

UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO PARA GERAÇÃO DE VALOR AO ACIONISTA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NOS BANCOS BRASILEIROS¹

UTILIZATION OF PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM IN CREATING VALUE TO THE SHAREHOLDER: AN
EXPLORATORY STUDY IN BRAZILIAN BANKS

ROBERTO KAZUHIRO NAKAMURA MINETA²
WILSON TOSHIRO NAKAMURA³
DOUGLAS DIAS BASTOS⁴

RESUMO

A adoção de indicadores eficientes de desempenho, alinhados à estratégia para geração de valor aos acionistas é de grande importância para o sucesso da empresa. Baseado em um estudo exploratório, este trabalho aborda dois assuntos relevantes no contexto estratégico das empresas de serviços: sistemas de medição de desempenho e criação de valor aos acionistas. O estudo contempla uma pesquisa bibliográfica que procura fornecer os pressupostos teóricos que fundamentam a pesquisa exploratória realizada em empresas do setor de serviços do Brasil, tendo como principal abordagem a relação entre utilização de sistemas de medição de desempenho no contexto estratégico e criação de valor aos seus acionistas. Desta forma, foi possível inferir que, através das visões e crenças de seus gestores, a adoção de sistemas de medição de desempenho será cada vez maior pelos administradores, e os acionistas ficarão satisfeitos no atendimento de suas expectativas com relação à geração de valor.

Palavras-Chave: Desempenho Financeiro. Valor. Estratégia. Bancos.

ABSTRACT

The adoption of efficient indicators of performance, aligned with the strategy for generation of superior economical value to the shareholders is of fundamental importance to success of the company. Based on an exploratory study, this article approaches two subjects of great relevance in the strategic context of the companies of services: systems of performance measurement and creation of value to the shareholders. For that, it contemplates a bibliographical research that tries to supply the theoretical presuppositions that base the exploratory research carried out in companies in service sector in Brazil, the main approach the study of the relationship between the use of performance measurement system in the strategic context and create value for its shareholders. This way, it was possible to infer that, through the visions and beliefs of its managers, the adoption of systems of acting measurement will be every time larger for the administrators, and the shareholders will fell satisfied in the attendance of their expectations regarding creation of value.

Key Words: Financial Performance. Value. Strategy. Banks.

¹ Data de recepção: 09/03/2009. Data de aprovação: 15/04/2009. Data de publicação: 09/07/2009

² Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. rknmineta@itelefonica.com.br

³ Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas – Stricto Sensu da Universidade Presbiteriana Mackenzie. wtnakamura@uol.com.br

⁴ Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professor da graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie e Faculdade Santa Marcelina. dobastos@uol.com.br

INTRODUÇÃO

As organizações que viviam na era industrial, vêm experimentando pressões competitivas nunca antes vivenciadas no mundo, ao enfrentarem as transições de uma economia basicamente industrializada para uma economia da era da informação. O mundo também assistiu ao início dos grandes processos de desregulamentação e privatização das empresas de serviços, à medida que estas começavam a aumentar sua participação dentro da economia. Essa nova realidade tem exigido adaptações nas obsoletas premissas competitivas da era industrial, fato este corroborado pela incapacidade das empresas industriais e de serviços de adquirirem vantagens competitivas somente por meio do gerenciamento eficaz dos ativos e passivos financeiros.

Para Tapscott, Lowy e Ticoll (2000,p.55), esta nova era exige novos métodos de administração para gerenciar conhecimento, trabalhadores, capital intelectual e estoques de conhecimento, numa época de mudança contínua. Dentro deste panorama, a adoção de posturas estratégicas frente ao aumento da competição tem sido um dos grandes desafios das empresas na atualidade, principalmente no setor de serviços. No Brasil, os executivos e gerentes deverão se repositonar e direcionar o rumo da empresa, formulando e implementando estratégias para atender às expectativas dos acionistas. Ao fazerem isso, as empresas precisam adotar um sistema de gestão capaz de canalizar as energias, habilidades e conhecimentos específicos dos empregados em sistemas e procedimentos em toda a cadeia de valor da organização. Em seguida, elas deverão reavaliar seus processos internos para buscarem a satisfação de seus clientes e a realização de suas metas para criação de valor aos acionistas.

Para isso, executivos emergentes estão reavaliando os sistemas de medição de desempenho das empresas, formulando indicadores que possibilitem monitorar e controlar a implementação da estratégia, e o que ocorre

em seu ambiente, permitindo, desta forma, reforços e alterações das estratégias competitivas. Assim, acredita-se que os sistemas de medição de desempenho têm sido essencialmente abordados pelas empresas em função do contexto estratégico que elas vivenciam. A razão da necessidade de uma gestão estratégica é o clima competitivo entre as empresas, as quais procuram utilizar medidas sedimentadas não somente no aspecto financeiro, mas também em indicadores que focalizam o desempenho a longo prazo, em toda a empresa. Desta forma, a adoção de indicadores eficientes de desempenho, alinhados com a estratégia para geração de valor econômico superior aos acionistas, será de fundamental importância para garantir a sobrevivência da empresa.

Em função do exposto acima, este texto aborda dois assuntos relevantes no contexto estratégico das empresas de serviços e sua inter-relação: sistemas de medição de desempenho e criação de valor aos acionistas. Para tanto, o estudo contempla uma pesquisa bibliográfica que procura fornecer os pressupostos teóricos que fundamentam a pesquisa exploratória realizada em empresas do setor de serviços do Brasil. Caso essa relação exista, pode-se inferir que a adoção de sistemas de medição de desempenho será cada vez maior pelos administradores, o que atenderá às expectativas dos acionistas pelo uso de um instrumento de controle estratégico gerador de riqueza.

