



## DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM EMPRESAS FAMILIARES

Admir Roque Teló\*

---

### RESUMO

O mundo das organizações empresariais modifica-se num ambiente competitivo. Há informações sendo veiculadas continuamente em uma velocidade extraordinária, o que não significa necessariamente a compreensão da realidade econômica e seus desdobramentos em negócios. No ambiente organizacional, inúmeros fatores influenciam seu desempenho. No contexto das empresas familiares isto não é diferente. Este estudo mostra o entendimento e a percepção dos empresários quanto à importância do planejamento financeiro no desempenho organizacional, e este como vital para uma empresa crescer e sobreviver.

**Palavras-chave:** desempenho, planejamento financeiro, empresa familiar.

### ABSTRACT

The world of enterprises changes in a competitive environment. There is more information being continuously exchanged at an extraordinary speed, however it doesn't necessarily mean understanding the economical reality and its reflects into business. In the organizational environment many factors influence its performance. In the context of familiar enterprises it is not different. This study shows the understanding and perception of businessmen regarding the importance of financial planning on the organization's performance, and its importance for the growth and survival of the enterprise.

**Key words:** performance, financial planning, familiar enterprise.

---

\* Contador, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), doutorando em Gestão de Negócios pela UFSC. Professor na FAE Business School.  
E-mail: admirt@bomjesus.br

## INTRODUÇÃO

Épocas de mudança polarizam expectativas. A aceleração do tempo histórico torna o mundo menos previsível. A dispersão das crenças sobre o que o futuro nos reserva é fonte de tanta angústia e perplexidade quanto a incerteza sobre o amanhã. Nenhuma generalização ou previsão indutiva contém mais informação do que a soma de suas ocorrências particulares conhecidas.

As empresas, sejam as bem-sucedidas ou as extintas, apresentam, em geral, o mesmo quadro de problemas, necessidades e expectativas, visto que atuam no mesmo ambiente socioeconômico, sofrendo o impacto dos mesmos fatores estruturais ou de variáveis conjunturais. Contudo, embora todas possam compartilhar dos problemas, detêm condições diferentes de reagir, demonstrando diferenças significativas de desempenho. Algumas dessas condições podem ser levantadas numa pesquisa por amostragem, enquanto outras, que indicam a capacidade de a organização reagir às condições de mercado a que está submetida, necessitariam, para serem percebidas e levantadas, de um acompanhamento das referidas condições e ações da empresa diante delas.

As organizações, no cenário globalizado e competitivo de hoje, têm uma variedade de responsabilidades e objetivos, dentre os quais destaca-se a sua capacidade de atrair e mobilizar as poupanças e direcioná-las àqueles investimentos eficientes geradores da renda necessária ao desenvolvimento socioeconômico da comunidade. As deficiências da correlação das variáveis do mundo econômico-financeiro estão provocando sérias imperfeições nos processos de tomadas de decisões empresariais, gerando conseqüências nefastas, quer para a sobrevivência das empresas como suporte social, quer para a própria eficiência. O tema do presente trabalho é a função do planejamento financeiro como sendo determinante no sucesso e insucesso de uma organização.

Dentre os vários desafios enfrentados pela empresa familiar brasileira na busca da sobrevivência, competitividade e longevidade, há fatores que são estáticos (taxa interna de retorno, *payback*, índices financeiros), e também existem fatores dinâmicos (tecnologia, conhecimento, qualidade), que influenciam o destino dessas empresas.

O ambiente organizacional modifica-se com uma velocidade extraordinária. Segundo DRUCKER (1999), a globalização é seu exponencial máximo e traz consigo efeitos muito fortes sobre as organizações. Descentralização, terceirização, diminuição de níveis hierárquicos, atuação em pontos geográficos distantes, vínculos de trabalho muito diferentes são alguns dos fatores dinâmicos que exigem que as organizações cuidem dos seus verdadeiros ativos reais com muito mais empenho nos próximos tempos. É por esses motivos principais que, nos dias de hoje, gerenciar corretamente as capacidades existentes é de vital importância para o sucesso da empresa.

A dinâmica e o problema da sobrevivência exigem que as empresas assimilem, adotem e incorporem novas tecnologias nas áreas de produção, de marketing e das técnicas contábil-financeiras. Quando se aprofunda o estudo das organizações, verifica-se uma estrutura complexa de relações dinâmicas e diferenciadas. Embora os dados quantitativos sejam necessários para comparar certos aspectos, é necessário também obter informações complementares qualitativas e que exigem estudos mais aprofundados. O objetivo de qualquer investimento econômico é o de elevar o valor da empresa para os seus proprietários.

