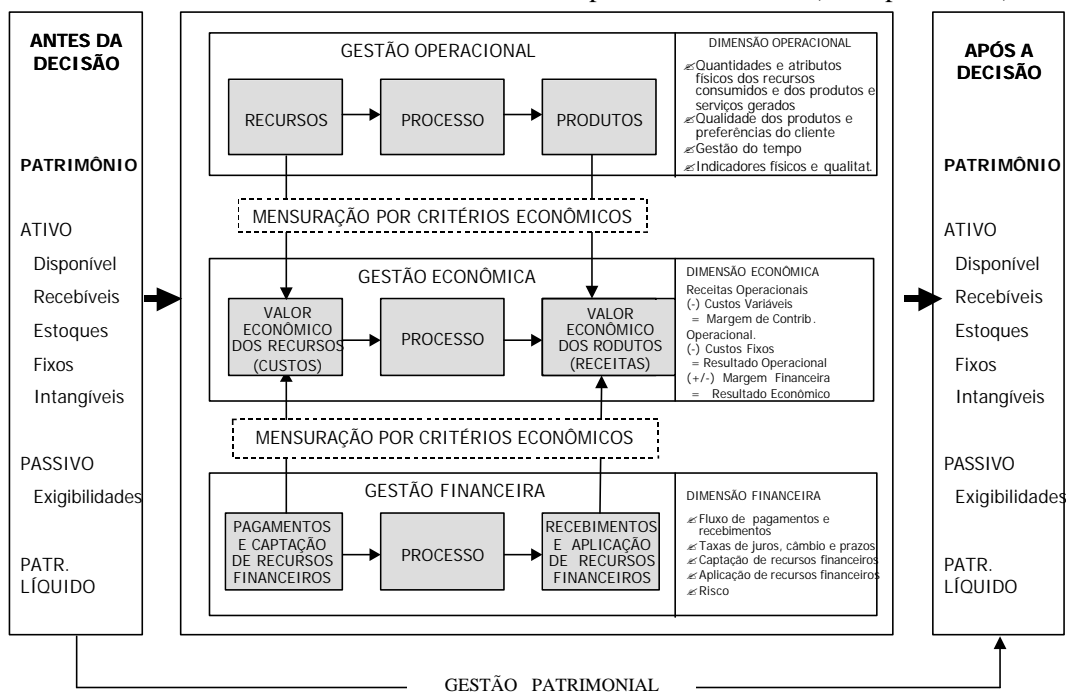
Catelli e Santos, apresenta o trabalho baseado no Sistema de Gestão Econômica –Gecon – desenvolvido na FEA-USP, www.gecon.com.br, e fundamenta-se no conceito econômico de custo de oportunidade, focado na postura de busca e escolha da melhor alternativa competitiva de mercado, como critério básico

para todas as decisões. Esta metodologia, segundo os autores, permite superar as limitações dos índices e ranking físicos e qualitativos, como o encontrado no BSC. Exprime-se economicamente a criação de valor em cada decisão, mensurado por custos de oportunidade, dados pela melhor alternativa rejeitada no processo e escolha.

Lucro Contábil versus Lucro Econômico

LUCRO CONTÁBIL	LUCRO ECONÔMICO
Maior objetividade	Maior subjetividade
Apurado pelo confronto entre receitas realizadas pelas vendas e custos consumidos (ativos expirados).	Apuração pelo incremento no valor presente do patrimônio líquido.
Os ativos são avaliados na base de custos originais.	Os ativos são avaliados pelo valor presente do fluxo de benefícios futuros.
Ênfase em custos.	Ênfase em valores.
Os ganhos são reconhecidos apenas na realização pela venda.	Reconhecimento de ganhos quando identificados nos ativos, com base no mercado.
Não se efetuam ajustes em função de mudanças nos níveis de preços dos bens na economia.	São efetuados ajustes devidos a mudanças nos níveis de preços dos bens na economia.
Vinculação do lucro à condição de distribuição de dividendos.	Vinculação do lucro à condição de aumento da riqueza, independentemente da condição de distribuição de dividendos.
Não reconhecimento do "Goodwill"	Reconhecimento do "Goodwill".
Utilização de regras e de critérios tradicionais.	Utilização de regras e critérios econômicos.

Fonte: adaptado de Guerreiro (1992 p.196-197).



Fonte: Catelli et al (1999)

Modelo do Processo de Decisão com base no Sistema de Gestão Econômica

Zaccarelli (2005) apud Thomas A. Stewart, o capital intelectual nas ações negociadas na Bolsa de Nova Iorque é de uma a oito vezes maior do que o capital contabilizado, em média 3,4 vezes.