REFERENCIAL TEÓRICO

2. Para Brown (1996, p. 41), um sistema de medição de desempenho deve possuir seis diferentes categorias de dados: (1) Desempenho financeiro, (2) Qualidade de serviços/ produto, (3) Desempenho dos fornecedores, (4) Satisfação dos clientes, (5) Desempenho operacional e dos processos e (6) Satisfação dos empregados. O autor enfatiza que a escolha de categoria de dados do seu sistema de medição de desempenho não deve ser mais im-

portante que o equilíbrio que eles devem possuir para atender às expectativas dos acionistas, stakeholders, clientes e empregados. O executivo deve escolher um sistema de medição que o auxilie na monitoração do progresso da organização, oferecendo uma visão de longo prazo.

Baseado na abordagem de *stakeholders*, Atkinson, Waterhouse e Wells (1997, p. 26-37) desenvolveram um modelo de sistema de medição de desempenho empresarial, intitulado medição de desempenho estratégico. Segundo os autores, os *stakeholders* podem ser divididos em cinco grupos: (1) proprietários, (2) clientes, (3) comunidade, (4) empregados e (5) fornecedores. Os três primeiros grupos são chamados de *environmental stakeholders* e os dois últimos de *process stakeholders*. Os autores descrevem que o modelo de medição baseia-se nas medidas de desempenho com foco nos objetivos (secundários) dos clientes, empregados, fornecedores e comunidade, que permitirão a concretização dos objetivos (primários) dos proprietários. Nota-se que existe uma relação entre os vários grupos de *stakeholders* para o alcance dos objetivos da organização, e a medição de desempenho deve prover uma ferramenta capaz de monitorar as relações entre esses grupos.

Segundo Neely (1998, p. 10-30), um sistema de medição de desempenho deve quantificar a eficiência e a efetividade das ações passadas através da aquisição, verificação, classificação, análise, interpretação e divulgação dos dados a toda a organização, de forma adequada e organizada, o que possibilitará ações inteligentes e tomadas de decisões precisas pelos executivos. O autor identifica, basicamente, cinco medidas de desempenho: (1) Medidas de satisfação dos clientes, (2) Medidas de satisfação dos empregados, (3) Medidas de capital intelectual, (4) Medidas de desempenho de fornecedores e (5) Medidas de desempenho financeiro.

Fischmann e Zilber (2000, p.18-21) apre-

sentam e mencionam que o objetivo do sistema de medição utilizado pela empresa de serviços estudada em sua pesquisa é subsidiar sua administração estratégica atendendo às demandas de informações. Os indicadores de desempenho são divididos em quatro módulos: (1) Econômico-financeiro, (2) Atendimento ao Consumidor, (3) Eficiência Operacional e (4) Recursos Humanos. A metodologia adotada permite a tomada de decisões em tempo, possibilitando a recuperação de situações, sua manutenção ou, ainda, a implementação de ações para as necessidades dos clientes.

Nota-se que existe um consenso entre os autores acima ao mencionarem que os sistemas de medição de desempenho devem estar alinhados com o planejamento estratégico das organizações, exercendo uma atividade de controle e avaliação das estratégias. Percebe-se, também, que os autores são unânimes quanto às perspectivas financeiras, dos empregados e dos clientes. Em parte, existe também um consenso entre os autores sobre a medição dos processos internos, que alguns chamam de desempenho ou eficiência operacional. Outra medida, também considerada importante neste texto, é o desempenho dos fornecedores. Segundo Christopher (1997, p. 104), existe uma grande preocupação em satisfazer as necessidades dos clientes por meio da integração entre o fornecedor e o consumidor. Esta integração é unificada pelos processos internos da empresa, unindo as necessidades de reabastecimento físico a uma resposta *just-in-time*.

Não existe uma definição exata de quais perspectivas deverão ser utilizadas. As perspectivas e os indicadores dependem da empresa em questão e de como são definidos os processos em cada área estratégica da empresa. Assim, realizando uma análise das necessidades estratégicas das empresas de serviços e das particularidades dos sistemas de medição de desempenho, cinco perspectivas são consideradas: (1) financeiras, (2) clientes, (3) empre-

gados e sistemas, (4) processos internos e (5) fornecedores.

A escolha pelas perspectivas apontadas levam em consideração, como já citado, as áreas estratégicas importantes de uma empresa de serviços, definindo os indicadores a partir desta premissa. Os indicadores deverão estar alinhados com a estratégia de serviços, pois realizarão a monitoração de todas as funções consideradas vitais para a empresa, durante a implementação da estratégia. Esta premissa está embasada na pesquisa bibliográfica acima apresentada, na qual foi detectado um consenso entre alguns autores sobre o uso de determinados indicadores.

GERAÇÃO DE VALOR AO AÇIONISTA

Como já mencionado, a geração de valor econômico superior é o objetivo que todos os administradores almejam para suas empresas, em virtude da pressão exercida pelos investidores, proprietários ou acionistas. Para Drucker (1995, p. 20), como o objetivo das empresas é criar riqueza, elas devem ser dirigidas como organismos vivos e entidades em continuidade, para gerar lucros mais elevados que o custo de capital.

