

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Departamento de Economia, Contabilidade e  
Administração**

**O LUCRO ECONÔMICO COMO  
INSTRUMENTO PARA O PLANO  
ESTRATÉGICO EMPRESARIAL**

**Denise Maria Ribeiro**

Monografia apresentada à Pró-Reitoria de  
Pesquisa e de Pós Graduação da  
Universidade de Taubaté, como parte dos  
requisitos para obtenção do Certificado de  
Especialização pelo Curso de MBA em  
Finanças e Contabilidade

**Taubaté – SP**

**2000**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Departamento de Economia, Contabilidade e  
Administração**

**O LUCRO ECONÔMICO COMO  
INSTRUMENTO PARA O PLANO  
ESTRATÉGICO EMPRESARIAL**

**Denise Maria Ribeiro**

Monografia apresentada à Pró-Reitoria de Pesquisa e de Pós Graduação da Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para obtenção do Certificado de Especialização pelo Curso de MBA em Finanças e Contabilidade

Área de Concentração: Finanças e Contabilidade

Orientador: Prof. João Carlos Castilho

**Taubaté – SP**

**2000**

RIBEIRO, D. M. *O Lucro Econômico como Instrumento para o Plano Estratégico Empresarial*. Taubaté, 2000. 58p. Monografia – Universidade de Taubaté.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

**Assinatura**

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_

Aos meus pais,

Laércio e Neuza

## AGRADECIMENTOS

Registro aqui meus mais expressivos agradecimentos a quantos, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização e êxito deste trabalho.

Agradeço primeiramente ao Prof. João Carlos Castilho Garcia, pela orientação e pela confiança. Meus sinceros agradecimentos à sua dedicação e aos seus exemplos de competência e profissionalismo.

Sou grata a todos os colegas do curso MBA Finanças e Contabilidade, com os quais convivi durante esse período, o que nos tornou mais unidos para a luta por uma carreira profissional de sucesso.

Quero enfatizar meu reconhecimento à Universidade de Taubaté e aos professores com os quais tive contato, e que participaram, mesmo que indiretamente, na concepção deste trabalho. Meu respeito e admiração a todos pelos conhecimentos e experiências transmitidos.

Certamente sem a ajuda de todas essas pessoas este trabalho não teria sido concluído. Àqueles que por ventura não tenham sido citados, quero mencionar os meus sinceros agradecimentos.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1	Visão Sistêmica do Modelo de Gestão	21
Quadro 3.2	Planejamento Estratégico x Planejamento Operacional	26
Quadro 4.1	Lucro Contábil x Lucro Econômico	35
Quadro 6.1	Direcionadores de Valor	55
Quadro 6.2	Dimensões da Estratégia	56

## SUMÁRIO

Resumo	8
Capítulo 1 Introdução	10
Capítulo 2 Metodologia	13
Capítulo 3 Revisão Bibliográfica	15
3.1. Economia Financeira e Administração Financeira	16
3.2. Administração Estratégica	18
3.3. Modelo de Gestão	19
3.4. Gestão Empresarial	21
3.4.1. Planejamento	24
3.4.2. Execução	26
3.4.3. Controle	27
Capítulo 4 Gestão Empresarial por Resultado Econômico	29
4.1. Gecon	30
4.2. Resultado Econômico	32
4.2.1. Lucro Contábil e Lucro Econômico	34
4.2.2. Problemáticas na Mensuração do Lucro Econômico	36
Capítulo 5 Avaliação de Desempenho	38
5.1. Conceito e Processo de Avaliação de Desempenho	39
5.1.1. Responsabilidade e Autoridade	42
5.2. Avaliação de Desempenho como instrumento de Gestão	43
Capítulo 6 Criação de Valor para a Empresa	47
6.1. Valor Econômico Agregado	48
6.2. Custo de Oportunidade	51
6.3. Modelo de Gestão baseada no Valor	52
Capítulo 7 Planejamento Estratégico x Lucro Econômico	57
Capítulo 8 Conclusão	60
Referências Bibliográficas	62
Abstract	65



RIBEIRO, D. M. *O Lucro Econômico como Instrumento para o Plano Estratégico Empresarial*. Taubaté, 2000. 65p. Monografia – Universidade de Taubaté.

## **RESUMO**

**ESTE TRABALHO TEM POR OBJETIVO DEMONSTRAR A IMPORTÂNCIA DO LUCRO ECONÔMICO E DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, DENTRO DO PROCESSO DE GESTÃO DA EMPRESA, INSERIDA NUM AMBIENTE DE MUDANÇAS RÁPIDAS, COMPLEXAS E CONTÍNUAS, SERVINDO COMO EFICIENTES INSTRUMENTOS PARA TOMADA DE DECISÃO, E CONTRIBUINDO PARA A EFICÁCIA DE TODAS AS SUAS ATIVIDADES.**

**O LUCRO ECONÔMICO É ANALISADO COMO UM INSTRUMENTO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL, PROMOVENDO A GERAÇÃO MAIS ADEQUADA DE RESULTADOS.**

**A empresa, vivenciando um contexto globalizado e competitivo, necessita de agilidade nas suas decisões, o que requer clara definição de seus objetivos, através**

**principalmente de um adequado desempenho em todas as fases de planejamento, execução e controle, o que, segundo demonstrado no decorrer do trabalho, poderá ser atingido utilizando-se um planejamento estratégico que contemple o lucro econômico, tendo como resultados a geração de valor e maximização dos ganhos dos acionistas.**

**Dessa forma, o desenvolvimento do trabalho se dá através da discussão de dois assuntos principais: a geração de valor através da apuração do lucro econômico e o plano estratégico empresarial.**

**Para que haja um perfeito entendimento dos assuntos apontados, são abordados alguns aspectos da Administração Financeira, da importância do processo de tomada de decisão e da avaliação de desempenho. Destaca-se também o gerenciamento por valor e a utilização de conceitos como Gestão Econômica, resultado e lucro econômico, EVA<sup>â</sup>, com o objetivo de levar a empresa à adaptação e sobrevivência dentro de um ambiente globalizado.**

**Palavras – chave: Planejamento Estratégico, lucro econômico, avaliação de desempenho, geração de valor.**

## **CAPÍTULO 1**

### **INTRODUÇÃO**

#### **AS EMPRESAS ESTÃO ENTRANDO NUM NOVO SÉCULO COM MUITA FORÇA, ESPERANDO DESEMPENHO FINANCEIRO, CRESCIMENTO, ENFIM, SOBREVIVÊNCIA À CONCORRÊNCIA.**

O objetivo deste trabalho relaciona-se com o lucro econômico, uma vez que propõe estudar a estratégia de planejamento num ambiente de concorrência acirrada e global, primando sempre pela elevação e maximização do valor das ações da empresa no mercado, gerando desta forma maiores ganhos para os acionistas.

Para que os ganhos exigidos pelos acionistas sejam adequados e correspondam às suas expectativas, levando a empresa a uma situação favorável, propõe-se um planejamento estratégico no qual o lucro econômico será a medida de valor, expressando o desempenho da empresa em termos de geração de ganhos. Com um lucro econômico positivo a empresa estará agregando valor e atingindo seus objetivos.

Além de demonstrar a metodologia do lucro econômico e a estrutura empresarial para se aplicar um modelo de planejamento estratégico que contribua para o aumento

dos ganhos dos acionistas, tendo como medida de valor esse lucro econômico, o trabalho terá como objetivo esclarecer alguns pontos importantes, como: até que ponto o lucro econômico é uma medida eficaz para demonstrar o desempenho da empresa levando-a a uma vantagem competitiva; e quais os desafios em se aplicar um plano estratégico cujo desempenho será avaliado através do lucro econômico mensurado.

O trabalho será apresentado em oito partes, sendo que o primeiro capítulo trará uma breve introdução, definindo os objetivos do estudo e toda a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo discutirá a metodologia do trabalho, e o terceiro capítulo o embasamento teórico do assunto proposto, fornecendo uma visão resumida da economia financeira e administração estratégica. O capítulo apresentará também o mecanismo de gestão empresarial, desde o planejamento, passando pela fase de execução, até o controle, com o objetivo de esclarecer o funcionamento deste processo e a sua importância dentro da gestão empresarial.

No quarto capítulo relacionam-se os principais conceitos de gestão empresarial por resultado econômico, tais como o GECON, o resultado econômico, e algumas problemáticas na utilização da mensuração do lucro econômico como instrumento estratégico.

O capítulo 5 apresentará o conceito de avaliação de desempenho, para atender às necessidades de gestão da empresa, interagindo com os processos de planejamento, execução e controle, atuando como um instrumento de gestão.

O sexto capítulo faz uma breve discussão sobre os novos paradigmas das empresas, que adotam uma postura com enfoque na geração de valor com o objetivo de aumentar a riqueza dos acionistas ao longo dos períodos. Alguns conceitos sobre EVA<sup>®</sup> e custo de oportunidade também serão abordados nesse capítulo.

O capítulo 7 faz um breve comentário a respeito do planejamento estratégico empresarial e a utilização do lucro econômico como parte integrante desse processo de gestão.

O capítulo 8 trará as considerações finais do trabalho, os resultados obtidos, com as interpretações finais que fundamentarão o objetivo do trabalho.

**COM A DISTRIBUIÇÃO DOS CAPÍTULOS DEMONSTRADA,  
PRETENDE-SE, AO FINAL DO ESTUDO, DAR CONDIÇÕES AO  
GESTOR DE PREVER MUDANÇAS NO AMBIENTE DA EMPRESA,  
AVALIAR ESTRATÉGIAS ALTERNATIVAS, UNINDO OS OBJETIVOS  
DE DESEMPENHO À GERAÇÃO DE VALOR, COMPREENDER O QUE  
VALORIZA A EMPRESA, E IDENTIFICAR E BUSCAR SEMPRE  
OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO LUCRATIVO. ESTUDAR O  
TEMA PROPOSTO É DE EXTREMA IMPORTÂNCIA, POIS O  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O CONTROLE DE  
DESEMPENHO DOS RESULTADOS SÃO IMPRESCINDÍVEIS PARA A  
GESTÃO DA EMPRESA E PARA SUA SOBREVIVÊNCIA. QUANDO A  
GESTÃO OBJETIVA A VALORIZAÇÃO, AUMENTA A CAPACIDADE  
DE AGREGAR VALOR, FAZENDO COM QUE TODOS GANHEM: A  
EMPRESA, OS ACIONISTAS, OS FUNCIONÁRIOS E OS CLIENTES.**

## **CAPÍTULO 2**

### **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para desenvolvimento do trabalho foi a pesquisa bibliográfica, devido à extensão e abrangência do assunto, possibilitando a busca de respostas objetivas para as questões e problemas propostos. Esse tipo de pesquisa caracteriza-se por dados retirados principalmente de livros e revistas científicas, uma

vez que as fontes bibliográficas possibilitam que o trabalho obtenha um maior nível explicativo.

