

Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Scorecard)

Seg2211



Ana Isabel Martins

outubro - novembro 2011



Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Scorecard)

Objetivos da Ação de Formação

1. Abordar os aspetos essenciais da gestão estratégica
 - Objetivos da gestão estratégica
 - Criação de valor
 - Indicadores de criação e gestão de valor
2. Apresentar os principais sistemas de gestão e de monitorização do desempenho empresarial
3. Analisar os principais conceitos do BSC
4. Integrar o BSC com outras ferramentas de gestão
5. Aprender a criar e implementar o BSC
6. Conhecer os benefícios e as dificuldades do BSC
7. Estudar diversos casos práticos



Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Scorecard)

1. GESTÃO ESTRATÉGICA

1.1 Estratégia empresarial

1.2 Gestão orientada para a criação de valor

1.3 Indicadores de criação de valor



Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Scorecard)

Gestão Estratégica Empresarial

A essência da gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais para o sucesso nos negócios de amanhã.

A gestão estratégica é um processo contínuo porque a estratégia realizada de uma organização nem sempre coincide com a estratégia pretendida, devido às constantes mudanças verificadas na sociedade e no ambiente dos negócios.



Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Scorecard)

Princípios para uma Gestão Estratégica de sucesso:

- Analisar o setor e o ambiente e a forma como estes influenciam a empresa, bem como os impactes que possíveis mudanças possam provocar na empresa em termos do seu desempenho futuro;
- Identificar as forças e fraquezas da empresa, as suas competências nucleares, capacidades, limitações, cultura, infraestruturas, tecnologias, capital intelectual e sistemas de informação;



Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Scorecard)

Princípios para uma Gestão Estratégica de sucesso:

- Explorar oportunidades, assumir riscos, empreender, inovar;
- Desenvolver competências nucleares com valores que satisfaçam clientes atuais e atraiam novos clientes;
- Associar os fatores externos (mercado e posição da empresa) com os internos (competências nucleares e recursos);



Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Scorecard)

Princípios para uma Gestão Estratégica de sucesso:

- Integrar um planeamento e a definição de objetivos a curto e a longo prazo;
- Estabelecer objetivos estratégicos específicos que possam melhorar a posição da empresa no mercado e objetivos mais gerais, tais como o aumento de lucro ou a redução de gastos;



Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Scorecard)

Princípios para uma Gestão Estratégica de sucesso:

- Avaliar a *performance* em termos dos objetivos previamente definidos e disponibilizar a informação a quem toma as decisões estratégicas;
- Equilibrar a ligação entre a empresa e o mercado da forma mais eficaz possível, antecipando mudanças e implementando e ajustando continuamente a estratégia a essas mudanças.



Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Scorecard)

Criação de Valor pela Diferenciação

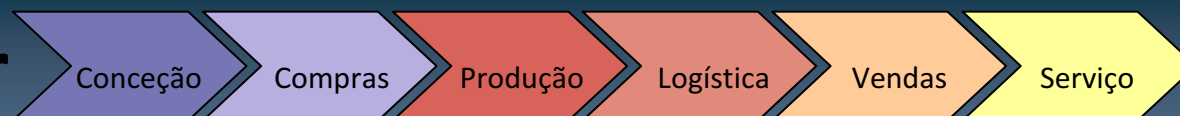
Diferença no Desempenho	Diferença na Adaptabilidade	Diferença na Oportunidade
Reestruturar	Reformular	Revitalizar
Qualidade Gastos Logística Pessoas Produtividade Sistemas	Portfólio de produtos Canais de distribuição Preço Tecnologia Processos produtivos	Crescimento Novos negócios Novos mercados Sinergias de recursos Direção estratégica
CRIAÇÃO DE VALOR		

