



# **Criação de valor**

## **EVA e Balanced Scorecard**

**Palestrantes:**

**Ricardo Eguchi - Sócio da MZ Consult desde Dez/09**

**([www.mz-ir.com](http://www.mz-ir.com)) , CFO.**

Profissional com 16 anos de experiência nas áreas de Gestão Estratégica, Controladoria, Tesouraria, Planejamento Tributário e Governança Corporativa. Experiência adquirida em empresas como Alcoa Alumínio, Unibanco, Carrefour, Aventis/Bayer, Gold Nutrition e Terex; Especialista na gestão da estratégia e ciclo anual de Planejamento Estratégico. Graduado em Administração (PUC/SP) e Ciências Contábeis (FECAP); MBA em Finanças Corporativas pelo Insper, Especialização em Planejamento Estratégico pela UC Berkeley - Haas School of Business. No IBEF SP, é Líder do comitê de Planejamento Estratégico.



**Peter Jancso - Sócio da Jardim Botânico Partners desde Out/07**

**([www.jbpartners.com.br](http://www.jbpartners.com.br)) Gestor do fundo de Venture Capital e Private Equity JBVC I.**

Maio/06 e março/07, Diretor Administrativo Financeiro da Gold Nutrition. Entre 1998 e 2006, Senior VP da Stern Stewart, onde trabalhou em projetos de consultoria. Trabalhou no Deutsche Bank na área de Project Finance e Privatização, em NY e São Paulo. Atua também como professor de finanças corporativas da Business School São Paulo e contribui regularmente com resenhas de livros para a revista Capital Aberto. M.B.A. em Finanças e Contabilidade (Beta Kappa Sigma) pela University of Rochester, (CEAG) pela FGV e Engenheiro Naval pela Poli.



# DESAFIOS PARA A CRIAÇÃO DE VALOR

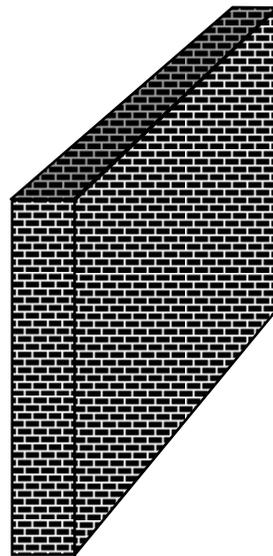
Formulação



Execução

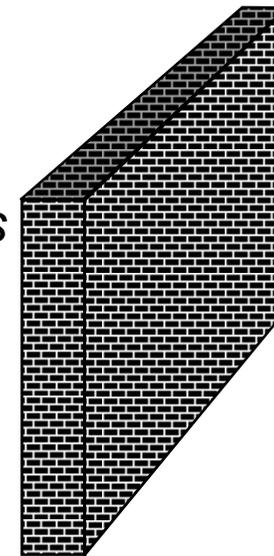


Estratégia



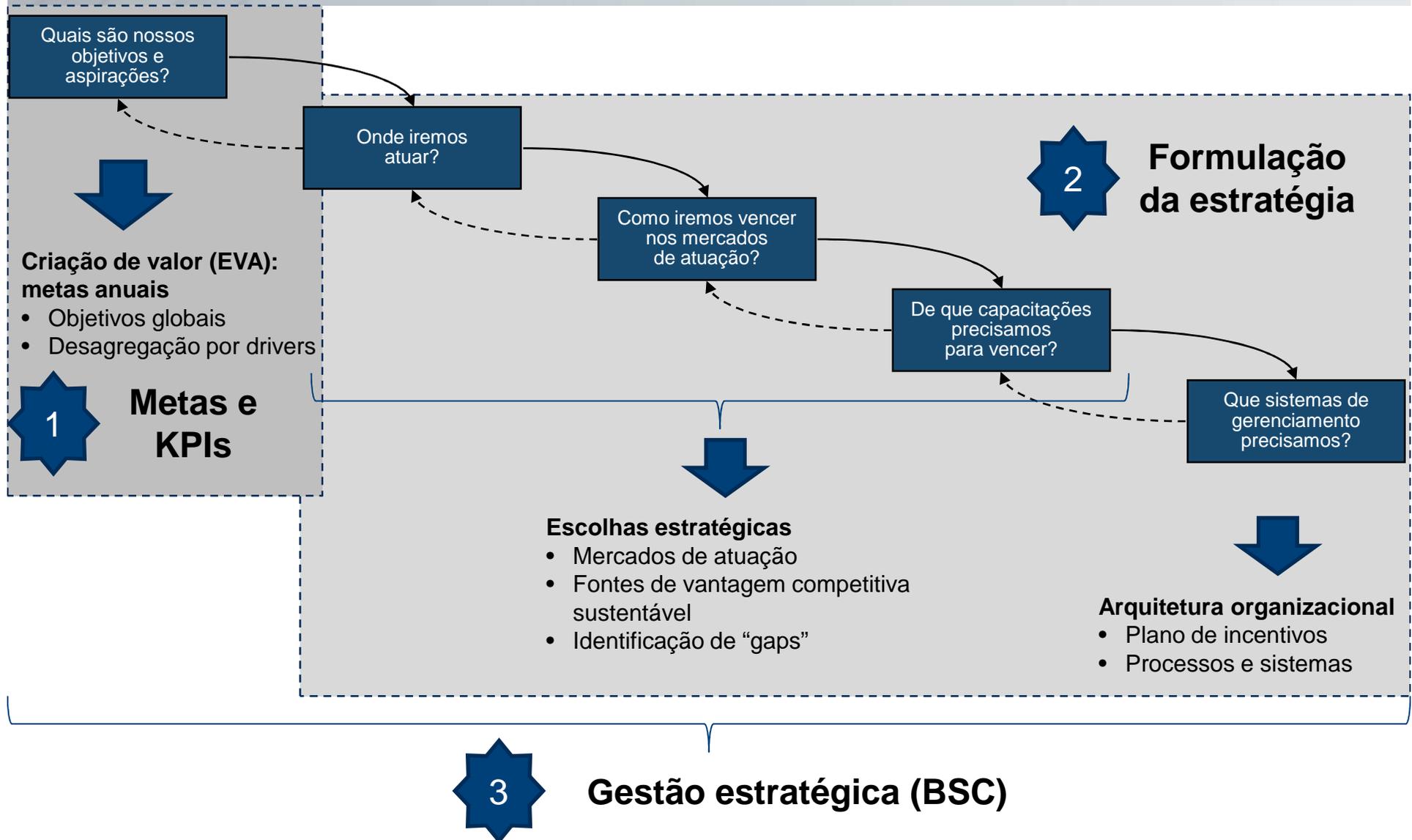
*“Menos de 10% das estratégias formuladas são executadas eficazmente!”*

