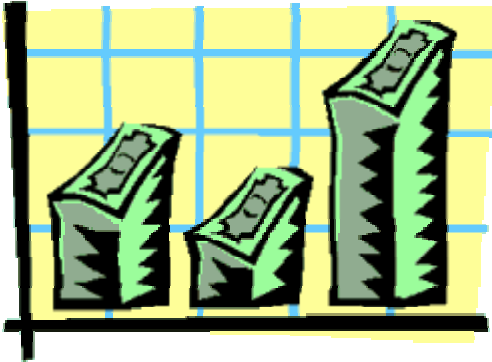


VALUE BASED MANAGEMENT (Gerenciamento Baseado no Valor - GBV) - PARTE II



- ✓ Como implantar com sucesso?
- ✓ Quais os passos para sua implantação?
- ✓ O foco na criação de valor para o acionista.

Francisco Cavalcante(f_c_a@uol.com.br)

- Administrador de Empresas graduado pela EAESP/FGV.
- É Sócio-Diretor da Cavalcante & Associados, empresa especializada na elaboração de sistemas financeiros nas áreas de projeções financeiras, preços, fluxo de caixa e avaliação de projetos. A Cavalcante & Associados também elabora projetos de capitalização de empresas, assessora na obtenção de recursos estáveis e compra e venda de participações acionárias.
- O consultor Francisco Cavalcante já desenvolveu mais de 100 projetos de consultoria, principalmente nas áreas de planejamento financeiro, formação do preço de venda, avaliação de empresas e consultoria financeira em geral.

Paulo Dragaud Zeppelini(f_c_a@uol.com.br)

- Administrador de Empresas com MBA em finanças pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais - IBMEC.
- Executivo financeiro com carreira desenvolvida em instituições financeiras do segmento de mercado de capitais. Atualmente é consultor da Cavalcante & Associados, empresa especializada na elaboração de sistemas financeiros nas áreas de projeções financeiras, preços, fluxo de caixa e avaliação de projetos.

ÍNDICE

	PÁG
COMO IMPLANTAR COM SUCESSO A GESTÃO BASEADA NO VALOR?	03

COMO IMPLANTAR COM SUCESSO A GESTÃO BASEADA NO VALOR?

Para implantar com sucesso o sistema de Gerenciamento Baseado no Valor (GBV), aparentemente necessita-se de apenas 2 passos:

1. Escolher uma medida de avaliação de desempenho como o EVA / MVA, e
2. Implantar um programa de remuneração variável (bônus) vinculado à métrica.

Parece simples. Todavia, pesquisas e evidências apontam muito mais requisitos para a **implantação com sucesso** do GBV.

O GBV tem que servir como uma **mola propulsora** para o sucesso da empresa.

Implantar o GBV tem muito mais a ver com uma **mudança cultural do que com mudança financeira**. A principal causa do fracasso na implantação do GBV: resistência cultural à mudança.

É preciso criar um ambiente de **mudança constante**, abrindo mão de práticas antigas.

Como saber se o GBV foi implantado com sucesso? Quando a empresa cria uma dinâmica **auto sustentável** de criação de valor para seus acionistas. Em outras palavras: **seu MVA aumenta continuamente**.

Em resumo: implantar o GBV com sucesso significa **atingir a mudança cultural desejada**.

Os requisitos para implantação com sucesso do GBV são os seguintes:

Requisitos gerais: Paciência, esforço e dinheiro

Requisitos específicos:

1. **Compromisso explícito** com a criação de valor para o acionista.

A Diretoria deverá **tornar público** o comprometimento explícito com a criação de valor para o acionista.

Este comprometimento deverá acontecer junto aos acionistas atuais e potenciais, no caso das companhias abertas.

Este comprometimento deverá ser **quantificado**. Exemplo: dado o valor atual da empresa, dobrá-lo em 3 anos.

O comprometimento público e explícito serve para 3 coisas:

- a) Mudar o posicionamento da empresa na mente dos **parceiros externos** (bancos, fornecedores e público em geral). Informar ao mundo externo profissionalização da gestão, rompimento com paradigmas do passado de eficiência duvidosa, comprometimento com a alocação e administração eficiente de capitais, transparência de informações, etc.
- b) Mudar o posicionamento da empresa na mente dos **parceiros internos** (funcionários). Comunicar ao mundo interno um sentimento permanente urgência na execução das ações que criem valor (acomodação jamais), que a mudança é uma certeza, que a estabilidade é uma exceção.

c) Aumenta a **responsabilidade** da Diretoria. A Diretoria que se compromete chama para si maior responsabilidade.

2. **Treinamento intensivo** para criar um ambiente receptivo às mudanças.

GBV tem a ver com **pessoas**, pois são elas que criam valor. Para fazer o GVA "andar", é preciso que todas as pessoas se convençam que este é o melhor modelo de gestão.

Para tanto, é preciso **gastar tempo, esforço e dinheiro** em treinar os funcionários nos conceitos e práticas do GBV.

Algumas das características do treinamento intensivo são:

- a) Os treinamentos devem começar de cima para baixo.
- b) Treinamento básico sobre os conceitos e técnicas de GBV para todos os executivos graduados.
- c) Discutir se vale a pena estender o treinamento básico até o "chão-da-fábrica".
- d) Treinamento mais completo para executivos de algumas funções mais especializadas.
- e) Consultores poderão responder pelo fornecimento de material didático e treinamentos mais completos para o público mais especializado. Neste treinamento poderão ser formados **multiplicadores**, que responderão pelo treinamento da base da pirâmide. Além deste multiplicadores falarem a linguagem da empresa, darão mais credibilidade aos conceitos e práticas do GBV implantados.

