

# INDICADORES FINANCEIROS COMO EXPRESSÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

*Watson de Araújo Monteiro \**

## INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial, em razão da evolução tecnológica e da alta competitividade no mundo dos negócios, tem exigido uma busca constante de novas técnicas e ferramentas de gestão administrativa, à medida que as barreiras ao comércio internacional não mais representam grandes obstáculos à entrada de novos produtos no país e, em sentido inverso, vêm a exigir maior competência das empresas nacionais para se qualificarem às exigências do mercado exportador. Inseridas nesse ambiente e pressionadas por fatores tecnológicos, mudanças comportamentais do consumidor e necessidades de melhor qualificação de seus co-

laboradores e dos processos internos, para citar apenas alguns dos fatores condicionantes, nem sempre as empresas têm encontrado um modelo de gestão que lhes ofereça suporte administrativo à altura de suas necessidades.

Diante desse quadro, a exigência por técnicas administrativas baseadas na indispensável visão estratégica e acopladas aos conhecimentos, habilidades, competências existentes ou em desenvolvimento na organização tornam-se imprescindíveis à consecução de seus objetivos. Assim, torna-se necessário que se construa uma cadeia de informações altamente confiáveis e mensuráveis, para que se possa reduzir ou até mesmo eliminar as subjetivi-

---

\* Mestre em Administração. Professor da Faesa, professor e coordenador do curso de administração da Faculdade de Educação da Serra – Fase. Endereço para contato: Rua Júlia Lacourt Penna, 843, Jardim Camburi, 29090-210 Vitória – ES. E-Mail: watsonam@escelsa.com.br

dades tão comuns às administrações organizacionais, adaptando-as assim à realidade do ambiente em que estiverem inseridas.

Dentro desse contexto, um painel de indicadores financeiros de desempenho pode ser relevante para o planejamento estratégico? Acredita-se que os indicadores possam vir a ser parte integrante desse planejamento, tornando-se figura preponderante, sem, no entanto, substituí-lo. Nesse sentido, os indicadores são considerados um instrumento da gestão empresarial moderna. Entretanto, é necessário lembrar que a forma como esses indicadores são utilizados e como estão inseridos no processo de planejamento estratégico são decorrentes de diversas variáveis como porte, setor de atuação, qualidade da gestão etc.

Na área de finanças corporativas existe uma grande preocupação com a busca por indicadores relevantes para ajudar a administração empresarial. Uma alternativa de pesquisa muito utilizada é a discussão sobre indicadores específicos ou sobre a construção de uma estrutura de sistema de informação que permita auxiliar o planejamento estratégico. Outra possibilidade é verificar como as empresas utilizam os indicadores financeiros no processo de planejamento estratégico. Pode-se dizer que a primeira alternativa é uma abordagem *prescritiva* enquanto a segunda caracteriza-se por ser

*descritiva*. Essa segunda alternativa é o caminho central trilhado por esse artigo.

Os indicadores financeiros têm sido utilizados de diversas formas e para atender aos mais diferenciados objetivos – seja para simples análises históricas, seja como parâmetros para elaboração de projeções orçamentárias –, carecendo, entretanto, de estudos mais aprofundados sobre sua aplicabilidade na administração estratégica. Contudo, o tratamento usual da literatura financeira está muito mais voltado para a operacionalização de estratégia do que para sua concepção. A hipótese central do artigo é que os indicadores financeiros também podem ser utilizados para fins estratégicos, centrando seu foco no uso durante a fase de planejamento empresarial.

O estudo contribui para determinar a importância do uso de indicadores financeiros no processo de gestão empresarial, mais especificamente, no planejamento estratégico. Conforme será detalhado, o estudo será concentrado em cinco empresas brasileiras que foram ganhadoras do Prêmio Nacional de Qualidade. A qualidade gerencial dessas empresas permite tomar as conclusões do artigo como um possível parâmetro de excelência para outras empresas no estabelecimento de seu processo de planejamento. Ademais, a utilização de determinados indicadores por essas empresas pode ser

considerado como um aval de sua importância.

Obviamente que as conclusões estão centradas no uso de informações financeiras sob a forma de índices; outras informações não-financeiras não foram contempladas, embora isso não seja sinal de sua pouca relevância. De igual modo, não foram consideradas as outras fases da administração empresarial ou o processo de planejamento operacional.

O objetivo deste artigo é determinar,

a partir da prática empresarial dessas empresas brasileiras, se os indicadores financeiros podem contribuir para o planejamento estratégico. Desse modo, o presente artigo está estruturado em cinco itens, sendo este primeiro reservado à apresentação; o segundo apresenta a fundamentação teórica do estudo; no terceiro, apresenta-se a metodologia utilizada para fazer o estudo; e o quarto tópico trata dos resultados obtidos, encerrando o artigo com conclusões e recomendações.



## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Tavares (1991), a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais fez evoluir os conceitos e práticas associadas ao planejamento estratégico, em razão de crises, problemas e conflitos internos, ameaças de sobrevivência ditadas por um mercado fortemente competitivo. Essas incertezas serviram de base para estudos sistematizados que levaram ao que se conhece como planejamento estratégico.

