

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP**

**MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

**FABIO MONTERAZO SILVA**

**UMA CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DA IMPLANTAÇÃO DO  
MODELO DE GESTÃO BASEADA EM VALOR – ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO  
SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO**

**São Paulo**

**2005**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP**

**MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

**FABIO MONTERAZO SILVA**

**UMA CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO  
DE GESTÃO BASEADA EM VALOR – ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA MULTINACIONAL DO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário  
Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito  
para a obtenção do título de Mestre em  
Controladoria e Contabilidade Estratégica.

**Orientador: Prof. Dr. Cláudio Parisi**

**São Paulo**

**2005**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-Graduação: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Profº Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Profº Dr. João B. Segreti

## FICHA CATALOGRÁFICA

**S586c**

Silva, Fabio Monterazo

Uma contribuição ao estudo da implantação do modelo de gestão baseada em valor: estudo de caso em uma empresa multinacional do segmento de alimentação / Fabio Monterazo Silva. - - São Paulo, 2005.  
218 f.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Parisi.

Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap - Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica .

1. Valor (Economia) 2. Desempenho – Avaliação 3. Indústria – Serviço de alimentação – Estudo de casos

**CDD 658.15**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**FABIO MONTERAZO SILVA**

### **UMA CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO BASEADA EM VALOR – ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

#### **COMISSÃO JULGADORA:**

---

**Prof. Dr. José Roberto Kassai**  
**Universidade de São Paulo – FEA / USP**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elionor Farah Jreige Weffort**  
**Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP**

---

**Prof. Dr. Cláudio Parisi**  
**Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP**  
**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

**São Paulo, 25 de Abril de 2005**

A minha Avó, a minha Mãe e ao meu Pai,

pelo apoio em todos os momentos da minha vida;

Aos meus irmãos, minha prima e minha tia (*in memoriam*)

pelo amor que sinto por vocês;

À minha esposa e minha filha,

pelo apoio, paciência, amizade e pelo amor mútuo.

### **OFEREÇO**

A minha esposa, Ive Marnie Silva Soares Araújo que, durante todo o ciclo de aprendizado e conhecimento do mestrado, tem sido uma companheira maravilhosa e paciente, a quem sou eternamente grato.

### **DEDICO**

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Cláudio Parisi, pelas sábias orientações durante todo o percurso e construção desta obra. Pelas sugestões, críticas e profissionalismo, que tornaram possível a conclusão do trabalho.

À Banca Examinadora formada pelo Prof. Dr. José Roberto Kassai e pela Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elionor Farah Jreige Weffort, pelas valiosas observações, críticas e colaborações no processo de qualificação, responsáveis pelo salto qualitativo no trabalho de dissertação.

À equipe de professores, pela incansável dedicação durante todo o mestrado, e por valiosos ensinamentos que pretendo repassar na futura vida acadêmica. Agradeço imensamente a Amanda, Leslye e Célia, da Secretaria de Mestrado; a amiga Gisele, da Biblioteca do Mestrado; e a revisora Patrícia, pela amizade, incentivo, paciência e profissionalismo.

À empresa, objeto do estudo de caso, pela colaboração e presteza durante toda a pesquisa, a todos os colaboradores que direta ou indiretamente apoiaram e colaboraram com o trabalho. Agradeço especialmente ao amigo, Prof. Mestre José Carlos Lucentini, responsável direto pelo ingresso na FECAP, apoiando, incentivando e colaborando intensamente em todos os momentos do mestrado, ao qual serei eternamente grato.

Aos meus colegas que colaboraram direta ou indiretamente com este trabalho, especialmente aos do mestrado, que vivenciaram e trabalharam em conjunto, como uma grande equipe, na busca do aprendizado e sucesso de todos.

Agradeço ao Luiz Cezar, Jorge Horita, Thiago Borges, Daniela Alaminos, Eliana Dixon, Ericson Araújo, Ricardo Faria, Fabiano e o Gambale, amigos e incentivadores, que me ajudaram imensamente na conclusão do trabalho.

Ao baiano Ednilson Santos e Silva, que foi o principal responsável pelo sucesso que obtive em todas as etapas desta longa jornada, incansável motivador e colaborador, sensato nas críticas e sugestões, amigo de longas conversas e

debates, se tornou um exemplo de profissional e pessoa, o qual tenho a honra de citar – Muito Obrigado, meu amigo!

Agradeço a toda a minha família, principalmente meus pais, pelos ensinamentos, educação e exemplo de vida, que a permeiam até hoje, e que me ajudaram imensamente na luta pelos meus ideais. À família da minha esposa, pela amizade e carinho. Especialmente a Dulcinéa, mãe e grande companheira da minha esposa, que tanto colaborou e incentivou.

À minha esposa, amiga e companheira Ive Marnie, pela paciência, amor, carinho, atenção e cumplicidade, por quem tenho não apenas um grande amor, mas principalmente respeito e admiração.

À minha filha Letícia Monterazo, pelo sorriso!

*“A educação é aquilo que permanece  
depois que tudo o que aprendemos foi esquecido.”*

Burrhus Frederic Skinner



## RESUMO

O presente trabalho trata do modelo de Gestão Baseada em Valor (GBV), por meio de uma pesquisa bibliográfica, objetivando a revisão teórica específica sobre o tema e sobre os principais fatores relacionados à GBV, complementado por um estudo de caso em uma empresa multinacional do ramo de serviços de alimentação, que utiliza diversos conceitos da GBV no seu Modelo de Gestão. O objetivo principal desta dissertação foi fazer uma análise comparativa entre as atuais práticas de gestão da empresa objeto do estudo de caso, com os conceitos oriundos da GBV. O trabalho contou com uma pesquisa interna (questionário); coleta de dados por meio de entrevistas abertas, de pouca duração, visando obter o máximo de informação da empresa; coleta de documentos e observação direta, tendo, como principais conclusões do trabalho, a constatação de que as atuais práticas de gestão da empresa estão alinhadas aos conceitos da GBV, segundo a percepção dos gestores e por meio de uma análise crítica das atuais práticas de gestão da empresa.

**Palavras-chave:** Valor (Economia). Desempenho – Avaliação. Indústria – Serviço de alimentação – Estudo de casos.

## **ABSTRACT**

The present work deals with the model of Value Based Management (VBM), by means of a bibliographical research, objectifying the specific theoretical revision on the subject and of the main related factors the VBM, and complemented for a study of case in a multinational company, of the branch of foodservices, that use diverse concepts of the VBM in its Model of Management. The main objective of this dissertation was to make a comparative analysis enters current practical of management of the company the object of the case study, with the deriving concepts of the VBM. The work counted on an internal research (Questionnaire), collects of data by means of opened interviews, of little duration, aiming at to get the maximum of information of the company, document collection and direct comment. Having as main conclusions of the work, the evidence that current the practical ones of management of the company are lined up to the concepts of the VBM, according to perception of the managers and by means of a critical analysis of current the practical ones of management of the company.

Keywords: Value. Performance – Valuation. Industrial feeding – Case studies.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Exemplo do Sistema Du Pont.....	61
FIGURA 2 - Demonstrativo do fluxo de caixa operacional .....	72
FIGURA 3 - Demonstrativo do capital investido .....	75
GRÁFICO 1 - <i>Market Share</i> Brasil .....	103
FIGURA 4 - Organograma da empresa – diretoria.....	105
FIGURA 5 - Organograma diretoria adm. financeira e TI .....	106
FIGURA 6 - Diretoria Regional - segmento indústrias e serviços.....	107
GRÁFICO 2 - Composição das Respostas do item 08, por área .....	132
GRÁFICO 3 - Composição das respostas do item 11 .....	136
GRÁFICO 4 - Composição da resposta "pouco importante" do item 04, por área. .	141
GRÁFICO 5 - Composição dos principais indicadores votados no item 17.....	146
GRÁFICO 6 – Quanto representa a resposta “Muito Importante”, do total de cada área, item 19.....	148



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Dados da empresa .....	102
TABELA 2 - Evolução KPIs – Melhor Equipe .....	125
TABELA 3 - Evolução KPIs – Melhor Serviço .....	125
TABELA 4 - Evolução KPIs – Melhor Resultado .....	125

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABERC	-	Associação Brasileira de Empresas de Refeições Coletivas
AOFC	-	<i>Achieving Our Common Future</i>
BSC	-	<i>Balanced Scorecard</i>
CGPAT	-	Coordenação Geral do Programa de Alimentação ao Trabalhador
CR	-	Centro de Responsabilidade
CSN	-	Companhia Siderúrgica Nacional
EVA	-	<i>Economic Value Added</i>
DCF	-	<i>Discounted Cash Flow</i>
DSST	-	Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho
FCD	-	Fluxo de Caixa Descontado
GBV	-	Gestão Baseada em Valor
GO	-	Gerente de Operações
GU	-	Gerente de Unidade
IFAC	-	<i>International Federation of Accountants</i>
KPIs	-	<i>Key Performance Indicators</i>
MVA	-	<i>Market Value Added</i>
NOPAT	-	<i>Net Operating Profit After Tax</i>
NOPLAT	-	<i>Net Operating Profit Less Adjusted Taxes</i>
PAR	-	Plano de Desenvolvimento Pessoal
PAT	-	<i>Performance Appraisal Review &amp; Career Development Plan</i> (Revisão da Avaliação de Desempenho & Plano de Desenvolvimento Pessoal)
PBIT	-	<i>Profit Before Interest and Tax</i>
PPR	-	Plano de Participação no Resultado
ROA	-	<i>Return On Asset</i>
ROCE	-	<i>Return On Capital Employed</i>
ROE	-	<i>Return On Equity</i>
ROI	-	<i>Return On Investment</i>
SIT	-	Secretaria de Inspeção no Trabalho
SVA	-	<i>Shareholder Value Added</i>
SWOTT	-	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
VBM	-	<i>Value Based Management</i>
WACC	-	<i>Weighted Average of Cost Capital</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
1.1 Contextualização .....	16
1.2 Situação problema .....	19
1.3 Objetivos da pesquisa .....	21
1.4 Hipóteses .....	21
1.5 Justificativa da escolha do tema.....	22
1.6 Delimitações do tema .....	24
1.7 Desenvolvimento dos trabalhos .....	25
<b>2 GESTÃO BASEADA EM VALOR</b> .....	26
2.1 Conceito de gestão .....	26
2.2 Conceito de valor .....	27
2.3 Gestão Baseada em Valor (GBV) .....	30
2.3.1 Conceito de GBV.....	31
2.3.2 Necessidade de criar valor .....	33
2.4 Criando valor – implantando uma GBV .....	35
2.4.1 Estabelecimento de objetivos e metas ligados ao valor .....	37
2.4.2 Identificar os direcionadores de valor ( <i>Value Drivers</i> ) .....	41
2.4.3 Avaliação de desempenho e remuneração dos colaboradores voltadas à criação de valor .....	47
2.4.4 O modelo deve estar claro para todos (comunicação).....	51
2.5 Medidas de valor .....	53
2.6 A Controladoria e a GBV .....	56
<b>3 INDICADORES DE DESEMPENHO</b> .....	59
3.1 Considerações sobre indicadores de desempenho.....	59
3.1.1 Indicadores de valor (avaliação de empresas).....	62
3.1.1.1 Custo de oportunidade .....	62
3.1.1.2 Custo de capital.....	63
3.1.1.3 Risco .....	65
3.1.1.4 EVA® (Economic Value Added).....	67
3.1.1.5 MVA® (Market Value Added) .....	69

3.1.1.6 Fluxo de caixa descontado.....	71
3.1.2 ROCE (Return On Capital Employed).....	73
3.1.3 Indicadores financeiros.....	76
3.1.4 Indicadores não financeiros.....	79
3.2 Balanced Scorecard e a GBV (integrando os KPIs).....	80
<b>4 METODOLOGIA APLICADA À PESQUISA.....</b>	<b>83</b>
4.1 Método.....	83
4.2 Planejamento do estudo de caso.....	84
4.3 Coleta de dados.....	85
4.4 Instrumentos de pesquisa.....	87
4.4.1 Entrevistas.....	87
4.4.2 Pesquisa interna (questionário).....	87
4.4.2.1 Premissas da escala de inferência.....	89
<b>5 SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO COLETIVA.....</b>	<b>91</b>
5.1 Histórico da atividade de alimentação coletiva.....	91
5.2 O mercado de alimentação aos trabalhadores.....	92
5.3 Programa de Alimentação ao Trabalhador – PAT.....	95
5.4 Terceirização na indústria de refeições.....	98
<b>6 O ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>101</b>
6.1 A empresa.....	101
6.1.1 O negócio.....	101
6.1.2 Estrutura de negócios da empresa.....	103
6.2 O processo de gestão.....	108
6.2.1 O acionista.....	108
6.2.2 O processo de gestão na empresa.....	112
6.2.2.1 Missão e valores.....	112
6.2.2.2 Planejamento estratégico e operacional.....	113
6.2.2.3 O papel da controladoria.....	123
6.3 Evolução dos resultados (KPIs).....	124
6.4 A GBV na empresa.....	126
6.4.1 Análise da pesquisa.....	126
6.4.2 Análise comparativa.....	152



6.4.3	Conjunto de contribuições .....	164
6.4.4	Análise da necessidade de melhorias .....	167
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>170</b>
7.1	Conclusão .....	170
7.2	Sugestões para futuras pesquisas .....	174
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>175</b>
	<b>APÊNDICE A</b> - Carta Apresentação Enviada pela Empresa .....	<b>181</b>
	<b>APÊNDICE B</b> - Modelo de Carta Enviada aos Colaboradores .....	<b>182</b>
	<b>APÊNDICE C</b> – Questionário .....	<b>183</b>
	<b>APÊNDICE D</b> – Questionário - Resumo das Escalas de Inferência .....	<b>192</b>
	<b>ANEXO A</b> - Modelo dos Relatórios de Controle de Novos Investimentos .....	<b>200</b>
	<b>ANEXO B</b> - Modelo dos Formulários de Avaliação de Desempenho (PAR): Diretores; Gerentes e Coordenadores; demais Colaboradores .....	<b>207</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O aumento da competitividade mundial associado às rápidas mudanças tecnológicas e à proliferação de novos produtos fez com que as empresas, além de buscarem satisfazer os clientes, precisassem manter e melhorar suas condições internas de sobrevivência. É de senso comum que uma das principais razões da existência das organizações modernas é a criação de riqueza para a organização e para seus acionistas, visando sua continuidade, pois, desta forma, terá condições mais favoráveis de sobrevivência no mercado.

Neste ambiente altamente dinâmico, a eficácia nas tomadas de decisões é primordial para o sucesso empresarial, tanto dos gestores internos (diretores, gerentes etc.) quanto dos externos (acionistas, sócios etc.). Diariamente, os gestores estão tomando decisões que afetam o negócio, tais como comprar ou alugar uma máquina, buscar melhor preço de compra e de venda, efetuar compras estratégicas impactando nos dias de estoque, viabilizar novos investimentos, reduzir custos. E, para isso, necessitam de informações que atendam a suas expectativas em relação ao negócio, ao mercado, à produção dos seus concorrentes, dos seus fornecedores, para assim obter conhecimento e tomar decisões eficazes.

Mas, como se pode definir o que é eficácia? Bio (1985, p. 20) discorre da seguinte forma:

Eficácia diz respeito a resultados, a produtos decorrentes de uma atividade qualquer. Trata-se da escolha da solução certa para determinado problema ou necessidade. A eficácia é definida pela relação entre resultados pretendidos / resultados obtidos. Uma empresa eficaz coloca no mercado o volume pretendido do produto certo para determinada necessidade. Eficiência diz respeito a método, a modo certo de fazer as coisas. [...]

O conceito apresentado está voltado a uma visão sistêmica da empresa, apresentando de forma bastante clara que a eficácia está voltada para resultados (produto final / alcance de metas) e eficiência para método (como fazer, processos de confecção). Seguindo o raciocínio de Cassarro (2001, p. 100), pode-se dizer que: “Eficiente, quando faz certas as coisas; Eficaz, quando faz as coisas certas.”

A eficácia, segundo Oliveira (1998, p. 287), “[...] refere-se à contribuição dos resultados obtidos para alcance dos objetivos globais da empresa.”

Pode-se assim concluir que os gestores de uma empresa tomam uma decisão eficaz quando o seu resultado gera uma contribuição à empresa, agregando-lhe valor.

Não obstante, a contabilidade tem procurado atender a estes usuários com informações importantes sobre a lucratividade, rentabilidade, nível de investimento etc.

A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando em forma de relatórios ou em comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

(MARION, 2003, p. 23)

Principalmente no campo da contabilidade gerencial, tem-se buscado estabelecer novas técnicas e procedimentos que permitam administrar as informações geradas pelas empresas para torná-las úteis aos gestores, e assim tomar decisões mais eficazes, que agreguem valor ao negócio.

A controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindila em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento modelagem e implantação de sistemas de informações.

(ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2001, p. 344)

A controladoria, enquanto ramo de conhecimento da contabilidade, desponta sob o enfoque de unidade de suporte administrativo ao processo de gestão empresarial. No papel de gestora do sistema de informações, tem a preocupação e o

dever de disponibilizar os meios para que sejam produzidas informações úteis aos gestores no processo de tomada de decisões.

O presente estudo aborda a Gestão Baseada em Valor (GBV), também conhecida pelo termo em inglês Value Based Management (VBM), que é uma ferramenta que induz e orienta uma empresa a alinhar suas políticas e procedimentos com o objetivo a longo prazo de gerar valor para o acionista.

A idéia de que uma orientação voltada ao valor para o acionista gera uma empresa mais atraente não somente para os investidores, mas também para os empregados, clientes e outros que mantêm interesse na empresa, vem ganhando aceitação como demonstrado pelo crescente número de empresas domésticas e globais que estão implementando essa abordagem.

(RAPPAPORT, 2001, p. 187)

Observa-se a importância da necessidade de criação de valor ao acionista, pois está relacionada diretamente à continuidade da empresa e, conseqüentemente, aos benefícios que ela traz à sociedade como um todo. Em um cenário globalizado e de alta competitividade, o acionista, na função de investidor, tem que se sentir seguro sobre onde aplicar seu capital, e a empresa, a necessidade de se manter viva no mercado.

Esta nova abordagem do valor, dirigida ao gerenciamento interno da empresa tem como grande preocupação entender:

- como criar valor;
- e como medi-lo.

Assaf Neto (1999) afirma que o principal indicador de agregação de riqueza é a criação de valor econômico, que se realiza mediante a adoção eficiente de estratégias financeiras e capacidades diferenciadoras; e que, para avaliar a capacidade de agregação de valor da empresa, são desenvolvidos direcionadores de valor dos negócios, cobrindo as diversas variáveis das estratégias selecionadas pelos gestores da empresa.

A criação de valor em uma empresa depende de vários fatores: busca de um retorno sobre o capital investido acima do custo de oportunidade, implantação de estratégias que maximizem o lucro econômico etc.

Para a aferição do valor criado, existem diversas ferramentas no mercado. Os indicadores financeiros são uma das formas conhecidas para analisar o desempenho de uma organização.

Os índices financeiros são relações entre contas ou grupos de contas das demonstrações financeiras que têm por objetivo fornecer-nos informações que não são fáceis de serem visualizadas de forma direta nas demonstrações financeiras.

(SILVA, 2001, p. 228)

Mais que indicadores, o que se vê hoje no mercado são modelos completos para mensuração do valor criado. Alguns baseados no lucro residual (*Economic Value Added* - EVA®), outros no caixa (Fluxo de Caixa Descontado - FCD) e outros com uma junção de diversas metodologias (SVA - *Shareholder Value Added*). Os gestores da empresa devem ter cuidado é com o “tom marqueteiro” destes modelos, que prometem ser a “solução final na criação de valor para a empresa”.

Eliseu Martins comenta o seguinte, quando se trata das diversas formas de avaliar o patrimônio:

Parece que, como fruto dessa falta de visão conjunta e abrangente, nasceu a idéia de que os modelos são conflitantes, mutuamente excludentes; de que a avaliação contábil nada tem a ver com a avaliação patrimonial, e avaliar uma empresa é, primeiramente, desprezar a avaliação contábil; lucro é uma coisa, caixa é outra, e outras bobagens mais. [...] são essas formas todas complementares entre si (ao invés de meras alternativas uma as outras); úteis todas elas, cada uma para determinados usuários em certas condições; com prós e contras todas elas, não havendo nenhuma que, sozinha, consiga se acercar das qualidades que satisfaçam a todos.

(MARTINS, 2000, p. 29)

## 1.2 Situação problema

Não existe um consenso sobre a forma ideal de medir valor em uma empresa, os administradores vêm sendo bombardeados com diversos modelos que prometem medir o desempenho da empresa na geração de valor, alguns exemplos:

EVA®, *Discounted Cash Flow* (DCF), *Weighted Average Cost of Capital* (WACC), *Return on Capital Employed* (ROCE) etc.

Mas achamos que o debate sobre qual a melhor medida desvinculou-se do verdadeiro objetivo da mensuração: ajudar os administradores na tomada de decisões criadoras de valor e orientar os empregados das empresas quanto à criação de valor.

(COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002, p. 58)

Desta forma, conforme citado acima, mais importante que medir o valor é ter, na empresa, práticas de gestão voltadas à criação de valor, por meio da implantação de uma filosofia de gestão baseada em valor na empresa, isto é, na adoção de ações, regras, procedimentos, voltados para o valor; com o objetivo de contribuir efetivamente para que os gestores possam tomar decisões mais eficazes, e que venham a melhorar o desempenho da empresa.

O presente trabalho, tratando-se de um trabalho científico, deve ter seu tema problematizado, conforme Severino (2002, p.74), “[...] a visão clara do tema do trabalho, do assunto a ser tratado, a partir de determinada perspectiva, deve completar-se com sua colocação em termos de problema.” E complementa: “Toda argumentação, todo raciocínio desenvolvido num trabalho logicamente construído é uma demonstração que visa solucionar determinado problema.”

A empresa objeto do estudo de caso, desde 1998 com a entrada de um acionista inglês, teve, ao longo dos anos, implantados diversos procedimentos e práticas voltados à criação de valor.

Diante deste cenário, este trabalho procurará dar resposta à seguinte situação problema:

“As atuais práticas de gestão da empresa refletem os conceitos oriundos da Gestão Baseada em Valor?”

### 1.3 Objetivos da pesquisa

Os objetivos da pesquisa são segmentados em dois grupos. O primeiro trata do objetivo geral, e o segundo descreve os objetivos específicos.

O principal objetivo:

- avaliar se as atuais práticas de gestão da empresa estão alinhadas aos conceitos da GBV descritos no presente trabalho.

Os objetivos específicos são:

- analisar a percepção dos gestores sobre as atuais práticas de gestão da empresa, e avaliar se estão alinhadas aos conceitos da GBV;
- analisar comparativamente as práticas de gestão da empresa com os conceitos da Gestão Baseada em Valor;
- avaliar se a implantação de uma GBV trouxe contribuições às práticas de gestão da empresa.

### 1.4 Hipóteses

A hipótese é concebida como uma resposta prévia ao problema formulado e que será testada com a pesquisa. Segundo Severino (2002, p. 75), “A colocação clara do problema desencadeia a formulação da hipótese geral a ser comprovada no decorrer do raciocínio.”

Assim, a hipótese geral formulada tem o seguinte teor:

“As atuais práticas de gestão da empresa estão alinhadas aos conceitos da GBV, segundo a percepção dos gestores e por meio de uma análise crítica das atuais práticas de gestão da empresa.”

## 1.5 Justificativa da escolha do tema

A escolha do tema se justifica a partir da constatação de que o mercado tem procurado identificar as empresas que são geradoras de valor para os acionistas, conforme comentado por diversos autores:

Segundo Copeland, Koller e Murrin (2002, p. 92),

A maioria das companhias de capital aberto de hoje tem o objetivo declarado de criar valor para seus acionistas. Para muitos administradores a questão não se refere a “Por que criar valor para o acionista?”, mas, sim, a “Como criar o valor?”

Assaf Neto (2003, p. 164) comenta sobre a GBV,

A gestão das empresas vem revelando importantes avanços em sua forma de atuação, saindo de uma postura convencional de busca do lucro e rentabilidade para um enfoque preferencialmente voltado à riqueza dos acionistas.

Gitman (2001, p. 45), ao comentar sobre meta do gerente financeiro:

Apesar de a maximização da riqueza dos acionistas ser a meta principal, recentemente muitas empresas ampliaram seu enfoque para incluir os interesses dos *stakeholders* da mesma forma que os acionistas. [...] A questão dos *stakeholders* não altera a meta de maximização da riqueza do acionista.

Frezatti (2003, p. 27), ao iniciar o estudo sobre o valor da empresa, traz a contribuição de outros autores,

Vários estudiosos, tais como Weston e Brigham (1968), Van Horne (1995), Ross (1985), Lee (1985), consideram que o grande objetivo dos gestores, e particularmente dos gestores financeiros, consiste



em maximizar a riqueza dos acionistas, o que significa zelar pelo valor da empresa.

Esta necessidade está relacionada diretamente à continuidade da empresa e, conseqüentemente, aos benefícios que ela traz à sociedade como um todo. Em um cenário globalizado e de alta competitividade, o acionista, na função de investidor, tem que se sentir seguro sobre onde aplicar seu capital, bem como a empresa, de se manter viva no mercado.

Segundo Copeland, Koller e Murrin (2002, p. 04),

Primeiramente, na maioria dos países desenvolvidos, a influência dos acionistas domina os interesses da alta administração. Em segundo lugar, as economias voltadas para o acionista parecem ter melhor desempenho em relação a outros modelos econômicos e as demais partes interessadas não são exploradas pelos acionistas.

Copeland, Koller e Murrin comentam ainda sobre a crescente importância do acionista na maioria dos países desenvolvidos, o que levou os administradores a focar a gestão do negócio na criação de valor, e conclui que isto é bom não apenas para o acionista, mas também para a economia e as demais partes interessadas (*Stakeholders*).

A Gestão Baseada em Valor (GBV) está inserida neste contexto como um modelo que tem como premissa direcionar as empresas para a geração de valor para o acionista.

Apesar de existirem diversos artigos, dissertações, livros e teses sobre a GBV, normalmente o material tem como foco a análise das métricas disponíveis para mensurar a criação de valor. Poucos estão direcionados a analisar empiricamente o impacto, ou percepção dos gestores, da implementação de uma GBV em uma empresa. Como, por exemplo, o artigo de May e Bryan (1999), estudo de caso que trata sobre as dificuldades de implementação da GBV em uma empresa aeroviária européia, e o artigo de Francis e Minchington (2002), estudo de caso que trata da implementação da GBV, através de entrevistas semi-estruturadas com os gestores de uma companhia de água.

A principal contribuição desta dissertação é demonstrar, na empresa objeto do estudo de caso, a percepção dos principais gestores sobre o processo de implantação de uma gestão baseada em valor e seus impactos nas práticas do modelo de gestão da empresa, por meio de um questionário, onde foram abordados diversos pontos ligados à criação de valor, e pela coleta de diversos dados que demonstram as atuais práticas da empresa comparadas com os conceitos que permeiam a GBV.

Teve, como resultado, um conjunto de contribuições que uma gestão baseada em valor trouxe para a empresa, além de demonstrar, de forma empírica, um modelo de gestão praticado por uma multinacional, alinhado aos conceitos da GBV, e que pode servir de estudo para outras empresas deste ou de outro setor.

## **1.6 Delimitações do tema**

O tema está delimitado à empresa objeto do estudo de caso, que atua no segmento de prestação de serviços na atividade de alimentação em empresas, especificamente no segmento de refeições coletivas.

Destaque-se ainda que o assunto tratado no presente estudo pode estar inserido nas práticas de gestão das demais empresas no Brasil e as conclusões alcançadas poderão dar subsídios a pesquisadores e estudiosos em futuros trabalhos de pesquisa científica.

Convém salientar que foge do escopo desta pesquisa a análise crítica acerca da qualidade da métrica dos indicadores utilizados pela empresa para medir e acompanhar seu desempenho, bem como qualquer comparativo entre os indicadores existentes. Portanto, faz-se importante ressaltar que os conceitos apresentados no capítulo 3 constituem premissas para situar os indicadores como métricas utilizadas na apuração do valor agregado nas empresas.

## 1.7 Desenvolvimento dos trabalhos

Este trabalho foi desenvolvido em sete capítulos cujos respectivos conteúdos serão sintetizados a seguir:

- Capítulo 1: contempla a introdução dos trabalhos e os seguintes componentes obrigatórios da estrutura metodológica de uma dissertação: situação problema, objetivos da pesquisa, hipótese, justificativa da escolha do tema, delimitações do tema, desenvolvimento dos trabalhos;
- Capítulo 2: apresenta os conceitos sobre Gestão Baseada em Valor, como criar valor na empresa, sua importância para os acionistas, as principais métricas;
- Capítulo 3: conceitos de indicadores de desempenho utilizados pelas empresas, principais características, e a integração destes indicadores no *Balanced Scorecard*;
- Capítulo 4: metodologia aplicada à pesquisa e o planejamento do estudo de caso;
- Capítulo 5: este capítulo dá uma visão abrangente do cenário atual do segmento da empresa, as particularidades e características do setor de alimentação aos trabalhadores;
- Capítulo 6: os dados do estudo de caso: a empresa; o modelo de gestão; análise da pesquisa e das práticas de gestão e o conjunto de contribuições do modelo de GBV adotado pela empresa.
- Capítulo 7: conclusão.

## 2 GESTÃO BASEADA EM VALOR

Neste capítulo, será realizada uma revisão bibliográfica do tema principal do trabalho, tendo como objetivo o entendimento do modelo, sua necessidade no mercado e quais os principais pontos que devem ser considerados quando da implantação de uma GBV e um breve comentário sobre as principais medidas de valor. No final, será abordada a influência da controladoria no modelo.

### 2.1 Conceito de gestão

No dicionário de termos de contabilidade, de Iudícibus, Marion e Pereira (2003), Gestão é definida como “Processo de tomada de decisão que inclui Planejamento, Execução e Controle.”

Segundo Lyra (2003, p. 34), “Gestão é o ato de decidir sobre transações/eventos, cujo sucesso leva ao cumprimento da missão e a continuidade da empresa.”

Percebe-se então a importância do entendimento do conceito de gestão, que está intrinsecamente relacionado com o sistema empresa. Pereira comenta sobre este enfoque:

Sob o enfoque da teoria dos Sistemas, a empresa caracteriza-se como um sistema aberto e essencialmente dinâmico, isto é, como um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si para a consecução de um fim comum, e constante inter-relação com seu ambiente. Como um sistema aberto, a empresa encontra-se permanentemente interagindo com seu ambiente, Como um sistema dinâmico, realiza uma atividade ou um conjunto de atividades, que a mantém em constante mutação e requerem seja constantemente orientadas ou reorientadas para sua finalidade principal.

(PEREIRA, 2001, p. 38)

Essa atividade ou conjunto de atividades de uma empresa deve ter como principal foco uma gestão eficiente e eficaz, de forma que a empresa tenha condições de sobreviver ao mercado altamente competitivo. Guerreiro (1989, p. 165), no estudo sobre os Subsistemas que compõem o sistema empresa, assim define o Subsistema de gestão:

Refere-se ao processo que orienta a realização das atividades da empresa a seus propósitos, ou seja, é responsável pela dinâmica do sistema. Justifica-se pela necessidade de planejamento, execução e controle das atividades empresariais, para que a empresa alcance seus propósitos. Requer um conhecimento adequado da realidade, obtido por meio das informações geradas pelo subsistema de informação.

Portanto, a gestão empresarial deve ter a função de direcionar a empresa para seus objetivos, otimizando seus recursos para garantir sua continuidade e desenvolvimento, podendo ser utilizada por uma área específica da empresa, por uma divisão, pela própria empresa, para pessoas, processos e atividades, ou seja, de várias maneiras.

## **2.2 Conceito de valor**

O termo “Valor” pode ter diversos significados, dependendo de sua finalidade e de seu campo de atuação, tais como: contábil, legal, econômico etc. O termo valor pode ter uma conotação mais subjetiva, por exemplo, uma das definições do termo valor, no Dicionário Larousse (2004), fala a respeito dos conjuntos de princípios, idéias e julgamentos morais.

A palavra Valor pode se referir a preço, medida de importância, ou outras definições.

Na teoria socialista, o conceito de valor era considerado por David Ricardo<sup>1</sup> como a quantidade de trabalho necessário para a produção do bem, contudo não dependia da abundância, mas sim do maior ou menor grau de dificuldade na sua produção. Mas atualmente e como citado por Rosseti (1982), o valor e, portanto, o preço de bens e serviços, é determinado pelas condições da oferta e procura. Estas visões são fundamentalmente baseadas na economia e tem por objetivo apresentar uma das faces do significado de valor.

Segundo Neiva (1999), dentre as definições de valor, duas se destacam:

- Valor Patrimonial: o valor da empresa é determinado pelo somatório dos bens que constituem o patrimônio da empresa;
- Valor Econômico: o valor da empresa decorre do potencial de resultados futuros.

Ambas as abordagens apresentam fatores de difícil mensuração, ou com alto grau de subjetividade, dentro de suas formulações teóricas. Alguns bens que compõem o patrimônio da empresa são de difícil mensuração, principalmente quando considerados isoladamente. É o caso dos bens intangíveis como marcas e patentes, recursos humanos, tecnologia etc. Da mesma forma, a avaliação econômica dos benefícios futuros que a empresa pode gerar depende de um grande número de fatores que ainda apresentam dificuldades quanto à sua quantificação (risco do negócio, risco financeiro, taxa de capitalização, crescimento da empresa etc.).

O tema do estudo em questão trata da capacidade de gerar valor por meio da gestão ou aplicação de práticas que venham a ajudar na criação e aumento do valor, sendo, neste trabalho, especificamente para as empresas e acionistas. Desta forma, tem-se, como premissa do trabalho, não explorar o aspecto subjetivo do termo valor para o acionista, como por exemplo: qualidade de vida, princípios religiosos e morais etc.

Então, o que caracteriza “valor” para o acionista e para a empresa?

---

<sup>1</sup> David Ricardo (1772-1823) é considerado um dos principais representantes da economia política clássica. Texto disponível em: <[http://www.economiabr.net/economia/1\\_hpe5.html](http://www.economiabr.net/economia/1_hpe5.html)>. Acesso em: 23 out. 2004.

Quando um investidor possui um determinado capital, normalmente ele busca aplicar onde haja a melhor remuneração para este investimento. O que o investidor busca então é aumentar sua riqueza. Considerando o mundo empresarial, o acionista busca o empreendimento que melhor remunere seu investimento, aumentando sua riqueza. Assim, no momento do investimento, um dos pontos de maior relevância é o retorno esperado.

Assaf Neto (1999) afirma que o valor é criado ao acionista somente quando as receitas de vendas superam a todos os dispêndios incorridos, inclusive o custo de oportunidade do capital próprio. A referida citação traz à luz a importância da remuneração do capital aplicado pelo acionista.

Entende-se, por custo de oportunidade, a taxa de retorno que o acionista espera receber, caso este capital seja investido em qualquer outro projeto, isto é, a taxa de retorno da melhor alternativa de investimento, abandonada em troca da aceitação de uma outra oportunidade de investimento. Portanto, pode-se afirmar que a empresa tem que gerar um lucro compatível com os investimentos efetuados.

Muitos empresários voltam seus esforços, na melhor obtenção dos lucros da companhia, ao seu percentual sobre as vendas; quando o ideal é dar ênfase ao relacionamento do lucro com o montante de investimentos. A existência de lucro não garante a remuneração do capital aplicado necessária para satisfação do investidor, que tem por expectativa obter uma rentabilidade compatível com o mercado: desta forma, os acionistas obterão um retorno competitivo e a empresa passa a ter uma atratividade econômica.

Segundo Peters apud Kassai (2000, p. 30),

[...] a mangueira está ligada à torneira errada. Não é o fluxo do numerário a partir das receitas provenientes das vendas e da saída dos custos das mercadorias vendidas que é primordial; mas, sim, a questão é quanto foi investido no empreendimento em relação à recompensa gerada pelo investimento.

Esta recompensa, que pode ser entendida como a distribuição efetiva dos lucros aos acionistas, é também comentada na obra de Frezatti (2003), ao enfatizar a importância do valor dentro da perspectiva de gestão das empresas, citando

autores clássicos da área de administração financeira. Van Horne (1995, p. 2) define nas páginas iniciais de sua obra:

[...] valor é representado pelo mercado pelo preço de mercado que, por sua vez, é consequência das decisões relacionadas com os investimentos, financiamentos e distribuição dos lucros.

Assaf Neto (2003) conclui que o valor é uma medida bem mais completa, levando em consideração em seus cálculos a geração operacional de caixa atual e potencial, a taxa de atratividade dos proprietários de capital (credores e acionistas) e o risco associado ao investimento. É uma visão de longo prazo, vinculada à continuidade do empreendimento indicando o poder e ganho e viabilidade de um negócio.

Ao criar valor para o acionista, a empresa torna-se mais atraente aos investidores, competitiva ao mercado, interessante aos demais stakeholders<sup>2</sup> (partes interessadas na empresa). Assim, ao gerar valor para o acionista, está gerando valor na empresa. Segundo Rappaport (2001, p. 23),

Em resumo, uma empresa que gera valor beneficia não somente seus acionistas mas também o valor das outras reivindicações daqueles que mantêm interesse na empresa, enquanto esses estariam vulneráveis quando a gestão falhasse em gerar valor para os acionistas. O auto-interesse esclarecido dita que os acionistas e outros que mantêm interesse na empresa engajem-se em uma parceria para a criação de valor.

### **2.3 Gestão Baseada em Valor (GBV)**

Após o entendimento dos significados das palavras “gestão” e “valor”, principalmente com foco na visão empresarial, segue abaixo o estudo do Modelo de Gestão Baseada em Valor, que está voltado para a criação de valor da empresa e

---

<sup>2</sup> Termo utilizado em Rappaport (2001) que significa “Partes Interessadas” como, por exemplo: empregados, fornecedores, clientes, governo.



do capital de seus proprietários, pressionados principalmente pela crescente competitividade e exigência de posturas gerenciais mais eficazes.

### **2.3.1 Conceito de GBV**

A preocupação com a geração de valor tem seus conceitos reportados ao surgimento da ciência econômica, mas tem sido alvo dos gestores e do próprio mercado apenas recentemente.

Para Stern no prefácio da obra de Ehrbar (1999, p. VIII), a gênese do modelo está nos trabalhos sobre estrutura do capital elaborados por Merton H. Miller e Franco Modigliani, no final dos anos 50 e início dos anos 60. Juntam-se a estes autores os trabalhos de William Meckling e Michel C. Jensen, nos anos 70, sobre os custos para monitoração da gerência e para congruência entre os objetivos dos analistas e gerentes (Ehrbar, 199 p. XI). Os primeiros trabalhos analisam a estrutura e o custo do capital, enquanto os últimos discutem o alinhamento de interesses entre proprietários e gestores.

(MARONI NETO, 2001b, p. 68)

Como se pode verificar na citação acima, a visão do acionista ou proprietário e sua participação no capital da empresa, bem como seu relacionamento com os gestores, já era pauta de análises e estudos nos anos 50 e 60, e são partes fundamentais no atual conceito de GBV.

Para Assaf Neto (2003), a gestão baseada em valor tem como objetivo a maximização da riqueza dos proprietários de capital, expressa no preço de mercado das ações. O sucesso de um empreendimento é medido pela sua capacidade de adicionar riqueza aos seus acionistas dentro de um horizonte indeterminado de tempo. A administração baseada em valor prioriza essencialmente o longo prazo, a continuidade da empresa, sua capacidade de competir, ajustar-se aos mercados em transformação e agregar riqueza aos seus proprietários.

O foco na criação de valor é um instrumento para uso gerencial e estratégico de avaliação econômico-financeira, utilizando os conceitos e informações sobre valor

para apoiar os gestores da empresa na tomada de decisões. Isto exige que sejam desenvolvidas práticas direcionadas ao valor, em todos os segmentos, áreas e escalões, por meio de uma mudança cultural na empresa. A criação de valor envolve todo o ambiente empresarial, nos processos operacionais, na administração de pessoas, na consolidação da marca, na satisfação dos funcionários e clientes.

O controle e acompanhamento destas práticas, transformadas em informações, devem ser utilizados pelos gestores para identificar se a empresa está criando valor e, desta forma, buscar tomar decisões eficazes.

A empresa tem que ter uma visão de longo prazo, ampliando esta cultura no seu planejamento estratégico e operacional; também é importante envolver toda a empresa nos resultados obtidos, por meio de uma política de participação nos lucros para todos os colaboradores; e principalmente colocar todo este processo em procedimentos, normas e políticas de forma a assegurar sua continuidade.

Essa visão de valor já se encontra incorporada às estruturas de governança corporativa, definida por Steinberg (2003, p. 18):

Na definição usual, constitui o conjunto de práticas e de relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria independente e conselho fiscal com a finalidade de aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital.

Observa-se que, na definição de governança corporativa acima, a preocupação entre acionistas e stakeholders se dá no sentido de existir uma perfeita parceria para que a empresa tenha um melhor desempenho. Steinberg (2003) ainda comenta sobre a importância de uma empresa, que esteja em busca de governança, ter assegurado que o planejamento estratégico seja adequado e bem estruturado, de forma a permitir que o conselho perceba em que campos vai poder agregar mais valor.

Para Stern, no prefácio da obra de Ehrbar (1999, p. xv):

Governança corporativa pode ser definida como o conjunto de normas, valores e regras que moldam o comportamento dos gerentes de uma empresa. Sistemas de governança são estabelecidos para medir desempenho planejar o negócio e premiar ou punir os gerentes de acordo com os resultados, tudo no interesse

de quem, no final, realmente são os donos da empresa – seus acionistas.

Diante do exposto, pode-se entender por GBV: administrar, gerir uma empresa com foco na geração de riqueza para o acionista e para a empresa, mediante um modelo de gestão que tenha seu processo direcionado a este fim.

### **2.3.2 Necessidade de criar valor**

Segundo diversos autores (ASSAF NETO, 2003; COPELAND; KOLLER, MURRIN, 2002; RAPPAPORT, 2001), vários fatores contribuíram para que o foco na criação de valor para o acionista tenha se tornado de extrema importância:

- o movimento agressivo de aquisições nos anos 80;
- a abertura do mercado e a globalização;
- a crescente importância de características baseadas em ações nos pacotes de remuneração da maioria dos altos executivos nos Estados Unidos e de muitos deles na Europa;
- a popularização da Participação Acionária, especialmente no mercado americano e europeu.

Esses fatores impulsionaram os gestores na busca de um modelo de gestão que priorizasse o ganho dos principais controladores, que a empresa se mostrasse sólida, capaz de agregar valor aos atuais e futuros investidores.

Conforme já mencionado, observa-se a importância da necessidade de criação de valor ao acionista, pois está relacionada diretamente à continuidade da empresa e conseqüentemente aos benefícios que ela traz à sociedade como um todo. Em um cenário globalizado e de alta competitividade, o acionista, na função de investidor, tem que se sentir seguro sobre onde aplicar seu capital, e a empresa a necessidade de se manter viva no mercado.

Segundo Copeland, Koller e Murrin (2002, p. 4),

Primeiramente, na maioria dos países desenvolvidos, a influência dos acionistas domina os interesses da alta administração. Em segundo lugar, as economias voltadas para o acionista parecem ter melhor desempenho em relação a outros modelos econômicos e as demais partes interessadas não são exploradas pelos acionistas.

Copeland, Koller e Murrin comentam ainda sobre a crescente importância do acionista na maioria dos países desenvolvidos, o que levou os administradores a focar a gestão do negócio na criação de valor, e conclui que isto é bom não apenas para o acionista, mas também para a economia e as demais partes interessadas (*stakeholders*).

A necessidade de criar valor para a empresa e para o acionista tem dois pontos bem fortes, que se relacionam entre si:

- Continuidade: a empresa para se manter no mercado precisa ter um diferencial competitivo, e isto se consegue com um trabalho interno de percepção dos valores da empresa. A satisfação do cliente, preço competitivo, bom relacionamento com fornecedores, empregados motivados. Desta forma, a empresa tem mais chances de obter uma melhor performance econômica e financeira, tornando-se atrativa para os investidores.
- Retorno do Investimento: ao investir em uma empresa, o investidor normalmente tem como premissa o máximo de retorno ou, ao menos, um retorno acima do seu custo de oportunidade. Portanto, ele deve buscar no mercado uma empresa que tenha um diferencial competitivo, com potencial para gerar uma lucratividade suficiente para que seja atrativa para esse investidor.

Com a globalização da competição e dos mercados de capitais e uma onda de privatizações, o valor para o acionista está rapidamente capturando a atenção dos executivos no Reino Unido, na Europa continental, na Austrália e até mesmo no Japão. Nos próximos dez anos, o valor para o acionista mais do que provavelmente se tornará o padrão global para medir o desempenho das empresas.