O que levam as empresas ao sucesso é a criação de vantagens competitivas, as idéias que tem alto valor são aquelas que originam as vantagens competitivas, Zaccarelli (2005 p26).

Não há metodologia direta para medir o valor da vantagem competitiva, a forma indireta consiste em calcular quanto uma determinada vantagem competitiva aumenta o valor da empresa.

Migração Valor: quem tem a vantagem competitiva “atrai” o valor das empresas concorrentes que ficam em desvantagem.

“De uma forma geral, podemos afirmar que conhecer o valor de algo só tem interesse se o valor mudar uma decisão”. (Zaccarelli, 2005, p34)

4. Conclusões e Recomendações:

A criação de Valor é um processo complexo, mutante, influenciado pelo ambiente, pelas percepções dos clientes. Com Porter, escola estratégica do Posicionamento, inicia-se um processo estruturado de criação de valor com base na Cadeia de Valor buscando interna (atividades primarias) e externamente (Sistema de valor) a otimização do custo total e da diferenciação, pilares da vantagem competitiva do modelo de Porter. Com base neste modelo surgiram as Cadeias de Suprimentos, que permitiram aumentar a eficiência, reduzindo custos, tempos, estoques, e redesenhando o processo de criação e fabricação de produtos, porem o modelo continua a ser da empresa criando valor e o mercado troca valor (produtos/serviços), e o consumidor/cliente são passivos e entendidos como um alvo de demanda para as ofertas da empresa.. O impacto desta estratégia de criação de valor ocorre em mercados onde há grande oferta de produtos/serviços, onde o consumidor está conectado, interligado em redes, e não se satisfaz mais com o que lhe é ofertado, ele quer influenciar, participar, interferir, co-criar naquilo que lhe ofertado, quer passar de consumidor essencialmente de produtos a consumidor de

experiências, onde o produto é um coadjuvante do ambiente de experiências particulares e únicas para aquele consumidor, segundo Prahalad, a co-criação de valor expõe as desconexões entre a mentalidade das empresas e a mentalidade dos consumidores nos pontos de interação consumidores-empresa e este é o desafio das empresas que precisam buscar soluções que envolvam a participação dos consumidores, dos fornecedores, dos parceiros, dos complementadores/competidores na criação de ambientes em rede que possam criar as condições do consumidor criar valor através de sua experiência pessoal e única naquele momento do tempo, espaço e Contexto. Entre Porter e Prahalad temos toda a evolução do pensamento estratégico passando pelas diversas escolas do Posicionamento a escola de Configuração, o que nos é mostrado é caminhamos para um ambiente com mudanças cada vez mais rápidas, onde a vantagem competitiva é temporária, onde negócios passam a ter ciclos mais curtos como ocorrer com produtos, onde os ativos mais importantes das empresas passam a ser os intangíveis, onde a estratégia para criar valor precisa estar continuamente se recriando, e as formas de medir a criação de valor precisam ser revistas com modelos que permitam considerem os ativos intangíveis tanto na mensuração para criação de valor como para auxiliar nos processos de tomada de decisão com base nesta nova base de valor. O BSC de Kaplan e Norton como o Sistema de Gestão Econômica, Gecon, proposto por Catelli (FEA-USP), são as ferramentas para este processo de mensuração da criação de valor, está ultima ferramenta de gestão, Gecon, é um modelo de atuação, que compreende um sistema de informação baseado em gestão por resultados econômicos, que visa mensurar o EVA (Valor Econômico da Empresa) a qualquer momento. Este modelo de gestão permite a simulação, o planejamento e o controle da atuação da entidade com base na evolução do valor adicionado, apesar dos artigos de estudo apresentados no site precisaria ter o seu escopo de aplicação ampliado para que se possa avaliar as vantagens mencionadas pelo autor em relação ao BSC contra as suas limitações que não ficam explicitadas na presente pesquisa realizada.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, Chris. (2006, Aug 2). *The long Tail: Why the Future of Business is selling Less of More*. Revista Exame pp 873, p.80.

Ballou, Ronald H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos*; trad. Elias Pereira. 4ed – Porto Alegre: Bookman, 2001.

Bovet, David. Martha, Joseph. *Redes de Valor*; trad. Márcia Tadeu. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

Brooking, A. *Intellectual capital: core asset for the third millenium enterprise*. London: Thomson Business Press, 1997.