Ao analisar o desenvolvimento da técnica de se planejar ao longo do tempo, Tavares (1991) considera que o referido desenvolvimento ocorreu em quatro fases: na primeira etapa, o orçamento foi destacado como principal

instrumento de controle da administração; a segunda etapa deu maior ênfase aos objetivos de longo prazo; a terceira, privilegiou a estratégia dentro de um contexto de longo prazo; e, por último, a administração estratégica que se diferenciou pela flexibilidade, pela integração, principalmente entre planejamento e controle para a consecução dos objetivos. Afirma ainda Tavares (1991) que a quarta fase, representada pela administração estratégica, surgiu para eliminar um dos principais problemas do planejamento estratégico, ou seja, a implementação, já que, nessa fase, a elaboração dos conceitos utilizados era de consultores externos, o que isentava os executivos das empresas da responsabilidade de sua implementação.

Silveira e Vivacqua (1999, p. 30) realçam que a administração estratégica é constituída de três fases distintas e interligadas:

O planejamento estratégico, a implementação do plano e o monitoramento ambiental dos objetivos e resultados.

Evidencia-se assim a importância de se trabalhar um modelo de administração estratégica, cuja origem deve estar alicerçada por um planejamento estratégico, tendo como traço de união uma implementação que, após estudada a cultura organizacional, faça fluir, entre as diversas áreas da empresa, informações interativas e inovadoras que propiciem a motivação tão indispensável às mudanças de paradigmas (Tavares, 2000).

Para Certo e Peter (1993) o sucesso do controle estratégico está estritamente ligado à validade e a confiabilidade das informações que devem ser disponibilizadas para a administração da organização. Essas informações devem refletir as diversas medidas de desempenho organizacional. Os autores, relacionam três etapas distintas, que, inter-relacionadas, devem ser observadas para a execução do controle estratégico dentro de uma organização: medir o desempenho organizacional; comparar o desempenho organizacional com os objetivos e padrões; e tornar a atitude corretiva necessária

## INDICADORES FINANCEIROS

Há décadas, tem se utilizado de forma generalizada os indicadores financeiros para fazer as mais diversas análises e projeções no âmbito das empresas, mas, neste tópico, o objetivo é tratar da utilização de indicadores financeiros como instrumentos agregadores do planejamento estratégico.

Johnson e Kaplan (1993) observam que os indicadores financeiros, de curto prazo, têm sofrido críticas por serem comumente utilizados de forma isolada, não atendendo, por essa razão, às empresas que hoje atuam num ambiente de rápidas mudanças na tecnologia, menores ciclos de vida dos produtos e inovações na organização das operações de produção. Afirmam, ainda, que é necessário reconhecer a inadequação de qualquer indicador financeiro isolado, tendo em vista que analisados isoladamente podem não representar indicações de mudanças na posição competitiva a longo prazo.

A principal crítica aos indicadores financeiros tem sido formulada por autores que consideram que a informação financeira, por si só, não consegue fornecer todas as informações necessárias para a administração da empresa (Bernard, 1999; Eccles, 1991).

Geralmente, os indicadores financeiros são derivados do sistema contá-

bil, refletindo seus pressupostos e deficiências. No que diz respeito aos pressupostos, a contabilidade está assentada numa série de princípios que busca, prioritariamente, a consistência e a objetividade dos dados (Tibúrcio e Tristão, 1999). Já as deficiências dos sistemas contábeis têm sido largamente comentadas na bibliografia (Johnson e Kaplan, 1993; Bernard, 1999; Eccles, 1991; entre outros). Nesse sentido, é importante destacar que, de uma maneira geral, os indicadores derivados da contabilidade são resultado da ação gerencial, e não sua causa. Em outras palavras, representam mais as saídas do que o processo, podendo não fornecer informação para a administração da empresa (Bernard, 1999).

A recente discussão sobre o valor econômico agregado – EVA reforça esse ponto. Os defensores do EVA consideram que essa é a medida ideal de desempenho de uma empresa (Siqueira, 1999). Segundo Brigham e Houston (1999, p. 91) o EVA talvez seja o indicador mais discutido em finanças nos dias de hoje, embora sua concepção não seja nova. O EVA tem sido utilizado para avaliar estratégias das empresas, conforme cita Atkinson (2000). Entretanto, sua mensuração e importância como determinante da estratégia das empresas têm sido questionadas por alguns autores (Siqueira, 1999).

Segundo Silva (1999, p. 230)

[...] a quantidade e o tipo de índices utilizados vai depender muito do objetivo da própria análise que pretendemos desenvolver.

O autor afirma que o número de índices a ser utilizado deve levar em consideração os seguintes pontos: utilidade dos índices, contribuição, praticidade e segurança.

No sentido de estabelecer um vínculo entre estratégia e mensuração de desempenho, Kaplan e Norton (1997) propõem a construção de um *balanced scorecard*, sem excluir a utilização dos indicadores financeiros. Dentro dessa filosofia, Kaplan e Norton (1997, p. 320) enfatizam a necessidade do vínculo com a estratégia da empresa.