A utilização de pesquisa bibliográfica se mostrou bastante oportuna no contexto e desenvolvimento deste trabalho, uma vez que permite uma ampla visão do contexto onde se insere o tema proposto – o lucro econômico e administração estratégica, e das suas relações com outros conceitos que integram esse tema.

Toda a caracterização do problema foi baseada em pesquisas bibliográficas, selecionando uma bibliografia adequada e organizando todas as informações extraídas, para que proporcionasse condições de elaborar conclusões e críticas a respeito dos conceitos abordados no trabalho através de indução gradual.

O enfoque deste trabalho será dado pelo levantamento de teorias existentes sobre a adoção de um planejamento estratégico que contempla o resultado econômico, e se caracteriza como pesquisa bibliográfica, pois, no decorrer de sua elaboração utilizou-se de coleta, seleção e análise de dados já existentes como livros e revistas especializadas.



## **CAPÍTULO 3**

### **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Este capítulo trará uma breve discussão a respeito da importância da Economia Financeira e Administração Estratégica, área que engloba o tema principal deste trabalho, e de alguns mecanismos que direta ou indiretamente influenciam a administração de negócios dentro de uma empresa.

É importante analisar a Administração Estratégica e seu dinamismo, bem como a sua importância no processo de tomada de decisão financeira. As empresas estão

entrando no século XXI e se internacionalizando, e para estar sempre a frente em mercados extremamente competitivos tem-se que adotar uma filosofia de mudança e avanço constantes, o que requer uma administração estratégica apropriada e eficaz.

### **3.1. ECONOMIA FINANCEIRA E ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

A Economia Financeira é a área das Ciências Econômicas que estuda o comportamento das instituições financeiras, referindo-se aos estabelecimentos financeiros e a seus agentes, tais como bancos e instituições não bancárias de crédito.

As instituições financeiras dedicam-se à captação, intermediação e aplicação de recursos financeiros, podendo ser públicas ou privadas. Existem vários tipos de instituição financeira, cada qual com atividades e funções cujas normas operacionais são estabelecidas pelo Banco Central. São exemplos: Bancos Comerciais, Caixas Econômicas, Bancos Cooperativos, Cooperativas de Crédito, Bancos de Desenvolvimento e Investimento, Sociedades de Crédito e de Financiamento, Seguradoras, Corretoras, Sociedades de Arrendamento Mercantil.

Dentro da área financeira está a finança empresarial, que trata de toda a vida financeira da empresa. As empresas sofrem influências de todas as transformações que ocorrem dentro do setor financeiro das nações, de modo que à medida em que se amplia esse setor, expandem-se os negócios e cresce o sistema de crédito, amplia-se também a

necessidade de estruturação das empresas para as novas realidades e necessidades de mercado. Por esse motivo, torna-se primordial o estudo da economia financeira, para que se possa entender os mecanismos de tomada de decisão, bem como as estratégias utilizadas pelas empresas, para que estas atinjam seus objetivos.

Segundo Gitman (1997, P. 04), a Administração Financeira está inserida na área de Finanças, que pode ser definida como a arte de administrar fundos, ocupando-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos.

Ao analisar a Administração Financeira ao longo dos tempos, pode-se dizer que esta área de Finanças vem ganhando cada vez mais importância, devido, principalmente, às novas exigências da conjuntura mundial, com uma tendência explícita à globalização. Sobreviver dentro desse mercado exige acima de tudo planejamento e estruturação da empresa.

Gitman (1997, P. 16 a 18) afirma ainda que o objetivo básico das decisões financeiras é o valor da empresa a longo prazo, sendo que alguns pontos importantes devem ser considerados:

- A maximização dos lucros: providências que darão maior contribuição para a lucratividade total da empresa, e que envolvem: o timing – os retornos dos rendimentos sobre os fundos recebidos deverão ocorrer o mais rápido possível; o risco – a possibilidade de que os resultados realizados possam ser diferentes daqueles esperados; o fluxo de caixa – deve-se considerar que as receitas das empresas não representam fluxo de caixa disponível, uma vez que somente quando um aumento dos lucros é acompanhado por elevação do fluxo de caixa há a valorização da empresa.

- A maximização da riqueza dos acionistas: maximização da riqueza dos proprietários, onde os administradores financeiros devem implementar somente aquelas medidas das quais espera que se eleve o preço da ação. Deve-se ressaltar que o retorno e o risco são variáveis, chave para a decisão, no processo de maximização da riqueza.

### **3.2. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

De acordo com Leitão (1995, P. 41) a Administração Estratégica é uma atividade permanente e contínua que se desenvolve de modo ordenado, criativo e participativo, constituindo-se em um processo de aprendizado, em constante ajustamento com a cultura organizacional, visando permitir que a empresa alcance os objetivos que possibilitarão a otimização dos seus resultados no futuro, a despeito de mudanças aleatórias ou planejadas, que venham a ocorrer no ambiente em que ela atua.

Mc Donnell (1993, Parte III) afirma que o sistema de administração empregado por uma empresa é um ingrediente crucial de sua capacidade de resposta a mudanças no ambiente externo, porque determina o modo pelo qual a administração percebe os desafios, diagnostica seu impacto sobre a empresa, decide o que fazer e põe em prática suas decisões .

A atividade de administração estratégica, inserida no subsistema gerencial (preocupação com a orientação e o controle das atividades da organização) da empresa, preocupa-se com o estabelecimento de objetivos e metas para a organização e com a

manutenção de um conjunto de relações entre a organização e o ambiente, que lhe permitam perseguir seus objetivos, que sejam compatíveis com as potencialidades organizacionais, e que lhe possibilitem continuar a ser sensível às exigências do ambiente.

Mc Donnell (1993, Parte III: Itens 3.1 e 3.2) salienta que os produtos finais de uma gestão estratégica são:

- um potencial de crescimento futuro dos objetivos da empresa (recursos financeiros, humanos, informação e materiais), produtos finais de rentabilidade futura comprovada, e regras de comportamento social que permitam à organização continuar a alcançar seus objetivos.
- uma estrutura e uma dinâmica internas capazes de manter a sensibilidade a mudanças no ambiente externo. Isto requer: potencialidade de gestão para perceber e interpretar mudanças ambientais, juntamente com uma potencialidade de concepção e direção de respostas estratégicas; e potencialidade logística para projetar, desenvolver, testar e introduzir novos produtos e serviços.

A Administração Estratégica engloba três fases:

- Formulação da Estratégia: são desenvolvidas as atividades que permitem o levantamento da situação dos ambientes externo e interno da empresa, fixando as orientações que definirão a posição estratégica da empresa.
- Operacionalização da Estratégia: engloba duas etapas: 1) etapa tática, onde se define o quando e onde, e quem vai fazer, e 2) etapa operacional: quando as ações são levadas a efeito, tendo como produtos os resultados.

- Acompanhamento e Controle: esta fase permitirá a realimentação de todo o processo, conferindo-lhe dinamismo. Pressupõe uma atividade de avaliação não só do processo em si, mas também dos gerentes que o implementam.

### 3.3. MODELO DE GESTÃO

**O modelo de gestão serve como parâmetro para que os gestores possam tomar decisões dentro das empresas. O modelo define, considerando todas as características internas e externas da empresa – desde as crenças e valores dos próprios sócios, até o ramo de atividade e o mercado no qual está inserida – as linhas gerais a serem seguidas, para que possa atingir a sua eficácia, e sobreviver no mercado. Cada empresa adota um modelo de gestão diferente, que estará em concordância com as suas características e objetivos, bem como estará caracterizando todas as relações existentes nos processos de planejamento, execução e controle das atividades da empresa, facilitando o processo de tomada de decisão do gestor e a obtenção de resultados**

As diversas mudanças que estão se processando a nível do ambiente externo e interno das empresas, acelerou a modificação do modelo de gestão da empresa,

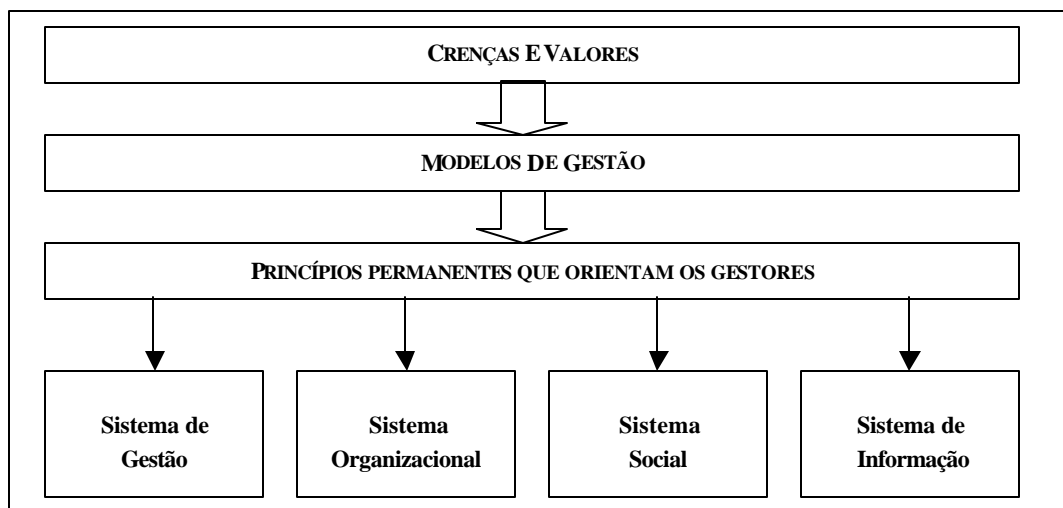
tomando-os mais ágeis e eficazes, atendendo às necessidades informativas de gestão empresarial atual.

Guerreiro (1989, P.229) define gestão como sendo a atuação da empresa no sentido de otimizar as relações entre recursos, operações, produtos/serviços, considerando neste esforço o comportamento das variáveis do ambiente externo e interno que impactam a empresa e os atributos dos recursos possuídos.

O modelo de gestão pratica esta definição, consubstanciando todo o conjunto de necessidades, expectativas, crenças, regras e valores tanto da empresa como do ambiente em ela está inserida, estipulando parâmetros e garantindo a consecução da missão e a continuidade da empresa, e sua consequente eficácia.