(RAPPAPORT, 2001, p. 17)

A sustentação de uma empresa no futuro somente se dará se ela for capaz de criar valor para os seus proprietários por meio de uma gestão inteligente de seu negócio. Desta forma, a empresa será mais competitiva e saudável, impactando de forma positiva na economia, com maiores oportunidades para fornecedores e empregados, gerando mais impostos, aumentando a competitividade do mercado, por fim, elevando o padrão de vida do meio ambiente.

[...] a crença básica no fato de que os administradores que se concentram na construção de valor para o acionista criarão empresas mais saudáveis do que os que não o fizerem. Também pensamos que as empresas mais saudáveis levem, por sua vez a economias mais sólidas, padrões de vida mais elevados e maiores oportunidades de carreira e de negócios para os indivíduos.

(COPELAND; KOLLER. MURRIN, 2002, p. 3)

A necessidade de criar valor para a empresa não está relacionada apenas com os ganhos que terão os acionistas e investidores, é vital no mundo empresarial que uma empresa se torne competitiva sem perder sua riqueza, que seja saudável econômica e financeiramente, tornando-se atrativa não apenas aos seus investidores, mas a todos que se relacionam com ela, desde seus empregados até fornecedores e clientes.

Ao focar na criação de valor para o acionista, indiretamente está criando valor a todos os envolvidos no negócio.

## **2.4 Criando valor – implantando uma GBV**

A Gestão Baseada em Valor não pode ser interpretada apenas como um método de medição de geração de valor, no qual se podem utilizar diversas métricas de avaliação de empresas, assunto que será abordado no próximo capítulo; mas também e principalmente como um modelo de auxílio aos gestores no direcionamento da organização na busca da maximização do valor para os acionistas.

O objetivo de implementar uma gestão baseada em valor é assegurar que todas as ações, decisões, normas e procedimentos adotados e seguidos pelos colaboradores da empresa estejam alinhados com os interesses dos acionistas, isto é, voltados à criação de valor; e que estejam voltados às atividades que majorem o valor da empresa.

Martin e Petty (2000), ao comentarem sobre essa necessidade, sugerem a estratégia de transformar um funcionário que pensa igual a um funcionário em um funcionário que pensa igual ao dono.

A melhor forma de compreender e implementar a gestão baseada no valor consiste em colocar-se no lugar do próprio acionista que, considerando o nível de risco, busca a melhor remuneração para os seus investimentos.

Segundo Copeland, Koller e Murrin (2002, p. 16), uma administração em busca da criação máxima de valor exige do gestor:

[...] concentração nos retornos de longo prazo em termos de fluxo de caixa, e não em mudanças trimestrais de ganhos por ação. Exige, ainda, disposição para se adotar uma visão das atividades corporativas desapaixonadas e voltadas para o valor, que enxergue os negócios como o que realmente são – investimentos em nova capacidade produtiva que podem ou não proporcionar retorno além do custo de oportunidade do capital. [...]. Finalmente – e mais importante –, inclui **a necessidade de desenvolver e institucionalizar em toda a organização uma filosofia de administração do valor**. A concentração no valor para o acionista não é uma tarefa única a ser realizada somente quando houver pressão externa dos acionistas ou quando surgirem adquirentes em potencial, mas, sim, uma iniciativa constante. (Grifo nosso)

A cultura de uma gestão baseada em valor deve ser difundida para toda a empresa, envolvendo, desta forma, todos os processos e atividades em um único objetivo de criação de valor. Para que isto seja possível, são necessários o estudo e aprimoramento de alguns itens dentro da organização.

Copeland, Koller e Murrin (2002), Rappaport (2001), Assaf Neto (1999), Frezatti (2003), sobre o assunto, destacam a importância de alguns pontos para a implantação e funcionamento da GBV. Seguem abaixo alguns dos principais:

- estabelecimento de objetivos e metas ligados ao valor;

- identificar os Direcionadores de Valor (*Value Drivers*);
- avaliação de desempenho e remuneração dos colaboradores integradas à criação de valor;
- o modelo deve estar claro para todos.

Estes pontos envolvem desde os colaboradores até as atividades administrativas e operacionais de uma empresa. Por isso, estão intrinsecamente ligados aos conceitos do Modelo de Gestão.

Segundo Pereira (2001), uma gestão eficaz configura-se com base na garantia de continuidade da empresa, é caracterizada pela atuação em nível interno da empresa, otimizando as relações recursos-operação-produtos/serviços, levando-se em conta as variáveis que afetam as atividades da empresa, tanto internas como externas, em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais.

Cruz (1991, p. 39) assim define Modelo de Gestão: “[...] conjunto de normas, princípios e conceitos que têm por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização, para que esta cumpra a missão para a qual foi constituída.”

A importância de uma empresa em definir um modelo de gestão está na necessidade da empresa de que todos os colaboradores trabalhem dentro da mesma linha de pensamento e focados em um único objetivo, e o efeito natural deste processo é a adição de valor à empresa (PADOVEZE, 2003).

#### **2.4.1 Estabelecimento de objetivos e metas ligados ao valor**

Para que uma empresa possa orientar os gestores e colaboradores em geral para a criação de valor, é de extrema importância que ela tenha bem definida sua missão e seu processo de gestão para todos os segmentos da empresa. E principalmente que estejam voltados a uma gestão baseada em valor.

O atual foco das pesquisas sobre a missão das entidades empresariais está centrado no conceito de criação de valor,

associando dentro do mesmo escopo o processo de informação gerado pela Contabilidade para que as entidades possam cumprir adequadamente sua missão.

(PADOVEZE, 2003, p. 57)

Copeland, Koller e Murrin (2002) comentam que, para a maioria das empresas, a definição da missão está exclusivamente ligada ao ganho para o acionista, quando o ideal é que a missão da empresa tenha uma visão mais abrangente, de forma a refletir a maneira como a organização efetivamente age no dia-a-dia, envolvendo todos os colaboradores em um único objetivo.

Uma gestão baseada em valor tem o foco na criação de valor para o acionista, mas a missão da empresa não deve refletir apenas que sua existência é voltada para o acionista, e sim sua responsabilidade com todos os envolvidos, com a sociedade em geral.

A declaração de missão da empresa visa comunicar interna e externamente o propósito da organização e do seu negócio. Ela deve ser breve e reunir em poucas palavras as atividades da empresa, os mercados que quer atingir, os produtos e serviços que quer oferecer a comunidade, sua diferenciação e seu papel em relação a seus concorrentes e as principais conquistas que a empresa quer atingir.

(PADOVEZE, 2003, p. 25)

Da mesma forma, o processo de gestão da empresa deve direcionar suas metas de forma a agregar valor para a empresa. Entende-se por processo de gestão:

Este tem por finalidade permitir à empresa alcançar os seus resultados dentro de um conjunto coordenado de diretrizes, para atingir as metas e objetivos explicados na declaração da visão empresarial. [...] Também denominado de processo decisório, é um conjunto de processos decisórios e compreende as fases do planejamento, execução e controle da empresa, de suas áreas e atividades.

(PADOVEZE, 2003, p. 27)

Todo este processo, que faz parte do Modelo de Gestão da empresa, deve ser totalmente integrado aos conceitos de valor, de modo a permitir que todos os gestores e colaboradores possam se identificar e trabalhar em sintonia com a empresa.



Além das metas e objetivos identificados no processo de gestão, Assaf Neto (2003) acrescenta que a criação de valor na empresa depende da adoção eficiente de capacidades diferenciadoras e estratégias financeiras, assim definidas:

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. O desempenho verificado no passado não garante o sucesso no futuro. Uma empresa somente demonstra continuidade se, através de estratégias diferenciadoras, for capaz de executar uma gestão mais eficaz de seus negócios, atuando com vantagem competitiva no mercado.

(ASSAF NETO, 2003, p.169, grifo nosso)

Rappaport (2001, p. 82), ao comentar sobre Vantagem Competitiva, cita a obra de Michael E. Porter: “Competitive strategy”<sup>3</sup>, como de grande influência no meio empresarial:

Porter, como a maioria dos estrategistas empresariais, concentra-se no poder de atratividade de um setor, na posição competitiva da empresa em determinado setor e em fontes de vantagem competitiva, como elementos essenciais do processo de formulação de estratégias.

Porter (1999) comenta sobre de onde provém a Vantagem Competitiva. Segundo o autor, ela pode provir de:

- Liderança de custo, quando a empresa consegue preços ao redor da média do mercado e lucros superiores, porque seus custos são menores do que aqueles dos seus rivais;
- Diferenciação, quando o valor é adicionado nas áreas de significância real para os clientes que estarão, então, desejando pagar um preço prêmio pela distinção ou diferenciação.

Para que a empresa possa prever e impor metas, em relação à atratividade do seu setor, é necessário conhecer as características de mercado e estrutura do setor, e as variáveis atreladas a elas como, por exemplo: preços, quantidade de

---

<sup>3</sup> Michael E. Porter. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.

vendas, custos, investimentos e riscos. Estas variáveis serão a base para os direcionadores de valores (que serão detalhados no próximo capítulo).

Em relação às estratégias financeiras, Assaf Neto (2003, p. 170) define-as da seguinte forma:

As estratégias financeiras, assim como as capacidades diferenciadoras estão voltadas ao objetivo da empresa de criar valor aos seus acionistas. As estratégias são diferenciadas em três dimensões: operacionais, financiamento e investimento, [...]

E complementa afirmando que o sucesso na criação de valor pelas empresas envolve a implementação de uma combinação destas estratégias financeiras.

Capacidades diferenciadoras e estratégias financeiras estão intrinsecamente ligadas ao Planejamento Estratégico, que faz parte do processo de gestão da empresa.

É a etapa inicial do processo de gestão onde a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro. É a fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais. Nesta etapa, realizam-se as leituras dos cenários do ambiente e da empresa, comumente confrontando as ameaças e oportunidades dos cenários vislumbrados com os pontos fortes e fracos da empresa.

(PADOVEZE, 2003, p. 28)

Após determinar a missão da empresa, estabelecer metas para a organização com base no seu processo de gestão, que está incluso no modelo de gestão da empresa, e adotar de forma eficiente estratégias financeiras e capacidades diferenciadoras, sempre direcionadas à criação de valor, o passo seguinte é atrelar cada variável dos itens citados a uma meta quantitativa ligada ao valor.

Essas metas quantitativas podem ser financeiras ou não financeiras, conforme será visto no tópico dos Direcionadores de Valor.

Não há uma padronização de quais sejam essas metas quantitativas, cada empresa deve analisar seu negócio e definir de acordo com as características do seu setor de atividade.

#### **2.4.2 Identificar os direcionadores de valor (*Value Drivers*)**

Para uma empresa que está adotando uma gestão baseada em valor, é necessário que ela conheça os principais elementos que afetem de alguma forma os vários níveis da organização, e conseqüentemente seu impacto na geração de valor para a empresa, e identifique medidas financeiras e não financeiras vinculadas com estes elementos e os propósitos da empresa, para acompanhar e atrelar metas de desempenho de forma a criar valor para a organização.

Estes elementos são normalmente conhecidos como Direcionadores de Valor, conforme descrito na obra de Assaf Neto (2003), ou também por Vetores de Valor, conforme descrito na obra de Copeland, Koller e Murrin (2002), ou ainda do termo em inglês “*Value Drivers*”.

Copeland, Koller e Murrin (2002, p. 101) assim define o termo vetor de valor: “[...] significa uma variável de desempenho que tem impacto sobre os resultados de um negócio, tais como eficácia produtiva ou satisfação do cliente.” E denomina de indicadores-chave de desempenho (*Key Performance Indicators – KPIs*), as medidas associadas aos vetores de valor. Exemplos para os vetores citados podem ser: utilização da capacidade e taxa de retenção de clientes.

Segundo Assaf Neto (2003, p. 169), Direcionador de Valor pode ser entendido como:

[...] qualquer variável que exprime efetivamente uma influência sobre o valor da empresa. A análise desses indicadores deve permitir que se estude toda a cadeia de resultados que agrega valor para a empresa, assim como as áreas responsáveis pelas várias decisões, identificando seus pontos fortes e débeis. Deve orientar, ainda, os esforços de toda a organização em cumprir as metas estabelecidas.

Não basta apenas a empresa identificar os direcionadores de valor, mas principalmente analisar sua relação no modelo de gestão da empresa e seus impactos na criação de valor. Desta forma, os gestores podem integrar os direcionadores de valor às metas de desempenho da empresa, alinhando os interesses dos gestores aos da empresa, de forma a agregar valor.

Rappaport (2001, p. 84), ao discursar sobre formulação de estratégias e a importância da atratividade do setor na criação de valor, faz referência aos direcionadores de valor:

Para nossos propósitos, é importante estabelecer que as forças econômicas que governam a atratividade de um setor, em última instância, têm impacto sobre o retorno do acionista, pois influenciam preços, quantidade de vendas, custos, investimentos e risco da empresa no setor. Essas variáveis, por sua vez, são a base para os direcionadores de valor que determinam o valor para o acionista. Especificamente, o preço e a quantidade determinam o crescimento em vendas. A margem de lucro operacional é afetada pelos custos com relação ao preço e às quantidades vendidas. O investimento convencionalmente compreende dois direcionadores de valor essenciais: investimentos e capital de giro de ativos permanentes. [...]

A escolha dos indicadores deve ser feita de forma criteriosa e de acordo com a atividade da empresa, sua estrutura organizacional etc.

Vale ressaltar que, ao relacionar estes direcionadores de valor aos indicadores, devido à amplitude do negócio, estes podem ser tanto de natureza financeira quanto não financeira. Alguns direcionadores de valor exigem o uso de indicadores de natureza não financeira, escolhidos conforme sua relação com o direcionador.

Por exemplo, os direcionadores de fidelidade e satisfação dos clientes podem ser avaliados pelo número de reclamações recebidas e solicitações para reparos / trocas de produtos adquiridos. Uma avaliação sugerida no direcionador do nível de satisfação do empregados é efetuada pela comparação do tempo despendido para cumprir determinada atividade ou pela produtividade apresentada. Reduções nos custos e melhorias de eficiência operacional podem ser medidas pelo estudo de tempo de produção, índices de rejeição no processo produtivo,

percentagem de atendimento de pedidos etc. O direcionador de satisfação dos empregados é muitas vezes avaliado pelo número de dias de trabalho sem acidentes, índices de rotatividade e falta de serviço, desenvolvimento profissional, e assim por diante.

Concomitantemente pode ocorrer de os direcionadores de valor e seus respectivos KPIs serem vistos de forma única, por exemplo: a satisfação do cliente (direcionador de valor) pode ser medida e acompanhada por meio do indicador “satisfação do cliente”, por meio de pesquisas periódicas com os clientes.

No Quadro 1, são demonstrados alguns exemplos de direcionadores de valor baseados no conceito de Capacidades Diferenciadoras, conforme descrito por Assaf Neto (2003, p. 171).

<b>CAPACIDADES DIFERENCIADORAS</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>DIRECIONADOR DE VALOR</b>
Relações de Negócios.	Conhecer a capacidade de relacionamento da empresa com o mercado financeiro, fornecedores, clientes e empregados, como fundamento diferenciador de sucesso empresarial.	Fidelidade do cliente. Satisfação dos Empregados. Atendimento aos Fornecedores. Alternativas de financiamentos.
Conhecimento do Negócio	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 potencial do mercado. Ganhos de escala. Ganhos de eficiência operacional.
Qualidade	Desenvolver o produto que o consumidor deseja pelo preço que se mostra disposto a pagar.	Preço de venda mais baixo. Produtos com maior Giro. Medidas de redução de custo. Satisfação dos clientes com novos produtos.
Inovação	Atuar com vantagem competitiva em mercado de forte concorrência, criando alternativas inovadoras no atendimento, distribuição, vendas, produção etc.	Rapidez no atendimento Redução na falta de estoques. Tempo de produção. Valor da marca. Tempo de lançamento de novos produtos.

**QUADRO 1 - Capacidades diferenciadoras e direcionadores de valor**  
**Fonte: Assaf Neto (2003, p. 171)**

No Quadro 2, são demonstrados alguns exemplos de direcionadores de valor baseados no conceito de Estratégias Financeiras, conforme descrito por Assaf Neto (2003, p. 172).

<b>ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>DIRECIONADOR DE VALOR</b>
Operacionais	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 dos estoques; Margem de lucro.
Financiamento	Através das decisões de financiamento procura-se minimizar o custo de capital da empresa, promovendo o incremento de seu valor de mercado.	Estrutura de capital; Custo do capital próprio; Custo do capital de terceiros; Risco financeiro.
Investimento	Implementar estratégias de investimento voltadas a agregar valor aos acionistas, através da obtenção de uma taxa e retorno maior que o custo de capital.	Investimento em capital de giro; Investimento em capital fixo; Oportunidades de investimentos; Análise giro x margem; Risco operacional.

**QUADRO 2 - Estratégias financeiras e direcionadores de valor**  
**Fonte: Assaf Neto (2003, p. 172)**

Em ambos os exemplos, depois de identificados os direcionadores de valor, estes devem ser atrelados a indicadores chaves (KPIs), cujas metas de desempenho induzem os gestores a criar valor para a empresa.

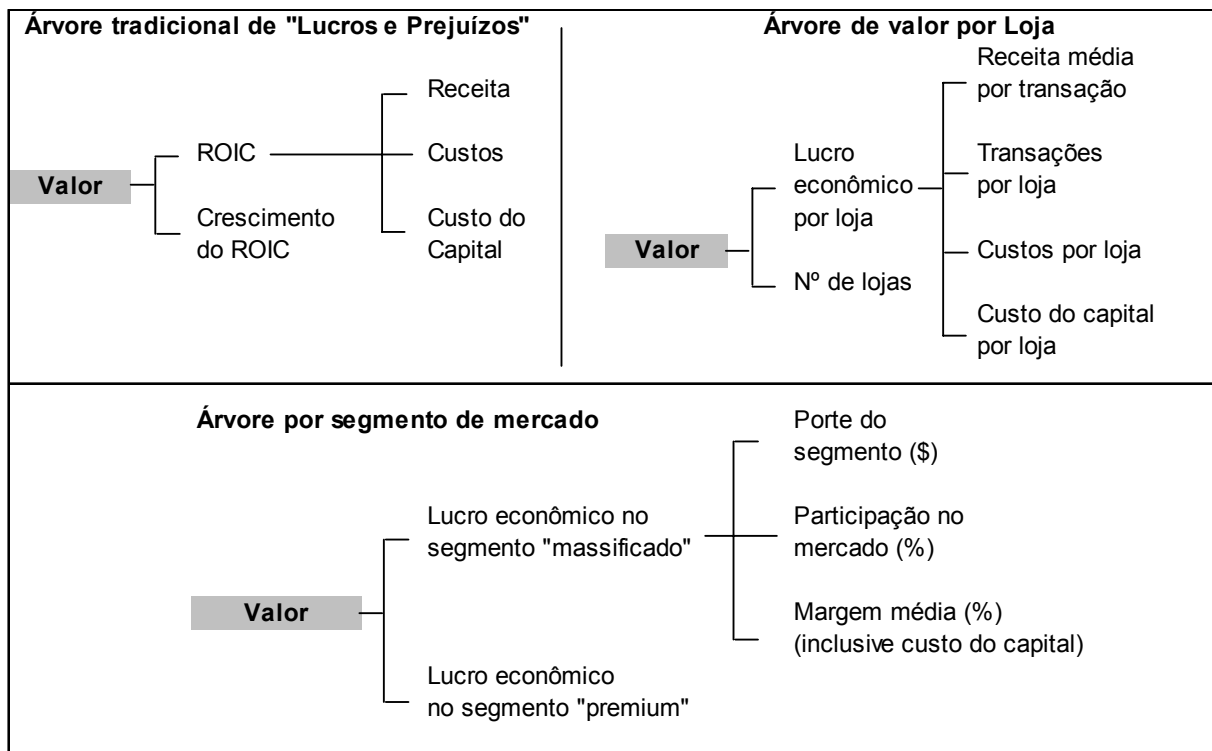
Dependendo da empresa, os direcionadores de valor e respectivos KPIs podem ser corporativos ou por unidade de negócio, segmento, atividade etc. O importante é que sejam escolhidos os que têm maior representatividade, isto é, há necessidade de se priorizar os mais relevantes, pois um grande número de KPIs para serem submetidos à avaliação de desempenho e acompanhamento provavelmente gerará dificuldades na análise e tomada de decisão pelos gestores.

Copeland, Koller e Murrin (2002) dividem o processo de definição dos direcionadores de valor em três fases:

- Identificação: o primeiro passo é criar “árvores de valor”, que liguem sistematicamente os elementos operacionais das unidades à criação de

valor. Estas “árvores” podem ter três perspectivas diferentes (ver exemplo no Quadro 3) e/ou integradas em uma única “árvore”;

- **Priorização:** o segundo passo é determinar os direcionadores de valor que tenham maior impacto sobre o valor;
- **Institucionalização:** por fim, os direcionadores de valor devem ser incorporados às metas de desempenho da empresa.



### QUADRO 3 - Árvore de vetores de valor por diferentes perspectivas

Fonte: Copeland, Koller e Murrin (2002, p. 105).

Os direcionadores de valor não são peças estáticas na empresa, pelo contrário, acompanham o ritmo da empresa, portanto devem ser periodicamente revistos. Tanto os direcionadores quanto os respectivos KPIs devem sempre espelhar as metas da empresa a cada momento.

Podem existir direcionadores de valor, de acordo com a atividade da empresa, que não possam ser controlados. Como exemplo, as mudanças nas legislações, que podem afetar diretamente a carga de impostos de forma a inviabilizar um projeto, atividade em determinada região. Porém, mesmo sem poder



atuar de forma direta, devem ser monitorados, pois, ao se detectar onde essas mudanças afetam a organização, a empresa pode rapidamente se adequar à nova situação, com o menor prejuízo possível, ou mesmo identificar uma nova oportunidade de criar valor para a empresa.

### **2.4.3 Avaliação de desempenho e remuneração dos colaboradores voltadas à criação de valor**

A empresa que almeje ter sucesso na implementação de uma gestão baseada em valor deve buscar o comprometimento de todos os colaboradores, em todos os níveis hierárquicos.

Para isso, é fundamental que haja acompanhamentos e avaliações do desempenho dos gestores e colaboradores no cumprimento dos KPIs escolhidos pela empresa, bem como que seja vinculada a esta avaliação um plano de remuneração (participação nos resultados obtidos), de forma que os colaboradores se sintam recompensados em trabalhar voltados à criação de valor.

Rappaport (2001, p. 134) comenta que:

Definir adequadamente as medidas de desempenho e as formas de remuneração que alinham os interesses dos gestores com aqueles dos acionistas é vital ao processo de geração de valor. Seu propósito é claro – motivar os gestores e empregados a criar valor remunerando-os pelo valor gerado.

O que se espera é que as medidas para se avaliar o desempenho dos gestores estejam em total sintonia com as metas da empresa, para que não ocorra um conflito de interesses. Os gestores tenderão a buscar sua melhor performance baseando-se em decisões voltadas à sua avaliação de desempenho e, se esta não estiver em sintonia com as metas da empresa, mesmo tendo um bom desempenho, os gestores não agregarão valor à empresa.

Peleias (1992) explicita que “avaliar” é a determinação de valor; ou reconhecer a grandeza, a intensidade, a força de; determinar a valia, o preço, o merecimento. E “desempenhar” é cumprir aquilo que se estava obrigado a exercer, cumprir, executar.

Segundo Oliveira (2001, p. 197), “Avaliar um desempenho significa julgá-lo ou atribuir-lhe um conceito diante de expectativas preestabelecidas”. E comenta que o desempenho pode ser visto sobre várias dimensões, dependendo do que está se avaliando: uma área, uma função etc.; e que um processo de gestão requer avaliações desse desempenho, tanto com requisito de controle quanto para interagir com as fases de planejamento e execução das atividades, e conclui:

Avaliar um desempenho passa a ser, assim, um meio para se tomar decisões adequadas, Constitui um processo complexo que incorpora, além das características informativas necessárias para julgar adequadamente um desempenho, requisitos essenciais para se integrar ao processo de gestão, em suas fases de planejamento, execução e controle.

Volta-se à importância da empresa ter bem definido seu processo de gestão, e que esteja bem alinhado com a gestão voltada a criar valor. Assim, quando a empresa for definir os modelos de avaliação de desempenho, estes devem ser levados em consideração, de forma a ter tanto uma visão do desempenho global da empresa quanto de suas atividades.

Rappaport (2001) coloca que os padrões de desempenho devem ser desenvolvidos de forma a atingir toda a atividade: executivos de nível corporativo, gestores operacionais de divisões e unidades de negócios e empregados. E que, para cada nível de responsabilidade, três assuntos devem ser abordados:

- Qual é a medida mais apropriada de desempenho?
- Qual é o nível meta mais apropriado de desempenho?
- Como as recompensas devem estar ligadas ao desempenho?

O objetivo acima é que os gestores tenham uma ferramenta clara e de fácil acompanhamento, que meça de forma precisa o impacto de suas decisões. Além disto, deve ter um plano de remuneração justo, que motive o gestor a se superar, e que sejam focadas nas metas da empresa de criar valor.

Outro fator importante é a sinergia entre as metas de curto e longo prazo, que devem ser consistentes conforme descrito no processo de gestão, voltado a criar valor.

Copeland, Koller e Murrin (2002) aborda uma forma de avaliar o desempenho, pela qual a sede corporativa e as unidades de negócio formalizam seus compromissos por meio de um “Contrato de Desempenho”. Este contrato deve conter os marcos do processo e as metas quantitativas e qualitativas que a unidade pretende atingir durante o período. Uma das grandes vantagens apontadas é fazer com que exista um compromisso assinado com a empresa.

McGee e Prusak (1994) apud Ducati e Vilela (2001, p. 9) afirmam:

[...] que a avaliação de desempenho deve se compor de um conjunto de medidas financeiras e não financeiras: de processos de gestão bem definidos que se adaptem aos indicadores; e uma infra-estrutura que possibilite a coleta, filtragem, análise e propagação dos mais importantes indicadores às pessoas dentro da organização.

A avaliação de desempenho dos gestores com as metas estipuladas deve ocorrer regularmente, buscando debater os resultados e corrigir rotas. É importante que os KPIs sejam direcionados a cada unidade de negócio e para os diferentes níveis hierárquicos.

A utilização de medidas e indicadores que sejam de fácil conhecimento dos gestores e colaboradores em geral tende a tornar a avaliação de desempenho mais transparente e clara a todos, e ajuda a alcançar com maior produtividade e lucratividade as metas estipuladas. Neste sentido, as medidas e indicadores financeiros e não financeiros são fatores largamente utilizados pelas empresas na avaliação de desempenho das unidades e departamentos.

Segundo Pereira (1991), o modelo de avaliação de desempenho deve ter a capacidade de proporcionar julgamentos válidos e justos, ser concebido como instrumento de gestão, estar integrado ao processo de gestão, conter informações relevantes, possibilitar a comparabilidade entre objetivos e realizados, medidas de mensuração objetivas, compreender todas as áreas da empresa, critérios uniformes aceitos pelo grupo, ter expectativas realistas com efetivo controle, confiabilidade, flexibilidade, efeitos práticos, além de ser avaliado permanentemente.

Todo esse processo de avaliação de desempenho, principalmente nas empresas que estão dentro de um modelo de gestão baseada em valor, devem ser utilizados como forma de distribuir aos seus colaboradores incentivos, tais como prêmios de produtividade e/ou participação nos lucros ou resultados. O importante é que esta remuneração variável incentive o colaborador a melhorar sua performance.

No gerenciamento do desempenho individual encontram-se duas imperativas da criação de valor. Uma delas faz com que os administradores pensem como proprietários, por meio da ligação de sua remuneração a formas de comportamento que criem valor para o acionista. A outra é a de que, em uma economia que se baseia cada vez mais no conhecimento, o talento administrativo é, em si, uma importante fonte de valor e, portanto, as empresas precisam atrair e reter o talento por meio da oferta de incentivos atraentes. Elas precisam de um processo que ligue o comportamento individual a atividades gerais criadoras de valor e de incentivos que motivem e recompensem o bom desempenho individual.

(COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002, p. 110)

É importante ressaltar nesta citação de Copeland, Koller e Murrin, quando comentam sobre o gerenciamento do desempenho individual, a importância do incentivo ao colaborador, tanto para induzir os gestores na criação de valor, ao atrelar seu desempenho às metas da empresa, quanto para manter o capital intelectual, de forma a também agregar valor à empresa.

E uma das formas mais conhecidas de remuneração variável é a participação dos colaboradores nos lucros ou resultados das empresas, que é totalmente desvinculada da remuneração fixa do trabalhador e, sendo assim, isenta de encargos sociais e, portanto, um excelente instrumento de avaliação de desempenho e motivação, objetivando o estímulo do aperfeiçoamento do funcionário, aguçando sua competitividade.

No Brasil, a participação nos lucros está prevista na Lei nº 10.101, de 19/12/2000, aprovada pelo Congresso Nacional. Destacam-se alguns trechos importantes para um melhor entendimento de seus pontos-chaves (DUCATI; VILELA, 2001):

- os programas de participação nos lucros passam a ser estabelecidos através de negociação coletiva entre a empresa e uma comissão

escolhida composta pelos empregados juntamente com um representante do sindicato da classe;

- a concessão do benefício poderá ser vinculada a indicadores que podem ser índices de produtividade, qualidade, lucratividade ou programa de metas;
- o acordo deve contemplar regras claras de participação, como a periodicidade da distribuição e período de vigência;
- os pagamentos a título de participação ficam isentos de encargos sociais.

Portanto, a participação nos lucros ou resultados de empresas deve estar atrelado a um sistema de avaliação de desempenho devidamente planejado, desenvolvido e implantado, e principalmente vinculado à estratégia da empresa de criar valor.

#### **2.4.4 O modelo deve estar claro para todos (comunicação)**

Foram apresentados nos itens anteriores, alguns pontos principais relativos à implementação de um modelo de gestão baseada em valor. Uma empresa que tenha como foco a criação de valor deve estar atenta ao cumprimento destes pontos, que são altamente relevantes na busca por uma cultura que esteja focada na criação de valor para o acionista. Porém, estas diretrizes não devem ficar restritas apenas à alta administração, mas ser plenamente divulgadas a toda a empresa.

A disseminação dos propósitos da empresa a todos os colaboradores tem sido um dos grandes problemas enfrentados no processo de administração e implantação de novos projetos. A resistência dos envolvidos, seja por resistência a mudanças, falta de compreensão do programa, expectativa de maior pressão etc., pode comprometer a eficácia do modelo de gestão baseada em valor, pois, salvo as devidas proporções, um colaborador que não esteja alinhado aos propósitos da

empresa pode gerar perdas de oportunidades de ganho ou mesmo de apoio na correção de rotas.

Assaf Neto (2003, p. 181) comenta sobre o assunto:

Não se devem subestimar as dificuldades de implantação de uma gestão baseada no valor nas empresas, principalmente pelo lado das mudanças que o modelo normalmente exige, e também pela resistência cultural muitas vezes presente nas organizações. O sucesso da implantação do conceito de gestão baseada em valor depende bastante do **envolvimento de todo o pessoal da empresa**, assumindo as responsabilidades e os méritos determinados pelo modelo. (Grifo nosso).

Toda mudança pode ser alvo de resistência dos envolvidos, por diversos fatores e motivos, mas quando a mudança não é claramente definida e divulgada a toda a organização, as chances de a resistência ser maior aumentam consideravelmente. Por isso, a empresa deve buscar, na comunicação interna, o envolvimento de todos os colaboradores nesta empreitada, sinalizando claramente qual a estratégia da empresa, de modo que eles saibam exatamente o rumo da empresa e de que forma ela está atuando.

Este problema é bem tratado por Welsch (1996), quando trata do aspecto comportamental do planejamento e controle de resultados, ao relatar que a comunicação constitui um dos principais problemas no processo de administração e funcionamento da empresa, e que pode ser definida como o elo entre as partes que promove o entendimento mútuo. E complementa:

Já afirmamos que uma das principais finalidades da administração é o estabelecimento de objetivos e planos para a empresa e, posteriormente, a formulação dos meios e instrumentos para alcançar esses objetivos. Isto demonstra que um dos problemas cruciais enfrentados pela administração, desde o seu nível mais alto, é comunicar os objetivos em seus modos de realização a toda a organização, para que haja uniformidade de esforço no sentido de atingir os objetivos.

(WELSCH, 1996, p. 36)

Assim como a estratégia deve estar clara, o modelo de gestão baseada em valor deve ter o mesmo tratamento, de forma que os colaboradores trabalhem direcionados a criar valor para a empresa.

Desta forma, os colaboradores poderão fazer sua parte na conquista das metas da empresa. Kaplan e Norton (1997) afirmam que a implementação de uma estratégia apenas se inicia pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la, e comenta que, a partir do momento em que todos compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas próprias que apoiem a estratégia global, da mesma forma que podem sugerir formas pelas quais a visão e a estratégia possam ser alcançadas.

## **2.5 Medidas de valor**

O gerenciamento interno da empresa passa a ter, no modelo de Gestão Baseada em Valor, um instrumento de avaliação que possui conceitos e metodologias que eram anteriormente focados para o mercado, objetivando subsidiar decisões de venda, fusões, incorporações etc.

Esta nova abordagem do valor, dirigida ao gerenciamento interno da empresa, tem como grande preocupação entender como criar valor e como medi-lo. Diversos medidores de desempenho aplicados tradicionalmente não conseguem evidenciar o valor criado, pois são baseados em aspectos contábeis que não refletem totalmente o impacto que determinada gestão provoca na organização como um todo.

Não existe um consenso sobre a forma ideal de criar valor em uma empresa, os administradores podem encontrar diversos modelos que prometem medir o desempenho da empresa na geração de valor, alguns exemplos: EVA®, DCF, SVA, WACC, Lucro Econômico etc.

Copeland, Koller e Murrin (2002, p. 58) comentam:

Mas achamos que o debate sobre qual a melhor medida desvinculou-se do verdadeiro objetivo da mensuração: ajudar os administradores na tomada de decisões criadoras de valor e orientar os empregados das empresas quanto à criação de valor. Comenta também que a

questão central não é apenas se as empresas usam um desses métodos, mas se seu conjunto de atividades interligadas são realizadas de forma a levar à criação de valor.

Nesta citação, Copeland, Koller e Murrin evidenciam a importância das ações e procedimentos que a empresa deve adotar para direcionar sua estratégia na criação de valor. A forma para medir se a empresa efetivamente está criando valor pode se dar por meio dos diversos modelos existentes no mercado.

A adoção pura e simples de uma ou mais medidas de valor, como, por exemplo, o EVA®, não é suficiente para caracterizar que uma empresa está voltada à criação de valor. O que pode ocorrer é que, ao adotar uma determinada medida de valor, o modelo possa induzir a empresa a práticas de uma gestão baseada em valor.

Não existe um indicador ideal, perfeito e definitivo que demonstre o quanto efetivamente a empresa está agregando valor. Para Copeland, Koller e Murrin (2002), algumas medidas são efetivamente melhores que outras: os referidos autores citam sua preferência pelas medidas econômicas (Lucro econômico) em relação às medidas contábeis (Lucro por ação), mas ratificam que não existe uma medida perfeita de desempenho.

Frezatti (2003), na sua obra sobre Gestão de Valor na Empresa, ao comentar sobre os indicadores de gestão, cita as seguintes etapas percorridas ao longo do desenvolvimento da contabilidade gerencial:

- a) foco no volume de vendas e faturamento: espelhava percepção de falta de controle sobre outros elementos da atividade. Tinha como referencial a atividade comercial;
- b) foco na margem bruta e operacional: controle sobre custos e despesas é considerado um avanço;
- c) foco no lucro líquido: preocupação com a geração de resultado, para distribuição ao acionista. Já se percebe influência da estrutura de capital sobre o resultado final;
- d) foco no retorno sobre o investimento: importante avanço em decorrência da percepção de controle não só sobre a operação, mas também sobre



os recursos que a tornam viável;

- e) foco no valor: além de preocupar-se com o resultado obtido pela entidade e os recursos requeridos para as operações daí derivadas, a organização preocupa-se com o efetivo impacto sobre o valor da entidade, dimensão que leva em conta variáveis internas e externas à empresa.

E afirma que essas contribuições não são incongruentes entre si, ou seja, uma nova contribuição não necessariamente invalida as anteriores, e devem ser consideradas como um avanço.

Em um exemplo de Copeland, Koller e Murrin (2002, p. 58), os autores fazem o seguinte comentário:

As tentativas de comparação de metas que tenham objetivos diferentes só servem para criar confusão. DCF e lucro econômico, por exemplo, não são alternativas um ao outro. O DCF concentra o desempenho ao longo do tempo em um único valor e é usado para análises estratégicas. O lucro econômico é um indicador financeiro de curto prazo.

Percebe-se que, apesar de haver medidas focadas no valor da empresa, por si só, podem não representar a realidade de criação de valor. Além disso, em termos de desenvolvimento futuro da empresa, é importante ter um acompanhamento de indicadores não financeiros, como por exemplo: satisfação de cliente; do colaborador; retenção de contratos etc.

Kaplan e Norton (1997) apresentam o *Balanced Scorecard* como uma forma de considerar, relacionar e buscar equilibrar indicadores financeiros e não financeiros, com pretensões a curto, médio e longo prazos.

Note-se que não está no escopo deste trabalho a discussão sobre a eficácia e/ou eficiência dos indicadores de desempenho. No capítulo 4, serão apresentados os principais indicadores, bem como sua integração no *Balanced Scorecard* (BSC).

## 2.6 A Controladoria e a GBV

Uma gestão baseada em valor exige estratégias financeiras e novas medidas de sucesso empresarial voltadas a agregar riqueza aos seus proprietários. Desta forma, exige-se da contabilidade uma atuação mais destacada e sofisticada. Para suportar, apoiar, controlar e ajudar na gestão de criação de valor, a Controladoria se torna parte fundamental do processo, visto que, por meio dela e das áreas que a englobam, se tem a administração das informações necessárias ao processo de gestão de valor.

Controladoria é a unidade administrativa dentro da empresa que, através da Ciência Contábil e do Sistema de Informação de Controladoria, é responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema empresa.

(PADOVEZE, 2003, p. 33)

A Controladoria abrange diversas áreas nas organizações, as quais têm incluído áreas de conhecimento, tais como contabilidade, sistemas etc., que são necessárias para o desempenho das suas funções na gestão de recursos. Como colocado por Peleias (2002), a Controladoria pode ter sua aplicação de gestão econômica tratada como: um ramo do conhecimento ou como uma unidade administrativa; e é esta a analisada como sendo uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão.

Conforme já citado anteriormente, segundo Padoveze (2003, p. 57):

O atual foco das pesquisas sobre a missão das entidades empresariais está centrado no conceito de criação de valor, associando dentro do mesmo escopo o processo de informação gerado pela Contabilidade para que as entidades possam cumprir sua missão.

Assim, o conceito de criação de valor na Contabilidade Gerencial, como em Finanças, está associado ao processo de geração de lucro para os acionistas.

O professor Ricardo Maroni Neto, em seu artigo sobre o EVA® (2001a), quando comenta sobre a questão do valor, afirma:

Na esteira da discussão conceitual desenvolveram-se modelos de mensuração, dada a constatação que o modelo contábil, até então principal ferramenta de avaliação e gestão, tornou-se limitado para apresentar informações que permitissem a gestão eficaz das organizações. Sob esta ótica, surgem modelos alternativos que procuram mensurar o valor gerado com a atividade econômica.

(MARONI NETO, 2001a, p. 82)

Assaf Neto (1999) cita com clareza: “[...] é observado com certa frequência, o uso de balanços patrimoniais para se estabelecer o valor da empresa [...]. Em verdade, a informação contábil, tal como é apurada de modo convencional, não reflete o valor de mercado de um ativo.”

Nesta citação, fica demonstrado que a criação de valor não se reflete nos métodos contábeis tradicionais.

Almeida, Parisi e Pereira (2001), quando comentam sobre as críticas à ineficiência da contabilidade tradicional, identificam a controladoria como sendo uma parte importante na evolução natural da contabilidade, cujo campo de atuação são as organizações econômicas, caracterizadas como sistemas abertos inseridos e interagindo com outros num dado ambiente.

A controladoria, no ramo da contabilidade gerencial, deve estar preparada para buscar nas novas metodologias de modelos de mensuração e avaliação econômica, que trazem o quadro organizacional a uma situação mais realista, formas de avaliar se a gestão de uma empresa está sendo eficaz na geração de valor, pois o acionista necessita de medidas de desempenho que ofereçam indicações e sensibilidades que confirmem ou refutem o acerto das decisões de alocação de capital e sirvam como guia confiável para o valor econômico da empresa. A alta administração em geral precisa de informações que mostrem se suas ações estão aumentando o valor do negócio, e a controladoria deve estar preparada para atender esta demanda.

Padoveze (1999) comenta que a contabilidade gerencial centra-se no processo de criação de valor por meio do uso efetivo dos recursos empresariais.

Demonstra como tem sido a evolução da contabilidade gerencial, partindo da apresentação dos seus estágios evolutivos de acordo com a *International Federation of Accountants* – IFAC (1998, p. 4). O campo da atividade organizacional abarcado pela contabilidade gerencial foi desenvolvido por meio de quatro estágios reconhecíveis:

- Estágio 1 (antes de 1950): o foco era na determinação do custo e controle financeiro, através do uso das tecnologias de orçamento e contabilidade de custos;
- Estágio 2 (por volta de 1965): o foco foi mudado para o fornecimento de informação para o controle e planejamento empresarial, através do uso de tecnologias, tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade;
- Estágio 3 (por volta de 1985): a atenção foi focada na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios, através do uso das tecnologias de análise do processo e administração estratégica de custos;
- Estágio 4 (por volta de 1995): a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor, através do uso efetivo dos recursos, do uso de tecnologias, tais como exame dos direcionadores de valor ao cliente, valor para o acionista e inovação organizacional.

A controladoria deve ser o ponto de apoio da alta administração na busca dos melhores indicadores e práticas que atendam ao modelo de gestão baseada no valor definido pela empresa, bem como no controle e acompanhamento dos indicadores de desempenho.

### 3 INDICADORES DE DESEMPENHO

#### 3.1 Considerações sobre indicadores de desempenho

Como já discutido anteriormente, em um modelo de gestão baseada em valor, há a necessidade de identificação dos direcionadores de valor, bem como de relacioná-los aos respectivos indicadores (KPIs). Estes indicadores de valor podem ser financeiros e não financeiros e devem estar em sintonia com a estratégia da empresa. O entendimento dos indicadores é crítico para os gestores, pois possibilita à gestão focalizar sua análise com maior eficiência sobre os elementos-chaves de uma estratégia.

Os indicadores estão, cada vez mais, se tornando peças importantes no meio acadêmico e empresarial. O profissional que faz uso dos indicadores tem obrigação de conhecer o que cada indicador quer demonstrar, por isso não basta saber como se calcula, mas tem que saber interpretá-lo. Gitman (2001, p. 129) comenta “A análise de índices não é meramente a aplicação de uma fórmula sobre dados financeiros para calcular um dado índice. Mais importante é a interpretação do valor do índice.”

Padoveze (2003), quando comenta sobre a metodologia para avaliação do desempenho global da empresa, afirma que normalmente é chamada de análise financeira ou análise de balanço, a qual, por meio de uma série de indicadores, permite fazer uma avaliação sobre a situação econômica e financeira da empresa e o retorno de investimento. E complementa:

Constitui-se em um processo de meditação sobre os Demonstrativos Contábeis objetivando uma avaliação da situação da empresa em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros. A avaliação sobre a empresa tem por finalidade analisar o resultado e desempenho da empresa, detectar os pontos fortes e fracos do processo operacional e financeiro da companhia, objetivando propor alternativas de curso futuro a serem tomadas e seguidas pelos gestores da empresa.