#### BALANCED SCORECARD:

#### UMA ÂNCORA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Inúmeros indicadores financeiros têm servido de base para que se avalie o comportamento das organizações sobre fatos ocorridos. O *balanced scorecard* pode ajudar na seleção dos indicadores ao centrar foco nas relações causais. Ademais o *scorecard*, além de disseminar a estratégia organizacional, pode torná-la transparente a todos os observadores, possibilitando-lhes, também, visualizar seus objetivos e medidas. Ao atingir esse grau de transparência, consegue traduzir a visão e a estratégia num conjunto inte-

grado de medidas de desempenho. Afir-  
mam Kaplan e Norton (1997, p. 24):

O *balanced scorecard* é, para os exe-  
cutivos, uma ferramenta completa que  
traduz a visão e a estratégia da empresa  
num conjunto coerente de medidas de  
desempenho.

Desse modo, apesar do *balanced  
scorecard* focalizar também indicado-  
res não-financeiros, é importante no-  
tar que esse modelo ainda continua en-  
fatizando os indicadores financeiros.

A integração das medidas do *balan-  
ced scorecard* à estratégia está funda-  
mentada em três princípios básicos,  
segundo Kaplan & Norton (1997): re-  
lações de causa e efeito, vetores de de-  
sempenho; relações com os fatores fi-  
nanceiros. Kaplan & Norton (2000)  
sugerem que o *balanced scorecard* é  
um novo instrumento para administrar  
a estratégia, embora o novo sistema  
deva estar vinculado ao sistema orça-  
mentário.



## METODOLOGIA

O ptou-se por selecionar algu-  
mas empresas que poderiam  
ser consideradas como parâ-  
metros de boa gestão e verificar, nos  
casos estudados, como se processa o  
uso de indicadores financeiros no  
âmbito do planejamento estratégico.  
Nesse sentido, o trabalho assemelha-  
se ao proposto por George (2000), ao  
considerar que as empresas bem ge-  
renciadas têm um desempenho versá-  
til, no longo prazo, superior a outras  
empresas. Conforme demonstra Geor-  
ge (2000), empresas que melhoram  
continuamente a qualidade de seu sis-  
tema de gestão irão ter um desempe-  
nho melhor do que as empresas que  
não o fazem.

Para este artigo, procurou-se em-  
presas vencedoras do Prêmio Nacio-  
nal da Qualidade – PNQ. Desde 1992,  
esse prêmio já foi distribuído a 13 em-  
presas. Desse total, foram obtidas, jun-  
to à fundação patrocinadora, informa-  
ções sobre seis empresas, sendo cin-  
co delas industriais: Weg Motores, Sie-  
mens, Caterpillar, Copesul e Alcoa. A  
fonte de consulta dos dados são os re-  
latórios dessas empresas. Desses rela-  
tórios da gestão foram levantados os  
indicadores financeiros de desempe-  
nho utilizados pelas empresas em seus  
respectivos planejamentos estratégicos,  
e do manual da referida fundação fo-  
ram também extraídas informações ati-  
nentes ao presente estudo.



## RESULTADOS

A partir da estrutura conceitual apresentada nos tópicos anteriores, e com o estudo de caso desenvolvido sobre cinco empresas industriais, ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade, cujos resultados são apresentados no decorrer deste tópico, realiza-se a apresentação de um painel de indicadores financeiros como proposta às empresas que estão dispostas a utilizar indicadores financeiros no planejamento estratégico.

Das cinco empresas, Weg Motores, Siemens Telecomunicações, Caterpillar Brasil, Companhia Petroquímica do Sul – Copesul e Alcoa, que constituem o estudo de caso, foram levantadas informações gerais para, posteriormente, descrever o seu processo de planejamento estratégico. Finalmente, foram levantados os indicadores financeiros utilizados por essas empresas.

### WEG MOTORES

Weg Motores tem como natureza do negócio a fabricação de motores elétricos de indução monofásicos e trifásicos de baixa tensão, conquistando, ao longo de sua existência, a posição de líder nacional, com destacada participação em mercados internacionais, como o da Argentina e África do Sul, onde também é líder; no Canadá e Austrália, com destacada participação; e

nos Estados Unidos com participação mais modesta.

### *Planejamento estratégico na empresa*

O objetivo do planejamento estratégico da Weg é assegurar o crescimento contínuo da empresa, a capacitação da empresa para atuação no mercado internacional com ações efetivas para “atingir padrões internacionais de qualidade e produtividade”, o desenvolvimento de pessoal com o estabelecimento de programas prioritários, o domínio de tecnologias com investimentos em pesquisa e desenvolvimento, melhorias das condições de trabalho, com enfoque principalmente em segurança e saúde, melhorias na rede de assistência técnica, objetivando dar ao cliente um pronto atendimento nos serviços pós-vendas, estruturar o modelo de vendas para que acompanhe, principalmente, a evolução tecnológica do mercado e identificar as necessidades dos clientes (Weg, 1997).

Na Weg, o plano estratégico permite o desencadeamento do planejamento operacional, que consiste no orçamento operacional e no programa de qualidade. O desenvolvimento da estratégia na empresa efetiva-se pelas seguintes fases: projeção de cenários, identificação de forças e fraquezas, validação de forças e fraquezas, definição do negócio, estabelecimento das

diretrizes, aprovação pelo conselho de administração, reunião com o corpo gerencial, divulgação para todos os colaboradores e avaliação do processo de planejamento. É importante salientar que, durante a fase de operacionalização da estratégia, realizada anualmente pela empresa, também é elaborado o orçamento com o objetivo de “dar suporte” ao Programa Weg de Qualidade e Produtividade e ao Plano Industrial (Weg, 1997).

