

# CONECTANDO ESTRATÉGIA E FINANÇAS PARA CRIAR O MÁXIMO DE VALOR PARA A SUA AGROREVENDA

*Autor: Adriano Amui - Publicado na Revista AgroRevenda, em agosto de 2016*

Este é o sexto artigo sequencial que escrevo para vocês junto à Agrorevenda. Neste momento, quero integrar dois aspectos que são reputados como importantes por 100 em cada 100 agrorrevendas.

Entretanto, são objeto de assombro quando se pensa em colocar em prática com a regularidade e a intensidade necessárias. Muito já falamos a respeito dos benefícios de manter uma estratégia bem desenvolvida e diferenciada para o seu negócio.

Da mesma forma, a maioria de nós já vivenciou a força proporcionada por uma sólida compreensão e pela gestão dos drivers financeiros de uma empresa. Então, por que, muitas vezes, vemos essas duas mais importantes disciplinas dos negócios se comportarem de maneira praticamente independente em diversas organizações, como se uma não tivesse nada a ver com a outra?

A resposta da pergunta acima começa com as respostas das três perguntas a seguir:

Como líder empresarial, você:

1. Sabe qual é o valor de sua organização hoje? 2
2. Sabe o que gera valor em sua organização?
3. Tenta efetivamente conectar a sua estratégia com este valor?

Como líder empresarial que está lendo o texto para si mesmo, você deve estar tendo dificuldade para dar uma resposta afirmativa sincera para alguma ou todas essas perguntas. Nunca estamos sozinhos, mas é pouco provável que algum dia sejamos capazes de maximizar valor se não compreendermos o que foi mencionado acima. Além disso, levando em conta que o Valor da Empresa (em termos mais simples, o valor que alguém pagaria para comprar o seu negócio hoje) é, sem dúvida, a métrica financeira mais importante a ser administrada pela companhia, compreender como a sua estratégia o influencia é de suma importância.

Baseando-se nos processos estratégicos comprovados e em exemplos dos melhores líderes internacionais, este artigo oferece ideias sobre um processo sistemático que ajudará você a:

- Vincular sua estratégia aos resultados financeiros previstos;
- Responder afirmativamente com segurança às três perguntas acima;
- Começar o processo de maximização do Valor de sua Empresa.

Já existem muitas ferramentas sólidas e eficazes o bastante para auxiliar as organizações no processo de Planejamento Estratégico e no processo de Gestão Financeira Estratégica; portanto, o desafio não é recriá-las, mas sim “vinculá-las” de uma forma sistemática e lógica. Com o sucesso dos resultados, as organizações serão capazes de compreender muito mais claramente “a causa e o efeito” de suas diversas iniciativas estratégicas e dos diferenciais de seu modelo de negócios no valor geral da empresa.

A melhor maneira de vincular adequadamente Estratégia e Finanças é avaliar a ligação em cada etapa vital do processo de Planejamento Estratégico em si. Esse processo é composto por quatro etapas:

1. A Visão de longo prazo (Intenção Estratégica) da organização;
2. Os aspectos fundamentais do(s) modelo(s) de negócios que distinguem a empresa;
3. Os resultados/atividades principais que impulsionam o modelo de negócios;
4. Os principais indicadores de atraso e de alavancagem para obter sucesso;

Qualquer estratégia poderosa começa com uma Declaração de Visão de longo prazo (ora denominada Declaração de Intenção Estratégica) para a organização, que seja inspiradora e merecedora dos esforços que todos fazem para alcançá-la. Embora cada organização venha a ter, e deva ter, uma Declaração de Visão distinta e exclusiva, é muito mais útil e eficiente sempre enquadrar a Visão Financeira como “Valor”, ou, precisamente, “Valor da Empresa”.

Também é bastante útil definir o “Valor da Empresa” como “o valor que outra empresa pagaria por sua empresa hoje”. Visão Financeira = Valor da Empresa Uma abordagem financeira tradicional mais voltada para isso pode, geralmente, ignorar fatores qualitativos.

Mas se o Valor da Empresa for calculado integral e adequadamente, ele realmente buscará quantificar o valor geral que esses fatores qualitativos, combinados com os quantitativos, trazem para a equação.

Todos esses fatores qualitativos residem na variável de avaliação que prefiro chamar de "Fator X". "Fator X" é o nome adequado para essa variável de suma importância, que costuma ser o "elo perdido" nas tentativas tradicionais de definir o Valor da Empresa, e tem um efeito multiplicador pelo qual consegue ampliar muitas vezes o valor contábil implícito de uma organização quando houver "Fatores X" qualitativos significativos no modelo de negócios e na estratégia da empresa.

Podemos, então, pensar na equação de Valor da Empresa em termos do modelo de fluxo de caixa descontado tradicional, que prevê o fluxo de caixa líquido de uma organização, aplica um valor final em algum momento no futuro distante e aplica uma taxa de desconto de retorno nos fluxos de caixa.