*Revista Fortune*



Criação de valor

# DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA

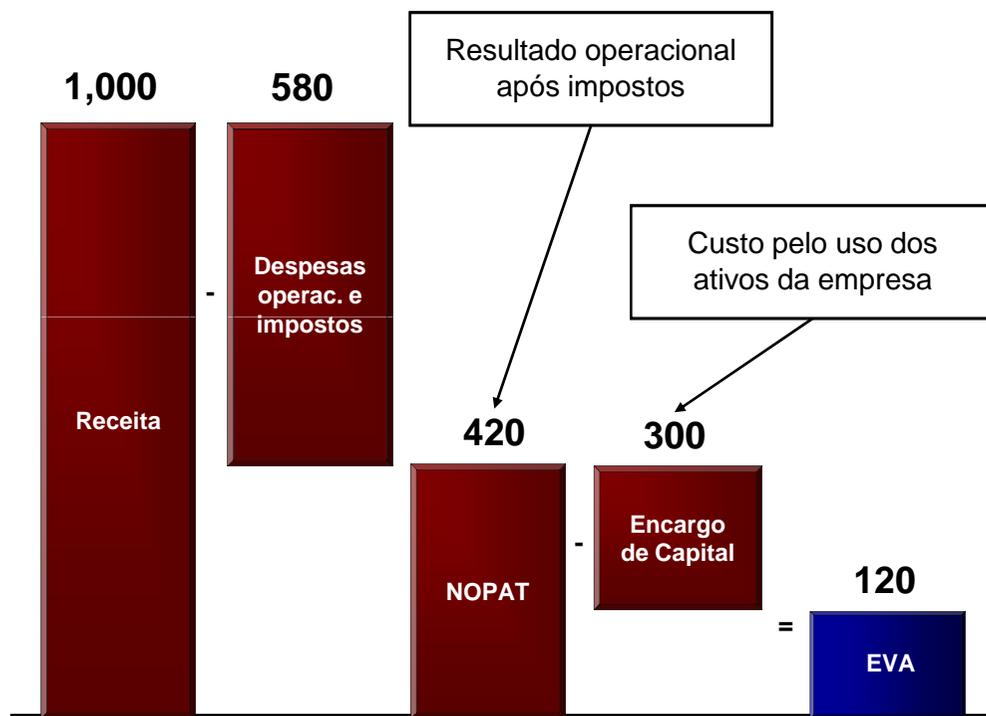




# **EVA e gestão baseada em valor**

## ECONOMIC VALUE ADDED (EVA®)

$$\text{EVA}^{\text{®}} = \text{NOPAT} - (\text{C}^* \times \text{Capital})$$



Ilustrativo

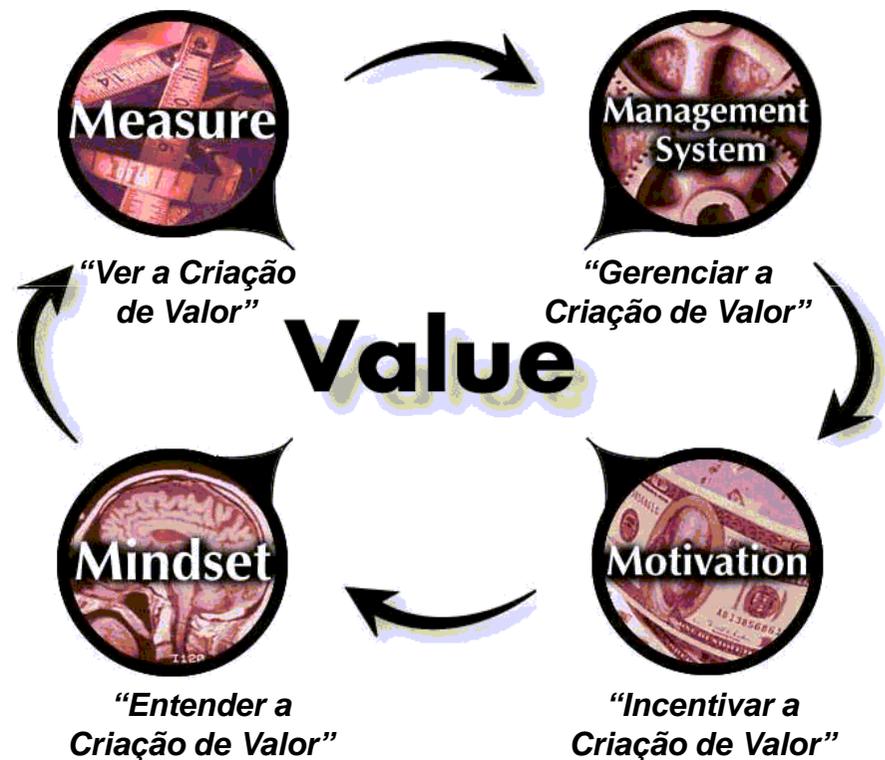
Receita	1,000
- Despesas Operacionais	400
- IR @ 30%	180
= NOPAT	420