(PADOVEZE, 2003, p. 429)

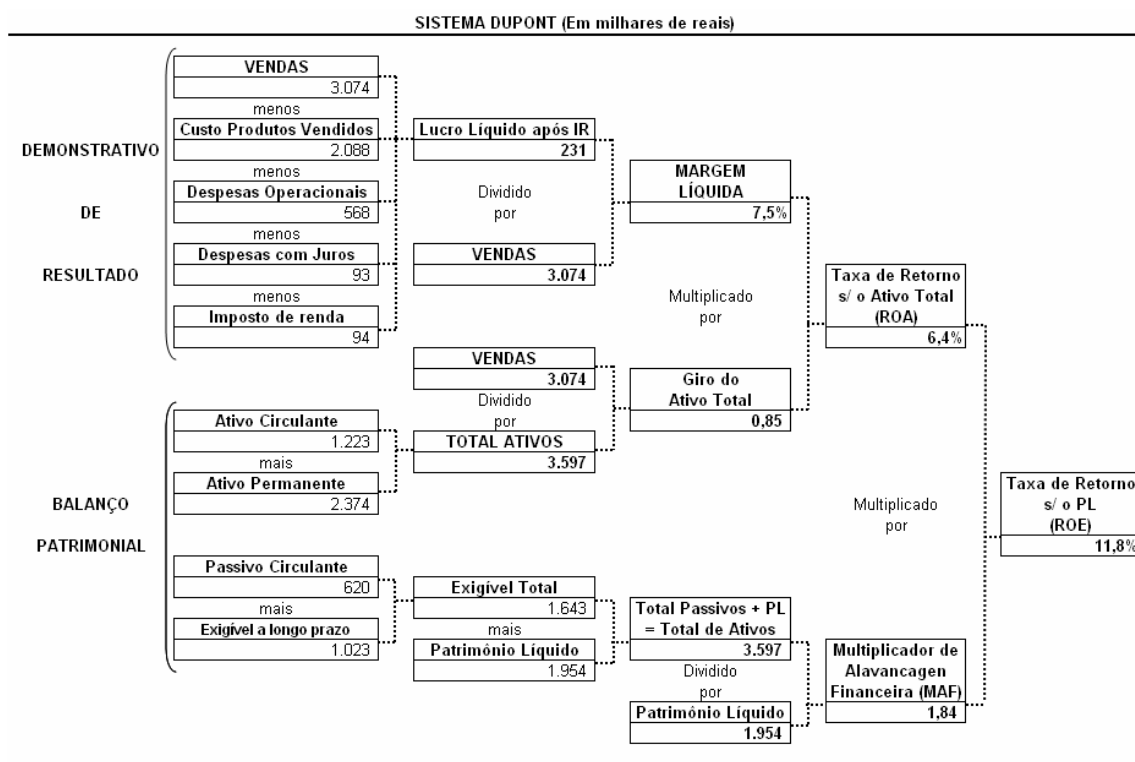
Mas, para que esta análise dos indicadores seja eficaz, é essencial uma base de comparação, seja de um ou mais indicadores da mesma empresa, ao longo do tempo (séries temporais), seja de um ou mais indicadores de empresas diferentes no mesmo ponto no tempo (*cross-sectional*), ou mesmo uma visão combinada de análise *cross-sectional* e de séries temporais. Para facilitar o entendimento destes indicadores, normalmente são expressos em forma de índices, dias, percentuais, números absolutos etc.

Índice é a relação entre contas, ou grupos de contas das demonstrações contábeis, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa. A característica dos índices é fornecer visão ampla [...].

(MATARAZZO, 1998, p.155)

Outra forma de se avaliar o desempenho financeiro da empresa é pelo sistema de análise DuPont, assim chamado devido a “DuPont Corporation” que popularizou seu uso, por tratar-se de um sistema de cálculo que fornece uma radiografia completa do indicador. Segundo Gitman (2001, p. 145), “Ele é usado por administradores financeiros para dissecar as demonstrações financeiras das empresas e avaliar sua condição financeira.”

O sistema DuPont é representado, de forma exemplificativa, na Figura 1, a seguir:



**FIGURA 1 - Exemplo do Sistema Du Pont**

Fonte: Adaptado de Gitman (2001, p.146).

Uma das vantagens do sistema DuPont é que ele permite visualizar, passo a passo, como foi formada a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido, permitindo ainda a análise de outros indicadores como a margem líquida, giro do ativo, uso da alavancagem financeira. Além disso, é perfeitamente adaptável à realidade de cada empresa, a partir do modelo tradicional.

A seguir, serão apresentados alguns indicadores utilizados para medir o desempenho da empresa, agrupados da seguinte forma:

- Indicadores de Valor (Avaliação de empresas);
- ROCE (*Return On Capital Employed*).
- Indicadores Financeiros;
- Indicadores Não Financeiros;

### 3.1.1 Indicadores de valor (avaliação de empresas)

Os indicadores que estão nesta categoria possuem uma base conceitual mais complexa; apenas os demonstrativos contábeis não são suficientes para a apuração e mensuração dos valores.

Dentre os vários modelos de indicadores que se encontram no mercado, serão demonstrados os três modelos mais utilizados e divulgados no meio acadêmico, conforme citações de diversos autores: Assaf Neto, Padoveze, Copeland, Soller, Murrin, Rappaport, Gitman e Martins. São eles:

- EVA® (Economic Value Added);
- MVA® (Market Value Added);
- Fluxo de Caixa Descontado (Discounted Cash Flow - DCF).

Porém, antes de discutir estes indicadores, faz-se necessária a compreensão do conceito de Custo de Oportunidade e Custo de capital, pois estão intrinsecamente ligados aos indicadores de desempenho ligados à GBV.

#### 3.1.1.1 Custo de oportunidade

Derivado da ciência econômica, o conceito de custo de oportunidade foi originalmente empregado por Frederich Von Wieser<sup>4</sup> para mensuração do valor econômico dos fatores de produção. Na concepção desse autor, o custo de oportunidade de um fator de produção representa a renda líquida gerada por esse fator em seu melhor uso alternativo. Sob esse enfoque, o estudo do conceito tem sido aprofundado nas áreas econômica e contábil, resultando numa ampliação e

---

<sup>4</sup> Frederich Von Wieser (1851-1926): Economista austríaco nascido em Viena, cuja principal contribuição foi a teoria de imputação do custo de produção relacionada ao custo oportunidade. Disponível em: <<http://www.sobiografias.hpg.ig.com.br/EcFrWies.html>>, acessado em 10 mar. 2005.



intensificação do seu uso, principalmente no ambiente decisório das organizações (OLIVEIRA; PEREIRA, 2001).

Martins (2001, p. 188) utiliza um exemplo que contribui para o entendimento genérico do custo de oportunidade:

Custo de oportunidade significa o quanto alguém deixou de ganhar por ter adotado uma alternativa em vez de outra. Ou seja, se alguém escolheu investir em uma fábrica de giz, deixando de, com isso, investir na construção de um supermercado, que era a segunda melhor alternativa existente na época, diz-se que o custo de oportunidade da decisão de investir na fábrica de giz é o quanto se deixou de ganhar por não se construir o supermercado. Assim, o lucro econômico da decisão pelo investimento na fábrica é o quanto ela produz de resultado depois de se deduzir dele o lucro que teria sido obtido pelo investimento no supermercado [...]. Este conceito é válido não só para decisões econômicas, mas para as decisões de qualquer natureza de toda pessoa. O custo de oportunidade do leitor ao decidir ler essa matéria é o que deixou de fazer durante esse tempo. O custo de oportunidade de se ir a um jogo de futebol são o churrasco perdido que ocorreu ao mesmo tempo. E assim por diante.

Como se vê, essencialmente, os agentes econômicos, quando selecionam determinada alternativa de investimento, renunciam a outras alternativas.

O confronto entre o benefício gerado pela alternativa escolhida e o benefício que seria obtido pela escolha da melhor alternativa abandonada, custo de oportunidade, determina se houve um ganho ou perda no investimento escolhido, ou seja, custo de oportunidade é o custo da melhor oportunidade a que se renuncia quando da escolha de uma alternativa.

### **3.1.1.2 Custo de capital**

A empresa necessita de recursos materiais, humanos e tecnológicos, cujo processamento resulta em bens e serviços a serem fornecidos ao mercado. Estes recursos necessários para que uma empresa possa operar podem ser obtidos de vários agentes econômicos como, por exemplo, acionistas, debenturistas, bancos

etc. Embora seja possível financiar uma empresa apenas com um tipo de capital, o mais comum é a utilização de diversos tipos de capital. Isoladamente, a palavra capital se refere à reunião de todas as fontes de financiamento utilizadas pela empresa. É importante destacar que existe uma característica em comum a todas estas fontes fornecedoras de capital. Todas esperam receber um retorno sobre seu investimento.

De acordo com Gitman (2001), o custo de capital é a taxa de retorno que a empresa precisa obter sobre os seus projetos de investimentos para manter o valor de mercado de suas ações. Ele pode ser também considerado como a taxa de retorno exigida pelos fornecedores de capital do mercado para atrair seus fundos para a empresa.

Os investidores fornecem recursos ou capital para os administradores investirem em projetos na empresa, os quais devem produzir taxas de retorno, no mínimo, tão atraentes quanto os retornos que os investidores poderiam obter em outro lugar com o mesmo risco, que é o seu custo de oportunidade. Como se pode observar, o custo de capital possui forte ligação com o custo de oportunidade. Em termos amplos, as modalidades de financiamento são duas: capital de terceiros e capital próprio.

Cada modalidade de financiamento possui fontes específicas que devem ser computadas no momento da apuração do custo de capital.

- Custo de Capital de Terceiros: são constituídos pelos financiamentos de curto e longo prazo obtidos com terceiros, por meio de lançamento de debêntures, *leasing*, empréstimos e outras formas de endividamento. Representa parte das origens de recursos que estão financiando o ativo operacional da empresa e tem como contrapartida a despesa financeira no resultado do exercício.
- Custo Capital Próprio: é o capital do acionista. São os recursos aplicados pelos acionistas e, em geral, são mais caros que o capital de terceiros, porque são disponibilizados pelos mesmos sem exigências contratuais e garantias reais. Por isso, normalmente, as taxas embutem um risco maior.

O custo médio ponderado de capital, do termo em inglês *Weighted Average Cost of Capital* (WACC), representa o custo de oportunidade da empresa, obtido

pela ponderação dos custos dos capitais próprios e de terceiros com as respectivas participações no total de capital (passivo + patrimônio líquido).

A equação para apuração do custo de capital em percentual é:

$$\text{WACC} = [W1 \times Ke] + [W2 \times ki]$$

Onde:

W1= proporção do capital próprio na estrutura de capital ( $\frac{PL}{P + PL}$ )

Ke= custo do capital próprio

W2= proporção do capital de terceiros na estrutura de capital ( $\frac{P}{P + PL}$ )

Ki= custo de capital de terceiros

Sendo,

P= Passivo ou capital de terceiros

PL= Patrimônio líquido ou capital próprio

Ke = taxa de oportunidade que os acionistas desejam para investir neste negócio

Ki = é o custo médio ponderado de capital de terceiros, que pode ser calculado dividindo-se a despesa financeira / capital total de terceiros.

### 3.1.1.3 Risco

Riscos podem possuir diferentes conotações, como as de ordem física, estrutural, econômica, social e ambiental, desdobrando-se em diversos componentes e em sucessivos níveis de detalhamento.

A título de exemplo, podem ser identificados diversos tipos de risco, tais como:

- risco financeiro;
- risco de propriedade (sujeito a roubos, fogo, enchentes);
- risco de pessoas (decorrentes de fraude, contingência, exigibilidade etc.);
- risco especulativo (em que se pode perder ou ganhar);
- risco de mercado (demanda, oferta etc.);
- risco de insumos;
- risco ambiental etc.

O risco está associado à incerteza dos eventos, à probabilidade de ocorrência de eventos não desejáveis, sempre voltada para o futuro.

Padoveze (2003, p. 128) assim define risco:

Dentro do conceito geral de risco, pode-se defini-lo como eventos futuros incertos, que podem influenciar o alcance dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização.

Em relação ao ambiente empresarial, o entendimento do risco está fortemente ligado ao risco econômico e financeiro. Em um modelo de gestão baseada em valor, o entendimento dos riscos associados à determinada empresa, setor, segmento etc. é extremamente importante, pois a avaliação econômica está diretamente associada aos eventos futuros que afetarão determinado projeto ou empresa. Deste modo, tem-se que as incertezas imprimem, geram e implicam em riscos.

Padoveze (2003, p. 128) comenta sobre a crescente evolução do gerenciamento do risco, e afirma:

A importância do relacionamento da gestão do risco com valor para o acionista não pode ser subestimada. Como os administradores estão acautelando-se mais em relação à importância do risco, está havendo um progresso na gestão do espectro do risco que deve ganhar maior sofisticação.

Entende-se que esta convivência necessita ser explicitada, propiciando a identificação e a quantificação da intensidade dos riscos e conduzindo ao estabelecimento de estratégias que visem a prevenção, minimização e/ou mitigação dos efeitos associados aos riscos.

Neste sentido, Assaf Neto (2003, p. 201) cita:

Toda vez que a incerteza associada à verificação de determinado evento possa ser quantificada por meio de uma distribuição de probabilidade dos diversos resultados previstos, diz-se que a decisão está sendo tomada sob uma situação de risco. Dessa maneira, o risco pode ser entendido pela capacidade de se mensurar o estado de incerteza de uma decisão mediante o conhecimento das probabilidades associadas à ocorrência de determinados resultados ou valores.

A mensuração do risco processa-se geralmente por meio da probabilidade, que pode ser entendida como a possibilidade, expressa normalmente em porcentagem, de ocorrer determinado evento.

#### **3.1.1.4 EVA® (Economic Value Added)**

Esta ferramenta foi desenvolvida comercialmente nos anos 80, por uma equipe de consultores chefiada por G. Bennet Stewart III e Joel Stern, e sua aceitação definitiva ocorreu com a aplicação prática na Coca-Cola. Segundo Somoggi (1997, p. 58) apud Zeppeline (2003), o conceito não é uma idéia nova, está nos livros clássicos de economia e todo administrador procura, mesmo que instintivamente, gerar um retorno superior ao custo de oportunidade do capital. Na ótica do autor, o que a americana Stern & Stewart fez foi criar um sistema com base num cálculo aparentemente simples, que os economistas já conheciam como lucro residual, aquele ganho que sobra depois de descontada uma taxa mínima de retorno sobre o capital investido.

O objetivo do Modelo EVA® é identificar o valor que excede aos custos operacionais e aos custos de financiamento das operações, incluindo o capital próprio; encontra-se assim a riqueza adicionada para o acionista.

O modelo EVA® é apurado conforme a equação abaixo:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{Custo com Capital}$$

O custo com capital é identificado pelo produto entre o capital investido e o custo do capital em percentual. Assim, tem-se uma nova equação, conforme abaixo:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{Capital investido} \times \% \text{Custo do Capital})$$

O conceito do Custo de Capital já foi apresentado no tópico anterior, os demais serão apresentados brevemente a seguir.

O *Net Operating Profit After Tax* (NOPAT) é o lucro operacional após tributação. É a quantia de lucros que uma empresa geraria caso ela não tivesse dívida nem mantivesse ativos financeiros, ou seja, o NOPAT independe da estrutura de capital da empresa.

O capital investido representa quanto de capital está sendo investido pelos acionistas e credores e quanto desse capital está sendo investido em atividades operacionais e não operacionais.

De acordo com Copeland, Koller e Murrin (2002, p. 163):

O capital operacional investido representa o valor investido nas operações da empresa. É a soma do capital de giro operacional, das instalações, planta e equipamento líquidos e dos outros ativos líquidos (líquidos de passivo não corrente e livre de juros). O capital investido, somado a quaisquer investimentos não operacionais, mede o total do capital investido na empresa a que chamamos de total dos recursos de investidores. [...]

Por meio da análise de medidas financeiras tradicionais (lucro e

rentabilidade) é impossível identificar se a empresa está criando ou destruindo valor. O EVA® é importante porque, entre outras contribuições relevantes, associa o custo de oportunidade do capital ao investimento realizado, ressaltando a eficácia da administração da empresa. Empresas que convivem com uma gestão baseada no valor têm uma visão mais direcionada à concepção dos negócios, à continuidade do empreendimento e ao objetivo de maximização da riqueza de seus acionistas.

Nascimento (1998) aponta algumas das vantagens e limitações do EVA®, da seguinte forma:

Vantagens:

- capacidade de conscientizar rapidamente o gestor sobre as expectativas do investidor em relação a sua atuação; e
- simplicidade de compreensão.

Limitações:

- apesar de reconhecer a inadequação dos resultados contábeis tradicionais para a mensuração do valor do empreendimento, o modelo limita-se a ajustá-lo globalmente, em vez de tratar as informações na medida em que ocorrem os eventos;
- a base de resultados globais da empresa impede a identificação da contribuição gerada por área.

Essas críticas são aplicáveis às versões mais simplificadas do EVA®. Para as versões mais sofisticadas, eles talvez não sejam pertinentes.

### **3.1.1.5 MVA® (Market Value Added)**

Segundo Assaf Neto (2003, p. 177),

A medida de valor agregado pelo mercado (MVA® - Market Value Added) reflete a expressão monetária da riqueza gerada aos proprietários de capital determinada pela capacidade operacional da empresa em produzir resultados superiores ao seu custo de oportunidade. Reflete, dentro de outra visão, quanto a empresa vale adicionalmente ao que se gastaria para repor todos os seus ativos a preços de mercado.

O que corresponde à diferença entre o valor total de mercado da empresa e o capital investido. Copeland, Koller e Murrin (2002) conceitua da seguinte forma, “[...] é a diferença entre o valor de mercado do endividamento e do capital social de uma empresa e a quantidade de capital por ela investida.”

Ehrbar (1999, p. 36) assim monta sua equação:

<b>MVA = valor de mercado – capital total</b>
---

Apesar de a fórmula parecer bastante simples, existem muitas controvérsias sobre sua aplicação. Eliseu Martins (2001), em seu livro, comenta a dificuldade de mensurar o valor de mercado, sendo formado pela soma do valor de mercado do capital próprio menos o valor de mercado do endividamento. Em relação ao endividamento, parece haver um consenso que o valor contábil tradicional atende as expectativas.

Na citação do Assaf Neto, é comentado sobre a dificuldade de mensurar o valor de mercado, tendo como sugestão o uso do fluxo de caixa descontado.

O valor total de uma empresa pode ser determinado pelo produto do preço de mercado de suas ações e a quantidade em circulação, mais o valor de mercado de seus passivos. Como as limitações práticas a esse cálculo costumam ser grandes, principalmente quando o controle acionário não é negociado no mercado, é sugerido o método do fluxo de caixa descontado, mediante a projeção do free operating cash flow e de uma taxa de desconto que representa as expectativas mínimas de retorno de credores e acionistas.

(ASSAF NETO, 2003, p. 177).



### 3.1.1.6 Fluxo de caixa descontado

O fluxo de caixa descontado (DCF, do inglês *Discounted Cash Flow*) é basicamente a identificação do valor presente do fluxo de caixa livre que a empresa gerará, que foi aplicado a uma taxa de desconto identificada pelas características e risco da empresa e do mercado, influenciados por sua estrutura de capital. Essa taxa de desconto tem o intuito de espelhar o custo do capital no tempo.

A avaliação de uma empresa para a Teoria de Finanças foca principalmente sobre os benefícios econômicos esperados de caixa, o risco associado a esses resultados e a taxa de retorno esperado pelos acionistas e/ou proprietários do capital investido. No cálculo do valor presente desses fluxos operacionais, deve-se considerar a taxa de oportunidade desejada pelos financiadores da operação (WACC – *Weighted Average Cost of Capital*).

Intuitivamente, o custo de capital é a média ponderada dos custos dos diversos componentes de financiamento, incluindo dívida, patrimônio líquido e títulos híbridos, utilizados por uma empresa para financiar suas necessidades financeiras.

(DAMODARAN, 1999, p. 77)

Segundo Assaf Neto (2003), na avaliação econômica de investimentos, o método de Fluxo de Caixa Descontado (FCD) é o que representa o maior rigor técnico e conceitual para expressar o valor econômico. Esse método de cálculo está voltado para apuração da riqueza absoluta do investimento, valor presente de um fluxo de benefícios econômicos líquidos de caixa esperados no futuro.

[...] em outras palavras, é mediante os fluxos de caixa, e não dos lucros, que se mede o potencial efetivo da empresa em implementar suas decisões financeiras fundamentais (investimento, financiamento e distribuição de dividendos). Dessa forma, são os fluxos de caixa, e não outra medida contábil qualquer de resultado, que se constituem na informação mais relevante para o processo de análise de investimentos.

(ASSAF NETO, 2003, p. 285)

Ainda segundo Assaf Neto (2003), o fluxo de caixa operacional deve ser definido da seguinte forma, conforme verificado na Figura 2:

<p><b>NOPAT ou Lucro Operacional Líquido após Imposto de Renda</b></p> <p><b>(+) Despesas não Desembolsáveis</b></p> <p><b>(-) Investimentos em Capital Fixo</b></p> <p><b>(-) Variações de Capital de Giro</b></p> <p><b>(=) Fluxo de Caixa Operacional Disponível</b></p>
---

**FIGURA 2 - Demonstrativo do fluxo de caixa operacional**  
**Fonte: Assaf Neto (2003)**

As despesas não desembolsáveis referem-se, basicamente, aos valores de depreciação, amortização e exaustão. As variações nos investimentos representam todos os acréscimos necessários de capital em ativos fixos e no giro previstos no horizonte de tempo.

Deve-se aplicar a fórmula de desconto, já bastante conhecida, a seguir:

$$Valor = \frac{FCO_1}{(1+K)} + \frac{FCO_2}{(1+K)^2} + \dots + \frac{FCO_N}{(1+K)^N}$$

Onde:

Valor = equivale ao valor econômico presente do investimento;

FCO = é o fluxo de caixa operacional; e

K = é a taxa de desconto.

### 3.1.2 ROCE (Return On Capital Employed)

ROCE (*Return On Capital Employed*) ou retorno sobre capital empregado é o percentual que indica a eficiência e rentabilidade do capital investido em uma empresa. Em outras palavras, é o indicador que quantifica o retorno produzido pelas decisões de investimento e avalia a atratividade econômica do empreendimento.

ROCE is very widely used as a performance measure in the profit-seeking sector. Any standard textbook will explain its application at the organisational level (see, for example, Elliott and Elliott, 2001, pp. 671<sup>2</sup>; Rees, 1995, pp. 96<sup>7</sup>; and White et al., 1998, pp. 166<sup>8</sup>) or in relation to divisions within an organisation (see, for example, Drury, 2000, pp. 799<sup>800</sup>; Emmanuel and Otley, 1985, ch. 8; and Ezzamel and Hart, 1987, pp. 283<sup>6</sup>). At the organisational level, ROCE (or its equivalents) are generally characterised as measuring, 'management's ability and efficiency in using the firm's assets to generate . . . profits' (White et al., 1998, p. 167). It follows from this that the objective is normally to maximise ROCE.

(RUTHERFORD, 2002, p. 74)

Além de ser extremamente conhecido no mundo acadêmico e empresarial, neste mesmo artigo é sinalizada a importância dada pelos gestores na sua análise, sendo considerado um indicador que demonstra a eficiência e habilidade na condução dos investimentos. Porém, é feita uma ressalva em relação a divisões ou setores de uma empresa, nas quais pode ocorrer de um determinado gestor rejeitar um investimento que, apesar de estar acima do custo mínimo exigido pelo acionista, está abaixo da meta do seu setor.

A principal análise deste indicador é o comparativo com o custo de capital (WACC), custo de oportunidade da empresa, que normalmente deve ser mais alto, indicando que o investimento está tendo uma remuneração acima do custo mínimo exigido pelos acionistas.

Copeland, Koller e Murrin (2002, p. 50), ao comentar sobre o exemplo se determinada empresa estava tendo resultados financeiros atraentes, cita:

Para simplificar as coisas, dissemos a ele que deveria medir o retorno sobre o capital investido (lucro operacional após impostos dividido pelo capital investido e capital de giro e imóveis, instalações e equipamentos) e compará-lo com o que poderia ganhar se tivesse seu capital em outra coisa (como o mercado acionário, por exemplo).

O cálculo do ROCE pode ser assim realizado:

$$\text{ROCE} = \text{NOPAT} / \text{Capital investido}$$

Onde:

NOPAT (*Net Operating Profit After Tax*) = Lucro Operacional após imposto de renda;

Capital Investido = Ativo Total – Passivo de Funcionamento ; ou Passivo Oneroso + Patrimônio Líquido.

Assaf Neto (2003, p. 113) assim explica o Capital Investido:

O investimento é composto pelos recursos (passivos) onerosos captados por uma empresa (empréstimos e financiamentos, basicamente) e os recursos próprios aplicados por seus proprietários (acionistas), cujos valores são registrados e contas do patrimônio líquido. Os passivos geralmente sem ônus entendidos como inerentes à atividade da empresa (salários, encargos sociais, fornecedores, impostos, tarifas públicas, dividendos etc.), não são recursos efetivamente investidos na empresa por seus credores e acionistas. São mais bem classificados como "passivos de funcionamento" (não onerosos).

Pode ser assim exemplificado, conforme Figura 3:

(1)	<b>Ativo Circulante</b>
(2)	(+) Ativo Imobilizado Líquido
(3)	(+) Outros ativos operacionais
(4)	(-) Passivo não oneroso
<b>(5) = 1+2+3-4</b>	<b>(=) Capital Operacional Investido</b>
(6)	(+) Ativo não operacionais
<b>(7)</b>	<b>(=) Total de Recursos de Investidores</b>

**FIGURA 3 - Demonstrativo do capital investido**  
 Fonte: do autor

É comum encontrar, no mundo acadêmico, nomes ou nomenclaturas diferentes para um mesmo conceito. Como por exemplo, o indicador ROI (*Return on Investment*), que possui a mesma base conceitual do ROCE.

Kassai et al. (2004) assim demonstram o ROI:

$$\text{ROI} = \text{NOPLAT} / \text{Investimentos}$$

Onde:

ROI = Taxa de retorno de investimento;

NOPLAT (*Net Operating Profit Less Adjusted Taxes*) = Lucro Operacional, deduzido pelo imposto de renda proporcional;

Investimentos = Ativo Total – PNO (Passivos Não Onerosos).

Diferente da existência de indicadores similares, mas não idênticos, e que medem outra realidade ou situação como, por exemplo, o ROA (*Return on Asset*), que mede o retorno sobre o ativo total e o ROE (*Return on Equity*), que mede o retorno sobre os recursos aplicados pelo acionista.

O ROCE, apesar de ser um indicador amplamente divulgado e utilizado, é alvo de diversas críticas, como por exemplo:

- visão de curto prazo;
- utiliza os dados contábeis (limitações dos critérios contábeis);
- influência da idade do ativo;
- não leva em conta o Lucro Econômico.

Em relação a este último tópico, Copeland, Koller e Murrin (2002) exemplificam um caso prático:

- um grupo de supermercado tem um ROCE de 18%, para um Capital Investido de \$ 10 milhões, gerando um Lucro Econômico de \$ 800 mil;
- uma das lojas do grupo estava rendendo 14% de ROCE, para um Capital Investido de \$ 2 milhões.

O proprietário do grupo, ao verificar que uma das lojas estava rendendo apenas 14% sobre o capital investido, questionou se não deveria maximizar o retorno sobre o capital investido, pois, se fechasse esta loja, elevaria seu retorno médio. Porém, o custo de capital do grupo é de 10%, abaixo do percentual da loja em questão. Desta forma, caso ele decidisse fechar a loja, ele teria a seguinte situação:

- O grupo passaria a ter um ROCE de 19%, sobre um Capital Investido de \$ 8 milhões, e um Lucro Econômico de \$ 720 mil.

Caso o gestor decidisse encerrar a atividade da loja, o retorno médio sobre o investimento aumentaria, mas o lucro econômico diminuiria. Apesar de a loja ter um retorno inferior às demais, ainda está acima do custo de oportunidade do grupo.

### **3.1.3 Indicadores financeiros**

Normalmente, estes indicadores têm como base os demonstrativos contábeis: Demonstração do Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial; além de haver uma certa padronização nos cálculos de apuração dos índices, o que permite

seu uso para fazer comparações através do tempo, e até com outras do mesmo segmento.

A escolha dos indicadores aqui apresentados teve como premissa sua maior utilização e divulgação no meio acadêmico. Segue resumo dos indicadores no Quadro 4, a seguir, conforme citações dos autores Alexandre Assaf Neto (2003), Aswath Damodaran (1999), Clóvis Luiz Padoveze (2003), Dante Matarazzo (1998), Lawrence J. Gitman (2001) e Sérgio de Iudícibus (2000).

Gitman (2001) divide em quatro categorias básicas, da seguinte forma:

- Liquidez: mensura a capacidade da empresa em atender a suas obrigações a curto prazo, diz respeito à solvência da situação global da empresa;
- Atividade: mensura a rapidez com que várias contas são convertidas em vendas ou caixa;
- Endividamento: indica o montante de recursos de terceiros sendo usado com o intuito de gerar lucros;
- Lucratividade: essas medidas avaliam o lucro da empresa com relação a um dado nível de vendas, um certo nível de ativos, ou o investimento dos proprietários.

INDICADOR	FÓRMULA	CONCEITO
<b>LIQUIDEZ</b>		
Índice de liquidez corrente	ativo circulante / passivo circulante	mensura a capacidade de a empresa atender suas obrigações a curto prazo.
Índice de liquidez seca	(ativo circulante - estoque) / passivo circulante	idem acima, excluindo os estoques por não serem facilmente realizáveis
<b>ATIVIDADE</b>		
Prazo médio de estoque	(estoque médio * 360) / custo produtos vendidos	indica o tempo médio (em dias) necessário para a completa renovação dos estoques
Prazo médio de pagamento	(contas a pagar_fornecedores médio * 360) / compras anuais a prazo	revela o tempo médio (em dias) que a empresa tarda em pagar suas dívidas
Prazo médio de cobrança	(valores a receber_vendas a prazo * 360) / vendas anuais a prazo	revela o tempo médio (em dias) de que a empresa depende para receber suas vendas a prazo
<b>ENDIVIDAMENTO</b>		
Endividamento geral	(passivo circulante + Exig Longo prazo) / patrimônio líquido	indicador de solvência ou cobertura de dívida com os credores
Endividamento financeiro	empréstimo e financiamentos / patrimônio líquido	indicador de solvência ou cobertura de dívida com os credores bancários
<b>LUCRATIVIDADE</b>		
Margem Operacional	lucro operacional / vendas	lucro operacional percentual obtido em cada venda (antes dos juros e impostos)
Margem Líquida	lucro líquido (após IR) / vendas	lucro final percentual obtido em cada venda
Taxa de retorno s/ ativo total (ROA)	lucro líquido (após IR) / total de ativos	mensura a eficiência global da empresa em gerar lucros com seus ativos disponíveis.
Taxa de retorno s/ P.L. (ROE)	lucro líquido (após IR) / patrimônio líquido	mensura o retorno sobre o investimento do proprietário na empresa.

**QUADRO 4 - Painel de indicadores**

Fonte: do autor



### 3.1.4 Indicadores não financeiros

Esses indicadores surgem da necessidade de cada empresa em acompanhar processos e revelar sua eficiência operacional. São complementares aos indicadores financeiros e ajudam o gestor na tomada de decisão, proporcionando uma visão de natureza não financeira que pode promover alterações significativas na forma como os gestores controlam e avaliam seus resultados.

Copeland, Koller e Murrin (2002) comentam sobre a necessidade de incorporar medidas não financeiras, como satisfação do cliente e reconhecimento da marca, pois estas medidas podem dar uma noção do futuro da empresa. Como exemplo, um gestor melhora um indicador financeiro ao economizar no atendimento ao cliente, mas pode estar criando um problema no desenvolvimento futuro da empresa ao deixar clientes insatisfeitos.

A forma de medir ou avaliar os indicadores não financeiros podem variar para tipo e necessidade da empresa. Por exemplo, o índice de satisfação de clientes pode ser medido mediante o número de reclamações recebidas e solicitações de reparos ou troca de produtos, bem como pode ser medido periodicamente por meio de pesquisas de campo. Da mesma forma, pode ocorrer no índice de satisfação do empregado, que pode ser avaliado pelo volume de demissões e contratações mensal, ou pode ser avaliado por meio de pesquisas internas periódicas. Tudo depende de quanto a empresa pode dispor de recursos para monitorar cada indicador.

A habilidade demonstrada pela administração da empresa em contemporizar interesses, muitas vezes conflitantes, do mercado consumidor, funcionários, credores e acionistas, demonstra uma vantagem competitiva direcionada de valor. A empresa deve perceber o que seus clientes estão desejando adquirir, preocupar-se em manter funcionários com nível de satisfação e motivação em atender os consumidores, compreender o valor desejado pelos acionistas, e oferecer um nível de segurança em suas decisões que atraia os credores.

(ASSAF NETO, 2003, p. 170)

O que se percebe nesta citação é a importância de se monitorar situações e fatos que não são especificamente financeiros, mas podem ser um diferencial competitivo.

Seguem alguns dos principais indicadores não financeiros, conforme citações dos autores Assaf Neto (2003), Padoveze (2003), Copeland, Koller e Murrin (2002) e Rappaport (2001):

- satisfação de clientes;
- satisfação dos empregados;
- retenção de clientes;
- atendimento dos fornecedores;
- índice de qualidade;
- Turn Over;
- participação no mercado;
- taxa de crescimento de vendas.

### **3.2 Balanced Scorecard e a GBV (integrando os KPIs)**

O presente tópico não tem como premissa explicar a ferramenta do BSC de forma abrangente, mas sim demonstrar a relação entre os conceitos e a integração dos indicadores da GBV no BSC.

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta criada por Robert S. Kaplan e David P. Norton, que tem como principal objetivo auxiliar na administração das organizações. Desenvolvendo um sistema de acompanhamento das estratégias da empresa, tendo como base não apenas os indicadores financeiros, mas também os não financeiros.

O BSC não é comparado com a GBV por seus criadores ou por outros autores, porém são encontradas inúmeras semelhanças. Por exemplo, Kaplan e

Norton (1997), comentando a fundamentação da construção do BSC, citam que o estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. É uma justificativa que vai ao encontro às adotadas pelos estudiosos da GBV.

O balanced scorecard é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

(PADOVEZE, 2003, p. 121)

Percebe-se que existe uma ligação entre os conceitos, pois o GBV também tem como premissa a formulação de indicadores para acompanhamento dos direcionadores de valor, ligados à estratégia da empresa.

Copeland, Koller e Murrin (2002), sobre a gestão baseada em valor, sugerem a utilização de placares sob medida para cada nível da unidade, para que os gestores possam monitorar os direcionadores de valor (e respectivos KPIs) mais relevantes. Estes placares são uma base de informações que incorporam as medidas de valor e os KPIs decorrentes dos direcionadores de valor.

Os direcionadores de valor, utilizados pela GBV, encontram similaridade no BSC. Kaplan e Norton (1997) comentam que é preciso traduzir a estratégia em objetivos e iniciativas específicas, e que o BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro.

Um dos pontos importantes na implantação de uma GBV, é que a estratégia esteja clara para todos, e a ferramenta do BSC pode ser utilizada para divulgação e acompanhamento das estratégias e seus respectivos KPIs, no painel de divulgação do BSC.

Dentre os processos de elaboração e difusão do BSC, efetuado em quatro etapas, a segunda fala sobre a comunicação e comprometimento, conforme citado por Padoveze (2003, p. 122):

Esta segunda etapa ou processo permite aos gestores comunicar sua estratégia, para cima e para baixo, na organização, e ligar os objetivos empresariais aos departamentais e individuais. O scorecard proporciona aos gestores uma forma de assegurar que todos os níveis da organização entendam as estratégias de longo prazo e que tanto os objetivos departamentais quanto os individuais estão alinhados entre si.

Desta forma, é necessário alinhar os indicadores do BSC com o conceito da GBV e seus respectivos KPIs.

O BSC, com tantas similaridades, pode ser agregado à lista de ferramentas que servem para aplicação da mesma filosofia da GBV, a majoração do valor para o acionista.

## 4 METODOLOGIA APLICADA À PESQUISA

A presente pesquisa teve como objetivo contribuir com o estudo do modelo de Gestão Baseada em Valor, e foi desenvolvida em torno da teoria e da prática que envolve o assunto, por meio de um estudo de caso em uma empresa multinacional, e de pesquisa bibliográfica.

### 4.1 Método

A metodologia empregada foi uma pesquisa bibliográfica, efetuada por meio de livros, artigos, estudos de dissertações e teses, objetivando fundamentar as bases conceituais do tema principal: Gestão Baseada em Valor.

Segundo Martins (1994, p. 30):

O estudo bibliográfico consiste no estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto, tendo como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto.

Para consecução do objetivo proposto, optou-se por realizar um estudo de caso, visto que não havia controle sobre o evento em questão ou possibilidade de comparação com outras empresas, e também que o agente pesquisador está inserido no ambiente de estudo. Foi também um estudo de caso exploratório, pois não havia clareza nos resultados esperados.

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

(YIN, 2001, p. 28)

Foi realizada também uma pesquisa quantitativa, pois buscou-se um grande número de evidências, o qual não serviu como prova, mas sim como comparação entre a teoria e a prática utilizada na empresa.

Segundo Yin (2001), a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

A escolha para o estudo de caso recaiu sobre uma multinacional controlada por dois grupos, um de capital francês e outro de capital inglês, cada um com 50% de participação. Dentre as inúmeras empresas do grupo inglês, líder mundial no seu segmento, atuante em 90 países no mundo, foi escolhida aquela que atua no Brasil e é líder de mercado no seu ramo de atividade, com faturamento médio anual de R\$ 600 milhões.

Impulsionou a escolha desta empresa sua disponibilidade de colaborar com a pesquisa e o fato de que, desde dezembro de 1998, quando o grupo de capital inglês assumiu suas funções no Brasil, a empresa passou a adotar ações voltadas a um modelo de gestão baseada em valor.

Visando proteger a empresa, será omitido seu nome e todos os dados serão tratados de forma confidencial, de uso exclusivo da pesquisa.

## **4.2 Planejamento do estudo de caso**

A metodologia aplicada envolveu o estudo do referencial teórico; pesquisa de campo; bem como a análise do conteúdo e conclusão, correspondendo à pesquisa do tipo exploratória.

O estudo do referencial teórico foi realizado para: compreender a GBV, elaborar o instrumento de pesquisa para a coleta de dados e desenvolver a estrutura de análise comparativa.

A pesquisa de campo teve a finalidade de investigar internamente a organização, em busca de dados para comparação com o modelo de GBV.

A análise dos resultados foi direcionada à percepção das similaridades e diferenças da GBV e à prática dos procedimentos internos da organização, pelos gestores da empresa, conforme estudo das etapas anteriores.

As conclusões são do autor e se embasaram na análise de dados, sendo que, após sua elaboração, foi iniciada a redação final da dissertação.

### **4.3 Coleta de dados**

As evidências para um estudo de caso podem partir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos e cada uma delas requer habilidades específicas e procedimentos metodológicos sutilmente diferentes (YIN, 2001).

A coleta de dados do presente estudo contou com:

- coleta de documentos;
- observação direta;
- pesquisa por meio de questionário;
- entrevistas semi-estruturadas;
- depuração das informações compiladas referentes à organização.

As informações coletadas em documentos, principalmente os da área contábil e da controladoria, foram solicitadas por conhecer sua importância dentro da organização e outros por observação direta de seu uso pelas áreas.

A observação direta é proveniente da presença do pesquisador na empresa, que teve como principais resultados a seleção de documentos importantes e a percepção de relações internas da organização.

Também foi realizada uma pesquisa interna, por meio de um questionário, com os principais colaboradores envolvidos na gestão do negócio, tanto administrativos quanto operacionais, para identificar a percepção destes sobre as atuais práticas de gestão da empresa, e comparar com os principais conceitos da GBV, descritos no capítulo 2.

Foram realizadas diversas entrevistas, durante o processo de coleta de dados e nas observações diretas, feitas pelo próprio pesquisador. Essas entrevistas foram conduzidas de forma espontânea. Yin (2001) descreve-as como aquelas que permitem que tanto se indague os respondentes sobre os fatos quanto se solicite a opinião deles sobre determinados eventos. Caracterizam-se, normalmente, como entrevistas nas quais o respondente passa a ter mais um papel de “informante”, do que um mero respondente.

Segundo Yin (2001 p. 114), “No geral, as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas.”

A depuração das informações, em conjunto com um representante da organização, teve como principal objetivo averiguar possíveis interpretações errôneas das informações. O funcionário escolhido foi o Diretor administrativo financeiro e de tecnologia, por conhecer quase todas as áreas e estrutura da organização.

As informações questionadas, porém não esclarecidas com precisão, não foram alteradas, bem como as conclusões por parte do pesquisador.

A coleta de dados realizada na empresa, além de procurar testar a hipótese, tem o objetivo de comparar os procedimentos internos, com a base teórica, conforme descrito na revisão bibliográfica.

Estes comparativos, bem como a análise das entrevistas e da pesquisa, serão detalhados no capítulo 6.



## **4.4 Instrumentos de pesquisa**

Os instrumentos de pesquisa utilizados tiveram grande importância na coleta de dados, necessitando de um breve comentário sobre sua aplicação. Principalmente o questionário, que teve uma grande abrangência como fonte de evidência para testar a hipótese.

### **4.4.1 Entrevistas**

Foram realizadas diversas entrevistas abertas, sem serem estruturadas, realizadas durante as visitas aos departamentos para coleta de dados, de curta duração, com o objetivo de coletar informações e a percepção do entrevistado.

Os departamentos visitados durante o trabalho de pesquisa foram:

- Controladoria;
- Marketing Corporativo e das regionais SP;
- Suprimentos;
- RH Corporativo;
- Diretoria Adm. Financeira e Tecnologia;
- BSC;
- Financeiro e contabilidade.

### **4.4.2 Pesquisa interna (questionário)**

O questionário foi um dos principais coletores de dados da pesquisa, e foi estruturado de forma a testar a hipótese levantada no trabalho.

Para a concepção do questionário, foram realizados quatro pré-testes com indivíduos da amostra e com quatro colaborativos.

Ao todo foram 29 questões de múltipla escolha, enviadas via e-mail (comunicação interna), tendo como apoio, para divulgação da pesquisa, a área de Recursos Humanos através de uma carta de apresentação do seu diretor.

Foram escolhidos, para participar do questionário, os gestores da empresa. A escolha dos participantes para o presente trabalho teve como premissa: todos os colaboradores acima de cargo de chefia ou coordenador, abrangendo os setores administrativos e operacionais, e todos os colaboradores da área de controladoria.

Foi solicitada ao Departamento de Recursos Humanos, especificamente na área de Pessoal, uma lista com todos os colaboradores que atendiam a esta especificação.

A população foi de 214 colaboradores ativos, que tiveram duas semanas para responder o questionário. Deste total, 59% (127) dos questionários foram devolvidos e fizeram parte da tabulação da pesquisa, os resultados serão detalhados no capítulo 6.

As questões foram estruturadas da seguinte forma:

- 01 a 03: tiveram como objetivo identificar o cargo ou área do respondente, quanto tempo tem de empresa e seu grau de escolaridade. Estas questões têm a finalidade de apoiar na análise das questões sobre GBV.

As questões 04 a 29 tiveram como principal objetivo identificar a percepção dos gestores sobre as atuais práticas da empresa, sendo especificamente:

- 04 a 16: tiveram como objetivo identificar a percepção dos gestores se a empresa tem tomado ações voltadas ao modelo de GBV, se tem monitorado por meio de indicadores financeiros e não financeiros, se estes indicadores são divulgados a toda a empresa e se tem contribuído para a tomada de decisões atreladas ao conceito da GBV;
- 17 a 24: tiveram como objetivo verificar qual a percepção dos colaboradores sobre: qual o indicador mais eficaz para avaliar o desempenho da empresa; a importância do indicador ROCE e da GBV;

- 25 a 29: tem como objetivo averiguar a percepção dos gestores sobre os principais KPIs integrados ao BSC.

#### 4.4.2.1 Premissas da escala de inferência

Quando da análise das perguntas do questionário, é importante medir que questões foram atendidas ou os pesquisados tiveram uma percepção favorável à questão; e quais não foram atendidas, ou os pesquisados não tiveram uma percepção favorável à questão.

Para análise do presente questionário, devido à alternância das possibilidades de respostas, foram utilizadas escalas de inferência para cada grupo de questões, como segue:

- **Grupo A:**

São consideradas respostas favoráveis, aquelas que tiverem um percentual de resposta afirmativa (Sim) acima de 50%.

Fazem parte deste grupo as questões: 04-05-07-09-10-24 e 28.

- **Grupo B:**

São consideradas respostas favoráveis, aquelas que tiverem, no somatório das principais respostas, um percentual acima de 80%.

Entendem-se como principais respostas, aquelas que atendem totalmente a questão e aquelas que atendem parcialmente a questão. Como exemplificado nas questões abaixo:

<p><b>06) Ao longo dos últimos anos, a empresa tem tomado medidas para que se tenha uma gestão voltada a criar valor a empresa?</b></p> <p>( x ) Várias</p> <p>( x ) Algumas</p> <p>( x ) Poucas</p> <p>( x ) Não</p> <p>( x ) Desconheço</p> <p>( x ) Não Respondido</p>	<p>Acima de 80% = Favorável</p>
<p><b>08) A empresa estimula a participação dos colaboradores no Planejamento Operacional da empresa (Plano de ação / Orçamento)?</b></p> <p>( x ) Sim</p> <p>( x ) Médio</p> <p>( x ) Pouco</p> <p>( x ) Não</p> <p>( x ) Não Respondido</p>	<p>Acima de 80% = Favorável</p>
<p><b>15) Qual a eficácia desses indicadores no apoio a tomada de decisões?</b></p> <p>( x ) Bastante</p> <p>( x ) Razoável</p> <p>( x ) Pouca</p> <p>( x ) Nenhuma</p> <p>( x ) Não Respondido</p>	<p>Acima de 80% = Favorável</p>

Fazem parte deste grupo as questões: 06-08-11-12-14-15-16-18-19-20-21-23-25-26-27 e 29.