Catelli, Armando; **Santos**, Edilene Santana. *Competitividade, criação de valor e gestão econômica*. Artigo extraído do site : <http://www.gecon.com.br/uruguai2.doc> em 02/07/2006.

Chopra, Sunil; **Meindl**, Peter. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos : Estratégia, Planejamento e Operação*. Trad. Claudia Freire. – São Paulo: Prentice Hall, 2003.

Christopher, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. Trad. Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: pioneira, 1997.

D’Aveni, Richard A. *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*; trad. Bazán Tecnologia e lingüística – Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Drucker, Peter F. *Sociedade Pós Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. *Manufacturing Renaissance*. Boston: Harvard Business Review Books, 1995

_____. *The age of discontinuity*. New York: Harper Colophon Books, 1978.

Edvinsson, L. Malone, M. *Intellectual capital: realizing your company’s true value by finding its hidden roots*. New York: Harper Collins Publishers, 1997

Faria, Ana Cristina de. Costa, Maria de Fátima. *Gestão de custos logísticos*. São Paulo: Atlas, 2005.

Gattorna, John L. *The Gower handbook of logistics and distribution management*. 4.ed Vermont, Reino Unido: Gower, 1990

Limeira, Tânia Maria Vidigal. *O marketing na internet com casos brasileiros*. São Paulo: Saraiva, 2003.

Kaplan, Robert S.; **Norton**, David P. *A Estratégia em ação: balanced scorecard*. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio Janeiro: Elsevier, 1997. Original: The balanced scorecard.

_____. *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio Janeiro: Elsevier, 2004. Original: Strategic Maps

Kotler, Philip; **Jain**, Dipak C.; **Maesincee**, Suvit. *Marketing em ação: uma nova abordagem para lucrar, crescer e reinventar*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio Janeiro: Campus, 2002. Original: Marketing moves.

Hamel, G.; **Prahalad**, C.K. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994

Houaiss. Dicionário on line. Versão on-line, site: <http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbeta=valor>, acessado em Julho 2006

HSM Management. (2004 Sept-Oct). *Estratégias da Sony e da REI no processo de criação de valor*. HSM Managment pp.46, p.56-62.

Martines, Antonio L. et al. *Custo de Oportunidade, custo de capital, juros sobre o capital próprio, EVA? e MVA?* . In: Martins, Eliseu. Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica. São Paulo: Atlas, 2001.

McKenna, Regis. *Competindo em tempo real*; trad. Luiz Euclides – Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Moser, Ted. (2001, Jan-Feb). *Os novos extremos dos clientes*. HSM management, p68.

Nalebuff, Barry; **Brandenburger**, Adam M. *Co-operação: um conceito revolucionário que combina competição com cooperação*. Trad. Alberto Lopes. - Rio de Janeiro: Rocco, 1996. Original: Co-opetition

Nonaka, Ikujiro; **Takeushi**, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. - Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. Original: The Knowledge-Creating Company.

Normann, Richard; **Ramirez**, Rafael. *Da cadeia de Valor à constelação de valor*. Artigo publicado no livro Gestão Estratégica, organizado por Martius Vicente Rodrigues – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Coletânea de artigos da Harvard Business Review.

Prahalad, C.K; **Ramaswamy**, Venkat. *O futuro da competição: como desenvolver diferenças inovadoras em parcerias com os clientes*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Porter, Michel. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Trad. Elizabeth Maria Pinho Braga. – Rio de Janeiro: Campus, 1990. Original: Competitive Advantage, 1985.

_____. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Trad. Elizabeth Maria Pinho Braga. - 7ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1986. Original: Competitive Strategy, 1980.

Richers, Raimar. *Marketing: uma visão brasileira*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

Sveiby, K.E. *The new Organization Wealth: managing and measuring knowledge-based assets*. São Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc., 1997

Simchi -Levi, David; **Kaminsky**, Philip; **Simchi -Levi**, Edith. *Cadeia de suprimentos: projeto e gestão*; trad. Marcelo Klippel. – Porto Alegre: BOKKMAN, 2003.

Slywotzky, Adrian. *Value Migration: how to think several moves ahead of the competition*. Harvard Business Press, 1995

Stalk, G., **Evans**, P., **Shulman**, L.E. (1992, Mar-Apr). *Competing on Capabilities: The new rule of corporate Strategy*. Harvard Business Review, p57-69.

Stewart III, Bennet G. *The quest of value: The EVA*. New York: Harper Collins, 1990

Terra, Jose Cláudio C. *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

Zaccarelli, Sergio B. *Estratégia e sucesso nas empresas* – São Paulo: Saraiva, 2005.