Capital	2,000
<u>Custo de Capital</u>	<u>x 15%</u>
- Encargo de Capital	300
= EVA	120

O EVA é uma estimativa do Lucro Econômico real após subtrair o custo de oportunidade do capital empregado no negócio

# FATORES - CHAVE PARA UMA IMPLEMENTAÇÃO EVA®

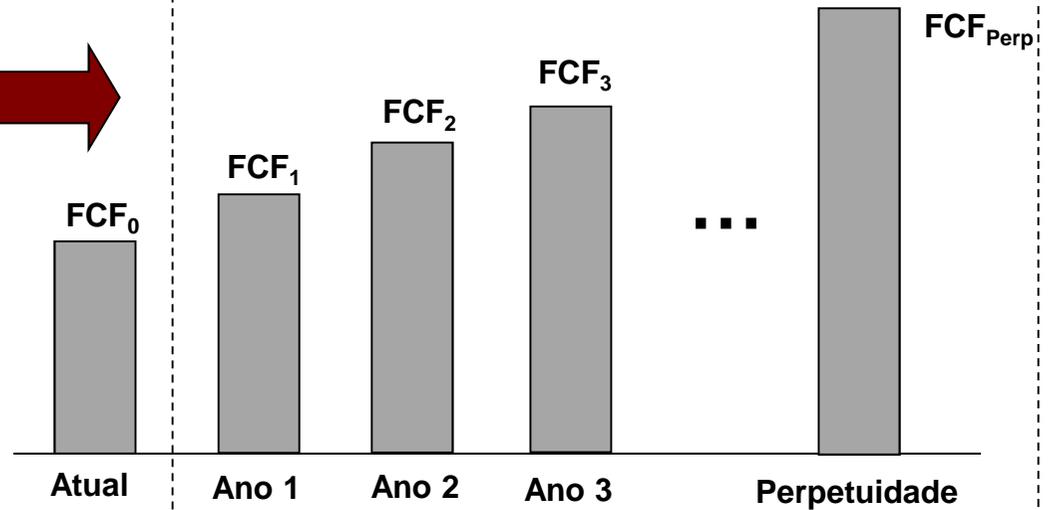
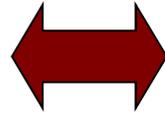
1. **Medir performance** com base no resultado econômico de criação de valor e de riqueza para o acionista
2. **Redesenhar os sistemas de gestão** de forma a permitir que os processos de planejamento estratégico, alocação de recursos e gestão de resultados tenham foco na criação de Valor
3. **Motivar os gestores** a criar valor ao relacionar o sistema de remuneração à criação de valor
4. Fortalecer a **Cultura de Criação de Valor** através de treinamento e comunicação, tornando os gestores mais conscientes do processo de criação de valor



## EVA, DCF E META DE MELHORIA DE DESEMPENHO

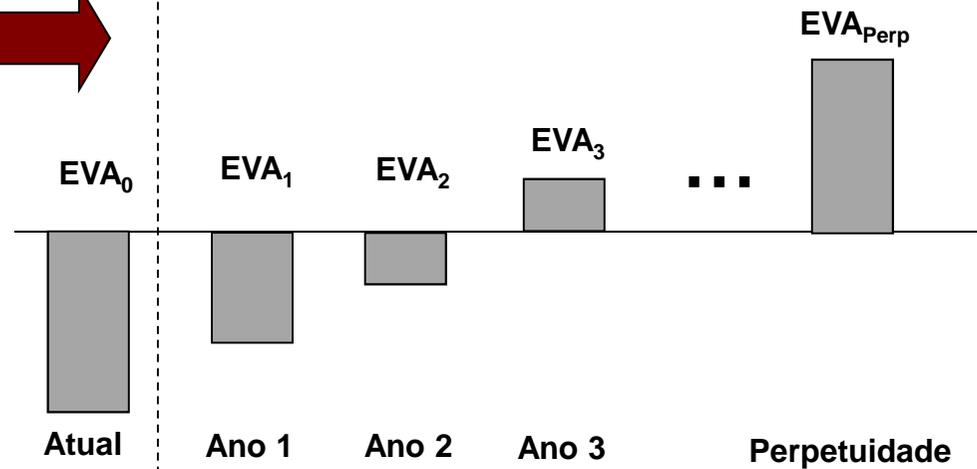
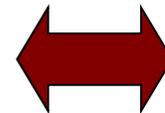
Valor  
Da  
Empresa