- **Grupo C:**

São consideradas respostas favoráveis, aquelas que tiverem um percentual acima de 50%. Específica para a questão 13.

- **Grupo D:**

Específica para a questão 17. É considerada favorável se o ROCE tiver a maior percentagem de respostas.

- **Grupo E:**

Específica para a questão 22. É considerada favorável se a questão tiver um percentual abaixo de 50%.

## **5 SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO COLETIVA**

### **5.1 Histórico da atividade de alimentação coletiva**

De acordo com o Panorama Setorial da Gazeta Mercantil (2000, v. 2, p. 6):

Os sistemas foram inicialmente desenvolvidos na Grã-Bretanha no início da Segunda Guerra Mundial, visto que, quando o Governo Britânico decidiu pelo racionamento de alimentos, em decorrência da escassez dos produtos, as cantinas, restaurantes e hotéis foram induzidos a produzir para toda a população e, para tanto, receberam incentivos fiscais do governo. A partir daí, entre 1940 e 1943, os incentivos foram também repassados para a maioria das companhias de 250 empregados. Em 1944, foi a vez do setor de ensino que, obrigado por meio de lei, passou a oferecer alimentação aos estudantes. No Brasil, o sistema de alimentação institucional foi implantado pelo SESI – Serviço Social da Indústria, nos anos 40, que consistia na preparação de alimentação em uma cozinha central e a distribuição ou retirada pelos clientes.

O surgimento da cozinha industrial objetivou superar as limitações da alimentação preparada em um único local para posterior distribuição e a Cia. Siderúrgica Nacional (CSN), fundada em 1941, foi a primeira empresa a possuir um local para a elaboração de refeições para seus funcionários. Instalou dois restaurantes, cujos equipamentos das cozinhas utilizavam lenha como combustível (LUCENTINI, 2002).

Os profissionais que atuam na área são os nutricionistas. Os primeiros profissionais formados em nutrição ingressaram no mercado em 1941, oriundos da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo (USP), com os títulos de Educadores Sanitários ou Dietistas.

## 5.2 O mercado de alimentação aos trabalhadores

A dimensão e a importância do setor na economia nacional podem ser medidas a partir dos números gerados pelo segmento no ano 2003. Segundo dados da Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas (ABERC), o mercado de refeições servidas, como um todo, fornece 9,0 milhões de refeições/dia e 6,2 milhões de gêneros alimentícios para refeições, movimenta uma cifra de aproximadamente 15,5 bilhões de reais por ano de faturamento, oferece apenas no setor de refeições coletivas 150 mil empregos diretos. A partir dos números do ano de 2002, o setor de refeições coletivas consome diariamente um volume de 2,5 mil toneladas de alimentos e representa para os governos uma receita de 1,0 bilhão de reais anuais entre impostos e contribuições.

Os sistemas adotados pelas entidades para oferecer alimentação aos trabalhadores podem ser: refeições coletivas (cozinha industrial, administração de cozinhas), refeição convênio (vale para consumo de alimentos em restaurantes), cesta alimentação (cesta com produtos alimentícios), alimentação convênio (vale para aquisição de produtos alimentícios no varejo).

Esses sistemas podem ser divididos em:

- a) serviços próprios (autogestão), quando a empresa tem cozinha própria, administra, produz e fornece refeições a seus trabalhadores. Contratando, por sua conta e ordem, o pessoal envolvido na operação, a aquisição de gêneros alimentícios e não alimentícios;
- b) refeições transportadas (terceirizados): quando a empresa compra de terceiros refeições prontas (produzidas fora da empresa) e as serve no local de trabalho, em seu refeitório;
- c) administração de cozinha (terceirizados): quando a empresa possui cozinha e refeitório próprios, e contrata uma empresa para realizar a administração, produção e serviço das refeições no local de trabalho;
- d) cesta de alimentos (terceirizados): composta de produtos alimentícios de primeira necessidade, embalados para transporte individual.

Normalmente não se observa no mercado que as empresas tenham a refeição convênio, cesta de alimentação e alimentação convênio como um serviço próprio, desta forma, o que se encontra no mercado, é praticamente a totalidade destes serviços terceirizados.

Lucentini (2002) explica que os sistemas de autogestão e terceirizados são mais utilizados pelos setores industriais, compostos de médias e grandes empresas, localizadas em lugares remotos ou simplesmente distantes de pólos de serviços de alimentação e com estruturas organizacionais mais complexas, enquanto o uso de refeição e alimentação convênio é realizado, sobretudo, pelas pequenas companhias.

Seguem alguns dados do segmento no período de 1998 a 2003:

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Refeições Coletivas</b>	2,8	2,9	3,4	3,9	4,2	5,0
<b>Autogestão</b>	0,7	0,7	0,7	0,5	0,5	0,4
<b>Refeições Convênio</b>	3,5	3,2	3,5	3,7	4,3	4,5
<b>Cestas Básicas</b>	1,3	1,4	1,6	1,8	2,3	3,0
<b>Alimentação Convênio</b>	1,9	1,8	2,0	2,1	2,4	2,6

**QUADRO 5 - Faturamento das atividades, em bilhões de reais**

Fonte: ABERC

	98	99	2000	2001	2002	2003
<b>A - REFEIÇÕES</b>						
<b>(em milhões de refeições/dia)</b>						
<b>Autogestão</b> (ADMINISTRADA Pela PRÓPRIA EMPRESA)	0,7	0,6	0,57	0,5	0,4	0,3
<b>Refeições Coletivas</b> (PRESTADORAS DE SERVIÇOS)	3,5	3,7	4	4,4	4,7	5,2
<b>Refeições Convênio</b> (TÍQUETES/CUPONS P/RESTS. COMERCIAIS)	3,3	3,2	3,4	3,6	3,8	3,5
<b>B- GÊNEROS ALIMENTÍCIOS PARA REFEIÇÕES</b>						
<b>(em milhões de unidades/mês) .....</b>						
Cestas Básicas	1,7	1,8	2	2,2	2,2	3
Vales/Cupons/Tiquetes p/Supermercados)	2,6	2,4	2,8	3	3	3,2

#### **QUADRO 6 - Mercado real de refeições servidas**

Fonte: ABERC

Referente ao setor de refeições coletivas, conforme artigo do Plínio de Oliveira<sup>5</sup>, calcula-se que o potencial teórico das refeições coletivas no Brasil é superior a 40 milhões de unidades diariamente, o que demonstra que o segmento ainda tem muito a crescer. O setor conseguiu manter-se estável nos últimos anos graças, em parte, ao processo da terceirização e de desenvolvimento de novos nichos de mercado. Na presente década, prevê-se crescimento de 10% ao ano, duplicando-se em 7 anos, aumentando sua participação na merenda escolar e incorporando a alimentação em coletividades eventuais.

Das 5 milhões de refeições previstas para 2002, cerca de 4,7 milhões são fornecidas pelas 100 empresas prestadoras de serviço filiadas a ABERC, que juntas se responsabilizam por 90% (noventa por cento) do volume desse mercado e pelo emprego de 150 mil pessoas, conforme dados da própria ABERC.

<sup>5</sup> Plínio de Oliveira é Presidente da Associação Brasileira de Refeições Coletivas – ABERC. Artigo publicado no site “www.aberc.com.br” em 20 de outubro de 2004.



### 5.3 Programa de Alimentação ao Trabalhador – PAT

O Programa de Alimentação ao Trabalhador (PAT), instituído pela Lei 6.321 de 14 de abril de 1976, constitui-se hoje em efetivo instrumento de operacionalização da política pública no setor social, especialmente no tocante à alimentação dos trabalhadores. Por meio do PAT, é proporcionada ao trabalhador uma melhoria na qualidade nutricional, visando à produtividade, à prevenção de doenças profissionais e ao aumento da qualidade de vida.

Segundo o site da IB Refeições Coletivas, em 19 de outubro de 2004, o PAT ajudava a alimentar melhor cerca de 9,5 milhões de trabalhadores, movimentando vários setores produtivos, gerando, com isso, inúmeros postos de trabalho em nosso país. As empresas podem oferecer aos seus funcionários vários tipos de refeição, de acordo com suas instalações, operações e funções diferenciadas. Por isso, dentro dos diversos programas sociais existentes, é considerado um dos mais abrangentes e eficazes.

Desta forma, o restaurante de refeições coletivas é destinado, principalmente, para os empregados com horário de refeição mais reduzido, que possuam menor flexibilidade de deslocamento, ou ainda pela falta de restaurantes na região, enquanto a alimentação-convênio pode ser concedida aos colaboradores com atividade externa, tais como pessoal de vendas, manutenção e distribuição. A cesta de alimentos e a alimentação-convênio foram concebidas com o objetivo de complementar a alimentação do trabalhador em sua residência.

A implantação do PAT permitiu um grande desenvolvimento das empresas fornecedoras de alimentação. Desta forma, tornou-se muito atrativo ao surgimento de empresas nacionais, bem como o mercado brasileiro passou a ser hospedeiro de empresas multinacionais. Por conseguinte, o trabalhador passou a ter a possibilidade de uma alimentação balanceada e de qualidade, permitindo uma melhor produtividade e subsídios às empresas e o Governo diminuiu a aplicação de recursos na área de Saúde e Acidentes de Trabalho.

Segundo a Coordenação Geral do Programa de Alimentação ao Trabalhador (CGPAT) apud Panorama Setorial da Gazeta Mercantil (2000, v. 1, p. 10), “[...]”

existem entre 2 mil e 3 mil empresas no setor de refeições servidas no Brasil”, classificadas da seguinte forma: 1.842 fornecedoras de refeições transportadas com uma cozinha industrial central, 2.013 empresas administradoras de refeições nas instalações dos clientes, 962 fornecedoras de cestas de alimentação, 60 unidades prestadoras de serviços de alimentação convênio, 46 companhias produtoras de talões de refeições-convênio, conforme demonstrado no Quadro 7:

Estado	Cozinha Industrial (1)	Admin. De Cozinha (2)	Cesta Alimentação (3)	Alimentação Convênio (4)	Refeição Convênio (5)
S Paulo	628	476	497	13	11
R G. Sul	289	220	84	11	7
Paraná	242	139	70	6	4
R Janeiro	231	240	48	2	1
M.Gerais	128	147	84	7	6
Amazonas	181	95	3	-	-
S.Catarina	164	72	34	2	1
Goiás	159	164	26	1	-
Ceará	148	44	22	2	2
D. Federal	87	78	13	6	4
E. Santo	74	58	16	2	2
Bahia	69	65	9	3	3
Sergipe	59	31	5	1	1
Pernambuco	54	66	13	-	-
M.Grosso	51	30	6	1	1
Maranhão	36	11	-	-	-
Pará	22	16	6	1	1
Alagoas	18	8	-	-	-
M.G.Sul	17	12	8	-	-
Paraíba	14	12	4	-	-
R.G.Norte	13	13	1	-	-
Tocantins	11	3	2	-	-
Rondônia	10	6	3	1	1
Acre	10	3	3	-	-
Piauí	9	2	4	1	1
Amapá	5	1	1	-	-
Roraima	3	1	-	-	-
Total	1842	2013	962	60	46
(1)Refeição transportada de uma cozinha industrial central; (2)Refeição elaborada nas instalações da empresa-cliente; (3)Cesta de produtos alimentícios; (4)Vale para adquirir produtos alimentícios no varejo; (5)Tiquetes para consumo de alimentos em restaurantes					

#### QUADRO 7 - Distribuição geográfica das empresas (em unidades)

Fonte: Coordenação Geral do Programa de Alimentação do Trabalhador (CGPAT), Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho (DSST) da Secretaria de Inspeção no Trabalho (SIT), do Ministério do Trabalho e Emprego e Panorama Setorial, na revista Panorama Setorial da Gazeta Mercantil (2000, v. 1, p. 10).

Destaca, ainda, que o setor de atividade com maior participação no PAT é o industrial que, em 1995, correspondeu a 44% dos trabalhadores beneficiados; o de serviços correspondeu a 40%; comércio 8,6%; rural 5,4%; e 2% para os demais.

#### **5.4 Terceirização na indústria de refeições**

O mercado de refeições coletivas, terceirizadas, tem demonstrado um crescimento constante desde 1998, conforme pôde ser constatado no Quadro 5, isto se deve à diminuição na participação do sistema de autogestão (serviço não terceirizado).

A terceirização é caracterizada pela contratação de uma empresa especializada na atividade, que possui autorização do PAT – Programa de Alimentação ao Trabalhador para operar. À empresa terceirizada cabe o desenvolvimento, realização e administração de todo o serviço de alimentação à empresa-cliente e pode ser dividida em:

- operações realizadas por meio de uma cozinha central, com entrega e distribuição ao cliente;
- preparação nas próprias instalações do cliente.

Constata-se que há uma forte tendência à busca da eficácia por meio das empresas terceirizadas, o que é caracterizado pela redução no volume de refeições em autogestão, conforme demonstrado no Quadro 5. Desta forma, os ganhos de produtividade e o mercado competitivo levam a uma redução nos custos do serviço de alimentação para as empresas clientes.

Segundo Lucentini (2002, p. 26), as principais diferenças entre a Autogestão e a Terceirização serão demonstradas no Quadro 8, a seguir:

<b>Atividade</b>	<b>Autogestão</b>	<b>Terceirização</b>
Matérias-Primas / logística / Parcerias com fornecedores	Pelas áreas de suporte, como serviço adicional, não especializado, baixo nível de parcerias com fornecedores, pois, não fazem parte do seu quadro de negócios	Por áreas especializadas, não é considerado como serviço adicional. Ganho de produtividade, reduzindo valor unitário, ante o volume adquirido. Alto nível de parcerias a médio e longo prazo com fornecedores.
Funcionários	Submetem-se à categoria patronal da empresa	Categoria patronal específica e com ganhos de produtividade específicos.
Treinamento equipes	Pouco treinamento, poucas ou remotas possibilidades de ascensão profissional.	Alto volume de treinamento, especialização e competição. Com possibilidades de carreira na organização. Maior produtividade operacional
Tecnologias/investimentos	Pouco acesso a novas tecnologias e baixo nível de investimentos, o que reduz a produtividade	Sempre atento ao desenvolvimento de novas tecnologias, objetivando alcançar maior produtividade e qualidade de seus serviços.
Produtividade	Forte tendência a diminuir	Aumentar fortemente. As empresas multinacionais possuem bases de comparação, pelos Indicadores de Performance com outros mercados internacionais.
Qualidade	Adequada a cada cliente	Especializada, a maioria das empresas possuem o Certificado de Qualidade ISO 9002

**QUADRO 8 - Autogestão e terceirização - vantagens e desvantagens**  
**Fonte: Lucentini (2002, p. 26)**

Refeições terceirizadas são administradas por empresa especializada (concessionária) nas instalações da empresa-cliente que cede as suas instalações para a consecução dos serviços. Desta forma, todos os custos relativos à produção das refeições, ou seja, mão-de-obra, matéria-prima e custos indiretos e administrativos são de inteira responsabilidade da concessionária.

A terceirização pode ser também de forma transportada, esta alternativa é aplicada sobretudo quando as empresas-clientes não possuem estrutura para a implantação de uma cozinha industrial completa, ou mesmo semi-administradas, o que corresponde a um misto de autogestão (gestão própria) e terceirizada. A

modalidade que mais predomina nas semi-administradas é quando a mão-de-obra é por conta da concessionária (empresa terceirizada) e a matéria-prima é adquirida diretamente pela empresa-cliente.

A atividade de refeições coletivas possui diversos segmentos que têm características, formas de atuação, logística e especializações totalmente diferenciadas. Lucentini (2002) destaca alguns desses segmentos:

- a) refeições em empresas, industriais e atividades de escritório administrativo;
- b) saúde: hospitais, casas de repouso;
- c) escolar: pré-escola, escolas, colégios, universidades e merenda escolar;
- d) bases remotas: minas, áreas de exploração de jazidas minerais, bases de petróleo em alto-mar, que requerem logística totalmente diferenciada;
- e) *catering* – refeições a bordo de aeronaves, embarcações, trens;
- f) forças armadas – inclusive a campos de refugiados;
- g) sistema prisional – cadeias públicas, penitenciárias, casas de custódia.

## **6 O ESTUDO DE CASO**

Este capítulo tem como principais objetivos:

- apresentar a empresa objeto do estudo de caso; demonstrar de forma descritiva os principais processos do seu modelo de gestão; a importância da controladoria na empresa e a evolução dos principais indicadores de gestão da empresa nos últimos anos; com a finalidade de dar subsídios para uma análise crítica do modelo de gestão da empresa, em relação aos conceitos do modelo da GBV.
- por meio de uma análise crítica dos resultados obtidos na pesquisa realizada internamente na empresa, do seu modelo de gestão e das principais ações e procedimentos adotados pela empresa após a chegada do acionista inglês; verificar o quanto a empresa está alinhada aos conceitos do modelo de Gestão Baseada em Valor.

Na formatação deste capítulo, foram realizadas diversas entrevistas abertas com os principais gestores administrativos e operacionais, coletas de dados em vários departamentos (desde arquivos eletrônicos, revistas, relatórios contábeis e gerenciais), além da participação do Diretor Administrativo Financeiro como depurador das informações coletadas, com o objetivo de fundamentar e depurar as informações sobre a empresa, de modo a evitar possíveis erros de interpretação.

### **6.1 A empresa**

#### **6.1.1 O negócio**

A empresa atua no ramo de refeições coletivas, com abrangência nacional no fornecimento de refeições / alimentação e na prestação de serviços de

alimentação a empresas clientes. É líder do seu setor, estando há mais de 25 anos no mercado brasileiro.

Estados onde a empresa está presente: São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco, Santa Catarina, Goiás + Distrito Federal, Ceará, Espírito Santo, Paraíba, Pará, Rio Grande do Norte, Alagoas e Amazonas.

Alguns números da empresa objeto do estudo de caso, que demonstram sua importância no mercado nacional e principalmente no seu segmento, são demonstrados na Tabela 1:

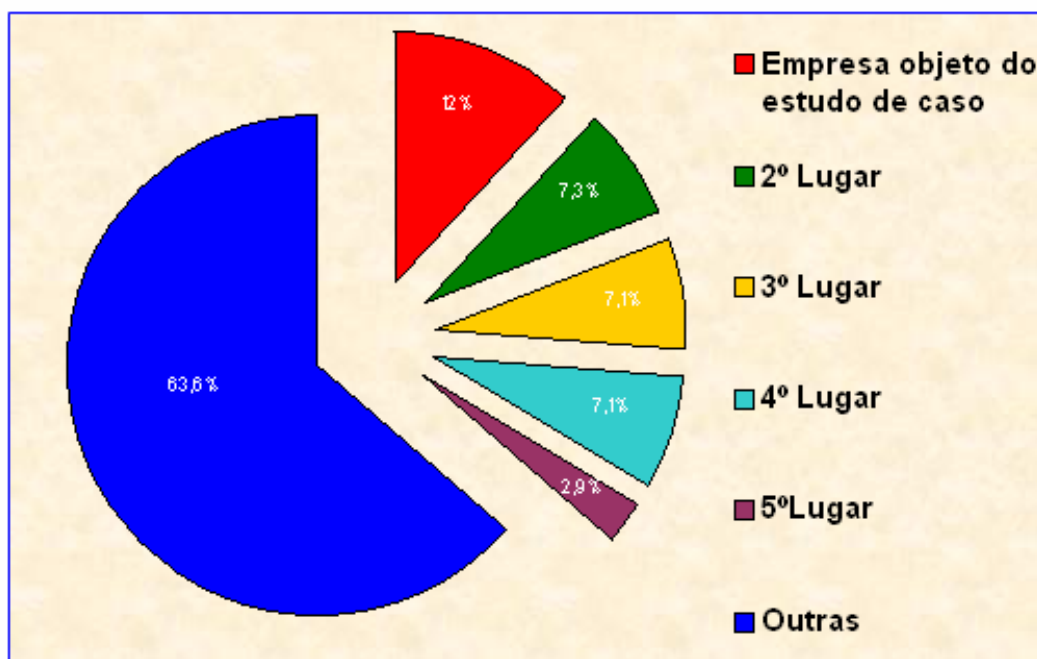
**TABELA 1 - Dados da empresa**

18.200	Colaboradores
650 mil	Refeições servidas todos os dias
850	Restaurantes empresariais
30	Hospitais
1.500	Máquinas de auto-serviço
54	Lanchonetes em aeroportos, rodoviárias e metrô
950 mil	Consumidores mês em rodoviárias, aeroportos e metrô
1.100	Clientes em todo Brasil
661 milhões	Faturamento 2003 (R\$) - crescimento de 20% em relação à 2002
800 milhões	Previsão 2004 (R\$)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marca mais lembrada do mercado</b></li> <li>• <b>17º Maior empregador do Brasil – Exame Melhores e Maiores 2004</b></li> <li>• <b>355º maior em volume de negócios - Exame Melhores e Maiores 2004</b></li> <li>• <b>Presente em 44 das 100 Melhores Empresas para se trabalhar – Exame 2003</b></li> <li>• <b>86 % de Satisfação dos Consumidores – Pesquisa Nacional 2004</b></li> </ul>	

**Fonte: do autor**

No Brasil, o setor de refeições coletivas possui apenas duas empresas multinacionais, o que garante um *know how* diferenciado. Cinco grandes empresas representam 36,4% do mercado (fonte: dados da pesquisa), em relação ao número de refeições / dia, os outros 63,6% são formados por mais de 4.000 empresas, o que demonstra um mercado altamente pulverizado, conforme demonstrado no Gráfico 1.





**GRÁFICO 1 - Market Share Brasil**

Fonte: do autor (coletados da ABERC)

Market Share por volume de refeições coletivas dia

Base 2003 > Mercado: 5,2 milhões refeições / dia

Tem como um dos principais acionistas um grupo de origem inglesa, líder mundial no serviço de alimentação, atuante em mais de 90 países e com mais de 400.000 colaboradores, gerando um volume de negócio em torno de 19 bilhões de dólares ano. Desde 1998, quando assumiu a gestão do negócio no Brasil, vem atuando de forma intensa no processo de gestão da empresa, focando principalmente o retorno do investimento para os acionistas.

### 6.1.2 Estrutura de negócios da empresa

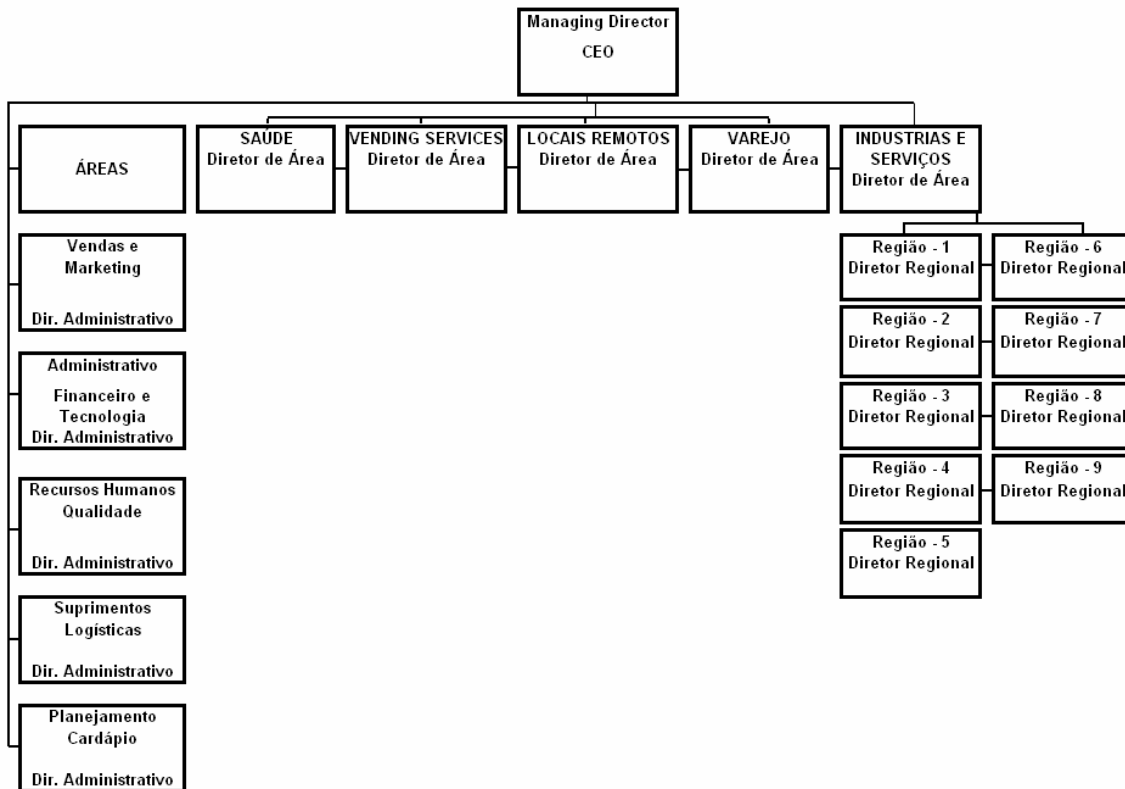
Com o objetivo de oferecer maior grau de especialização e atender os clientes com maior agilidade, a empresa segmentou suas atividades da seguinte forma:

- **Indústrias e Serviços:** oferece para empresas soluções de alimentação alinhadas às necessidades de seus clientes. São levados em consideração aspectos como perfil do público, porte da empresa, região de atuação e ramo de atividade, dentre outros;
- **Saúde:** oferece serviços de nutrição e dietética para hospitais, clínicas médicas e casa de saúde. Além de atender aos pacientes, a empresa oferece soluções de alimentação para o corpo clínico, acompanhantes e visitantes;
- **Varejo:** oferece serviços de alimentação diretos ao consumidor em locais de grande circulação, como aeroportos, terminais rodoviários e estações de metrô, por meio de marcas de *fast food* (próprias ou de terceiros), por meio do modelo de concessão pública ou privada para exploração do local;
- **Vending Services:** oferece máquinas de auto-serviço com alimentos e bebidas. Estas máquinas podem ser alocadas em qualquer um dos segmentos em que atua, tanto em uma indústria como em uma universidade. O trabalho abrange desde a escolha do equipamento até a instalação, manutenção e abastecimento;
- **Locais Remotos:** oferece serviços de alimentação e infra-estrutura para locais distantes dos centros urbanos, como campos de exploração mineral e minas.

A empresa possui uma estrutura administrativa centralizada, operando praticamente em todas as áreas em um único escritório localizado na capital de São Paulo (Sede).

Possui 10 escritórios regionais, para atender os clientes locais em relação à operação do negócio, tendo apenas uma pequena estrutura administrativa para suporte ao escritório central (sede).

O organograma da empresa, em nível de diretoria, é estruturado da seguinte forma (Figura 4):



**FIGURA 4 - Organograma da empresa – diretoria**

Fonte: do autor

Onde:

CEO: Diretor Geral da Empresa;

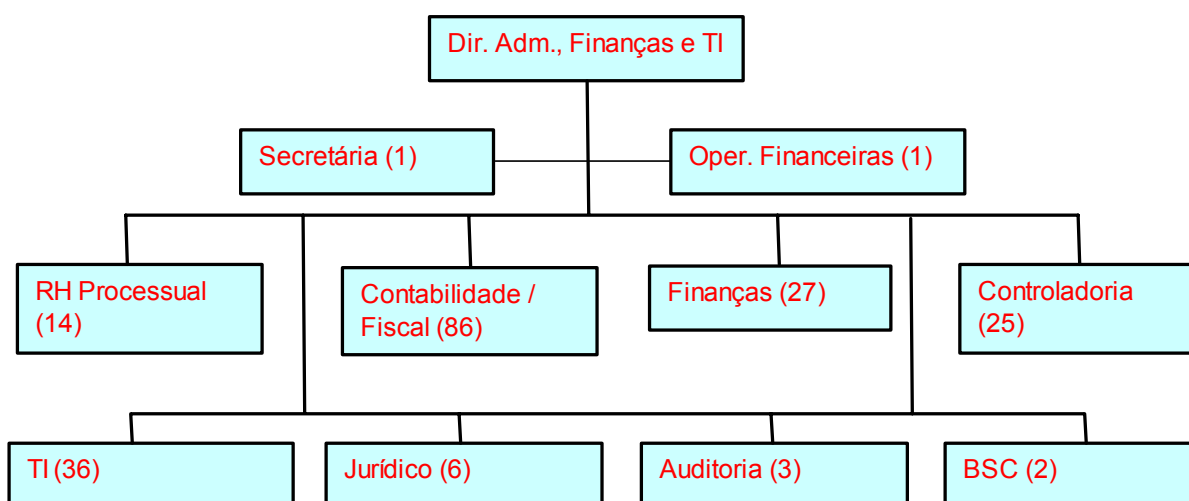
Diretor de Área formada por:

- 05 (cinco) Diretores Operacionais: responsáveis pela operação dos segmentos;
- 05 (cinco) Diretores Administrativos: Diretoria Administrativo-Financeira e Tecnologia, Diretoria de Vendas e Marketing, Diretoria de RH e Qualidade, Diretoria de Suprimentos e Logística e Diretoria de Planejamento de Cardápio.

Devido ao grande volume de restaurantes administrados no segmento de Indústrias e Serviços, existem 9 Diretorias Regionais, subordinadas ao Diretor do Segmento.

Cada Diretoria possui sua própria estrutura de Gerentes, Coordenadores e colaboradores em geral. Para um melhor entendimento da estrutura organizacional, necessário para o desenvolvimento do trabalho (Processo de Gestão), segue abaixo detalhamento de um organograma administrativo e um operacional.

A estrutura organizacional do Diretor Administrativo Financeiro, demonstrado na Figura 5, é basicamente centralizada em São Paulo, tendo um pequeno número de colaboradores nos escritórios regionais para apoio à sede. A empresa tem se modernizado nos últimos anos de forma a ter um controle das informações, tanto fiscais quanto gerenciais, de alta performance e com total segurança. Todos os escritórios trabalham on-line com a sede, facilitando a gestão do negócio. Além disso, praticamente todas as unidades operacionais (restaurantes administrados) têm acesso on-line com a sede administrativa.



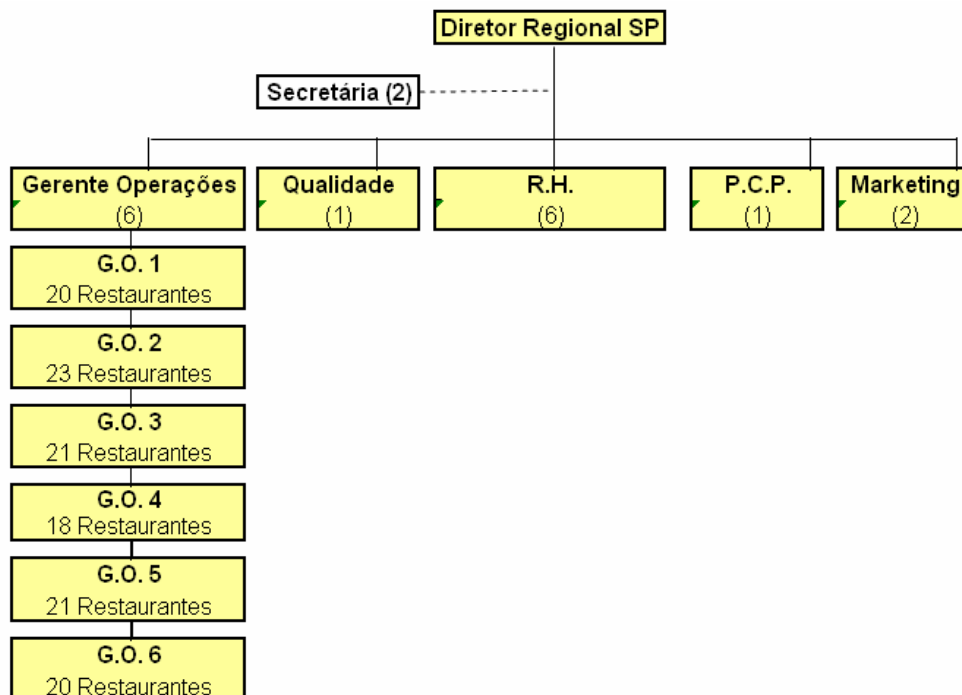
**FIGURA 5 - Organograma diretoria adm. financeira e TI**  
 Fonte: do autor

Os demais Diretores de Área Administrativos atuam de forma similar, tendo apenas como diferencial que os colaboradores que atuam nos escritórios regionais possuem uma co-gestão com o Diretor Regional em cada segmento, no caso dos serviços de apoio direto à operação, como, por exemplo: Marketing, Qualidade e RH.

A estrutura organizacional da Diretoria da Área do Segmento Indústrias e Serviços tem como premissa:

- ter uma equipe operacional para cada Diretor Regional instalada no escritório regional;
- esta equipe é basicamente formada pelos Gerentes de Operações, responsáveis pela gestão de um determinado número de unidades operacionais (restaurantes);
- cada Gerente de Operações (GO) possui em cada unidade operacional uma Gerente de Unidade (GU), formada por Nutricionistas que têm como principal objetivo, gerir uma unidade de negócio em todos os seus detalhes operacionais;
- cada unidade de negócio tem, além da GU, uma equipe de profissionais formadas por cozinheiros, auxiliares, assistentes de serviços gerais, estoquistas etc., isto é, seria o “chão de fábrica” no termo industrial.

Conforme demonstrado na Figura 6, exemplificando a Diretoria Regional SP:



**FIGURA 6 - Diretoria Regional - segmento indústrias e serviços**  
 Fonte: do autor

Os demais Diretores de Área Operacionais atuam de forma similar, tendo apenas que adaptar a realidade do segmento.

Cada unidade administrativa ou operacional é cadastrada na empresa com um Centro de Responsabilidade (CR), devidamente numerada, de forma a permitir a alocação das despesas, custos e receitas, pelo sistema contábil e fiscal, permitindo que sejam facilmente consolidadas, controladas e analisadas pelos responsáveis.

## **6.2 O processo de gestão**

Apesar de a empresa ter dois grandes acionistas (50% cada), o acionista de origem inglesa, por atuar exclusivamente no setor, é responsável pela formação do processo de gestão da empresa. Desde 1998, quando passou a ser um dos acionistas, está à frente na condução da gestão do negócio.

Neste tópico, será demonstrado o processo de gestão da empresa, desde a influência do acionista (grupo inglês) até a visão da unidade operacional.

### **6.2.1 O acionista**

Em contato com o Controller (Gerente de Controladoria) da empresa, foi possível conhecer o modelo de gestão do acionista, e focar nos principais pontos que afetam a empresa e que contribuem para o entendimento do presente trabalho.

O Grupo Inglês tem como principal “modelo de diretriz”, que é passado aos principais CEOs em todo o mundo, o AOCF (*Achieving Our Common Future*), em uma tradução livre, Alcançando Nosso Futuro Comum.

Neste modelo, o acionista demonstra o modelo estratégico da empresa, em quais bases estão fundamentadas suas estratégias de crescimento, principais direcionamentos, visão etc. Este modelo, que se apresenta de forma bastante completa e em uma linguagem direta e simples, direciona todas as empresas do grupo a ter objetivos e direcionamentos comuns, de forma a norteá-las de acordo com a estratégia do acionista. Seguem quatro pontos do modelo AOCF, que traduzem o Modelo de Gestão do grupo:

- Meta (*End Goals*): define a meta global do grupo.  
 “Melhorar e crescer continuamente nossos negócios de forma que possamos continuar fortalecendo nossa posição no mercado global”.
- Objetivos (*Programme Objectives*): aponta o programa de desenvolvimento nos eixos:
  - a) estratégia: direciona a alta administração para as principais estratégias do grupo e do negócio. Construindo uma consciência para o negócio e para as melhores práticas, tanto internas quanto externas;
  - b) organização: fortalece a corporação, reforçando o “*The group way*” de atuar, promovendo oportunidades de intercâmbio e networking no grupo;
  - c) pessoal: alavanca e fortalece a competência administrativa e liderança.
- Foco nas áreas estratégicas (*Strategic Focus Areas*):
  - a) liderança;
  - b) marcas próprias e varejo;
  - c) compras;
  - d) vendas e retenção de contratos;
  - e) administrando para o valor.

O quarto ponto do modelo AOCF refere-se a um quadro estratégico, onde estão sintetizados os pontos chaves do Modelo de Gestão do grupo e, como será visto adiante, é parte essencial no processo de gestão da empresa no Brasil, assim como deve ser das demais empresas do grupo.

Para uma melhor compreensão do modelo, foi mantido o texto original em inglês, como demonstrado no Quadro 9:

	<b>Our Future</b>		<b>AOCF</b>
<b>Vision</b>	<b>Great People</b>	<b>Great Service</b>	<b>Great Results</b>
<b>Strategy</b>	Becoming the: <b>Preferred Employer</b>	Delivering: <b>Operational Excellence Customer &amp; Client Satisfaction</b>	Leading to: <b>Financial Performance Market Leadership</b>
<b>Values</b>	& valuing <b>"Can-do"</b> * <b>Teamwork</b> * <b>Diversity</b> * <b>Quality</b> * <b>Success</b>		
<b>KPIs</b>	Measuring by: <b>Labour Turnover Employee Satisfaction</b>	<b>Contract Retention Client Satisfaction Customer satisfaction</b>	<b>Like for Like Sales &amp; Profit Growth New Contract Gains Operating Margin Working Capital Usage PBITDA Reinvestment ROCE</b>

**QUADRO 9 - Modelo AOCF**

Fonte: do autor

Devido aos termos utilizados no quadro acima se repetirem nos exemplos a seguir, é apresentada uma tradução livre, conforme Quadro 9a:



Nosso Futuro		AOCF	
<b>Visão</b>	<b>Melhor Equipe</b>	<b>Melhor Serviço</b>	<b>Melhor Resultado</b>
<b>Estratégia</b>	Se tornando: <b>Empregador Preferido</b>	Entregando: <b>Excelência Operacional</b> <b>Satisfação de</b> <b>Clientes e Consumidores</b>	Conduzindo para: <b>Performance Financeira</b> <b>Liderança de Mercado</b>
<b>Valores</b>	Avaliando: <b>Poder Fazer ♦ Trabalho em Equipe ♦</b>	<b>Diversidade ♦</b>	<b>Qualidade ♦ Sucesso</b>
<b>Indicadores de Desempenho</b>	Medindo por: <b>Turnover Mão de Obra</b> <b>Satisfação de</b> <b>Empregados</b>	<b>Retenção de Contratos</b> <b>Satisfação de Clientes</b> <b>Satisfação do Consumidor</b>	<b>Crescimento nas unidades existentes em Vendas e Resultado</b> <b>Novos Contratos</b> <b>Margem Operacional</b> <b>Working Capital</b> <b>Reinvestimento PBITDA</b> <b>ROCE</b>

**QUADRO 9a - Modelo AOCF**

Fonte: do autor

Este modelo contém as principais premissas do grupo e tem como objetivo a implantação em todas as suas empresas, tornando-se a base para um modelo de Processo de Gestão.

Pode-se assim concluir que o processo de gestão da empresa, objeto do estudo de caso, se inicia na determinação pelos acionistas das principais estratégias do grupo, suas crenças e valores, principais objetivos; e tem como principal ferramenta de análise o quadro "Our Future", que possui os elementos essenciais na formação do processo de gestão.

Outra influência do acionista inglês na empresa objeto do estudo de caso refere-se ao período de apuração do resultado, que segue o período fiscal da Inglaterra, de outubro a setembro, diferente do Brasil, que ocorre entre janeiro e dezembro.

## 6.2.2 O processo de gestão na empresa

Será demonstrado, a seguir, mesmo que de forma breve, como está estruturado o Processo de Gestão da empresa.

### 6.2.2.1 Missão e valores

A empresa tem como principal ferramenta de modelo de gestão o “*Our Future*” (apresentado no tópico anterior), implantado na empresa pelo acionista, e que sintetiza os principais pontos que nortearão a empresa para um futuro de sucesso voltado aos interesses do acionista.

A missão da empresa, conforme contato com a gerente de marketing corporativo (sede), está alinhada com o acionista de origem inglesa.






A empresa trabalha sobre três Visões, assim definidas:

“A melhor equipe viabiliza um melhor serviço para se atingir um melhor resultado”.

- Melhor Equipe (*Great People*);
- Melhor Serviço (*Great Service*);
- Melhor Resultado (*Great Results*).

Os Valores da empresa, apresentados no Quadro 10, da mesma forma que a Visão da empresa, são baseados no “*Our Future*”.

Cada Segmento de Negócio da empresa também tem formatadas suas missões e valores, com foco no seu negócio, sempre alinhados às diretrizes da empresa e conseqüentemente do acionista. Além disso, são definidos os Principais Diferenciais Tangíveis e identificado o valor da Marca, nas mais diversas dimensões: Funcional, Benefícios, Emocional, Personalidade, Atributos etc., por segmento.

	<b>Poder fazer</b>
<p>Alcançamos resultados ótimos através de uma atitude positiva de “dá para ser feito”. Sendo assim, encorajamos</p>	
	<b>Tirar proveito das Diferenças</b>
<p>Reconhecemos, damos valor e respondemos às diferenças que tornam cada um de nossos clientes, consumidores e funcionários únicos e singulares. Buscamos o sucesso de diferentes formas.</p>	
	<b>Compartilhar o sucesso</b>
<p>Reconhecemos, recompensamos, compartilhamos e comemoramos a boa performance, sabendo que o sucesso gera sucesso.</p>	
	<b>Qualidade superior</b>
<p>Somos “determinados” pela prestação de qualidade de alimentação e serviços superiores, que vão ao encontro das necessidades dos nossos clientes e consumidores</p>	
	<b>Ganhando através do trabalho em equipe</b>
<p>Acreditamos que o sucesso é construído à partir de equipes unidas, mútuo respeito em uma relação próxima com consumidores, clientes, parceiros, comunidade e com o próprio time.</p>	

**QUADRO 10 - Os valores da empresa**

Fonte: do autor

**6.2.2.2 Planejamento estratégico e operacional**

O planejamento estratégico da empresa, e dos seus respectivos segmentos, são definidos conforme as diretrizes dos acionistas, adaptado à realidade do

mercado brasileiro, sem perder a essência da estratégia definida pelo acionista inglês em nível mundial. É realizado pelo Comitê Diretivo da empresa, formado pelo CEO e Diretores de Área, e revisto anualmente quando da preparação do Planejamento Operacional (Orçamento).

A estratégia da empresa é segregada conforme as Visões da empresa:

- Melhor Equipe (*Great People*): Empregador preferido;
- Melhor Serviço (*Great Service*): Excelência Operacional / Satisfação do Cliente e do Consumidor;
- Melhor Resultado (*Great Results*): Performance Financeira e Liderança de mercado.

Para definição da estratégia da empresa são realizadas avaliações dos cenários: atual e futuro, do mercado brasileiro e do negócio; acompanhadas da análise de S.W.O.T. (*Strengths - Weaknesses - Opportunities – Threats*), que se pode traduzir como: Forças - Fraquezas - Oportunidades – Ameaças.

Conforme exemplificado no modelo apresentado no Quadro 11, que apresenta a análise de S.W.O.T. do segmento de indústrias, para melhor compreensão da análise, foi mantido o texto original em inglês, tendo sido realizadas pequenas alterações e exclusões para manter o sigilo da empresa.

Em função de o controle da gestão do negócio ser de responsabilidade do acionista de origem inglesa, todas as análises e apurações de resultado no que se refere à gestão do negócio seguem o período de outubro a setembro. Os resultados apurados de janeiro a dezembro são utilizados para atender o fisco no Brasil, e para consolidação do outro acionista da empresa.