Questionar o momento atual é vivenciar um doloroso processo de reavaliação das antigas idéias. Indagar a lógica subjacente das estruturas tradicionais é criar novas estruturas que permitam lidar com a turbulência causada pelas flutuações do mercado, avanços tecnológicos e condições sociais inconstantes decorrentes da motivação das pessoas para aprender novas formas de fazer as coisas, mudar hábitos e até mesmo valores, trabalhar com novas pessoas, interagir e aprender com os clientes. Neste mundo de mudanças, somente sobreviverão as pessoas e organizações que tenham aprendido a aprender de forma eficaz. O aprendizado contínuo dentro da organização, segundo McGEE e PRUSAK (1994, p.28),

é tanto o impulso quanto o motor que leva à mudança. Como impulso para a mudança, aprendizado significa observar o ambiente para detectar sinais fortes ou fracos, sintomas precoces de ameaças ou oportunidades. É detectar mudanças que ameaçam ampliar o distanciamento entre as exigências ambientais e o fundamento atual de uma organização.

## 1 A EMPRESA FAMILIAR

No contexto da empresa familiar, vários aspectos, inter-relacionados, provenientes da família e das relações de poder, principalmente nas fases de sucessão, influenciam a atividade e o resultado global do empreendimento. Inicialmente, conceitua-se empresa familiar como base para o entendimento do objeto do estudo.

Empresa familiar, de acordo com a concepção generalizadamente aceita, é a junção de esforços e recursos para um dado fim, com a presença de uma determinada família no empreendimento. Todavia, há diversas abordagens ao estudo da empresa familiar.

Alguns autores, como PEISER e WOOTEN (1983), consideram empresa familiar aquela que, a partir do empenho de um empreendedor, aproxima os componentes da família para auxiliá-lo quando os negócios evoluem. Entretanto, para outros, como DONNELLEY (1976), quando não houve nenhuma fase de preparação ou sucessão dentro da empresa, esta ainda se caracteriza como um negócio pessoal, em que as relações entre dono e funcionários, familiares e outros, se dão em função de aspectos pessoais, como lealdade, simpatia e respeito. DONNELLEY (1976, p.3) afirma que:

Empresa familiar é “aquela que se identifica com uma família há, pelo menos, duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca”. A relação numa empresa familiar envolve aspecto hereditário, os laços de sangue e a identificação com um sobrenome de família.

Pode-se dizer que o conceito de empresa familiar nasce normalmente com a segunda geração de dirigentes, quando estes necessitam criar novas ligações com os antigos colaboradores e estabelecer novas relações de poder, sob a égide de determinada ideologia.

É importante lembrar que este trabalho é elaborado com base na realidade brasileira. De maneira geral, no Brasil a origem dessas empresas tem um ponto em comum: a característica geral de empresa familiar, representando, essencialmente, um ideal que deu certo.

Na empresa familiar, historicamente, sob o ponto de vista do dono, quase sempre o idealizador é o grande mentor do empreendimento. O mais importante valor da empresa é a família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Toda atitude ou decisão tomada por um

membro da família é refletida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independentemente de quaisquer laços formais com a administração, gerando um conflito de interesses entre família refletido na empresa.

O conceito de DONNELLEY (1976) permite um entendimento mais amplo da empresa familiar, uma vez que demonstra as relações dos membros da família entre si e entre os demais elementos da empresa. O conceito permite observar o dinamismo e as modificações que envolvem a empresa familiar, mesmo a mais tradicional. Esta evolução ou continuidade ao longo do tempo é visualizada, com maior reforço, através do ciclo de vida das empresas familiares, que apresenta as possíveis mudanças que venham a atingi-las.

Dentro da conceituação de empresa familiar, e para um melhor entendimento futuro da análise do objeto de estudo, convém considerar o conceito de ciclo de vida das empresas familiares.

Segundo BERNHOEFT (1989), é realmente muito difícil ocorrer a evolução de pequenos empreendimentos para grandes estruturas organizadas. Tal dificuldade se dá duplamente, quando a empresa é familiar, pois os relacionamentos pessoais tornam as mudanças mais complexas.

Para observar esta evolução, é possível utilizar o modelo de mudanças do ciclo de vida da empresa familiar, desenvolvido por PEISER e WOOTEN (1983). O modelo demonstra que os empreendimentos familiares têm muitos padrões em comum:

- a) uma família é profundamente envolvida nas tarefas do negócio;
- b) geralmente tais empreendimentos estão em contínuo processo de transição. Os negócios são cíclicos e a família desempenha papéis importantes ao gerenciar estas empresas;
- c) a natureza das empresas é voltada para um determinado tipo de projeto ou empreendimento. Enquanto o ciclo de vida do produto ou serviço se mantém, a empresa subsiste.

Este modelo de mudanças envolve, simultaneamente, o ciclo de vida do empreendimento e o ciclo de vida de seus proprietários. O primeiro é constituído por três estágios: sobrevivência, sucesso e apogeu, quando então a empresa se transforma numa grande organização.

