



DIGA-ME COMO ME MEDES E EU TE DIREI COMO ME COMPORTAREI¹

TELL ME HOW YOU MEASURE ME, AND I WILL TELL YOU HOW I WILL BEHAVE¹

Recebido em 01.11.2022 Aprovado em 02.12.2022

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.32888/cge.v10i3.56386>

Paschoal Tadeu Russo

paschoal.russo@fipecafi.org

Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças/Faculdade FIPECAFI – São Paulo/SP, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-7293-4385>

Juliana Ventura Amaral

juliana.amaral@fipecafi.org

Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças/Faculdade FIPECAFI – São Paulo/SP, Brasil

<https://orcid.org/0000-0001-7223-3848>

Claudio Parisi

claudio.parisi@mackenzie.br

Doutorado e Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais/Universidade Presbiteriana Mackenzie – São Paulo/SP, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-0066-1584>

Resumo

A “Indústria Têxtil”, empresa familiar com mais de 40 anos de atividade, tinha suas decisões centralizadas e tomadas pelo presidente. Com a expansão dos negócios, houve divisonalização atrelada à criação de uma controladoria e à implantação da Gestão Baseada em Valor (GBV). Em dois anos de GBV implantada, o lucro econômico foi sucessivamente gerado, mas o volume de vendas mostrou-se diminuindo constantemente. Diante dessa situação, o caso discute o dilema de como manter a estrutura divisonalizada pautada na GBV, sem que haja efeitos colaterais decorrentes dessa forma de avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Gestão Baseada em Valor. Avaliação de Desempenho. Empresa Familiar.

Abstract

“Textile Industry”, a family firm with over 40 years of activity, had decisions taken by its president in a centralized way. With the expansion of the business, there was a division in functions, a creation of a management accounting departure and an implementation of Value-Based Management (VBM). In two years of VBM implemented, EVA has been successively generated, but sales volume has constantly decreased. Given this situation, this case discusses the dilemma of how maintaining a division structure based on GBV, without its side effects.

Keywords: Value-Based Management. Performance measurement. Family firm.

¹ Frase de Eliyahu M. Goldratt em seu livro “A Meta”

Introdução

10:55 horas da manhã no final da década de 2010. Uma manhã chuvosa na gelada Textilândia. Antônio Carlos, presidente da Indústria Têxtil, levanta-se da imponente cadeira de sua sala para se dirigir ao ambiente no qual se reunirá com os gestores da empresa para discutir o desempenho de sua empresa, que, no seu ver, não está satisfatório.

A Indústria Têxtil era composta por três Unidades de Negócios (UNs), sendo uma voltada a produtos de cama e banho sob gestão da Patrícia, outra com foco em roupas infantis gerida por Roberto, outra a de roupas esportivas, na responsabilidade de Ana. Mensalmente, esses gestores, o presidente Antônio Carlos e o Controller Augusto se reuniam a fim de verificar e discutir o desempenho passado e definir passos para melhorá-lo.

Na reunião anterior, Antônio Carlos, já havia pontuado aos gestores que havia percebido que, após as mudanças realizadas na gestão da companhia, o lucro líquido vinha sendo gerado sucessivamente, todavia, a empresa estava perdendo mercado, o volume de vendas estagnado. O presidente havia deixado como “lição de casa” para seus gestores a confecção e apresentação de um relatório com a identificação das causas dessa situação, embora já tivesse uma ampla percepção do que estava acontecendo.

11:00 bate o relógio e Antônio Carlos entra na sala. Lá estão Patrícia, Ana e Augusto. Roberto também acaba de chegar na sala. Antônio Carlos senta-se na cadeira central e pede que Ana comece com a exposição dos motivos, o que também será solicitado aos outros gestores e, por fim, ao Controller. Já deu para notar que a sessão da reunião será longa e tensa.

Mudança na estrutura organizacional da empresa

A “Indústria Têxtil” é uma empresa do setor têxtil com mais de 40 anos de atividade. Diante de uma gestão familiar, suas decisões eram e são centralizadas e tomadas por seu principal gestor, o Presidente Antônio Carlos.