Sendo assim, o modelo de gestão promoverá condições de potencializar a atuação dos gestores, tratando de regras de relacionamento entre acionistas e gestores, evidenciando as preocupações em relação à condução dos negócios. O quadro 3.1 demonstra sistematicamente o modelo de gestão:

Quadro 3.1. Visão sistêmica do modelo de gestão



Fonte: CATELLI (1999, p.112)

É importante ressaltar que o modelo de gestão sempre existirá dentro de uma empresa, seja ela qual for, determinando a maneira como os gestores tratam e resolvem os problemas empresariais. No entanto, cada empresa adota um modelo diferenciado, que será definido de acordo com as suas características internas e externas, bem como de acordo com os objetivos e metas almejados por seus administradores.

O processo de gestão corresponde aos ciclos de planejamento, execução e controle, e trata-se fundamentalmente de um processo de tomada de decisões, que levam a empresa de encontro com os seus princípios de continuidade.

### **3.4. GESTÃO EMPRESARIAL**

De acordo com Pereira (1993, P.92) o processo de gestão corresponde às fases de planejamento, execução e controle das atividades empresariais. Na prática, a implementação desse processo decorre sempre do modelo de gestão da organização e, por isso, as suas características, conceitos, princípios e formas de implementação variam segundo crenças, valores e habilidades dos gestores da empresa.

A gestão empresarial é classificada segundo três aspectos, que se fazem presentes em todas as áreas da empresa, se inter-relacionando em cada um dos eventos ocorridos nas suas atividades:

- **Gestão Operacional:** caracteriza-se pela administração das atividades desenvolvidas na empresa que consomem recursos com o objetivo de gerar determinados produtos e serviços. Tem como preocupação o alcance dos melhores resultados possíveis,



através da eficiência dessas atividades na obtenção de produtos e serviços, cumprindo dessa forma, a sua respectiva missão.

De acordo com Leitão (1995, P.81) a finalidade da gestão operacional é otimizar as ações que operacionalizem a atual posição estratégica da empresa, de forma a alcançar os objetivos organizacionais com maior produtividade e a menores custos. Dessa forma, a cultura gerencial deverá estar orientada para a eficiência, minimizando riscos.

- **Gestão Financeira:** os recursos financeiros demandados pela empresa para condução de suas atividades, são introduzidos através do capital dos acionistas ou através de financiamentos de terceiros. A gestão financeira tem como finalidade gerenciar esse processo de captação de recursos de fontes externas à empresa e a disponibilidade destes para as diversas áreas. Dessa forma, a gestão financeira irá trabalhar como um banco interno, capaz de planejar eficientemente o volume adequado de recursos a serem alocados na empresa, captando e aplicando recursos externamente junto às diversas áreas internas.

A transferência de recursos entre as diversas áreas deverá sempre considerar dois aspectos importantes: o conceito de custo de oportunidade e preço de transferência, que consideram a melhor alternativa de captação no mercado externo, bem como as menores taxas a serem pagas pelas áreas internas. O custo de oportunidade avalia o custo pelo abandono da melhor alternativa, e sustenta o conceito do preço de transferência entre as diversas áreas.

Os recursos financeiros geram custos e receitas financeiras, independentemente de sua origem, e a função da gestão financeira é justamente adequar esses custos e receitas às necessidades de capital da empresa.

A Gestão Financeira ocorre em todas as áreas da empresa, movimentando recursos financeiros que afetam a liquidez global, sendo as diversas áreas responsáveis pelos efeitos econômicos das suas decisões.

- Gestão Econômica: administração dos resultados econômicos das atividades, preocupando-se com os resultados globais da empresa. Esse resultado econômico, segundo demonstrado por Pereira (1993, P. 117), é formado pelos custos dos recursos consumidos e pelas receitas relativas aos produtos gerados, bem como pelas despesas e pelas receitas oriundas dos prazos e taxas de recursos financeiros envolvidos nesse processo, considerando-se, ainda, os custos fixos pertinentes às atividades.

A gestão econômica visa a otimização de resultados econômicos nas diversas áreas da empresa, de modo que se obtenha os melhores resultados globais possíveis.

Emboras as decisões sejam tomadas por diversos gestores, que se responsabilizam por elas, em suas respectivas áreas de atuação, é necessário uma coordenação geral dos resultados, através de um adequado modelo de gestão econômica.

### **3.4.1. PLANEJAMENTO**

O planejamento sempre foi visto como fundamental à administração das empresas, e considerado uma atividade que permite o controle sobre a alocação de recursos para alcançar os objetivos da empresa. Para gerir as empresas em uma economia tão turbulenta e repleta de constantes modificações, o planejamento foi adaptando-se aos novos ambientes externos, podendo ser hoje considerado uma atividade política e social complexa.

Segundo Pereira (1993, P. 94), o propósito do planejamento, diante da abordagem sistêmica sobre a empresa, é estabelecer os estados futuros do sistema, orientando a sua atuação para o atendimento de sua missão.

Existem várias classificações para o planejamento, dentre elas: Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional.

O Planejamento Estratégico pode ser definido como a atividade permanente e contínua, que se desenvolve de modo ordenado e racional, sistematizando um processo de tomada de decisões, com vista ao alcance de objetivos que permitirão otimizar a futura posição da instituição, a despeito de mudanças aleatórias ou organizadas no meio ambiente futuro.

No Planejamento Estratégico são definidas estratégias de atuação da empresa, materializadas na forma de diretrizes que orientam a busca ou manutenção dos objetivos da empresa. Essas diretrizes devem contemplar os diversos eventos econômicos, para que a empresa esteja sempre preparada para os possíveis desvios e acertos.

O Planejamento Operacional define os objetivos, metas e planos operacionais voltados à implementação das estratégias delineadas na fase do planejamento estratégico. Ele define quando, onde e quem vai fazer, e a etapa operacional, ou seja, quando as ações são levadas a efeito, tendo como produto os resultados.

Nessa etapa operacionalizam-se as estratégias, e são elaborados os planos táticos, configurando as metas, com os prazos e recursos de toda a ordem necessários para a consecução das ações. Nesse caso, os padrões de desempenho são de fundamental importância e servem como parâmetros para decisão pelo plano de ação mais viável.

Essas formas de planejamento interagem dentro da empresa, e embora muitas vezes possuam características divergentes, o pleno funcionamento de ambas no processo de

gestão empresarial proporcionará o equilíbrio nas tomadas de decisão. O quadro 3.2 demonstra algumas características dos planejamentos operacional e estratégico:

Quadro 3.2 Planejamento Estratégico x Planejamento Operacional

	<b>OPERACIONAL</b>	<b>ESTRATÉGICA</b>
<i>Finalidade</i>	Otimizar as ações que operacionalizem a atual posição estratégica da empresa, de forma a alcançar os objetivos organizacionais com maior produtividade e a menores custos	Identificar e implementar um posicionamento estratégico que assegure o futuro da organização, face às perspectivas antevistas para o ambiente externo
<i>Cultura Gerencial</i>	Controladora de mudanças: Orientada para a eficiência. Preocupada com a produção a curto prazo. Procura minimizar riscos. Reage e não se antecipa ao surgimento de problemas. O sucesso depende de uma postura competitiva agressiva e de eficiência e qualidade na produção.	Aberta. Flexível. Inventiva. Orientada para a eficácia. Ligada ao longo prazo Aceita correr riscos. Antecipatória aos problemas. O sucesso depende de uma postura criativa e de identificação de novas oportunidades
<i>Característ. Gerenciais</i>	Gerador de lucros. Cumpridor de metas.	Empreendedor. Inovador. Líder carismático
<i>Sistema de Recompensas</i>	Tocador de obras. Controlador Recompensas por estabilidade, eficiência e pelo desempenho passado. Penalidades por desvios do tradicional -	Recompensas por criatividade e imaginação. Penalidades por falta de iniciativa.

<i>Sistema de Informações Estrutura</i>	Internas: Desempenho e Lucratividade Externas: Tendências de demanda Estável. Atividades com grande grau de autonomia, baixa interdependência Funcional/ Divisional	Internas: Capacitações Externas: Novas oportunidades e ameaças Flexível. Dinâmica. Atividades Integradas. Projeto/ matriz
<i>Poder</i>	Descentralizado. Maior concentração na produção e comercialização	Maior concentração na Gerência Geral Destaque especial para as atividades de Planejamento Estratégico e Pesquisa Desenvolvimento

Fonte: Moura Leitão (1995, P.81)

O planejamento é um processo que objetiva a produção de resultados futuros desejáveis pela empresa, de acordo com as metas estipuladas, e preocupa-se não só em evitar ações inadequadas, como também em reduzir a frequência dessas ações. Nesse sentido, caracteriza-se pela incerteza e pelo risco.

### **3.4.2. EXECUÇÃO**

De acordo com Catelli (1993, P.101), execução é a fase do processo de gestão onde todas as ações acontecem, onde todos os esforços de planejamento se consolidam em ações concretas. Essas ações devem estar em consonância com os planos, pois estes devem incorporar os objetivos empresariais julgados eficazes e eficientes para que a empresa atenda à sua missão.

### **3.4.3. CONTROLE**

O sistema de controle é fundamental no processo de gestão, uma vez que é essa atividade que proporciona dinamismo ao planejamento, permitindo verificar a contínua validade das decisões tomadas, face à imprevisibilidade do futuro. Além disso, esse

sistema também permite a verificação da utilização de determinações estratégicas na gestão diária da empresa e as conseqüências de seus resultados.

Catelli (199, P.138) afirma que o controle envolve quatro etapas:

Prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;

Reunir informações sobre o desempenho real;

Comparar o desempenho real com o previsto;

Verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas conseqüências, quando possível.

Dentro da atividade de controle, é sempre necessário que as informações obtidas sejam as mais claras e confiáveis possíveis, para que todo o processo de gestão estratégico seja viabilizado. O uso adequado da informação como instrumento de gestão de uma empresa é condição indispensável para o seu sucesso.

Este capítulo descreveu a importância e os conceitos básicos da Economia Financeira e Administração Financeira, áreas de concentração do tema do trabalho, proporcionando uma visão geral do que vem a ser um modelo de gestão e como se realiza o processo de gestão empresarial em todas as suas fases de planejamento, execução e controle.

O próximo capítulo tem como finalidade demonstrar o processo de gestão empresarial por resultado econômico, apresentando alguns dos conceitos de avaliação de desempenho, resultado econômico e lucro econômico, que são premissas básicas para a implementação de uma estratégia de tomada de decisão voltada principalmente para o objetivo de aumento do valor das ações da empresa no mercado, proporcionando maiores ganhos para os acionistas.

## **CAPÍTULO 4**

### **GESTÃO EMPRESARIAL POR RESULTADO ECONÔMICO**

Este capítulo abordará alguns conceitos utilizados no processo de gerenciamento das empresas, e que tem se desenvolvido no decorrer dos tempos, devido as reordenações de cenários da economia mundial como um todo.