A crise nesse ciclo ocorre, freqüentemente, no ponto em que a empresa atinge o estágio de sucesso, em que surge uma encruzilhada: ou a empresa se prepara para crescer ou se prepara para o declínio. Paralelamente a ele ocorre o segundo tipo de ciclo, quando existe a transmissão de poder, do fundador para o seu sucessor e gerações seguintes, quando este for o caso. A crise, neste ciclo, ocorre quando a segunda geração tem experiência suficiente para assumir maior responsabilidade na administração geral da empresa e a primeira geração não está preparada para partilhar responsabilidades. Geralmente, esta crise coincide com o estágio de sucesso do negócio.

PEISER e WOOTEN (1983, p.61) apresentam os possíveis problemas que surgem nas fases do ciclo de vida empresa/família. São eles:

- a) aumento de conflitos interpessoais;
- b) preocupação com lucros a curto prazo, ao invés do centramento em objetivos de longo prazo;
- c) procedimentos administrativos enfatizando o imediatismo;
- d) falta de definição de processo de integração dos novos membros da família;
- e) ausência de planos de carreira.

Na análise de uma empresa familiar detectam-se praticamente todos estes sintomas quando se encontra na empresa a primeira geração, sem nenhuma propensão à delegação, muito menos disposta a uma completa transferência de poder, juntamente com a segunda geração, formada e capaz de assumir as rédeas do empreendimento. Trata-se de uma situação altamente geradora de conflitos, levando a crises que podem desestabilizar a empresa de forma permanente.

Existem conflitos interpessoais, principalmente entre os membros da família, pois há um desequilíbrio, mesmo que apenas percebido e não real, entre tarefas realizadas e recompensas obtidas. Sem contar com um plano de carreira e com meios de melhor integrar os novos membros, a estrutura é tida como injusta, intensificando os conflitos pelo poder. O interesse por resultados imediatos, comprometendo objetivos de longo prazo, pode levar a empresa a uma miopia mercadológica, pois esta não se prepara para o futuro e perde excelentes oportunidades de mercado.

Outro modelo, articulado por BARNES e HERSHON (1984), para explicar as crises na empresa

familiar, envolve três fases: há a crise da sucessão, na interface entre a geração do fundador e a segunda geração; surge a crise de liderança, com o aparecimento da terceira geração, e, na seqüência, a empresa enfrenta uma crise de identidade.

Na geração do fundador, o empreendedor tende a ser autocrata, concentrando decisões. Termina por se envolver nas atividades empresariais, isolando-se da família e causando-lhe sacrifícios, pois torna-se 'o eterno ausente'. Com o passar dos anos este afastamento da família tende a dificultar o relacionamento entre o empreendedor e seus filhos. Não consegue motivá-los a interessar-se pelos assuntos da empresa, tem dificuldade em treiná-los, no caso de começarem a trabalhar no negócio da família, e tende a não avaliá-los adequadamente.

O ingresso da segunda geração na empresa geralmente coincide com a sua consolidação e com a diversificação dos negócios. Há a necessidade de profissionalizá-la para atender a estas mudanças. Entretanto, o fundador deseja manter as coisas como sempre foram. Os sucessores querem mudar a empresa, mas não têm poder para isto. O que fazem num dado momento é desfeito no momento seguinte pelo fundador, que procura manter o *status quo*. As tentativas de repartição do poder entre pai e filhos dão origem a crises políticas, pois é freqüente que o fundador, perante os funcionários, revogue a autoridade que, porventura, tenha lhes atribuído num primeiro instante, causando uma crise de liderança entre os sucessores. Um dado, causador ou agravante desta situação, é a compatibilidade ou não entre os filhos do fundador com os outros sócios, os quais, geralmente, fazem parte da família.

Se a empresa, apesar de todos os problemas anteriores, consegue permanecer existindo ao longo do tempo, isto significa que a terceira geração, desde cedo, se habituou a usufruir os ganhos que a família obteve por meio da empresa. Esta é vista como uma "vaca leiteira", provedora de recursos. Outros membros, de ramos diferentes da família, sem muita formação e com interesses geralmente divergentes, ingressam na empresa, gerando conflitos na luta pelo poder. Cada vez mais, as crenças da cúpula das novas gerações se distanciam dos valores do fundador do empreendimento.

Mesmo que a empresa familiar sobreviva até a quarta geração, continua a viver os problemas das



demais gerações, e ampliados. A crise de liderança e de identidade se acentua, pois cresce a luta pelo poder; a incompatibilidade entre os membros (primos, sobrinhos, tios), em função de diferentes relações de parentesco, além de pai, filhos e netos, se intensifica. A empresa torna-se um instrumento de auto-afirmação de alguns membros da família, numa tentativa de dominar um maior número de pessoas envolvidas.