$$\frac{\sum FCF_i}{(1+wacc)^i}$$

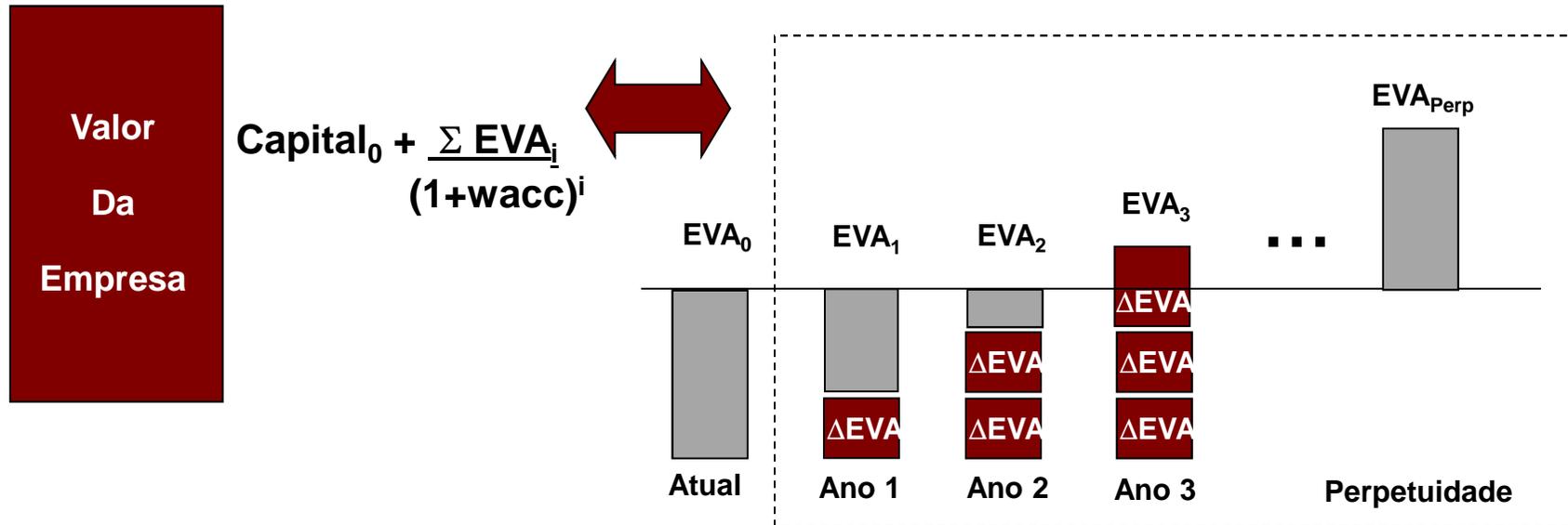


Valor  
Da  
Empresa

$$\text{Capital}_0 + \frac{\sum EVA_i}{(1+wacc)^i}$$



## EVA, DCF E META DE MELHORIA DE DESEMPENHO



- » A partir do valor de mercado e do EVA corrente da empresa, é possível estabelecer um plano de negócios que assegura um certo retorno esperado aos investidores
  - » Este é o “contrato” natural entre executivos e acionistas: remunerar o valor de mercado da empresa!
- » As metas anuais de desempenho consistem em um plano de melhorias sobre o EVA atual da empresa
  - » Maratona (longo prazo) versus 100 m rasos (curto prazo)
- » É fundamental estabelecer uma forte associação com o plano de incentivos da empresa, de modo a incentivar a melhoria sustentável do resultado econômico