Fonte: Criado pela autora

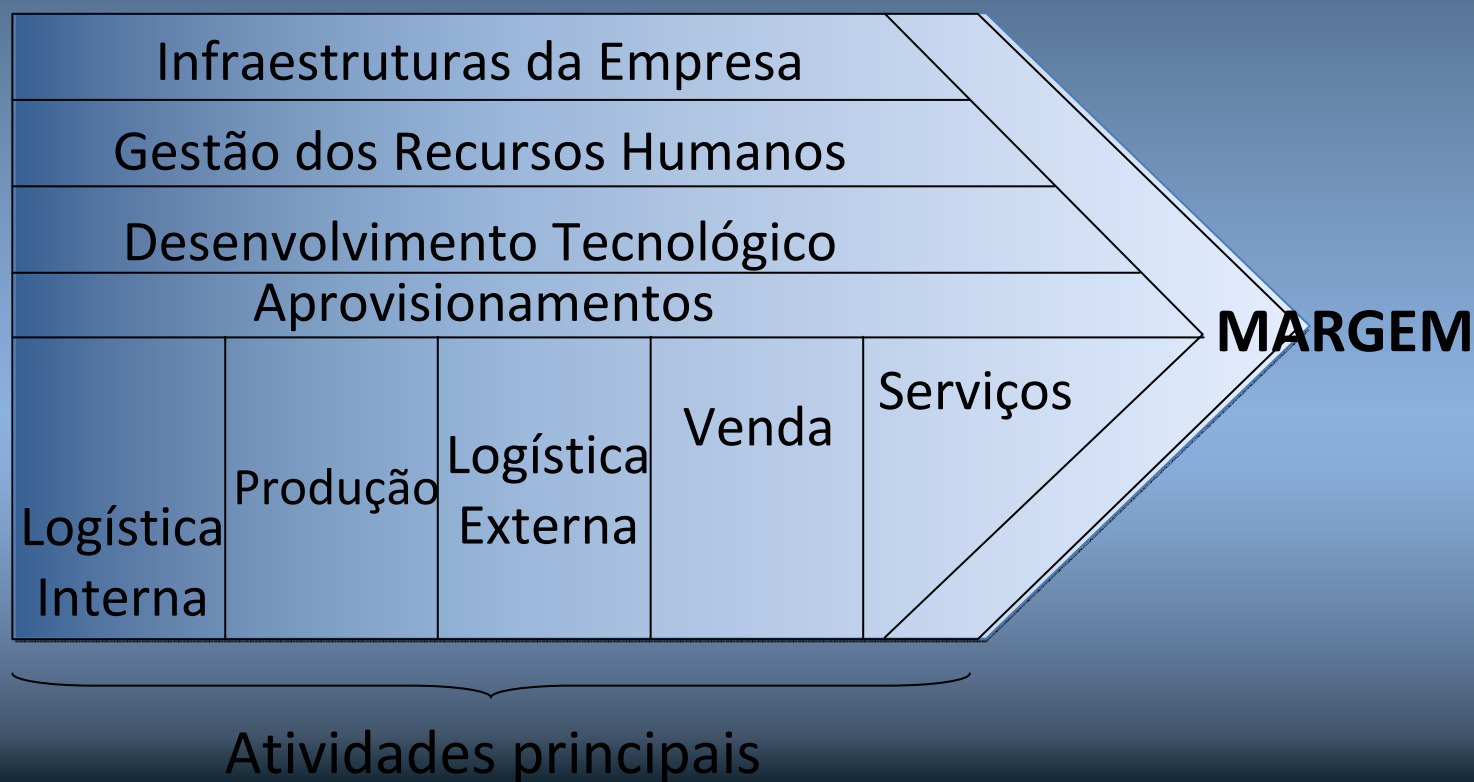


Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Scorecard)

Cadeia de Valor



Atividades de Apoio





Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Scorecard)

Decisões que aumentam VALOR

Operacionais

Investimento

Financiamento

Crescimento ou Expansão

Ganhos de Eficiência

Reestruturações

**Diminuição do
custo capital**

**Aumento da taxa
crescimento**

**Aumento dos
*Cash-flows***

**Aumento do
período
supranormal**



Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Scorecard)

Análise de Projetos / Análise Financeira

Os valores previstos são geralmente estudados no âmbito da Análise de Projetos de Investimento, cujos principais indicadores de viabilidade são o Valor Atual Líquido (VAL) e a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR), indicadores calculados com base nos *cash-flows* previsionais.

Os valores realizados são geralmente estudados no âmbito da Análise Financeira, cujos principais indicadores de desempenho são a Rendibilidade Financeira ou Rendibilidade dos Capitais Próprios (RCP) e a Rendibilidade Operacional ou Rendibilidade Económica do Ativo (REA), indicadores calculados com base nos resultados históricos.