De geração a geração, a empresa familiar assume características diferenciadoras a tal ponto que parece ser um novo negócio a cada mudança de comando. Intrinsecamente, não é a mesma empresa. É um empreendimento diferente a cada geração, devido às crises e rupturas.

## 2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para ser implantadas. Numa situação de incerteza, devem ser analisadas com grande antecedência.

O planejamento financeiro é uma parte importante do trabalho do administrador. Definindo os planos financeiros e orçamentos ele estará fornecendo roteiros para atingir objetivos da empresa. Além disso, esses instrumentos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismos de controle, estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais (GITMAN, 1997).

CRUZ JUNIOR (1998, p.90) evidencia que

Modelos gerenciais mais adequados aos dias de hoje já vêm sendo utilizados por grandes empresas, e caracterizam-se, na maioria das vezes, pela prática do planejamento a longo prazo, que permite fixar realisticamente os objetivos da empresa e, ainda, traçar as grandes linhas da estratégia que conduzirá ao alcance de tais objetivos.

Além disso, implicam, também, a elaboração de orçamentos que, na prática, constituem um verdadeiro quadro de referências para o futuro imediato, em termos dos custos e proveitos a atingir. Finalmente, contemplam controles gerenciais que permitem, de forma confiável, apurar os desvios (diferenças) entre o que a empresa se propõe alcançar e os resultados efetivamente obtidos.

O planejamento financeiro é desenvolvido fundamentalmente por meio de projeções, como estimativa mais aproximada possível da posição econômico-financeira esperada. Compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa.

Trata-se de uma forma de garantir que os objetivos e planos elaborados em relação a áreas específicas de operação da empresa sejam viáveis e internamente coerentes. O fato de o planejamento obrigar a administração a refletir sobre os objetivos e fixar prioridades talvez seja o mais importante resultado do processo, conforme propõem GITMAN (1997), LAWRENCE e LORSCH (1970) e ROXO (1985).

No desenvolvimento de um plano, dever-se-á enunciar explicitamente o ambiente econômico em que a empresa espera viver durante o período por ele coberto. A curto prazo o plano financeiro preocupa-se principalmente com a análise de decisões que afetam os ativos e passivos circulantes. A ausência de planejamento financeiro eficaz a longo prazo é uma razão frequentemente citada para a ocorrência de dificuldades financeiras e a falência de empresas.

O plano financeiro permite determinar o tipo e a natureza das necessidades de financiamento. O uso eficiente de um plano financeiro é resumido por CHERRY (1977, p.35) como

estritamente associado com a aquisição eficiente de fundos e seu uso adequado está o planejamento da função financeira. O planejamento financeiro ajuda a garantir a disponibilidade de fundos suficientes quando necessários, informa com antecedência as necessidades de fundos de maneira que as negociações sejam eficientes e aumentem as possibilidades de rendimento.

Em sua maioria, os modelos de planejamento financeiro exigem que seu usuário especifique algumas hipóteses a respeito do futuro. Os modelos podem ser muito diferentes em termos de complexidade, mas quase todos possuem previsão de vendas também conhecido como elemento gerador, projeções de balanço, demonstração de resultado e fluxo de caixa, necessidades de ativos, necessidades de financiamentos e premissas econômicas. O futuro é, por definição, desconhecido.

O planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma

declaração do que deve ser feito no futuro. E a longo prazo é uma forma de reflexão sistemática sobre o futuro da empresa, podendo antecipar os possíveis problemas antes que eles possam acontecer, bem como ser um procedimento lógico e organizado de investigação do desconhecido.

O planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudança e crescimento numa empresa, preocupando-se com uma visão global, com os principais elementos de políticas de investimento e financiamento da empresa. Com relação ao crescimento da empresa, ele está diretamente ligado à política financeira adotada pela empresa. Assim, o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados; é, portanto, um plano para o futuro. O planejamento auxilia ainda na implantação de projetos que exijam análises com antecedência de todas as variáveis a serem analisadas e a situação de incerteza (ROSS et al., 1995).

A empresa, mediante o planejamento financeiro, poderá ter diferentes oportunidades de desenvolvimento, além da possibilidade de analisar e comparar diversos cenários. Uma das finalidades do planejamento financeiro é evitar surpresas e desenvolver planos alternativos de providências a serem tomadas caso ocorram imprevistos.

Para ROXO (1985, p.71),

O objetivo precípua perseguido numa projeção financeira não é acertar com precisão o valor futuro da variável projetada; antes, o verdadeiro propósito dos instrumentos de análise prospectiva é fornecer elementos válidos de convicção para a tomada de decisão, no momento em que se tem que decidir.