## PRINCÍPIOS DO PLANO DE BÔNUS EVA®

**Objetivo: Alinhar interesses entre Administradores e Acionistas**



# OS DOIS LADOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

## Governança Externa

- Transparência
- Prestação de Contas
- Equidade

Acionistas



Conselho de Administração



## Governança Interna

Alinhamento de interesses entre gestão e acionistas

Executivos e Colaboradores

# BALANCED SCORECARD, EVA & ORÇAMENTO

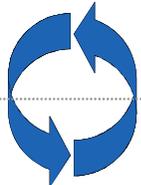
**Acionista**

# EVA

**BSC**

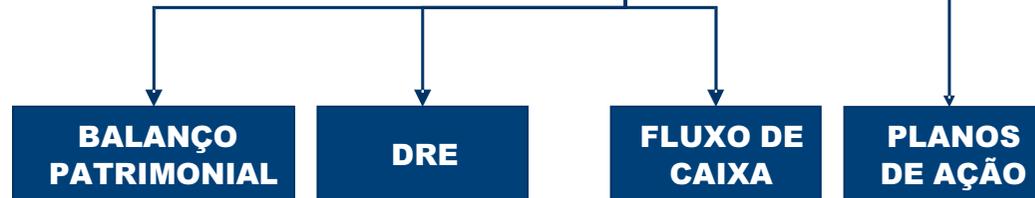


**Plano de Negócios**



Demais Metas