**A transformação dos modelos econômicos pode ser expressa pela adoção de técnicas administrativas que foram fruto da própria dinâmica do mercado, e levaram à reavaliação de alguns conceitos, que muitas vezes acabam por mudar a postura administrativa das empresas. Um grande volume de métodos, técnicas e abordagens desafiam as empresas e seus gestores na implementação das mudanças e obtenção de resultados.**

A adoção de um sistema de administração voltado para o resultado econômico da empresa é um dos exemplos dessas mudanças. Há uma crescente ênfase aos aspectos contábeis e à controladoria, surgindo modelos e conceitos amplamente discutidos, como por exemplo o Gecon. Por isso, é importante, neste capítulo a discussão de variáveis envolvidas na construção e aplicação do Gecon, tais como: resultado econômico, lucro econômico, avaliação de desempenho, criação de valor para a empresa, enfim, conceitos que impactam na postura administrativa das empresas, bem como no seu sucesso.

#### **4.1. GECON**



Toda empresa tem como premissa básica garantir a sua continuidade, rumo ao cumprimento de sua missão, mantendo sempre o equilíbrio com o meio em que atua. Para isso, um modelo de gestão deve suprir adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzirem durante o processo de gestão.

O Gecon é um sistema de gestão econômica que vem sendo desenvolvido por estudiosos da área, e que contempla o sistema de gestão e o sistema de informação. Segundo Catelli (1999, P. 30) o “sistema de gestão no modelo Gecon diz respeito ao processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades e é estruturado com base na missão da empresa, em suas crenças e valores, em sua filosofia administrativa e em um processo de planejamento estratégico que busca em última instância a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico da empresa”.

A gestão das atividades empresariais sob a ótica do Gecon é conduzida sob uma perspectiva sistêmica, visto que a maximização isolada dos resultados das partes não conduz necessariamente à otimização do todo.

A otimização e o resultado econômico são uma busca constante, voltando todo o sistema para a eficiência e eficácia. Assim, o sistema de gestão volta-se para a avaliação de desempenho e resultados.

Catelli (1999, P. 31) afirma, ainda, que o Gecon tem como objetivo a otimização dos resultados por meio da melhoria da produtividade e de eficiência operacionais. Seus princípios são:

- O resultado da empresa é igual a soma dos resultados das áreas;
- As eficiências/ ineficiências não são transferíveis para outras áreas e nem repassadas aos produtos/ serviços;

- A avaliação das área e dos gestores envolvem os recursos consumidos (custos) e os produtos/ serviços gerados (receitas);
- A base para a avaliação da gestão é a função/ missão definida para cada área.
- Os resultados das decisões financeiras tomadas pelos diversos gestores operacionais são imputados às áreas respectivas, separadamente dos resultados das decisões operacionais;
- A área financeira financia e capta recursos gerados pelas áreas. Seu resultado decorrerá do valor de seus serviços menos os custos financeiros efetivamente incorridos.

Segundo Pereira (1993, P. 86) a gestão econômica volta-se à administração dos resultados econômicos da empresa e de suas atividades, de modo a garantir a sua capacidade de gerar riqueza. Essa tarefa exige, além da manutenção e elevação da capacidade da empresa de obter resultados positivos, garantindo a sua sobrevivência e desenvolvimento, um equilíbrio financeiro e econômico.

Os benefícios gerados pelo Gecon são inúmeros, conforme afirma Catelli (1999, P. 32):

- Informações confiáveis e consistentes que permitem maior nível de delegação de autoridade sem perda de controle;
- Transparência e envolvimento maiores dos gestores;
- Monitoração eficaz dos processos de gestão com a conseqüente redução de riscos;
- Elimina “áreas cinzentas” da organização e envolve todas as áreas nos objetivos maiores da empresa;

- Os gestores passam a ser avaliados por sua contribuição efetiva para a empresa e por parâmetros lógicos obtidos das variáveis que estão sob sua esfera de ação.

#### **4.2. RESULTADO ECONÔMICO**

A gestão econômica , para garantir a capacidade da empresa em gerar riqueza, volta-se à administração dos resultados econômicos.

Muitos modelos de gestão definem que o resultado da empresa está somente relacionado com os custos. Dessa forma, quando da apuração de resultados, quanto menores os custos, maiores os resultados finais.

Porém, quando se fala em gestão econômica, a contabilidade de custos tradicional não consegue suprir as reais necessidades de informações para o processo de apuração de resultados e a tomada de decisão, sendo importante o confronto entre os custos e as receitas geradas para se obter uma apuração mais eficiente. Devem-se considerar os custos unitários de cada produto ou processo de produção, ou ainda, a margem de contribuição de cada produto, para a geração de informações que agilizem a avaliação de resultados, e que sejam úteis para os gestores.

O resultado econômico de uma empresa refere-se à variação de sua riqueza no decorrer de um determinado período de tempo. Para que o resultado econômico seja positivo, a atividade produtiva deverá agregar valor aos recursos consumidos. Assim, o ao final de um período, a riqueza da empresa refere-se ao capital investido inicialmente adicionado do resultado gerado pelas atividades produtivas, ou seja, corresponderá ao efetivo valor de seu patrimônio.

Segundo Pereira (1993, P. 197), o resultado econômico representa, também, a remuneração do capital investido na empresa, e as expectativas sobre tais resultados determinam se existirão investimentos futuros na empresa, por parte dos investidores. Assim, o retorno sobre o patrimônio da empresa deve ser uma preocupação tanto dos proprietários e acionistas, que são fontes de capital para o empreendimento, quanto dos gestores, responsáveis por suas atividades.

Catelli (1999, P. 70) esclarece que o resultado econômico corresponde à variação patrimonial da empresa, mensurada com base em conceitos econômicos, em determinado período. Corresponde à variação da riqueza da empresa e, portanto, a sua capacidade de gerar produtos e serviços cujo valor econômico seja suficiente para repor, no mínimo, os recursos consumidos em determinado período.

Ainda segundo Catelli (1999, P. 73), o resultado econômico possui algumas características: 1) representa o incremento da riqueza da empresa, de seu patrimônio ou de seu valor; 2) reflete as condições de sobrevivência, desenvolvimento, adaptabilidade, produção, eficiência e satisfação; 3) possui caráter preditivo da eficácia; 4) evidencia a responsabilidade da empresa no uso de recursos escassos de forma eficiente e eficaz; expressa a contribuição das atividades e áreas que as desenvolvem à eficácia empresarial; 5) permite constituir modelos flexíveis de análise e decisão econômicas.

#### **4.2.1 LUCRO CONTÁBIL E LUCRO ECONÔMICO**

O lucro, conforme é calculado pela Contabilidade é uma medida limitada da capacidade de competitividade de uma empresa, ficando geralmente referenciada a

curto prazo. A apuração de lucro contábil em determinado período não garante o sucesso e sobrevivência da empresa.

A adoção de uma gestão baseada no valor, e não no lucro contábil, permite que a empresa identifique os ativos que destroem valor (que não remuneram o capital) dando uma visão da riqueza econômica gerada pelo negócio. Basear-se somente em avaliações do lucro contábil, lucro por ação, ou crescimento do lucro, não leva em consideração o custo de oportunidade do capital investido, nem o risco da decisão.

O lucro contábil representa o lucro apurado segundo os princípios contábeis geralmente aceitos. Já o lucro econômico, segundo Hendriksen (1977), é o resultado apurado segundo os conceitos de mensuração não atrelados ao custo original como base de valor e, sim, em valores de realização ou de fluxo futuro de benefícios, decorrente de uma abordagem das atividades para mensuração do lucro.

Guerreiro (1991, P.23) conceitua o lucro econômico da seguinte forma: “em termos econômicos, o lucro é visto como a quantia máxima que a firma pode distribuir como dividendos e ainda continuar tão bem ao final do período como estava no começo. Continuar tão bem, economicamente falando, é interpretado como manter o capital intacto em termos do valor descontado do fluxo de recebimentos líquidos futuros. O lucro econômico é gerado, portanto, assim que exista um aumento do patrimônio líquido. Por outro lado, para mensurar o lucro como incremento do patrimônio líquido é necessária a avaliação de todos os ativos da empresa, com base nos recebimentos líquidos futuros esperados. O lucro é mensurado através do crescimento do patrimônio líquido, originado pela manipulação dos ativos. Sob esse prisma, os ativos de qualquer natureza são “recebíveis” esperados para fluir para a empresa período a período”.

O lucro contábil e o lucro econômico possuem, cada qual, características próprias que os diferenciam. É o que representa o Quadro 4.1.:

Quadro 4.1. Lucro Contábil x Lucro Econômico

<i>Lucro Contábil</i>	<i>Lucro Econômico</i>
Maior objetividade	Maior subjetividade
Apurado pelo confronto entre receitas realizadas pelas vendas e custos consumidos (ativos expirados)	Apurado 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
O patrimônio líquido aumenta pelo lucro	O lucro deriva do aumento do patrimônio líquido da entidade
Ênfase em custos	Ênfase em valores
Não reconhece ganhos não realizados	Reconhece os ganhos realizados e não realizados
Não se efetuam ajustes em função de mudanças nos níveis de preços dos bens na economia	São efetuados ajustes devido a mudanças nos níveis de preços dos bens na economia
“Amarração do lucro à condição de distribuição de dividendos.	“Amarração” do lucro à condição de aumento da riqueza, independentemente da condição de distribuição de dividendos
	Reconhecimento do goodwill (agregação de riqueza correspondente ao excedente entre o valor da empresa e a realização de seus ativos)
	Utilização de regras e critérios econômicos

Fonte: CATELLI (1999, P.87 e 88)

**Ao utilizar o lucro econômico como medida de valor, a empresa pode expressar o seu desempenho em termos de geração de ganhos.**

**Para exemplificar, simplificadamente, imaginemos uma empresa com capital de \$100 e custo do capital de 12%, que tenha um lucro de \$40 após o desconto dos impostos. Então, para calcularmos o lucro econômico, teremos:**

<i>Lucro depois de descontados os impostos</i>	<i>\$ 40</i>
<i>Custo do capital (\$ 100 x 12%)</i>	<i>(\$ 12)</i>
<i>Lucro Econômico</i>	<i>\$ 28</i>

O Lucro Econômico positivo significa que houve agregação de valor, e o negativo, que houve destruição de valor. Sendo assim, se agrega valor quando aumenta o Lucro Econômico ou quando diminuem as perdas econômicas de um ano para outro.

#### **4.2.2. PROBLEMÁTICA NA MENSURAÇÃO DO LUCRO ECONÔMICO**

O maior problema da mensuração do lucro econômico está na sua subjetividade. Embora o lucro contábil seja importante para todas as empresas, independentemente de suas características, ele não é satisfatório na medida em que não representa de fato a situação econômica da empresa, que é o que importa para os gestores em seu processo de decisão econômica.