Em meados dos anos 2010 a 2020 a “Indústria Têxtil” promoveu uma mudança na sua estrutura organizacional. De puramente funcional passou a ser baseada em Unidades de Negócios (UNs). Essa descentralização ocasionada com o propósito de induzir seus principais gestores a um melhor desempenho, uma vez que nessa nova configuração eles ficariam mais focados em mercados e produtos específicos de suas UNs comparativamente à situação anterior.

Naquela ocasião, por iniciativa do Presidente, também nasceu uma área de Controladoria, para a qual foi escolhido um Controller, que já atuava na empresa há dez anos, não era contador, entretanto possuía uma notável capacidade analítica e conhecia profundamente os negócios da empresa. O Controller à luz da demanda do Presidente passou a analisar as mudanças decorrentes da alteração da estrutura organizacional.

No ano seguinte já era possível perceber um sensível aumento no volume de vendas nas UNs, todavia, começaram a surgir conflitos entre os seus gestores e a Controladoria, pois, naquela ocasião a apuração do resultado era feita por meio de uma contabilidade, que se valia de uma estrutura de custos e despesas que promovia rateios, para cada uma delas, de forma que não parecia ser adequada a esses gestores, uma vez que as unidades tinham diferentes demandas por ativos operacionais e suporte comercial e administrativo.

Em seus entendimentos, não havia clareza sobre critérios que deveriam ser utilizados a fim de evidenciar os resultados promovidos por eles. A princípio compreendiam existir políticas comerciais, de demandas pela infraestrutura industrial, estoques, capital de giro, etc.

O Controller optou pela contratação de uma consultoria para avaliar os impactos positivos advindos da decisão pela mudança da estrutura organizacional e auxiliar na compreensão dos problemas percebidos, de forma a encontrar uma forma que respeitasse as diferentes características de negócio de cada UN, a fim de dar a elas a autonomia necessária para realizar seus negócios, e a adoção de critérios para a mensuração e reconhecimento dos resultados promovidos por cada uma delas. O Controller, relatou as seguintes constatações para a Consultoria:

- 1) Existência de conflitos decorrentes das métricas provenientes da Contabilidade, que até então pareciam ser adequados para o Presidente, mas que não consideram um tratamento gerencial que evidenciasse os gastos de cada UN ao nível da controlabilidade dos seus gestores. Por exemplo, consideravam máquinas e instalações, que ainda eram operacionais, aos seus valores residuais (com base nos custos de aquisição), estoques com base em valores históricos (sendo que alguns produtos eram de coleções passadas e por isso perderam seu valor de forma mais acentuada) etc.;
- 2) As métricas focavam nas vendas e no lucro gerado por cada UN, entretanto considerando o Custo dos Produtos Vendidos (CPV) acrescido de rateios dos Gastos Gerais de Fabricação (GGF);
- 3) Apesar dos resultados serem divulgados pela contabilidade, os critérios de avaliação de desempenho não eram claros, e as remunerações variáveis, que estavam associadas ao desempenho, eram atribuídas aos gestores pelo Presidente, sem uma associação direta entre o valor remunerado e o desempenho medido;
- 4) As métricas utilizadas para a avaliação do desempenho dos gestores das UNs focavam em resultados de curto prazo (até um ano), uma vez que o Presidente não acreditava em planejamentos de longo prazo e dizia que planejar um ano, no Brasil, já era um grande desafio; e
- 5) O Presidente era dotado de uma excelente racionalidade econômica, e, intuitivamente, compreendia a lógica de que os retornos gerados deveriam superar todos os custos, despesas, inclusive os custos do capital investido, tendo como base sua oportunidade para investimentos, em aplicações de risco equivalente, e, com algumas limitações, tentava, artesanalmente, inferir os resultados da empresa e das áreas.

