

1

Introdução

1.1

Definição do Problema

Com o avanço da tecnologia e a conseqüente globalização da economia, houve um relevante estreitamento das distâncias geográficas e culturais. Grandes empresas admitiram o capital intelectual como primordial para o progresso do negócio moderno. As empresas na busca de desenvolver formas de controlar e de medir seus resultados de desempenho financeiro evidenciaram que indicadores financeiros tradicionais como: o rendimento, o fluxo de dinheiro ou a renda não refletiam a situação real existente. Em função desses fatos, diversas organizações recorreram a novas ferramentas para monitorar o capital intelectual dos recursos e como ele proporciona a criação de valor e riqueza para os acionistas.

Essa criação de valor para a empresa significa em essência elevar o valor da empresa, portanto o termo adicionado está empregado no sentido de “algo mais”. Todavia, a criação de valor para o acionista é uma batalha que se ganha dia-a-dia com muita criatividade para identificar, analisar e implantar projetos que adicionem valor para os acionistas. Projetos que ofereçam uma taxa de retorno superior ao custo de oportunidade que estes acionistas teriam, caso investissem seus recursos em outras opções do mercado financeiro.

O EVA (Valor Econômico Agregado), é uma forma de medir a verdadeira lucratividade das operações. O custo de capital de terceiros (a despesa de juros) é deduzido quando os contadores calculam o lucro líquido, mas nenhum custo é deduzido para levar em conta o custo do capital próprio. Portanto, num sentido econômico, o lucro líquido superestima o “verdadeiro” lucro. O EVA é uma estimativa do verdadeiro lucro econômico da empresa e difere do lucro contábil e sobrepõe essa deficiência da contabilidade tradicional. O EVA é encontrado tornando-se o lucro operacional depois dos impostos e subtraindo o custo anual de todo o capital que a empresa utiliza. (Brigham, Gapenski, Ehrhardt, 2000)

O argumento parece incontestável: em um mundo descontínuo, a inovação estratégica é o segredo para criação da riqueza. Muitas empresas estão preocupadas com o EVA, mas o EVA – ganhar mais do que seu custo de capital – é apenas o ponto de partida. A meta não é ganhar mais do que seu custo de capital; é capturar uma participação desproporcional da criação de riqueza do setor. Uma maneira de medir a participação na criação da riqueza é comparar a participação atual de uma empresa na capitalização total de mercado de todas as empresas em um determinado domínio competitivo com sua participação na capitalização de mercado dez anos antes. (Hammel, 2002)

O capital intelectual ganhou importância como um instrumento da direção nas empresas no conhecimento novo para controlar, medir e melhorar recursos intangíveis nas organizações. E em condição de ambiente favorável, conduzir a um processo de inovação de base tecnológica, transformando-se em uma arma estratégica poderosa para o seu crescimento. (Nonaka, Takeuchi, 1997)

Uma organização processa informações a partir do ambiente externo, para se adaptar a novas circunstâncias. Embora tenha demonstrado sua eficácia no sentido de explicar como as organizações funcionam, tal visão tem uma limitação fundamental. Ela não explica a inovação. Quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto às soluções e, nesse processo, recriar seu meio. (Nonaka, Takeuchi, 1997)

O ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupe um lugar distintivo é valorizado nas mentes dos consumidores alvo. Para que tal posicionamento seja possível, é necessário que a empresa apresente diferenças claras em relação aos concorrentes, e também, que decida quantas e quais diferenças vai promover. Portanto é essencial que a empresa tenha claro em que medida diferencia-se de seu concorrente antes de posicionar-se de maneira adequada perante o cliente. (Kotler, 1996)

Num outro ponto de vista a primeira abordagem toma a estrutura da indústria como dada e ajusta os pontos fortes e fracos da companhia a esta estrutura. A estratégia pode ser vista como a construção de defesas contra as

forças competitivas ou como a determinação de posições na indústria onde estas forças sejam mais fracas. (Porter, 1986)

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. Esta relação entre competitividade e criação de valor caracteriza a eficácia da empresa, no ambiente hiper-competitivo, como sua capacidade de competir criando valor sustentável no tempo. (Porter, 1986)