Através do lucro econômico definem-se os reais valores dos bens em função das rápidas mudanças ocorridas no mercado externo, informação essencial dentro do processo de gerenciamento.

**A MANEIRA COMO SE ATRIBUI VALORES AO INCREMENTO DA  
PATRIMÔNIO LÍQUIDO DA EMPRESA É O QUE DIFERENCIA O  
LUCRO ECONÔMICO DO LUCRO CONTÁBIL. NO CASO DO LUCRO**

**ECONÔMICO, É IMPORTANTE QUE SE AVALIE E MENSURE A ATIVO DA EMPRESA, CONSIDERANDO O SEU VALOR FUTURO. É NESSE PONTO QUE ESTÁ A GRANDE PROBLEMÁTICA DO LUCRO ECONÔMICO, QUE TEM NA SUBJETIVIDADE DAS INFORMAÇÕES O SEU MAIOR OBSTÁCULO. PORÉM, EXISTEM FORMAS DE SE ESTABELECEM CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DAS PREVISÕES QUE POSSAM SER FEITAS A RESPEITO DE TODAS AS MUDANÇAS QUE OCORRERÃO NO FUTURO.**

**TENDO ANALISADO ALGUNS ASPECTOS GERAIS NOS QUAIS A GESTÃO ECONÔMICA ESTÁ INSERIDA, FEZ-SE UMA BREVE DISCUSSÃO DO PROCESSO DE GESTÃO ECONÔMICA, E OS CONCEITOS QUE O INCORPORAM, COMO: O RESULTADO ECONÔMICO, OS LUCROS CONTÁBIL E ECONÔMICO, E A PROBLEMÁTICA DE SUA MENSURAÇÃO. O PRÓXIMO CAPÍTULO TEM POR FINALIDADE DEMONSTRAR O MECANISMO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, QUE CONTRIBUI SOBREMANEIRA PARA A EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DESSE PROCESSO DE GESTÃO, E CONSEQÜENTEMENTE PARA O DESEMPENHO DA EMPRESA.**



## **CAPÍTULO 5**

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**PARA QUE A EMPRESA PROMOVA SEU OBJETIVO MAIOR DE SOBREVIVÊNCIA E GERAÇÃO DE RESULTADO, E PARA QUE POSSA EFETIVAMENTE DISTRIBUIR DE FORMA RACIONAL OS RECURSOS QUE TEM DISPONÍVEL, SENDO NÃO SÓ EFICIENTE, MAS EFICAZ, EXISTEM ALGUNS MECANISMOS IMPORTANTES QUE AUXILIAM NESSE PROCESSO. DENTRE ELES ESTÁ O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, QUE SERVE NÃO SOMENTE COMO ESTÍMULO, MAS TAMBÉM COMO FORMA DE CONTROLE DAS DIVERSAS ATIVIDADES OCORRIDAS DENTRO DA EMPRESA, BEM COMO MECANISMO PARA A TOMADA DE DECISÃO.**

**O QUARTO CAPÍTULO REFERE-SE À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, QUE VISA ATENDER A NECESSIDADES ESPECÍFICAS DAS FASES DE PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE DAS ATIVIDADES EMPRESARIAIS, PROCURANDO OBTER UM GERENCIAMENTO EFICAZ DESSAS ATIVIDADES,**

# **TORNANDO-SE UM INSTRUMENTO DE GESTÃO DE DESEMPENHOS.**

## **5.1. CONCEITO E PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho acompanhou a evolução das organizações e sempre esteve de alguma forma refletindo as transformações sociais, como forma de adaptação a essas mudanças ocorridas. As mudanças estão ocorrendo em grande velocidade, devido a vários fatores, dentre eles a globalização da economia, o que requer da empresa a flexibilização de suas estruturas internas que sejam capazes de sobreviver a essas transformações no mercado e na crescente competitividade.

Peleias (1992) em sua dissertação de mestrado, afirma que o desempenho de uma empresa é função do desempenho de todos os seus gestores, em qualquer nível organizacional, e nesse sentido, requer que cada gestor busque o atingimento de objetivos pré – estabelecidos para cada área em que atua, e que esses estejam de acordo com o objetivo maior da empresa, de modo que esta possa obter os resultados planejados.

Sendo assim, passa a ser de responsabilidade do gestor o desempenho da área em que atua e toma decisões de forma que se possibilite a avaliação de quais áreas contribuem para o resultado final da empresa, ou que se avalie as áreas que requerem medidas corretivas no sentido de se corrigirem os desvios verificados.

A implementação do modelo de avaliação de desempenho requer o planejamento, a execução e o controle do próprio processo de gestão empresarial, considerando todas as características delineadas pelo modelo de gestão adotado pela empresa.

A avaliação de desempenho consiste na análise e julgamento sobre qualquer situação que exija uma tomada de decisão para se atingir um objetivo. Transferindo esse conceito para o processo de gestão, o êxito de uma avaliação de desempenho dependerá de sua harmonia com o modelo de gestão adotado pela organização.

Um processo de avaliação, de um modo geral, não pode ter um fim em si próprio, mas deve estar voltado para o contexto onde se insere. Quando aplicado aos desempenhos na organização, um modelo de avaliação não visa outro maior propósito senão o de servir como um instrumento capaz de proporcionar uma gestão eficaz desses desempenhos. (Pereira, 1993, P. 1126).

A avaliação de desempenho dentro do contexto de gestão empresarial nada mais é do que um meio para se tomar decisões adequadas, uma vez que fornece um conjunto de informações que representam e caracterizam todas as atividades existentes dentro da empresa, fornecendo uma visão geral dos resultados atingidos, comparativamente aos resultados planejados, representando dessa forma o desempenho da empresa.

A avaliação necessita atribuir valores aos resultados obtidos, e para isso faz a mensuração das expectativas de desempenho, quantificando os atributos de um objeto ou ocorrência. Mensurar um desempenho não é o mesmo que avaliar um desempenho, embora ambos estabeleçam inter – relações, uma vez que a mensuração do desempenho quantifica planos, fornecendo bases comparativas para a avaliação desse desempenho.

Para que a empresa obtenha desempenho e seja avaliada adequadamente é importante que o modelo de gestão adotado permita um eficiente sistema de informações, que considere as mudanças ocorridas a nível interno e externo, assegurando o cumprimento das metas pré – estabelecidas e proporcionando uma análise mais próxima da realidade. Os gestores interessam-se pelo desempenho da empresa como um todo e necessitam de informações agregadas, que forneçam o comportamento da empresa diante do mercado e das variáveis que interferem na sua situação global.

O modelo de avaliação de desempenho deve assegurar o cumprimento das metas de desempenho, permitindo conclusões sobre a qualidade desse desempenho, impulsionando-o para a eficiência e a eficácia da empresa.

O processo de avaliação está estreitamente relacionado com a eficácia da empresa pois, através da avaliação o gestor identifica se a empresa implementou um gestão eficaz e o seu desempenho esteve de acordo com o seu propósito de resultado econômico.

O planejamento é também importante no processo de avaliação de desempenho, pois os gestores consideram em suas prospecções os critérios pelos quais serão avaliados os seus desempenhos futuros. Os gestores são responsáveis tanto pela execução das atividades sob sua responsabilidade da maneira mais adequada possível, como também pelo seu planejamento e controle. Para que esse processo ocorra eficientemente dentro da empresa é necessário que o próprio modelo de gestão estabeleça critérios que permitam a implementação do modelo de avaliação.

As expectativas de desempenho, formuladas na etapa de planejamento devem ser realistas, e as potencialidades da empresa devem ser constantemente ajustadas sempre

que houverem transformações no ambiente externo, modificando as variáveis consideradas.

O modelo de gestão deve proporcionar condições para que a avaliação de desempenho seja integrada de maneira satisfatória, contendo critérios, conceitos e princípios que orientem esse processo de avaliação. A gestão de desempenho deve primar pela qualidade das atividades, considerando os conceitos de eficácia e eficiência em todas as suas dimensões, de forma que a empresa obtenha resultados econômicos satisfatórios para a sua continuidade. Para isso, dentro do processo de avaliação de desempenho, as atividades serão mensuradas e terão seus aspectos econômicos considerados em termos de desempenho planejado e desempenho realizado.

#### **5.1.1. RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE**

**UM DOS PRINCÍPIOS BÁSICOS DO CONTROLE INTERNO DE  
UMA ORGANIZAÇÃO É O DE QUE A AUTORIDADE DEVE SER  
DETERMINADA, DE ACORDO COM A ORIENTAÇÃO DA  
ADMINISTRAÇÃO. O CONTROLE É INEFICIENTE QUANDO NÃO  
EXISTE UMA DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE. NESSE SENTIDO, A  
DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE DEVE SER FORMALMENTE  
ESTABELECIDAS E CONSIDERADAS AS RELAÇÕES DE**

## **HIERARQUIA, A ESPECIALIZAÇÃO E A CULTURA EXISTENTES NA EMPRESA.**

Em qualquer organização haverá sempre uma delegação de poder (“empowerment”), e, como contrapartida, a geração de responsabilidades, formando-se uma verdadeira cadeia de “accountability”.

O Accountability, segundo a visão de Nakagawa (1987, P. 13), é a obrigação de prestação de contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder. Nas grandes empresas, onde é muito clara a noção de separação entre propriedade e gerência, os acionistas majoritários, representando, muitas vezes, interesses de inúmeros investidores minoritários, elegem os membros de seu conselho de administração, os quais, por sua vez, escolhem as pessoas que efetivamente deverão gerir os negócios das empresas, formando-se, assim, uma grande cadeia de “accountability”, que percorre toda a sua estrutura organizacional.

Dentro da empresa, seguindo o seu modelo de gestão, deve haver clara definição de autoridade e responsabilidade, de modo que seja sempre possível a identificação dos responsáveis pelas atividades, permitindo o acionamento de decisões corretivas que se façam necessárias. Da mesma forma, deve haver planejamento participativo, permitindo aos gestores a oportunidade de planejarem as atividades que estão sob sua responsabilidade, e, na medida do possível, participarem do planejamento global da organização, reforçando, assim, a aceitação das expectativas de desempenho e a motivação para persegui-las.

### **5.2. A VALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO**

Para que a avaliação de desempenho na empresa possa obter resultados positivos, contribuindo para a eficácia, ela deve integrar-se com o seu processo de gestão, dando condições para que a avaliação se realize com base em critérios, conceitos e princípios de acordo com os objetivos propostos.

