

## Transformando a cultura

**A**dicionar valor é o conceito-chave que distingue o sucesso do fracasso no mundo dos negócios. A partir da década de 1990, esse conceito ganhou presença mais constante na agenda dos executivos brasileiros. Entretanto, ao analisar muitas empresas locais, constata-se que elas continuam destruindo valor. Para transformar o conceito de agregação de valor em prática, é necessário empreender uma verdadeira transformação cultural. O ponto de partida é a compreensão do que significa exatamente a expressão “gerar resultados”.

De forma geral, acredita-se que a melhor medida para avaliar o resultado de uma organização é a geração de valor econômico-financeiro. Porém, deve-se considerar que o resultado financeiro não é um fim em si mesmo. Ao contrário do que comumente se imagina, não são as receitas ou despesas que provêm valor a uma empresa, mas sim os fatores determinantes dessas receitas e despesas. Por exemplo, uma empresa que investe na despoluição do meio ambiente ou em projetos educacionais pode colaborar para a melhoria de seu próprio resultado. Isso ocorre na medida em que, ao beneficiar a sociedade, esta, em troca, a recompensa.

A mudança de uma postura imediatista, que valoriza exclusivamente o resultado financeiro, para outra, com visão mais ampla do negócio, envolve uma transformação cultural. Uma cultura imediatista concentra sua aten-

ção unicamente no resultado financeiro de curto prazo, colocando em segundo plano questões como a relação da empresa com seu macroambiente e com os grupos de interesse. Em tal condição, as principais decisões tomadas na empresa darão prioridade aos indicadores financeiros, e não às suas causas.

Em contrapartida, a cultura de agregação de valor implica uma visão mais ampla do negócio. Dessa perspectiva, entende-se que o resultado da empresa é consequência de uma postura socialmente responsável, voltada para o longo prazo. Com isso, introduz uma outra lógica na relação entre a empresa e seu ambiente, reconhecendo a estreita interdependência entre sociedade, acionistas, investidores, executivos e funcionários.

Os escândalos financeiros ocorridos nos últimos anos, que envolveram grandes corporações, mostraram o esgotamento e a inviabilidade de uma cultura financeira imediatista. Mostraram também que a geração de resultado envolve o diálogo com uma rede complexa de agentes que interagem com a empresa e formam um circuito de valor no qual todas as partes têm de sair beneficiadas. O desafio para as empresas é promover valores culturais coerentes com uma visão mais abrangente do desempenho. Para isso, os passos essenciais são criar novos instrumentos de medição e garantir que perspectivas de médio e longo prazo sejam incentivadas.



César Nazareno  
Caselani  
FGV-EAESP