Gestão baseada em valor

A Consultoria propôs a adoção da Gestão Baseada em Valor (GBV - Value Based Management), que se baseia na utilização, de forma integrada, de conjunto de práticas integradas de gestão que orientam a tomada de decisão de uma organização para a criação de valor econômico (Assaf, 2021; Cabello, Parisi & Oliveira, 2007). Ela tem como objetivo a maximização da riqueza dos proprietários de capital com uma visão essencialmente de longo prazo, visando a continuidade e a capacidade de competição da empresa no longo prazo (Assaf, 2021). Como medida da criação de desempenho, a GBV se vale do conceito de lucro econômico, que descreve a medida que o lucro gerado por uma organização excede ou falta ao custo demandado pelo capital investido (Dória, Camargo Filho & Bosqueti, 2005; Ehrbar, 1999; Parisi, 2011).

A primeira fase do processo de implantação da GBV na Indústria Têxtil visou sua operacionalização por meio de informações obtidas diretamente da contabilidade. Como a classificação das informações na contabilidade não estava alinhada ao conceito de divisionalização, foram necessários ajustes. Com a

finalidade de promover uma rápida adequação dos dados, foram realizados ajustes por meio de planilhas de Excel, fora do ambiente da contabilidade.

Entre os ajustes realizados, destacam-se os necessários para a apuração da margem de contribuição por produto e família de produto e contribuição operacional por UN. Em ambos os casos foram considerados somente os custos e despesas que podiam ser associados diretamente às UNs. Não foram utilizados rateios, baseando-se no princípio da controlabilidade, ou seja, de apurar o resultado diretamente associado à capacidade de gestão do gestor da UN, evidenciando a geração de valor. Rateios criam problemas para os gestores, pois corrompem os resultados gerados pelas UNs e estão fora do alcance dos gestores das UNs (Cabello, Parisi & Oliveira, 2007).

Ainda na primeira fase foram identificados os ativos operacionais líquidos de cada uma das UNs que representam os capitais efetivamente disponibilizados para cada uma das UNs. Cabe ressaltar que todos os ativos, despesas e custos que não puderam ser associados diretamente a cada uma das UNs foram associados ao que foi denominado de “Unidade Corporativa”, o equivalente a uma UN responsável pelas funções corporativas.

A segunda fase visou atribuir o custo de oportunidade para os capitais operacionais líquidos disponibilizados a cada uma das UNs. Para tanto foi utilizada a metodologia do CAPM – Capital Asset Pricing Model, como base da precificação do custo do capital próprio (Assaf, 2021). Dada a dificuldade da obtenção dos indicadores necessários à estruturação da metodologia CAPM no mercado nacional (beta e prêmio de risco) foram utilizadas referências do mercado norte-americano para empresas têxteis. As demais variáveis do modelo foram provenientes do mercado brasileiro. Com isso foi calculado o custo do capital próprio ajustado ao risco de mercado brasileiro. Para o cálculo do custo do capital de terceiros foi considerado o custo médio ponderado dos empréstimos de longo prazo deduzidos os benefícios fiscais (Assaf, 2021).

A terceira fase consistiu na apuração do lucro econômico gerado por cada uma das Uns tendo em conta os ajustes anteriormente apresentados. Reuniões mensais para a avaliação da Gestão Baseada em Valor passaram a ser realizadas e as principais decisões que passaram a ser nelas analisadas versavam sobre decisões e seus impactos em cada UM tendo em conta os principais direcionadores de valor de seus negócios, a saber: os níveis de estoques, os montantes de recebíveis, o investimento em máquinas e instalações.

Esses direcionadores são extremamente dinâmicos na indústria têxtil, por exemplo: os estoques são altamente impactados pelas decisões de lançamentos de coleções, pela ampliação do mix de produtos, pela decisão de importação; os recebíveis são altamente influenciados pela concorrência que atua fortemente no sentido de ampliar vendas como decorrência do aumento dos prazos de pagamento; por fim, a produtividade é altamente impactada pela utilização de tecnologias que ofereçam melhor desempenho.