A avaliação de desempenho representa um papel muito importante no contexto empresarial, pois tem o propósito de permitir o acompanhamento do desempenho dos gestores, bem como subsidiar e motivar uma gestão eficaz de desempenho. Esses propósitos vão de encontro com a concepção de um instrumento de gestão que é promover a eficácia.

De acordo com Guerreiro (1989, P. 230) são inúmeras as diferenças em relação ao enfoque dado pelas diversas empresas ao processo de planejamento, às preocupações quanto ao controle das operações, às características dos instrumentos de controle, aos recursos humanos, organizacionais, materiais, e às variáveis ambientais. As causas dessas diferenças são, fundamentalmente, as crenças, os valores e as convicções dos empreendedores e dos administradores da empresa, integrantes do seu subsistema institucional. Sendo assim, um modelo de gestão engloba as preocupações em relação ao modelo de avaliação de desempenho, contendo critérios, conceitos e princípios que devem orientar seu processo.

Segundo Catelli (1999, P. 212) a avaliação de desempenho integra-se ao processo de gestão empresarial, visando atender a necessidades específicas das fases de planejamento, execução e controle das atividades empresariais. É um recurso por meio do qual se procura obter um gerenciamento eficaz dessas atividades, visando à otimização de suas contribuições, em termos de resultados, à eficácia empresarial.



Finalmente, para que o processo de avaliação de desempenho possa de fato ser implementado, existem alguns aspectos que devem ser considerados, conforme afirma Pereira (1993, P. 171):

- deve haver processos de planejamento (estratégico e operacional) e controle, que permitam que a empresa seja gerida de forma eficaz;
- do processo de planejamento devem resultar expectativas de desempenho, que devem ser quantificadas de forma a permitir bases para a comparação e avaliação de desempenhos realizados;
- as expectativas de desempenhos devem ser realistas, ou seja, adequadas às reais potencialidades de desempenho, bem como reajustadas sempre que houver modificações nas variáveis consideradas para o seu estabelecimento. Há uma necessidade de reajuste constante das potencialidades da empresa às novas realidades do ambiente externo;
- deve haver planejamento participativo, permitindo aos gestores a oportunidade de planejarem as atividades que estão sob sua responsabilidade e, na medida do possível, participarem do planejamento global da organização, reforçando, assim, a aceitação das expectativas de desempenho e a motivação para persegui-las. Cada área tem sua própria realidade a ser considerada;
- a gestão de desempenhos deve primar pela qualidade das atividades, em termos de eficácia e eficiência, em todas as suas dimensões: amplitude (global, das áreas e dos gestores), natureza (operacional, econômica e financeira), ocorrência (planejada, em realização, realizada) e tempo (curto, médio e longo prazos);
- os interesses das empresas como um todo devem prevalecer sobre os interesses individuais dos gestores e de suas áreas;

- a organização, como uma entidade econômica, necessita de resultados econômicos para a sua continuidade, fato que requer a mensuração e avaliação das atividades (planejadas e realizadas) considerando os seus aspectos econômicos;
- a avaliação de desempenho deve ser concebida como um instrumento de gestão, que permita o acompanhamento de como os gestores tem feito uso da sua autoridade no interesse da empresa, bem como apoiando-os e impulsionando-os no sentido de um desempenho eficaz e eficiente;
- devem ser evidenciadas, para fins de avaliação de desempenho, as contribuições das atividades sob a responsabilidade dos gestores aos resultados globais da empresa;
- a gestão de desempenhos deve orientar-se pela otimização dos resultados das atividades, o que não corresponde, necessariamente, à maximização dos seus resultados parciais, devido às restrições e limitações existentes para a empresa como um todo, que devem ser consideradas em função da interdependência entre tais atividades;
- deve haver clara definição de autoridades e responsabilidades, de modo que seja sempre possível a identificação dos responsáveis pelas atividades, permitindo o acionamento de decisões corretivas que se façam necessárias;
- os critérios, conceitos e princípios que constituem o modelo de avaliação de desempenho devem ser adequados, explícitos e previstos no modelo de gestão da entidade, de modo que os seus gestores possam entendê-los, aceitá-los e efetivamente empregá-los. Deve haver comprometimento dos gestores.

A continuidade da empresa é garantida à medida que se obtém resultados favoráveis ao atendimento de suas necessidades, de acordo com o que lhe é demandado tanto pelo mercado externo como pelo mercado interno, enfatizando a necessidade de se manter

estruturada e adaptada a essas novas exigências. A missão da empresa constantemente é reavaliada, e o modelo de gestão viabiliza essa reavaliação, seja através de seu sistema de informação, planejamento, controle, avaliação de desempenho, enfim, proporcionando equilíbrio em sua estrutura.

No próximo capítulo, será abordado o aspecto de criação de valor para a empresa, utilizando-se de conceitos como EVA (Valor Econômico Agregado) e valor agregado, que fazem parte do processo de gestão baseada no valor.

## **CAPITULO 6**

### **CRIAÇÃO DE VALOR PARA A EMPRESA**

**O NOVO CONTEXTO ECONÔMICO OBRIGA AS EMPRESAS A MUDAR E PROGREDIR PARA OBTER ÊXITO NOS MERCADOS COMPETITIVOS, O QUE ACABA POR ACARRETAR RELEVANTES ALTERAÇÕES NOS MODELOS DE GESTÃO, E LEVANDO À ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS DIRECIONADAS À CRIAÇÃO DE VALOR PARA OS ACIONISTAS, OBJETIVANDO MANTER A COMPETITIVIDADE E O INTERESSE ECONÔMICO.**

O capítulo 6 discute esse posicionamento da empresa, saindo de uma postura convencional de busca de lucro e rentabilidade, e passando a adotar uma postura com enfoque na riqueza dos acionistas.

O objetivo de criar valor para o acionista demanda estratégias financeiras e novas medidas do sucesso empresarial, voltadas a agregar riqueza. Criar valor para a empresa engloba conceitos de custo de oportunidade do capital investido, e de EVA<sup>®</sup> (Valor Econômico Adicionado).

### **6.1. VALOR ECONÔMICO AGREGADO – EVA<sup>®</sup>**

O EVA<sup>®</sup> ou Economic Value Added é uma marca registrada da Setern Stewart & Co. (USA), criadores dessa medida de desempenho empresarial e criação de valor.

Para acompanhar as mudanças na forma de administrar as empresas, os gestores vem utilizando o conceito do Valor Econômico Agregado (EVA<sup>®</sup> – Economic Value

Added), que considera como objetivo final da empresa o aumento de seu próprio valor ao longo do tempo.

Segundo Somoggi (1997), o Valor Econômico Agregado evidencia que não é suficiente apenas a empresa apresentar lucros fantásticos se o capital aplicado para chegar aos resultados for muito maior. Indica a rentabilidade real, ou seja, mostra como o capital é empregado em cada operação.

**O EVA<sup>®</sup> É UMA MEDIDA DE CRIAÇÃO DE VALOR, E QUANDO POSITIVO, INDICA QUE DETERMINADA OPERAÇÃO, NO PERÍODO, APRESENTOU RETORNO SUPERIOR AO CUSTO DE OPORTUNIDADE DO INVESTIMENTO. ASSIM, O RESULTADO DO EVA<sup>®</sup> DEMONSTRA SE A EMPRESA ESTÁ GANHANDO, EM UM EXERCÍCIO, MAIS DO QUE O CUSTO DO CAPITAL IMPUTADO AOS SEUS RECURSOS UTILIZADOS.**

**ASSAF NETO (1999, P. 14) RESSALTA QUE O VALOR ECONÔMICO AGREGADO É UMA MEDIDA DE CRIAÇÃO DE VALOR IDENTIFICADA NO DESEMPENHO OPERACIONAL DA PRÓPRIA EMPRESA, CONFORME EXPRESSO PELOS RELATÓRIOS FINANCEIROS. INDICA SE A EMPRESA ESTÁ CRIANDO OU DESTRUINDO VALOR.**

**O VALOR ECONÔMICO AGREGADO É O LUCRO  
OPERACIONAL LÍQUIDO APÓS A DEDUÇÃO DOS IMPOSTOS,  
DESCONTANDO O CUSTO DO CAPITAL UTILIZADO PARA GERAR  
ESSE LUCRO. É UM ÍNDICE QUE MEDE A REAL LUCRATIVIDADE  
DE UMA OPERAÇÃO OU EMPREENDIMENTO.**

Para calcular o EVA<sup>®</sup>, é necessário conhecer o custo do capital: 1) de terceiros – dado pela taxa que a empresa paga na captação de recursos, ajustado para refletir a dedução de impostos a serem recolhidos; 2) dos acionistas – considerado em bases realistas, ou seja, o valor que os acionistas ganhariam se investissem em outras companhias (custo de oportunidade). Em seguida, deve-se determinar o investimento de capital que a empresa fez nas operações (estoques, capital de giro, imóveis, veículos, máquinas, investimentos de longo prazo). A estrutura básica do EVA<sup>®</sup> poderia ser apresentada da seguinte maneira, segundo Assaf Neto (1999, P. 14):

<i>Lucro Operacional (líquido do IR)</i>	\$ xxxxx
<i>(-) Custo total de capital (WACC x Investimento)</i>	\$ xxxxx
<i>(=) Valor Econômico Agregado</i>	\$ xxxxx

Assim, se uma empresa possui capital total de \$ 100.000, sendo 30% de capital de terceiros emprestados a juros de mercado (45% a.a.) e 70% patrimônio líquido da empresa, com taxa de retorno desejada pelos acionistas de 25% a.a., o custo do capital seria calculado por:

$$\text{Custo do Capital} = \text{Capital Total} \times \text{Taxa de Aplicação do Capital}$$

Onde: *Capital Total* = \$ 100.000

$$\text{Taxa de Aplicação do Capital} = 31\% [(30\% \times 45\% \text{ juros}) + 70\% \times 25\% \text{ TIR}]$$

$$\text{Custo do Capital} = \$ 31.000 (\$ 100.000 \times 31\%)$$

Considerando que o lucro líquido após o pagamento de impostos tenha sido de \$45.000, o EVA<sup>®</sup> seria calculado da seguinte maneira, considerando o exemplo acima:

<i>Lucro Operacional (líquido do IR)</i>	<i>\$ 45.000</i>
<i>(-) Custo total de capital</i>	
<i>(WACC x Investimento)</i>	<i>\$ 31.000</i>
<i>(=) Valor Econômico Agregado</i>	<i>\$ 14.000</i>

O cálculo do EVA<sup>®</sup> exige o conhecimento do custo total de capital da empresa (WACC – Weighted Average Cost of Capital), que é determinado pelo custo de cada fonte de financiamento (próprio e de terceiros) ponderado pela participação do respectivo capital no total do investimento realizado (fixo e giro). Assim, representa o custo de oportunidade do capital aplicado por credores e acionistas como forma de compensar o risco assumido no negócio.