Para facilitar a compreensão universal desta abordagem e torná-la mais relevante para a análise acima sobre os principais drivers de valor, podemos simplificar a equação para: (Fluxo de caixa líquido de 5 anos) x (Fator de risco) x ("Fator X").

É importante que tanto o "Fator X" como o Fator de Risco, e também os fluxos de caixa líquidos de cinco anos, sejam derivados de um processo sistemático para controlar o impacto do modelo de negócios e das iniciativas estratégicas em cada um, conectando, assim os processos estratégicos e financeiros e fornecendo um número de Valor da Empresa fundamentado em uma base sólida. Em vez de ignorar a determinação do Valor da Empresa, estas desfrutarão de um benefício extraordinário se tiverem a disciplina de tentar calcular o melhor modelo para ele, como um primeiro passo para vincular a sua Estratégia a seus resultados financeiros.

A segunda etapa do processo de Planejamento Estratégico é a determinação de um modelo de negócios e de um plano de ação que diferenciem uma empresa e concedam vantagem competitiva no mercado.

É necessário haver um vínculo mais completo e apropriado entre o modelo de negócios estratégico e o equivalente financeiro para garantir a maximização de valor. Uma forma eficiente de conquistar isso é identificar sistematicamente os impactos financeiros esperados dos componentes do modelo de negócios sobre as

receitas e custos e, em seguida, adicionar esse impacto esperado às outras duas variáveis da Equação de Valor - o Fator de Risco e o "Fator X".

Essa etapa de controlar sistematicamente os elementos do modelo de negócios para os drivers de Valor da Empresa é fundamental para garantir que o modelo desenvolvido realmente apresente os retornos - mais altos que a média - esperados da vantagem competitiva que um modelo de negócios estratégico supostamente deve gerar.

Priorizar o desenvolvimento do modelo de negócios dependerá também da determinação de até que ponto cada componente direciona valor. Vale destacar, sobretudo, que as receitas e os custos possuem "Fatores X" aplicados a eles, não apenas as receitas.

Trata-se de mais um reflexo do fato de ambas as iniciativas estratégicas de custo e receita poderem melhorar a vantagem competitiva e sustentabilidade. Garante, portanto, que seja alcançado o objetivo de vincular sistematicamente todos os aspectos de estratégia com todos os aspectos de finanças.

Um balanced scorecard representa parte essencial de qualquer Plano Estratégico de sucesso, e, também, é parte essencial de qualquer empenho de gestão financeira. Se a estratégia de uma organização for diferenciada, focada e claramente articulada, as principais metas que precisam ser alcançadas, e, portanto, medidas para garantir o seu sucesso, devem ser óbvias e evidentes.

Da mesma forma, se a estratégia e os principais componentes do Modelo de Negócios estiverem sistematicamente vinculados aos respectivos resultados financeiros de acordo com as discussões anteriores, já existe um mapa para estabelecer os indicadores de tendência que precisam ser monitorados para garantir o cumprimento das metas finais.

A eficácia de um balanced scorecard já foi comprovada e o seu resultado predomina hoje na maioria das organizações. No entanto, o que define as abordagens absolutamente melhores nessa área são os scorecards que não são apenas equilibrados nas quatro principais áreas genéricas - clientes, financeira, processos e aprendizado/ crescimento, mas também são originadas e vinculadas aos principais componentes de estratégias e de modelo de negócios que se destinam a diferenciar a empresa de seus concorrentes.

Outra característica das melhores práticas nesta área é a capacidade de medir os aspectos intangíveis que, muitas vezes, são uma marca registrada dos componentes do “Fator X” abordados anteriormente. O antigo axioma “não se administra o que não se mede” aplica-se também ao vínculo entre estratégia e finanças.

A maioria das organizações possui uma capacidade de pensar estrategicamente e, também, possui a capacidade de gestão financeira sólida. Contudo, são essas as organizações que conseguem garantir que esses recursos sejam conectados e utilizados para conduzir a verdadeira criação de valor; isso, em última análise, faz com que se tornem líderes de seu segmento.

Devido à maneira de ser do comportamento humano e organizacional, as empresas precisam estar alertas aos processos que ocorrem de forma independente e sem um contexto apropriado.

A Estratégia da Empresa é, sem dúvida, o contexto mais importante, e o Valor da Empresa é, sem dúvida, o resultado concreto mais importante dessa Estratégia. Portanto, conectar os dois, de forma sistemática e integral, é de suma importância para a conquista do máximo sucesso da organização e dos stakeholders que ela representa, em sua forma mais ampla. Creio que já há provocações suficientes para a sua reflexão até a próxima edição, quando trarei outras tantas, e assim vamos juntos discutindo sobre como construir a agorrevenda do futuro.

Se você ficou com alguma dúvida, discorda deste assunto, quer discuti-lo um pouco mais ou quer contar o seu ponto de vista, escreva e fale comigo.