A direção que Drucker (1995, p. 5) menciona é o planejamento estratégico, suportado por informações postuladas em um sistema de informações estratégicas. Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 90-95), esses temas traduzem as atividades que devem ser executadas internamente pelos executivos para que os objetivos da organização sejam bem-sucedidos. No entanto, esse sistema não reflete resultados financeiros que definam o aumento de valor para os acionistas. Entretanto, enfatizam que a criação de valor aos acionistas é o objetivo de toda a estratégia.

O conceito de estratégia para alcançar o desempenho financeiro superior aos seus concorrentes e, conseqüentemente, a criação de valor ao acionista, é defendido por Hax e Majluf

(1996, p. 2), que acreditam ser esta a ideia mais importante contida no termo estratégia. Esta afirmação é corroborada por Martin e Petty (2000, p. 4), os quais afirmam que a formulação das estratégias, com base nas oportunidades e na capacidade de execução dos empregados, cria valor aos acionistas.

Complementando esta abordagem, Smith (1999, p. 11) propõe uma orientação equilibrada representada por um ciclo entre acionistas, empregados e clientes. Basicamente, o autor menciona que os acionistas provêm oportunidades e recompensas aos funcionários da organização para entregar valor aos clientes. Estes, por sua vez, geram retornos aos acionistas, que provêm novas oportunidades aos funcionários da organização e assim sucessivamente. Este ciclo possibilita ao planejamento estratégico considerar uma aliança entre acionistas, empregados e clientes. O processo de gestão estratégica é um componente primordial na criação de riquezas, e a utilização de indicadores de desempenho definidos a partir dessas estratégias torna-se importante para o sucesso da organização, que prioriza a criação de valor aos acionistas.

Concordando com esta afirmação, Young e O'Byrne (2001, p. 16-17) mencionam que empresas que possuem a prática sólida no uso de indicadores financeiros definem e utilizam muito bem os indicadores não-financeiros, incluindo recursos humanos, inovação, gerenciamento de qualidade, comunidade e responsabilidades ambientais, além de serviços ou produtos de qualidade.

De acordo com Brealey e Myers (2000, p. 27), os administradores devem objetivar a maximização do valor da empresa, o que não implica fazê-lo de forma displicente e desonesta. As empresas lucrativas são aquelas que possuem uma reputação corporativa de responsabilidade e idoneidade, com administradores honestos, clientes satisfeitos e empregados fiéis. Certamente, a adoção de indicadores não-financeiros pode ser interpretada como uma

importante decisão estratégica, pois é necessário que os acionistas consigam visualizar os reflexos das decisões tomadas pelos administradores.

Para efeito de estudo, este trabalho considera os acionistas como os proprietários, e o presidente, superintendente, diretor, ou gerente, como o administrador da organização. Caso a empresa a ser pesquisada se enquadre na forma de empresa individual ou sociedade por pessoas, fica subentendido que o(s) proprietário(s) adquire(m) a condição simultânea de acionista(s) e administrador(es).

A sociedade por ações visa maximizar a riqueza dos acionistas na empresa. Esta afirmação é corroborada por Brigham e Houston (1999, p. 11), que enfatizam ser este o mais importante objetivo da maioria das empresas de sociedades anônimas. As empresas, evidentemente, possuem outros objetivos, como por exemplo, a satisfação dos administradores, no bem-estar de seus funcionários e no bem da comunidade local.

Com relação a estas diferenças de objetivos, particularmente, a teoria da agência defende a ideia de que existem alguns possíveis conflitos entre os interesses dos administradores e os dos acionistas. O objetivo é que os acionistas criem mecanismos para encorajar os administradores, oferecendo-lhes condições, incentivos financeiros e estímulos, fazendo com que seus interesses de criação de valor sejam atendidos (BREALEY; MYERS, 2000, p. 1009).

Segundo Damodaran (2001, p. 12), a criação de valor ao acionista pode ser compreendida como a maximização do preço das ações da empresa. Embora este método esteja vulnerável às medidas do mercado de ações, o autor enfatiza que esta é uma das melhores maneiras, se não a melhor, de se medir a riqueza dos acionistas. Existem três razões para que as organizações focalizem na maximização do preço das ações (DAMODARAN, 2001, p. 13-14):

- Os preços das ações são as mais observadas entre todas as medidas usadas para julgar o desempenho de uma empresa;

- Em mercados com investidores racionais, os preços das ações refletem os efeitos oriundos das decisões de longo prazo realizadas pela organização;

- Os preços das ações refletem a medida real do valor da empresa, visto que acionistas podem vender ações e receber o preço em tempo real.

Brigham e Houston (1999, p. 21) citam que a maximização do valor para o acionista é medida pelo preço da ação, e não pela maximização do lucro por ação. Se o objetivo básico de um administrador for gerar valor ao acionista e elevar o lucro de mercado agregado da empresa (MOORI; BASSO; NAKAMURA, 2000, p. 109), ele deverá, para isso, executar atividades que elevem o preço das ações da companhia.

À luz de Young e O'Byrne (2001, p. 13), observa-se, nos últimos tempos, uma constante atenção dos investidores no que se refere ao rendimento das ações, o que tem exercido uma enorme pressão sobre os administradores das empresas para a entrega de valor. Os gerentes que falharem em suas tarefas de criação de valor estarão em desvantagem competitiva na corrida dos recursos de capital.