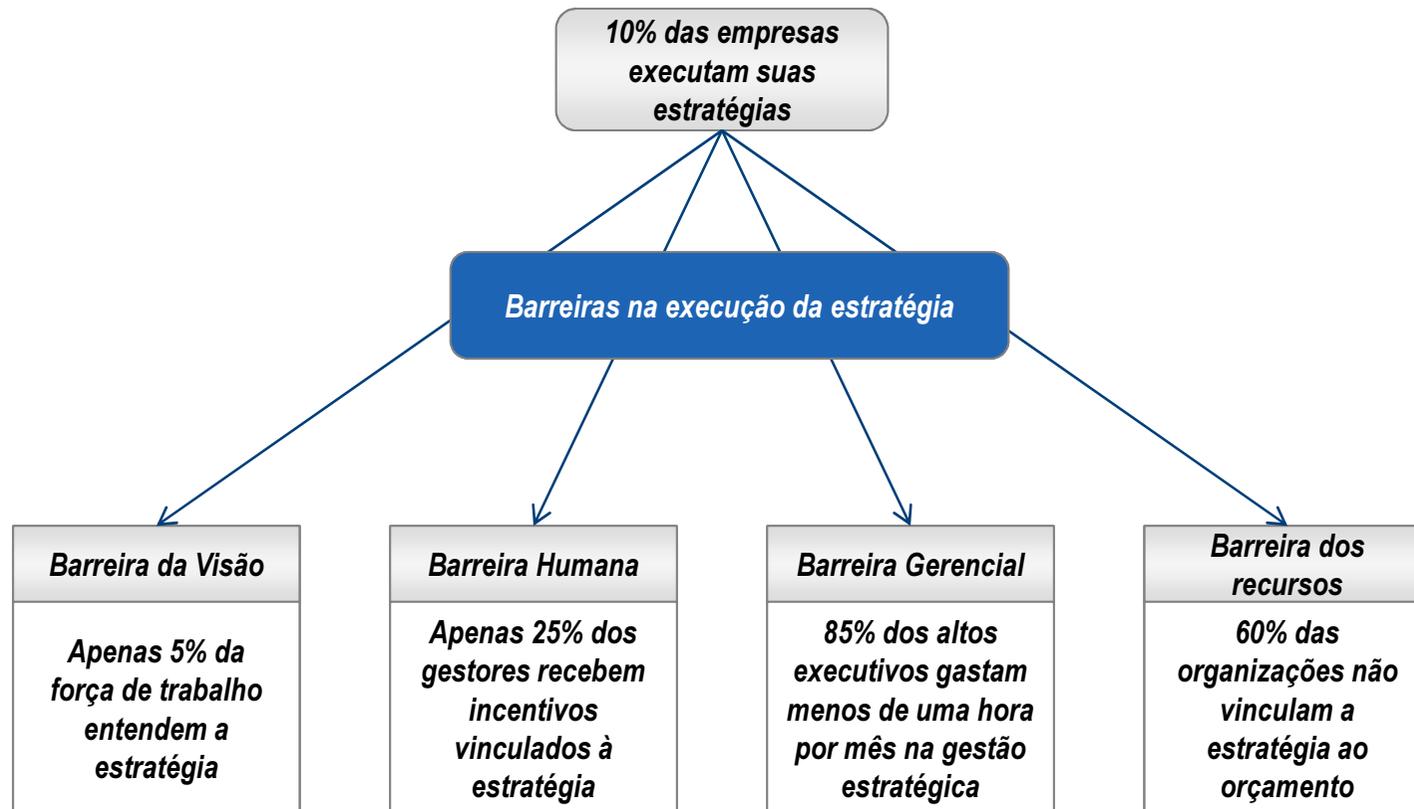
**Orçamento**



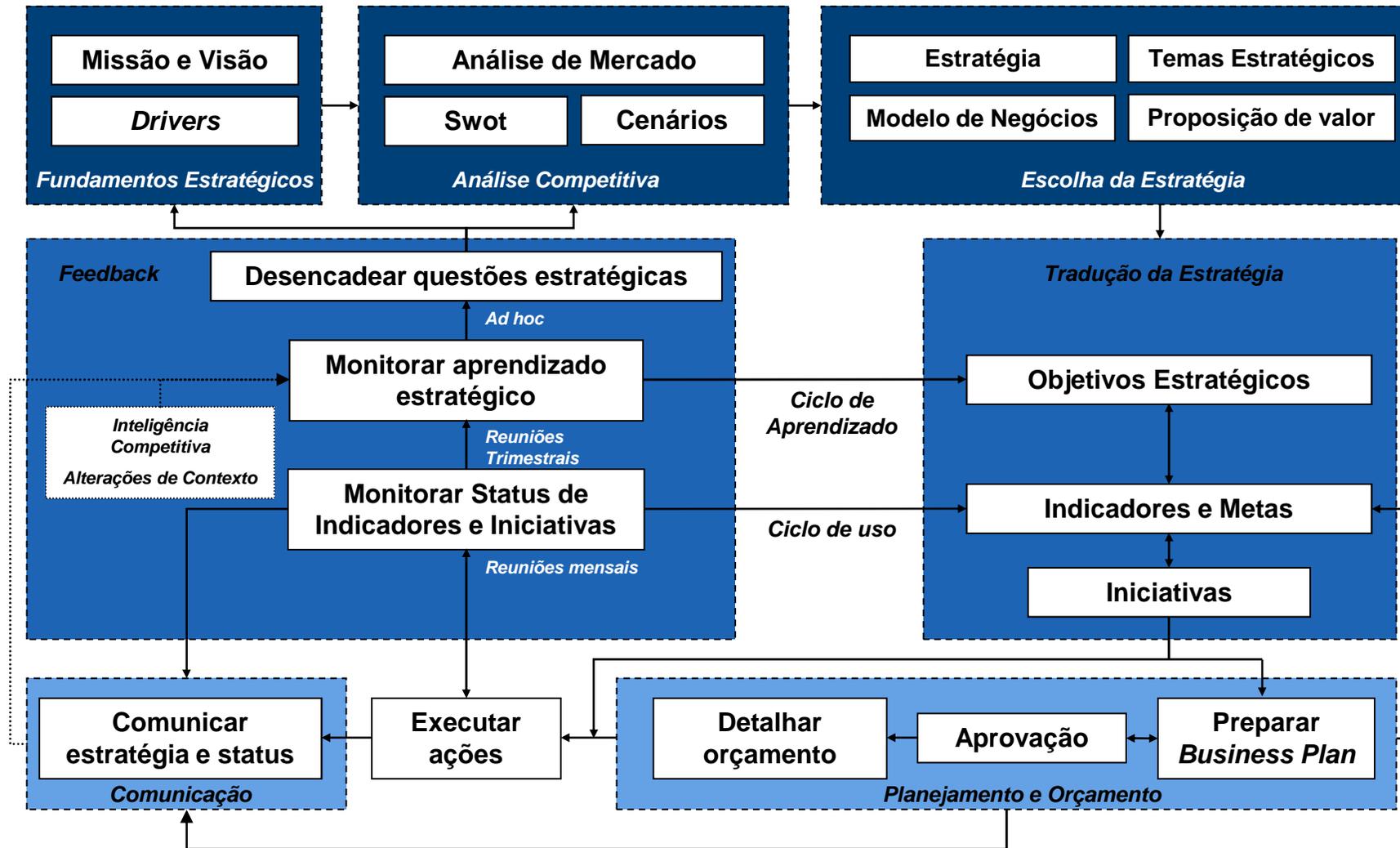


# **BSC e gestão da estratégia**

# BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA



# O Processo de Gestão Estratégica



## ***CICLO DE GESTÃO ESTRATÉGICA COM O BSC***

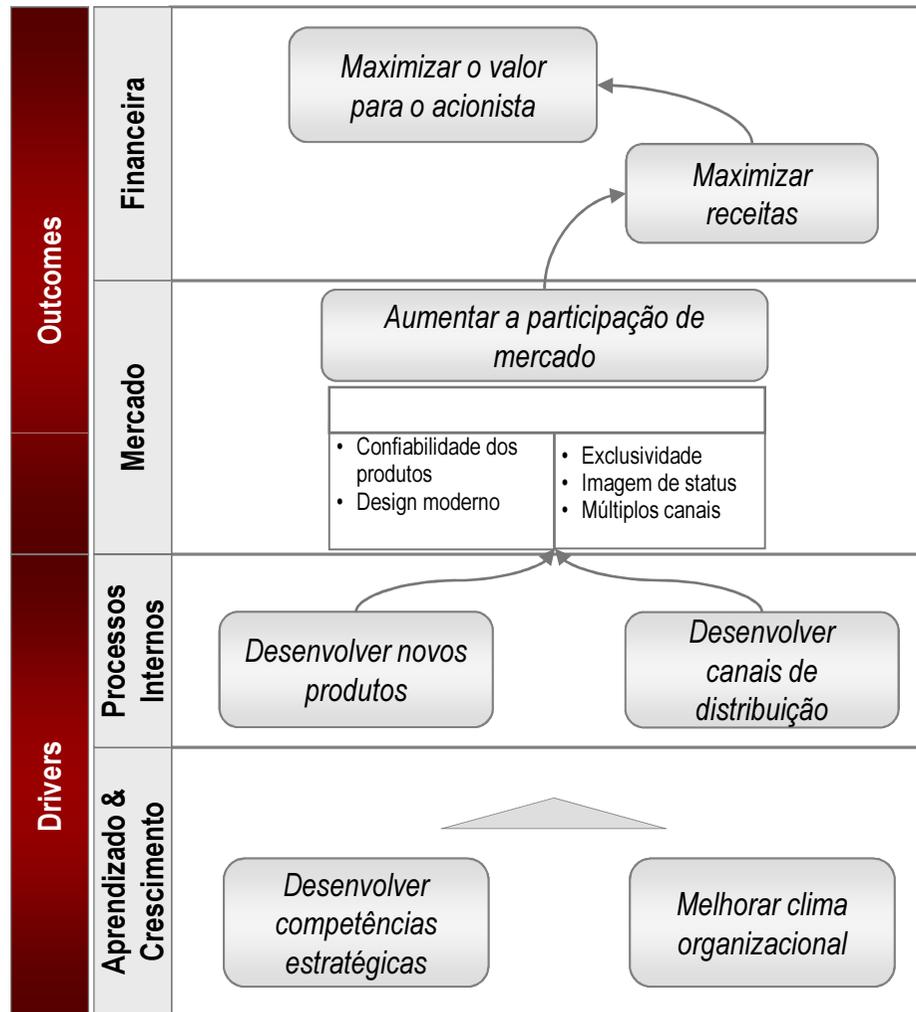


## *O QUE É BALANCED SCORECARD?*

**O Balanced Scorecard é um modelo de gestão estratégica, que auxilia a mensuração do progresso das organizações, alinhado as suas metas de longo prazo, a partir da tradução da visão em objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos**