Se planejar é estabelecer com antecedência as opções a serem executadas, justifica-se a elaboração de orçamentos, que deve resultar em benefícios, definidos e tangíveis, diretamente relacionados com as funções básicas da administração. Um programa orçamentário apropriadamente formulado e executado possui um longo caminho a seguir até a realização das funções básicas de planejamento e controle. O plano financeiro é uma tentativa de quantificar os resultados financeiros prováveis da agregação de objetivos, estratégias, planos e políticas da administração para um período específico, partindo, portanto, de um planejamento orçamentário.

MEYER (1972) afirma que se as previsões e estimativas indicarem que os níveis de desempenhos considerados desejáveis não poderão ser alcançados

devido a limitações de recursos, então será preciso examinar a possibilidade de apelar para outras fontes de recursos ou rever os planos e orçamentos de desempenho para refletir o que poderá ser conseguido com os meios disponíveis.

O objetivo do planejamento financeiro, numa empresa com fins lucrativos, é tomar decisões que aumentem o valor da ação ou, em termos mais gerais, aumentem o valor do capital dos proprietários.

A esse respeito LEITNER (1999) afirma que as empresas sempre dependeram das análises financeiras; hoje elas esperam que os administradores também assumam o papel de estrategistas corporativos, com a preocupação de garantir que as decisões empresariais estratégicas sejam otimizadas.

Segundo ROSS et al. (1995), o tema orçamento de capital é o mais importante em administração financeira. O modo pelo qual uma empresa decide financiar suas operações e administra suas atividades operacionais de curto prazo (a administração do capital de giro) certamente é questão fundamental, mas são os ativos permanentes que definem o negócio da empresa.

Alguns dos problemas mais complicados em toda a área de orçamento de capital são aqueles que lidam com estimação de riscos e preferência de risco. Por causa das dificuldades de prever e tornar explícitas as preferências, os administradores têm contado com maneiras práticas e grosseiras de proceder ou deixado o manejo destes problemas para as regiões implícitas da mente – julgamento, pressentimento, intuição e instinto.

A avaliação da magnitude, da distribuição no tempo e do risco dos fluxos de caixa futuros é a essência do orçamento de capital. Na verdade, sempre que se avalia uma decisão numa empresa, a magnitude, a distribuição temporal e o risco dos fluxos de caixa representarão, de longe, as coisas mais importantes a serem consideradas.

A importância dessas decisões requer um processo específico para determinar onde, quando e quanto investir. Este processo está compreendido no orçamento de capital, cujo escopo é a seleção de um conjunto de investimentos que seja vantajoso em termos de retorno e risco.

A expressão capital de giro diz respeito aos ativos a curto prazo da empresa, tais como estoques, duplicatas a receber, bem como a seus passivos de curto prazo, como quantias devidas a fornecedores. A administração do capital de giro é uma atividade

diária que visa assegurar que a empresa tenha recursos suficientes para continuar suas operações e evitar interrupções muito caras. Em qualquer tipo de empresa, é preciso se aprofundar no acompanhamento e na análise de capital de giro, que é um princípio básico da administração e finanças.

O capital de giro alavanca ou impede o crescimento da empresa, consoante sua composição e os prazos de realização das contas. Examinar detidamente cada um dos itens que o compõem, de forma contínua (e não esporádica), é prioritário para o administrador. O ideal é que seja composto prioritariamente por itens a receber de rápida conversão em moeda; quanto aos itens a pagar, o raciocínio é inverso, isto é, é preciso que os prazos sejam os maiores, começando por fornecedores e terminando com bancos. O instrumento mais utilizado dentro das empresas para gerenciar o capital de giro é o fluxo de caixa, tanto estrategicamente, quando suporta tomada de decisões, quanto taticamente, quando ligado ao horizonte mais restrito.

Estrutura de capital é a forma pela qual a empresa obtém o financiamento de que necessita para sustentar seus investimentos a longo prazo. A estrutura financeira de uma empresa é a combinação específica de capital de terceiros de longo prazo e capital próprio que a empresa utiliza para financiar suas operações. A empresa deve se preocupar em primeiro lugar com quanto deve tomar emprestado. Em segundo lugar, deve identificar quais são as fontes menos dispendiosas de fundos para a empresa.

A definição da combinação de recursos, de como e onde os recursos devem ser captados é fundamental. As despesas associadas à captação de financiamento de longo prazo podem ser consideráveis, o que significa que possibilidades diferentes devem ser avaliadas cuidadosamente. Além disso, as empresas tomam recursos emprestados de uma variedade de fontes e de uma série de maneiras distintas. A escolha da fonte e do tipo apropriado de recurso deve estar sempre vinculada ao planejamento financeiro. Provavelmente, o campo que gera mais controvérsia dentro da administração financeira é o estudo de custo e estrutura de capital.