Ao considerar a necessidade de conscientizar e integrar os valores de qualidade com os gerentes, supervisores e demais colaboradores, a Weg Motores adota um sistema de comunicação bem diversificado para divulgação das informações julgadas necessárias à realização de seus objetivos, entre elas, metas para indicadores financeiros de desempenho, utilizadas como parâmetros para as revisões anuais do planejamento estratégico.

### *O uso dos indicadores financeiros no planejamento estratégico da empresa*

Os indicadores-chave – utilizados no planejamento estratégico e acompanhados mensalmente pelo sistema de informações gerenciais e pelo sistema de avaliação do plano de atividades – são revistos anualmente pelas comissões, quando são estabelecidos novos e desafiadores objetivos a serem

incorporados ao planejamento estratégico da empresa, tendo como base as informações da concorrência e de referenciais próprios, entre os quais, os financeiros (Weg, 1997).

Os indicadores financeiros baseiam-se particularmente na evolução do faturamento, evolução do lucro líquido, indicadores de liquidez, relação do capital de terceiros com capital próprio, retorno do investimento e retorno sobre o patrimônio líquido.

### SIEMENS TELECOMUNICAÇÕES

A Siemens, empresa de capital fechado, pertence a Siemens AG – Alemanha – com a qual mantém contrato de transferência de tecnologia, desenvolve uma atuação de inovações tecnológicas e um pioneirismo ao longo dos 150 anos de história, que coloca o Brasil na vanguarda em um dos ramos mais vitais e estratégicos do país. Os produtos da Siemens são sistemas e equipamentos de telecomunicações e de informática.

### *Planejamento estratégico na empresa*

A alta direção participa desde o início do planejamento estratégico anual, coletando informações relativas a todas as partes interessadas e revisando as estratégias. Com o planejamento estratégico, são estabelecidas também as



metas do ano seguinte, é feita uma revisão do planejamento de médio e longo prazos. Esse planejamento é desdobrado nos departamentos responsáveis pelas áreas de negócios e, posteriormente, consolidado nos departamentos de administração/*controlling* para revisão e aprovação final. O planejamento tem por objetivos: assegurar a rentabilidade dos negócios delineada pela alta direção; capacitar a empresa frente aos desafios tecnológicos, mercadológicos e antecipar-se às necessidades dos clientes; preparar e desenvolver os recursos humanos para os novos desafios da organização; definir a política de investimentos, visando ao atendimento de novos cenários; definir plano de ações para a consecução dos objetivos.

### *O uso dos indicadores financeiros no planejamento estratégico da empresa*

Para a consecução dos objetivos traçados em seu planejamento estratégico de negócio, a Siemens estabelece metas de curto e longo prazos em forma de indicadores financeiros: margem operacional líquida, retorno sobre o patrimônio líquido, retorno sobre o ativo operacional, evolução do faturamento, evolução do lucro líquido, relação do capital de terceiros/recurso total, endividamento a longo prazo, relação do capital de terceiros/capital próprio,

imobilização de recursos permanentes, índices de liquidez, capital de giro próprio, fluxo de caixa e custos de produção (Siemens, 1998, p. 12).

### CATERPILLAR BRASIL

A Caterpillar Brasil Ltda – CBL é subsidiária da Caterpillar Inc., empresa norte-americana líder mundial na fabricação e comercialização de máquinas de terraplanagem e movimentação de materiais, com as marcas Caterpillar e Cat. O grupo possui 41 fábricas nos Estados Unidos, 47 em outros países e escritórios e representação em todos os continentes (Caterpillar, 1999).

### *Planejamento estratégico na empresa*

A formulação da estratégia da Caterpillar Brasil é fruto de trabalho em equipe que envolve toda a organização e seu desenvolvimento pelo processo de visão compartilhada. É feito sob a liderança e com a participação da alta direção e de alguns gerentes de divisão, em um ciclo de reuniões no final de cada ano, fora das instalações da CBL.

O processo de formulação das estratégias, é desenvolvido e orientado dentro dos seguintes princípios (Caterpillar, 1999, p. 8):

1. A partir da visão, missão e valores CBL, são definidos os objetivos –

- globais ou principais estratégias da organização.
2. A visão pragmática dos objetivos é traduzida no *winner's profile*, que representa um conjunto de metas quantitativas e qualitativas para longo prazo – de cinco a sete anos –, projetada dentro de um perfil agressivo.
  3. Paralelamente, o ambiente externo é analisado para estabelecer um conjunto de hipóteses críticas que, juntamente com a análise do ambiente interno, determinam o *Swot*. Esse é um conjunto de informações definidas como pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.
  4. Partindo do WP e do *Swot*, são definidos os Fatores Críticos de Sucesso – FCS – CBL que permitirão avançar o desenvolvimento da estratégia século XXI em direção aos objetivos.

A estratégia da empresa é desdobrada por departamento que, por meio de um ciclo de reuniões, particularizou os fatores críticos de sucesso – FCS em seus respectivos níveis, chegando aos seus próprios FCS, itens de ação, indicadores e metas departamentais.

Uma das informações priorizadas dentro da organização é a informação comparativa de resultados, cujo enfoque será dado neste trabalho aos indicadores financeiros.

