

Índice

1. Introdução.....	11
2. Conceito e percepções do valor.....	13
2.1. Conceito de valor.....	13
2.2. Percepções do valor.....	14
2.2.1. Percepções do valor – perspectiva financeira.....	15
2.2.2. Percepções do valor – perspectiva pluralista.....	18
3. Origem do valor na gestão estratégica.....	23
3.1. Rendas supra-normais em condições de concorrência perfeita.....	24
3.2. Vantagem competitiva como fonte de valor: a origem do VAL... ..	26
3.3. Papel dos mercados de capitais.....	28
4. Diversificação estratégica e refocagem dos negócios.....	31
4.1. Diversificação estratégica.....	31
4.1.1. Efeitos de sinergia.....	32
4.1.2. Mercado de capitais interno.....	32
4.1.3. Motivações dos gestores e custos da diversificação.....	33
4.2. Refocagem dos negócios.....	36
4.2.1. Definição de refocagem dos negócios.....	36
4.2.2. Origens, natureza, tipos de refocagem. Perímetro das actividades.....	36
4.2.2.1. Origens da refocagem dos negócios.....	36
4.2.2.2. Natureza da refocagem dos negócios.....	38
4.2.2.3. Tipos de refocagem dos negócios.....	38
4.2.2.4. Modificação do perímetro das actividades.....	39

4.2.3. Abordagens teóricas da refocagem dos negócios	40
4.2.3.1. Teoria da agência e refocagem dos negócios	40
4.2.3.2. Teoria dos custos de transacção e refocagem	42
4.2.4. Razões para a refocagem dos negócios: limites da diversificação	42
4.2.4.1. Activismo dos mercados externos de capital	42
4.2.4.2. Globalização financeira	43
4.2.4.3. Desempenho negativo dos conglomerados	44
5. Avaliação do desempenho	45
5.1. Conceito de desempenho	46
5.2. Características dos indicadores de desempenho	49
5.3. Integração das partes interessadas na análise do desempenho ...	50
5.3.1. Abordagem contingencial na formulação da estratégia	50
5.3.2. Classificação das partes interessadas	52
5.3.3. Mecanismos de controlo do comportamento dos gestores ...	54
5.3.4. Definição de objectivos	56
5.3.5. Formulação da estratégia organizacional	56
5.3.6. Comportamento dos gestores	57
6. Sistemas de avaliação do desempenho das organizações	59
6.1. Características dos sistemas de avaliação do desempenho das organizações	60
6.2. Arquitectura dos sistemas de avaliação do desempenho das organizações	61
6.3. Diferentes gerações sistemas de avaliação do desempenho das organizações	63
6.4. Modelos de análise da criação de valor – perspectiva financeira ...	64
6.4.1. Balanced Scorecard	64
6.4.1.1. Principais funções do Balanced Scorecard	65
6.4.1.2. Arquitectura do Balanced Scorecard	67
6.4.1.3. Perspectivas do Balanced Scorecard	69
6.4.1.3.1. Perspectiva financeira	69
6.4.1.3.2. Perspectiva dos clientes	70
6.4.1.3.3. Perspectiva dos processos internos	70
6.4.1.3.4. Perspectiva da aprendizagem e do crescimento	71
6.4.1.4. Componentes das perspectivas do Balanced Scorecard	71

6.4.1.5. Metamorfoses do Balanced Scorecard.....	72
6.4.1.5.1. Sistema de quantificação do desempenho	73
6.4.1.5.2. Instrumento para implementação da estratégia	73
6.4.1.5.3. Sistema de gestão estratégica	74
6.4.1.5.4. Modelo integrado de gestão estratégica	75
6.4.1.6. Mapas estratégicos	75
6.4.1.6.1. Princípios de construção dos mapas estratégicos	76
6.4.1.6.2. Relações de causa e efeito	78
6.4.1.6.3. Construção do mapa estratégico	78
6.4.1.7. Críticas ao Balanced Scorecard	82
6.5. Modelos de análise da criação de valor – perspectiva pluralista	83
6.5.1. Modelo pirâmide do desempenho.....	83
6.5.1.1. Estrutura da pirâmide do desempenho.....	84
6.5.1.2. Ligações e conteúdo dos indicadores	85
6.5.1.3. Gestão da melhoria do desempenho	86
6.5.2. Modelo prisma do desempenho	87
6.5.2.1. Perspectivas do prisma do desempenho	88
6.5.2.1.1. Perspectiva da satisfação das partes interessadas	89
6.5.2.1.2. Perspectiva das estratégias	89
6.5.2.1.3. Perspectiva dos processos	90
6.5.2.1.4. Perspectiva das capacidades.....	91
6.5.2.1.5. Perspectiva da contribuição das partes interessadas	91
6.5.2.2. Concepção de indicadores de desempenho – novo paradigma	93
6.5.3. Críticas aos modelos pluralistas.....	94
6.6. Economic Value Added (EVA®)	94
6.6.1. Cálculo do EVA®	95
6.6.2. Gerir e melhorar o EVA®	96
6.6.3. Razões para a utilização do EVA®	97
6.6.4. Utilização do EVA® padronizado por organização.....	98
6.6.5. Limitações do EVA®	98
6.6.6. Críticas à metodologia do EVA®	99
6.6.7. Market Value Added – MVA®	100

8 Avaliação do desempenho das organizações

7. Desempenho e governabilidade organizacional	103
7.1. Metamorfose do conceito de desempenho	103
7.2. Síntese sobre a criação de valor	104
 Anexo – Metodologia de cálculo das variáveis capital investido e custo do capital.....	 107
Referências	113