

# Megatendências



Ao analisar o panorama mundial e as previsões de economistas, historiadores e cientistas políticos pode-se identificar as seguintes **Megatendências** globais para os próximos anos:

## Megatendências - Fontes



- **Cenários XXI – Alessandro Orofino de Araújo**
- **Nas Ondas do Futuro – Marco Aurélio Ferreira Vianna e Sérgio Velasco**
- **Cenários: As Surpresas Inevitáveis – Peter Schwartz**

# Megatendências Sociais



- Revolução Tecnológica.
- Globalização Cultural.
- Um mundo Integrado com Idosos.



- O grande Dilúvio Humano.
- Diário do Caos.
- O terceiro Setor.
- Consciência Ecológica.

# Megatendências Sociais



- Violência Social.
- Valorização da Ética.
- Valorização do Indivíduo.
- Valorização da Qualidade de Vida.
- Consciência coletiva derivada da Inteligência Coletiva.
- Epidemia de Stress.
- Crescimento da Espiritualidade.

# Megatendências Econômicas



- Capital Intelectual valendo mais do que o Capital Financeiro.
- Tempo valendo mais do que dinheiro.
- Extrema mobilidade dos investimentos.
- Ativos Intangíveis como geradores de riqueza.
- A volta do Long Boom.



# Megatendências Comunicação



- Conexão Planetária.
- Virtualização do Mundo.
- Redes com centros virtuais de inteligência coletiva nos nós.
- Velocidade, instantaneidade, disponibilidade.

# Megatendências Educação



- Educação Continuada.
- Intensificação do uso do ensino a distância e suportado pela rede.
- Terceirização e Privatização do ensino.
- Busca do Conhecimento e da Sabedoria.
- Consolidação de Macro Provedores.

# Megatendências Trabalho



- Aumento do Trabalho sem vínculo empregatício.
- Aumento na informalidade das empresas.
- Migração do trabalho intelectual para os centros de inteligência coletiva.
- Deslocamento para a criatividade.
- Trabalhos em equipes.
- Tele trabalhos.

# Megatendências Organizacionais



- Busca da Perpetuação.
- Empowerment (Delegação de autoridade com responsabilidade).
- Velocidade e adaptabilidade.
- Flexibilidade – Virtualidade.
- Controle por meio de Visão e Princípios.
- Criatividade e Intuição.
- Tolerância a ambigüidade.
- Interdependência, alianças Estratégicas.
- Constante reinvenção.

# Megatendências em Gestão



- Os processos de gestão, com o aumento das organizações do setor de serviços, vão construir **organizações em formato de rede, interdisciplinares, não hierárquica, organizações horizontais**, com estímulo para o desenvolvimento de **equipes**, de **times**.

# Desafio Século XXI



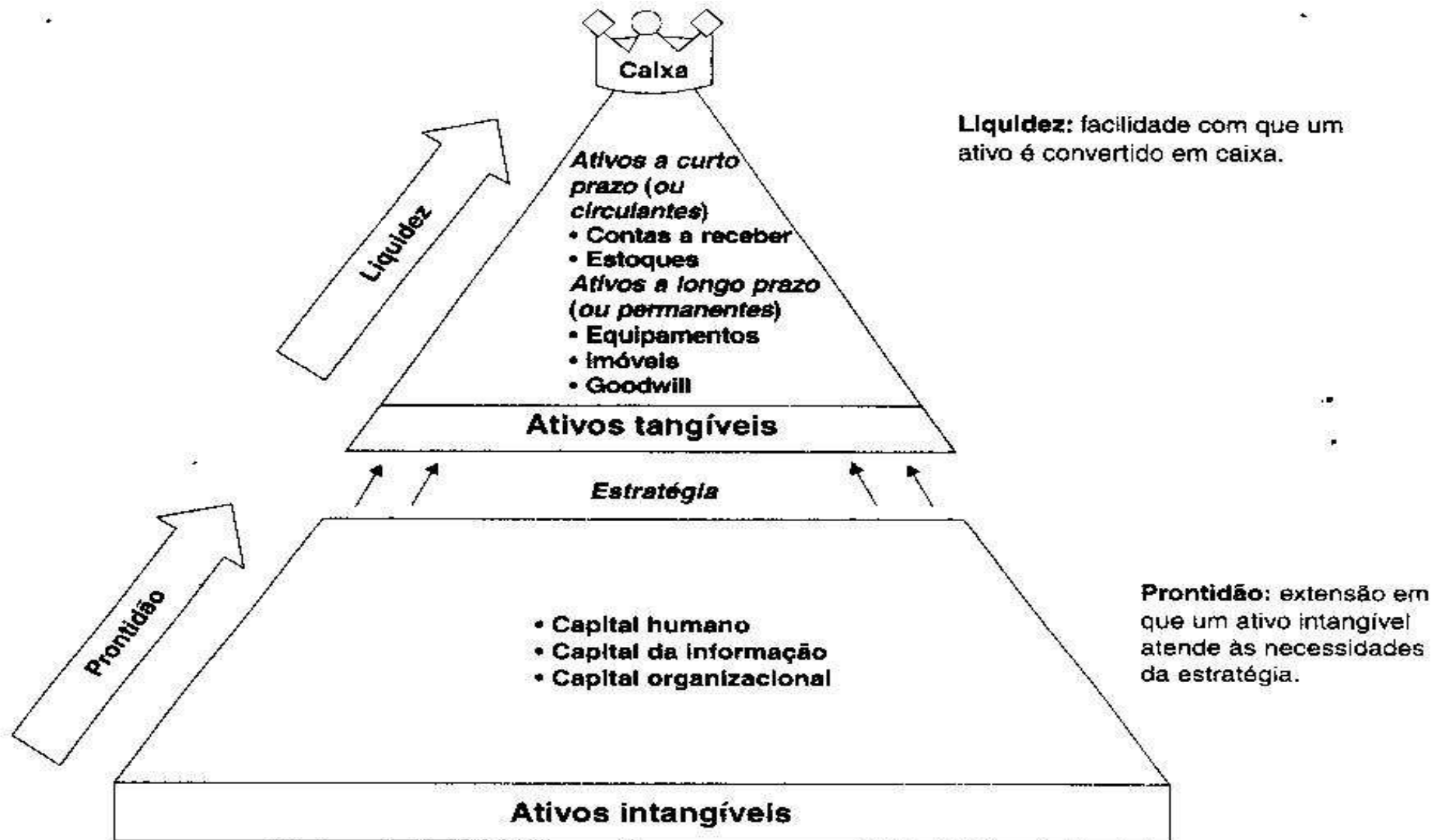
- A mais importante e, na verdade a contribuição realmente singular da gestão no século XX foi a **quintuplicação da produtividade do trabalhador braçal** nas fábricas.
- A contribuição mais notável da gestão no século XXI será promover **igual aumento de produtividade no trabalho do conhecimento** e entre os trabalhadores do conhecimento.

- Implantação de modelos de gestão que contemplem a **importância dos ativos intangíveis**, e que permitam a mensuração da **continuidade** a longo prazo do investimento.
- Criação e manutenção de equipes multidisciplinares geradoras de conhecimento (**Capital Intelectual**).
- Desenvolvimento da capacidade de leitura das variantes ambientais e respectiva **formatação estratégica**.
- Criar **modelos de simulação de cenários** que permitam a antecipação do processo decisório



- Como transformar **conhecimento** em **riqueza** ?

# Transformação



Os ativos intangíveis convertem-se em resultados tangíveis (aumento da receita ou redução de custos) quando apóiam diretamente a estratégia.



Como as Organizações podem aprender a **prosperar** e se **perpetuar** ?



- Quais as **características** das empresas longevas ?