É importante salientar que não são somente as atividades internas que afetam o preço das ações da empresa. Também fatores externos, como restrições legais, nível geral da atividade econômica, legislação tributária e condições do mercado acionário influenciam os preços das ações. Neste caso, o planejamento estratégico de longo prazo deve traçar o rumo da empresa, considerando sempre estas variáveis externas (BRIGHAM; HOUSTON, 1999, p. 22).

Para Wenner e Leber (1989, p. 1), os administradores estão convencidos de que os preços das ações de companhias públicas ou privadas são determinados pelo valor econômico das empresas. Como este conceito é adotado

pelos administradores para realizar a análise de valor ao acionista (SVA), esta geração está condicionada ao preço das ações da empresa.

Para Rappaport (1998, p. 13), existe uma obsessiva fixação, contida nos relatórios corporativos e na imprensa do mundo financeiro, no sentido de que o ganho por ação seja um *scorecard* de desempenho corporativo. A ampla disseminação dos ganhos contábeis alimenta as crenças da comunidade de que os preços das ações são fortemente influenciados, se não determinados, pelos ganhos relatados.

É possível verificar que existem algumas formas ou métodos de análise para verificar se determinado investimento está criando, ou não, valor aos acionistas. Tais investimentos, ou atividades, são realizados e o resultado refletirá no preço das ações da empresa. Muito embora existam aqueles que acreditem que a maximização do preço das ações leva um enfoque a curto prazo por parte dos administradores, a maior parte da evidência empírica existente indica que os mercados de ações funcionam muito mais a longo prazo do que se pensa comumente (DAMODARAN, 2002, p. 41).

Neste sentido, os administradores adotam processos de gestão estratégica de longo prazo. Para isso, as estratégias são formuladas e implementadas na organização, em que um sistema de medição de desempenho deve ser utilizado pelos administradores como um imprescindível instrumento de controle estratégico, permitindo a criação de valor aos acionistas.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Conforme já mencionado, a presente pesquisa exploratória tem como objetivo verificar a relação que existe entre os sistemas de medição de desempenho utilizados nos bancos brasileiros e o conceito de geração de valor ao acionista. Tal objetivo de pesquisa levou à necessidade de analisar as percepções dos exe-

cutivos (ou profissionais-chaves) de diversos bancos que operam no Brasil, por meio de um instrumento (questionário), com base numa escala de Likert, aplicado para 85 pessoas de diferentes áreas funcionais. No total, foram formuladas 26 questões, abordando direta ou indiretamente diversos aspectos relacionados aos sistemas de medição de desempenho. Objetivando a utilização do método quantitativo para a análise, considerou-se cinco alternativas de respostas, a saber: Concordo Muito (nota 5), Concordo Pouco (nota 4), Indiferente (nota 3), Discordo Pouco (nota 2) e Discordo Muito (nota 1).

Considera-se que o número de observações obtido satisfaz às exigências mínimas para fins de significância e inferência estatística. Foram tomados os devidos cuidados de não formular as questões de forma que os respondentes pudessem com facilidade inferir qual era o objetivo da pesquisa e, dessa forma, também visarem suas respostas. Analisou-se cada variável individualmente, e também as correlações entre os pares de variáveis. Tal objetivo levou à identificação, através de análises de frequência das respostas fornecidas pelos executivos, do uso de sistemas de medição de desempenho para geração de valor aos acionistas nos bancos brasileiros. Para tanto, recorreu-se às tabelas de frequência e a uma matriz de correlações, contendo os testes de significância com base na correlação de Spearman.

A pesquisa foi realizada com três objetivos: (1) o de conhecer o enfoque da utilização de sistemas de medição pelas empresas de prestação de serviços; (2) o de verificar se estes sistemas de medição de desempenho contribuem para a geração de valor aos seus acionistas e (3) o de verificar se o objetivo do desenvolvimento de processos de gestão estratégica nas empresas está relacionado com a geração de valor ao acionista ou com o retorno financeiro sobre os investimentos.

RESULTADOS

Com relação ao objetivo de conhecer o enfoque da utilização de sistemas de desempenho pelas empresas de prestação de serviços, foram realizadas dez questões para explorar este assunto. Analisando-se os resultados do tratamento estatístico apresentados na Tabela 1, verifica-se que quase todas as distribuições de frequência puderam ser validadas de acordo com os resultados dos testes qui-quadrado e as respectivas consultas realizadas à Tabela Qui-Quadrado (LEVIN, 1987, p. 361).

Como apresentado, os valores de qui-quadrado (Qui-Q) das questões 6 e 8 são 10,471 e 6,824, respectivamente, e ambos com grau de liberdade em 4 e nível de significância considerado em 0,01. Como estas questões não foram consideradas rejeitadas nas incidências de hipótese nula, não são válidas para o presente estudo. No caso da questão 6, aparentemente não existe um consenso entre os administradores sobre o apontamento da motivação dos empregados como um indicador de desempenho estratégico. No caso da questão 8, existe a suspeita de que ocorreu um erro de formulação da questão, que provocou a distribuição uniforme das respostas.

Quanto ao restante das questões consideram-se rejeitadas todas as incidências de hipótese nula e, conseqüentemente, as respectivas distribuições de frequência são consideradas válidas para esta análise. Com as maiores frequências nas categorias “Concordo” e “Concordo Totalmente”, observa-se com segurança que as empresas de serviços pesquisadas utilizam indicadores de outras perspectivas não-financeiras nos sistemas de medição de desempenho no contexto estratégico para auxiliar os executivos na tomada de decisões. Existem três pontos que devem ser comentados.