Chart 1 – S.W.O.T. Analysis

Company entity and geographical market: Company in Brazil 2003-2004

<p><b>STRENGTHS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Image in the market fostering products acceptance;</li> <li>&gt; Positioning as a national operator;</li> <li>&gt; Organization structure;</li> <li>&gt; Flexible and committed local teams;</li> <li>&gt; English Group know-how and support for all sectors;</li> <li>&gt; Shareholders investment capability;</li> <li>&gt; Work force concerned to satisfy consumer needs.</li> </ul>	<p><b>WEAKNESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; National or regional logistics providers;</li> <li>&gt; Purchase organization and capability;</li> <li>&gt; Contracts without automatic repassing of prices;</li> <li>&gt; Training for Medium Management.</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; International groups entering into Brazil in different industries (healthcare);</li> <li>&gt; Acquisition of weak competitors;</li> <li>&gt; Successful implementation of products segmentation process;</li> <li>&gt; New sectors: universities, concession, vending, public schools, correctional;</li> <li>&gt; Possibility of working with the Government.</li> </ul>	<p><b>THREATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Entry of new international players;</li> <li>&gt; Competitor's strategic repositioning (medium-term);</li> <li>&gt; Entry of better structured competitors in the Concession;</li> <li>&gt; Economic slowdown;</li> <li>&gt; Inflation.</li> </ul>

**QUADRO 11 - Modelo - Análise de S.W.O.T.**

Fonte: do autor

A análise de S.W.O.T. é realizada em conjunto com a análise dos cenários atual e futuro. Em seguida são definidas as estratégias globais da empresa e dos respectivos segmentos, bem como o plano de ação, este já durante o Planejamento Operacional, para período específico, conforme modelos demonstrativos apresentados nos Quadros 12 e 13. Para melhor compreensão da análise, foi mantido o texto original em inglês, tendo sido realizadas pequenas alterações e exclusões para manter o sigilo da empresa.

Chart 3	
<b>Overall strategy for period:</b>	October 2003 - September 2004
<b>Company entity and geographical market:</b>	Company in Brazil - Latin-America
<b>Market sector/subsector addressed:</b>	Segmento (...)
<p><b>Overall Strategy</b></p> <p>1 - Growth projections: (...)</p> <p>2 - Commercial Growth of 9%</p> <p>3 - Growth due to the prices readjustment of 8%</p> <p>3 - New Sales Department structure: (...)</p> <p>4 - Purchasing Opportunities: (...)</p> <p>5 -</p> <p>6 -</p>	

#### **QUADRO 12 - Modelo - Plano Estratégico**

Fonte: do autor

Chart 4	
<b>Action Plan for period:</b>	October 2003 - September 2004
<b>Company entity and geographical market:</b>	Company in Brazil - Latin-America
<b>Market sector/subsector addressed:</b>	Segmento (...)
<p>THIS SHOULD INCLUDE TIMING AND RESPONSIBILITY</p> <p>1 - Consolidate the " Menu Centralization Programme" and orders - July 15th /2003</p> <p>2 - Consolidate the Proposals Pricing - July 30th 2003</p> <p>3 - Strenght the Sales Department structure - New Sales Director - August 2003</p> <p>4 - Review the unit's staff chart - November 2003</p> <p>5 - Keep in absolut control the Overtime work - Permanently</p> <p>6 - Consolidate the Supply Department - Permanently</p> <p>7 - Strenght the Training Programme for middle managers - August and September 2003</p> <p>8 - Phoenix Project</p> <p>9 - Decrease the employees turnover - Permanently</p> <p>10 - Strenght the regions engaged in expansion - Permanently</p>	

#### **QUADRO 13 - Modelo - Plano de Ação**

Fonte: do autor

O Planejamento Operacional é realizado anualmente, conforme determinação do acionista, e exige o total envolvimento, comprometimento e participação de todos os setores, áreas e segmentos da empresa.

As principais diretrizes são definidas na revisão do Planejamento Estratégico e complementadas pelas premissas e metas (KPIs) definidas pelo acionista.

Em seguida são realizadas as fases de preparação do Orçamento da empresa (*Budget*), onde são analisadas as estratégias e ações setoriais para cumprimento das metas da empresa.

Em contato com o Controller, assim foram relacionadas as principais fases da preparação do orçamento:

- a) definição da estratégia global da empresa; nesta fase, conforme já mencionado no Planejamento Estratégico, são realizadas:
  - levantamento do cenário atual e futuro,
  - análise de S.W.O.T.,
  - definição das estratégias e objetivos,
  - definição dos KPIs Globais;
- b) divulgação das premissas do Budget:
  - principais indicadores de inflação,
  - meta dos KPIs,
  - estratégias e objetivos da empresa,
  - cronograma;
- c) consolidação do orçamento: nesta fase, são realizados os orçamentos por centro de responsabilidade, conforme premissas divulgadas, e consolidadas por setor, diretoria, segmento e total empresa.
  - definição dos objetivos,
  - preparação do Plano de Ação,
  - definição dos KPIs setoriais;
- d) análise e revisão dos resultados obtidos: nesta fase, são avaliados os resultados e quando necessário ajustado às metas da empresa, por meio da definição do plano de ação estratégico;

- e) aprovação dos resultados: após a aprovação dos resultados por setor, diretoria, segmento e total empresa, é preparado um caderno para divulgação interna e externa (acionistas). Como, por exemplo, as metas dos KPIs por visão estratégica, conforme demonstrado nos Quadros 14, 15 e 16;
- f) acompanhamento e controle: por meio dos mais diversos relatórios existentes, por Centro de Responsabilidade, Setor, Diretoria Regional e Segmento, onde são analisadas mensalmente as performances do Real x Budget, e por revisões orçamentárias (*Forecast*) realizadas a cada trimestre.



Country	
Date:	

<b>Our Future</b>					
Vision	Great People				
Strategy	Preferred Employer				
KPIs Budget	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #cccccc;"><i>Labour Turnover</i></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>28%</td> </tr> </table>	<i>Labour Turnover</i>			28%
	<i>Labour Turnover</i>				
	28%				
<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #cccccc;"><i>Employee Satisfaction</i></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>65%</td> </tr> </table>	<i>Employee Satisfaction</i>			65%	
<i>Employee Satisfaction</i>					
	65%				

**QUADRO 14 - Modelo do quadro das metas dos KPIs - *great people***  
 Fonte: do autor





Country	
Date:	

Our Future	
Vision	Great Service
Strategy	Operational Excellence Customer & Client Satisfaction
KPIs Budget	Contract Retention 97
	Client Satisfaction 94
	Customer Satisfaction 83

**QUADRO 15 - Modelo do quadro de metas dos KPIs - *great service***  
 Fonte: do autor

Os “*Forecast*” são revisões trimestrais realizadas com o objetivo de verificar o rumo da empresa frente ao compromisso, *Budget*, corrigindo rotas quando necessário. São realizadas por centro de responsabilidade, e consolidadas até o nível principal.

Têm como principal premissa o cumprimento do *Budget*, isto é, caso haja deslocamentos dos resultados frente ao *Budget*, são solicitados os devidos Planos de Ação e estratégias a serem adotadas.



Country	
Date:	

Our Future			
Vision	Great Results		
Strategy	Financial Performance Market Leadership		
KPIs Budget	Like for Like Sales		Like for Like Profit
	11,80%		26,40%
	New Contract Gains		Operating Margin
	KR\$ 121.43		4,60%
	Working Capital Usage		PBITDA Reinvestment
0,10%		34,00%	
RoCE			
59,80%			

**QUADRO 16 - Modelo do quadro de metas dos KPIs - *great results***

Fonte: do autor

Os resultados consolidados do *Budget* serão a base para a Avaliação de Desempenho dos gestores, da alta administração (CEO, Diretores de Área, Diretores Regionais) até o nível de Gerentes, Coordenadores e colaboradores em geral. E será a base para cálculo do PPR (Plano de Participação no Resultado), conforme regras preestabelecidas.

O controle e acompanhamento são realizados por meio de relatórios formatados por visão estratégica, e seus respectivos KPIs, por segmento, setor, área, até o nível de centro de custo.

Os diversos relatórios formatados durante o orçamento têm como principal objetivo garantir o cumprimento das metas estabelecidas, por meio de uma visão detalhada de todos os fatores pertinentes a uma gestão do negócio. Por exemplo, as metas do ROCE são analisadas e acompanhadas tanto pelo seu KPI próprio, quanto

pelos que influenciam seu resultado: Margem Operacional, *Working Capital*, nível de investimento etc. Assim, quando da preparação do orçamento de um determinado segmento, é avaliado seu resultado em relação ao nível de investimento. Desta forma, caso determinado segmento não esteja cumprindo com o resultado operacional, pode ter sua verba de investimento temporariamente suspensa, até a correção de rota.

Da mesma forma, todos os investimentos solicitados são analisados criteriosamente por um relatório chamado CAPEX, no qual são demonstrados todos os detalhes do investimento e sua análise de viabilidade. Assim, apesar de ter uma verba destinada a um determinado segmento, sua utilização é condicionada à geração de valor para a empresa.

O *Balanced Scorecard* tem papel preponderante nesta fase, sendo responsável pela divulgação dos principais KPIs compromissados e o respectivo acompanhamento *versus* o realizado. Segue exemplo do relatório enviado mensalmente para acompanhamento dos resultados dos segmentos (Quadro 17).

Esta sinalização é importante, segundo a Gerente do BSC, para alertar previamente o andamento de cada diretor e assim ter a oportunidade de corrigir rotas.

## Balanced Scorecard - Indicadores Chave de Performance

KPI		SERVIÇOS Excelência Operacional e Satisfação de Clientes e Consumidores				PESSOAS Empregador Preferido		RESULTADOS			
		Retenção de Contrato (%)	Satisfação do Consumidor (%)	Satisfação do Cliente (%)	ISS - Índice de Saúde e Segurança (%)	Satisfação do Colab. (%)	Turnover (%)	Novos Contratos Ganhos (KR\$)	Dias de Cliente	Dias de Estoque	Margem Operacional (PBIT) - (%)
Empresas e Serviços	ano 02/03	88,8	81	92	76	51	34	60.04	22,6	13,7	6,3
	ano 03/04	94,6	86	91	79	NA	25	62,4	23,5	6,4	8,8
	Mês Set./04	94,6	86	91	79	NA	1,9	0	21,1	5,7	10,5
	Meta	97	82	94	80	-	(ano) 30	(ano) 94	23,2	5,9	8,8
Saúde	ano 02/03	68,8	*2 75	91	80	52	42	8.32	20,4	2,2	5,3
	ano 03/04	97,6	82	91	83	NA	24,6	7,7	20,1	1,5	5,4
	Mês Set./04	97,6	82	91	83	NA	1	0	19,3	1,4	14,1
	Meta	97	81	94	82	-	(ano) 24	(ano) 8.7	21,9	1,5	4.3
Locais Remotos	ano 02/03	100	NA	95	94	31	63	7.18	23,2	13,5	-1,1
	ano 03/04	100	90	100	90	NA	33,4	1,6	20,7	16,9	5,6
	Mês Set./04	100	90	100	90	NA	0,1	0	21,8	17,5	8,1
	Meta	97	87	87	85	-	(ano) 24	(ano) 4.5	23,1	12,6	5.3
Vending Services	ano 02/03	98,5	67	85	74	26	22	3.37	23,6	35,2	2,2
	ano 03/04	99,5	74	87	82	NA	18,1	1.1	26,2	23,9	9
	Mês Set./04	99,5	74	87	82	NA	0,8	0	23,6	20,9	13,5
	Meta	97	75	90	80	-	(ano) 21	(ano) 0.7	25,1	21,4	8.4
Varejo	ano 02/03	100	92	100	80	44	46	0	0,2	7,6	12,5
	ano 03/04	100	94	*4	89	NA	47,2	1.7	0,4	13,5	14,2
	Mês Set./04	100	94	*	89	NA	6,5	0	0,4	10,9	11,7
	Meta	100	92	95	80	-	(ano) 50	(ano) 1.5	0,2	13,5	14.2

QUADRO 17 - Modelo BSC – segmento

Fonte: do autor

Atualmente, além dos relatórios mensais enviados aos principais gestores, são afixadas em cada área: por unidade de negócio, tanto da área administrativa quanto nos restaurantes (Operacional), os principais KPIs compromissados que devem ser comparados e avaliados aos resultados realizados.

### **6.2.2.3 O papel da controladoria**

A controladoria tem um papel importante na organização, sendo vista tanto como uma área de consolidação e análise de resultado, quanto de apoio aos demais gestores operacionais e administrativos, tendo como principais ações:

- apoio aos 5 Segmentos;
- análise e acompanhamento das despesas de mais de 130 Centros de Responsabilidades;
- análise de Viabilidade de Projetos;
- reporte dos resultados aos acionistas;
- apoio nas negociações de preços;
- administração do processo orçamentário e revisões trimestrais;
- apoio à área de auditoria;
- acompanhamento, análise e apoio dos KPIs orçamentários;
- análise das previsões mensais dos resultados.

Uma das evidências da importância da controladoria é sua forte atuação no Planejamento Estratégico e Operacional da empresa, bem como no controle e acompanhamento dos principais KPIs, principalmente os financeiros.

Foram desenvolvidos diversos mecanismos para apurar e acompanhar os principais KPIs financeiros da empresa, desde o resultado operacional ao *Working Capital*, por centro de responsabilidade, setor e segmento.

Em contato com o gerente da área de controladoria, este comentou que a principal missão da área é garantir o cumprimento do orçamento compromissado, apoiando os principais gestores, atuando de forma estratégica e focada sempre nos principais KPIs.

Da mesma forma que os demais departamentos, a controladoria possui KPIs próprios, e são base para a Avaliação de Desempenho. São eles:

- cumprimento do *Budget* da empresa;
- cumprimento do cronograma de auditorias;
- previsibilidade, variação admitida entre Previsão e Real até 5%;
- confiabilidade dos resultados.

### **6.3 Evolução dos resultados (KPIs)**

Foram coletados os principais KPIs dos últimos anos (desde 1998, quando do início da gestão do acionista inglês na empresa), com a finalidade de acompanhar a evolução do resultado da empresa, e quais as metas para o próximo Budget, de acordo com dados obtidos e / ou apresentados pela controladoria e pela contabilidade.

A evolução dos resultados será demonstrada nos três eixos (visões) estratégicos:

- Melhor Equipe, Tabela 2;
- Melhor Serviço, Tabela 3;
- Melhor Resultado, Tabela 4.

Para melhor compreensão e avaliação dos dados analisados na empresa, foram mantidos os KPIs no seu formato original.

**TABELA 2 - Evolução KPIs – Melhor Equipe**

Indicadores de Performance	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05
	Real						Budget
	Dez98/Set99						
Satisfação de Empregados	NA	NA	NA	NA	50,0%	(*)	65,0%
Turnover Empregados	NA	NA	36,8%	35,2%	36,8%	25,9%	28,0%

NA = Não Aplicado (\*) Em apuração

**Fonte: do autor****TABELA 3 - Evolução KPIs – Melhor Serviço**

Indicadores de Performance	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05
	Real						Budget
	Dez98/Set99						
Satisfação de Clientes	NA	NA	NA	94,0%	92,0%	91,0%	94,0%
Satisfação de Consumidor	NA	NA	80,0%	NA	81,0%	86,0%	83,0%
Retenção de Contratos	NA	NA	88,0%	91,0%	89,0%	97,0%	97,0%
Segurança Alimentar	NA	NA	70,0%	73,0%	76,0%	79,0%	80,0%

NA = Não Aplicado

**Fonte: do autor****TABELA 4 - Evolução KPIs – Melhor Resultado**

Indicadores de Performance	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05
	Real						Budget
	Dez98/Set99						
Novos Contratos_Atualizado (MR\$)			50,2	103,6	70,9	66,4	121,4
Crescimento Unidades existentes (%)					17,1%	13,7%	12,9%
Sector Profit %	5,6%	5,0%	7,9%	8,0%	6,0%	8,8%	10,1%
PBIT %	3,5%	3,7%	4,4%	3,3%	1,9%	4,2%	5,8%
Working Capital em dias			(10,5)	(9,2)	(5,4)	(11,6)	(8,2)
Movimento Working Capital (MR\$)			6,2	(0,9)	(1,0)	9,7	0,7
Reinvestimento PBITDA ano (%)			35,4	66,9	70,3	29,5	27,3
Roce %	NA	23,2%	71,3%	39,6%	19,5%	44,9%	64,1%

NA = Não Aplicado

**Fonte: do autor**

Em contato com a área de controladoria e BSC, verificou-se que a razão para a falta de alguns dados, principalmente no período de 1998 a 2000, deve-se ao fato de a empresa não ter como prática o uso destes indicadores no passado, tendo sido implantada paulatinamente pelo acionista inglês.

## 6.4 A GBV na empresa

### 6.4.1 Análise da pesquisa

A pesquisa foi realizada com um total de 214 colaboradores, sendo que houve um total de 127 respostas, 59% do total.

O formulário utilizado para a pesquisa encontra-se no Apêndice C, bem como a carta apresentação da empresa e do pesquisador nos Apêndices A e B.

O objetivo da pesquisa foi, por meio de questões de múltipla escolha, coletar informações sobre os pontos relacionados ao presente trabalho, segundo a percepção dos gestores, com a finalidade de testar a hipótese do trabalho.

As questões 01 a 03 tiveram como principal fim conhecer as seguintes características dos pesquisados: cargo ou área de atuação, tempo de empresa e nível de escolaridade, buscando, desta forma, alternativas de análise das questões seguintes. Seguem as respostas da pesquisa:

<b>01) Assinalar a sua área ou cargo, na empresa.</b>	<b>Nº Func.</b>	<b>Partic.</b>
(x) DIRETOR GERAL E DE ÁREA	6	4,7%
(x) CONTROLADORIA	18	14,2%
(x) ADM. FINANCEIRO/INFORMÁTICA/JURÍDICO	18	14,2%
(x) SUPRIMENTOS / GESTÃO CENTRALIZADA	13	10,2%
(x) DIRETOR REGIONAL	10	7,9%
(x) GERENTE OPERAÇÕES	32	25,2%
(x) COMERCIAL / MKT	17	13,4%
(x) RH / QUALIDADE	13	10,2%
(x) Não Respondido	0	0,0%
	<b>127</b>	<b>100,0%</b>



Do total dos pesquisados: 4,7% são Diretores de Área/Geral, o que corresponde a 55% do total dos 11 Diretores existentes; 33,1% são formados de Diretores e Gerentes Operacionais, 38,6% de colaboradores do setor administrativo (Controladoria / Adm. Financ. / Suprimentos) e 23,6% de colaboradores que atuam no setor administrativo, mas com alto envolvimento operacional (Comercial, MKT, RH e Qualidade), havendo, portanto, uma boa diversificação dos setores existentes na empresa.

Para efeito de algumas análises futuras, denomina-se:

**a) diretoria:** corresponde a:

- DIRETOR GERAL E DE ÁREA,
- DIRETOR REGIONAL;

**b) administrativo:** corresponde a:

- CONTROLADORIA,
- ADM. FINANCEIRO/INFORMÁTICA/JURÍDICO,
- SUPRIMENTOS / GESTÃO CENTRALIZADA,
- COMERCIAL / MKT,
- RH / QUALIDADE;

**c) operacional:** corresponde a:

- GERENTE OPERAÇÕES.

	Total		Diretoria		Operacional		Administrativo	
	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.
<b>02) Qual sua formação acadêmica?</b>								
(x) Pós-Graduado (ou em processo)	66	52,0%	10	62,5%	23	71,9%	33	41,8%
(x) Graduado (ou em processo)	55	43,3%	5	31,3%	9	28,1%	41	51,9%
(x) Segundo grau completo (ou em processo)	3	2,4%	0	0,0%	0	0,0%	3	3,8%
(x) Mestrado (ou em processo)	3	2,4%	1	6,3%	0	0,0%	2	2,5%
(x) Primeiro grau completo (ou em processo)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(x) Não Respondido	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%

Do total dos pesquisados, 97,6% estão graduados (ou em processo), ou em processo superior, o que demonstra uma excelente formação dos pesquisados.

03) Há quantos anos está na empresa?	Total		Diretoria		Operacional		Administrativo	
	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.
(x) mais de 11 anos	54	42,5%	9	56,3%	17	53,1%	28	35,4%
(x) de 7 a 10 anos	31	24,4%	3	18,8%	7	21,9%	21	26,6%
(x) de 1 a 3 anos	23	18,1%	3	18,8%	1	3,1%	19	24,1%
(x) de 4 a 6 anos	15	11,8%	1	6,3%	5	15,6%	9	11,4%
(x) menos de 1 ano	4	3,1%	0	0,0%	2	6,3%	2	2,5%
(x) Não Respondido	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%

E 78,7% possuem mais de quatro anos de empresa, o que demonstra um grupo com alta vivência na empresa, sendo que, do total, 66,9% estavam na empresa quando da entrada do acionista de origem inglesa, e acompanharam a evolução dos processos e procedimentos internos.

É importante frisar que os dados citados têm como principal objetivo conhecer um pouco do grupo de colaboradores pesquisados (sua área de atuação, tempo de empresa e grau de escolaridade), de forma a ter condições de realizar uma análise segmentada, quando for necessário.

As questões 04 a 29 tiveram como objetivo identificar a percepção dos colaboradores em relação às atuais práticas de gestão da empresa.

Inicialmente será apresentado um resumo das respostas da pesquisa, por grupo das escalas de inferência, identificando percentualmente quantas foram consideradas favoráveis e quantas foram classificadas como desfavoráveis à sua respectiva questão da pesquisa:

**Grupo A:** do total das sete questões analisadas, 100% foram consideradas favoráveis.

**Grupo B:** das 27 questões analisadas, 78% (ou 21 questões) foram consideradas favoráveis e 22% (ou 6 questões) foram consideradas desfavoráveis.

**Grupo C:** das 10 respostas analisadas da questão 13, 100% foram consideradas favoráveis.

**Grupo D:** o ROCE teve o maior percentual de votação, portanto a questão foi considerada favorável.

**Grupo E:** das 5 respostas analisadas da questão 22, apenas uma foi considerada desfavorável.

Do total de todas as respostas possíveis, 50 no total, 43 foram consideradas favoráveis (86%), e 7 consideradas desfavoráveis (14%). O resumo do questionário, de acordo com as escalas de inferência, está no Apêndice D.

Segue análise detalhada da pesquisa interna, segmentada como descrito a seguir.

As questões 04 a 16: tiveram como objetivo identificar a percepção dos gestores se a empresa tem tomado ações voltadas ao modelo de GBV, se tem monitorado por meio de indicadores financeiros e não financeiros, se estes indicadores são divulgados a toda a empresa e se têm contribuído para a tomada de decisões atreladas ao conceito da GBV.

	Total		Diretoria		Operacional		Administrativo	
	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.
<b>04) A missão da empresa é divulgada de forma clara e objetiva?</b>								
(x) Sim	103	81,1%	14	87,5%	29	90,6%	60	75,9%
(x) Pouco divulgadas	20	15,7%	1	6,3%	3	9,4%	16	20,3%
(x) Não	4	3,1%	1	6,3%	0	0,0%	3	3,8%
(x) Desconheço	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(x) Não Respondido	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%
<b>05) As metas da empresa são divulgadas de forma clara e objetiva?</b>								
(x) Sim	110	86,6%	15	93,8%	31	96,9%	64	81,0%
(x) Pouco	16	12,6%	1	6,3%	1	3,1%	14	17,7%
(x) Não	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,3%
(x) Desconheço	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(x) Não Respondido	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%

Em relação à divulgação da missão e metas da empresa, mais de 80% dos pesquisados entendem que são divulgadas de forma clara e objetiva.

Neste ponto, a empresa demonstra que está alinhada aos objetivos do modelo da GBV, pois, além da percepção dos pesquisados, também foi percebido, na descrição do modelo de gestão apresentado anteriormente, onde a missão e as metas da empresa estão voltadas à criação de valor e alinhadas aos do acionista de origem inglesa que, desde sua entrada na empresa, tem tomado diversas ações na implementação de um modelo voltado ao valor, conforme descrito em uma de suas áreas estratégicas (AOF): administrando para o valor.

Mas, se não houver um processo de comunicação claro com os colaboradores da empresa, também não haverá um comprometimento destes.

Assaf Neto (2003, p. 181, grifo nosso), ao comentar sobre a implantação de um modelo de GBV, afirma: “O sucesso [...] depende bastante do **envolvimento de**

**todo o pessoal da empresa**, assumindo as responsabilidades e os méritos determinados pelo modelo.”

Ainda em relação à dificuldade e importância da comunicação dos objetivos da empresa, Welsch (1996, p. 36) comenta:

[...] um dos problemas cruciais enfrentados pela administração, desde o seu nível mais alto, é comunicar os objetivos em seus modos de realização a toda a organização, para que haja uniformidade de esforço no sentido de atingir os objetivos.

Em relação a este item, conforme demonstrado nos resultados da pesquisa, a empresa tem tido um ótimo resultado na divulgação de suas metas.

Ressalta-se ainda que, dos 15,7% que assinalaram que a missão é pouco divulgada, 80% são administrativos; e dos 12,6% que assinalaram que as metas são pouco divulgadas, 87,5% são administrativos. O que pode sugerir que ainda falta um plano de divulgação mais agressivo na área administrativa.

	Total		Diretoria		Operacional		Administrativo	
	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.
<b>06) Ao longo dos últimos anos, a empresa tem tomado medidas para que se tenha uma gestão voltada a criar valor a empresa?</b>								
(x) Varias	63	49,6%	13	81,3%	16	50,0%	34	43,0%
(x) Algumas	51	40,2%	2	12,5%	11	34,4%	38	48,1%
(x) Poucas	7	5,5%	1	6,3%	2	6,3%	4	5,1%
(x) Não	3	2,4%	0	0,0%	2	6,3%	1	1,3%
(x) Desconheço	3	2,4%	0	0,0%	1	3,1%	2	2,5%
(x) Não Respondido	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%
<b>07) Estas medidas são amplamente divulgadas a toda a empresa?</b>								
(x) Sim	83	65,4%	15	93,8%	23	71,9%	45	57,0%
(x) Pouco divulgadas	35	27,6%	1	6,3%	5	15,6%	29	36,7%
(x) Não	6	4,7%	0	0,0%	3	9,4%	3	3,8%
(x) Desconheço	2	1,6%	0	0,0%	1	3,1%	1	1,3%
(x) Não Respondido	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,3%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%

Em relação aos itens 06 e 07, do total praticamente 50% afirmam que a empresa tem tomado várias medidas voltadas a criar valor, e 40,2% que tem sido tomadas apenas algumas medidas; sendo que 65,4% informam que estas medidas são amplamente divulgadas. Resultados que reafirmam a boa performance da empresa na divulgação das ações implantadas.

Porém, novamente a área administrativa predomina na falta de conhecimento das ações da empresa. Dos 40,2% dos entrevistados que responderam que a empresa tem tomado apenas “algumas medidas”, 74,5% são

administrativos, o que corresponde a 48,1% do total de funcionários administrativos. Da mesma forma, dos 27,6% que disseram que estas medidas são pouco divulgadas, 82,9% são administrativos, o que corresponde a 36,7% do total.

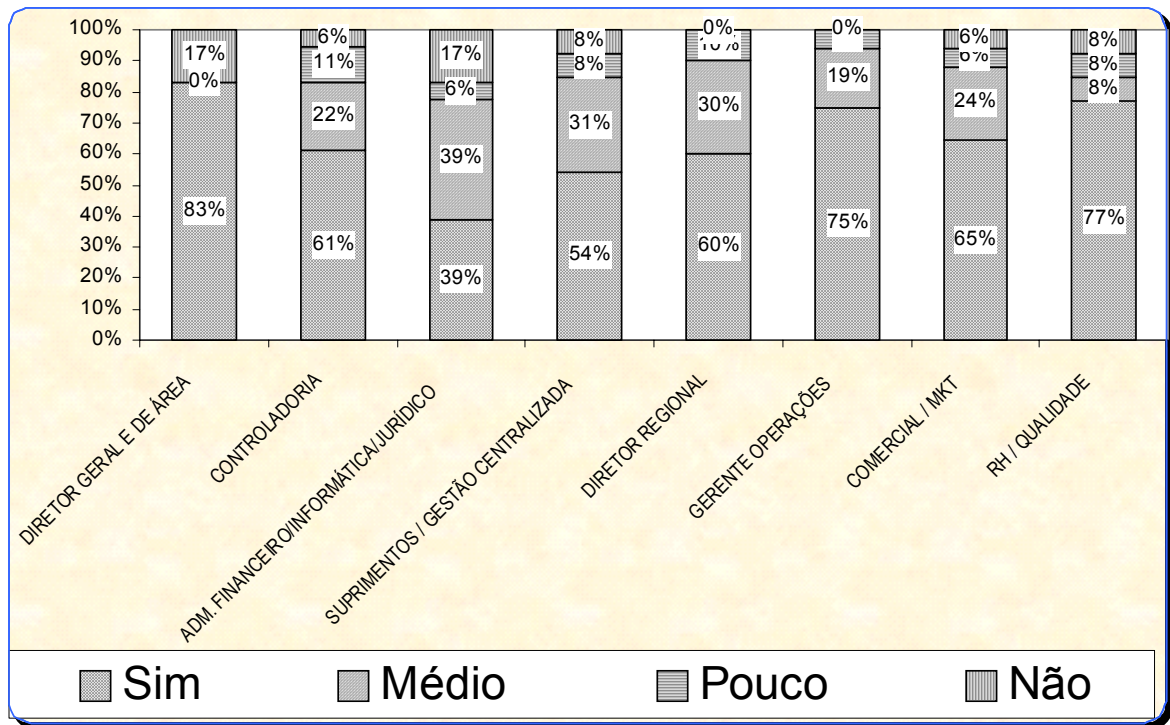
08) A empresa estimula a participação dos colaboradores no Planejamento Operacional da empresa (Plano de ação / Orçamento)?	Total		Diretoria		Operacional		Administrativo	
	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.
(x) Sim	81	63,8%	11	68,8%	24	75,0%	46	58,2%
(x) Médio	29	22,8%	3	18,8%	6	18,8%	20	25,3%
(x) Pouco	9	7,1%	1	6,3%	2	6,3%	6	7,6%
(x) Não	8	6,3%	1	6,3%	0	0,0%	7	8,9%
(x) Não Respondido	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%

A participação dos colaboradores no Planejamento Operacional é considerada um dos pontos chaves em uma GBV, pois é por meio deles que a empresa busca, nas metas definidas para cada área, setor e segmento, e nas ações compromissadas pelos gestores, atingir a meta global. Padoveze (2003, p. 27), ao comentar sobre o processo de gestão, afirma:

Este tem por finalidade permitir à empresa alcançar os seus resultados dentro de um conjunto coordenado de diretrizes, para atingir as metas e objetivos explicados na declaração da visão empresarial.

Para 63,8% dos colaboradores pesquisados, a empresa estimula a participação no Planejamento Operacional, o que demonstra uma percepção do interesse da empresa em que haja um comprometimento destes profissionais no sucesso dos objetivos da empresa.

Para uma melhor análise da questão 08, segue, no Gráfico 2, a composição das respostas por área:



**GRÁFICO 2 - Composição das Respostas do item 08, por área**  
 Fonte: do autor

Dois pontos podem ser destacados na análise deste gráfico:

- 83% dos Diretores de Área responderam que a empresa estimula a participação no Planejamento Operacional, o que ratifica o total comprometimento da alta direção da empresa;
- A área administrativa corresponde com os maiores índices de negação do estímulo da empresa no planejamento operacional, o que pode, em parte, estar alinhado com a falta de conhecimento das ações e metas da empresa, conforme itens anteriores.

	Total		Diretoria		Operacional		Administrativo	
	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.
<b>09) A forma como a empresa avalia seu desempenho é adequado?</b>								
(x) Sim	102	80,3%	16	100,0%	25	78,1%	61	77,2%
(x) Não	13	10,2%	0	0,0%	6	18,8%	7	8,9%
(x) Indiferente	9	7,1%	0	0,0%	1	3,1%	8	10,1%
(x) Desconheço	2	1,6%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,5%
(x) Não Respondido	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,3%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%
<b>10) O PPR, implantado na empresa, motiva o colaborador a uma melhora de produtividade?</b>								
(x) Sim	107	84,3%	16	100,0%	27	84,4%	64	81,0%
(x) Não	11	8,7%	0	0,0%	4	12,5%	7	8,9%
(x) Indiferente	8	6,3%	0	0,0%	1	3,1%	7	8,9%
(x) Desconheço	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,3%
(x) Não Respondido	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%

Avaliação de Desempenho e Plano de Participação no Resultado, itens importantes e que se complementam nos conceitos do modelo de GBV, têm uma excelente aceitação pelos pesquisados. Do total, 80,3% afirmam que a forma como são avaliados é adequada e para 84,3% que o PPR implantado na empresa tem motivado o colaborador a uma melhor produtividade.

Rappaport (2001, p. 134) comenta que:

Definir adequadamente as medidas de desempenho e as formas de remuneração que alinham os interesses dos gestores com aqueles dos acionistas é vital ao processo de geração de valor. Seu propósito é claro – motivar os gestores e empregados a criar valor remunerando-os pelo valor gerado.

Em contato com o RH da empresa, foram coletados documentos que demonstram a política da empresa para ambos os tópicos. Este assunto será tratado de forma mais detalhada no próximo tópico, quando da análise comparativa dos conceitos da GBV e do modelo de gestão da empresa.

<p>11) Qual é a importância dos indicadores de GBV (Gestão baseada em valor) para a induzir os gestores a tomada das decisões (ações) abaixo?</p>
---

Neste item, foram selecionados 12 indicadores baseados no conceito da GBV, e verificada a percepção dos pesquisados da sua importância na tomada de decisões.

Estes indicadores estão relacionados aos Direcionadores de Valor (*Value Drivers*), que são elementos que afetam a performance da empresa e devem ser identificados em uma organização, principalmente naquelas que possuem um modelo de GBV, e acompanhados através de medidas financeiras e não financeiras.

Segundo Assaf Neto (2003, p. 169), Direcionador de Valor pode ser entendido como:

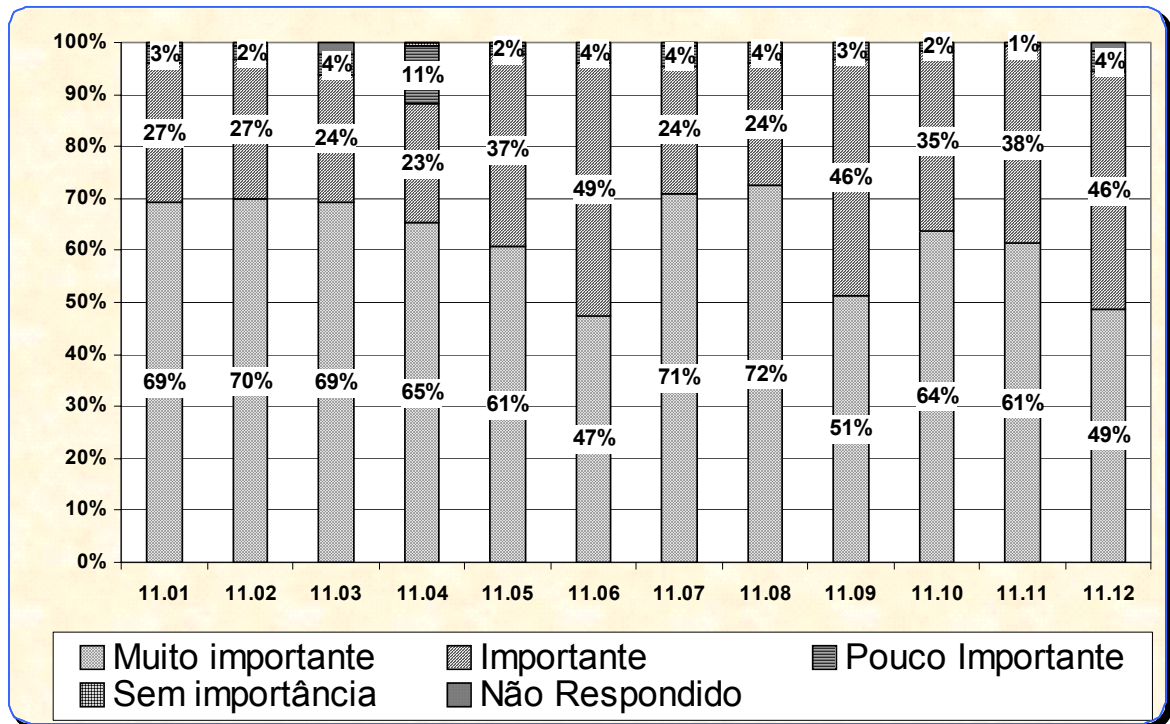
[...] qualquer variável que exprime efetivamente uma influência sobre o valor da empresa. A análise desses indicadores deve permitir que se estude toda a cadeia de resultados que agrega valor para a empresa, assim como as áreas responsáveis pelas várias decisões, identificando seus pontos fortes e débeis. Deve orientar, ainda, os esforços de toda a organização em cumprir as metas estabelecidas.



	Total		Diretoria		Operacional		Administrativo	
	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.
<b>11.01 - Satisfação do Cliente e/ou Consumidor: Ações realizadas pela empresa com foco no atendimento eficaz ao cliente.</b>								
(x) Muito importante	88	69,3%	14	87,5%	24	75,0%	50	63,3%
(x) Importante	34	26,8%	2	12,5%	7	21,9%	25	31,6%
(x) Pouco importante	4	3,1%	0	0,0%	1	3,1%	3	3,8%
(x) Não Respondido	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,3%
(x) Sem importância	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%
<b>11.02 - Rapidez no atendimento ao cliente: Ações voltadas a manter um canal aberto com o cliente, e de rápida comunicação.</b>								
(x) Muito importante	89	70,1%	14	87,5%	23	71,9%	52	65,8%
(x) Importante	34	26,8%	2	12,5%	9	28,1%	23	29,1%
(x) Pouco importante	3	2,4%	0	0,0%	0	0,0%	3	3,8%
(x) Não Respondido	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,3%
(x) Sem importância	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%
<b>11.03 - Retenção de Clientes: Adoção de políticas internas focadas na retenção de clientes.</b>								
(x) Muito importante	88	69,3%	13	81,3%	25	78,1%	50	63,3%
(x) Importante	31	24,4%	2	12,5%	5	15,6%	24	30,4%
(x) Pouco importante	5	3,9%	0	0,0%	2	6,3%	3	3,8%
(x) Não Respondido	3	2,4%	1	6,3%	0	0,0%	2	2,5%
(x) Sem importância	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%
<b>11.04 - Satisfação do Colaborador: Práticas e políticas que visam atender as necessidades do colaborador, como por exemplo: Plano de Carreira, treinamento.</b>								
(x) Muito importante	83	65,4%	13	81,3%	22	68,8%	48	60,8%
(x) Importante	29	22,8%	3	18,8%	6	18,8%	20	25,3%
(x) Pouco importante	14	11,0%	0	0,0%	3	9,4%	11	13,9%
(x) Sem importância	1	0,8%	0	0,0%	1	3,1%	0	0,0%
(x) Não Respondido	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%
<b>11.05 - Qualidade: Regras e procedimentos visando a manutenção de produtos de qualidade.</b>								
(x) Muito importante	77	60,6%	12	75,0%	19	59,4%	46	58,2%
(x) Importante	47	37,0%	3	18,8%	13	40,6%	31	39,2%
(x) Pouco importante	2	1,6%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,5%
(x) Não Respondido	1	0,8%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%
(x) Sem importância	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%
<b>11.06 - Parceria com fornecedores: Políticas e práticas para manutenção do relacionamento com os fornecedores.</b>								
(x) Importante	62	48,8%	6	37,5%	19	59,4%	37	46,8%
(x) Muito importante	60	47,2%	10	62,5%	10	31,3%	40	50,6%
(x) Pouco importante	5	3,9%	0	0,0%	3	9,4%	2	2,5%
(x) Sem importância	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(x) Não Respondido	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%
<b>11.07 - Compras estratégicas com fornecedores: Visando a manutenção dos custos das mercadorias.</b>								
(x) Muito importante	90	70,9%	12	75,0%	22	68,8%	56	70,9%
(x) Importante	31	24,4%	4	25,0%	7	21,9%	20	25,3%
(x) Pouco importante	5	3,9%	0	0,0%	3	9,4%	2	2,5%
(x) Não Respondido	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,3%
(x) Sem importância	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%
<b>11.08 - Preços de vendas competitivos: Proteção contra inflação, visando à manutenção da rentabilidade contratual.</b>								
(x) Muito importante	92	72,4%	12	75,0%	25	78,1%	55	69,6%
(x) Importante	30	23,6%	4	25,0%	7	21,9%	19	24,1%
(x) Pouco importante	5	3,9%	0	0,0%	0	0,0%	5	6,3%
(x) Sem importância	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(x) Não Respondido	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%
<b>11.09 - Crescimento das vendas: Metas de crescimento em novos mercados; Metas agressivas de crescimento comercial.</b>								
(x) Muito importante	65	51,2%	12	75,0%	9	28,1%	44	55,7%
(x) Importante	58	45,7%	4	25,0%	22	68,8%	32	40,5%
(x) Pouco importante	4	3,1%	0	0,0%	1	3,1%	3	3,8%
(x) Sem importância	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(x) Não Respondido	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%

	Total		Diretoria		Operacional		Administrativo	
	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.
<b>11.10 - Prazos de pagamento e recebimento: Estabelecimento de Políticas de negociação dos prazos médios de cliente e fornecedores, visando um ganho no capital de giro.</b>								
(x) Muito importante	81	63,8%	11	68,8%	18	56,3%	52	65,8%
(x) Importante	44	34,6%	5	31,3%	13	40,6%	26	32,9%
(x) Pouco importante	2	1,6%	0	0,0%	1	3,1%	1	1,3%
(x) Sem importância	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(x) Não Respondido	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%
<b>11.11 - Dias de estoque: Gerenciamento dos estoques visando uma redução de investimentos no capital de giro.</b>								
(x) Muito importante	78	61,4%	11	68,8%	17	53,1%	50	63,3%
(x) Importante	48	37,8%	5	31,3%	15	46,9%	28	35,4%
(x) Pouco importante	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,3%
(x) Sem importância	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(x) Não Respondido	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%
<b>11.12 - Política de Investimentos: Adoção de políticas e procedimentos internos para seleção dos melhores investimentos, que agreguem valor a empresa.</b>								
(x) Muito importante	62	48,8%	10	62,5%	10	31,3%	42	53,2%
(x) Importante	58	45,7%	6	37,5%	20	62,5%	32	40,5%
(x) Pouco importante	5	3,9%	0	0,0%	2	6,3%	3	3,8%
(x) Não Respondido	2	1,6%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,5%
(x) Sem importância	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%

Para uma melhor análise, será mostrada graficamente a volatilidade das respostas dos 12 itens, conforme demonstrado no Gráfico 3:



**GRÁFICO 3 - Composição das respostas do item 11**

Fonte: do autor

Em todos os itens avaliados, percebe-se claramente que as respostas de “Muito importante” e “Importante” representaram mais de 90%, exceto pelo item 11.04 (satisfação do colaborador) que teve 88,2%. Os itens 11.06 (Parceria com fornecedores), 11.09 (Crescimento das vendas) e 11.12 (Política de investimentos), também tiveram uma variação diferenciada, destacando-se um crescimento da resposta “Importante”.

Durante a coleta de dados e entrevistas abertas com colaboradores de diversas áreas, foi verificado que a empresa tem utilizado diversas políticas e procedimentos que atestam a importância destes direcionadores, e comprovado que efetivamente são utilizados como itens estratégicos, além de praticamente todos estes itens serem utilizados na avaliação de desempenho.


Alguns destes direcionadores podem ser identificados no próprio modelo de gestão da empresa, conforme descrito anteriormente, os quais fazem parte dos KPIs chaves da empresa, identificados na Visão e Estratégia da empresa, como: Satisfação do Cliente e Consumidor e Retenção de Clientes (*Great Service*), Satisfação do Colaborador (*Great People*) e Crescimento de Vendas (*Great Results*). Além de indicadores que afetam diretamente os KPIs da Visão “*Great Results*”, como Dias de Estoque, Prazo de Pagamento e Recebimento (KPI = *Working Capital*).

Outros estão relacionados a áreas específicas, como Qualidade, Suprimentos, Financeiro, Comercial, entre outros. Conforme exemplos listados abaixo, verifica-se que a empresa tem identificado estes direcionadores e tomado ações sobre eles:

- rapidez no atendimento ao cliente: foi implantada na empresa uma área chamada “Central de Relacionamento”, que tem como objetivo ser um canal direto com o cliente;
- qualidade: este direcionador é monitorado pela área de qualidade, que está presente em todas as Diretorias Regionais, e tem realizado diversos monitoramentos sobre o tema, conforme pode ser visto no exemplo do indicador Segurança Alimentar, Quadro 18;
- parceria com fornecedores: foi identificado na área de suprimentos que existe um manual de procedimentos com regras específicas para o

cadastro de fornecedores, alinhadas aos demais Direcionadores de Valor da empresa, focando em melhores prazos e preços competitivos, através de parcerias com um número reduzido de fornecedores;

- compras estratégicas com fornecedores: visando uma melhoria no resultado operacional e proteção contra as volatilidades dos preços no mercado, foram realizados diversos contratos estratégicos, nos quais as áreas de Suprimentos e Financeira trabalharam em parceria. Exemplos de contratos realizados: compras antecipadas de arroz, carne e óleo, mantendo preço competitivo e prazo reduzido; compras de carretas fechadas, redução no preço do ganho de logística do fornecedor;
- preços de vendas competitivos: este direcionador está sendo monitorado pelas áreas de operações, controladoria e jurídico. Algumas ações realizadas pela empresa: cláusulas contratuais com reajustes anuais, utilizando índices do setor de alimentação, inclusão de gatilho em caso de aumentos extraordinários dos preços dos insumos. Foi desenvolvida pela controladoria uma Cesta de Índices, tendo como principal objetivo a apuração da real variação dos insumos do setor, buscando, desta forma, ter um percentual de reajuste de preço justo tanto para a empresa quanto para o cliente, conforme exemplificado no Quadro 19;
- política de investimentos: este direcionador tem um papel importante inclusive no Planejamento Operacional. Há um monitoramento mensal da verba destinada no orçamento, e são realizados estudos de viabilidade para cada investimento requerido, através dos indicadores ROCE e Fluxo de Caixa Descontado, através de procedimentos próprios, detalhados no próximo tópico.