### *O uso dos indicadores financeiros no planejamento estratégico da empresa*

Para a CBL, o retorno sobre o ativo operacional – ROA é o principal instrumento de avaliação de seus negócios. Suas iniciativas para melhoria do desempenho visam a assegurar o crescimento do ROA em direção ao *winner's profile* no longo prazo. O *Dow Jones* é utilizado como referencial mínimo para atender à expectativa do acionista.

Com o acompanhamento comparativo entre os valores considerados ideais para a empresa e os realizados, é feita a análise dos desvios. Representa uma excelente ferramenta na administração da estratégia, ao se considerar mesmo um processo de recalibração dos planos da CBL para garantir o cumprimento das metas estabelecidas.

### COMPANHIA PETROQUÍMICA DO SUL

A Companhia Petroquímica do Sul – Copesul é a central de matérias-primas do Pólo Petroquímico de Triunfo, no Rio Grande do Sul. A empresa iniciou suas operações no dia 5 de dezembro de 1982, tendo sido privatizada em 15 de maio de 1992, em decorrência do Programa de Privatização do Governo Federal (Copesul, 1997). A natureza do negócio compreende basicamente produção e comercialização de produtos petroquímicos bási-

metas do ano seguinte, é feita uma revisão do planejamento de médio e longo prazos. Esse planejamento é desdobrado nos departamentos responsáveis pelas áreas de negócios e, posteriormente, consolidado nos departamentos de administração/*controlling* para revisão e aprovação final. O planejamento tem por objetivos: assegurar a rentabilidade dos negócios delineada pela alta direção; capacitar a empresa frente aos desafios tecnológicos, mercadológicos e antecipar-se às necessidades dos clientes; preparar e desenvolver os recursos humanos para os novos desafios da organização; definir a política de investimentos, visando ao atendimento de novos cenários; definir plano de ações para a consecução dos objetivos.

### *O uso dos indicadores financeiros no planejamento estratégico da empresa*

Para a consecução dos objetivos traçados em seu planejamento estratégico de negócio, a Siemens estabelece metas de curto e longo prazos em forma de indicadores financeiros: margem operacional líquida, retorno sobre o patrimônio líquido, retorno sobre o ativo operacional, evolução do faturamento, evolução do lucro líquido, relação do capital de terceiros/recurso total, endividamento a longo prazo, relação do capital de terceiros/capital próprio,

imobilização de recursos permanentes, índices de liquidez, capital de giro próprio, fluxo de caixa e custos de produção (Siemens, 1998, p. 12).

### CATERPILLAR BRASIL

A Caterpillar Brasil Ltda – CBL é subsidiária da Caterpillar Inc., empresa norte-americana líder mundial na fabricação e comercialização de máquinas de terraplanagem e movimentação de materiais, com as marcas Caterpillar e Cat. O grupo possui 41 fábricas nos Estados Unidos, 47 em outros países e escritórios e representação em todos os continentes (Caterpillar, 1999).

### *Planejamento estratégico na empresa*

A formulação da estratégia da Caterpillar Brasil é fruto de trabalho em equipe que envolve toda a organização e seu desenvolvimento pelo processo de visão compartilhada. É feito sob a liderança e com a participação da alta direção e de alguns gerentes de divisão, em um ciclo de reuniões no final de cada ano, fora das instalações da CBL.

O processo de formulação das estratégias, é desenvolvido e orientado dentro dos seguintes princípios (Caterpillar, 1999, p. 8):

1. A partir da visão, missão e valores CBL, são definidos os objetivos –

cos; e a produção e comercialização de utilidades para as empresas do Pólo.

### *Planejamento estratégico na empresa*

O plano do negócio – PN da Copesul é coordenado pela assessoria de planejamento, que tem como principais atribuições: desenvolver análises de oportunidades de negócios, contemplando aspectos amplos de competitividade; facilitar o aporte de metodologias para o ciclo anual de planejamento do negócio; coordenar a elaboração do plano de gestão anual e seu acompanhamento (Copesul, 1997).

O desenvolvimento da estratégia da empresa é feito por um time de gerenciamento do negócio – TGN, composto pela diretoria da Copesul e executivos das unidades e assessorias, tendo como principal escopo garantir o comprometimento interno necessário ao sucesso do plano. Durante o ciclo de PN, o TGN realiza e conduz as atividades que compreendem desde a formulação da visão até a elaboração do plano de ação. O time define o rumo do negócio e dissemina as orientações estratégicas na empresa, com base nas diretrizes dos acionistas (Copesul, 1997).

### *Etapa 4 – Gestão*

É nesta etapa que ocorre a elaboração do plano operacional – PO para o

exercício fiscal – visão anual –, com base nos resultados pactuados com o conselho de administração e tendo como peças-chave a projeção de resultado das operações e implementação das ações estratégicas previstas para o referido período. Como decorrência, tem-se a montagem da “peça” orçamentária com o envolvimento e a participação de todos os segmentos da empresa. Cada unidade/time tem bem claros quais são seus compromissos com o PO, incluindo metas de desempenho operacional e estratégico.

### *O uso dos indicadores financeiros no planejamento estratégico da empresa*

Ao longo de sua história, a Copesul tem buscado constantemente melhorar seus processos e produtos, pela adequação tecnológica, desenvolvimento e capacitação de seus recursos humanos, adequações estruturais e organizacionais e desenvolvimento de seu sistema de gestão, entre outras medidas. Como consequência dessas práticas sistemáticas, verifica-se o melhoramento contínuo dos indicadores de resultado da Copesul em relação à concorrência e a referenciais no âmbito internacional e, entre esses, podem-se destacar os indicadores financeiros relacionados abaixo, amplamente utilizados na empresa (Copesul, 1997).