# Características da Empresas Duráveis

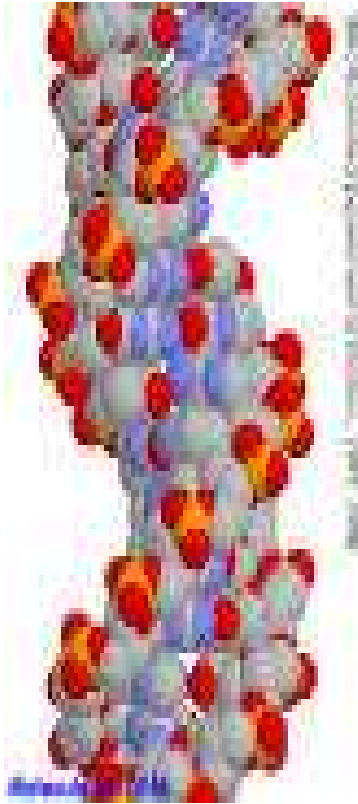
## Sensibilidade ao Meio Ambiente



- Empresas duráveis são **sensíveis** ao seu ambiente, elas permanecem em harmonia com o mundo a sua volta.
- Mesmo em meio a guerras, depressões, mudanças políticas, elas primam por **manter seus sensores ligados.**

# Características da Empresas Duráveis

## Coesão e Identidade



- Empresas duráveis são dotadas de um forte **senso de identidade**, não importa seu tamanho e sua extensão, os funcionários e (por vezes até mesmo fornecedores e clientes) **sentem que são partes de uma só entidade.**

# Características da Empresas Duráveis

## Tolerância



- As empresas duráveis tem por característica serem **tolerantes** com as atividades que se desenrolam à margem, **experimentos**, **inovações** atividades paralelas e até excentricidades , dentro dos limites da empresa coesa, que sempre ampliava seus entendimentos das possibilidades.

# Características da Empresas Duráveis

## Conservadorismo Financeiro



Empresas Longevas são **conservadoras financeiramente**, são frugais e não **arriscam gratuitamente seu capital**.

Entendem o significado do dinheiro à moda antiga, sabem o significado de **manterem reservas**.

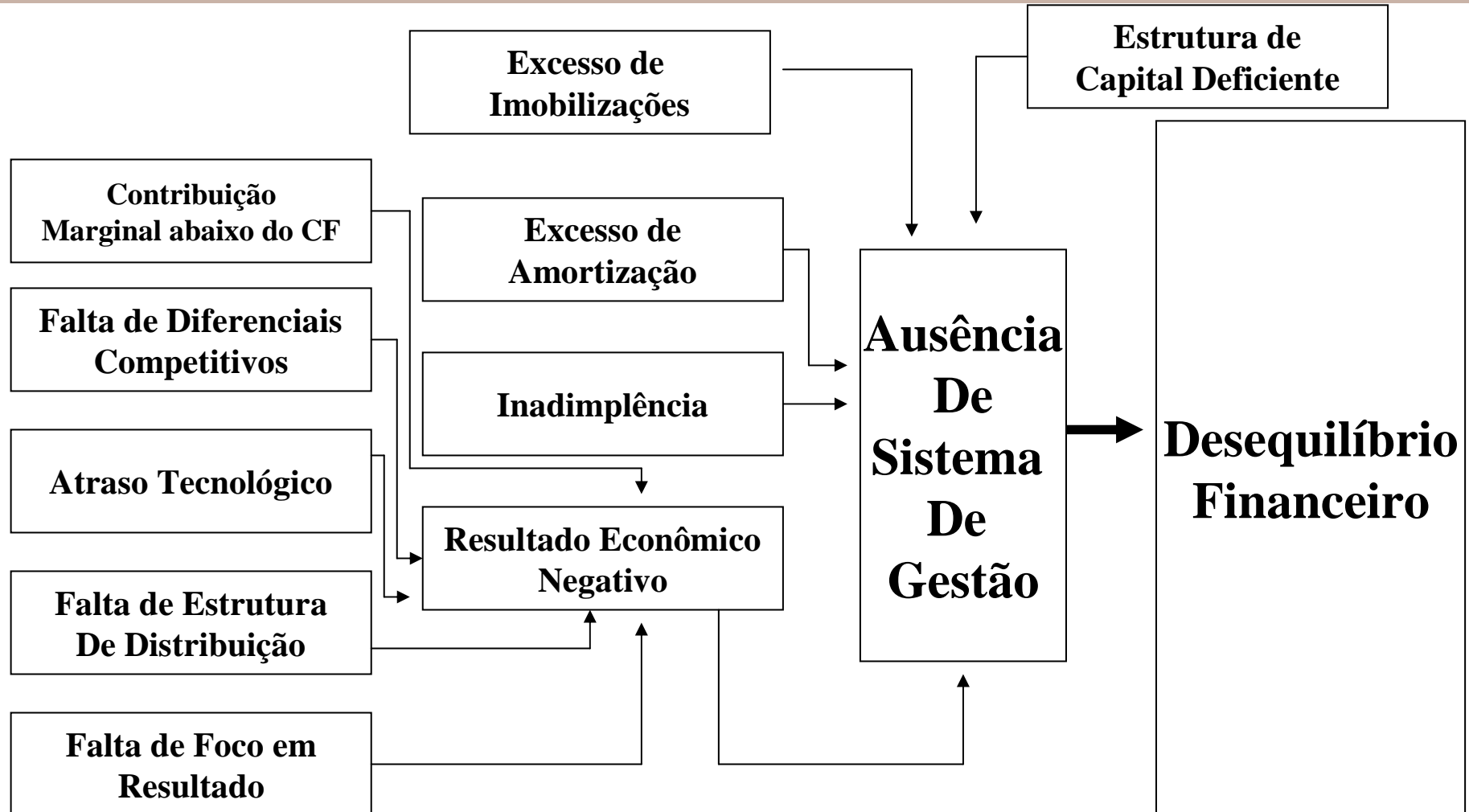
# Características da Empresas Duráveis

## Metodologia de Gestão



- As empresas duráveis, possuem claramente definidos suas **metodologias de gestão.**
- Processos de **Planejamento**, e de **Avaliações de Desempenho.**
- Desenvolvem um processo de **discussão interna** tanto de seu planejamento como de suas avaliações.

# Causas dos desequilíbrios financeiros

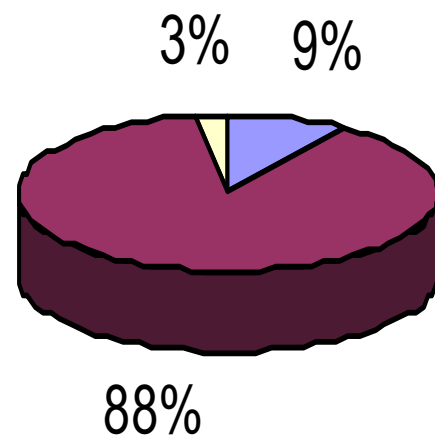


## Pesquisa

- A seguir serão apresentados dados de uma Pesquisa realizada junto a **280 empresas**, que passaram por processos de desequilíbrios financeiros e optaram pela Concordata Preventiva como forma de alongamento do passivo.
- Buscou-se identificar a **causa dos desequilíbrios**, e principalmente as **estratégias de recuperação utilizadas**.
- O período realizado foi de Janeiro de 1997 a Dezembro de 2001