Tabela 1 – Distribuição de frequência das questões 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10

QUESTÕES	FREQUÊNCIA (%)					TESTE		
	CT	C	I	D	DT	Qui-Q	GL	
1	Sua empresa, ou onde você trabalha, utiliza sistemas de medição de desempenho baseados em indicadores de desempenho financeiros	58,8	37,6	2,4	1,2	0,0	81,07 *	3
2	Sua empresa, ou onde você trabalha, utiliza sistemas de medição de desempenho baseados em indicadores de desempenho de clientes	31,8	42,4	8,2	11,8	5,9	44,35 *	4
3	Sua empresa, ou onde você trabalha, utiliza sistemas de medição de desempenho baseados em indicadores de desempenho de fornecedores	8,2	15,3	32,9	27,1	16,5	16,58 *	4
4	Sua empresa, ou onde você trabalha, utiliza sistemas de medição de desempenho baseados em indicadores de desempenho de processos internos	16,5	44,7	17,6	14,1	5,9	37,07 *	4
5	Sua empresa, ou onde você trabalha, utiliza sistemas de medição de desempenho baseados em indicadores de desempenho relacionados à aprendizagem dos empregados	12,9	31,8	17,6	27,1	9,4	15,28 *	4
6	Sua empresa, ou onde você trabalha, utiliza sistemas de medição de desempenho baseados em indicadores de desempenho relacionados à motivação dos empregados	18,8	30,6	15,3	24,7	10,6	10,47 *	4
7	Sua empresa, ou onde você trabalha, utiliza sistemas de medição de desempenho baseados em indicadores de desempenho da capacidade dos sistemas de informação	15,3	43,5	22,4	16,5	2,4	38,47 *	4
8	Sua empresa, ou onde você trabalha, possui indicadores de desempenho financeiros, físicos e qualitativos unidos num único relatório de análise	25,9	23,5	20,0	21,2	9,4	6,82 *	4
9	Os indicadores de desempenho com medidas financeiras são considerados os mais importantes de sua empresa, ou onde você trabalha	54,1	38,8	7,1	0,0	0,0	29,38 *	2
10	Os sistemas de medição de desempenho auxiliam os executivos de sua empresa, ou onde você trabalha, na tomada de decisões estratégicas	56,5	30,6	9,4	3,5	0,0	58,67 *	3

* Nível de significância a 1%.

Fonte: Elaborada pelos autores

O primeiro ponto a ser destacado é a distribuição de frequência da questão 3 maior no lado negativo, ou seja, a maior parte das respostas foram discordantes com relação ao uso de indicadores de desempenho de fornecedores. Entretanto, a existência de uma minoria de empresas que o utilizam é um sinal positivo para a teoria estudada.

O segundo é a questão 9, que não obteve nenhuma resposta negativa, tendo uma aproximada concordância de que os indicadores de desempenho com medidas financeiras são as mais importantes, apesar da utilização mais frequente de indicadores baseados em perspectivas não-financeiras.

O terceiro ponto a se comentar é a questão 10, possuindo uma alta concordância com re-

Tabela 2 – Correlação de Spearman das questões 1, 2, 7, 9 e 10

NR	QUESTÕES	CORRELAÇÃO DE SPEARMAN	QUESTÃO
1	1. Sua empresa ou onde você trabalha, utiliza sistemas de medição de desempenho baseados em indicadores de desempenho financeiros	0,368 *	10. Os sistemas de medição de desempenho auxiliam os executivos de sua empresa, ou onde você trabalha, na tomada de decisões estratégicas
2	2. Sua empresa, ou onde você trabalha, utiliza sistemas de medição de desempenho baseados em indicadores de desempenho de clientes	0,294 *	10. Os sistemas de medição de desempenho auxiliam os executivos de sua empresa, ou onde você trabalha, na tomada de decisões estratégicas
3	7. Sua empresa, ou onde você trabalha, utiliza sistemas de medição de desempenho baseados em indicadores de desempenho da capacidade dos sistemas de informação	0,290 *	10. Os sistemas de medição de desempenho auxiliam os executivos de sua empresa, ou onde você trabalha, na tomada de decisões estratégicas
4	9. Os indicadores de desempenho com medidas financeiras são considerados os mais importantes de sua empresa, ou onde você trabalha	0,374 *	10. Os sistemas de medição de desempenho auxiliam os executivos de sua empresa, ou onde você trabalha, na tomada de decisões estratégicas

* Nível de significância a 1%.

Fonte: Elaborada pelos autores

lação ao uso de sistemas de desempenho pelos executivos das empresas para auxiliá-los na tomada de decisões estratégicas.

Com relação à correlação de Spearman, para a consecução dos objetivos da pesquisa apresentam-se somente os valores de correlação entre a questão 10 e as questões 1, 2, 7 e 9 na Tabela 2, para um nível de significância de 0,01. Os valores dos coeficientes calculados mostram que existem correlações positivas entre as questões analisadas. A correlação de 0,374 entre as questões 9 e 10 é fraca e a mais alta entre as presentes nesta tabela. As outras três correlações mostram que as questões estão diretamente relacionadas, reforçando-se a inferência quanto ao objetivo específico da presente pesquisa.