*Principais indicadores financeiros:* margem operacional líquida, retorno sobre o patrimônio líquido, retorno sobre o ativo operacional, evolução do faturamento, evolução da receita líquida, evolução do lucro líquido, relação do capital de terceiros/recursos total, endividamento a longo prazo, relação do capital de terceiros/capital próprio, índices de liquidez, capital de giro próprio, fluxo de caixa, custos de produção.

A esses indicadores, podem-se acrescentar mais quatro indicadores de competitividade que complementam a visão do negócio: preços no mercado nacional e internacional, produtividade econômica, rateio de margem com os clientes, produtividade operacional.

A apuração do resultado das operações e financeiro consolida, mensalmente, no relatório de atividades, todas as informações necessárias à apuração do lucro e sua destinação aos acionistas.

#### ALCOA POÇOS

A Aluminum Company of América Acoa<sup>1</sup> é líder mundial na produção e tecnologia do alumínio, possui unidades localizadas em 26 países dos cinco continentes, estando no Brasil re-

presentada pela Alcoa Alumínio S/A – Aasa, criada em 1965, como Companhia Mineira de Alumínio. É a segunda maior subsidiária da Acoa.

A Alcoa Poços tem como principais produtos: alumina, metal, pó de alumínio, condutor elétrico (Alcoa, 1996).

A alta direção da Alcoa Poços, denominada equipe líder Alcoa Poços – Elap, lidera o processo de planejamento pela elaboração do plano operacional, em que são concentradas todas as informações e planos de ação coerentes com a visão, missão, valores e política da qualidade (Alcoa, 1996).

O desdobramento e o monitoramento do plano operacional se processa com a participação de todos os funcionários da empresa, que recebem informações sobre visão, missão, valores e políticas, plano de longo prazo e as planilhas dos indicadores de desempenho da Alcoa Poços.

#### *Planejamento estratégico na empresa*

O processo de planejamento estratégico da Alcoa Poços contempla todos os riscos e oportunidades ligados à gestão do negócio, com relação à tecnologia, aos processos produtivos e administrativos, clientes, recursos hu-

1 Aluminum Company of America Acoa, empresa norte-americana fundada em 1888, em Pittsburgh.

manos, acionistas, qualidade, meio ambiente, segurança, fornecedores e comunidade (Alcoa, 1996). O planejamento estratégico é desenvolvido, utilizando-se a metodologia denominada processo de planejamento para melhoria, que tem como etapa inicial o levantamento dos requisitos do negócio definidos com base na visão, missão e valores da Alcoa Poços, nas expectativas dos acionistas, expressas em carta do presidente da Alcoa, e nas expectativas atuais e futuras dos clientes, identificadas pelos contatos diretos da área comercial/processo de satisfação de clientes – PSC (Alcoa, 1996).

A etapa inicial do processo de planejamento estratégico é caracterizada pelo levantamento dos requisitos e expectativas dos clientes e do negócio, para, na etapa seguinte, definir-se o direcionamento da empresa pela elaboração da análise de cenários, do plano de longo prazo e do plano tecnológico. Na etapa final do desenvolvimento do planejamento estratégico, consolidam-se todas as análises feitas durante o seu desenvolvimento, detalhando-se, no documento anual denominado plano operacional, um conjunto de ações necessárias para promover o alto desempenho, definindo metas, recursos, prazos e responsáveis.

O plano operacional da Alcoa, para 1996, era composto pela visão, missão, plano de longo prazo, metas de

três a cinco anos, metas de grandes melhorias, metas de melhoria contínua, recursos necessários, composição dos vetores do *balanced scorecard* e planilhas de acompanhamento de indicadores com as seguintes características principais: fator crítico de sucesso associado, metas impactadas, gráfico com a evolução mensal, referências a *benchmark*, projeções, facilitadores, responsáveis, processos críticos e gráficos para monitoramento do planejamento (Alcoa, 1996).

A avaliação e melhoria do processo de planejamento e desdobramento é feita com o acompanhamento dia-a-dia dos indicadores de desempenho – indicadores não-financeiros e indicadores financeiros – pelas equipes líder – EL e analisado tanto em nível de departamento como da equipe líder Alcoa Poços – Elap, a partir do momento em que o plano operacional é implementado (Alcoa, 1996).

No plano operacional – que é elaborado com base nas informações e análises do planejamento estratégico e nos direcionamentos dados para os fatores críticos de sucesso – são estabelecidas as metas de longo (três a cinco anos) e curto (um a dois anos) prazos, assim classificadas (Alcoa, 1996):

- *Metas de grande melhoria* – são objetivos traçados para as áreas consideradas vitais para a empresa, nas quais é necessário concentrar os esforços em direção aos referen-

ciais de excelência.

- *Metas de melhoria contínua* – são objetivos traçados para áreas onde o nível de performance deve ser melhorado de forma incremental.

Cada meta de grande melhoria ou de melhoria contínua é traduzida em indicadores financeiros e não-financeiros que quantificam a performance dos processos e medem o progresso realizado no sentido de atingir os objetivos.