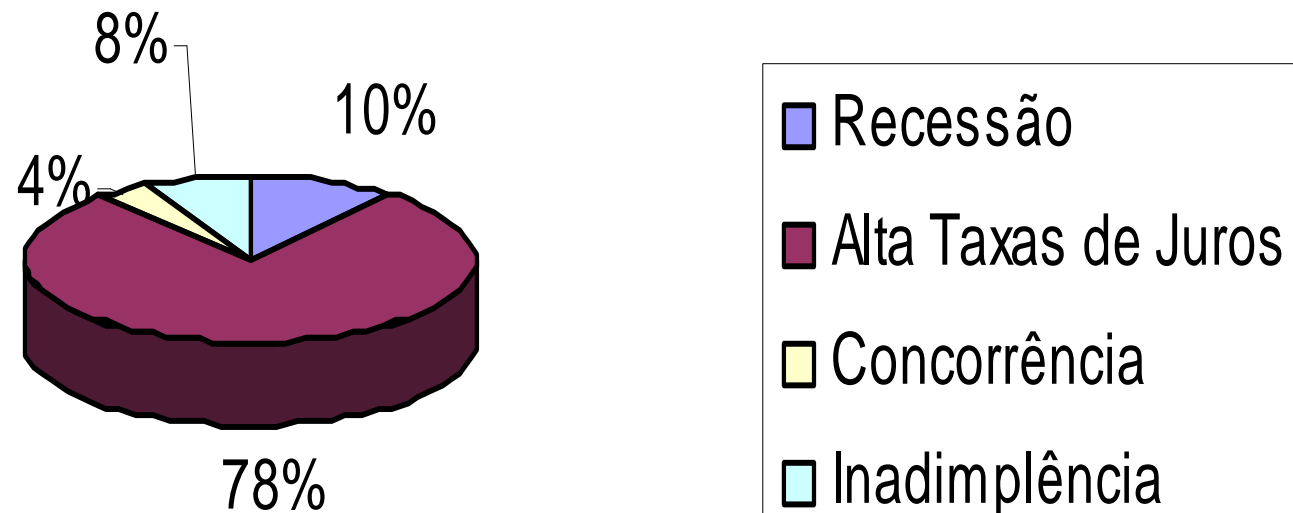
# Pesquisa

## Distribuição das Empresas Estudadas por Tipo de Sociedade

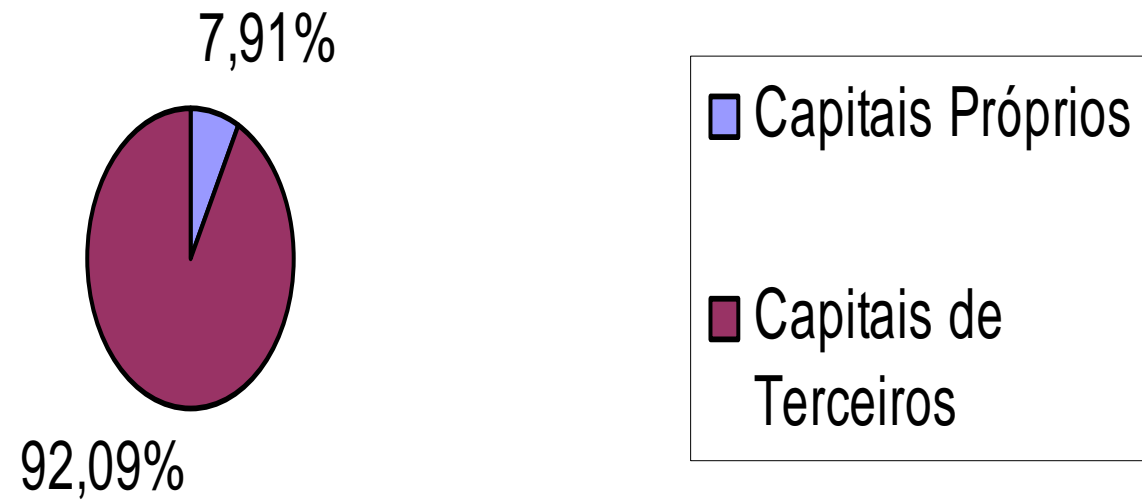


- Sociedades Anônimas
- Quotas de responsabilidade Ltda
- Empresas Individuais

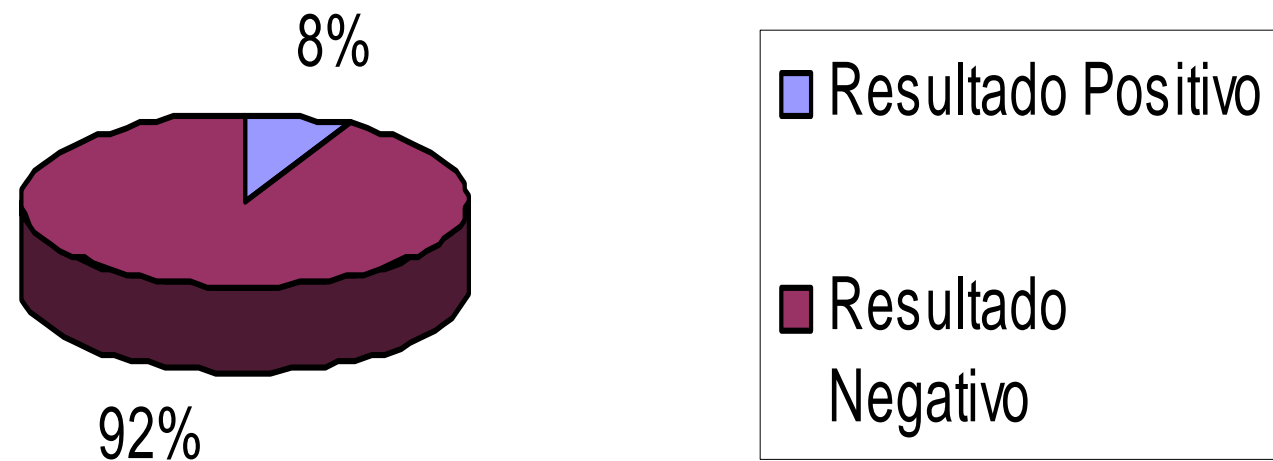
## Principal causa declarada para a concordata



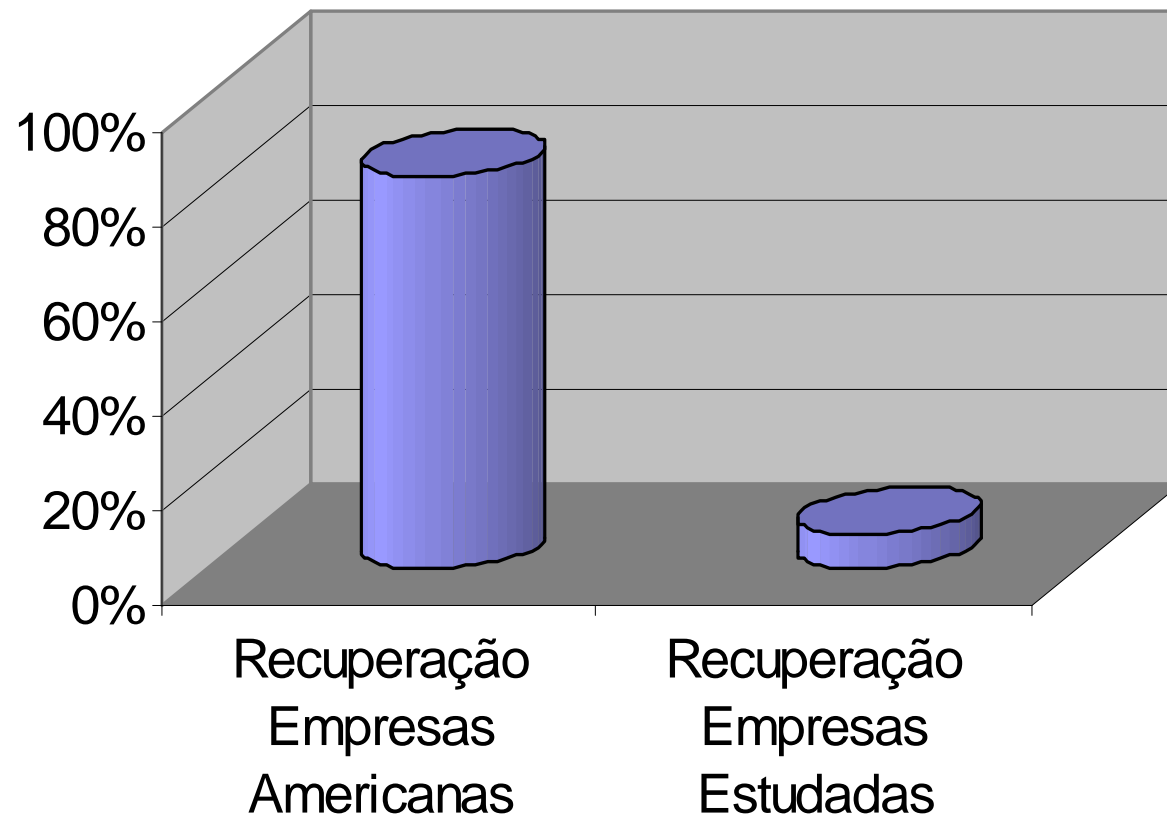
## Estrutura de Capitais



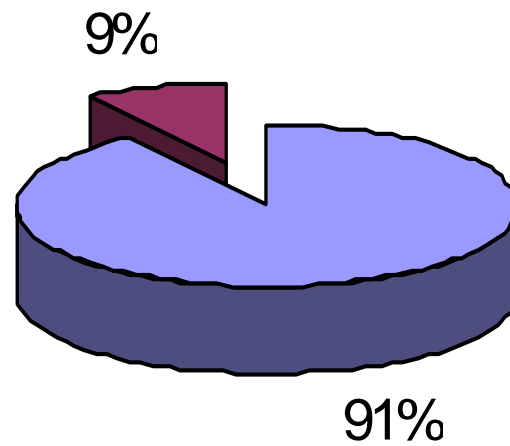
## Análise com Relação ao Resultado Economico