# O MAPA ESTRATÉGICO

Tema Estratégico : Desenvolvimento de Negócios



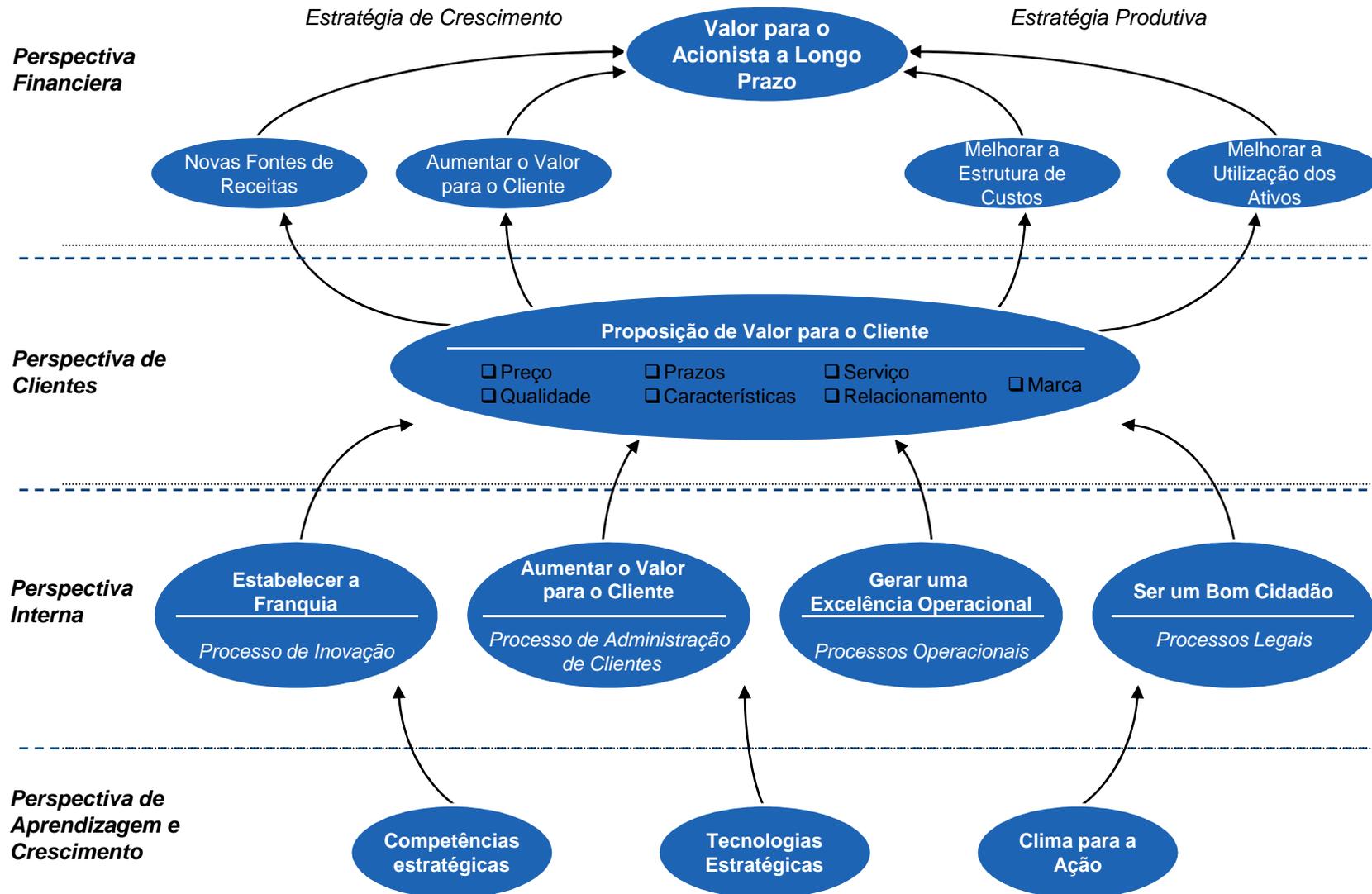
← “Para satisfazer nossos acionistas, quais objetivos financeiros devemos atingir?”

← “Para atingir nossos objetivos financeiros, que necessidades dos nossos clientes devemos atender?”

← “Para satisfazer nossos clientes e acionistas, em quais processos internos devemos ser excelentes?”

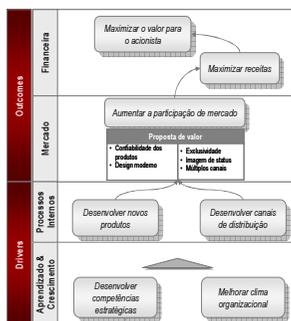
← “Para atingir nossas metas, como nossa organização deve aprender e inovar?”

# TRADUZINDO A ESTRATÉGIA: O MAPA ESTRATÉGICO DO BSC



## OS ELEMENTOS DE UM BSC

Objetivos	Indicadores	Metas	Projetos Estratégicos
Definem o que a organização quer atingir em cada uma das perspectivas da sua estratégia	Sinalizam o desempenho da organização em cada um dos objetivos	Determinam o nível de performance esperado em cada indicador	Ações ou intervenções necessárias para o alcance do desempenho esperado
▼	▼	▼	▼
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <i>Desenvolver canais de distribuição</i> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos clientes com canais indiretos</li> <li>• Cobertura geográfica dos canais de distribuição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 %</li> <li>• 80%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de desenvolvimento de canais indiretos</li> </ul>



# ORGANIZAÇÃO FOCADA NA ESTRATÉGIA PARA A CRIAÇÃO DE VALOR

## TRADUÇÃO

- Missão / Visão
- Mapas Estratégicos
- Indicadores balanceados
- Objetivos
- Iniciativas

## ALINHAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

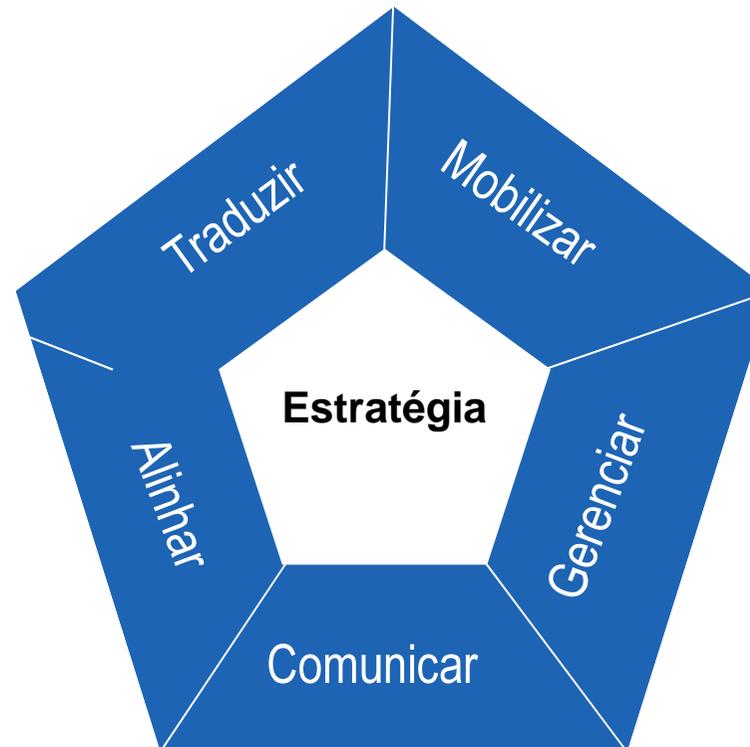
- Rol Corporativo
- Corporativo - UN
- UN – Serviços Compartidos
- Sócios Externos