A utilização de indicadores de outras perspectivas não-financeiras nos sistemas de medição de desempenho auxilia os executivos na tomada de decisões no contexto estratégico. Embora as medidas financeiras sejam consideradas as mais importantes para a tomada de decisões estratégicas, verifica-se que os indicadores de desempenho de clientes e os indicadores de desempenho da capacidade dos

sistemas de informação estão entre os não-financeiros mais utilizados.

Cabe salientar que, embora não tenha tido correlação com a questão 10, indicadores de processos internos e indicadores relacionados à aprendizagem dos empregados são considerados, segundo os administradores, também como medidas de desempenho das mais utilizadas nas empresas de serviços.

Com o objetivo de verificar se a utilização de sistemas de medição de desempenho empregados pelas empresas de prestação de serviços contribui para a geração de valor aos seus acionistas, foram elaboradas três questões para o presente estudo. A questão 13 foi formulada para este objetivo, cujo teste de verificação foi realizado com as questões 11 e 12. Portanto, as questões 11 e 12 são oriundas do desmembramento da questão 13.

Tabela 3 – Distribuição de frequência das questões 11, 12 e 13

QUESTÕES	FREQUÊNCIA (%)					TESTE	
	CT	C	I	D	DT	Qui-Q	G L
11 A utilização de um sistema de medição no contexto estratégico contribui para avaliar o desempenho de sua empresa, ou onde você trabalha, permitindo o conhecimento dessas medidas por parte dos acionistas ou proprietários	41,2	40,0	16,5	1,2	1,2	66,70 *	4
12 O correto conhecimento de medidas de desempenho de sua empresa, ou onde você trabalha, permite a tomada de decisões que contribuem para a geração de valor ao acionista ou proprietário da empresa	50,6	40,0	4,7	4,7	0,0	57,91 *	3
13 O uso de sistemas de medição de desempenho empresarial no contexto estratégico contribui para a maximização do valor do capital aos acionistas	44,7	42,4	10,6	1,2	0,0	50,38 *	3

* Nível de significância a 1%.

Fonte: Elaborada pelos autores

Os resultados do tratamento estatístico são apresentados na Tabela 3. Verifica-se que a validade das distribuições de frequência está

na dependência dos resultados dos testes qui-quadrado. Como apresentado, o valor do qui-quadrado (Qui-Q) obtido na questão 13 foi de 50,381 e o grau de liberdade (GL) foi de 3 para o nível de significância de 0,01. Consultando a Tabela Qui-Quadrado, pode-se considerar a hipótese nula rejeitada e, conseqüentemente, a distribuição de frequência válida para esta análise. Para as questões 11 e 13, consideradas como teste, constatou-se que os valores calculados de qui-quadrado também validam as respectivas distribuições de frequência.

Com as maiores frequências nas categorias “Concordo”, com 42,4% e “Concordo Totalmente”, com 44,7% e, com isto, totalizando 87,1% de concordância, há evidências que as instituições financeiras, competindo atualmente no Brasil, utilizam algum tipo de sistema de medição de desempenho empresarial no contexto estratégico, que contribui para a maximização do valor do capital dos acionistas.

Tabela 4 – Correlação das questões 11, 12 e 13

NR	QUESTÕES	CORRELAÇÃO DE SPEARMAN	QUESTÕES
1	11. A utilização de um sistema de medição no contexto estratégico contribui para avaliar o desempenho de sua empresa, ou onde você trabalha, permitindo o conhecimento dessas medidas por parte dos acionistas ou proprietários	0,618 *	12. O correto conhecimento de medidas de desempenho de sua empresa, ou onde você trabalha, permite a tomada de decisões que contribuem para a geração de valor ao acionista ou proprietário da empresa
2	11. A utilização de um sistema de medição no contexto estratégico contribui para avaliar o desempenho de sua empresa, ou onde você trabalha, permitindo o conhecimento dessas medidas por parte dos acionistas ou proprietários	0,450 *	13. O uso de sistemas de medição de desempenho empresarial no contexto estratégico contribui para a maximização do valor do capital aos acionistas
3	12. O correto conhecimento de medidas de desempenho de sua empresa, ou onde você trabalha, permite a tomada de decisões que contribuem para a geração de valor ao acionista ou proprietário da empresa	0,524 *	13. O uso de sistemas de medição de desempenho empresarial no contexto estratégico contribui para a maximização do valor do capital aos acionistas

* Nível de significância a 1%.

Fonte: Elaborada pelos autores

Para as questões 11 e 12, foi realizada a correlação de Spearman com a questão 13, apresentando os valores na Tabela 4, para um nível de significância de 0,01. Os valores dos coeficientes calculados mostram que existem correlações positivas entre as questões analisadas. A correlação de 0,618 entre as questões 11 e 12 é moderada, e a mais alta entre as analisadas deste quadro. Isto era de se esperar, pois ambas as questões se complementam para formar a questão 13. Nota-se, ainda, que houve 100% de correlação entre as questões formuladas, reforçando-se, assim, a inferência quanto ao objetivo da presente pesquisa.

A utilização de um sistema de medição no contexto estratégico contribui para avaliar o desempenho das instituições financeiras, permitindo o conhecimento dessas medidas por parte dos acionistas. O correto conhecimento dessas medidas de desempenho permite aos executivos as tomadas de decisões no sentido de o sucesso da empresa e, principalmente, de atender às expectativas dos acionistas no diz respeito à geração de riquezas.