## Análise Comparativa

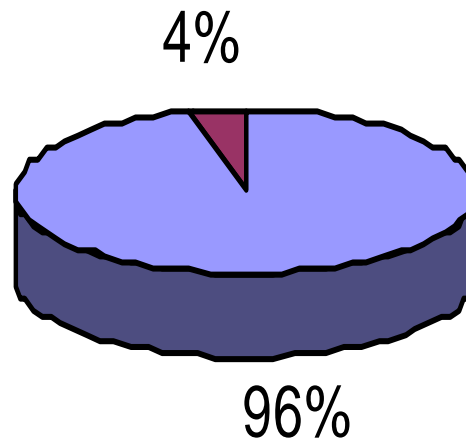


## Análise da Recuperação



■ Não Recuperadas      ■ Recuperação

## Distribuição por tipo de Gestão



■ Gestão Familiar ■ Gestão Profissional

# Pesquisa

**Planejamento Estratégico**

Recuperadas

Insolventes

**% Incidência**

93.70%

12.40%

# Pesquisa

**Avaliação de Resultados**

**Recuperadas**

**Insolventes**

**% Incidência**

**97.40%**

**19.30%**

# Pesquisa

**Orçamento**

**Recuperadas**

**Insolventes**

**% Incidência**

**84.30%**

**8.20%**

# Pesquisa

**Gestão Pela Qualidade