	QUALIDADE			
	segurança alimentar			
Regionais	00-01	01-02	02-03	03-04.
PR e SC	66	68	<b>75</b>	<b>78</b>
RP	66	72	<b>70</b>	<b>72</b>
Nordeste	71	77	<b>73</b>	<b>74</b>
VIP	80	80	<b>83</b>	<b>84</b>
SP 1	72	75	<b>80</b>	<b>81</b>
SP VALE	56	71	<b>78</b>	<b>82</b>
RS	66	65	<b>73</b>	<b>77</b>
CPS	56	69	<b>77</b>	<b>76</b>
RJ, ES e BH	64	74	<b>74</b>	<b>78</b>
<b>Total</b>	70	73	<b>76</b>	<b>79</b>

QUADRO 18 - Indicadores área qualidade – por diretor regional

Fonte: do autor

<b>CESTA DE ÍNDICES - SÃO PAULO CAPITAL</b>						
<b>COMPOSIÇÃO</b>						
<b>ÍNDICES FGV</b>				<b>% Acumulado</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
				<b>OUT03 - SET04</b>	<b>Part</b>	<b>Índice</b>
1	CARNES E PESCADOS	COLUNA 78 - SÉRIE A0161511	FGV	6,24%	28,5%	1,78%
2	LEITE E DERIVADOS	COLUNA 79 - SÉRIE A0161521	FGV	15,85%	4,8%	0,76%
3	FARINHAS E DERIVADOS	COLUNA 72 - SÉRIE A0161457	FGV	2,96%	2,3%	0,07%
4	CEREAIS E GRÃOS	COLUNA 20 - SÉRIE A0160396	FGV	-6,06%	7,2%	-0,44%
5	LEGUMES E FRUTAS	COLUNA 19 - SÉRIE A0160388	FGV	51,56%	14,6%	7,52%
6	CAFÉ E ESTIMULANTES	COLUNA 75 - SÉRIE A0161481	FGV	13,67%	1,0%	0,14%
7	BEBIDAS NÃO ALCOOLICAS	COLUNA 68 - SÉRIE A0161414	FGV	11,84%	9,0%	1,06%
8	ÓLEOS E GORDURAS VEGETAIS	COLUNA 74 - SÉRIE A0161473	FGV	7,61%	4,2%	0,32%
9	MATÉRIAS PRIMAS - TOTAL (Demais itens)	COLUNA 09 - SÉRIE A0161661	FGV	15,76%	11,8%	1,86%
<b>SUB-TOTAL =&gt; ALIMENTAR</b>					<b>83,4%</b>	<b>13,07%</b>
10	IPC - MATERIAL DE LIMPEZA	COLUNA 02-GA - SÉRIE A0204695	FGV	2,98%	2,7%	<b>0,08%</b>
11	IPA - PRODS. DE MATS. PLÁSTICAS (Descartável)	COLUNA 83 - SÉRIE A0161562	FGV	20,74%	5,2%	<b>1,08%</b>
12	DISPONIB. INTERNA (Outras Despesas)	COLUNA 2 - SÉRIE A0161384	FGV	11,74%	8,8%	<b>1,03%</b>
<b>TOTAL CESTA DE ÍNDICE MATÉRIA PRIMA (Incluindo Outras Despesas - Item 12)</b>					<b>100,0%</b>	<b>15,26%</b>
<b>COMPOSIÇÃO % DE REAJUSTE - SÃO PAULO CAPITAL</b>						
<b>MATÉRIA PRIMA</b>				<b>15,26%</b>	<b>60,0%</b>	<b>9,16%</b>
<b>MÃO DE OBRA</b>				<b>6,00%</b>	<b>40,0%</b>	<b>2,40%</b>
<b>TOTAL % REAJUSTE</b>					<b>100,0%</b>	<b>11,56%</b>

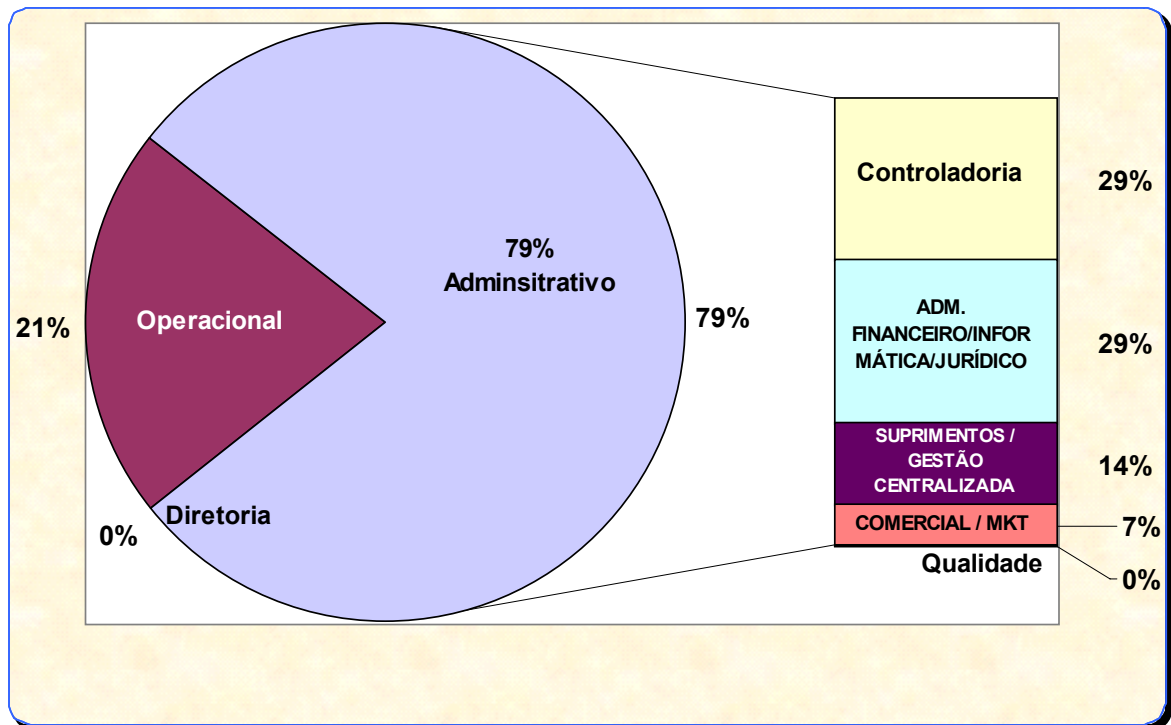
#### QUADRO 19 – Modelo da cesta de índices (reajuste contratual)

Fonte: do autor

Em relação ao item 11.04 (Satisfação do Colaborador), foi onde houve a maior incidência da resposta “Pouco Importante”, apesar de não ter uma grande representatividade (11%), foi aberta a composição das respostas por área, detalhada no Gráfico 4. O maior percentual da resposta “Pouco importante” foi decorrente do administrativo.

De acordo com o Controller, houve recentemente uma readequação de todo o setor administrativo, inclusive com redução de quadro. Este fato pode ter influenciado a percepção dos gerentes e coordenadores sobre o item satisfação do colaborador.

Ao verificar a evolução do KPI Satisfação do Colaborador (global da empresa - *Great People*), nota-se que este indicador começou a ser medido apenas a partir do ano de 02/03, com um índice de 50% de satisfação (Tabela 2).



**GRÁFICO 4 - Composição da resposta "pouco importante" do item 04, por área.**  
 Fonte: do autor

Em contato com a Gerência de RH, foi comentada esta performance do indicador de Satisfação do Colaborador do ano de 02/03, tendo sido informado que estão sendo tomadas diversas ações para que seja revertido este quadro, tendo já como meta para 04/05 um índice de 65% de Satisfação.

De uma forma geral, a percepção dos principais gestores é que a empresa tem conseguido implantar a cultura da importância destes Direcionadores de Valor aos colaboradores, pois, além das respostas de "Muito importante" e "Importante" terem predominado, foram efetivamente identificados que estes Direcionadores de Valor estão sendo utilizados de forma estratégica na empresa.

12) Para os itens marcados acima, a empresa tem monitorado seu desempenho através de algum indicador ou medida específica de acompanhamento?	Total		Diretoria		Operacional		Administrativo	
	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.
(x) Alguns itens	61	48,0%	4	25,0%	17	53,1%	40	50,6%
(x) Todos	56	44,1%	11	68,8%	13	40,6%	32	40,5%
(x) Apenas os financeiros	8	6,3%	1	6,3%	2	6,3%	5	6,3%
(x) Desconheço	2	1,6%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,5%
(x) Não	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(x) Não Respondido	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%

O item 12, onde 92,1% responderam que “Todos” ou “Alguns itens” tem sido monitorados por meio de algum indicador ou medida específica, demonstra claramente que os pesquisados têm a percepção de que a empresa tem monitorado os Direcionadores de Valor.

A grande incidência de “Alguns itens”, 48%, é compreensível na pesquisa, pois alguns direcionadores têm sua monitoração realizada apenas em áreas específicas, não sendo divulgadas a toda a empresa, como por exemplo: rapidez no atendimento ao cliente; parceria com fornecedores e preços de vendas competitivos.

O fato de ser compreensível na pesquisa não redime a empresa de ter uma falha na divulgação do monitoramento destes Direcionadores de Valor, pois esta falta de conhecimento pelas demais áreas pode acarretar em perdas de oportunidades para a própria empresa.

Kaplan e Norton (1997), ao discutir sobre a implementação de uma estratégia, ratificam a importância do envolvimento das pessoas e comentam que, a partir do momento em que todos compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas próprias que apoiem a estratégia global, da mesma forma que podem sugerir formas pelas quais a visão e a estratégia possam ser alcançadas.

O item 13 tem uma medição diferenciada, pois permite a marcação de mais de um item, assim, na coluna “Partic”, quem foi lembrado pelos 127 pesquisados tem 100% de Participação na pesquisa.

13) Quais indicadores são utilizados para avaliar o desempenho da empresa? <u>(Pode marcar mais de uma alternativa)</u>	Total		Diretoria		Operacional		Administrativo	
	Nº (x)	Partic.	Nº (x)	Partic.	Nº (x)	Partic.	Nº (x)	Partic.
(x) Satisfação do Cliente e do Consumidor	111	87,4%	16	100,0%	32	100,0%	63	79,7%
(x) Working Capital (Capital de Giro)	107	84,3%	16	100,0%	30	93,8%	61	77,2%
(x) Margem operacional (% Lucro sobre as vendas)	106	83,5%	14	87,5%	30	93,8%	62	78,5%
(x) Satisfação dos colaboradores	105	82,7%	16	100,0%	28	87,5%	61	77,2%
(x) Retenção de Contratos (Clientes)	105	82,7%	15	93,8%	27	84,4%	63	79,7%
(x) ROCE	98	77,2%	15	93,8%	28	87,5%	55	69,6%
(x) Lucro líquido	96	75,6%	15	93,8%	29	90,6%	52	65,8%
(x) Ganho de novos contratos (Crescimento Comercial)	89	70,1%	12	75,0%	21	65,6%	56	70,9%
(x) Turn Over	84	66,1%	14	87,5%	24	75,0%	46	58,2%
(x) Crescimento das vendas	81	63,8%	13	81,3%	21	65,6%	47	59,5%
(x) Desconheço quaisquer ferramentas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127 = 100%		16 = 100%		32 = 100%		79 = 100%	

Os percentuais demonstram que praticamente todos os itens foram lembrados como indicadores de desempenho da empresa. O item mais lembrado foi



Satisfação do Cliente e do Consumidor, enquanto o menos lembrado foi Crescimento das vendas. Vale salientar também que nenhum pesquisado apontou o item “Desconheço quaisquer ferramentas”.

	Total		Diretoria		Operacional		Administrativo	
	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.
<b>14) Estes indicadores são divulgados a toda a empresa?</b>								
(x) Apenas para as chefias	66	52,0%	6	37,5%	15	46,9%	45	57,0%
(x) Sim	43	33,9%	8	50,0%	14	43,8%	21	26,6%
(x) Não	14	11,0%	1	6,3%	3	9,4%	10	12,7%
(x) desconheço	3	2,4%	0	0,0%	0	0,0%	3	3,8%
(x) Não Respondido	1	0,8%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%

O item 14 demonstra que, segundo a percepção dos principais gestores, os indicadores não são divulgados a toda a empresa, sendo que 52% afirmaram que são passados apenas às chefias.

Este item é preocupante em uma empresa que está voltada a uma GBV, pois, como já comentado anteriormente, a participação, envolvimento e comprometimento dos colaboradores é considerado um item importante no modelo da GBV. Se estes não estão sendo informados do andamento das metas da empresa, podem não ter uma participação efetiva no apoio à organização para o cumprimento de suas metas.

Em contato com o Controller e com a Gerente do BSC, foi questionado se os indicadores eram informados a toda a empresa, tendo sido informado que normalmente estes indicadores eram passados mensalmente realmente apenas às chefias, pela ferramenta BSC, e que, em reuniões com as equipes, estes indicadores eram passados aos respectivos colaboradores.

Em contato com um Gerente de Operações, foi realmente constatado que os principais indicadores são informados via e-mail, pelo Depto. BSC (Quadro 17), e solicitado que sejam divulgados em reuniões de setor.

	Total		Diretoria		Operacional		Administrativo	
	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.
<b>15) Qual a eficácia desses indicadores no apoio a tomada de decisões?</b>								
(x) Bastante	95	74,8%	13	81,3%	26	81,3%	56	70,9%
(x) Razoável	25	19,7%	3	18,8%	5	15,6%	17	21,5%
(x) Pouca	7	5,5%	0	0,0%	1	3,1%	6	7,6%
(x) Nenhuma	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(x) Não Respondido	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%
<b>16) Estes indicadores têm participação efetiva na melhoria do resultado financeiro da empresa?</b>								
(x) Bastante	97	76,4%	13	81,3%	26	81,3%	58	73,4%
(x) Razoável	26	20,5%	3	18,8%	4	12,5%	19	24,1%
(x) Pouco	3	2,4%	0	0,0%	1	3,1%	2	2,5%
(x) Não Respondido	1	0,8%	0	0,0%	1	3,1%	0	0,0%
(x) Não	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%

Em relação à eficácia dos indicadores escolhidos pela empresa para monitorar e apoiar os gestores na tomada de decisões que agreguem valor, a percepção dos principais gestores indica que a empresa teve sucesso na escolha dos indicadores; em média 75% dos colaboradores aprovam estes indicadores.

Conforme foi verificado no processo de gestão da empresa, os indicadores utilizados na empresa são formatados de forma a levar seus principais gestores ao alcance de suas metas e conseqüentemente das metas globais da empresa, e são segregados nas visões da empresa.

Assim, em relação às questões 04 a 16, segundo a percepção dos principais gestores, todas as respostas foram favoráveis às questões apresentadas, conforme premissa da escala de inferência, além de terem sido demonstrados diversos exemplos práticos coletados na empresa que atestam esta percepção.

Em complemento à análise, dois pontos são destacados abaixo:

- a) o setor administrativo teve pontuações abaixo dos demais quanto a conhecimento das metas e das ações da empresa voltadas à criação de valor, além de ter os maiores percentuais que atestam que a empresa não estimula a participação do planejamento operacional. O que pode indicar que os esforços da empresa estão direcionados à operação, ou não estão tendo uma eficácia na comunicação interna em relação ao setor administrativo. Além disso, 13,9% do setor administrativo apontaram que o indicador “satisfação do colaborador” tem pouca importância para induzir os gestores na tomada de decisões, o que pode indicar uma certa insatisfação do setor administrativo;

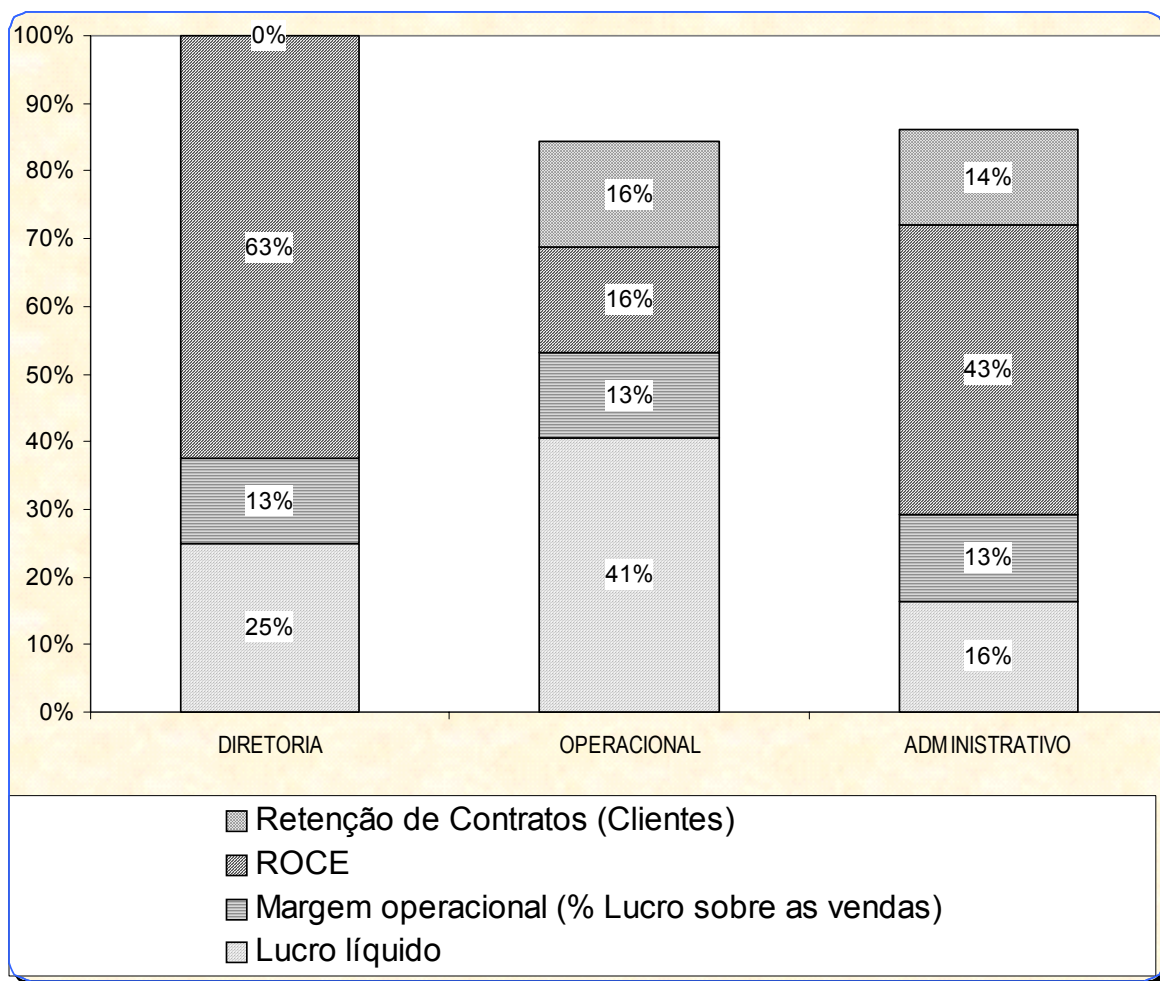
- b) foi constatado que grande parte dos pesquisados desconhece que há um monitoramento dos principais Direcionadores de Valor, levando a empresa à perda de oportunidades, por não divulgar de forma eficaz todos os seus esforços na criação de valor para a empresa.

As questões de 17 a 24 têm como objetivo verificar qual a percepção dos principais gestores sobre qual indicador é considerado mais eficaz para avaliar o desempenho da empresa, sobre a importância do indicador ROCE e do modelo de gestão baseada em valor.

17) Qual indicador você acha mais eficaz para avaliar o desempenho da empresa?	Total		Diretoria		Operacional		Administrativo	
	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.
(x) ROCE	49	38,6%	10	62,5%	5	15,6%	34	43,0%
(x) Lucro líquido	30	23,6%	4	25,0%	13	40,6%	13	16,5%
(x) Margem operacional (% Lucro sobre as vendas)	16	12,6%	2	12,5%	4	12,5%	10	12,7%
(x) Retenção de Contratos (Clientes)	16	12,6%	0	0,0%	5	15,6%	11	13,9%
(x) Satisfação do Cliente e do Consumidor	9	7,1%	0	0,0%	1	3,1%	8	10,1%
(x) Satisfação dos colaboradores	3	2,4%	0	0,0%	3	9,4%	0	0,0%
(x) Working Capital (Capital de Giro)	2	1,6%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,5%
(x) Crescimento das vendas	1	0,8%	0	0,0%	1	3,1%	0	0,0%
(x) Ganho de novos contratos (Crescimento Comercial)	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,3%
(x) Turn Over	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(x) Desconheço quaisquer ferramentas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(x) Não Respondido	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%

O indicador ROCE foi eleito pela maioria, com 38,6%, o que indica uma boa percepção por parte dos pesquisados sobre a importância de se avaliar não apenas o resultado, mas em conjunto com o custo de capital dos acionistas.

No Gráfico 5, é demonstrada qual a participação dos indicadores mais votados por área:



**GRÁFICO 5 - Composição dos principais indicadores votados no item 17**  
 Fonte: do autor

Percebe-se que o indicador ROCE é eleito o melhor indicador de desempenho pela Diretoria e pelo Administrativo. Em relação ao Operacional, o Lucro Líquido e a Margem Operacional ainda são vistas como os melhores indicadores por 40,6% e 12,5% respectivamente.

Apesar de o ROCE ter tido a maior votação, para uma empresa que tem como modelo uma gestão voltada ao valor, este resultado está aquém do esperado.

Dentre os diversos conceitos de criação de valor para o acionista, a remuneração do capital investido, de uma forma ou de outra, é condição básica em uma GBV.

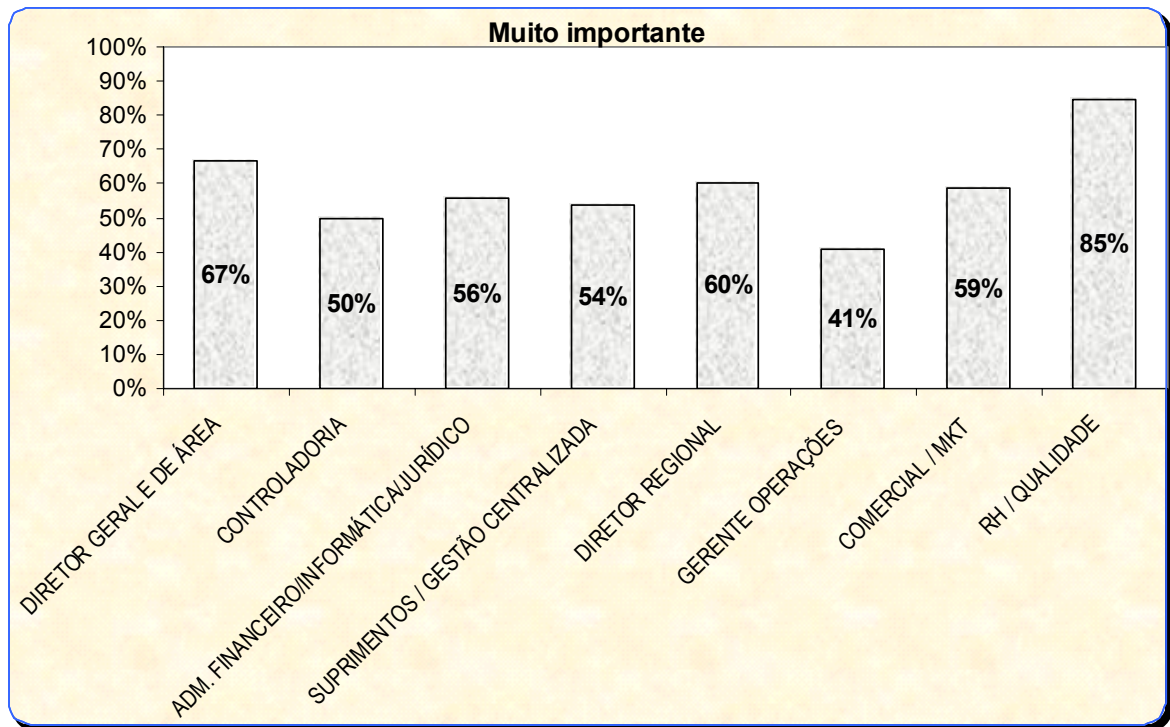
O que se percebe no resultado da pesquisa é uma clara tendência à visão do lucro ou percentual sobre as vendas como indicador mais eficaz para avaliar o desempenho da empresa. O que demonstra uma falta de visão dos pesquisados sobre o tema da Gestão Baseada em Valor, apesar de a empresa estar adotando diversos conceitos da GBV.

Neste sentido, conforme já discutido, o objetivo de implementar uma gestão baseada em valor é assegurar que todas as ações, decisões, normas e procedimentos adotados e seguidos pelos colaboradores da empresa estejam alinhados com os interesses dos acionistas, isto é, voltados à criação de valor. Martin e Petty (2000), ao comentar sobre essa necessidade, sugerem a estratégia de transformar um funcionário que pensa igual a um funcionário em um funcionário que pensa igual ao dono.

Quando avaliado separadamente, conforme verificado no item 18, verifica-se que o indicador ROCE é considerado muito importante para a empresa por 78% dos pesquisados, quando relacionado à gestão do resultado operacional, esta percepção cai para 55,1%, sendo considerado razoável por 30,7%, resultado este verificado no item 19.

Apesar da boa performance quando se observa a empresa como um todo, verifica-se claramente que o departamento operacional não mantém a mesma percepção dos demais. Ao detalhar o quanto representou a resposta “Muita” importância do item 19 (Gráfico 06), do total de cada área, fica evidente que não, o único setor que ficou abaixo de 50% foram os gerentes de operações.

	Total		Diretoria		Operacional		Administrativo	
	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.
<b>18) Qual a importância do indicador ROCE para a empresa?</b>								
(x) Muita	99	78,0%	14	87,5%	26	81,3%	59	74,7%
(x) Razoável	23	18,1%	2	12,5%	6	18,8%	15	19,0%
(x) Pouca	3	2,4%	0	0,0%	0	0,0%	3	3,8%
(x) Não Respondido	2	1,6%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,5%
(x) Nenhuma	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%
<b>19) Qual a importância do indicador ROCE na gestão do resultado operacional?</b>								
(x) Muita	70	55,1%	10	62,5%	13	40,6%	47	59,5%
(x) Razoável	39	30,7%	4	25,0%	13	40,6%	22	27,8%
(x) Pouca	14	11,0%	1	6,3%	5	15,6%	8	10,1%
(x) Nenhuma	2	1,6%	1	6,3%	1	3,1%	0	0,0%
(x) Não Respondido	2	1,6%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,5%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%



**GRÁFICO 6 – Quanto representa a resposta “Muito Importante”, do total de cada área, item 19**

Fonte: do autor

	Total		Diretoria		Operacional		Administrativo	
	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.
<b>20) Qual a importância do indicador ROCE na avaliação de novos investimentos?</b>								
(x) Muita	111	87,4%	14	87,5%	29	90,6%	68	86,1%
(x) Razoável	12	9,4%	2	12,5%	3	9,4%	7	8,9%
(x) Pouca	3	2,4%	0	0,0%	0	0,0%	3	3,8%
(x) Não Respondido	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,3%
(x) Nenhuma	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%

Em relação a novos investimentos, é perceptível o quanto este indicador é considerado importante. Este fato, com certeza, deve ser devido à política de investimentos adotada na empresa e amplamente divulgada. Todo e qualquer investimento tem como base de avaliação o ROCE e o Fluxo e Caixa Descontado.

	Total		Diretoria		Operacional		Administrativo	
	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.
<b>21) Qual seu entendimento sobre "Gestão baseada em valor"?</b>								
(x) Média	73	57,5%	7	43,8%	18	56,3%	48	60,8%
(x) Pouca	28	22,0%	3	18,8%	4	12,5%	21	26,6%
(x) Total	22	17,3%	6	37,5%	8	25,0%	8	10,1%
(x) Nenhuma	2	1,6%	0	0,0%	1	3,1%	1	1,3%
(x) Não Respondido	2	1,6%	0	0,0%	1	3,1%	1	1,3%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%

Em relação ao conhecimento do modelo de GBV, apenas 17,3% demonstraram que possuem total conhecimento, tendo a ampla maioria 57,5% informado que possui um conhecimento médio sobre o assunto, e 22,0% informaram que tem pouco conhecimento.

Nas respostas do item 21, fica evidente que realmente falta uma ação da empresa na divulgação dos conceitos relacionados à GBV. Segundo a escala de inferências, as respostas deste item foram consideradas desfavoráveis.

O item 22 tem uma medição diferenciada, pois permite a marcação de mais de um item, assim, na coluna “Partic”, quem foi lembrado pelos 127 pesquisados tem 100% de Participação na pesquisa.

22) Quais dos itens abaixo, você tem pouco domínio ou desconhece o conceito? (Pode marcar mais de uma alternativa)	Total		Diretoria		Operacional		Administrativo	
	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.
(x) Lucro residual ou Valor Econômico Agregado (EVA)	75	59,1%	10	62,5%	19	59,4%	46	58,2%
(x) Custo de oportunidade	57	44,9%	5	31,3%	17	53,1%	35	44,3%
(x) Agregar valor para o acionista	27	21,3%	3	18,8%	5	15,6%	19	24,1%
(x) Retorno sobre capital investido	19	15,0%	1	6,3%	3	9,4%	15	19,0%
(x) Desconheço todos	7	5,5%	0	0,0%	1	3,1%	6	7,6%
	127 = 100%		16 = 100%		32 = 100%		79 = 100%	

Das respostas acima, conforme as premissas da escala de inferência, apenas o item “Lucro residual ou Valor econômico agregado (EVA®)” foi considerado desfavorável à questão, apesar de o item “Custo de Oportunidade” ter tido uma votação bem acentuada.

E percebe-se que há pouca divulgação, pela empresa, sobre os conceitos acima citados, conforme verificado no item 23.

Em contato com o controller da empresa, foi questionado o resultado desta questão da pesquisa, e principalmente sobre os itens “Lucro residual ou Valor Econômico Agregado (EVA®)”. Segundo sua percepção, o alto percentual deve-se ao fato de estar inserido na pergunta o termo “pouco domínio”, pois, de todos os indicadores divulgados pela empresa, o indicador EVA® não está incluído entre os usuais, tendo sua participação restrita à análise de novos investimentos, de uso da controladoria. Portanto, não está no dia-a-dia dos principais gestores da empresa.

	Total		Diretoria		Operacional		Administrativo	
	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.
<b>23) De alguma forma, a empresa tem divulgado informações sobre os itens acima?</b>								
(x) Apenas alguns desses itens	62	48,8%	7	43,8%	14	43,8%	41	51,9%
(x) Sim	38	29,9%	8	50,0%	12	37,5%	18	22,8%
(x) Não	14	11,0%	1	6,3%	2	6,3%	11	13,9%
(x) Desconheço	11	8,7%	0	0,0%	4	12,5%	7	8,9%
(x) Não Respondido	2	1,6%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,5%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%
<b>24) Suas metas de desempenho são direcionadas a criar valor para a empresa?</b>								
(x) Sim	114	89,8%	16	100,0%	31	96,9%	67	84,8%
(x) Não tenho certeza	7	5,5%	0	0,0%	0	0,0%	7	8,9%
(x) Não	3	2,4%	0	0,0%	1	3,1%	2	2,5%
(x) Desconheço	2	1,6%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,5%
(x) Não Respondido	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,3%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%

No item 24, praticamente 90% dos pesquisados entendem que suas metas são direcionadas a criar valor para a empresa.

Em relação às questões 17 a 24, conforme verificado nas questões 17 a 20, o ROCE, apesar de ser considerado como um dos principais indicadores para avaliar o desempenho da empresa, está aquém do esperado, levando em consideração que a empresa tem adotado diversos conceitos do modelo de GBV, bem como a importância do indicador ROCE na medição do valor para o acionista, frente aos demais indicadores apresentados.

Conforme premissa da escala de inferência, neste grupo, houve três respostas desfavoráveis a suas respectivas questões: nos itens 21, 23 e na resposta sobre o item “Lucro residual ou Valor econômico agregado (EVA®)”.

Em complemento à análise, dois pontos são destacados abaixo:

- o setor operacional teve pontuações abaixo dos demais quanto à percepção do ROCE como indicador gerador de valor e de sua importância tanto para a empresa, quanto para o próprio setor operacional;
- percebe-se ainda que apenas 17,3% apresentaram um entendimento claro sobre o conceito de GBV (questão 21). Apesar de, na questão 24, existir um entendimento razoável sobre criar valor para a empresa.

As questões 25 a 29 têm como objetivo verificar a percepção dos colaboradores sobre a ferramenta BSC, adotada na empresa, e a integração dos principais KPIs integrados ao BSC.



	Total		Diretoria		Operacional		Administrativo	
	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.
<b>25) Qual seu grau de conhecimento sobre a ferramenta de gestão "Balanced Scorecard" (BSC)?</b>								
(x) Razoável	71	55,9%	8	50,0%	20	62,5%	43	54,4%
(x) Muito	26	20,5%	8	50,0%	7	21,9%	11	13,9%
(x) Pouco	23	18,1%	0	0,0%	4	12,5%	19	24,1%
(x) Nenhum	6	4,7%	0	0,0%	1	3,1%	5	6,3%
(x) Não Respondido	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,3%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%
<b>26) Qual sua avaliação do treinamento dado para entendimento do BSC?</b>								
(x) Pouco treinamento	43	33,9%	5	31,3%	15	46,9%	23	29,1%
(x) Razoável	37	29,1%	6	37,5%	7	21,9%	24	30,4%
(x) Não houve treinamento	28	22,0%	2	12,5%	8	25,0%	18	22,8%
(x) Excelente	11	8,7%	2	12,5%	2	6,3%	7	8,9%
(x) Deficiente	7	5,5%	1	6,3%	0	0,0%	6	7,6%
(x) Não Respondido	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,3%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%

Verifica-se que há um razoável entendimento sobre a ferramenta BSC na empresa, tendo apenas 20,5% dito que têm muito conhecimento sobre o assunto, apesar de ficar evidenciado que o treinamento sobre a ferramenta ainda não foi plenamente concluído. Em contato com a gerente do BSC, foi questionado sobre o treinamento do BSC, tendo sido informado que, em 2000, foi o início da implantação da cultura do BSC, focando na alta administração e operações, mas já está sendo realizado um cronograma de treinamento a toda a empresa.

	Total		Diretoria		Operacional		Administrativo	
	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.	Nº Func.	Partic.
<b>27) O BSC têm contribuído para você ter uma visão mais ampla dos negócios da empresa?</b>								
(x) Razoável	45	35,4%	5	31,3%	10	31,3%	30	38,0%
(x) Bastante	43	33,9%	11	68,8%	11	34,4%	21	26,6%
(x) Pouco	18	14,2%	0	0,0%	6	18,8%	12	15,2%
(x) Não	17	13,4%	0	0,0%	4	12,5%	13	16,5%
(x) Não Respondido	4	3,1%	0	0,0%	1	3,1%	3	3,8%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%
<b>28) O uso dos indicadores de desempenho voltados à criação de valor (GBV), são mais eficazes integrados ao Balanced Scorecard, do que quando visto isoladamente?</b>								
(x) Sim	81	63,8%	16	100,0%	18	56,3%	47	59,5%
(x) Desconheço	39	30,7%	0	0,0%	13	40,6%	26	32,9%
(x) Não	5	3,9%	0	0,0%	1	3,1%	4	5,1%
(x) Não Respondido	2	1,6%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,5%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%
<b>29) Estes indicadores de valor (GBV), integrados ao BSC, têm contribuído efetivamente para o gestor tomar decisões eficazes, melhorando o desempenho financeiro da empresa?</b>								
(x) Bastante	43	33,9%	11	68,8%	8	25,0%	24	30,4%
(x) Razoável	37	29,1%	4	25,0%	12	37,5%	21	26,6%
(x) Pouco	22	17,3%	1	6,3%	5	15,6%	16	20,3%
(x) Não Respondido	13	10,2%	0	0,0%	4	12,5%	9	11,4%
(x) Não	12	9,4%	0	0,0%	3	9,4%	9	11,4%
	127	100,0%	16	100,0%	32	100,0%	79	100,0%

Segundo a percepção dos principais gestores, verifica-se a importância do BSC, tanto como uma ferramenta que amplia a visão do gestor para com a empresa, quanto, principalmente, no apoio à gestão para tomada de decisões mais eficazes, como indicado no item 28, no qual 63,8% afirmaram que os KPIs são mais eficazes

quando integrados ao BSC. No item 29, 63% consideraram que estes indicadores têm contribuído bastante (33,9%) ou de forma razoável (29,1%) para o gestor tomar decisões mais eficazes.

De acordo com a escala de inferência, das cinco questões envolvendo a ferramenta do BSC, apenas a questão 28 teve uma resposta favorável, tendo as demais sido desfavoráveis, o que ressalta a preocupação com o treinamento da ferramenta na empresa.

#### **6.4.2 Análise comparativa**

Este item do capítulo tem por finalidade realizar uma análise crítica dos conceitos apresentados sobre GBV no capítulo 2, as principais práticas adotadas na empresa objeto do estudo de caso, e verificar se há uma forte correlação, isto é, se a empresa tem adotado práticas de gestão baseadas no modelo de GBV.

A análise comparativa terá como foco os quatro pontos apresentados no capítulo 2, conforme destacado pelos autores: Copeland, Koller e Murrin (2002), Rappaport (2001), Assaf Neto (1999) e Frezatti (2003):

- estabelecimento de objetivos e metas ligados ao valor;
- identificar os Direcionadores de Valor (*Value Drivers*);
- avaliação de desempenho e remuneração dos colaboradores integradas à criação de valor;
- o modelo deve estar claro para todos.

Em relação às práticas adotadas na empresa, foram coletadas durante a pesquisa do estudo de caso, incluindo observações diretas, coleta de documentos e entrevistas abertas em vários departamentos, além dos resultados obtidos na pesquisa interna.

Assaf Neto (2003), ao discursar sobre a gestão baseada em valor, foca como principal objetivo a maximização da riqueza dos proprietários de capital - o

sucesso de um empreendimento é medido pela sua capacidade de adicionar riqueza aos seus acionistas dentro de um horizonte indeterminado de tempo.

A necessidade da empresa em adotar, no seu processo de gestão, práticas voltadas ao valor tem como principal influência a atual visão do acionista, que visa, dentre as diversas opções de investimento, aquela que melhor remunere seu investimento. Segundo Copeland, Koller e Murrin (2002, p. 4), “Primeiramente, na maioria dos países desenvolvidos, a influência dos acionistas domina os interesses da alta administração.”

Esta visão da influência do acionista na adoção de práticas do modelo de GBV está bastante clara na empresa objeto do estudo de caso, ao constatar as mudanças realizadas pelo acionista inglês na empresa, tanto no seu processo de gestão quanto no estímulo à adoção de diversas práticas, procedimentos e ações que estejam alinhadas aos interesses do acionista.

Portanto, para efeito de comparativo, serão consideradas apenas aquelas que efetivamente foram adotadas após a entrada do grupo inglês.

Para uma melhor compreensão, a análise comparativa foi classificada de acordo com os 4 pontos fundamentados no capítulo 2. Como segue:

- **Estabelecimento de objetivos e metas ligados ao valor**

Este item tem como objetivo a adoção de práticas relacionadas principalmente ao processo de gestão, no qual são definidas as metas e objetivos da empresa.

Sobre processo de gestão, Padoveze (2003, p. 27) afirma:

Este tem por finalidade permitir à empresa alcançar os seus resultados dentro de um conjunto coordenado de diretrizes, para atingir as metas e objetivos explicados na declaração da visão empresarial. [...] Também denominado de processo decisório, é um conjunto de processos decisórios e compreende as fases do planejamento, execução e controle da empresa, de suas áreas e atividades.

Conforme descrito anteriormente, o processo de gestão da empresa encontra-se bem formatado e alinhado aos interesses dos acionistas. Desde a formatação da missão, visão e valores, até o processo de controle, planejamento e execução.

Em relação à missão da empresa, esta deve ser definida de forma a refletir a maneira como a organização efetivamente age no dia-a-dia, envolvendo todos os colaboradores em um único objetivo (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002).

Em contato com a Gerente de Marketing corporativo, a empresa adota a missão declarada pelo acionista, assim como a visão e valores, buscando ter uma total integração com o acionista.

Em relação à missão da empresa, percebe-se sua responsabilidade com a sociedade em geral, principalmente com seus clientes e consumidores.

Missão do acionista: “Nossa missão é entregar o melhor serviço e o melhor resultado por meio da melhor equipe – alcançar a liderança no nosso mercado de serviços de alimentação por meio de uma constante perseguição, em associação com nossos clientes e parceiros, de níveis superiores de serviço, eficiência e qualidade”.

Os valores da empresa seguem expressamente os do acionista, conforme verificado no Quadro 13, e são voltadas a ter um diferencial de mercado, sendo complementada, conforme verificado no Depto. de Marketing da empresa, com compromissos éticos, além de ter um direcionamento em todos os seus valores, objetivando a busca de melhores resultados e sucesso da empresa.

O alinhamento com os conceitos da GBV fica mais evidente quando se depara com uma definição clara da empresa e do acionista, de suas visões e valores, atrelando-as às suas respectivas estratégias, conforme descrito no seu Planejamento Estratégico e Operacional, desde a visão global da empresa e cascadeada por segmento, diretoria regional, gerentes, até chegar ao centro de responsabilidade.

Através da análise dos dados coletados, observa-se que a empresa está alinhada aos conceitos de GBV, quando se trata de estabelecer seus objetivos e metas ligados ao valor, o que demonstra que a empresa tem bem definido seu processo de gestão, ponto importante nos conceitos da GBV.

- **Identificar os Direcionadores de Valor (*Value Drivers*):**

Além das metas e objetivos identificados no processo de gestão, Assaf Neto (2003) acrescenta que a criação de valor na empresa depende da adoção eficiente de capacidades diferenciadoras e estratégias financeiras. Assim definidos:

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. [...]

As estratégias financeiras, assim como as capacidades diferenciadoras estão voltadas ao objetivo da empresa de criar valor aos seus acionistas. As estratégias são diferenciadas em três dimensões: operacionais, financiamento e investimento, [...].

(ASSAF NETO, 2003, p.169-170)

Conforme já comentado, para uma empresa que está adotando uma gestão baseada em valor, é necessário que ela conheça os principais elementos que afetem de alguma forma os vários níveis da organização, e conseqüentemente seu impacto na geração de valor para a empresa. É preciso que identifique medidas financeiras e não financeiras vinculadas com estes elementos e os propósitos da empresa, para acompanhar e atrelar metas de desempenho de forma a criar valor para a empresa. Estes elementos são conhecidos como Direcionadores de Valor (ASSAF NETO, 2003), Vetores de Valor (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002) ou do termo em inglês “*Value Drivers*”.

Os direcionadores de valor da empresa objeto deste estudo estão bem representados nas suas visões, sendo focadas as estratégias globais da empresa:

- Melhor Equipe (*Great People*): Empregador preferido;
- Melhor Serviço (*Great Service*): Excelência Operacional / Satisfação do Cliente e do Consumidor;
- Melhor Resultado (*Great Results*): Performance Financeira e Liderança de mercado.

Estes direcionadores são mensurados pelos seus respectivos KPIs, já identificados e em total sintonia com a visão do acionista, conforme verificado anteriormente nos quadros 14, 15 e 16.