### *O uso dos indicadores financeiros no planejamento estratégico da empresa*

A maximização do desempenho financeiro, a qualidade dos produtos, a otimização do desempenho dos processos de produção e de apoio, a melhoria do desempenho de fornecedores, a satisfação dos funcionários, a ênfase na participação e liderança na comunidade e sociedade representam os resultados obtidos e manifestados como consequência das estratégias utilizadas na Alcoa Poços (Alcoa, 1996).

A avaliação do desempenho da Alcoa Poços é realizada pela análise crítica do plano operacional, em reuniões contínuas e por área, realizadas mensalmente pela equipe líder da qualidade – ELQ e, trimestralmente, em reuniões de avaliação do desempenho global pela equipe líder Alcoa Poços – Elap. Nas reuniões da Elap, faz-se a

avaliação do desempenho global da empresa, pelas análises de todos os indicadores e metas, verificando-se o *balanced scorecard*, que consolida as análises dos principais indicadores de desempenho por meio dos vetores: rentabilidade, eficiência operacional, clientes, segurança e saúde, meio ambiente, recursos humanos e crescimento (Alcoa, 1996).

Como exemplo do relacionamento das informações globais da empresa com desempenho financeiro, pode-se citar o custo de produção e os resultados operacionais que são analisados pelo relatório “Volume, preço, performance”, consolidado pelo setor financeiro (Alcoa, 1996).

### INDICADORES FINANCEIROS UTILIZADOS EM CINCO EMPRESAS MANUFATUREIRAS

Com base nas análises feitas dos relatórios da gestão das empresas Weg Motores, Siemens Telecomunicações, Caterpillar, Copesul e Alcoa, levantou-se informações referentes ao perfil de cada empresa, do planejamento estratégico e, finalmente, dos indicadores financeiros utilizados por essas empresas em seus respectivos planejamentos estratégicos, objeto maior deste artigo.

Das análises realizadas, constatou-se que quatro dos indicadores praticados em seus respectivos planejamentos estratégicos, são comuns entre elas:

**QUADRO 1**  
**INDICADORES FINANCEIROS – EMPRESAS MANUFATUREIRAS**

Indicadores Financeiros	Weg	Siemens	Caterpillar	Copesul	Alcoa
Margem operacional líquida	o	o	o	o	o
Retorno sobre o patrimônio líquido	o	o		o	
Retorno sobre o ativo operacional	o	o	o	o	o
Evolução do faturamento	o	o	o	o	o
Evolução da receita líquida			o	o	o
Evolução do lucro líquido		o		o	
Relação do capital de terceiros / recurso total	o	o		o	
Endividamento a longo prazo		o		o	
Relação do capital de terceiros / capital próprio	o	o		o	
Imobilização de recursos permanentes	o	o	o		
Índices de liquidez	o	o		o	
Capital de giro próprio	o	o		o	
Fluxo de caixa		o		o	o
Custos de produção	o	o	o	o	o

rentabilidade das vendas, retorno sobre o investimento, evolução do faturamento, e custos de produção. No Quadro 1, estão demonstrados os indicadores financeiros utilizados pelas empresas.

Para complementar a análise, pode-se verificar, pelo demonstrativo abaixo, o total de indicadores financeiros utilizados pelas empresas em seus res-

pectivos planejamentos estratégicos:

*Empresas*  
*Total de indicadores utilizados*

Siemens	13
Copesul	13
Weg	10
Alcoa	6
Caterpillar	6





## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Um conjunto de indicadores financeiros de desempenho não representa o único expediente para que se planeje e se controle a performance da organização, mas, quando usado criteriosamente e associado a indicadores não-financeiros, torna-se importante ferramenta de gestão para a consecução dos objetivos traçados no planejamento estratégico. Modelos de gestão é que não faltam, cada um com suas peculiaridades, alguns, possivelmente, encampados por empresas em decadência, como se fossem a própria tábua de salvação. O importante é saber escolher o modelo que melhor se coaduna com o estilo gerencial e com a estratégia posta em prática pela organização.

Com o propósito de oferecer a melhor opção na escolha de um instrumento que atenda aos anseios e necessidades organizacionais, este artigo procurou apresentar o uso de indicadores financeiros no processo de planejamento estratégico. Em razão do que foi exposto, e considerando estar a utilização de indicadores financeiros concentrada em análises do ocorrido, ou seja, sobre informações relacionadas com o passado, considerou-se a necessidade de pesquisar e identificar os indicadores financeiros que melhor se aplicassem ao planejamento estratégico.

A partir dos estudos de casos realizados, podemos inferir que os indicadores financeiros são relevantes para o processo de planejamento estratégico, uma vez que todas as empresas fazem uso, em maior ou menor grau, desses índices. O tipo de indicador utilizado variou de empresa a empresa, apesar da existência de certas similaridades em alguns dos índices. Evidentemente que o tamanho da amostra utilizada não permite fazer inferência mais incisiva sobre o estado atual do uso de índices financeiros nas empresas brasileiras, muito embora seja sintomático que as empresas de excelência embasem seu planejamento estratégico nos índices financeiros.