Total**

**Recuperadas**

**Insolventes**

**% Incidência**

**92.30%**

**28.78%**

# Pesquisa

**Contratos de Resultados**

**Recuperadas**

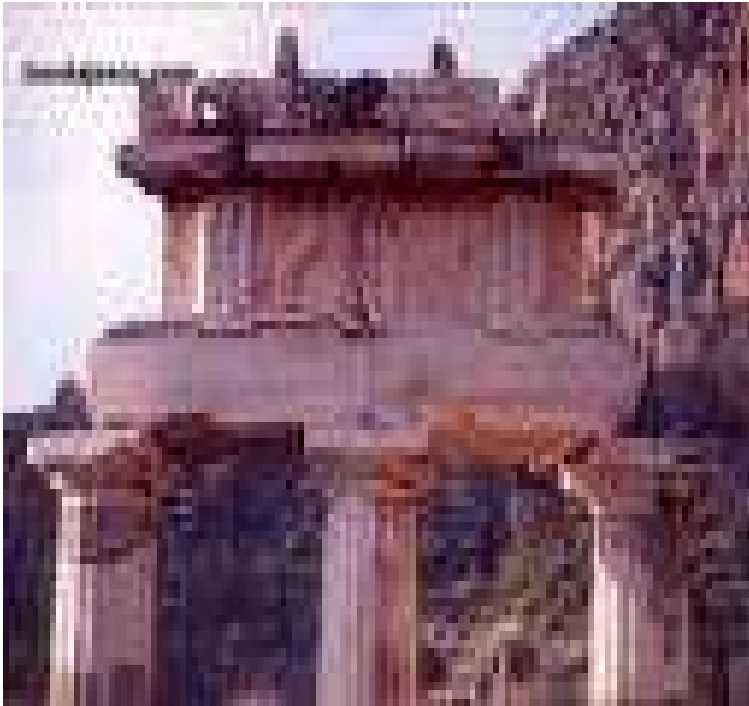
**Insolventes**

**% Incidência**

**32.00%**

**0.00%**

# O segredo de Qualquer Empreendimento

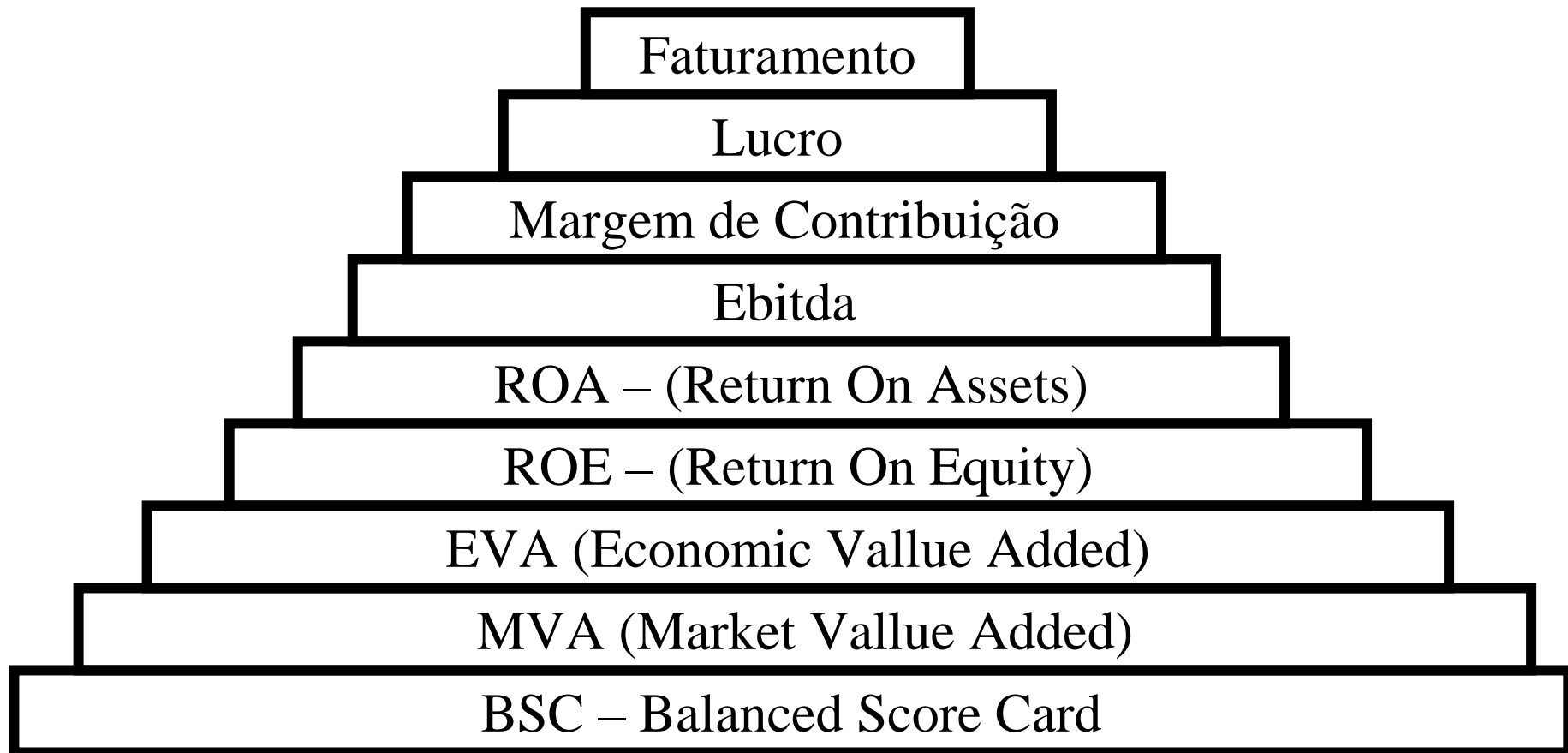


## **Auto- conhecimento**

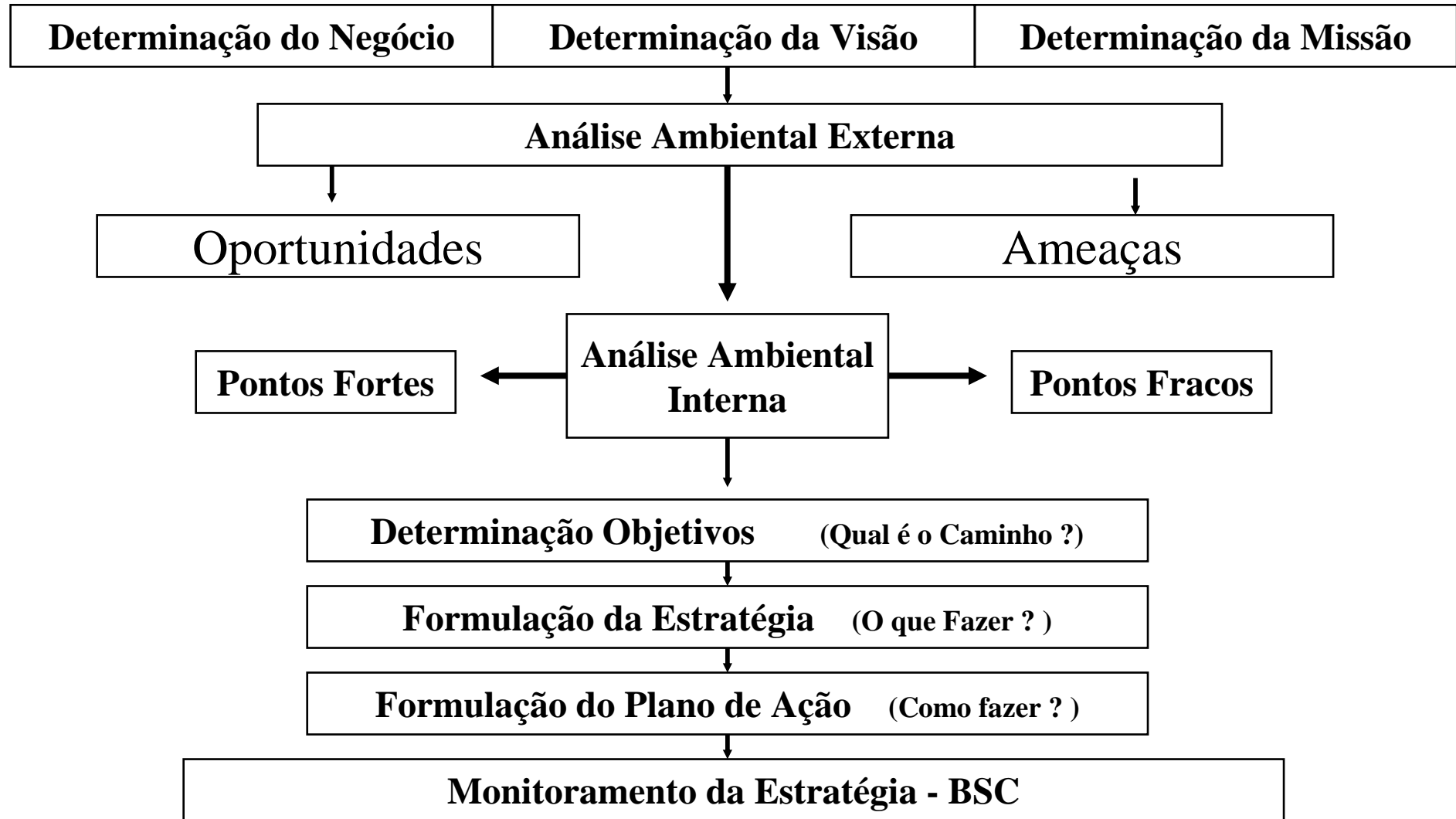
***" Conheceréis a  
Verdade, e a  
Verdade vos  
Libertará"*** (Jesus)



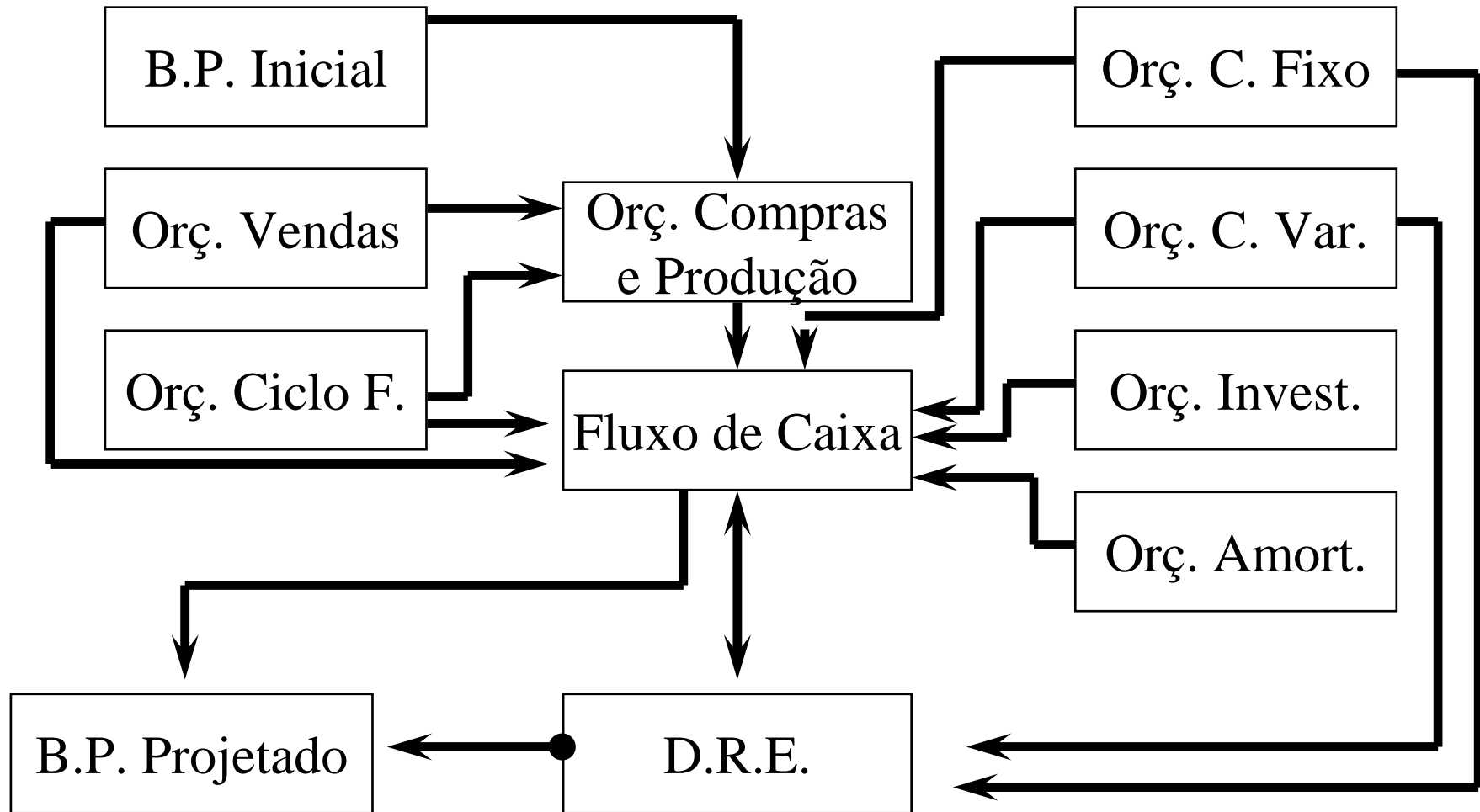
# Evolução dos Sistemas de Avaliação Empresarial