Além disso, para cada segmento ou área específica (operacional ou administrativa) são identificados Direcionadores de Valor específicos, e mensurados pelos respectivos KPIs, e introduzidos no Planejamento Operacional. Exemplificado no quadro 20, referente a um modelo de acompanhamento de indicadores de performance de um Diretor Regional:

#### INDICADORES DE PERFORMANCE

Realizado 03/04

Metas 04/05

KPI/PI	METAS 03/ 04	REALIZADO 03/04	META 04/05
ISS	80%	81%	81%
Consumidor	82%	79%	80%
Cliente	94%	92%	94%
Retenção	97%	96,4%	97%
Turn Over	30%	20,7	24
Horas/Trein.	5h/mês	4h/mês	5h/mês
Dias Estoque	6,5 d	8,2 d	6,8 d
Dias Cliente	20 d	24,3 d	20,4 d
M.Operacional	11,2	12,3	11,9 \$11.012,2mil
Novos Contratos	5,7%	1,5%	4,2% \$10.650,0 mil - faturamento

**QUADRO 20 - Modelo de indicadores - diretor regional**

Fonte: do autor

Percebe-se que, além dos KPIs globais, já aparecem outros KPIs específicos, como Horas Treinamento, Dias de Estoque, ISS (Qualidade) etc.

Esta diversificação de KPIs tem como principal objetivo a avaliação de desempenho de todos os colaboradores, assunto que será tratado com mais detalhes no tópico seguinte.

Foram detectadas ainda algumas medidas criadoras de valor, implantadas pela empresa nos últimos anos. Estas ações, conforme comentado pelo Controller da empresa têm sido realizadas de modo a melhorar os indicadores internos que norteiam a estratégia da empresa. Abaixo serão demonstradas brevemente cinco destas ações:

- a) adoção de regras e procedimentos para todos os fornecedores, principalmente no que tange ao Prazo Médio: em torno do ano 2000, visando uma melhoria no *Working Capital* da empresa, foi adotada uma política para todos os fornecedores, de forma a ter uma regularização dos cadastros e melhoria de performance. Um dos grandes benefícios apurados foi a redução de aproximadamente 10.000 fornecedores cadastrados para 4.000. Outra ação conjunta foi a mudança no prazo de pagamento pela empresa, que passou de diária para 1 vez na semana, o que acarretou um ganho de 2 dias no prazo de fornecedores;
- b) negociação com fornecedores de compras estratégicas: visando uma melhoria no resultado operacional, foram realizados diversos contratos estratégicos, buscando uma proteção contra as volatilidades dos preços no mercado;
- c) adoção de um manual de investimento (PID – Procedimento de Investimento e Desinvestimento): após a entrada do acionista inglês, foi implantado, na empresa, um manual com as regras para efetivação de um investimento. Neste modelo de Pedido de Investimento, são solicitadas as principais informações sobre o cliente e qual o tipo de investimento a ser realizado, e complementado com o CAPEX, formulário onde é verificada sua viabilidade, calculada por meio do ROCE e do DCF, conforme exemplo demonstrado no Anexo A. Desta forma, apesar de cada Diretor Regional ter uma verba de investimento, definida em

orçamento, conforme seu resultado, sua utilização está vinculada a sua viabilidade econômica;

- d) implantação do planejamento de cardápio: trata-se de um departamento onde são centralizadas todas as receitas e controle de estoque e custo dos restaurantes, realizados por meio de um planejamento mensal. Esta medida teve reflexo em vários KPIs da empresa, destacando-se: redução dos dias de estoque (*Working Capital*), devido ao controle das compras e planejamento; redução do custo da matéria-prima, devido principalmente a fato de se ter com antecedência o volume necessário de compras para um determinado período, proporcionando ao departamento de suprimentos um maior poder de negociação, tendo sido primordial nas negociações estratégicas com fornecedores;
- e) segmentação dos negócios: antes da entrada do acionista inglês, os negócios eram segregados por região, independente do segmento em que atuava. Atualmente, há uma segregação por segmento: indústrias, varejo, Saúde, *vending machines* e locais remotos; proporcionando uma visão mais clara da gestão de cada negócio, direcionando estratégias e ações específicas para cada mercado. Segundo comentado pelo Controller, ocorreu uma profissionalização da empresa no modo de atuar no mercado, e tem sido fundamental no crescimento de determinadas marcas, como, por exemplo, a do segmento de Varejo e Saúde.

Neste segundo ponto, a empresa também demonstra estar utilizando diversas práticas alinhadas ao modelo de GBV; e conforme verificado na análise da pesquisa, foi identificado, nas respostas da pesquisa realizada internamente, que pela percepção dos principais gestores estes indicadores têm tido uma participação importante nas tomadas de decisões.

- **Avaliação de Desempenho e Remuneração dos colaboradores integrados à criação de valor**

Em modelo de GBV, o comprometimento de todos os colaboradores, em todos os níveis hierárquicos, é fundamental. Portanto, é necessário que haja acompanhamentos e avaliações do desempenho dos gestores e colaboradores no



cumprimento dos KPIs escolhidos pela empresa, bem como que seja vinculada a esta avaliação um plano de remuneração (participação nos resultados obtidos), de forma que os colaboradores se sintam recompensados em trabalhar voltados à criação de valor.

A empresa possui ambas as ferramentas e, conforme análise dos resultados obtidos na pesquisa, teve um resultado positivo na visão dos pesquisados, demonstrando que estão satisfeitos sobre como são avaliados e que o PPR estimula a melhora de produtividade.

Segundo Pereira (1991), o modelo de avaliação de desempenho deve ter a capacidade de proporcionar julgamentos válidos e justos, ser concebido como instrumento de gestão, estar integrado ao processo de gestão, conter informações relevantes, possibilitar a comparabilidade entre objetivos e realizações, medidas de mensuração objetivas, compreender todas as áreas da empresa, critérios uniformes aceitos pelo grupo, ter expectativas realistas com efetivo controle, confiabilidade, flexibilidade, efeitos práticos, além de ser avaliado permanentemente.

A avaliação de desempenho dos colaboradores ocorre todo final de ano, meados de novembro, e tem a participação de todos os colaboradores da empresa.

Em contato com o departamento de RH corporativo, foram coletados os principais documentos utilizados para avaliação de desempenho dos colaboradores, que são assim divididos:

- a) diretores: Revisão da Avaliação de Desempenho & Plano de Desenvolvimento Pessoal (PAR);
- b) gerentes e Coordenadores: Revisão da Avaliação de Desempenho e Plano de Desenvolvimento de Carreira (PAR);
- c) demais colaboradores: Avaliação de Desempenho.

O modelo PAR é um processo que, além da avaliação de competências, fixa e avalia objetivos profissionais. Constituído de 5 fases:

- Fase 1 – Revisão das competências gerenciais: onde é informado o nível de competência que corresponda ao estágio atual.
- Fase 2 – Resultados Chaves: relacionam todos os objetivos definidos no ano anterior segundo os grupos: Objetivos específicos do setor,

Empregador Preferido, Excelência Operacional e Desempenho Financeiro. É avaliado o resultado alcançado e, se for julgado conveniente, comentários adicionais.

- Fase 3 – Principais objetivos para o próximo ano: a jornada do bom para excelente: visão do futuro, onde são relacionadas as principais metas do colaborador para o próximo ano, assim divididas:

#### Objetivos específicos do setor

Onde são informados 1 ou 2 objetivos relacionados à função cujo desempenho do colaborador venha a trazer resultados importantes para a empresa.

#### Empregador Preferido

Elencar ações que venham a aumentar o nível de satisfação do colaborador, melhorar seu nível de capacitação profissional e contribuir para a retenção dos melhores.

#### Excelência operacional

Principais planos de ações que aumentem a eficiência/ eficácia do setor. Melhoria nos processos, simplificação de fluxos de trabalho, aumento da produtividade, são objetivos que podem estar incluídos neste tema.

#### Desempenho financeiro

Trata-se do orçamento a ser cumprido, ou metas financeiras específicas do setor estabelecidas para o exercício como, por exemplo, custos a serem reduzidos.

Importante: os objetivos fixados ou critérios de medição desses fatores de avaliação devem ser considerados contendo, sempre que possível, metas numéricas ou quantificáveis.

- Fase 4 - Desenvolvimento de Carreira: tem como objetivo verificar o sentimento do colaborador quanto ao trabalho que realiza, suas ambições, suas queixas etc.
- Fase 5 – Evolução profissional possível: tem como objetivo discutir com o avaliado suas possibilidades de carreira e as condições necessárias para estas possibilidades.

O segundo modelo, utilizado para os demais colaboradores, tem preestabelecidas 8 competências para a avaliação, o líder pode acrescentar outras 2 novas competências se julgar conveniente.

São elas: Habilidade/ Conhecimento técnico e prático da função; Eficiência e eficácia; Orientado para cliente interno; Sinérgico/ Relações externas; Proatividade/ Iniciativa pessoal; Comprometimento com a empresa; Relações interpessoais e Adaptabilidade/ motivação para o trabalho, tendo como foco os eixos dos valores da empresa.

O modelo tem por finalidade também melhorar o desempenho do colaborador, assim o avaliador é instruído a discutir os pontos a melhorar com seu subordinado, bem como suas perspectivas profissionais na empresa.

No Anexo B estão exemplos dos três formulários utilizados. Com a finalidade de se demonstrar toda a abrangência de informações utilizadas para avaliar um colaborador, bem como as diferenças entre os formulários.

Nos modelos utilizados para avaliação de desempenho, fica clara a integração com os objetivos e metas desenhados no processo de gestão da empresa.

Outro ponto importante são as escolhas dos objetivos e metas, quantificadas pelos respectivos KPIs, e “cascateadas” de forma que as metas estabelecidas para a empresa sejam cumpridas.

O gerenciamento do desempenho das unidades é o processo de estabelecimento de metas de desempenho para cada unidade e da análise regular dos avanços em relação às metas, com o objetivo de que diferentes camadas da empresa trabalhem juntas em nome do melhor desempenho.

(COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002, p. 106)

Assim, as metas de desempenho de cada colaborador estão alinhadas com as metas do departamento que, conseqüentemente, estão alinhadas ao setor, este ao segmento, até o objetivo global da empresa. De forma que todos trabalhem focados num único objetivo.

No gerenciamento do desempenho individual encontram-se duas imperativas da criação de valor. Uma delas faz com que os

administradores pensem como proprietários, por meio da ligação de sua remuneração a formas de comportamento que criem valor para o acionista. A outra é a de que, em uma economia que se baseia cada vez mais no conhecimento, o talento administrativo é, em si, uma importante fonte de valor e, portanto, as empresas precisam atrair e reter o talento por meio da oferta de incentivos atraentes. Elas precisam de um processo que ligue o comportamento individual a atividades gerais criadoras de valor e de incentivos que motivem e recompensem o bom desempenho individual.

(COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002, p. 110)

Nesta citação de Copeland, Koller e Murrin, existe uma ligação entre o modelo de avaliação de desempenho e sua remuneração.

Neste ponto, a empresa tem um plano de participação no resultado totalmente vinculado à avaliação de desempenho, buscando, desta forma, que não apenas as metas estabelecidas para cada colaborador sejam cumpridas, mas que a empresa também cumpra seus objetivos.

Os principais objetivos, conforme contato com o coordenador de RH :

- aproximar e conquistar o comprometimento dos colaboradores aos objetivos da empresa;
- melhorar a comunicação entre empresa e colaboradores com a participação das lideranças;
- melhorar o clima organizacional e, em conseqüência, o nível de motivação dos colaboradores;
- reconhecer e remunerar o empenho dos colaboradores em promover a satisfação dos clientes, e pelo alcance dos compromissos financeiros.

Como pode ser verificado, os objetivos do PPR estão bem alinhados aos conceitos fundamentados do modelo de GBV.

O PPR na empresa é assim descrito: o Plano é extensível a todos os colaboradores efetivos, divididos nos seguintes grupos:

Grupo 1- Colaboradores operacionais;

Grupo 2- Gerentes de unidades;

Grupo 3- Gerentes de Operações, Diretores Regionais e de Setor;

Grupo 4- Colaboradores administrativos nos setores (*sector*);

Grupo 5- Diretores de Área/Diretores de Departamento e Gerentes de Departamento,

Grupo 6- Coordenadores de Departamento

Grupo 7 - Colaboradores Administrativos corporativos (Central);

As regras são estabelecidas e aprovadas pelo comitê diretivo da empresa, respeitando os acordos coletivos com o sindicato, que também participa da assinatura do fechamento das regras e procedimentos. Depois de aprovadas, as regras e procedimentos são divulgados a toda a empresa.

Dentre as metas chaves estão:

- o resultado global da empresa;
- o resultado do setor, segmento.

Para cálculo do PPR, após cumprimento das metas chaves, é dividido em duas partes;

- 70% Performance Coletiva: relacionadas às metas do setor, área, centro de responsabilidade, frente ao orçamento;
- 30% Performance individual: relacionadas à avaliação de desempenho individual.

Portanto, pode-se constatar que o PPR da empresa está atrelado a um sistema de avaliação de desempenho devidamente planejado, desenvolvido e implantado, e principalmente vinculado à estratégia da empresa. E, principalmente, que há uma total integração com o modelo de avaliação de desempenho, demonstrando que a empresa está bem alinhada aos conceitos da GBV, quando se trata de avaliação de desempenho e plano de remuneração.

- **O modelo deve estar claro para todos**

Em contato com a área de marketing corporativo, foi identificado que a empresa possui diversos meios de comunicação com os colaboradores: revistas, jornais eletrônicos etc., sendo que o principal chama-se “Integrada”, disponibilizada na intranet da empresa e que pode ser acessada por todos os colaboradores, sendo

esta utilizada para divulgação dos principais fatos relacionados à empresa, bem como sua missão, valores, organogramas das áreas etc.

Como verificado na pesquisa efetuada internamente, foram realizados diversos questionamentos sobre a divulgação pela empresa dos principais tópicos relacionados ao Modelo de Gestão da empresa, como por exemplo: missão da empresa, das medidas adotadas pela empresa voltadas à criação de valor, dos indicadores de desempenho utilizados na avaliação da empresa. E, segundo a percepção dos gestores pesquisados, houve bons percentuais de respostas que atestam que o modelo se apresenta de forma bastante clara aos colaboradores. Além disso, conforme a escala de inferência adotada, todas as questões abaixo apresentam respostas favoráveis.

No Quadro 21, foi realizado um pequeno resumo das principais respostas dos pesquisados.

<b>04) A missão da empresa é divulgada de forma clara e objetiva?</b>	Nº Func.	Partic.
(x) Sim	103	81,1%
<b>05) As metas da empresa são divulgadas de forma clara e objetiva?</b>	Nº Func.	Partic.
(x) Sim	110	86,6%
<b>07) Estas medidas são amplamente divulgadas a toda a empresa?</b>	Nº Func.	Partic.
(x) Sim	83	65,4%
<b>08) A empresa estimula a participação dos colaboradores no Planejamento Operacional da empresa (Plano de ação / Orçamento)?</b>	Nº Func.	Partic.
(x) Sim	81	63,8%
<b>14) Estes indicadores são divulgados a toda a empresa?</b>	Nº Func.	Partic.
(x) Apenas para as chefias	66	52,0%
(x) Sim	43	33,9%
<b>21) Qual seu entendimento sobre "Gestão baseada em valor"?</b>	Nº Func.	Partic.
(x) Média	73	57,5%
(x) Total	22	17,3%

**QUADRO 21 - Resumo de algumas respostas da pesquisa sobre comunicação interna**  
Fonte: do autor

#### 6.4.3 Conjunto de contribuições

Este tópico tem como objetivo demonstrar uma síntese das principais contribuições que a mudança de gestão na empresa e a implantação da GBV trouxeram às práticas de gestão da empresa, ocorridas após a entrada do acionista inglês que, desde 1998, vem adotando diversas práticas voltadas à criação de valor.

Estas contribuições foram identificadas quando da análise dos resultados da pesquisa interna, que demonstra a percepção dos principais gestores sobre as atuais práticas de gestão da empresa, e quando da análise comparativa entre as atuais práticas de gestão da empresa e os conceitos oriundos da GBV.

- Segmentação do mercado: antes da entrada do acionista inglês, os negócios eram segregados por região (Nordeste, Sul, São Paulo e Centro Oeste), independente do segmento em que se atuava. Atualmente, há uma segregação por segmento: Indústrias, Varejo, Saúde, *Vending Machines* e Locais Remotos, proporcionando uma visão mais clara da gestão de cada negócio, direcionando estratégias e ações específicas para cada mercado;
- Planejamento Estratégico e Operacional alinhado com o acionista: a empresa passou a ter uma definição de suas visões e valores, conforme determinado pelo acionista, e passou a atrelá-las às suas respectivas estratégias; além de implantar uma cultura de orçamento rígida, com o comprometimento de todos os colaboradores para alcançar as metas específicas de cada setor, de modo a cumprir as principais metas da empresa, de forma cascadeada;
- Identificação, mensuração e acompanhamento dos principais KPIs: a empresa passou a mensurar e acompanhar os KPIs representados nas suas visões: Melhor Serviço (*Great Service*), Melhor Resultado (*Great Results*) e Melhor Equipe (*Great People*), além de identificar direcionadores específicos para cada setor e área, mensurando e acompanhando estes KPIs mensalmente;
- Implantação de uma avaliação de desempenho, atrelada a um programa de participação nos lucros: foi implantado um sistema de avaliação de desempenho que abrangeu toda a empresa, atrelado a um plano de participação nos resultados. Teve, como principal premissa, o

cumprimento dos KPIs da empresa e de cada setor alinhados, portanto, com o planejamento estratégico da empresa;

- Implantação da ferramenta BSC, com o objetivo de integrar os principais KPIs da empresa: a empresa implantou a ferramenta do BSC alinhada ao modelo de gestão da empresa, integrando os principais KPIs e passando a divulgar mensalmente a performance da organização.
- Avaliação da performance da empresa baseada nos principais KPIs: anteriormente à entrada do acionista inglês, a empresa era avaliada basicamente pelo Lucro (PBIT). Atualmente, a empresa é avaliada pela performance dos principais KPIs, alinhados ao planejamento estratégico. Um dos KPIs que passou a fazer parte da avaliação da empresa foi o ROCE. Desta forma a empresa deixou de ter apenas a visão do lucro ou margem, e passou a disseminar a cultura do investimento no resultado;
- Adoção de uma Política de Investimento: após a entrada do acionista inglês, foi implantado, na empresa, um Manual com regras para efetivação de qualquer investimento. Assim, a verba de investimento, definida em orçamento, está vinculada à viabilidade econômica de cada segmento e setor (Diretoria), tendo como principal indicador o ROCE;
- Parceria com Fornecedores: visando uma melhoria no resultado e no relacionamento com os fornecedores, foram realizadas diversas ações pela área de suprimentos. Desde uma reestruturação interna, com regras e procedimentos rígidos no cadastramento dos fornecedores, até negociações de compras estratégicas, visando uma proteção contra as volatilidades dos preços no mercado;
- Maior foco no relacionamento com Clientes: foi implantada na empresa uma área chamada “Central de Relacionamento”, que tem como objetivo ser um canal direto com o cliente;
- Implantação da Centralização de Cardápios: implantação de um departamento onde são centralizadas todas as receitas e é feito o controle de estoque e custo dos restaurantes. Esta ação obteve ganhos em vários KPIs da empresa, destacando-se: redução dos dias de



estoque (*Working Capital*) e redução do custo da matéria-prima, além de um maior controle dos restaurantes administrados.

Estas contribuições demonstram que a empresa tem procurado adotar diversas práticas criadoras de valor, conforme orientações ou mesmo determinações do acionista inglês.

Identifica-se, nestas ações adotadas, o objetivo de ter suas metas e objetivos alinhados aos do acionista; melhorar o resultado da empresa atrelado ao nível de investimento necessário; identificar e acompanhar os principais fatores que afetam o resultado da empresa, através dos respectivos KPIs; buscar uma avaliação dos colaboradores que permita à empresa como um todo caminhar no mesmo sentido de atingir suas metas e ter um sistema de remuneração adicional que incentive o colaborador a atingir seus objetivos, todas alinhadas aos conceitos oriundos da GBV, conforme descrito no capítulo 2.

#### **6.4.4 Análise da necessidade de melhorias**

Este tópico tem como objetivo apresentar algumas necessidades de melhoria no atual processo de gestão da empresa, identificadas durante a análise dos resultados da pesquisa interna (questionário), de acordo com a percepção dos gestores da empresa.

- O setor administrativo teve pontuações abaixo dos demais quanto a conhecimento das metas e das ações da empresa voltadas à criação de valor, bem como teve os maiores percentuais que atestam que a empresa não estimula a participação do planejamento operacional. Além disso, 13,9% do setor administrativo indicaram que o indicador “satisfação do colaborador” tem pouca importância para induzir os

gestores na tomada de decisões, o que pode indicar uma certa insatisfação do setor administrativo.

- Foi constatado que grande parte dos pesquisados desconhece que há um monitoramento dos principais Direcionadores de Valor, levando a empresa à perda de oportunidades, por não divulgar de forma eficaz todos seus esforços na criação de valor para a empresa.
- O setor operacional teve pontuações abaixo dos demais quanto à percepção do ROCE como indicador gerador de valor e de sua importância tanto para a empresa quanto para o próprio setor operacional;
- Percebe-se, ainda, que apenas 17,3% do total dos pesquisados apresentaram um entendimento claro sobre o conceito de GBV (questão 21);
- No item 22 da pesquisa, de acordo com a escala de inferência, o item “Lucro residual ou Valor Econômico Agregado (EVA®)” foi considerado desfavorável à questão.
- De acordo com a escala de inferência, das cinco questões envolvendo a ferramenta do BSC, apenas a questão 28 teve uma resposta favorável, tendo as demais sido desfavoráveis, o que ressalta a preocupação com o treinamento da ferramenta na empresa.

A importância de a empresa ter uma comunicação eficaz e de o gestor conhecer o modelo de gestão da empresa, faz-se necessário para um melhor alinhamento com os conceitos oriundos da GBV, conforme visto no capítulo 2.

Welsch (1996) retrata a importância de a empresa comunicar de maneira clara os seus objetivos, de forma a todos trabalharem para atingir o mesmo objetivo. Kaplan e Norton (1997) afirmam que a implementação de uma estratégia apenas se inicia pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la; do mesmo modo, Assaf Neto (2003) comenta que o sucesso da implantação do conceito da GBV depende do envolvimento de todo o pessoal, assumindo as responsabilidades e os méritos determinados pelo modelo.

No mesmo contexto, May e Bryan (1999, p. 36) citam como um dos benefícios da GBV na empresa: “[...] criar uma linguagem e objetivo comum ao grupo, de forma a cascatear em toda a empresa.”

Todos os itens abordados neste tópico estão relacionados à importância dos gestores em conhecer todo o processo de gestão da empresa, incluindo os conceitos oriundos da GBV, os quais a empresa tem utilizado para implantar práticas criadoras de valor.

## 7 CONCLUSÕES

### 7.1 Conclusão

Esta dissertação abordou o tema da Gestão Baseada em Valor, através de uma pesquisa bibliográfica, objetivando a revisão teórica específica sobre o tema e dos principais indicadores a ele relacionados, complementada por um estudo de caso em uma empresa multinacional, do ramo de alimentação coletiva, que utiliza diversos conceitos da GBV no seu Modelo de Gestão.

A conclusão deste trabalho está vinculada à hipótese principal, e deve corroborá-la ou refutá-la. As conclusões estão limitadas à análise dos resultados obtidos conforme definido no objetivo principal: “Avaliar se as atuais práticas de gestão da empresa estão alinhadas aos conceitos da GBV descritas no presente trabalho”, além da avaliação dos resultados dos objetivos específicos.

Para fundamentar a conclusão do presente trabalho, primeiramente serão analisados os objetivos específicos:

a) analisar a percepção dos gestores sobre as atuais práticas de gestão da empresa, e avaliar se estão alinhadas aos conceitos da GBV.

Para análise deste objetivo específico, foram utilizadas as respostas do questionário (Pesquisa Interna), no qual foi possível obter a percepção dos gestores sobre as atuais práticas de gestão da empresa.

As questões 04 a 16 tiveram como objetivo identificar a percepção dos gestores se a empresa tem tomado ações voltadas ao modelo de GBV, se têm monitorado por meio de indicadores financeiros e não financeiros, se estes indicadores são divulgados a toda a empresa e se têm contribuído para a tomada de decisões atreladas ao conceito da GBV.

Segundo a percepção dos principais gestores, todas as respostas da pesquisa foram consideradas favoráveis às questões apresentadas, conforme premissa da escala de inferência e, através da coleta de dados, foi possível demonstrar diversos exemplos práticos coletados na empresa que atestam esta percepção, conforme demonstrado no tópico 6.4.1.

As questões de 17 a 24 têm como objetivo verificar qual a percepção dos principais gestores sobre qual indicador é considerado mais eficaz para avaliar o desempenho da empresa, sobre a importância do indicador ROCE e do modelo de gestão baseada em valor.

Na questão 17, o indicador ROCE foi eleito pela maioria, com 38,6%, além disso, quando avaliado separadamente, verifica-se que o indicador é considerado muito importante para a empresa. Apesar desta performance, o resultado está aquém do esperado, devido à adoção, pela empresa, de diversos conceitos da GBV, e a importância deste indicador na medição do valor para o acionista, frente aos demais indicadores apresentados.

Conforme premissa da escala de inferência, neste grupo, houve três respostas desfavoráveis, nos itens 21, 22 e 23 - estes itens tratam da percepção do gestor sobre o entendimento da GBV e sobre conceitos relacionados à GBV. Fica evidente, pelas respostas dos gestores, que há uma deficiência no entendimento dos conceitos oriundos da GBV.

As questões 25 a 29 têm como objetivo verificar a percepção dos colaboradores sobre a ferramenta BSC, adotada na empresa, e a integração dos principais KPIs integrados ao BSC.

De acordo com a escala de inferência, das cinco questões envolvendo a ferramenta do BSC, apenas a questão 28 teve uma resposta favorável, tendo as demais sido desfavoráveis, o que ressalta a preocupação com o treinamento da ferramenta na empresa.

Do total de todas as respostas possíveis, 50 no total, 43 foram consideradas favoráveis (86%) e 7 consideradas desfavoráveis (14%).

Pode-se concluir que, ao analisar a percepção dos gestores sobre as atuais práticas de gestão da empresa, estas estão alinhadas aos conceitos da GBV, apesar de haver alguns pontos a serem melhorados.

b) analisar comparativamente as práticas de gestão da empresa com os conceitos da Gestão Baseada em Valor:

Para análise deste objetivo específico, foi realizada uma análise crítica: dos conceitos apresentados sobre GBV no capítulo 2, e as principais práticas adotadas na empresa objeto do estudo de caso; e verificado se há uma forte correlação, isto é, se a empresa tem adotado práticas de gestão baseadas no modelo de GBV, apresentadas no tópico 6.4.2.

A análise comparativa teve como foco os quatro pontos apresentados no capítulo 2.

- Estabelecimento de Objetivos e Metas ligados ao valor: através da análise dos dados coletados, o processo de gestão da empresa encontra-se bem formatado e alinhado aos interesses dos acionistas.
- Identificar os Direcionadores de Valor (Value Drivers): os direcionadores de valor da empresa, objeto deste estudo, estão bem representados nas suas visões, e para cada segmento ou área específica são identificados Direcionadores de Valor específicos, e mensurados pelos respectivos KPIs. Neste segundo ponto, a empresa também demonstra estar utilizando diversas práticas alinhadas ao modelo de GBV.
- Avaliação de desempenho e Remuneração dos Colaboradores integradas à criação de valor: a empresa possui ambas as ferramentas. A avaliação de desempenho está alinhada com as metas de cada departamento até o objetivo global da empresa, de forma que todos trabalhem focados num único objetivo. O PPR da empresa está atrelado ao sistema de avaliação de desempenho e principalmente vinculado à estratégia da empresa.
- O modelo deve estar claro para todos: conforme verificado na pesquisa realizada internamente, foram efetuados diversos questionamentos sobre a divulgação pela empresa dos principais tópicos relacionados ao Modelo de Gestão

da empresa e, segundo a percepção dos gestores pesquisados, conforme a escala de inferência adotada, todas as questões apresentam respostas favoráveis.

c) avaliar se a implantação de uma GBV trouxe contribuições às práticas de gestão da empresa.

Desde 1998, quando o grupo inglês assumiu a gestão do negócio no Brasil, a empresa tem implantado diversas medidas dentro dos conceitos da GBV.

Conforme demonstrado no tópico 6.4.3., foram identificadas diversas contribuições que a mudança de gestão e a implantação da GBV trouxeram às práticas de gestão da empresa.

- Segmentação do mercado;
- Planejamento Estratégico e Operacional alinhado com o acionista;
- Identificação, mensuração e acompanhamento dos principais KPIs;
- Implantação de uma avaliação de desempenho, atrelada a um programa de participação nos lucros;
- Implantação da ferramenta BSC, com o objetivo de integrar os principais KPIs da empresa;
- Avaliação da performance da empresa baseado nos principais KPIs;
- Adoção de uma Política de Investimento;
- Parceria com Fornecedores;
- Maior foco no relacionamento com Clientes;
- Implantação da Centralização de Cardápios.

Desta forma, o objetivo principal de “Avaliar se as atuais práticas de gestão da empresa estão alinhadas aos conceitos da GBV descritas no presente trabalho” foi atingido.

De acordo com os resultados apresentados nos objetivos específicos da pesquisa, pode-se concluir que a Hipótese Principal “As atuais práticas de gestão da empresa estão alinhadas aos conceitos da GBV, segundo a percepção dos gestores e por meio de uma análise crítica das atuais práticas de gestão da empresa”, foi corroborada pelo presente trabalho de pesquisa.

Apesar de o resultado da pesquisa estar limitado à empresa objeto do estudo de caso, pode servir de apoio e análise para outras empresas.

## **7.2 Sugestões para futuras pesquisas**

Algumas sugestões para futuras pesquisas, envolvendo a Gestão Baseada em Valor, podem ser apresentadas:

- pesquisar em outras empresas, de qualquer ramo de atividade, o uso dos conceitos da GBV e se este tem melhorado seu desempenho;
- desenvolver um Modelo de Gestão, completo e de fácil assimilação e aplicação, utilizando os conceitos da GBV;
- verificar o grau de conhecimento sobre o modelo de GBV e interesse na utilização na sua organização.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 343-355.

ARAUJO, Adriana Maria Procópio de; ASSAF NETO, Alexandre. A contabilidade tradicional e a contabilidade baseada em valor. **Revista Contabilidade & Finanças USP**, São Paulo, n. 33, p. 16-32, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre. **A contabilidade e a gestão baseada em valor** São Paulo, 1999. (Texto para Discussão da FEA-RP/USP). Disponível em: <<http://www.cpq.fearp.usp.br/html/cont/indice.html>>. Acesso em: 24 maio 2004.

\_\_\_\_\_. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE REFEIÇÕES COLETIVAS - ABERC. Disponível em: <<http://www.aberc.com.br>>. Acesso em: 20 out. 2004.

BARROS, Adilson *et al.* Medidas de desempenho e relações com a estratégia empresarial: uma reinterpretação de indicadores recentemente propostos. In: ENCONTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2., 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FECAP, 2002. 1 CD-ROM.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.

BRAGA, Roberto *et al.* Uma proposta para a análise integrada da liquidez das empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

BRASIL, Haroldo Guimarães. **Avaliação moderna de investimentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CASSARRO, A. C. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Avaliação de empresas “Valuation”**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

CRUZ, Rozany Ipaves. **Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para a gestão econômica**. 1991. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.

DAMODARAN, Aswath. **Avaliação de investimentos: ferramentas e técnicas para determinação do valor de qualquer ativo**. São Paulo: Atlas, 1999.

DICIONÁRIO LAROUSSE ilustrado da Língua Portuguesa. São Paulo: Larousse do Brasil, 2004.

DUCATI, Erves; VILELA, Ednaldo Souza. A participação nos lucros ou resultados e a avaliação de desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DE ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

EHRBAR, Al. **EVA: valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FRANCIS, G; MINCHINGTON, C. Regulating shareholder value: a case study of the introduction of value-based measures in a water company. **British Journal of Management**, Oxford, v. 13, p. 233-248, Sep. 2002.

FREZATTI, Fábio. **Gestão de valor na empresa: uma abordagem abrangente do valuation a partir da contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2003.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira essencial**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. 1989. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

IB REFEIÇÕES COLETIVAS. Disponível em:  
<<http://www.ibrefeições.com.br/PAT.htm>>. Acesso em: 19 out. 2004.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – IFAC. **International Management Accounting Practice Statement**: management accounting concepts. Relatório revisado de março 1998. p. 4.

ISCALABRIN, Idiomir; ALVES, Tiago W. Os indicadores contábeis podem prever a geração e valor? In: ENCONTRO NACIONAL DE ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos; PEREIRA, Elias. **Dicionário de termos de contabilidade**. Colaboração Valmor Slomski. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KASSAI, José Roberto. **Retorno de investimento**: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Conciliação entre TIR e ROI: uma abordagem matemática e contábil do retorno do investimento. **Caderno de Estudos**, São Paulo, n. 14, p. x-x, jul./dez. 1996.

KASSAI, José Roberto; RICCIO, Edson Luiz. Lucro Gasoso. Uma interpretação do velho EVA®. In: ENCONTRO NACIONAL DE ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

LUCENTINI, José Carlos. **Uma contribuição para avaliação do passivo contingencial em empresas de prestação de serviços de alimentação**: um estudo de caso. 2002. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) - Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, São Paulo, 2002.

LYRA, Ricardo Luiz Wust Corrêa de. **Uma contribuição à mensuração do resultado econômico da decisão de investimento em qualidade em empresas de serviços contábeis**: uma abordagem da gestão econômica. 2003. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARONI NETO, Ricardo. Algumas considerações sobre as características do Economic Value Added – EVA. **Revista Álvares Penteado**, São Paulo, v. 3, n. 7, p. 81-101, dez. 2001a.

\_\_\_\_\_. **Análise comparativa entre modelos de mensuração de resultados**: uma abordagem teórica sobre os fatores do ambiente econômico. 2001. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) - Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, São Paulo, 2001b.

MARTIN, John D.; PETTY, J. Willian. **Value based management**. Boston: Harvard Business School, 2000.

MARTINS, Eliseu. Avaliação de empresas: da mensuração contábil a econômica. **Caderno de Estudos**, São Paulo, n. 13, p. x-x, jul./dez. 2000.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Avaliação de empresas**: da mensuração contábil a econômica. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**. 5. ed. Atlas: São Paulo, 1998.

MAY, Margaret; BRYAN, Tony. Value based management at British Aerospace. **Management Accounting**: Magazine for Chartered Management Accountants. London, v. 77, n. 11, p. 36-37, Dec. 1999.

NASCIMENTO, Auster Moreira. **Uma contribuição para o estudo dos custos de oportunidade**. 1998. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

NEIVA, Raimundo Alelaf. **Valor de mercado da empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva; PEREIRA, Carlos Alberto. Preço de transferência: uma aplicação do conceito do custo de oportunidade. In: CATELLI,

Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 388-400.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Plínio. **Associação Brasileira de Refeições Coletivas – ABERC**. Disponível em: <<http://www.aberc.com.br>>. Acesso em: 20 out. 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. O papel da contabilidade gerencial no processo empresarial de criação de valor. **Caderno de Estudos**, São Paulo, n. 21, p. 42 - 56, maio/ago. 1999.

\_\_\_\_\_. **Controladoria estratégica e operacional, conceitos, estruturas e aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PANORAMA SETORIAL. *Análise Setorial*. O Mercado de Refeições. São Paulo: Gazeta Mercantil, 2000.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Avaliação de desempenho**: um enfoque de gestão econômica. 1992. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

\_\_\_\_\_. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenho para gestão econômica**. 1991. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.

\_\_\_\_\_. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 35-80.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RANGEL, Luciene Laurett; TEIXEIRA, Aridelmo José Campanharo. O conservadorismo contábil e o valor de mercado. ENCONTRO NACIONAL DE

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

RAPPAPORT, Alfred. **Gerando valor para o acionista**. São Paulo: Atlas, 2001.

ROSSETI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

RUTHERFORD, Brian A. Design and implementation of return on capital employed performance indicators within a trading regime the case of executive agencies. **Financial Accountability & Management**, Oxford, v. 18 Issue 1, p. 29-73, Feb. 2002.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. rev. e ampl. de acordo com a ABNT. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

VAN HORNE, James C. **Financial management and policy**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

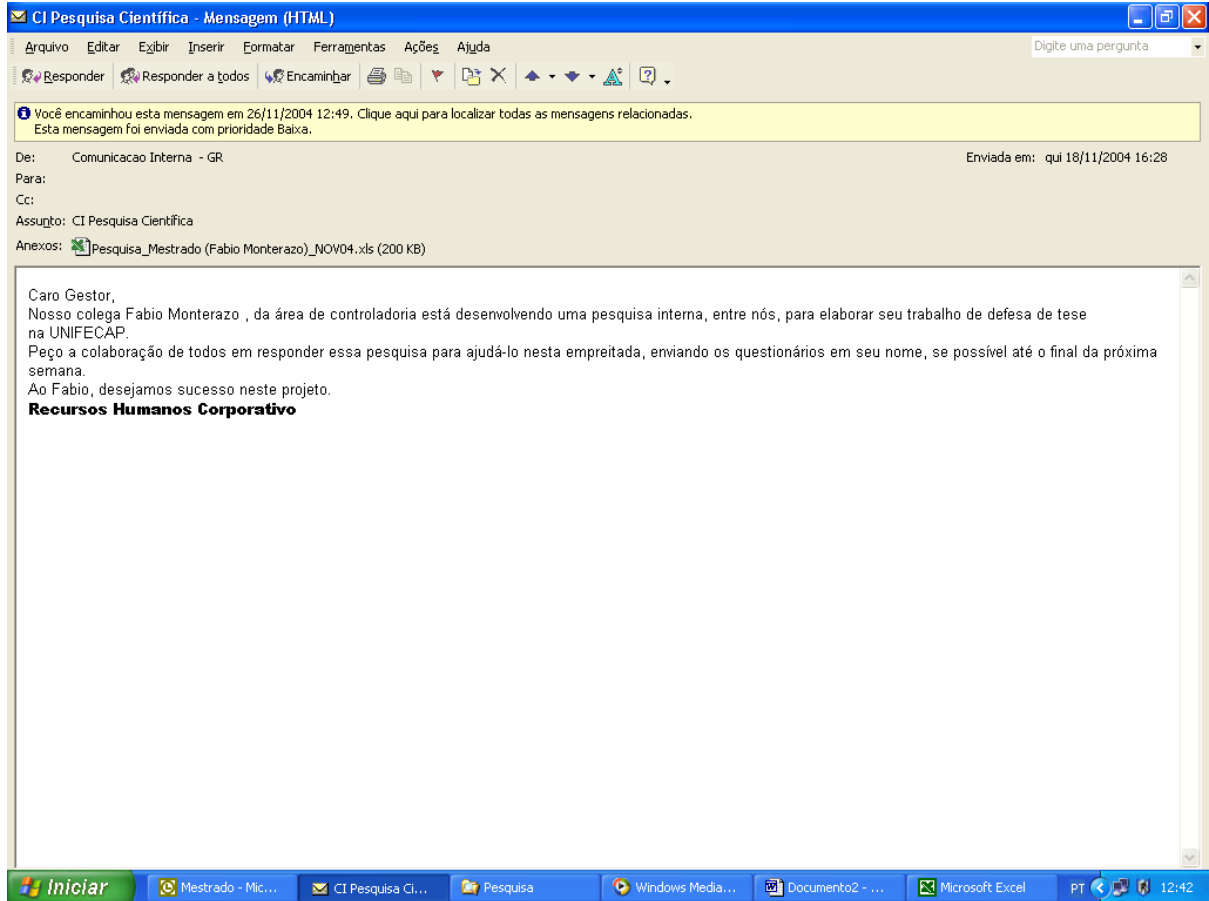
WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

YEGGE, Wilbur M. **A basic guide for valuing a company**. New York: Wiley, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEPPELINI, Paulo Dragaud. **Análise do modelo de mensuração EVA® - Economic Value Added para atender aos requisitos do conceito de lucro econômico**. 2003. Dissertação (Mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, São Paulo, 2003.

## APÊNDICE A - CARTA APRESENTAÇÃO ENVIADA PELA EMPRESA



## APÊNDICE B - MODELO DE CARTA ENVIADA AOS COLABORADORES



PARA INICIAR A PESQUISA, CLICAR AQUI  
OU  
NA PLANILHA AO LADO (PESQUISA)

Prezado senhor(a):

Estou realizando uma pesquisa como parte integrante da minha Dissertação de Mestrado, no curso de Controladoria e Contabilidade Estratégica, ministrado pela UNIFECAP - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.

A UNIFECAP é uma instituição de ensino com mais de um século de experiência na formação de profissionais para a gestão. O mestrado acadêmico em Controladoria e Contabilidade Estratégica é uma pós-graduação com o intuito de criar pesquisadores para solucionar e entender os problemas e ambientes pelos quais vivem as organizações.

Esta pesquisa objetiva contribuir ao estudo do Modelo de Gestão Baseada em Valor (GBV), realizando um estudo de caso em uma empresa multinacional. Para tal, peço a sua colaboração, no sentido de preencher o questionário a seguir, o que deve durar aproximadamente de 15 a 25 minutos

**É importante enfatizar que é ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIAL, sendo estes dados de uso restrito a esta pesquisa.**

**Agradeço desde já a sua colaboração!!**

Atenciosamente,

**Fabio Monterazo Silva**

Mestrando em Controladoria e Contabilidade Estratégica - UNIFECAP

Tel. 11 9144.6944 E-Mail: monterazo@msn.com / fmonterazo@gr.com.br

Prof. Dr. Cláudio Parisi.

Orientador - UNIFECAP.



## APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO

**ASSINALAR COM "X" => APENAS UMA ALTERNATIVA POR QUESTÃO.**

**01) Assinalar a sua área ou cargo, na empresa.**

<input type="checkbox"/>	DIRETOR GERAL E DE ÁREA	<input type="checkbox"/>	DIRETOR REGIONAL
<input type="checkbox"/>	CONTROLADORIA	<input type="checkbox"/>	GERENTE OPERAÇÕES
<input type="checkbox"/>	ADM. FINANCEIRO/INFORMÁTICA/JURÍDICO	<input type="checkbox"/>	COMERCIAL / MKT
<input type="checkbox"/>	SUPRIMENTOS / GESTÃO CENTRALIZADA	<input type="checkbox"/>	RH / QUALIDADE

**02) Qual sua formação acadêmica?**

<input type="checkbox"/>	Primeiro grau completo (ou em processo)
<input type="checkbox"/>	Segundo grau completo (ou em processo)
<input type="checkbox"/>	Graduado (ou em processo)
<input type="checkbox"/>	Pós-Graduado (ou em processo)
<input type="checkbox"/>	Mestrado (ou em processo)

**03) Há quantos anos está na empresa?**

<input type="checkbox"/>	menos de 1 ano
<input type="checkbox"/>	de a 1 a 3 anos
<input type="checkbox"/>	de 4 a 6 anos
<input type="checkbox"/>	de 7 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	mais de 11 anos

**04) A missão da empresa é divulgada de forma clara e objetiva?**

<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Pouco divulgadas
<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Desconheço

**05) As metas da empresa são divulgadas de forma clara e objetiva?**

<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Pouco
<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Desconheço

**06) Ao longo dos últimos anos, a empresa tem tomado medidas para que se tenha uma gestão voltada a criar valor a empresa?**

- Não
- Poucas
- Algumas
- Varias
- Desconheço

**07) Estas medidas são amplamente divulgadas a toda a empresa?**

- Não
- Pouco divulgadas
- Sim
- Desconheço

**08) A empresa estimula a participação dos colaboradores no Planejamento Operacional da empresa (Plano de ação / Orçamento)?**

- Não
- Pouco
- Médio
- Sim

**09) A forma como a empresa avalia seu desempenho é adequado?**

(Induz o gestor a melhorar o desempenho financeiro da empresa).