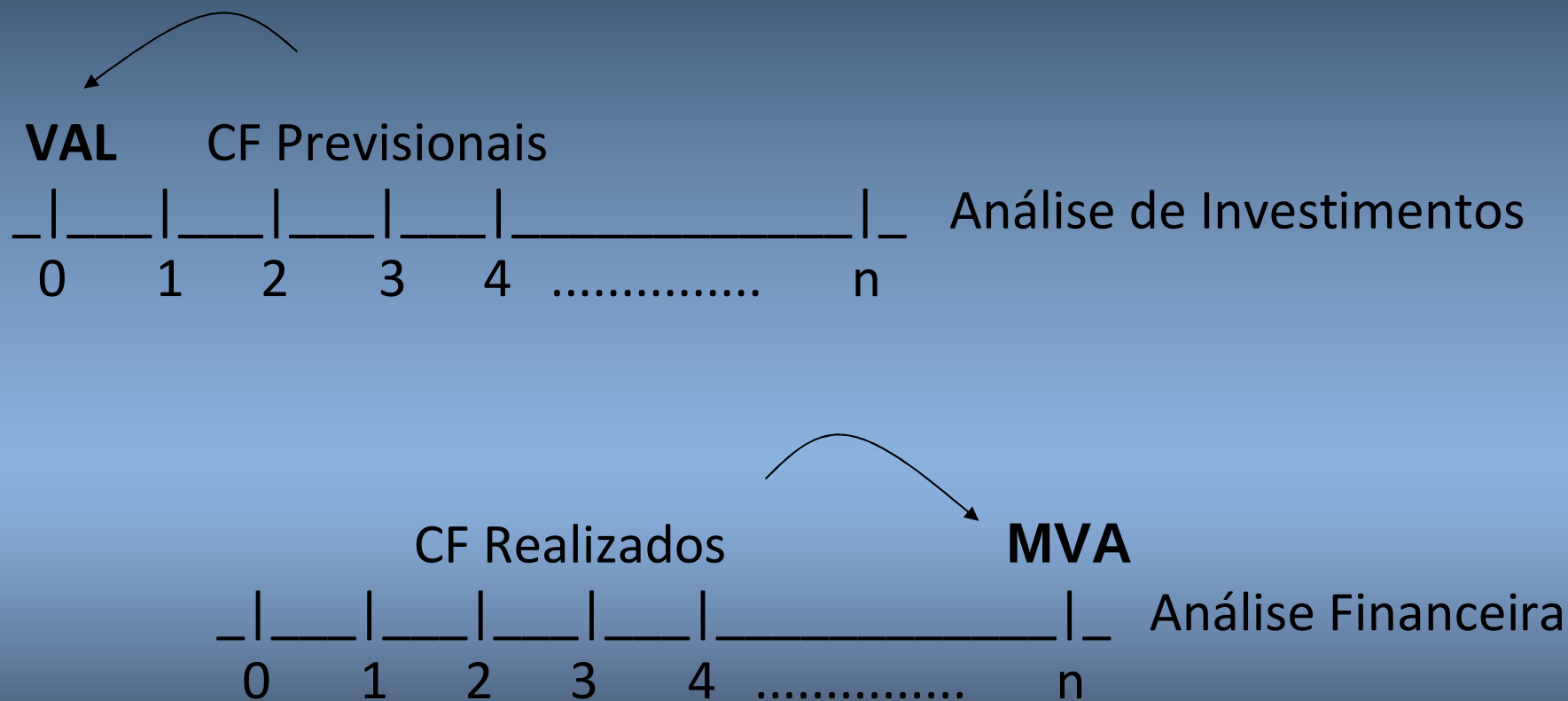
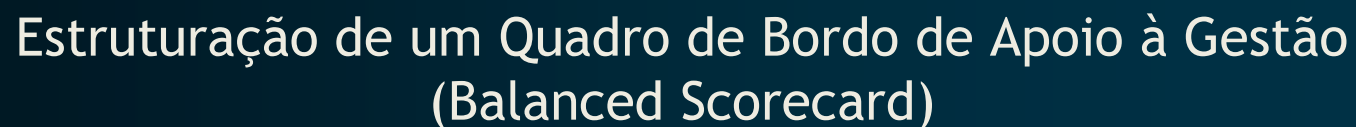
Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Scorecard)

Lacunas dos RESULTADOS

- São significativamente dependentes dos métodos contabilísticos
 - critérios de valorização das existências finais
 - métodos de depreciações e amortizações
 - políticas de constituição de provisões, imparidades e justo valor
- Não refletem necessidades de investimento
- Não refletem o verdadeiro VALOR

Cash is a fact, profit is an opinion

(Rappaport, 1998: 15)





Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Scorecard)

Indicadores de criação de VALOR

- Valor Económico Criado (*Economic Value Added – EVA*)
- Valor de Mercado Acrescentado (*Market Value Added - MVA*)
- Valor de Cash-flow Criado (*Cash Value Added - CVA*)

A diferença em relação ao EVA é que é calculado com *cash-flows*

- Retorno Total para o Acionista (*Total Shareholder Return - TSR*)

Valor ponderado dos dividendos (remuneração direta ao acionista) e da valorização da ação (remuneração indireta, dado que reflete a expectativa do mercado em relação ao crescimento e à rentabilidade da empresa no futuro)



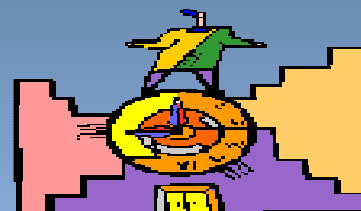
Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Scorecard)

Utilização dos indicadores de criação de valor

- *Measurement*



- *Management System*



- *Motivation*



- *Mindset*



Teoria dos 4 M's



Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Scorecard)

**EVA (*Economic Value Added*): Stern Stewart & Co.
(1982)**

$$EVA_n = RO_n (1 - t) - \text{Ativo}_{n-1} \times k_{mn}$$

$$EVA_n = \text{Ativo}_{n-1} \times (REA'_n - k_{mn})$$

Método das Taxas

Criação de Valor para o Acionista:

$$EVA_n > 0$$

$$REA'_n > k_{mn}$$

Destruição Valor para o Acionista:

$$EVA_n < 0$$

$$REA'_n < k_{mn}$$



Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Scorecard)

Como CRIAR VALOR?