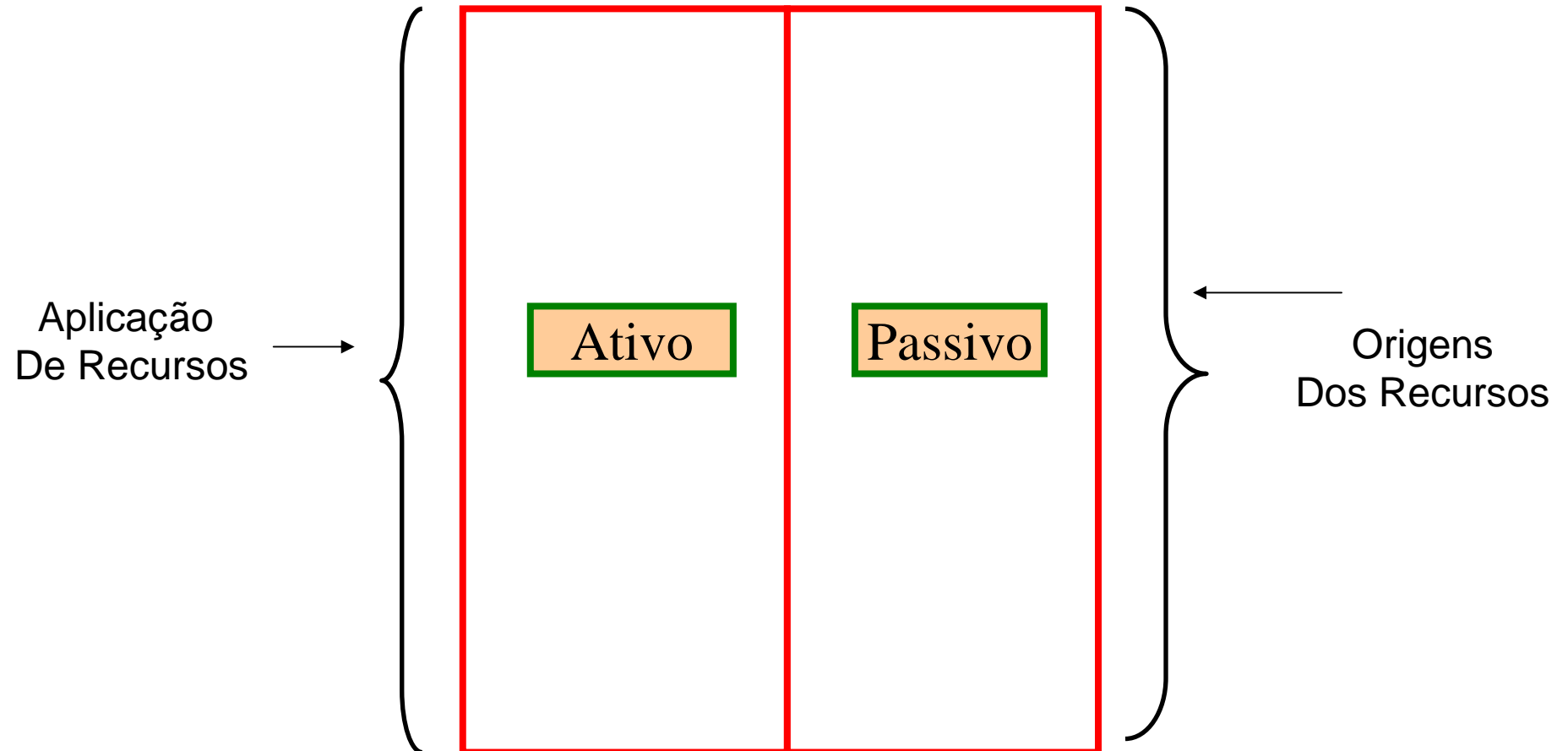
# Planejamento Estratégico



# Modelo Orçamentário



# Balanço Patrimonial “Visão Financeira”



# Tomada de Decisão

Capacidade de Produção		800.000 ton/ano
Capacidade com que atende o mercado nacional		500.000 ton/ano
Custos fixos de produção		\$ 35.000.000/ano
Custos variáveis de Produção		\$ 110,00/ton
Despesas Fixas		\$ 21.000.000,00
Comissões	\$ 10,00/ ton	
Impostos sobre vendas	\$ 15,00/ton	\$ 25,00
Preço de Venda		\$ 260,00 / ton

## Tomada de Decisão

Apure o Resultado que a empresa vem obtendo, e o custo unitário do produto.

Surge agora a oportunidade da empresa efetuar uma exportação de 200.000 ton mas pelo preço de \$ 180,00 / ton.

Deve a empresa aceitar este negócio, sabendo que sobre ele não incidiriam os impostos sobre vendas?

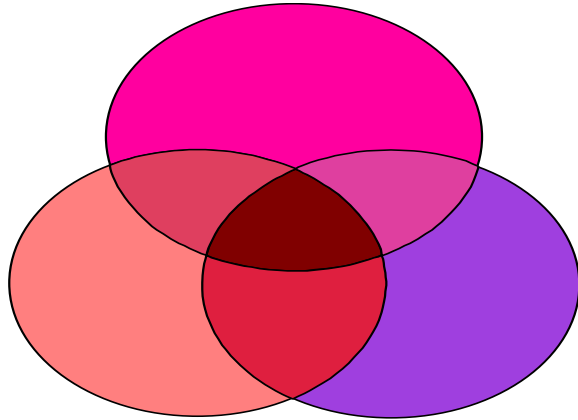
Justifique sua resposta.

## Ciclo Financeiro



- Através do Ciclo Financeiro consegue-se determinar a **periodicidade na realização dos Ativos** e a **necessidade de financiamento do ciclo produtivo** da empresa.

# Ciclo Financeiro



Ciclo Operacional

$$\text{P.M.P.} - (\text{P.M.R.} + \text{P.M.R.E.})$$

É Composto pelo Prazo Médio de Pagamentos (PMP), pelo Prazo Médio de Recebimentos (PMR), e pelo Prazo Médio de Rotação de Estoques (PMRE).

# Prazo Médio de Pagamentos



- Determina a média do número de dias em que a empresa paga suas obrigações com Fornecedores.

P.M.P. =

Saldo Médio de Fornecedores

X

360

---

Compras

# Prazo Médio de Recebimentos



P.M.R. =

Saldo Médio de Clientes

X

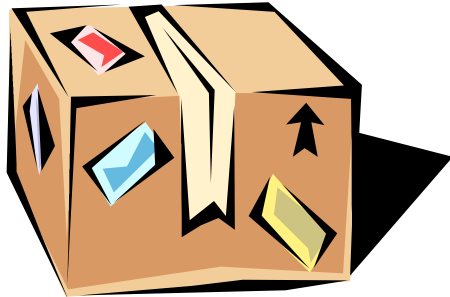
30

---

Vendas

- Determina a média do número de dias em que a empresa recebe suas vendas.

# Prazo Médio de Rotação dos Estoques



P.M.R.E.=

Saldo Médio de Estoques

X

30

---

C.M.V.

- Determina a média do número de dias em que a empresa realiza seus estoques.

# ROE – Return on Equity

Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido

Lucro Líquido

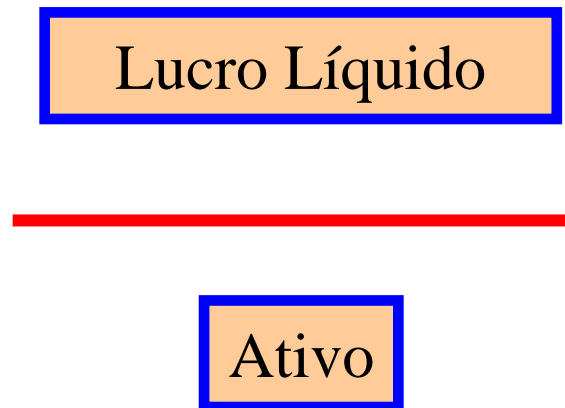
---

Patrimônio Líquido

- A taxa de retorno sobre o patrimônio líquido é relacionada diretamente com os **interesses dos proprietários da empresa.**
- Ele é responsável pela medida da rentabilidade dos recursos líquidos da empresa, **em função dos recursos investidos pelos proprietários.**