Diversas decisões complexas passaram a ser embasadas na análise dos direcionadores de valor, o que possibilitou a geração de relatórios, à luz desse modelo de gestão. Contudo, à medida que os primeiros relatórios começaram a ser usados para guiar as decisões dos gestores das UNs foi possível constatar a existência de inconsistências nas informações obtidas, as quais estavam associadas a erros de diversas naturezas, por exemplo: erros de classificação de contas contábeis, erros de alocação nos centros de responsabilidade, erros de lançamento etc. Foram também identificados problemas na forma pela qual o ERP foi implantado originalmente e que impactavam a apuração das informações contábeis e financeiras.

Ações foram tomadas com o intuito de promover a melhoria do processo de contabilização. A primeira ação visou a adequação do plano de contas e dos centros de responsabilidade. Também foram revistas

as estruturas dos lançamentos contábeis à luz dos eventos econômicos que seriam analisados, ou seja, os que impactam a apuração da geração de lucro econômico das unidades de negócio e da organização como um todo. Para tanto, buscou-se implementar as recomendações do CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis, sobretudo aquelas que geravam impactos sobre os ativos operacionais. Optou-se também por realizar uma reimplantação total do ERP, o que possibilitou, além da melhoria da qualidade da informação, uma maximização da utilização dos recursos existentes.

Esse processo demandou um ano, e ao final de 2018, início de 2019 era possível obter-se informações confiáveis sobre a geração de valor por UN e da organização como um todo. Todas as UNs apresentavam geração de valor, o que explicava a continuidade do negócio ao longo de décadas. Os gestores evoluíram em seu aprendizado sobre as técnicas necessárias para maximizar a geração de valor, tendo em vista um conjunto de indicadores e metas que lhes foram atribuídos pelo Presidente e Controller, suportados pela Controladoria. Entre as medidas estavam o lucro econômico da organização como um todo, de cada uma das UNs, suas margens de contribuição, o total do ativo operacional líquido utilizado por cada uma.

Dilema

Com o tempo, os sistemas ficaram adequados à apuração do lucro econômico da corporação e da contribuição econômica gerada por cada uma das UNs e os gestores aprenderam a utilizar tais informações. Como forma de dar maior significado para os resultados identificados com a GBV, ela foi introduzida no rito mensal para a avaliação do desempenho gerado pelas UNs do qual participam o Presidente, diretores, gestores das UNs e o Controller. Propostas de ações com o objetivo contribuir com a melhoria do resultado passaram a ser oferecidas.

Passados dois anos da utilização da GBV, em um desses ritos mensais o Presidente percebeu que, tendo sido gerado lucro econômico sucessivamente desde o início dessa implantação, e, se mantendo ou crescendo em termos absolutos, a empresa começou a encolher em termos de volume de vendas, e ficava nítida o agravamento de sua perda de mercado. Ao analisar os relatórios, o Presidente se preocupou, pois, compreendeu que isso estava acontecendo porque os gestores estavam “limpando” a carteira de clientes, escolhendo os que geravam mais EVA.

Os gestores tomaram a decisão de cortar esses clientes, pois percebiam que as margens geradas nas vendas para eles eram inferiores aos custos dos ativos operacionais que eles demandavam. Pode-se dizer que eles compreenderam a lição e estavam atendendo as metas que lhes haviam sido propostas.

Ora, a decisão de cortar clientes não lucrativos deve ser cuidadosamente analisada, antes de ser implantada, porque não resulta necessariamente em aumento de lucro. O corte de somente um cliente não lucrativo certamente elimina suas receitas, mas dificilmente diminui de maneira substancial os custos de pessoal e de instalações, por exemplo. Van Raaij (2005) alerta que cautela deve ser tomada no corte de qualquer cliente e que a empresa pode optar pela manutenção de uma base não lucrativa que adquire vasto volume de produtos para absorver parcela expressiva dos custos fixos e conseguir empreender atividades lucrativas com outros clientes lucrativos.

Kaplan (1992) também mostra que clientes não lucrativos podem ser mantidos em outras situações: são novos; estão em crescimento; prometem negócios mais lucrativos no futuro; oferecem benefícios mais qualitativos do que financeiros; constituem oportunidades de aprendizagem; e são reconhecidos como líderes.

