

AS QUESTÕES MAIS FREQUENTES SOBRE “GERENCIAMENTO BASEADO NO VALOR” GBV



- ✓ **O que é o GBV.**
- ✓ **Como implantar o GBV.**
- ✓ **Vantagens da implantação do GBV.**

Francisco Cavalcante (francisco@fcavalcante.com.br)

- **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 , além de compra e venda de participações acionárias.**
- **Administrador de Empresas graduado pela EAESP/FGV. 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.**

ÍNDICE

1- AS QUESTÕES MAIS FREQUENTES SOBRE O GERENCIAMENTO BASEADO NO VALOR (GBV)	3
--	----------

1- AS QUESTÕES MAIS FREQUENTES SOBRE O GERENCIAMENTO BASEADO NO VALOR (GBV)

O que é o GBV?

É um modelo de gestão onde a missão da administração consiste na criação de valor para o acionista.

No GBV o "VALOR" é a principal medida de desempenho de uma empresa.

No GBV os administradores são treinados a pensarem e a agirem como se fossem acionistas.

O que significa criar valor para o acionista?

Significa "DEIXAR O ACIONISTA MAIS RICO". Fazer com que seus ativos (AÇÕES) valham mais do que o capital investido.

O que é o RTA?

É o "RETORNO TOTAL DO ACIONISTA".

Os acionistas esperam dois tipos de benefícios: dividendos e valorização de suas ações.

O RTA é uma métrica que calcula dentro de um determinado período (geralmente meses ou anos) o retorno que um acionista obtém por dividendos e valorização.

Como calcular a RTA?

Exemplo:

Datas	Valores	Evento
30-6-2003	(\$50)	Valor da ação
15-3-2004	\$5	Dividendo
15-5-2005	\$6	Dividendo
30-6-2005	\$70	Valor da ação
RTA		28,90%

O RTA, retorno combinado por dividendos mais valorização, é de 28,90% ao ano. O RTA é calculado de acordo com a metodologia da TIR (Taxa Interna de Retorno).

Como qualificar o RTA?

- 1 – Comparando com um indicador de mercado, tipo variação do Índice Bovespa.
- 2 – Comparando com o RTA de empresas concorrentes.
- 3 – Comparando com o custo do capital próprio (CCP), que é o retorno mínimo que os acionistas esperam. Esta é a principal comparação. Se a RTA é de 28,90% ao ano, a empresa teve um bom desempenho se o custo do capital próprio (CCP) foi de 15% ao ano.

O objetivo do GBV é aumentar o RTA, ou melhor, a relação entre o RTA e o CCP.

Portanto, quando analisamos balanços, deveremos escolher uma métrica que esteja alinhada com o RTA, tal como o EVA – Economic Value Added.

Por que criar valor para o acionista é fundamental?

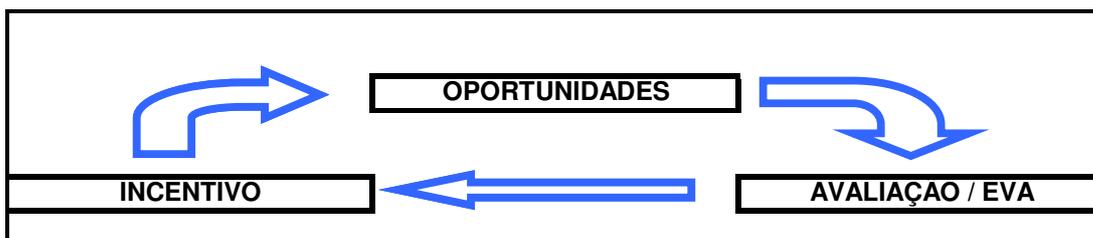
Para atrair recursos para novos investimentos.

Quando o RTA é sistematicamente superior ao CCP, os acionistas manifestam seu interesse em apoiar novos investimentos de duas maneiras:

1. Respondendo “Sim” a pedidos por novos aportes de capital.
2. Aceitando receber menos dividendo e reinvestindo mais lucros.

Quando se sabe se o GBV foi implantado com sucesso?

Quando uma empresa cria uma dinâmica auto-sustentável de criação de valor para o acionista, visualizada na imagem abaixo.



Cria-se uma nova oportunidade de investimento. Avalia-se esta oportunidade como uma métrica do tipo EVA. Implementa-se a oportunidade. Quando os resultados aparecerem, distribui-se incentivos monetários para as equipes de trabalho envolvidas. Estes incentivos estimulam a criação de novas oportunidades.....

Quais os requisitos específicos para a implantação bem sucedida de um GBV?

- 1- Compromisso explícito da Alta Administração. Exemplo: a meta da empresa é dobrar de valor em 5 anos.
- 2- Treinamento intensivo nos conceitos e práticas do GBV.
- 3 – Seleção e implantação de uma ou mais métricas alinhadas com o GBV para avaliação de resultados e novos investimentos (EVA, VPL, etc.).
- 4 – Incentivos monetários (BÔNUS) a todas as equipes de trabalho envolvidas no GBV.
- 5 – Delegação de poder para que os administradores possam analisar e aplicar todas as ações que conduzam á criação de valor para os acionistas.
- 6 – Ajuste nos sistemas contábeis e gerencias para apresentação de relatórios alinhados com o GBV.
- 7 – Identificação dos propulsores de valor. São aquelas variáveis onde pequenas melhorias produzem significativa criação de valor para os acionistas.
- 8 – Orçamento integrado com o planejamento estratégico.

Quais os benefícios na implantação do GBV?

A implantação do GBV trará os seguintes benefícios à empresa:

- 1) Os objetivos da empresa ficam definidos de maneira clara, objetiva, consistente e quantificável;
- 2) Todos os administradores estarão trabalhando com os mesmos conceitos, procedimentos, objetivos e focos de ação em relação à empresa;
- 3) Estabelece um critério justo para negociação da remuneração variável dos administradores;
- 4) Consolida conceitos e procedimentos fundamentais em processos de renegociação societária (compra e venda de participações acionárias, fusões, cisões e "joint ventures");
- 5) Define uma taxa de retorno mínima a ser exigida em novos e atuais investimentos;

- 6) "Populariza" e coloca em evidência questões como estrutura de capital; custo do capital de terceiros, custo do capital próprio, política de dividendos, custo de manutenção dos ativos não operacionais;
- 7) "Amarra" as ações entre o Planejamento Estratégico & Finanças;
- 8) Estimula o envolvimento dos administradores na gestão dos negócios, pois cada um poderá medir o valor de sua contribuição na criação de valor para o acionista;
- 9) Todos ficam sintonizados dentro de um raciocínio financeiro (otimização dos recursos disponíveis);
- 10) Todos passam a pensar e agir como se fossem acionistas, e
- 11) Para determinar o valor de uma empresa, a necessidade de estimar o fluxo futuro de dividendos, estimula os administradores a pensarem e a agirem como acionistas.