# ROA – Return on Assets

Taxa de Retorno sobre o Ativo

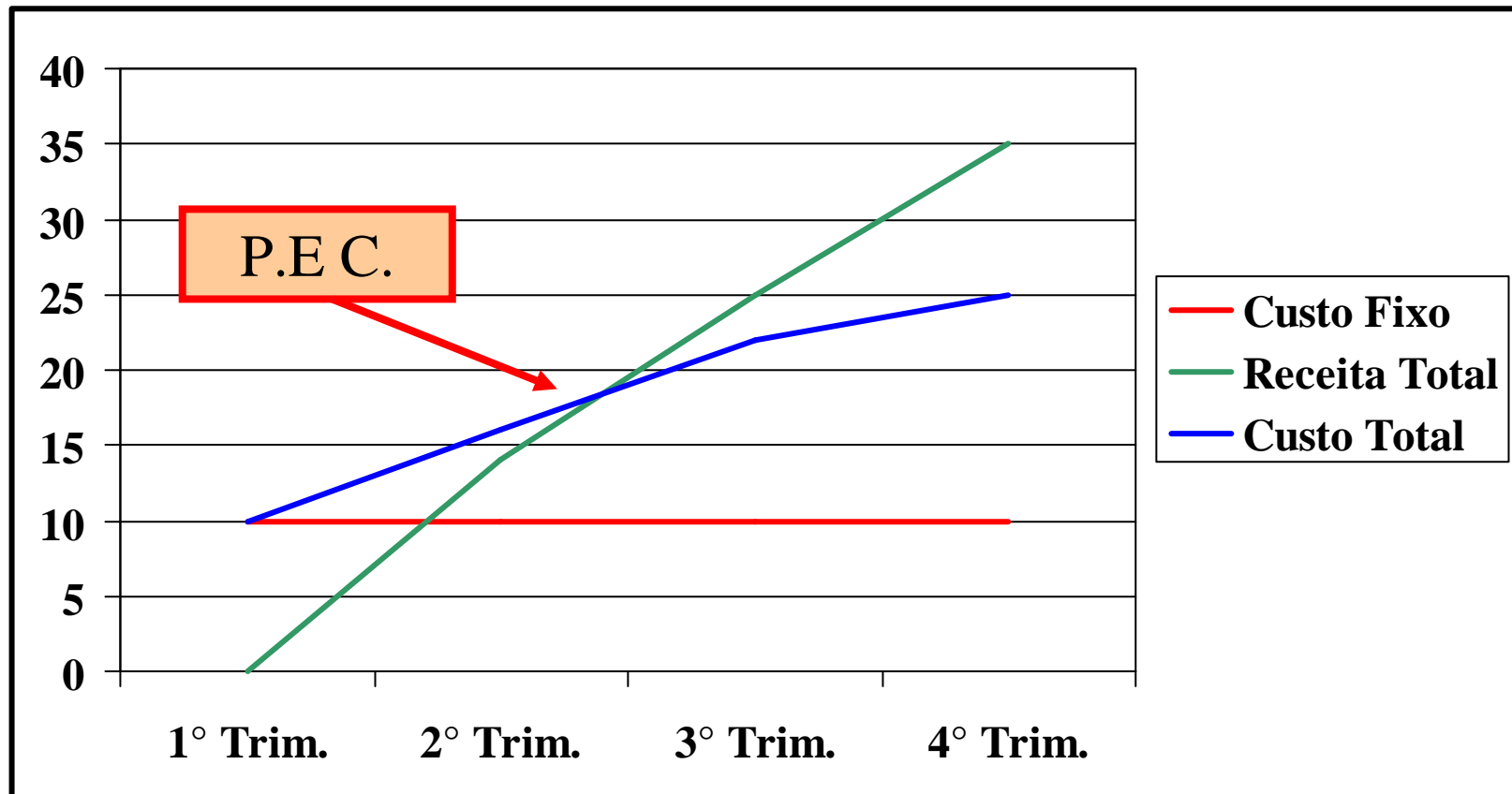


- É a medida que apresenta o retorno em função do Ativo da empresa.
- É o melhor indicador para medir a **eficiência do Administrador Financeiro**.
- Deverá ser relacionada com a temporalidade e com o setor



- Busca identificar-se diferentes **necessidade de faturamento** para cobertura de diferentes necessidades, tais como:
  - Despesas
  - Investimentos / Amortizações
  - Remuneração do Capital Próprio

# Ponto de Equilíbrio Contábil



## Ponto de Equilíbrio Exemplo

Vendas	1.000.000,00	100,00%
(-) Impostos sobre Vendas	200.000,00	20,00%
(-) CMV	400.000,00	40,00%
Margem de Contribuição	400.000,00	40,00%
Despesas Fixas	360.000,00	36,00%
Resultado	40.000,00	4,00%

Outras Informações	
Depreciação	15.000,00
Investimentos	28.000,00
Amortizações	17.000,00
Patrimônio Líquido	400.000,00
Taxa de Atratividade	15,00%

## Ponto de Equilíbrio Contábil

Custos e Despesas Fixas.

---

% de Margem de  
Contribuição

- Indica o volume de Vendas em que as Receitas totais igualam-se aos custos totais.
- Portanto Indica o ponto de **lucro zero**.

PEC	900.000,00
-----	------------

# Ponto de Equilíbrio Contábil

(Custos e Despesas Fixas-  
Depreciação)+Investimentos +  
Amortizações.

% de Margem de  
Contribuição

- Indica o volume de Vendas em que as entradas em caixa, igualam-se as saídas de caixa
- Portanto Indica o ponto de **caixa zero**.

PEF

975.000,00

## Ponto de Equilíbrio Econômico

(Custos e Despesas Fixas)+(Remuneração  
do Capital Próprio)

---

% de Margem de  
Contribuição

- Indica o volume de Vendas em que as receitas são suficientes para cobrir as despesas fixas, e ainda remunerar o capital próprio.

## Estudos sobre Capital de Giro



Serão Abordados assuntos pertinentes ao tema **Capital de Giro**, principalmente estudos sobre a Necessidade de Capital de Giro nas Organizações e a forma de financiamento desta necessidade.

## Capital de Giro

É o montante ou conjunto de recursos de recursos que não está imobilizado, o qual encontra-se a disposição da movimentação do dia-a-dia da empresa.

**Capital de Giro (KG) =  
Ativo Circulante (AC)**

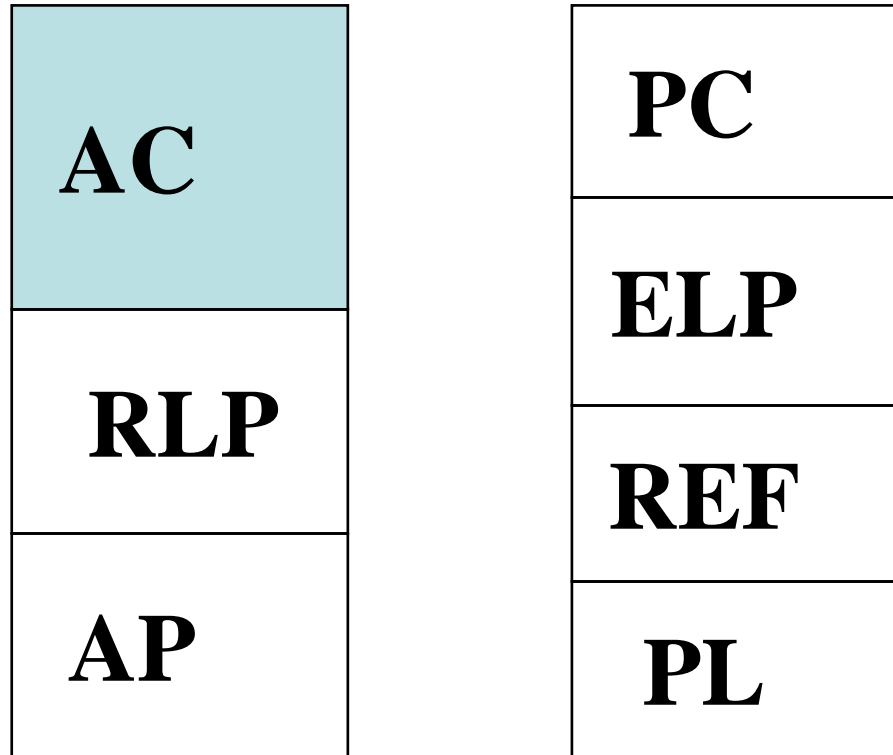
# ***Capital de Giro***

O Capital de Giro é composto, na maioria das empresas por: Caixa, Bancos, Conta Movimento, Duplicatas a Receber e Estoques.

