

COLUNA: GESTÃO E O MUNDO DA ADMINISTRAÇÃO

REVISTA CARTA CAPITAL – SP, 31/10/2001 – Ano VII – Nº 163, pg. 55.



DESTRUINDO VALOR

Prof. Thomaz Wood Jr.

A forma como as empresas avaliam seus resultados pode ser insuficiente para uma gestão sadia. Consequência: operações ineficientes, que não geram valor.

CONCEITO É SIMPLES: Como investidores individuais, nós, simples mortais, procuramos as melhores aplicações para nossas escassas economias. Então, se descobrimos que a caderneta de poupança apresenta taxas pouco atrativas, migramos para os fundos de renda fixa e outras aplicações. O mesmo vale ou deveria valer para as empresas. Se uma grande companhia descobre que alguns negócios seus remuneram o capital investido abaixo das taxas que poderiam ser obtidas no mercado financeiro, seus executivos deveriam tomar uma decisão: livrar-se dos maus negócios e concentrar-se no que vale a pena, ou reestruturá-los.

Na prática, tais decisões são difíceis e demoradas, e têm de levar em conta o modelo de negócio, suas estratégias e tendências do mercado. O que dizer, porém, dos executivos de uma empresa que, durante anos, destrói valor, ou, dito de outra forma, remunera os acionistas com taxas abaixo das obtidas, por exemplo, com uma caderneta de poupança? No mínimo, que são péssimos administradores.

Bem, e se dissermos que este grupo constitui 85% das maiores empresas de capital aberto do Brasil? Então, talvez possamos adotar como hipótese que temos uma classe empresarial tão altruísta que não se importa em perder dinheiro por anos e anos. Ou, se formos otimistas, que temos uma grande oportunidade para melhorar a gestão de nossas empresas.

Ocorre que este foi justamente o número encontrado pelo professor **Oscar Malvessi**, da FGV-EAESP, em uma extensa pesquisa com empresas locais durante três anos, esse especialista em

Oscar Malvessi Consultoria em Valor Ltda.

www.oscarmalvessi.com.br ou www.vecvalor.com.br - e-mail: oscar@oscarmalvessi.com.br
VEC® - Valor Econômico Criado é marca registrada da Oscar Malvessi Consultoria em Valor

gestão financeira estudou as demonstrações financeiras de 62 companhias de capital aberto estabelecidas no Brasil. Para analisar a criação e destruição de valor, Malvessi usou os conceitos de Valor Econômico Criado (VEC[®]) e Valor Adicionado ao Mercado (VAM). Estes conceitos, relacionados à análise de valor, constituem ferramentas para a análise do desempenho financeiro das empresas. O objetivo do uso é saber se as operações dão ou não retorno aos acionistas.

Os resultados do trabalho de **Malvessi** impressionam: das 62 empresas pesquisadas, 45 apresentaram lucro no período, mas apenas 9 realmente criaram valor: TAM, Weg, Brahma, Globex, Souza Cruz, Petróleo Ipiranga, Distribuidora Ipiranga, Multibrás e Arno (esta última fechou o capital). Nada menos que um terço das empresas não conseguiu sequer empatar com a remuneração das cadernetas de poupança. Pior ainda, 29 apresentaram tendência de queda em termos de desempenho financeiro.

Para **Malvessi**, parte do problema está na contabilidade tradicional, que não mostra de forma conveniente os resultados obtidos. Outras causas? Como o custo elevado de capital? Realmente, isso não ajuda. Mas também não é a principal barreira enfrentada pelos empresários da agregação de valor. O pesquisador aponta para outro lado: a estratégia corporativa e a estrutura operacional. A produtividade do capital aplicado no Brasil é baixa, e caracterizada pelo alto volume de ativos utilizados e/ou pelo excesso de gastos operacionais. Conclusão: dez anos de abertura de mercado ainda não foram suficientes para colocar as companhias locais em um patamar adequado de gestão.

Empresas deveriam servir para gerar valor. Ao menos é o que se espera delas. E gerar valor não só para os acionistas, mas também para a comunidade na qual se inserem e para seus clientes. Nenhum bom manual de gestão ignora este fato. Na sociedade de organizações na qual vivemos, empresas são vetores de desenvolvimento social e econômico. Elas estão inseridas em sistemas maiores, que envolvem fornecedores, clientes, outras companhias, sindicatos, associações de classe, ONGs, etc., etc. Gerir mal tem impacto não apenas nos bolsos dos acionistas, executivos e funcionários. Gerir mal pode trazer consequências econômicas e sociais graves. No mínimo, perde-se a oportunidade de fazer mais e melhor.

A forma como muitas empresas são geridas equivale a um Boeing 747 fazendo uma travessia transoceânica utilizando o painel de um Cessna. Não deve surpreender que muitos voos sejam abortados ou que se vejam obrigados a fazer pousos forçados.

Revista Carta Capital
Coluna: Gestão – Thomaz Wood Jr.