



Gestão de Valor – *modismo* ou “*regra de ouro*”

Gestão de Valor significa, de forma simples, gerir para criar valor.

A adesão de uma organização à gestão orientada para o valor implica na avaliação da eficácia dos processos usados pela empresa para responder às necessidades do negócio.

Percebido como uma tendência em gestões modernas, a Gestão Baseada em Valor - GBV prega a instituição da criação de valor como a competência central de empresas de sucesso e indica os meios para mudar seu comportamento empresarial; trata-se, portanto, de uma ferramenta eminentemente estratégica.

GBV atua em função do propósito corporativo, que pode ser econômico (valor do *shareholder*) ou visar outros constituintes (valor de *stakeholder*).

A GBV visa a gestão do *portfólio* de negócios ou de produtos/ serviços de uma organização, permitindo criar valor pelas decisões que são tomadas para cada negócio.

Isso significa que todos os processos-chave, como Fixação de Objetivos, Formulação de Estratégia, Identificação de Prioridades, Alocação de Recursos, Desenho da Organização e Monitoramento de Resultado devem estar orientados para a geração de valor.

A GBV identifica quais são os negócios rentáveis (e quais não) e com potencial de crescimento. Após esta identificação, os negócios são posicionados numa matriz de criação de valor, para poder mapear opções que incluem: redimensionamento do negócio, investimento, desinvestimento ou diversificação.

O processo de criação de valor não acontece por si só. Ele precisa ser alicerçado em balizadores-chave como forte liderança executiva, metas agressivas e altas expectativas de mudança.

Na GBV é indispensável identificar as variáveis que exercem impacto na organização, que são os *value drivers*, ou os direcionadores de valor. Esses podem ser considerados como parâmetros em que uma variação de seus indicadores causa uma modificação no valor da empresa. A empresa, para maximização do seu valor, não pode atuar diretamente sobre o mesmo. Portanto, ela atua sobre aquilo que pode influenciar o valor, os *value drivers*, que são: *Criar o Valor* – a Estratégia, *Gerenciar o Valor* –

Cultura, Comunicação, Liderança, Mudança e *Medir o Valor* – o Monitoramento. Em comum, esses três *value drivers* destacam que “o que é gerenciado é feito”.

A capacidade de converter a estratégia em ação é o fator que diferencia as empresas “classe mundial” por possuir uma *Cultura de Execução*, alimentada pela *Mentalidade de Valor*, que, por sua vez, tem seu lastro em incentivos como a Remuneração - variável de acordo com o desempenho dos resultados esperados. Quando a Empresa transmite com clareza o que é avaliado e de que forma o resultado é recompensado, cria-se o interesse dos gestores em desenvolver suas carreiras, focando a geração de valor.

A principal razão pela qual muitos Planos Estratégicos não funcionam na prática é devido ao modelo mental enraizado na cabeça dos “líderes”, que ainda consideram a estratégia uma coisa de “alto nível”, enquanto o “trabalho de chão” de execução deve ser delegado aos subordinados. Este é um resquício da gestão arcaica em que uns pensam e controlam e outros executam.

Hoje, os investidores avaliam a alta direção da empresa mais pela sua capacidade de executar do que pela sua capacidade de criar estratégias. Eles não esperam pelos relatórios financeiros de fim de ano para verificar se a empresa está ganhando ou perdendo dinheiro. Não esperam para ver se determinada estratégia vai dar certo ou errado. Investidores querem saber se a empresa gera *Fluxo de Caixa Livre*.

Quanto mais Fluxo de Caixa Livre a empresa gerar, mais atrairá capital de investimento e mais barato obterá empréstimos junto aos bancos. O desenvolvimento da habilidade de executar torna-se a principal vantagem competitiva que distancia a empresa de seus concorrentes. Surge uma nova conduta em que a capacidade de produzir estratégias vencedoras é decorrente da *Competência de Executar*: de ser capaz de mobilizar o conjunto de Capital Humano, Capital Organizacional, Capital Mercadológico e Capital Tecnológico.

O eixo de atuação do líder desloca-se para perto de onde as ações acontecem; os líderes que sabem e gostam de executar desenvolvem melhor a sua capacidade de conceber estratégias, simplesmente porque eles aprendem a promover alterações de rumo, quando o não esperado acontece.

Como ficou evidente na manchete, em publicação da *Harvard Business Manager* (edição novembro 2006), a Gestão de Valor está na mira do mundo de negócios; menos como modismo, mais como “regra de ouro” para ganhar não apenas um jogo, mas um campeonato...

Werner Kugelmeier é Diretor da WK PRISMA - EDUCAÇÃO CORPORATIVA MODULAR, Empresa de Treinamentos Empresariais, de Campinas – SP, www.wkprisma.com.br, Autor do Livro “PRISMA – girando a pirâmide corporativa”, wkprisma@wkprisma.com.br - (19) 3296 4341/ 3256 8534