O custo de capital constitui uma função do montante de financiamentos e da composição das fontes de recursos, os quais refletem determinado nível de risco financeiro.

Para GITMAN (1997), a estrutura ótima de capital é aquela que equilibra os fatores de retorno e risco num contexto que maximiza a riqueza do proprietário.

Este equilíbrio, por sua vez, afeta o desempenho organizacional e é afetado por ele.

### 3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Apesar de a história do pensamento administrativo demonstrar que desde os primórdios da civilização as pessoas vêm sendo administradas em grupos, as tentativas de desenvolver teorias da administração são relativamente recentes, datando da Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX. Naquela época, o desenvolvimento e o uso de novas tecnologias concentraram grandes quantidades de matéria-prima e de trabalhadores dentro das fábricas. Os bens eram produzidos em quantidade e precisavam ser amplamente distribuídos, e a necessidade de coordenar todos esses elementos fez surgir uma abordagem sistemática à administração.

A ocorrência da globalização da economia, na década de 1990, modificou o cenário organizacional vigente até então. Na economia global as distinções entre as economias nacionais são eliminadas pela crescente integração e interdependência dos mercados para bens, serviços, finanças e mão-de-obra. Contudo, o atendimento, por parte das empresas, dos pressupostos que o processo de globalização requer, traz diversas implicações para as estruturas organizacionais. Com frequência, as empresas constatarem que as estruturas existentes, apropriadas para a produção doméstica, não servem para as operações no exterior. Isto porque essas estruturas estão projetadas para produzir repetitivamente uns poucos tipos básicos de decisões. O quadro atual da economia mundial tem apontado no sentido de três grandes vetores: no plano econômico, a globalização e a conseqüente competição internacional; no plano social, a regionalização, até como resposta aos efeitos da globalização econômica, que obriga os países a reduzirem seus custos e abandonarem o assistencialismo; no plano político, a descentralização, pois cada região necessita de flexibilidade para arranjar seus fatores e se tornar competitiva.

Atualmente, em função da globalização e da abertura do mercado nacional, vislumbra-se o começo do fim da organização tradicional. Um século dominado por um único tipo de organização – a burocrática – está dando lugar, lentamente, a uma nova era. Essa evolução envolve um pensamento renovador sobre a maneira pela qual as pessoas, o trabalho e as informações podem ser reunidos em novas formas de organização capazes de realizar níveis significativamente mais altos de desempenho continuado.

A competitividade, palavra de ordem nos dias atuais, requer não apenas a definição e execução correta da estratégia empresarial, mas que ambas sejam elaboradas de tal forma que assegurem a eficácia da organização.

A administração destaca-se pelos julgamentos e percepções dos administradores, presentes na elaboração do planejamento. Os administradores terão relevância ainda maior se forem capazes de gerenciar a execução das estratégias, buscando, de forma eficiente e eficaz, um sincronismo entre as estratégias definidas e a sua operacionalização diária. A informação e a avaliação de desempenho são instrumentos organizacionais que se traduzem na flexibilidade em identificar o passo à frente que deve ser dado, no menor período de tempo, o que implica avaliações estratégicas de desempenho (SINK e TUTTLE, 1993).

O desenvolvimento de um processo gerencial que melhore requer, necessariamente, o empreendimento de um esforço sistemático dos administradores para projetar, reprojeter e implantar sistemas de medição e avaliação de desempenho. Isso significa que a medição e a avaliação da eficiência, eficácia, efetividade, qualidade, produtividade, inovação, lucratividade etc. são parte integrante dos sistemas de suporte ao processo de administração da empresa que busca a competitividade.

Segundo SINK e TUTTLE (1993, p.147),

a medição tende a ser encarada e usada de maneira muito limitada na maioria das organizações. Nossa percepção quanto ao exato papel da medição e à gama de suas aplicações é, sem dúvida, formada e dirigida pelos usos conhecidos no momento. Finanças, contabilidade, padrões de trabalho e orçamentos dominam nossas idéias a respeito dos papéis da medição. Em resumo, a tradição estabeleceu uma visão das aplicações da medição muito voltada para o controle.

WALTON (1993, p.85) corrobora com a idéia e afirma:

muitas organizações continuam a basear-se em técnicas de controle e submissão que têm sido aperfeiçoadas por muitas décadas: clara demarcação entre planejamento e execução; cargos simples e de pouca qualificação; responsabilidade individual; padrões de desempenho mínimo; supervisão rígida e tratamento do trabalho como um custo variável.

Embora esses autores afirmem que a medição voltada para o controle não implica, necessariamente, uma conotação negativa, eles reconhecem a

importância do desenvolvimento de novos indicadores de desempenho nas organizações. O desempenho ou a medida de sucesso do negócio não podem mais ser mensurados pelos padrões tradicionais ou orientados somente por extrapolações de fatos ocorridos no passado.