O conhecimento das capacidades da companhia e das causas das forças competitivas colocará em destaque as áreas em que a companhia deve enfrentar a concorrência e aquelas em que deve evitá-la. (Porter, 1986)

Analisando o cenário empresarial brasileiro, observa -se que a grande maioria das empresas está calcada num modelo de gestão com controle familiar, característica típica de vários países emergentes. Esta característica vem sendo alterada pelo ingresso no país de grupos econômicos com sede em economias mais desenvolvidas e com modelos de gestão que estabelecem compromissos do seu corpo diretivo com a criação de valor para a empresa, substituindo o modelo familiar que premia colaboradores mais por sua lealdade e obediência do que pelo desempenho financeiro.

Este modelo de gestão alinha interesses dos gerentes com o dos proprietários, fazendo com que os primeiros busquem em todas as suas ações a geração de valor para os proprietários e este por sua vez remuneram seus principais executivos pela contribuição de cada um na geração de valor, ou maximização da riqueza dos proprietários.

Após a contextualização do problema, esse estudo se propõe a responder:
Como a criação de valor influencia o posicionamento estratégico das empresas do Grupo RCH desde a sua fundação até os dias de hoje?

1.2

Objetivos Final e Intermediário

A pesquisa tem como objetivo principal: **Identificar os principais atributos valorizados, traçar uma linha do tempo que evidencia a criação de valor e caracterizar a mudança no posicionamento estratégico das empresas do Grupo RCH.**

Para que esse objetivo principal da pesquisa possa ser atingido, há necessidade de definir outros objetivos intermediários:

- Buscar na revisão da literatura as contribuições dos pesquisadores sobre criação de valor, inovação de valor, posicionamento estratégico e modelo Delta;
- Identificar os atributos percebidos pelos gestores e pelos principais fornecedores e clientes das empresas do Grupo RCH;
- Analisar os efeitos da criação de valor das empresas do Grupo RCH;
- Analisar como a criação de valor impacta no posicionamento das empresas do Grupo RCH.

1.3

Delimitação do Estudo

O estudo pretende abordar, a luz do modelo Delta proposto por (Hax & Wilde II, 2002), o processo de mudança do posicionamento estratégico do Grupo de empresas RCH desde sua fundação em 1985 até o ano de 2006. Para tanto a atenção será fixada na demarcação dos principais eventos de criação de valor ao longo da existência das empresas do Grupo.

O estudo estará restrito às empresas, e mais especificamente ao enfoque dos gestores e dos principais fornecedores e clientes das empresas do Grupo RCH.

1.4

Relevância do Estudo

No nível empresarial, o intuito da pesquisa é conseguir subsídios relevantes para que os gestores de empresas inseridas no mercado de automação industrial possam levar em conta, na tomada de decisão, a influência da criação de valor no posicionamento estratégico da empresa.

O presente trabalho pretende trazer novas informações às pesquisas, procurando entender as implicações da criação de valor no posicionamento estratégico das empresas.

1.5

Estrutura da Dissertação

A dissertação está estruturada em 6 capítulos. O Capítulo 1 é relativo à introdução. Desenvolveu-se a contextualização do problema para alcançar os seus objetivos final e intermediário, onde deverão ser respondidas as questões relevantes levantadas pelo estudo; a delimitação da pesquisa e a relevância do estudo.

O Capítulo 2 é relativo à Revisão Bibliográfica ou Referencial Teórico que dá sustentação à pesquisa e inclui os resultados da revisão da literatura, as definições dos conceitos centrais e o arcabouço teórico de análise dos dados.

No capítulo 3, apresenta-se o grupo de empresas RCH.

No capítulo 4, descreve-se a Metodologia de Pesquisa adotada: o tipo de investigação, seleção das fontes de dados, a coleta de dados, o tratamento de dados e as limitações metodológicas.

No capítulo 5, apresentam-se os resultados da pesquisa sob a ótica do referencial teórico e são feitas considerações finais.

No Capítulo 6, aborda-se a contribuição dos resultados no estudo de caso para atingir os objetivos principais e intermediários da pesquisa, fornecendo conclusões e recomendações para trabalhos futuros.