A fim de verificar se o objetivo do desenvolvimento de processos de gestão estratégica nas empresas está relacionado com a geração de valor ao acionista, foram realizadas quatro questões para explorar este assunto. As questões 14, 15, 16 e 17 foram formuladas conforme apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5 – Distribuição de frequência das questões 14, 15, 16 e 17

QUESTÕES	FREQUÊNCIA (%)					TESTE	
	CT	C	I	D	DT	Qui-Q	GL
14 A geração de valor ao acionista, ou proprietário, de sua empresa, ou onde você trabalha, está diretamente relacionada com o desenvolvimento de processos de gestão estratégica	57,6	29,4	8,2	4,7	0,0	60,45 *	3
15 A prioridade máxima do planejamento estratégico de sua empresa, ou onde você trabalha, é o retorno financeiro sobre os investimentos	48,2	37,6	9,4	4,7	0,0	46,05 *	3
16 A prioridade máxima do planejamento estratégico de sua empresa, ou onde você trabalha, é a criação de valor aos acionistas	50,6	37,6	5,9	5,9	0,0	52,55 *	3
17 O objetivo do planejamento estratégico de sua empresa, ou onde você trabalha, é, principalmente, o atendimento das necessidades dos acionistas ou proprietários	38,8	48,2	8,2	3,5	1,2	81,41 *	4

* Nível de significância a 1%.

Fonte: Elaborada pelos autores

Os resultados do tratamento estatístico, apresentados na Tabela 5, mostram que as distribuições de frequência puderam ser todas validadas de acordo com os resultados dos testes qui-quadrado e as respectivas consultas realizadas na Tabela Qui-Quadrado. Como apresentado, o menor valor do qui-quadrado (Qui-Q) obtido foi de 46,059 na questão 15 com grau de liberdade em 3 e nível de significância considerado em 0,01. Mesmo assim, podem-se considerar rejeitadas todas as incidências de hipótese nula, sendo as distribuições de frequência consideradas válidas para esta análise.

Tendo as maiores frequências nas categorias “Concordo” e “Concordo Totalmente”, os objetivos e as prioridades do planejamento estratégico das empresas de serviços estão relacionados com o atendimento das necessidades dos acionistas. Estas necessidades incluem tanto a geração de valor ao acionista quanto o retorno financeiro sobre os investimentos, cujas

atividades estão diretamente relacionadas com o desenvolvimento de uma gestão estratégica.

Quanto à correlação de Spearman, na Tabela 6 são apresentados os valores de correlação para um nível de significância de 0,01. Os valores dos coeficientes calculados mostram que existem correlações positivas entre as questões analisadas. A correlação de 0,569 entre as questões 16 e 17 é moderada e a mais alta entre as presentes neste quadro. Para as outras três correlações, as questões estão diretamente relacionadas, reforçando-se a inferência quanto ao objetivo específico da presente pesquisa.

Tabela 6 – Correlação das questões 14, 15, 16 e 17

NR	QUESTÕES	CORRELAÇÃO DE SPEARMAN	QUESTÕES
1	14. A geração de valor ao acionista, ou proprietário, de sua empresa, ou onde você trabalha, está diretamente relacionada com o desenvolvimento de processos de gestão estratégica	0,361 *	16. A prioridade máxima do planejamento estratégico de sua empresa, ou onde você trabalha, é a criação de valor aos acionistas
2	15. A prioridade máxima do planejamento estratégico de sua empresa, ou onde você trabalha, é o retorno financeiro sobre os investimentos	0,433 *	16. A prioridade máxima do planejamento estratégico de sua empresa, ou onde você trabalha, é a criação de valor aos acionistas
3	15. A prioridade máxima do planejamento estratégico de sua empresa, ou onde você trabalha, é o retorno financeiro sobre os investimentos	0,351 *	17. O objetivo do planejamento estratégico de sua empresa, ou onde você trabalha, é, principalmente, o atendimento das necessidades dos acionistas ou proprietários
4	16. A prioridade máxima do planejamento estratégico de sua empresa, ou onde você trabalha, é a criação de valor aos acionistas	0,569 *	17. O objetivo do planejamento estratégico de sua empresa, ou onde você trabalha, é, principalmente, o atendimento das necessidades dos acionistas ou proprietários

* Nível de significância a 1%.

Fonte: Elaborada pelos autores

Deste modo, os objetivos e as prioridades da gestão estratégica das instituições financeiras que atualmente competem no Brasil estão relacionados tanto com a geração de valor ao acionista quanto com o retorno financeiro so-

bre os investimentos. Embora os temas estratégicos das empresas traduzam somente as atividades que devem ser executadas internamente pelos executivos, eles não refletem os resultados financeiros que definem o aumento de valor para os acionistas (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 90-95). Entretanto, infere-se, aqui, que a criação de valor aos acionistas é o objetivo e a prioridade de toda a empresa.

CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho consistiu na exploração do conhecimento sobre a utilização de sistemas de medição de desempenho para criação de valor ao acionista, permitindo a proposição de uma hipótese que explicasse a relação entre estas duas variáveis. Outros objetivos também foram colocados para o enriquecimento da pesquisa e um maior discernimento sobre os conceitos que circundam o problema central deste trabalho, o qual questiona se a utilização de sistemas de medição de desempenho contribui para a geração de valor ao acionista nas empresas de prestação de serviços. Em função disso, a hipótese a ser testada era de que as opiniões dos executivos das empresas seriam favoráveis ao total de questões fundamentadas nos conceitos que permeiam a base teórica pesquisada.