- Através da obtenção de melhorias operacionais, a fim de aumentar a rendibilidade operacional ($RO (1 - t)$);
- Otimizando a estrutura de capitais de forma a minimizar o custo de capital (k_m);
- Investindo em projetos viáveis, com $REA' > k_m$.

$$REA' = \frac{RO (1 - t)}{\text{Ativo}}$$

$$k_m = k_e (1 - \delta) + k_d \times \delta \times (1 - t)$$



Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Scorecard)

Principais fraquezas do EVA

- Apresenta uma fraca correlação com o valor bolsista;
- Pode induzir em erro os gestores. O EVA é geralmente baixo em períodos iniciais de investimento e geralmente elevado nos períodos de maturidade;
- O EVA tende a ser superior em negócios ou empresas de maior dimensão e com resultados moderados e mais baixos (desfavorecendo a avaliação) em PME's rentáveis.

Ferreira (2002b)

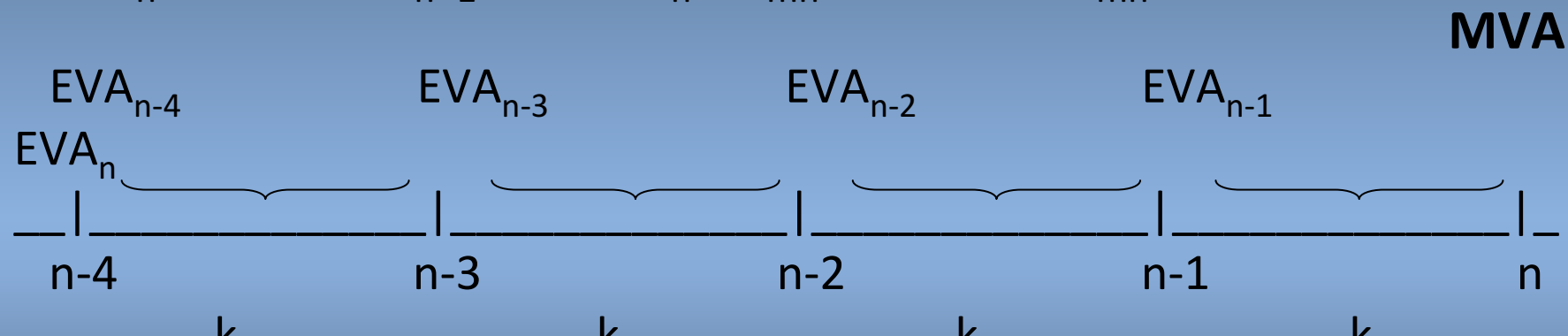


Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Scorecard)

MVA (Market Value Added): Boston Consulting Group

$$MVA_n = \sum EVA_n \times \prod (1 + k_{mn})$$

$$MVA_n = \sum [Ativo_{n-1} \times (REA'_n - k_{mn}) \times \prod (1 + k_{mn})]$$



$$MVA_n = EVA_n + EVA_{n-1} (1 + k_{mn}) + EVA_{n-2} (1 + k_{mn-1}) (1 + k_{mn}) + \\ + EVA_{n-3} (1 + k_{mn-2}) (1 + k_{mn-1}) (1 + k_{mn}) + \\ + EVA_{n-4} (1 + k_{mn-3}) (1 + k_{mn-2}) (1 + k_{mn-1}) (1 + k_{mn})$$



Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Scorecard)

	2007	2008	2009	2010
REA'	22,3 %	17,4 %	19,7 %	16,7 %
k_m	18,6 %	19,2 %	16,3 %	12,4 %
Amplitude taxas	3,7 %	- 1,8 %	3,4 %	4,3 %
EVA	96,57	- 64,08	132,26	181,03
Coef. Cap.*	1,558	1,307	1,124	1
EVA capitalizado	150,46	- 83,75	148,66	181,03
MVA	-	-	-	396,4

Coeficiente de Capitalização	2007	2008	2009	2010
$\Pi (1 + k_{mn})$	1,192×1,163×1,124	1,163×1,124	1,124	1



Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Scorecard)

MVA = Valor Mercado Empresa - Valor Contabilístico do Ativo

MVA = Valor Mercado Capital Próprio - Valor Contabilístico Capital Próprio

Maximizar o MVA é o objetivo

Maximizar o EVA é a ferramenta