Sabath e Whipple (2004) recomendam um orçamento para controlar as transações dos clientes não lucrativos, estabelecendo um patamar máximo aceitável de perdas. Com esse orçamento, quando o limite máximo de perdas for atingido e a empresa identificar que o cliente ainda não oferece nenhum tipo de

benefício, nem presente nem futuro, e não tem potencial para se tornar lucrativo, aí sim vale o corte para “deixar que outra pessoa perca dinheiro com ele” (Richardson, 1993).

O problema é que a avaliação de desempenho dos gestores pautada no lucro econômico e em indicadores de curto prazo, somado à ausência de um planejamento estratégico e de metas de longo prazo dificultam controlar o tratamento dado a clientes não lucrativos. Diante dessa situação, na pauta do rito mensal foi colocado em questão o dilema do curto versus longo prazo.

Nesse rito, os gestores terão que definir em comum acordo de que forma vão assegurar a manutenção do lucro econômico gerado e para tanto precisam discutir: (i) métricas que podem ser combinadas ao lucro econômico para aprimorar o foco dos gestores; (ii) aspectos culturais que podem ser mudados para estender a direção da empresa ao longo prazo; e (iii) como contornar resistências a mais essa mudança.

Questões para reflexão

Tendo em vista os objetivos didáticos propostos para o caso, sugerimos questões para reflexão. Todavia, essas questões são sugestões para estimular a análise do caso em condições similares pelos diferentes pequenos grupos, podendo ser modificadas ou não consideradas a critério do professor, a fim de melhorar sua aderência ao plano de ensino.

- 1) Detalhe as características da Indústria Têxtil.
- 2) Elenque os diferentes artefatos que poderiam ser usados na avaliação de desempenho pela Indústria Têxtil.
- 3) Compare as vantagens e desvantagens da Gestão Baseada em Valor em relação aos diferentes artefatos.
- 4) Relacione mecanismos que podem ser usados para contornar pontos fracos da Gestão Baseada em Valor, sobretudo em abordagens que visam mensurar o lucro econômico em centros de responsabilidades (neste caso para ensino são unidades de negócio).
- 5) Aborde quais métricas que a contabilidade gerencial pode fornecer para combinar ao lucro econômico a fim de aprimorar o foco dos gestores.
- 6) Discuta como a cultura organizacional pode influenciar a Gestão Baseada em Valor.
- 7) Aborde eventuais resistências que podem ser encontradas em alterações na avaliação de desempenho.
- 8) Discuta como implementações no ERP podem levar à melhoria da qualidade da informação contábil.

Objetivos de ensino

Este caso foi desenvolvido para aplicação nos cursos de graduação e pós-graduação lato sensu na área de Gestão, em disciplinas de Controladoria e Controle Gerencial, em sessões que abordem os conceitos relacionados à avaliação de desempenho. Com o uso do caso, tem-se a expectativa que o aluno compreenda o processo e as implicações da avaliação de desempenho. Nesse sentido, os objetivos de aprendizagem são: (a) compreender os conceitos de avaliação de desempenho, especialmente da Gestão Baseada em Valor; e (b) analisar de forma crítica o processo de avaliação de desempenho que aplicou a Gestão Baseada em Valor em uma empresa do segmento têxtil.

Fontes e métodos de coleta dos dados

Os elementos contextuais e conceituais utilizados neste caso de ensino foram obtidos a partir do trabalho de Russo e Parisi (2017), que obtiveram os dados mediante observações e entrevistas realizadas com o presidente e empregados da Indústria Têxtil. Os dados foram coletados na década de 2010. A estrutura do caso e das notas de ensino seguem as recomendações para a modalidade, tais como aquelas reportadas por Alberton e Silva (2018) e Chimenti (2020).