De acordo com Wernke e Lembeck (2000), podem ser empregadas, basicamente, três iniciativas para aumentar o EVA<sup>®</sup>:

- Tentar lucrar mais sem usar mais capital: geralmente esta alternativa está associada à redução de custos e corte de gastos; porém, é importante lembrar que existem diversas formas de elevar o faturamento, explorando-se oportunidades de mercado e as necessidades dos clientes;

- Usar menos capital nas operações: neste caso, a empresa deve centrar ações na revisão dos processos e das despesas e custos a eles atrelados;
- Investir capital em projetos de retorno elevado: a utilização de todo ou parte do capital deve ser extremamente criteriosa, de maneira que somente se busque selecionar e investir em projetos de alto retorno.

## **6.2. CUSTO DE OPORTUNIDADE**

**O SISTEMA DE GESTÃO ECONÔMICA, CONFORME  
CATELLI (1999, P. 414), INCORPORA O CONCEITO DE CUSTO DE  
OPORTUNIDADE PARA: MENSURAÇÃO DO RESULTADO  
ECONÔMICO E DO CUSTO DE CAPITAL DA EMPRESA; SELEÇÃO  
DE ALTERNATIVAS DE INVESTIMENTO; ESTUDO DE PREÇOS DE  
VENDA; AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS ÁREAS E DE  
RESULTADOS DOS PRODUTOS/ SERVIÇOS GERADOS  
INTERNAMENTE.**

**EXISTEM VÁRIOS CONCEITOS PARA O CUSTO DE  
OPORTUNIDADE, CONFORME DEFINIDOS POR ALGUNS AUTORES  
CITADOS POR CATELLI (1999):**



**VASCONCELOS, VASCONCELOS & BARBOSA (1999) – “CUSTO DE OPORTUNIDADE REPRESENTA O VALOR DA MELHOR ALTERNATIVA DESPREZADA EM FAVOR DA ALTERNATIVA ESCOLHIDA”.**

**BEUREN (1993) – “A OPÇÃO DE UMA ALTERNATIVA IMPLICA O ABANDONO OU SACRIFÍCIO DAS NÃO ESCOLHIDAS. ASSIM, O CUSTO DE OPORTUNIDADE DA ALTERNATIVA ESCOLHIDA É O CUSTO DA ALTERNATIVA ABANDONADA QUE LHE PROPORCIONA MAIOR SATISFAÇÃO”.**

**MATZ, CURRY & FRANK (1973) – “O CUSTO DE OPORTUNIDADE É O VALOR MENSURÁVEL DE UMA OPORTUNIDADE SECUNDÁRIA, PELA REJEIÇÃO DE UM USO ALTERNATIVO DE RECURSOS”.**

**HORNGEN & FOSTER (1991) – “CUSTO DE OPORTUNIDADE É A MÁXIMA CONTRIBUIÇÃO DISPONÍVEL PARA O LUCRO LIMITADO DOS RECURSOS PARA UM PARTICULAR PROPÓSITO”.**

**CATELLI (1999) – “O CUSTO DE OPORTUNIDADE CORRESPONDE AO VALOR DE UM DETERMINADO RECURSO EM**

**SEU MELHOR USO ALTERNATIVO. REPRESENTA O CUSTO DE ESCOLHA DE UMA ALTERNATIVA EM DETRIMENTO DE OUTRA CAPAZ DE PROPORCIONAR UM MAIOR BENEFÍCIO, OU SEJA, É O CUSTO DA MELHOR OPORTUNIDADE A QUE SE RENUNCIA QUANDO DA ESCOLHA DE UMA ALTERNATIVA”.**

**O CONCEITO DE CUSTO DE OPORTUNIDADE DOS AACIONISTAS PERMITE UMA VISÃO CORRETA DE LUCRO DISTRIBUÍVEL, OU SEJA, SÓ DISTRIBUIR O EXCEDENTE À MANUTENÇÃO DO CAPITAL FINANCEIRO E, COM ISSO, DÁ AS CONDIÇÕES ECONÔMICAS PARA O PROCESSO DE SOBREVIVÊNCIA DO SISTEMA EMPRESA E, PORTANTO, SUA CONTINUIDADE. (PADOVEZE, 1999).**

### **6.3. MODELO DE GESTÃO BASEADA NO VALOR**

As empresas que criam valor de forma consistente tem algumas características em comum:

- tem estratégia definida e coerente que as leva adiante;
- avaliam e geram novas alternativas estratégicas com frequência;

- avaliam sua estratégia através de medidas de desempenho adequadas, tais como o EVA<sup>®</sup>;
- conferem poder aos gerentes operacionais;
- mesma orientação para todos os gerentes e funcionários;
- estão cada vez mais centradas nas necessidades dos clientes.

**O OBJETIVO DE CRIAR VALOR AOS ACIONISTAS REQUER  
ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS E MEDIDAS DE SUCESSO  
EMPRESARIAL VOLTADAS PRIMORDIALMENTE A AGREGAR  
RIQUEZA AOS SEUS PROPRIETÁRIOS, FAZENDO COM QUE A  
BUSCA DE VALOR PARA OS ACIONISTAS CONSTITUA-SE NO  
OBJETIVO FUNDAMENTAL.**

**DE ACORDO COM ASSAF NETO (1999, P. 09), EXISTEM  
ALGUMAS RAZÕES QUE PODEM EXPLICAR ESSA BUSCA DE  
VALOR NA MODERNA GESTÃO DE EMPRESAS:**

- *mercado avalia os investimentos empresariais*: a abertura de mercado demonstrou que os preços são estabelecidos pela interação de oferta e demanda dos agentes econômicos e não unicamente do ponto de vista da empresa. É o mercado que avalia os investimentos empresariais, cabendo ao gestor a responsabilidade de ser eficiente em suas decisões, selecionando as melhores estratégias financeiras que adicionam riqueza aos acionistas;

- *dinâmica dos fluxos de capital em ambiente globalizado*: a globalização atua de forma acentuada sobre os mercados financeiros, proporcionando aos investidores a possibilidade de mudar rapidamente os fluxos de seus capitais, procurando alternativas mais atraentes em qualquer parte do mundo. Ativos que não criam valor desvalorizam-se no mercado;
- *mercado competitivo*: a melhor medida do sucesso empresarial em mercado competitivo é a criação de valor aos seus proprietários. O lucro somente garante a continuidade de um empreendimento se conseguir, pelo menos, igualar-se ao custo de oportunidade do capital investido;
- *expectativas dos acionistas*: o desenvolvimento profissional dos modernos executivos, e a própria preservação de seus postos de trabalho, passam ao atendimento das expectativas dos acionistas de maximização do valor de mercado da empresa.

Sendo assim, o sucesso de um empreendimento é medido pela sua capacidade de adicionar riqueza aos seus acionistas ao longo do tempo priorizando o longo prazo, a continuidade da empresa, sua capacidade de competir e ajustar-se aos mercados em transformação e agregar valor aos seus proprietários.

A gestão baseada no valor pode ser vista, sinteticamente, da seguinte maneira, conforme Assaf Neto (1999, P. 10):

**VALOR DE MERCADO – RIQUEZA**  
**CRIAÇÃO DE VALOR**  
**ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS E CAPACIDADES DIFERENCIADORAS**

“As capacidades diferenciadoras são entendidas como estratégias adotadas que permitem às empresas atuarem com um nível de diferenciação em relação aos seus concorrentes de mercado, assumindo uma vantagem competitiva e uma maior agregação de valor aos seus proprietários. O objetivo de uma capacidade diferenciadora é permitir que a empresa apure um retorno esperado que exceda ao custo de oportunidade do capital investido, elevando o seu preço de mercado” (Assaf Neto, 1999 P. 11).

As capacidades diferenciadoras são analisadas segundo vários direcionadores de valor, dentre eles, a relação entre o valor de mercado e as receitas operacionais de vendas, que indicam o sucesso esperado do negócio em relação ao seu volume de atividade. Quanto maior for essa relação, mais se evidencia o sucesso da empresa.

Além dessa relação apresentada, existem outros direcionadores de valor importantes para análises comparativas do potencial de agregação de riqueza, fortalecendo a capacidade diferenciadora da empresa, conforme apresentado no quadro 6.1 a seguir:

Quadro 6.1 Direcionadores de Valor

<b>Capacidades Diferenciadoras</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Direcionadores de Valor</b>
------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------

<b><i>Relação de Negócios</i></b>	Conhecer a capacidade de relacionamento da empresa com o mercado financeiro, fornecedores, clientes e empregados, como fundamento diferenciador do sucesso empresarial	Fidelidade dos clientes. Satisfação dos empregados. Atendimento dos fornecedores. Alternativas de financiamento.
<b><i>Conhecimento do negócio</i></b>	Ter a visão ampla da empresa, a sinergia do negócio. Visa o efetivo conhecimento de suas oportunidades e mais eficientes estratégias de agregar valor	Necessidades dos clientes. Dimensão e potencial do mercado. Ganhos de escala. Ganhos de eficiências operacionais.
<b><i>Qualidade</i></b>	Desenvolver o produto que o consumidor deseja adquirir pelo preço que se mostra disposto a pagar	Preço de venda mais baixo. Produtos com maior giro. Medidas de redução de custos. Satisfação dos clientes com novos produtos.
<b><i>Inovação</i></b>	Atuar com vantagem competitiva em mercado de forte concorrência, criando alternativas inovadoras no atendimento, distribuição, vendas, produção, etc.	Rapidez no atendimento. Redução de falta de estoques. Tempo de produção. Valor da marca. Tempo de lançamento de novos produtos.

Fonte: Assaf Neto (1999)

Além das capacidades diferenciadoras, a gestão baseada no valor contempla também as estratégias financeiras, que, assim como a primeira, também está voltada ao objetivo da empresa de criar valor para o acionista. Essas estratégias possuem três dimensões: operacionais, de financiamento e de investimento, de acordo com o demonstrado no Quadro 6.2 a seguir:

Quadro 6.2 Dimensões da Estratégia

	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Direcionadores de Valor</b>
--	-----------------------------	--------------------------------

<b>Estratégias Financeiras</b>		
<b><i>Operacionais</i></b>	Maximizar a eficiência das decisões operacionais, estabelecendo políticas de preços, compras, vendas e estoques, etc. voltadas a criar valor.	Crescimento das vendas. Prazos operacionais de cobrança e pagamentos. Giro de estoques. Margem de lucro.
<b><i>Financiamento</i></b>	Por meio das decisões de financiamento procura-se minimizar o custo de capital da empresa, promovendo o incremento de seu valor no mercado	Estrutura de capital. Custo de capital próprio. Custo de capital de terceiros. Risco financeiro.
<b><i>Investimento</i></b>	Implementar estratégias de investimento voltadas a agregar valor aos acionistas, por meio da obtenção de uma taxa de retorno maior que o custo de capital.	Investimento em capital de giro. Investimento em capital fixo. Oportunidades de investimento. Análise giro x margem. Risco operacional.