## MOBILIZAÇÃO

- Patrocínio do CEO
- Equipe Executiva Comprometida
- “Nova Forma de Administração”
- Responsável pela Estratégia
- Cultura de Desempenho

## PROCESSO CONTINUO

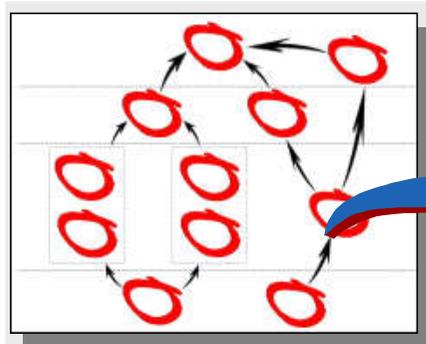
- Vinculado a Fixação de Orçamentos
- Vinculado a Administração de Operações
- Reuniões Estratégicas
- Sistema de Retro-alimentação
- Processo de Aprendizagem



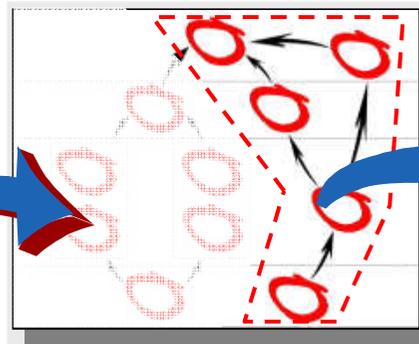
## TRABALHO DE TODOS

- Consciência Estratégica
- Scorecards Individuais
- Incentivos Vinculados

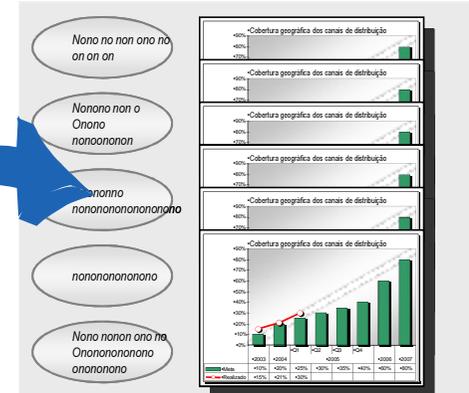
# A DINÂMICA DAS REUNIÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO



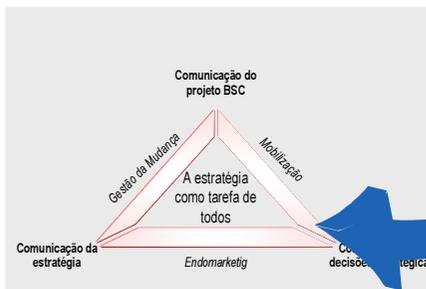
1. Análise Geral do Mapa Estratégico



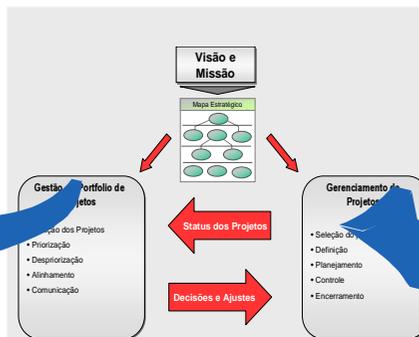
2. Foco na análise do caminho crítico escolhido...



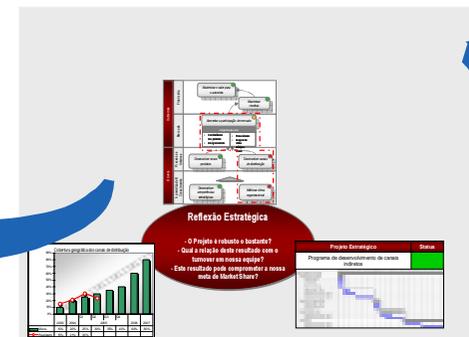
3. ... aprofundando nas relações de causa-efeito, indicadores e projetos...



6. Consolidar as decisões tomadas e comunicá-las para respectivos responsáveis



5. ... e repriorizar os projetos estratégicos conforme a necessidade



4. ... para realizar uma reflexão estratégica consistente...



# **EVA e BSC: ferramentas complementares na gestão da criação de valor**

## EVA® E BALANCED SCORECARD

A integração do EVA® com o BSC traz benefícios em relação a:

FOCO	TRANSPARÊNCIA	ALINHAMENTO
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Métrica única: melhorias contínuas de EVA</li><li>▪ Desdobramento por Unidade de Negócio, Produtos e Clientes</li><li>▪ A filosofia de criação de valor permeia a cultura da empresa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ O BSC mapeia e comunica a estratégia à organização de forma transparente e eficiente</li><li>▪ Por meio dos indicadores de tendência (<i>drivers</i> EVA), pode-se estabelecer uma clara relação entre as métricas não financeiras e o resultado econômico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ A métrica de desempenho, as metas e o plano de incentivos alinham os interesses de executivos, empregados e acionistas</li></ul>

A integração das duas ferramentas de gestão combina robustez e consistência ao processo de criação de valor



**Dúvidas??**

**Grato pela atenção !!!**