- f) No intuito de "mexer" com a alta administração, o treinamento em GBV poderá ser complementado com outros treinamentos que visem desenvolver habilidades e o espírito empreendedor destes executivos, já que eles deverão pensar e agir como se fossem donos do negócio. Em suma: o quadro de executivos precisa não apenas estar comprometido com o GBV, mas **habilitado** para implementá-lo.
3. Criação de incentivos (bônus) vinculados ao GBV, que dê aos executivos o sentimento de propriedade da empresa.

Se os executivos devem pensar e agir como acionistas, também precisam ter a perspectiva de serem remunerados como tal.

Os principais aspectos a considerar na remuneração variável são os seguintes:

- a) O **tamanho** do pacote de remuneração variável.
- b) A **amplitude** do programa de remuneração variável.

O sucesso costuma estar mais identificado com a amplitude do que com o tamanho.

Empresas bem sucedidas na implantação do GBV costumam estender o programa de bônus a um grande número de funcionários.

- c) Depois de implantado, é possível que da remuneração total, **mais de 50%** esteja relacionado com desempenho.

- d) Poderá ser criado um banco de bônus, que poderá variar para mais ou para menos em razão do desempenho ocorrido.
 - e) A remuneração por desempenho poderá ser oferecida através de dinheiro e/ou opção de compra de ações.
 - f) Além da remuneração variável ser influenciada pelo EVA da companhia, poderá também ser impactada pelo alcance de outras metas não financeiras negociadas como: market share, lançamento de novos produtos, melhoria na qualidade dos produtos, etc.
4. Delegação de poder para os executivos tomarem as decisões que criem valor para o acionista.

A delegação de poder deve alcançar todos os executivos que participam do GBV, incluindo até os líderes de pequenas unidades de negócio.

Cada unidade de negócio deverá ser tratada como uma empresa independente, associando a ela investimento, capital, benefícios e custos operacionais.

O responsável pela unidade de negócio deverá desenvolver e implantar as opções criadoras de valor.

Uma questão operacional importante diz respeito a uma eventual **distribuição dos gastos indiretos entre as unidades de negócio.**

5. Ajustes nos sistemas de informações.

A implantação do GBV costuma requerer ajuste nos sistemas de informação.

As regras que norteiam estes ajustes são as seguintes:

a) Evitar complexidade contábil.

Os **reparos no sistema contábil deverão ser mínimos**, evitando que os funcionários considerem que uma excessiva complexidade é uma forma de manipulação dos números, colocando em xeque a credibilidade do GBV.

b) Identificar os propulsores de valor

A implantação do GBV implica que as empresas invistam na identificação dos **propulsores de valor**. O propulsor de valor é um fator operacional de grande influência na formação do lucro econômico.

A importância na identificação dos propulsores de valor é dupla:

- Fazer com que os empregados concentrem maiores esforços nas atividades mais estreitamente ligadas à criação de valor.
- O exercício de encontrar os propulsores de valor ajuda os líderes a desenvolver suas estratégias de criação de valor com maior clareza.

c) Integrar o orçamento e o planejamento estratégico

É usual o orçamento e o planejamento estratégico sejam independentes ou do outro.

O orçamento e o plano eram elaborados, discutidos e realizados em épocas muitas vezes diferentes.

O orçamento tradicional costuma olhar para o curto prazo, apontando o máximo de receitas com o mínimo de gastos. Se as receitas não estão sendo alcançadas, talvez a melhor saída seja diminuir os gastos.

Do outro lado, o planejamento estratégico olha para 5 anos, contemplando melhorias nos projetos atuais e novos investimentos com seus respectivos benefícios. É outro documento desvinculado do orçamento.

Temos que unir os dois planos num só.

Ao analisar o plano único, devemos observar o MVA.

Quaisquer alterações, de curto ou médio prazo deverão ser observadas à luz do seu impacto no EVA.

As revisões devem acontecer sempre que um fato novo relevante alterar de maneira significativa a criação de valor para o acionista.

O plano único deverá ser observado sob a perspectiva de anos corridos, e não acompanhar o calendário fiscal.

Em suma: o plano único deverá ser monitorado 24 horas por dia, 365 dias por ano.

d) Investida em sistemas de informação

A necessidade de desenvolver implantar estratégias criadoras de valor nas unidades de negócio pressionam os sistemas de informação da empresa.

Os sistemas de informação devem **rápidos e confiáveis**.

O modelo de gestão do GBV deve ser auto-sustentável.

Um modelo de GBV bem aplicado conduz a empresa para o caminho da lucratividade. Cria a melhor plataforma possível para o crescimento sustentado.

A empresa tem que por em movimento um círculo virtuoso.

Quando uma empresa alcança um valor, estabelece uma base que impõe a necessidade de buscar e implantar novas estratégias criadoras de valor para que um novo salto no valor aconteça.

Sabemos que variáveis sistêmicas impedem que este objetivo seja permanentemente alcançado nas empresas.

Recessões, crises políticas e outros eventos jogam os lucros ladeira a baixo.

Todavia, no GBV **a criação de valor para os acionistas tem que ser buscada sempre, a par de quaisquer acontecimentos**.

O reflexo da implantação do GBV numa empresa pode conduzir a um novo portfólio de investimentos, mais enxuto ou mais expandido.

- Em suma, os passos para implantar com sucesso um programa de GBV são:
 1. Comprometimento explícito, formal e documentado da alta administração, inclusive assumindo metas de criação de valor para o acionista a médio e longo prazos.

2. Desenhar um bom programa de incentivos salarial (remuneração variável).
3. O sistema de GBV deve ser simples, portanto compreensível para todos os funcionários envolvidos.

Para tudo isso, treinamento intensivo e abrangente é fundamental.