Com isso, os resultados das análises e interpretações dos dados coletados permitiram constatar que 87,1% das manifestações das empresas do segmento financeiro do setor de serviços eram de concordância, e concordância total, com a afirmação da hipótese. Desta maneira, tem-se o problema de pesquisa respondido.

Todas as empresas de serviços financeiros entrevistadas concordaram com a maioria das questões colocadas no questionário de pesquisa, exceto por algumas questões em que não se obteve grau de concordância ou em que as respostas não foram validadas pelo teste qui-quadrado. O uso da estatística como auxílio na

análise dos dados foi de fundamental importância.

Por fim, sendo a pesquisa realizada em empresas de serviços do segmento financeiro, o viés das respostas foi minimizado em função do alto grau de competitividade entre as empresas e do tipo de atividade que elas exercem. A qualificação dos respondentes em nível mínimo gerencial também foi de suma importância para garantir a precisão dos resultados, embora a diversidade de áreas funcionais pudesse ocasionar outro viés nas respostas em algum momento.

Apesar de este trabalho não ter a pretensão de esgotar o tema, espera-se que contribua para as discussões sobre a relação entre o uso de sistemas de medição de desempenho e a criação de valor ao acionista. Os administradores podem ter informações mais claras para a adoção de sistemas de medição de desempenho, proporcionando aos acionistas maior satisfação no atendimento de suas expectativas com relação ao uso de um instrumento de controle estratégico gerador de riqueza.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony. A.; WATERHOUSE, John H.; WELLS, Robert B. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**. Cambridge, Spring 1997.

ATKINSON, Anthony. A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1999.

BERNAND, Ricardo R. S. The Rise of Non-Financial Measures. In: ENCONTRO DA ANPAD, 22, Foz do Iguaçu – Brasil. **Resumo dos Trabalhos** – ENANPAD 99 – resumos (impressos) e textos integrais CD-ROM.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. **Principles of Corporate Finance**. ed. Irwin McGraw-Hill, 2000.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BROWN, Mark G. **Keeping Score: using the right metrics to drive world-class performance**. New York: Amacom, 1996.

CRISTOPHER, Martin. **A Logística do Marketing**: otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes. São Paulo: Futura, 1999.

DAMODARAN, Aswath. **Corporate Finance**: and practice. New York: John Wiley & Sons, 2001.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças corporativas aplicadas**: do usuário. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DRUCKER, Peter. As informações de que os executivos realmente precisam. Jan/Fev. 1995. In: Medindo o Desempenho Empresarial. Harvard Business Review, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ECCLES, Robert G. Manifesto da Mensuração do Desempenho. Jan/Fev. 1991. In: Medindo o Desempenho Empresarial. Harvard Business Review, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FISCHMANN, Adalberto A.; ZILBER, Moisés A. Utilização de Indicadores de Desempenho como Instrumento de Suporte à Gestão Estratégica. In: ENCONTRO DA ANPAD, Foz do Iguaçu – Brasil. 22, Foz do Iguaçu – Brasil. **Resumo dos Trabalhos** – ENANPAD 99 – resumos (impressos) e textos integrais CD-ROM.

FISCHMANN, Adalberto A.; ZILBER, Moisés A. Utilização de Indicadores de Desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. **Revista de Administração Mackenzie**, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, n. 1, p. 9-25, 2000.

HAX, Arnold C.; MAJLUF, Nicolas S. **The strategic concept and process**: a pragmatic approach. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Balanced Scorecard: indicadores que impulsionam o desempenho, Jan/Fev. 1992. In: **Medindo o Desempenho Empresarial**. Harvard Business Review, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**, Harvard Business School Publishing, 1993. [on-line]. Disponível em: <<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>>. Acesso em: 7 jul. 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LEVIN, Jack. **Estatística aplicada a ciências humanas**. São Paulo: Harbra, 1987.

MARTIN, John D.; PETTY, J. William. **Value based**

management: the corporate response to the shareholder value. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MOORI, Roberto G.; BASSO, Leonardo F. C.; NAKAMURA, Wilson T. *Supply Chain* como um fator de geração de valor: uma aplicação do conceito de EVA. **Revista de Administração Mackenzie**, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, n. 1, p. 103-125, 2000.

NEELY, Andy. **Measuring Business Performance**: why, what and how. London: The Economist Book, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de P. R.. **Sistemas de Informações Gerenciais**: estratégicas, táticas e operacionais. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAPPAPORT, Alfred. **Creating Shareholder Value**: a guide for managers and investors. New York: The Free Press, 1998.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SIMONS, Robert. **Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy**. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

SMITH, Douglas K. **Make success measurable**. A mindbook-workbook for setting goals and taking action. New York: John Wiley & Sons, 1999.

TAPSCOTT, Don; LOWY, Alex; TICOLL, David. **Plano de ação para uma economia digital: prosperando na nova era do e-business**. São Paulo: Makron Books, 2000.

YOUNG, S David; O'BYRNE, Stephen F. **EVA and Value-Based Management**. New York: McGraw-Hill, 2001.

WENNER, D. L.; LEBER, R. W. Managing for Shareholder Value – From Top to Bottom. **Harvard Business Review**, nov./dec. 1989 [on-line]. Disponível em: <<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>>. Acesso em: 1 jul. 2003.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.