Plano de ensino

Sugere-se que o caso para ensino seja disponibilizado previamente aos alunos e que sejam direcionadas leituras prévias como suporte para a análise das questões propostas. Na aplicação do caso, recomenda-se a discussão inicial em grupos com poucos alunos e, em seguida, a discussão em plenária com a exposição de um representante de cada um dos grupos. Por fim, o professor encerra a discussão, apresentando um mapeamento das ideias que emergiram, relacionando as mesmas aos conceitos teóricos. A Tabela 1 sumariza o tempo recomendado para as atividades do caso.

Tabela 1: Tempo recomendado para as atividades do caso

Atividades	Duração (minutos)
Abertura da discussão do caso pelo professor	5-10
Discussão em pequenos grupos	30-40
Exposição dos representantes dos pequenos grupos	30-40
Fechamento pelo professor	10-15

Nível de dificuldade do caso

Erskine, Leenders e Mauffette-Leenders (1998) definem um critério para inferir o nível de dificuldade de um caso para o ensino. Essa dificuldade é mensurada mediante três dimensões: analítica, conceitual e de apresentação. Cada uma delas é ainda subdividida em três níveis de dificuldade, formando o “cubo de dificuldade do caso”. A dimensão analítica refere-se à natureza da tarefa diante do dilema, a dimensão conceitual diz respeito à complexidade dos conceitos envolvidos e finalmente a dimensão de apresentação compreende a quantidade e qualidade da informação presente no caso. Nesse sentido, a classificação do presente caso é trazida na Tabela 2.

Tabela 2: Nível de dificuldade do caso

Dimensão	Nível de Dificuldade	Razões
Analítica	2	A tarefa a ser desenvolvida no caso tem uma dificuldade intermediária, ao passo que implica numa análise qualitativa da situação encontrada, mas não carece de avaliações detalhadas de cálculo.
Conceitual	2	Conceitos da avaliação de desempenho devem ser articulados a outros conceitos, como gestão da lucratividade dos clientes, cultura organizacional e resistência à mudança.
Apresentação	2	O tamanho do caso é intermediário e informações pertinentes ao dilema são trazidas de forma organizada.

Referências

- Alberston, A., & Silva, A. B. (2018). Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 745-761.
- Assaf Neto, Alexandre (2021). *Finanças corporativas e valor*. 8. ed. - São Paulo: Atlas
- Cabello, O; Parisi, C; Oliveira, A. B. S. (2007). Análise das práticas de gestão baseada em valor nas empresas inseridas nos níveis diferenciados de governança corporativa e novo mercado da Bovespa. *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, 7, São Paulo, SP, Brasil.
- Chimenti, P. C. P. S. (2020). Reflexões sobre casos de ensino memoráveis. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(5), 376-379.
- Dória, R. J., Camargo Filho, E. M., & Bosquetti, M. A. (2005). *Estudo de caso: a liderança participativa na construção do mapa estratégico da COPEL*. In: A. R. Coutinho, & D. Kallás, *Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras* (pp. 45-55). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ehrbar, A. (1999). *EVA valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Erskine, J. A., Leenders, M. R., & Mauffette-Leenders, L. (1998). *Teaching with cases*. London: School of Business Administration, The University of Western Ontario.
- Goldratt, E. M., & Cox, J. (2002). *A meta: um processo de melhoria contínua* 2ª ed. São Paulo: Nobel.
- Kaplan, R.S. (1992). In defense of activity-based cost management. *Management Accounting*, 74(5), 58-63.
- Parisi, C. (2011). Planejamento e Controle. In C. Parisi, & E. Megliorini, *Contabilidade gerencial* (pp. 99-124). São Paulo: Atlas
- Richardson, H.L. (1993). Power up the value of logistics. *Transportation & Distribution*, 34(3), 29.
- Russo, P. T., & Parisi, C. (2017). Melhoria de desempenho em segmentos altamente competitivos: a Gestão Baseada Em Valor (GBV) na indústria têxtil brasileira. *Future Studies Research Journal*, 9(1), 149 –164.
- Sabath, R., & Whipple, J. M. (2004). Using the customer/product action matrix to enhance internal collaboration. *Journal of Business Logistics*, 25(2), 1-19.
- Van Raaij, E.M. (2005). The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(4), 372-381.