Diversas organizações de grande e médio portes já estão envolvidas em programas de aperfeiçoamento da avaliação de desempenho. Elas tentam identificar e definir indicadores de desempenho não financeiros para suprir as limitações daqueles que se apóiam, exclusivamente, em medidas financeiras. Infelizmente, muitas dessas tentativas geram frustrações a seus mentores porque buscam uma avaliação impossível, em vez de conceber medidas que exigem um esforço sistemático e gradual das pessoas envolvidas nesse processo. Esses programas requerem a determinação de uma infra-estrutura que ofereça o devido suporte para obter sucesso no aperfeiçoamento de indicadores de desempenho substanciais e constantes.

Nas palavras de PALEIAS (1992, p.114),

a) a avaliação de desempenho pressupõe um referencial ou parâmetro para comparação, contra o qual o desempenho será confrontado – este parâmetro poderá ser expresso tanto em termos físicos ou financeiros, ou ambos; b) é necessário o estabelecimento de um intervalo de tempo para que a avaliação de desempenho possa ser feita – este intervalo permitirá operacionalizar tal avaliação, e não necessariamente significa que as atividades sejam paralisadas para que tal avaliação ocorra.

Outra importante questão na apuração do desempenho refere-se às divergências ou pouca clareza dos objetivos fixados, tais como metas financeiras (fluxo de caixa e lucratividade), em relação às metas estratégicas. Segundo CAMPBELL e ALEXANDER (1997), embora a maioria das empresas aponte, em seus documentos societários, a declaração do objetivo “prover superior retorno do investimento dos acionistas”, o desenvolvimento e a manutenção de genuína vantagem competitiva estariam, em verdade, dependentes de estratégias que objetivassem retornos para os “beneficiários” do empreendimento, tradicionalmente representados pelos clientes, fornecedores, empregados e acionistas.

A perspectiva em termos de horizontes de tempo para ganhos essenciais e duradouros de desempenho também é um fator que deve ser considerado no estabelecimento de indicadores. Assim, um administrador de uma unidade da empresa requer conjuntos diferentes



de critérios de desempenho para missões diversas, ou seja, o esforço do aperfeiçoamento do desempenho assume diferentes características se for dirigido para a qualidade ou pelo foco no cliente, ou mesmo pela mudança de cultura.

Segundo RUMMLER e BRACHE (1994, p.170), faz-se necessário prover:

- medidas sólidas que garantam que estamos monitorando as coisas certas;
- um sistema de medição total, e não uma coleção de medidas não-relacionadas – e potencialmente contraproducentes;
- um processo de gerenciamento de desempenho que converta os dados fornecidos pelo sistema de medição em ação inteligente.

Mediante a análise do seu desempenho, as organizações podem medir a sua capacidade de sobrevivência e continuidade em face das exigências do ambiente interno e externo em que estejam inseridas.

Se tomadas em conjunto, as características atuais do ambiente de negócios têm em comum a ocorrência de mudanças cada vez mais difundidas, persistentes e velozes. Em verdade, essas mudanças dão origem a incertezas e ambigüidades que a todo instante desafiam a capacidade de adaptação das organizações.

Considerando-se que as organizações não são entidades isoladas, mas, ao contrário, estão em interação dinâmica com o ambiente em que se encontram, cabe investigar as transformações por que vêm passando como decorrência do ambiente de negócio em que atuam.

Para DRUCKER (1999, p.38), “a vida média de uma empresa, como organização de sucesso, nunca ultrapassou 30 anos”. Deve-se desenvolver novas formas de mensuração. Porém, ao mesmo tempo, o desempenho terá de ser definido de forma não-financeira para que tenha significado para os trabalhadores do conhecimento e para que seja capaz de gerar um “compromisso” por parte deles. Esse é um retorno não financeiro de valor. Assim, a estratégia terá, cada vez mais, de ser baseada em novas definições de desempenho.

O desempenho organizacional é normalmente analisado em função de três dimensões: eficiência, eficácia e efetividade (SINK e TUTTLE, 1993).

Estamos vivendo numa sociedade dinâmica, instável e em constante evolução. Correrá sérios riscos quem “esperar para ver o que acontece”. A adaptação

às mudanças será, na realidade, cada vez mais uma questão de sobrevivência. Novos valores de desempenho e definições virão com o comprometimento dos trabalhadores do conhecimento.

A história do desenvolvimento organizacional confunde-se com a história da predominância crescente do trabalho mental sobre o físico. Tal tendência é implacável. À medida que entram na era do conhecimento, as empresas precisam manter duas características básicas: clareza/concentração e capacidade de adaptação contínua a mudanças.

