

## O QUE É GESTÃO DE VALOR?<sup>1</sup>

Gestão de Valor é a disciplina dedicada a identificar os itens que geram valor (i.é. aumentam o nível de riqueza do acionista) em uma companhia, em particular como algumas empresas concatenam ativos de forma absolutamente peculiar para gerar mais valor que suas concorrentes diretas. Estes Geradores de Valor são isolados e analisados, depois combinados entre si e analisados novamente. Alguns desses Geradores podem estar fora da empresa, como por exemplo um relacionamento todo especial com determinado fornecedor, um acordo de licenciamento em bases particularmente vantajosas, ou um membro do Conselho com visão privilegiada. Pelo mesmo raciocínio, uma empresa pode apresentar situações de Destruição de Valor. O exemplo mais eloquente desta prática refere-se a empresas que enfatizam participação de mercado mais que fluxo de caixa, convertendo seus produtos gradativamente em “commodities”.

Os Professores Franco Modigliani (MIT) e Merton Miller (Univ. of Chicago) receberam um Prêmio Nobel pela sua proposta de que o valor de uma empresa é função de seus fluxos de caixa futuros, descontados para valor atual a uma taxa de desconto que reflita adequadamente não só o custo de oportunidade do capital como também a volatilidade destes mesmos fluxos de caixa. Mas a Gestão de Valor transcende de muito a área de Finanças. É uma atitude, uma disciplina, a ser constantemente perseguida e aperfeiçoada por todos. E influi tanto no relacionamento com fornecedores como na forma de cálculo da Participação nos Resultados.

O objetivo da consultoria em Gestão de Valor é mostrar ao cliente como aumentar o valor de mercado da empresa identificando os Geradores de Valor que são peculiares à empresa (que Michael Porter chama de “nichos defensáveis”), e aprimorá-los, enquanto ao mesmo tempo identifica e erradica comportamentos que, embora justificáveis em princípio, acabam por destruir valor na empresa.

Existem cinco tipos de Geradores de Valor: Funcionário/Fornecedor, Físico, Financeiro, Cliente e Organizacional.

Como podem estes preceitos e princípios migrar para Coaching, Busca, e Avaliação de Executivos?<sup>2</sup>:

- Todo executivo, conscientemente ou não, é uma “marca” extremamente exclusiva, e pretende maximizar o valor de mercado desta marca<sup>3</sup>
- A maioria dos temas passíveis de Coaching pode por conseguinte ser expressa como temas de Gestão de Valor
- O executivo bem sucedido é aquele que está maximizando seu valor de mercado enquanto simultaneamente maximiza o valor de mercado de sua empresa.
- Esta convergência de objetivos pode ser descrita e analisada em termos de Gestão de Valor, trazendo grande transparência e eficácia ao processo de Avaliação e Busca de executivos
- Há também substancial evidência para suportar o uso de ferramentas de Gestão de Valor nas seguintes atividades correlatas às acima:
  - Desenvolver e implantar mudanças à estrutura organizacional da empresa que melhor reflitam uma estratégia de Geração de Valor
  - Desenvolver e implantar um novo procedimento para calcular a remuneração variável das pessoas que as alinhe com os objetivos dos acionista
  - Desenvolver e implantar Planos de Carreira, Planos de Sucessão, Planos de Treinamento e Desenvolvimento que garantam que as posturas de Gestão de Valor continuem no futuro

<sup>1</sup> Vide *Cracking the Value Code*, por Richard Boulton, Barry Libert e Steve Samek, Harper Business Books, 2000.

<sup>2</sup> Vide Copeland, Koller e Murrin *Valuation: Measuring and Managing the Value of a Company*

<sup>3</sup> Tom Peters escreveu dois artigos que são verdadeiros divisores de águas sobre este tema, *The Brand Called You* e *The Brand You Toolkit*. Os links para estes artigos são [www.fastcompany.com/magazine/10/brandyou.html](http://www.fastcompany.com/magazine/10/brandyou.html) e [www.fastcompany.com/magazine/83/playbook.html](http://www.fastcompany.com/magazine/83/playbook.html).