Existem ainda inúmeras possibilidades de pesquisas, entre as quais destacamos:

- identificação de fatores inibidores e facilitadores à implementação de indicadores financeiros de desempenho na gestão estratégica;
- verificação da aplicabilidade do uso de indicadores financeiros de desempenho em organizações sem fins lucrativos;
- investigação da utilização de indicadores financeiros de desempenho em outros sistemas de gestão que não seja o *balanced scorecard*;
- verificação da aplicabilidade, nas organizações, do novo indicador financeiro de desempenho sugerido neste artigo: investimento de capital

fixo no período/depreciação acumulada no mesmo período.

Vale ressaltar que a estratégia, amplamente discutida no mundo empresarial e acadêmico, ainda reserva um grande campo para discussão e, nesse sentido, é oportuno reportar-se à obra *Safari de estratégia*, de Mintzberg *et alii* (2000), quando fazem uso da fábula “Os cegos e o elefante”, escrita por Saxe, para associa-la à visão estratégica: seis homens do Hindustão, que foram ver um elefante, embora fossem cegos, mas interessados em aprender, mesmo por observação para satisfazer suas mentes, passaram a emitir suas opiniões à medida que iam tocando em alguma parte do elefante. Ao se aproximarem e tocarem no elefante, sentindo-se seguros, iam declinando – o primeiro ao esbarrar no animal: é semelhante a um muro; o segundo ao pegar na presa: é muito semelhante a uma lança; o terceiro ao pegar a sinuosa tromba: é muito parecido com uma cobra; o quarto ao apalpar em torno do joelho: é muito semelhante a uma árvore; o quinto ao tocar na orelha: é muito parecido com um leque; e, fi-

nalmente, o último ao pegar na calda que balançava: é muito semelhante a uma corda. Com base em suas convicções, esses homens discutiram por muito tempo, todos com suas respectivas opiniões excessivamente rígidas e fortes. Embora cada um estivesse, em parte, certo, todos estavam errados.

A moral, segundo Saxe (apud Mintzberg *et alii* (2000, p. 12):

Com frequência em guerras teológicas,  
Os disputantes, eu suponho,  
Prosseguem em total ignorância  
Daquilo que cada um dos outros quer  
dizer,  
E discutem sobre um Elefante  
Que nenhum deles viu!

Segundo Mintzberg *et alii* (2000, p. 13):

Somos os cegos e a formulação de estratégia é nosso elefante. Como ninguém teve a visão para enxergar o animal inteiro, cada um tocou uma ou outra parte e prosseguiu em total ignorância a respeito do restante. Somando as partes, certamente não teremos um elefante. Um elefante é mais que isso. Contudo, para compreender o todo, também precisamos compreender as partes.



## REFERÊNCIAS

ALCOA – Alcoa Poços de Caldas. *Relatório da Gestão – 1996*, Poços de Caldas, 1996.

ATKINSON, Anthony A. *et alii*. *Contabilidade gerencial*, São Paulo, Atlas, 2000.

- BERNARD, Ricardo Rodrigo Stark. "The rise of non-financial measures", XIII Enanp, Rio de Janeiro, Anpad, 1999.
- BRIGHAM, Eugene F & HOUSTON, Joel. *Fundamento da moderna administração financeira*, Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- CBL – Caterpillar Brasil Ltda. *Relatório da Gestão – 1999*, Piracicaba, 1999.
- CERTO, Samuel C. & PETER, Paul J. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*, São Paulo, Makron Book, 1993.
- COPEL – Companhia Petroquímica do Sul. *Relatório da Gestão - 1997*, Canoas, 1997.
- ECCLES, Robert G. "The performance measurement manifesto", *Harvard Business Review*, Boston, Harvard, jan-fev 1991, pp. 131-137.
- GEORGE, Stephen. *Invest in the best*, Nova York, John Wiley & Sons, 2000.
- JOHNSON, H. Thomas & KAPLAN, Robert S. *Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas*, Rio de Janeiro, Campus, 1993.
- KAPLAN, Robert, S. & NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*, 4. ed., Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- . "Linking strategy to planning and budgeting", *Balanced Scorecard*, Boston, Harvard, Vol. 2, n. 3, mai-jun 2000, pp. 1-4.
- MINTZBERG, Henry.; AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. *Safari de estratégia*, Porto Alegre, Bookman, 2000.
- SIEMENS Ltda. *Relatório da Gestão – 1998*, São Paulo, 1998.
- SILVA, José Pereira da. *Análise financeira das empresas*, 4. ed. São Paulo, Atlas, 1999.
- SILVEIRA JÚNIOR, Aldery & VIVACQUA, Guilherme. *Planejamento estratégico: como instrumento de mudança organizacional*, 2. ed, São Paulo, Atlas, 1999.
- SIQUEIRA, Ângela Bockmann. "Vantagens e desvantagens da mensuração do lucro econômico: uso do economic value added – EVA", *UnB Contábil*, UnB, Brasília, Paralelo 15, Vol. 2, n. 2, 1999.
- TAVARES, Mauro Calixta. *Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial*, São Paulo, Harbra, 1991.
- . *Gestão estratégica*, São Paulo, Atlas, 2000.
- TIBÚRCIO, César Augusto Silva & TRISTÃO, Gilberto. *Contabilidade básica*, São Paulo, Atlas, 1999.
- WEG Motores Ltda. *Relatório da Gestão – 1997*, Jaraguá do Sul, 1997.