Fonte: Assaf Neto (1999)

A gestão baseada no valor permite que as empresas desenvolvam e avaliem melhor suas estratégias financeiras e capacidades diferenciadoras, fundamentais para o desenvolvimento de vantagem competitiva e adição de valor aos acionistas.

É importante que a empresa seja capaz de reconhecer suas estratégias financeiras e capacidades diferenciadoras, de maneira a atingir o objetivo de maximização da riqueza de seus proprietários.

Vale ressaltar que nem sempre a apuração de um resultado de lucro positivo garante o sucesso da empresa, e por isso, a adoção de uma gestão baseada no valor é fundamental, pois permite identificar os ativos que destroem valor, e consequentemente, permite que se conheça realmente a riqueza econômica gerada.

## **CAPÍTULO 7**

### **O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO X LUCRO ECONÔMICO**

O capítulo 7 demonstrará em linhas gerais a interação entre os dois conceitos, planejamento estratégico e o lucro econômico, no ambiente de gestão da empresa.

Como já foi tratado anteriormente, o planejamento estratégico é uma sequência de passos que organiza e coordena as atividades estratégicas, ou seja, o primeiro passo consiste na análise dos recursos internos da organização, de seu ambiente externo e dos grupos de poder dentro e em torno da organização; o segundo passo proporciona a geração, avaliação e seleção das opções estratégicas; e finalmente o terceiro passo, que corresponde à implementação da estratégia. Clemente (1998, P.63)

Todo esse processo de administração estratégica, porém, não acontece sequencialmente, ou melhor, não acontece de uma forma lógica. Esses passos se misturam e desenvolvem-se simultaneamente, exigindo da empresa a necessidade de se estruturar e rever seus conceitos.

De acordo com Clemente (1998, P.63), os resultados da administração estratégica são:



- Visão: idealização do futuro da organização, referida ao médio e/ou ao longo prazo.
- Missão: expressão da principal premissa, de acordo com os valores e expectativas dos grupos de poder da organização, isto é, a descrição das funções da empresa. Representa a fixação de objetivos e estratégias. É uma declaração de princípios, de valores, de crenças e de filosofia de uma empresa, revelando sua visão de longo prazo, ou seja, o que ela deseja ser ou a quem quer servir. Leitão (1995, Capítulo 4).
- Objetivo: expressão geral da direção estratégica ou intenção de acordo com a missão. São, normalmente, definidos como conjuntos imaginados de eventos que se pretendem alcançar em uma época futura.
- Meta: quantificação (se possível) ou expressão precisa do objetivo estratégico a ser alcançado.
- Estratégias: categorias gerais ou tipos de ações para atingir os objetivos.
- Ações: (tarefas) etapas individuais para implementar estratégias (em geral relacionadas a questões operacionais ou individuais)
- Controle: monitoramento das etapas das ações para garantir a consecução dos objetivos, permitindo avaliação de efetividade das estratégias e ações e a modificação de estratégias ou ações quando necessário.
- Prêmios: retorno por ter atingido o objetivo.

Quando se introduz uma proposta onde o lucro econômico torna-se o instrumento para o plano estratégico empresarial, a utilização desse lucro econômico passa a ser um projeto estratégico identificado com base nas ações ou tarefas para a implementação das estratégias de tal forma que as metas sejam atingidas.

O lucro econômico passa a delinear todo o planejamento estratégico, definindo as grandes linhas de ação a serem seguidas, adotando medidas para a solução dos desafios e o atingimento das metas estabelecidas.

Alguns mecanismos, como o EVA<sup>®</sup>, auxiliam os gerentes a tomarem melhores decisões, cobrando suas operações pelo custo de todo o capital. Essa conduta impacta diretamente no planejamento estratégico dentro do processo de gestão empresarial.

A lucratividade das empresas tem se tornado um fator muito importante para o seu sucesso. As ferramentas usadas pelas empresas, como por exemplo o lucro econômico, tem ajudado a preservar melhor os resultados obtidos, com mudanças estruturais da empresa de uma maneira geral. A busca de lucratividade e de resultados para os acionistas resume-se em disponibilizar informações e ferramentas de gestão que auxiliem nesse processo de tomada de decisões, com a participação efetiva de todos os envolvidos na empresa.

O sistema de gestão financeira, que diz respeito à determinação e comunicação de metas financeiras, tanto interna como externamente, avaliação de planos para lucros de curto prazo e planos estratégicos de longo prazo, alocação de recursos, avaliação de desempenho; são ferramentas que servem como alavancas estratégicas e operacionais aos gerentes, auxiliando-os nas suas tomadas de decisões e o cumprimento do objetivo maior de geração de riqueza para os acionistas e a conseqüente valorização da empresa dentro do mercado em que atua.

## **CAPÍTULO 8**

### **CONCLUSÃO**

As empresas vivem hoje com o grande desafio de trabalhar diante de um fluxo rápido de informações e acontecimentos, que exigem a adoção de um posicionamento estratégico por parte de seus gestores, utilizando alguns conceitos como mecanismo para o planejamento e análise de desempenho, dentro de um mercado novo e globalizado e com suas particularidades.

Adotar um posicionamento estratégico exige ações táticas para prevenir problemas e propor soluções adequadas para os desvios. Dentro da proposta do trabalho, o lucro econômico é tido como o instrumento mais adequado para a valorização da empresa ao longo do tempo, garantindo dessa forma a sua premissa básica de continuidade. Para o adequado planejamento estratégico, deve-se utilizar o lucro econômico, que promove a geração de resultados mais adequada e direcionada às expectativas de ganhos dos acionistas.

O comportamento gerencial voltado para estratégias de ação, manipula todos os recursos disponíveis para atingir os objetivos e metas traçados, e para isso é importante o conhecimento geral da estrutura e funcionamento da empresa, o que se faz adequadamente através da análise de toda política adotada pela empresa, bem como seus objetivos, missão e metas a serem atingidas, além de seu modelo de gestão e mecanismos utilizados para atingir seu fim.

Enfim, a proposta do trabalho foi destacar a importância do lucro econômico como mecanismo dentro do processo de planejamento e controle das decisões da empresa, com o objetivo de levá-la a prever e adaptar-se ao futuro, trazendo bons resultados para os acionistas.

**A experiência de trabalhar com esse estudo é importante, pois dentro da empresa é primordial que se tenha o total conhecimento e domínio de todas as atividades, de maneira que se possa projetar, analisar e controlar os objetivos propostos. Esse processo, no entanto, só se viabiliza através de alguns mecanismos, dentre eles o planejamento estratégico, o resultado econômico, a criação de valor para a empresa, a avaliação de desempenho, enfim, mecanismos estes que geram liquidez e rentabilidade à empresa, bem como, a maximização da riqueza dos acionistas.**

O propósito do estudo foi informar sobre o assunto, tornando-o mais claro e reconhecido como um mecanismo extremamente importante no contexto empresarial atual. Apesar de todas as análises e explicações, o trabalho realizado não esgota o tema

proposto, e como o assunto em questão é extremamente complexo, novos estudos são bem-vindos nessa área como forma de complementação das informações até aqui tratadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BREALEY, Richard A. MYERS, Stewart C. Princípios de Finanças Empresariais. 3 ed. Portugal: McGraw, 1998
2. Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, v.11, n. 21, p. 42 – 55, Maio/Agosto 1999
3. CATELLI, Armando (Coordenador). Controladoria Uma abordagem da Gestão Econômica GECON. São Paulo: Atlas, 1999.
4. CLEMENTE, Ademir (Org.). Projetos Empresariais e Públicos. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1998
5. DRUKER, Peter F. Tecnologia, gerência e sociedade. Petrópolis: Vozes, 1971
6. EHRBAR, Al. EVA Valor Econômico Agregado. São Paulo: Quality Mark, 1999
7. GIL, Antonio Carlos. Técnicas de Pesquisa em Economia. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995
8. GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 7. Ed. São Paulo: Harbra, 1997

9. GUERREIRO, Reinaldo. Modelo conceitual de sistema de informação de Gestão Econômica: uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade. Dissertação (Doutorado em Contabilidade) – FEA/USP, 1989
10. HENDRIKSEN, Eldon S. Teoria da Contabilidade. 3 ed. Illinois: Irwin, 1977
11. IUDÍCIBUS, S. de. Teoria da Contabilidade. São Paulo: Atlas, 1981
12. LEITÃO, Dorodame Moura. Administração Estratégica: Abordagem Conceitual e Atitudinal Rio de Janeiro: SENI/Petrobrás, 1995
13. MANTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael P. (Org.). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998
14. MAURO, Carlos Alberto. Preço de Transferência baseado no Custo de Oportunidade: Um instrumento para promoção da eficácia empresarial. Dissertação de Mestrado – FEA/USP. São Paulo, 1991
15. MC DONNELL, Edward e ANSOFF, H. Igor. Implantando a Administração Estratégica. São Paulo: 1993.
16. NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à Controladoria. São Paulo: Atlas, 1993
17. NAKAGAWA, Masayuki. Estudo de Alguns Aspectos de Controladoria que Contribuem para a eficácia empresarial Tese de Doutorado. FEA/USP, São Paulo, 1987
18. NETO, Alexandre Assaf. A Contabilidade e a Gestão Baseada no Valor. Revista de Contabilidade do CRC – SP. Ano III, N.º 09, Setembro de 1999
19. PADOVEZE, Clóvis Luís. Sistemas de Informações Contábeis.

20. PELEIAS, Ivan R. Avaliação de Desempenho: Um Enfoque de Gestão Econômica.  
Dissertação de Mestrado – FEA/USP. São Paulo, 1992
  
21. PEREIRA, Carlos Alberto. Estudo de um Modelo Conceitual de Avaliação de Desempenhos para Gestão Econômica. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - FEA/USP, 1993
  
22. SANDRONI, Paulo (Org.). Novo Dicionário de Economia. 9. Ed. São Paulo: Best Seller, 1994
  
23. SOMOGGI, Laura. Quem está realmente produzindo riquezas? Revista Exame, São Paulo, 10 set. 1997
  
24. WERNKE, Rodney e LEMBECK, Marluce. Valor Econômico Adicionado (EVA).  
Revista Brasileira de Contabilidade. Ano XXIX N. 121. Janeiro/ Fevereiro de 2000