

LEITNER, Peter J. **Além dos Números**. HSM Management, São Paulo, Ano. 3, n. 14, mai-jun. 1999.

### RESENHA CRÍTICA

O autor do texto, Peter Leitner é presidente do Waterford Advisors, banco de investimentos com sede em Nova York, que atende empresas de saúde e de tecnologia da informação.

O artigo relata em seus primeiros parágrafos a necessidade do desenvolvimento de um modelo de análise empresarial para ajudar a tomada de decisão dos gerentes financeiros, que não devem se conter somente em números. As decisões, conforme cita o autor, terão de ser feitas levando-se em consideração seis elementos chave: atividade; mercado; concorrência; operações; desempenho passado e qualidade de gestão e, que o Analista Financeiro ou o Contador passem a ser estrategistas corporativos.

O modelo desenvolvido divide os elementos supracitados em três sub-conjuntos. O primeiro, base da pirâmide, é composto pela principal atividade da empresa, o mercado e a concorrência, estes medem a capacidade geradora de receita. O sub-conjunto seguinte inclui as operações e o desempenho, os mesmos estimam a capacidade de a empresa criar valor para clientes e acionistas. Por fim, o topo da pirâmide, avalia a gestão com relação à qualidade da liderança empresarial. A capacidade de recuperação em períodos de turbulência é influenciada, diretamente, pela inter-relação desses elementos - por isso esses elementos não podem ser tratados interdependentemente.

A coleta de dados para a formação desse modelo ocorre respondendo-se a algumas perguntas específicas para preenchimento de todos os campos do mesmo. As perguntas são citadas a seguir: **a)** O que a empresa faz? Verificar se a empresa tem missão, visão e objetivos bem definidos. **b)** Quem é o cliente? Identificar quais grupos são os compradores do serviço prestado, quais necessidades são satisfeitas, e trabalhar da melhor forma possível os geradores de renda do ciclo de prestação. **c)** Quais fatores macroeconômicos orientam a demanda? Levar em consideração forças externas, normas do Governo, preço de matéria prima, demografia etc. **d)** Quais são as oportunidades e os riscos principais oferecidos? Citar quais os pontos

fortes e fracos da empresa e de seus concorrentes. **e)** Como a empresa ganha dinheiro? Identificar em qual momento é criado o valor agregado, aquele em que o cliente paga por ele. Para se entender melhor essa etapa o autor cita o exemplo de uma agência de publicidade, onde a etapa mais importante é a criação de grandes idéias. **f)** Qual o índice de crescimento da receita? Qual o retorno do investimento? Nesta etapa o ROC (*return on capital*) do inglês retorno do capital é essencial para uma boa análise. Pois se o WACC, em inglês (*weighted average cost of capital*) que é a média ponderada do custo de capital, for maior que o ROC, está se destruindo valor para os acionistas. **g)** Os dirigentes estão à altura de suas tarefas? Esta pergunta é citada como a de menor importância no modelo e a mais difícil em qualquer avaliação empresarial, mesmo sendo o mais crítico, pois sabe-se que se uma empresa não tem um corpo diretivo afinado com objetivos, metas, novas informações, mudanças no mercado, custos etc, não se tem um boa gestão. Para isso podem ser feitas outras quatro perguntas. Os executivos conseguem obter sucesso de longo prazo em condições de mercado desfavoráveis ou favoráveis? Eles tem a capacidade, em razão da formação, inteligência, sagacidade empresarial e bem-estar físico e emocional, de crescer juntos com a empresa? Eles realmente trabalham duro e estão devidamente motivados para liderar? Há alguma indicação de que eles não sejam totalmente francos ou éticos?

Para o desenvolvimento de uma estratégia eficiente e efetiva, os contadores e analistas podem usar desse modelo para aumentarem o valor de seu trabalho. Pois não se deve somente ver os números, temos que ir além deles.

O texto em questão agrega conhecimento a duas funções importantes dentro das organizações, a de analista financeiro e a do contador, estes que muitas vezes são vistos somente como geradores de relatórios numéricos. O modelo citado é bastante detalhado e qualifica em etapas o processo que ajudará acertadamente a tomada de decisões dentro da empresa.