## CONCLUSÃO

As empresas sempre dependeram das análises financeiras feitas pelos gerentes de contabilidade e de finanças. As organizações, num contexto em que informação é poder, esperam que esses profissionais também assumam o papel de estrategistas corporativos.

A qualificação dos administradores é importante porque as empresas são férteis em riscos. Os mercados mudam rapidamente de rumo, e essas mudanças geralmente são alimentadas pelas novas tecnologias e pela concorrência acirrada, interna e externa. Portanto, as perspectivas da empresa geralmente dependem da capacidade de seus dirigentes de enfrentar e superar os períodos de turbulência e tumulto.

Constata-se, mediante a análise dos resultados da pesquisa, que o planejamento é fator determinante no desempenho das empresas, tanto na opinião dos administradores pesquisados como pelos indicadores avaliados nesta pesquisa.

Outro ponto a considerar é que, relativamente às respostas referentes às técnicas nas quais a maioria das empresas indicou ter conhecimento, na prática esse índice cai para aproximadamente um terço. Tal queda constitui uma dificuldade interna ou falta de domínio da técnica? Esta questão deverá ser respondida por futuras pesquisas.

Aquilo que uma empresa define como indicador é o que ela vai obter como resultado; as medidas nas organizações afetam de maneira significativa o comportamento dos gerentes e dos empregados. Medidas tradicionais utilizadas no mundo dos negócios, como retorno sobre o investimento e produtividade/pessoa, todas focadas em controle e originadas da função financeira difundida, podem dar algum sinal relacionado ao desempenho atual e ao crescimento pontual da empresa, mas não explicitam esforços e resultados como melhorias, inovações e investimentos voltados para o desenvolvimento organizacional.

É sabido que, para que as empresas possam garantir sua perpetuação, devem agregar valor ao produto. Isso pode ser mensurado por meio do gerenciamento baseado no *Economic Value Added* (EVA). Outra maneira de se aproximar dessa mensuração é acrescentando ao fluxo de caixa o resultado do custo do capital próprio. Esse custo é referenciado no custo de oportunidade das aplicações em portfólios de menor risco, mais um prêmio de risco operacional do negócio.

O crescente aperfeiçoamento dos métodos probabilísticos e demais técnicas que visam a incorporar o fator externo às projeções não deve desencorajar o

administrador financeiro. A imperiosa realidade do mundo dos negócios não demanda somente administrar o cotidiano: antes, é necessário prover-se de informações. Não podemos esperar o encerramento dos demonstrativos financeiros para avaliar o desempenho empresarial. No nosso entender, escolher e fixar metas não significa uma camisa de força, mas, antes, saber identificar alterações e justificá-las, tornando o processo de planejamento um instrumento hábil e interativo. Compreende o sistema de planejamento financeiro a avaliação da origem e da aplicação de recursos pretérita e prospectivamente.

---

## REFERÊNCIAS

- BARNES, Louis B.; HERSHON, Simon A. Transferring in the family business. **Business Review**, v.4, n.4, p.105-114, Jul./Aug. 1976.
- BARNES, Louis B.; HERSHON, Simon A. **Transferindo o poder em empresas familiares**. Biblioteca Harvard, 1984.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 1989.
- CAMPBELL, A.; ALEXANDER, M. What's wrong with strategie. **Harvard Business Review**, Boston, Nov./Dec. 1997.
- CHERRY, Richard T. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1977.
- CRUZ JUNIOR, João Benjamim da. Século XXI: Ameaças e oportunidades para a pequena empresa brasileira. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, n.0, p.87-94, ago 1998.
- DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. Biblioteca Harvard, ed. Tec Ltda., abr. 1976.
- DRUCKER, Peter. Os novos desafios. **HSM Management**, São Paulo, v.3, n.12, p.36-42, jan./fev. 1999.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: E. Blucher, 1970.
- LEITNER, Peter. Além dos números. **HSM Management**, São Paulo, n.14, ano 3, p.14-120, maio/jun. 1999.
- McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MEYER, Jean. **Gerência financeira - controle orçamentário**. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1972.
- PALEIAS, Ivam Ricardo. **Avaliação de desempenho: um enfoque de gestão econômica**. São Paulo, 1992. Dissertação (mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- PEISER, Richard B; WOOTEN, Leland M. Life - cycle changes in small family business. **Business Horizons**, May/Jun. 1983.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Rabdolph W. e JAFFE, Jeffrey. **Corporate finance**. São Paulo: Atlas, 1995.
- ROXO, Alfredo A. de Oliveira; ARAUJO, Marcos Poggi de. **Planejamento e gestão empresarial sob inflação: um método geral para tratamento das projeções financeiras**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- WALTON, Richard E. **Tecnologia de informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1993.