- Não
- Indiferente
- Sim
- Desconheço

**10) O PPR, implantado na empresa, motiva o colaborador a uma melhora de produtividade?**

- Não
- Indiferente
- Sim
- Desconheço

11) Qual é a importância dos indicadores de GBV (Gestão baseada em valor) para a induzir os gestores a tomada das decisões (ações) abaixo? 186

**11.01 - Satisfação do Cliente e/ou Consumidor: Ações realizadas pela empresa com foco no atendimento eficaz ao cliente.**

Muito importante     Importante     Pouco Importante     Sem importância

**11.02 - Rapidez no atendimento ao cliente: Ações voltadas a manter um canal aberto com o cliente, e de rápida comunicação.**

Muito importante     Importante     Pouco Importante     Sem importância

**11.03 - Retenção de Clientes: Adoção de políticas internas focadas na retenção de clientes.**

Muito importante     Importante     Pouco Importante     Sem importância

**11.04 - Satisfação do Colaborador: Práticas e políticas que visam atender as necessidades do colaborador, como por exemplo: Plano de Carreira, treinamento.**

Muito importante     Importante     Pouco Importante     Sem importância

**11.05 - Qualidade: Regras e procedimentos visando a manutenção de produtos de qualidade.**

Muito importante     Importante     Pouco Importante     Sem importância

**11.06 - Parceria com fornecedores: Políticas e práticas para manutenção do relacionamento com os fornecedores.**

Muito importante     Importante     Pouco Importante     Sem importância

**11.07 - Compras estratégicas com fornecedores: Visando a manutenção dos custos das mercadorias.**

Muito importante     Importante     Pouco Importante     Sem importância

**11.08 - Preços de vendas competitivos: Proteção contra inflação, visando à manutenção da rentabilidade contratual.**

Muito importante     Importante     Pouco Importante     Sem importância

**11.09 - Crescimento das vendas: Metas de crescimento em novos mercados; Metas agressivas de crescimento comercial.**

Muito importante     Importante     Pouco Importante     Sem importância

**11.10 - Prazos de pagamento e recebimento: Estabelecimento de Políticas de negociação dos prazos médios de cliente e fornecedores, visando um ganho no capital de giro.**

Muito importante     Importante     Pouco Importante     Sem importância

**11.11 - Dias de estoque: Gerenciamento dos estoques visando uma redução de investimentos no capital de giro.**

Muito importante     Importante     Pouco Importante     Sem importância

**11.12 - Política de Investimentos: Adoção de políticas e procedimentos internos para seleção dos melhores investimentos, que agreguem valor a empresa.**

Muito importante     Importante     Pouco Importante     Sem importância

**12) Para os itens marcados acima, a empresa tem monitorado seu desempenho através de algum indicador ou medida específica de acompanhamento?**

- Não
- Apenas os financeiros
- Alguns itens
- Todos
- Desconheço

**13) Quais indicadores são utilizados para avaliar o desempenho da empresa?**

**(Pode marcar mais de uma alternativa)**

- Lucro líquido
- Margem operacional (% Lucro sobre as vendas)
- ROCE
- Working Capital (Capital de Giro)
- Satisfação do Cliente e do Consumidor
- Satisfação dos colaboradores
- Retenção de Contratos (Clientes)
- Turn Over
- Crescimento das vendas
- Ganho de novos contratos (Crescimento Comercial)
- Desconheço quaisquer ferramentas

14) Estes indicadores são divulgados a toda a empresa?

- Não
- Apenas para as chefias
- Sim
- desconheço

15) Qual a eficácia desses indicadores no apoio a tomada de decisões?

- Nenhuma
- Pouca
- Razoável
- Bastante

16) Estes indicadores têm participação efetiva na melhoria do resultado financeiro da empresa?

- Não
- Pouco
- Razoável
- Bastante

17) Qual indicador você acha mais eficaz para avaliar o desempenho da empresa?

(Marcar apenas uma alternativa)

- Lucro líquido
- Margem operacional (% Lucro sobre as vendas)
- ROCE
- Working Capital (Capital de Giro)
- Satisfação do Cliente e do Consumidor
- Satisfação dos colaboradores
- Retenção de Contratos (Clientes)
- Turn Over
- Crescimento das vendas
- Ganho de novos contratos (Crescimento Comercial)
- Desconheço quaisquer ferramentas

18) Qual a importância do indicador ROCE para a empresa?

- Nenhuma
- Pouca
- Razoável
- Muita

19) Qual a importância do indicador ROCE na gestão do resultado operacional?

- Nenhuma
- Pouca
- Razoável
- Muita

20) Qual a importância do indicador ROCE na avaliação de novos investimentos?

- Nenhuma
- Pouca
- Razoável
- Muita

21) Qual seu entendimento sobre "Gestão baseada em valor"?

- Nenhuma
- Pouca
- Média
- Total

22) Quais dos itens abaixo, você tem pouco domínio ou desconhece o conceito?

**(Pode marcar mais de uma alternativa)**

- Lucro residual ou Valor Econômico Agregado (EVA)
- Custo de oportunidade
- Retorno sobre capital investido
- Agregar valor para o acionista
- Desconheço todos

23) De alguma forma, a empresa tem divulgado informações sobre os itens acima?

- Não
- Apenas alguns desses itens
- Sim
- Desconheço

24) Suas metas de desempenho são direcionadas a criar valor para a empresa?

- Não
- Não tenho certeza
- Sim
- Desconheço

25) Qual seu grau de conhecimento sobre a ferramenta de gestão "Balanced Scorecard" (BSC)?

- Nenhum
- Pouco
- Razoável
- Muito

26) Qual sua avaliação do treinamento dado para entendimento do BSC?

- Não houve treinamento
- Deficiente
- Pouco treinamento
- Razoável
- Excelente

27) O BSC têm contribuído para você ter uma visão mais ampla dos negócios da empresa?

- Não
- Pouco
- Razoável
- Bastante



**28) O uso dos indicadores de desempenho voltados à criação de valor (GBV), são mais eficazes integrados ao Balanced Scorecard, do que quando visto isoladamente?**

- Sim
- Não
- Desconheço

**29) Estes indicadores de valor (GBV), integrados ao BSC, têm contribuído efetivamente para o gestor tomar decisões eficazes, melhorando o desempenho financeiro da empresa?**

- Não
- Pouco
- Razoável
- Bastante

**APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO  
RESUMO DAS ESCALAS DE INFERÊNCIA**

Escala de Inferência => Grupo A (+50% => Afirmativa)				
		Total		
<b>04)</b>	<b>A missão da empresa é divulgada de forma clara e objetiva?</b>	Nº Func.	Partic.	
( x )	Sim	103	81,1%	▶ Favorável
<b>05)</b>	<b>As metas da empresa são divulgadas de forma clara e objetiva?</b>	Nº Func.	Partic.	
( x )	Sim	110	86,6%	▶ Favorável
<b>07)</b>	<b>Estas medidas são amplamente divulgadas a toda a empresa?</b>	Nº Func.	Partic.	
( x )	Sim	83	65,4%	▶ Favorável
<b>09)</b>	<b>A forma como a empresa avalia seu desempenho é adequado?</b>	Nº Func.	Partic.	
( x )	Sim	102	80,3%	▶ Favorável
<b>10)</b>	<b>O PPR, implantado na empresa, motiva o colaborador a uma melhora de produtividade?</b>	Nº Func.	Partic.	
( x )	Sim	107	84,3%	▶ Favorável
<b>24)</b>	<b>Suas metas de desempenho são direcionadas a criar valor para a empresa?</b>	Nº Func.	Partic.	
( x )	Sim	114	89,8%	▶ Favorável
<b>28)</b>	<b>O uso dos indicadores de desempenho voltados à criação de valor (GBV), são mais eficazes integrados ao Balanced Scorecard, do que quando visto isoladamente?</b>	Nº Func.	Partic.	
( x )	Sim	81	63,8%	▶ Favorável

<b>Escala de Inferência =&gt; Grupo B (+80% =&gt; Somatório das principais alternativas)</b>		
		<b>Total</b>
<b>06) Ao longo dos últimos anos, a empresa tem tomado medidas para que se tenha uma gestão voltada a criar valor a empresa?</b> ( x ) Varias ( x ) Algumas	Nº Func.	Partic.
	63	49,6%
	51	40,2%
	114	89,8%
<b>08) A empresa estimula a participação dos colaboradores no Planejamento Operacional da empresa (Plano de ação / Orçamento)?</b> ( x ) Sim ( x ) Médio	Nº Func.	Partic.
	81	63,8%
	29	22,8%
	110	86,6%
<b>11) Qual é a importância dos indicadores de GBV (Gestão baseada em valor) para a induzir os gestores a tomada das decisões (ações) abaixo?</b>		
		<b>Total</b>
<b>11.01 - Satisfação do Cliente e/ou Consumidor: Ações realizadas pela empresa com foco no atendimento eficaz ao cliente.</b> ( x ) Muito importante ( x ) Importante	Nº Func.	Partic.
	88	69,3%
	34	26,8%
	122	96,1%
<b>11.02 - Rapidez no atendimento ao cliente: Ações voltadas a manter um canal aberto com o cliente, e de rápida comunicação.</b> ( x ) Muito importante ( x ) Importante	Nº Func.	Partic.
	89	70,1%
	34	26,8%
	123	96,9%
<b>11.03 - Retenção de Clientes: Adoção de políticas internas focadas na retenção de clientes.</b> ( x ) Muito importante ( x ) Importante	Nº Func.	Partic.
	88	69,3%
	31	24,4%
	119	93,7%

<b>Escala de Inferência =&gt; Grupo B (+80% =&gt; Somatório das principais alternativas)</b>			
		<b>Total</b>	
<b>11.04 - Satisfação do Colaborador: Práticas e políticas que visam atender as necessidades do colaborador, como por exemplo: Plano de Carreira, treinamento.</b> <input checked="" type="checkbox"/> Muito importante <input checked="" type="checkbox"/> Importante	Nº Func.	Partic.	
	83	65,4%	
	29	22,8%	
	<b>112</b>	<b>88,2%</b>	<b>▶ Favorável</b>
<b>11.05 - Qualidade: Regras e procedimentos visando a manutenção de produtos de qualidade.</b> <input checked="" type="checkbox"/> Muito importante <input checked="" type="checkbox"/> Importante	Nº Func.	Partic.	
	77	60,6%	
	47	37,0%	
	<b>124</b>	<b>97,6%</b>	<b>▶ Favorável</b>
<b>11.06 - Parceria com fornecedores: Políticas e práticas para manutenção do relacionamento com os fornecedores.</b> <input checked="" type="checkbox"/> Importante <input checked="" type="checkbox"/> Muito importante	Nº Func.	Partic.	
	62	48,8%	
	60	47,2%	
	<b>122</b>	<b>96,1%</b>	<b>▶ Favorável</b>
<b>11.07 - Compras estratégicas com fornecedores: Visando a manutenção dos custos das mercadorias.</b> <input checked="" type="checkbox"/> Muito importante <input checked="" type="checkbox"/> Importante	Nº Func.	Partic.	
	90	70,9%	
	31	24,4%	
	<b>121</b>	<b>95,3%</b>	<b>▶ Favorável</b>
<b>11.08 - Preços de vendas competitivos: Proteção contra inflação, visando à manutenção da rentabilidade contratual.</b> <input checked="" type="checkbox"/> Muito importante <input checked="" type="checkbox"/> Importante	Nº Func.	Partic.	
	92	72,4%	
	30	23,6%	
	<b>122</b>	<b>96,1%</b>	<b>▶ Favorável</b>
<b>11.09 - Crescimento das vendas: Metas de crescimento em novos mercados; Metas agressivas de crescimento comercial.</b> <input checked="" type="checkbox"/> Muito importante <input checked="" type="checkbox"/> Importante	Nº Func.	Partic.	
	65	51,2%	
	58	45,7%	
	<b>123</b>	<b>96,9%</b>	<b>▶ Favorável</b>

Escala de Inferência => Grupo B (+80% => Somatório das principais alternativas)			
		Total	
<b>11.10 - Prazos de pagamento e recebimento: Estabelecimento de Políticas de negociação dos prazos médios de cliente e fornecedores, visando um ganho no capital de giro.</b> <input checked="" type="checkbox"/> Muito importante <input checked="" type="checkbox"/> Importante	Nº Func.	Partic.	
	81	63,8%	
	44	34,6%	
	125	98,4%	▶ Favorável
<b>11.11 - Dias de estoque: Gerenciamento dos estoques visando uma redução de investimentos no capital de giro.</b> <input checked="" type="checkbox"/> Muito importante <input checked="" type="checkbox"/> Importante	Nº Func.	Partic.	
	78	61,4%	
	48	37,8%	
	126	99,2%	▶ Favorável
<b>11.12 - Política de Investimentos: Adoção de políticas e procedimentos internos para seleção dos melhores investimentos, que agreguem valor a empresa.</b> <input checked="" type="checkbox"/> Muito importante <input checked="" type="checkbox"/> Importante	Nº Func.	Partic.	
	62	48,8%	
	58	45,7%	
	120	94,5%	▶ Favorável
<b>12) Para os itens marcados acima, a empresa tem monitorado seu desempenho através de algum indicador ou medida específica de acompanhamento?</b> <input checked="" type="checkbox"/> Alguns itens <input checked="" type="checkbox"/> Todos	Nº Func.	Partic.	
	61	48,0%	
	56	44,1%	
	117	92,1%	▶ Favorável
<b>14) Estes indicadores são divulgados a toda a empresa?</b> <input checked="" type="checkbox"/> Apenas para as chefias <input checked="" type="checkbox"/> Sim	Nº Func.	Partic.	
	66	52,0%	
	43	33,9%	
	109	85,8%	▶ Favorável
<b>15) Qual a eficácia desses indicadores no apoio a tomada de decisões?</b> <input checked="" type="checkbox"/> Bastante <input checked="" type="checkbox"/> Razoável	Nº Func.	Partic.	
	95	74,8%	
	25	19,7%	
	120	94,5%	▶ Favorável

Escala de Inferência => Grupo B (+80% => Somatório das principais alternativas)			
		Total	
<b>16) Estes indicadores têm participação efetiva na melhoria do resultado financeiro da empresa?</b> ( x ) Bastante ( x ) Razoável	Nº Func.	Partic.	
	97	76,4%	
	26	20,5%	
	123	96,9%	▶ Favorável
<b>18) Qual a importância do indicador ROCE para a empresa?</b> ( x ) Muita ( x ) Razoável	Nº Func.	Partic.	
	99	78,0%	
	23	18,1%	
	122	96,1%	▶ Favorável
<b>19) Qual a importância do indicador ROCE na gestão do resultado operacional?</b> ( x ) Muita ( x ) Razoável	Nº Func.	Partic.	
	70	55,1%	
	39	30,7%	
	109	85,8%	▶ Favorável
<b>20) Qual a importância do indicador ROCE na avaliação de novos investimentos?</b> ( x ) Muita ( x ) Razoável	Nº Func.	Partic.	
	111	87,4%	
	12	9,4%	
	123	96,9%	▶ Favorável
<b>21) Qual seu entendimento sobre "Gestão baseada em valor"?</b> ( x ) Média ( x ) Total	Nº Func.	Partic.	
	73	57,5%	
	22	17,3%	
	95	74,8%	▶ Desfavorável
<b>23) De alguma forma, a empresa tem divulgado informações sobre os itens acima?</b> ( x ) Apenas alguns desses itens ( x ) Sim	Nº Func.	Partic.	
	62	48,8%	
	38	29,9%	
	100	78,7%	▶ Desfavorável
<b>25) Qual seu grau de conhecimento sobre a ferramenta de gestão "Balanced Scorecard" (BSC)?</b> ( x ) Razoável ( x ) Muito	Nº Func.	Partic.	
	71	55,9%	
	26	20,5%	
	97	76,4%	▶ Desfavorável

Escala de Inferência => Grupo B (+80% => Somatório das principais alternativas)			
		Total	
<b>26) Qual sua avaliação do treinamento dado para entendimento do BSC?</b> <input type="checkbox"/> Razoável <input checked="" type="checkbox"/> Excelente	Nº Func.	Partic.	
	37	29,1%	
	11	8,7%	
	48	37,8%	▶ Desfavorável
<b>27) O BSC têm contribuído para você ter uma visão mais ampla dos negócios da empresa?</b> <input type="checkbox"/> Razoável <input checked="" type="checkbox"/> Bastante	Nº Func.	Partic.	
	45	35,4%	
	43	33,9%	
	88	69,3%	▶ Desfavorável
<b>29) Estes indicadores de valor (GBV), integrados ao BSC, têm contribuído efetivamente para o gestor tomar decisões eficazes, melhorando o desempenho financeiro da empresa?</b> <input type="checkbox"/> Bastante <input checked="" type="checkbox"/> Razoável	Nº Func.	Partic.	
	43	33,9%	
	37	29,1%	
	80	63,0%	▶ Desfavorável



Escala de Inferência => Grupo C (Acima de 50%)				
		Total		
13)	Quais indicadores são utilizados para avaliar o desempenho da empresa?	Nº (x)	Partic.	
	<b>(Pode marcar mais de uma alternativa)</b>			
( x )	Satisfação do Cliente e do Consumidor	111	87,4%	} Favorável
( x )	Working Capital (Capital de Giro)	107	84,3%	
( x )	Margem operacional (% Lucro sobre as vendas)	106	83,5%	
( x )	Satisfação dos colaboradores	105	82,7%	
( x )	Retenção de Contratos (Clientes)	105	82,7%	
( x )	ROCE	98	77,2%	
( x )	Lucro Líquido	96	75,6%	
( x )	Ganho de novos contratos (Crescimento Comercial)	89	70,1%	
( x )	Turn Over	84	66,1%	
( x )	Crescimento das vendas	81	63,8%	

Escala de Inferência => Grupo D (ROCE, maior % de votação)				
		Total		
17)	Qual indicador você acha mais eficaz para avaliar o desempenho da empresa?	Nº Func.	Partic.	
( x )	ROCE	49	38,6%	▶ Favorável

Escala de Inferência => Grupo E (Abaixo de 50%)				
		Total		
22)	Quais dos itens abaixo, você tem pouco domínio ou desconhece o conceito?	Nº Func.	Partic.	
	<b>(Pode marcar mais de uma alternativa)</b>			
( x )	Lucro residual ou Valor Econômico Agregado (EVA)	75	59,1%	▶ Desfavorável

**ANEXO A - MODELO DOS RELATÓRIOS DE CONTROLE DE NOVOS  
INVESTIMENTOS**



## PROPOSTA DE INVESTIMENTO (PDI)

UEN:  Data de redação :  N° da Proposta:

Título do projeto :

Data do primeiro desembolso: <input type="text"/>	<b>Investimento (MR\$)</b>	<b>Imob.</b>	<b>Diferido</b>	<b>Despesa</b>	<b>Total</b>
Duração do Projeto (anos): <input type="text"/>	<b>Montante Projetado</b>				-
Financiamento: <input type="text"/>	<b>Montante Orçado</b>				-

Natureza do Invest.:  
 Substituição (IAE)  Desenvolvimento  Aquisição Empresa   
 Tecnologia  Aquisição Carteira

**Resumo do Projeto**

<b>Cash Flow (MR\$)</b>	<b>Ano 0</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>	<b>Ano 6</b>
MBA	-	61	61	61	61	61	0
Investimentos ligados a operação	(19)	0	0	0	0	0	0
Capital de giro	0	(9)	0	0	0	9	0
Economia de impostos	-	0	0	0	0	0	0
Outros	-	0	0	0	0	0	0
<b>Cash Flow</b>	<b>(19)</b>	<b>52</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>70</b>	<b>0</b>
Cash Flow Descontado	(19)	44	44	38	33	32	0
<b>Cash Flow Descontado Acumulado</b>	<b>(19)</b>	<b>25</b>	<b>69</b>	<b>107</b>	<b>140</b>	<b>172</b>	<b>172</b>

<b>Hipótese Principal</b> <table border="1"> <tr> <td>TIR a.a.</td> <td style="text-align: center;"><b>279,8%</b></td> </tr> <tr> <td>Payback (anos)</td> <td style="text-align: center;"><b>0,4</b></td> </tr> <tr> <td>ROCE Ano 1</td> <td style="text-align: center;"><b>225,0%</b></td> </tr> </table>		TIR a.a.	<b>279,8%</b>	Payback (anos)	<b>0,4</b>	ROCE Ano 1	<b>225,0%</b>	<b>Sensibilidade</b> <table border="1"> <tr> <td></td> <td><b>TIR</b></td> <td><b>Payback</b></td> <td><b>ROCE</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td>(a.a.)</td> <td>(anos)</td> <td>(Ano 1)</td> </tr> <tr> <td>H2: 0</td> <td style="text-align: center;">8,2%</td> <td style="text-align: center;">0,2</td> <td style="text-align: center;">195,6%</td> </tr> <tr> <td>H3: 0</td> <td style="text-align: center;">8,2%</td> <td style="text-align: center;">0,2</td> <td style="text-align: center;">195,6%</td> </tr> <tr> <td>H4: 0</td> <td style="text-align: center;">8,2%</td> <td style="text-align: center;">0,2</td> <td style="text-align: center;">195,6%</td> </tr> <tr> <td>H5: 0</td> <td style="text-align: center;">8,2%</td> <td style="text-align: center;">0,2</td> <td style="text-align: center;">195,6%</td> </tr> <tr> <td>H6: 0</td> <td style="text-align: center;">8,2%</td> <td style="text-align: center;">0,2</td> <td style="text-align: center;">195,6%</td> </tr> </table>				<b>TIR</b>	<b>Payback</b>	<b>ROCE</b>		(a.a.)	(anos)	(Ano 1)	H2: 0	8,2%	0,2	195,6%	H3: 0	8,2%	0,2	195,6%	H4: 0	8,2%	0,2	195,6%	H5: 0	8,2%	0,2	195,6%	H6: 0	8,2%	0,2	195,6%
		TIR a.a.	<b>279,8%</b>																																			
		Payback (anos)	<b>0,4</b>																																			
		ROCE Ano 1	<b>225,0%</b>																																			
	<b>TIR</b>	<b>Payback</b>	<b>ROCE</b>																																			
	(a.a.)	(anos)	(Ano 1)																																			
H2: 0	8,2%	0,2	195,6%																																			
H3: 0	8,2%	0,2	195,6%																																			
H4: 0	8,2%	0,2	195,6%																																			
H5: 0	8,2%	0,2	195,6%																																			
H6: 0	8,2%	0,2	195,6%																																			
<table border="1"> <tr> <td><b>Taxa de Desconto</b></td> <td style="text-align: center;"><b>17,0%</b></td> </tr> </table>		<b>Taxa de Desconto</b>	<b>17,0%</b>																																			
<b>Taxa de Desconto</b>	<b>17,0%</b>																																					

Proposta recomendada por:

<b>Emissor</b>  <input type="text"/> Data e Firma	<b>Dir. Financeiro UEN</b>  <input type="text"/> Data e Firma	<b>Dir. Geral UEN</b>  <input type="text"/> Data e Firma
--	--	---

Proposta aprovada por:

<b>Group CFO</b>  <input type="text"/> Data e Firma	<b>Group CEO</b>  <input type="text"/> Data e Firma	<b>Diretor Profit</b>  <input type="text"/> Data e Firma	<b>Presidente</b>  <input type="text"/> Data e Firma
--	--	---	---

# PROPOSTA DE INVESTIMENTO (PDI)

0

## Estratégia e aspetos comerciais

Situação atual :

Análise dos Riscos:

Premissas da proposta :

ROCE

EVA spread

Volume de negócios e Receita Líquida :

Conforme proposta

Custo Matéria-Prima :

Conforme estabelecido no contrato ( proposta ).

# PROPOSTA DE INVESTIMENTO (PDI)

0

## Estratégia e aspetos comerciais

### Outras Despesas :

### Despesas e Receitas financeiras :

### Imposto :

Serão aplicados o ICMS de acordo com cada Estado.

### Capital de Giro :

### Taxa de desconto :

Utilizaremos a taxa que atualmente é de

Taxa WACC -

### Rentabilidade do Projeto :

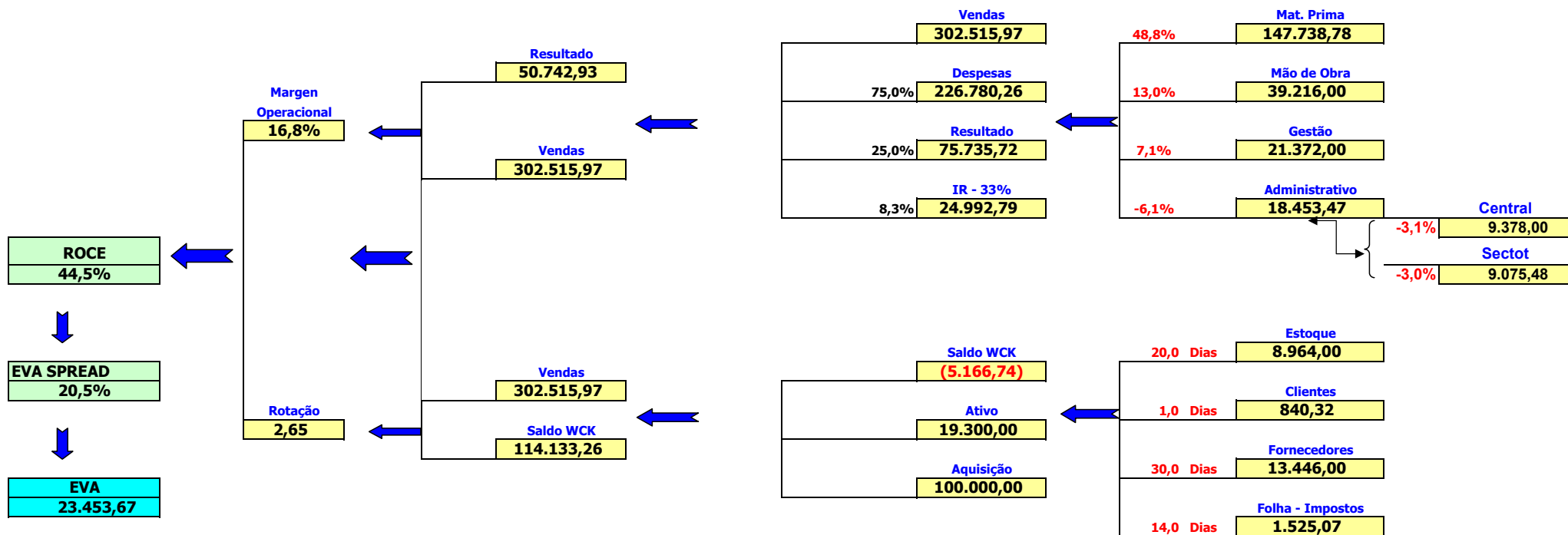
### Natureza dos Investimentos :

### Montagem Financeira :

### Vantagens :

### Riscos :

REGIONAL : **0** UNIDADE **0**  
**CALCULO DO ROCE - RETURN ON CAPITAL EMPLOYED - RETORNO SOBRE O CAPITAL INVESTIDO**



**EVA**

WACC - WEIGHTED AVERAGE COST OF CAPITAL - CUSTO MÉDIO PONDERADO DE CAPITAL  
 Composição GR - Índice WACC + Inflação = 01/02 23,91%

# Capex Matriz

Cliente: 0

H1: Modelo

Prazo de amort/contrato 5

Demonstration of Results (MR\$)	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
		1	2	3	4	5	6	7
(+) BUSINESS VOLUME								
(+) Net Receipts	25	303	303	303	303	303	0	0
(-) Raw Material Costs (*)	-53,34%	(161)	(161)	(161)	(161)	(161)	0	0
(-) Personnel Costs	-12,96%	(39)	(39)	(39)	(39)	(39)	0	0
(-) Other Expenses	-7,06%	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	0	0
(-) Amortization / Depreciation		0	0	0	0	0	0	0
(-) Expenses Overhads		0	0	0	0	0	0	0
<b>GOR (Gross Op. Results)</b>	26,64%	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
(+) P. Income	4,00%	12	12	12	12	12	0	0
<b>PBIT</b>	30,64%	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
(-) Amortization / Depreciation	-19	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	0	0
* Prazo depreciação (anos)	10							
<b>OR (Op. Results)</b>		<b>91</b>	<b>91</b>	<b>91</b>	<b>91</b>	<b>91</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
(+) Financial Results		(2)	(2)	(1)	(1)	(1)	0	0
<b>Local Profitability</b>		<b>89</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>90</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
(-) Taxes		(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	0	0
<b>Net Results</b>		<b>59</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

\* preencher

Cash Flow (MR\$)	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7
<b>PBITDA</b>	-	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Investments not to be made	(19)			0				
Giro Cash		(9)	0	0	0	9	0	0
Terminal Value	-					0		
Others	-							
<b>Cash Flow</b>	<b>(19)</b>	<b>52</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Discounted Cash Flow	(19)	44	44	38	33	32	0	0
<b>Accumulated Discounted Cash</b>	<b>(19)</b>	<b>25</b>	<b>69</b>	<b>107</b>	<b>140</b>	<b>172</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Discount Rate	17,0%
Payback (years)	0,4
TIR p.a.	279,8%
ROCE Year 3	225,0%



**ANEXO B - MODELO DOS FORMULÁRIOS DE  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (PAR): DIRETORES; GERENTES E  
COORDENADORES; DEMAIS COLABORADORES**

## REVISÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO & PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL - DIRETORES

### DETALHES PESSOAIS

Nome:	Departamento:
Cargo:	Data da avaliação:
País:	Nome do avaliador:



**great** people **real** opportunities

## INSTRUÇÕES

### **1. Preparação para a avaliação:**

O avaliador fornece ao avaliado uma cópia do seu formulário de avaliação uma semana antes da reunião de avaliação a fim de dar ao avaliado tempo suficiente para preparação.

### **2. Reunião de Avaliação**

Durante a reunião de avaliação, este formulário deve ser preenchido pelo avaliador como resultado de uma discussão sobre os seguintes itens:

- Avaliação do Desempenho sobre objetivos acordados (página 3)
- Avaliação sobre Comportamentos de Liderança (página 4)
- Objetivos do próximo ano (página 5)
- Plano de desenvolvimento pessoal (página 6)

### **3. Após a Avaliação**

Uma vez preenchido, o documento original deve ser enviado para o diretor do avaliador para aprovação e, então, para o departamento de Recursos Humanos.

Uma cópia deve ser mantida com o avaliador e o avaliado.

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SOBRE OS OBJETIVOS

O desempenho é avaliado sobre os objetivos estabelecidos no ano passado, usando-se a escala de 5 pontos abaixo:

Índice	Classificação	Descrição
5	Excepcional	Superou significativamente 100% dos objetivos definidos.
4	Supera as expectativas	Atinge todos os objetivos individuais e ficando acima do previsto em pelo menos 50% dos objetivos.
3	Totalmente Competente	Atinge todos os objetivos individuais requeridos pelo cargo.
2	Requer Aprimoramento / Desenvolvimento	Atinge alguns, mas não todos os objetivos individuais.
1	Abaixo dos Padrões Esperados	Falha em atingir as expectativas em termos de objetivos.

Usando a escala acima, por favor, avalie o desempenho do profissional durante o último ano:

Objetivos Individuais para os últimos 12 meses (como acordado durante a avaliação anterior)	Desempenho Real Alcançado	Índice para Cada Área ( de 1 a 5 )
MELHOR EQUIPE		
MELHOR SERVIÇO		
MELHOR RESULTADO		






### Índice Geral de Desempenho (Quadro A)

Usando a escala de 1 a 5 acima, com base na consecução das metas, indique um índice de desempenho geral:

**Quadro A**

## AVALIAÇÃO SOBRE COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

- Indique na “Coluna X”, usando a escala de 1 (básico) a 4(avançado), o nível de comportamento de liderança necessário para o trabalho realizado pelo avaliado.
- Para fazer isto, favor ler as páginas 7 e 8 deste documento que contêm as orientações e as páginas 9 a 17 , com as definições de comportamento.
- Então, usando a mesma escala de 1 a 4, indique na “Coluna Y” o nível de desempenho real demonstrado pelo indivíduo.

	Comportamento de Liderança	“Coluna X” Nível de Desempenho Necessário (1 – 4)	“Coluna Y” Nível de Desempenho Demonstrado (1 – 4)	Evidências de Suporte
	<b>Pode fazer</b> Foco em Resultados Flexibilidade			
	<b>Tirar proveito das diferenças</b> Compreensão e Respeito pelos Outros			
	<b>Compartilhar o sucesso</b> Desenvolvimento dos Outros Inspiração para os Outros			
	<b>Qualidade superior</b> Paixão pelos consumidores e clientes Visão comercial			
	<b>Ganhando através do Trabalho em Equipe</b> Foco na Equipe Impacto e Influência			

### ÁREAS DE DESENVOLVIMENTO

Identifique 2 a 3 áreas-chave para o desenvolvimento( caso quando haja diferença entre o nível necessário e o nível demonstrado)

---

### Índice Geral de Comportamento de Liderança (Quadro B)

Usando a escala de 5 pontos abaixo, com base no comportamento demonstrado, indique o índice geral de comportamento:

#### Quadro B

Índice	Classificação	Descrições*
<b>5</b>	Excepcional	Supera todos os padrões de comportamento para o cargo.
<b>4</b>	Supera as expectativas	Atinge todos os padrões de comportamento, ficando acima das expectativas em pelo menos 50% dos padrões.
<b>3</b>	Totalmente Competente	Atinge todos os padrões de comportamento para o cargo.
<b>2</b>	Requer Aprimoramento / Desenvolvimento	Não atinge todos os padrões de comportamento para o cargo.
<b>1</b>	Abaixo dos padrões esperados	Falha em atingir os padrões de comportamento de liderança necessários para o cargo.

## AVALIAÇÃO GERAL DE DESEMPENHO

<b>Índice Geral da Avaliação (Quadro C)</b> O índice geral da avaliação é uma combinação do Índice Geral de Desempenho (Quadro A na página 3) e do Índice Geral de Comportamento (Quadro B na página 4).	<b>Quadro C</b>
---	-----------------

### OBJETIVOS DO PRÓXIMO ANO: A Jornada de Bom para o Melhor

Defina objetivos individuais para o próximo ano.

<b>Objetivos Individuais para os próximos 12 meses</b>	<b>Medições de Desempenho</b>	<b>Período de Tempo</b>
<b>MELHOR EQUIPE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pesquisa de Satisfação do Funcionário / plano de ação para aprimoramento das 3 áreas-chave mais críticas</li><li>• Employment Branding (marca do empregador): atuação nas “8 Oportunidades Reais” (ver anexo)</li><li>•</li></ul>		
<b>MELHOR SERVIÇO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Medição da satisfação do cliente e plano de retenção das contas mais importantes</li><li>• Plano para aprimorar a produtividade da unidade</li></ul>		
<b>MELHOR RESULTADO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Detalhamento das metas financeiras, que são a base do bônus.</li></ul>		

## PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

1) Atividades de treinamento e de desenvolvimento planejadas para os próximos 12 meses:

2) Progressão futura: planejamento de carreira

## COMENTÁRIOS

COMENTÁRIOS ADICIONAIS DO AVALIADOR

Assinatura do avaliador:

COMENTÁRIOS DO AVALIADO

Assinatura do avaliado:

Assinatura do diretor do avaliado:

**PAR- REVISÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA**

**Gerentes e Coordenadores**

Nome do avaliado: _____ Posição atual: _____ Data de início na empresa: _____ No.subordinados diretos: _____	Divisão/área: _____ Setor: _____ Avaliador: _____ Data da Avaliação: _____
---	---

**FASE 1: REVISÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

Após a revisão e discussão em conjunto do trabalho de Pré-Avaliação feita pelo avaliado, para cada competência, indicar o nível atual do avaliado, usando a escala abaixo:

Escola de avaliação (*)	Nível de exigência da posição	Nível atual do avaliado
5	<b>Supera as exigências / Notável</b>	Promove um impacto significativo nos negócios(empresa) além de sua esfera imediata de responsabilidade. Além de atingir ou exceder todos os KPI's possui domínio em outras áreas fora de sua posição. (situação rara na empresa)
4	Excelente / Elogiável	Desempenha a função em um nível que excede as expectativas. Alcança ou excede todos os KPI's e demonstra plena habilidade em todas as competências para a posição.
3	Competente / Eficaz	Desempenha a função, atingindo as expectativas e requisitos do cargo. Atinge ou excede a maior parte dos KPI's e demonstra habilidade na maioria das competências para a posição.
2	Próximo das expectativas / Quase competente	Desempenha a função em um nível que requer desenvolvimento de algumas competências para alcançar um desempenho aceitável. Alcança alguns dos KPI's e demonstra habilidade em algumas das exigências da posição.
1	Fora do esperado Inaceitável	Desempenha a função em um nível inaceitável. Não atinge os KPI's e não possui competências necessárias para a posição.

Competências genéricas	Competências específicas (ver detalhamento em anexo)	Nível atual do avaliado (*)	Comentários
TRABALHANDO ATRAVÉS DAS PESSOAS	Liderança		
	Espírito de equipe		
	Motivação e desenvolvimento das pessoas		
	Aberto para mudanças		
VISÃO DE NEGÓCIOS	Inovação para o Negócio		
TOMADA DE DECISÃO	Planejamento e Organização		
	Resolução de Problemas		
	Foco em custos e resultados		
	Resistência a pressões		



DINAMISMO E ENERGIA	Determinação para atingir objetivos		
	Apoio aos Objetivos do Setor		

Identificar 2-3 áreas chave para desenvolvimento (áreas de deficiências, avaliações abaixo de 3 ) e priorizar atividades de treinamento e desenvolvimento para o próximo ano.

## **FASE 2: RESULTADOS CHAVE**

Avaliação do desempenho anterior em relação aos objetivos chaves estabelecidos durante a última revisão de avaliação de desempenho (não aplicável para a primeira revisão).

<b>Principais objetivos nos últimos 12 meses (explicações em anexo)</b>	<b>Resultados alcançados (tomar como referência os KPI's)</b>	<b>Comentários</b>
<b>Objetivos específicos da função</b>		
<b>Empregador Preferido:</b>		
<b>Excelência Operacional:</b>		
<b>Desempenho Financeiro (obrigatório):</b>		

## **AValiação Global de Desempenho**

Leve em consideração o domínio das exigências para a posição, (por exemplo, revisão de competências e grau de atingimento dos objetivos), e **circule o nível correspondente no quadro abaixo:**

<b>Escala de avaliação</b>	<b>Nível de exigência</b>	<b>Descrição</b>
<b>5</b>	Supera as exigências/ Notável	Promove impacto significativo nos negócios (empresa) além de sua esfera imediata de responsabilidade. Além de atingir ou exceder todos os KPI's e demonstra domínio em outras áreas fora de sua posição .(situação rara na empresa)
<b>4</b>	Excelente/ Elogiável	Desempenha a função em um nível que excede as expectativas. Alcança ou excede todos os KPI's e demonstra plena habilidade em todas as competências necessárias para a posição.
<b>3</b>	Competente/ Eficaz	Desempenha a função atingindo as expectativas e requisitos do cargo. Atinge ou excede a maior parte dos KPI's e demonstra habilidade na maioria das competências necessárias para a posição.
<b>2</b>	Próximo das expectativas/ Quase competente	Desempenha a função em um nível que requer desenvolvimento de algumas competências para alcançar um desempenho aceitável. Alcança alguns dos KPI's e demonstra habilidade em algumas das exigências da posição
<b>1</b>	Fora do esperado Inaceitável	Desempenha a função em um nível inaceitável. Não atinge os KPI's e não possui competências necessárias para a posição.
<b>0</b>	Não aplicável	Tempo insuficiente na posição

### **FASE 3: PRINCIPAIS OBJETIVOS PARA O PRÓXIMO ANO: A JORNADA DE BOM PARA EXCELENTE**

Dos objetivos abaixo relacione **no mínimo 3** deles para os próximos 12 meses, tendo em mente que o Desempenho Financeiro é um objetivo obrigatório.

<b>Principais Objetivos</b>	<b>Crterios de Medição / KPI's</b>
<b>Objetivos específicos da função</b>	
<b>Empregador Preferido:</b>	
<b>Excelência Operacional:</b>	

**Desempenho Financeiro (obrigatório):****FASE 4: DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA**

1. Período na função atual (número de anos):
2. Pontos de satisfação/ insatisfação com a função atual:
3. Visão geral da atividade de treinamento nos últimos 12 meses:
4. Treinamento e atividades de desenvolvimento planejadas para os próximos 12 meses (incluindo áreas de desenvolvimento chaves identificadas na fase 1):
5. Ambições /perspectivas profissionais do colaborador:
6. Aceita transferências : Se positivo , indicar locais de preferência nacional ou internacional.

Comentários do Avaliado:

Comentários do avaliador:

Comentários do gerente do avaliador:

Assinatura:

Assinatura:

Assinatura:

Data:

Data:

Data:

**FASE 5: PARA USO DO AVALIADOR – EVOLUÇÃO PROFISSIONAL POSSÍVEL**

<b>Evolução /progressão</b>	<b>Para qual(is) função(ões)</b>	<b>Em quanto tempo</b>	<b>Condições Necessárias</b>
Horizontal – No mesmo nível			
Vertical – Em nível superior			

# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (DEMAIS COLABORADORES)

<b>NOME</b>		<b>DATA ADMISSAO</b>	
<b>CARGO</b>		<b>CIDADE/ESTADO</b>	
<b>AVALIADOR</b>		<b>UNIDADE/SETOR</b>	

FOCO	COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO	NIVEIS			
			E	MB	B	R
<b>Qualidade Superior</b> 	Habilidade/ Conhecimento técnico e prático da função	1. Refere-se à adaptação total do colaborador às exigências da função, envolvendo aspectos do "como e porque fazer". Nas funções mais técnicas, está perfeitamente familiarizado com todos os conceitos, atuando com eficácia, dentro das normas de qualidade existentes.				
	Eficiência e eficácia	2. Refere-se à agilidade, prontidão e habilidade necessárias para bem executar o trabalho, sempre respeitando as condições de qualidade e higiene que as responsabilidades exigem.				
	Orientado para cliente interno	3. Em suas ações e atitudes percebe-se uma forte preocupação com o cliente interno. Entende com facilidade que qualidade superior se reflete no atendimento com cortesia, bom humor e presteza. Sua atuação é marcada também, por atitudes preventivas quando se trata de atividades que direta ou indiretamente podem causar impactos nas relações com clientes.				
	Sinérgico/ Relações externas	4. Hável no relacionamento com clientes, fornecedores e outros profissionais com quem mantém contato, agindo com cordialidade, presteza e profissionalismo, atuando com ética e sintonia com os valores e visão da empresa.				
<b>Poder fazer</b> 	Proatividade/ Iniciativa pessoal	5. Refere-se a disposição e vontade do profissional em se antecipar a problemas ainda não ocorridos ou buscar soluções rápidas de outros, para evitar contratempos posteriores. Sempre disposto a colaborar de forma espontânea quando necessário. Analisa situações com alguma organização lógica e encontra alternativas de soluções preocupando-se sempre com custos e qualidade. Destaca-se como pessoa "ligada" em seu trabalho estando sempre alerta quanto a riscos e conseqüências de possíveis erros.				
	Comprometimento com a empresa	6. Aceitação, absorção, comprometimento, apoio e vivência dos valores e objetivos da empresa, mesmo que estes não estejam alinhados às suas convicções e preferências pessoais. Difusão da cultura empresarial.				
<b>Trabalho em equipe</b> 	Relações interpessoais	7. Relaciona-se muito bem com colegas e consumidores, demonstrando ter empatia pessoal e bom trânsito entre as pessoas, sejam colegas, chefia ou consumidores. Divide problemas e novas idéias com colegas para juntos encontrarem as melhores alternativas. É visto como uma pessoa de boa índole, tolerante e de fácil relacionamento.				
<b>Tirar proveito das diferenças</b> 	Adaptabilidade/ motivação para o trabalho	8. Adapta-se facilmente a todas as situações de trabalho, mostrando sempre boa disposição e motivação para enfrentar novos desafios, mesmo que estejam fora do seu campo de atuação. Adota comportamentos positivos nos momentos difíceis, encarando diferenças ou divergências com naturalidade. Seus pontos de vista são sempre contributivos e aceita ouvir outras formas de pensar. Aprende ou absorve novas atitudes que possam contribuir para o seu crescimento como pessoa ou profissional.				
	9. *					
	10. *					

<b>E = EXCELENTE ( 4 PTOS) MB = MUITO BOM (3 PTOS) B =BOM (2 PTOS) R = REGULAR ( 1 PTO)</b>	<b>TOTAIS</b>	
	<b>SOMA</b>	

**\* "Use esse espaço caso deseje incluir competências optativas". Exemplos:**

* Liderança	* Produtividade	* Comunicação	* Comprometimento com altos padrões de qualidade
* Criatividade	* Apresentação pessoal	* Negociação	
* Venda Sugestiva	* Compromisso com resultado	* Auto-motivação	

APURAÇÃO DO RESULTADO FINAL = TOTAL DOS PONTOS/ No. DE ITENS AVALIADOS

Assinale o resultado final, com base na apuração obtida :

RESULTADO	Nível atual do avaliado
3,5 - 4,0	E - EXCELENTE
3,0 - 3,4	MB - MUITO BOM
2,0 - 2,9	B - BOM
1,0 - 1,9	R - REGULAR

PARA USO DO AVALIADOR
Recomenda promoção futura <input type="checkbox"/>
Em fase de desenvolvimento <input type="checkbox"/>

Comentários sobre o desempenho do colaborador/ Ações de Desenvolvimento:

<b>APROVAÇÕES</b>	<b>COLABORADOR</b>	<b>AVALIADOR</b>	<b>SUPERIOR IMEDIATO</b>
-------------------	--------------------	------------------	--------------------------