A chave da administração financeira da empresa consiste na gestão do **Capital de Giro.**

# ***Capital de Giro***

## ***Esquemáticamente:***

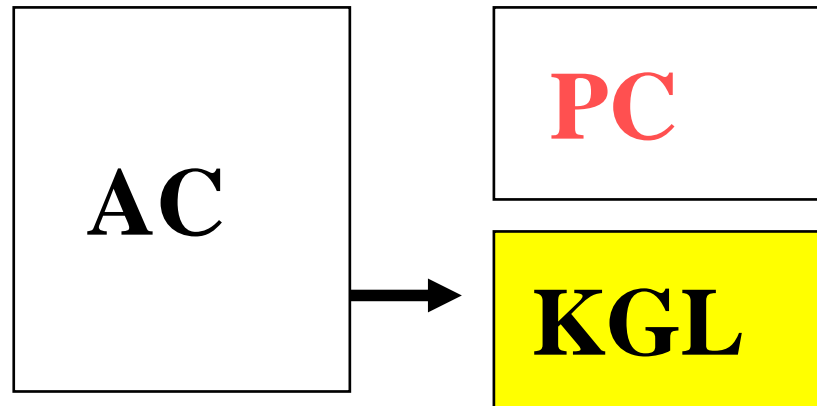


$$\mathbf{KGL = AC - PC}$$

O resultado da presente equação não diz muita coisa em si, tendo em vista que o Ativo Circulante e o Passivo Circulante estão intimamente relacionados ao aspecto temporal .

O valor maior ou menor dos ativos e passivos de curto prazo decorre da velocidade (tempo) em que são realizáveis ou exigíveis.

# Capital de Giro Líquido Esquemáticamente



## Necessidade de Capital de Giro

A Necessidade de Capital de Giro apresenta o montante necessário para a empresa financiar seu Ativo Circulante em decorrência de suas atividades de compra, produção e vendas.

## Necessidade de Capital de Giro

É a diferença entre Ativo Circulante Operacional ou Ativo Cíclico Operacional e o Passivo Circulante Operacional ou Passivo Cíclico Operacional:

$$\mathbf{NCG = ACO - PCO}$$

## Necessidade de Capital de Giro

Essa Necessidade de Capital de Giro - NCG é fundamental para a análise da empresa, bem como para estratégias de financiamento, crescimento e lucratividade.

A diferença entre os Investimentos (ACO - Ativo Circulante Operacional) e Financiamentos (Passivo Circulante Operacional) **representa a necessidade de capital para financiar o giro da empresa.**

## Necessidade de Capital de Giro

*Onde:*

$$\mathbf{NCG = ACO - PCO}$$

ACO - Ativo Circulante Operacional

PCO - Passivo Circulante Operacional

NCG - Necessidade de Capital de Giro

## Ativo Circulante Operacional

É o **investimento** decorrente automaticamente das atividades de compra, produção, estocagem e venda.

**Ativo Circulante – (Disponível e Aplicações Financeiras)**

## Passivo Circulante Operacional

É o **financiamento** decorrente automaticamente das atividades de compra, produção, estocagem e venda.

**Passivo Circulante –  
(Empréstimos e Financiamentos)**

## Necessidade de Capital de Giro

$ACO > PCO$  - ocorre a necessidade de fontes de financiamento.

$ACO = PCO$  - não há necessidade de captar financiamento para o giro.

$ACO < PCO$  - não há necessidade de busca de capital de giro, a empresa possui recursos das atividades operacionais à disposição.

## Necessidade de Capital de Giro

### **Ativo Circulante**

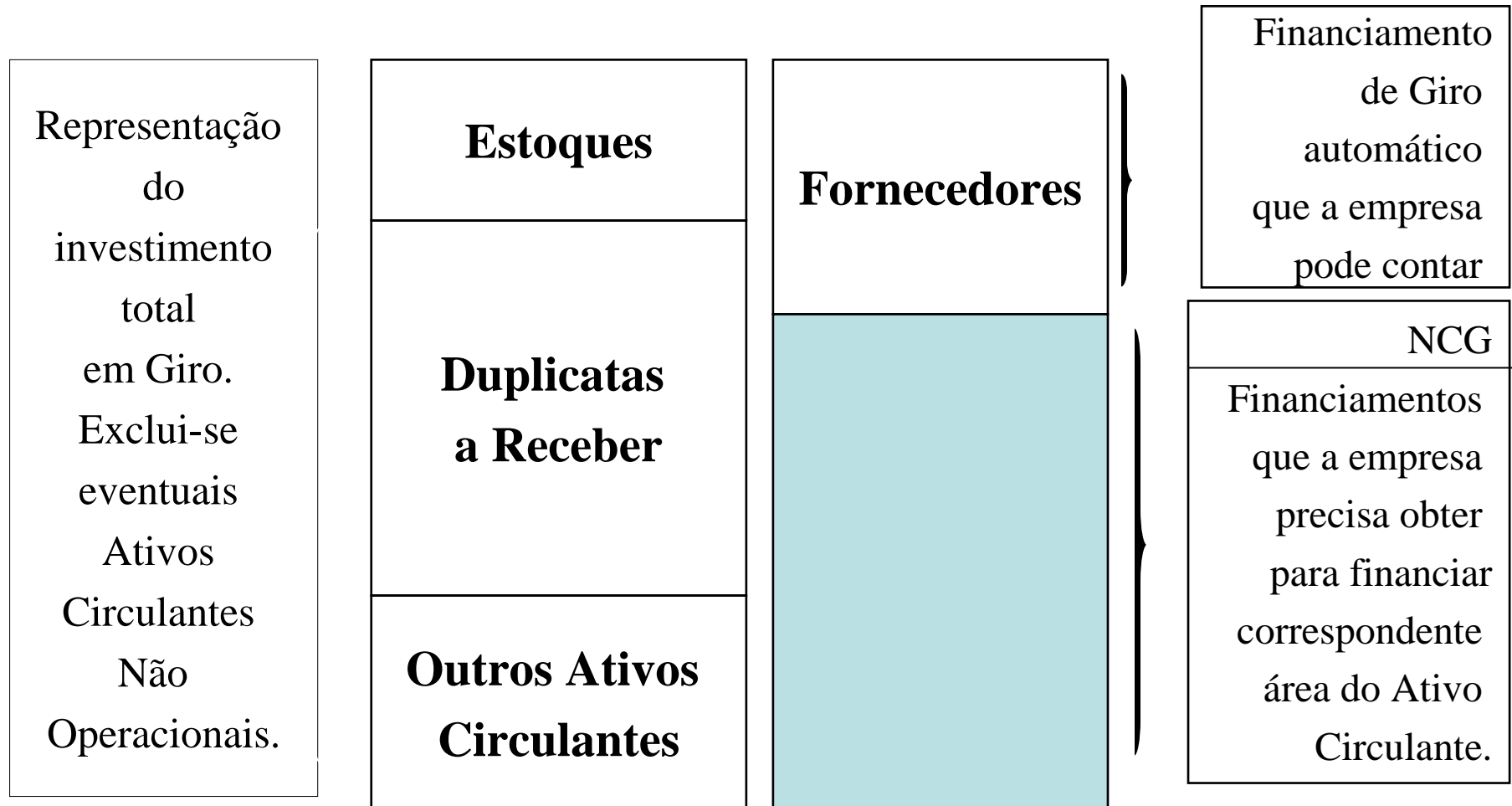
<b>Operacional</b>	<b>2.370.000</b>	<b>2.900.000</b>	<b>1.580.000</b>
Clientes	1.480.000	1.750.000	770.000
Estoques	890.000	1.150.000	810.000

### **Passivo Circulante**

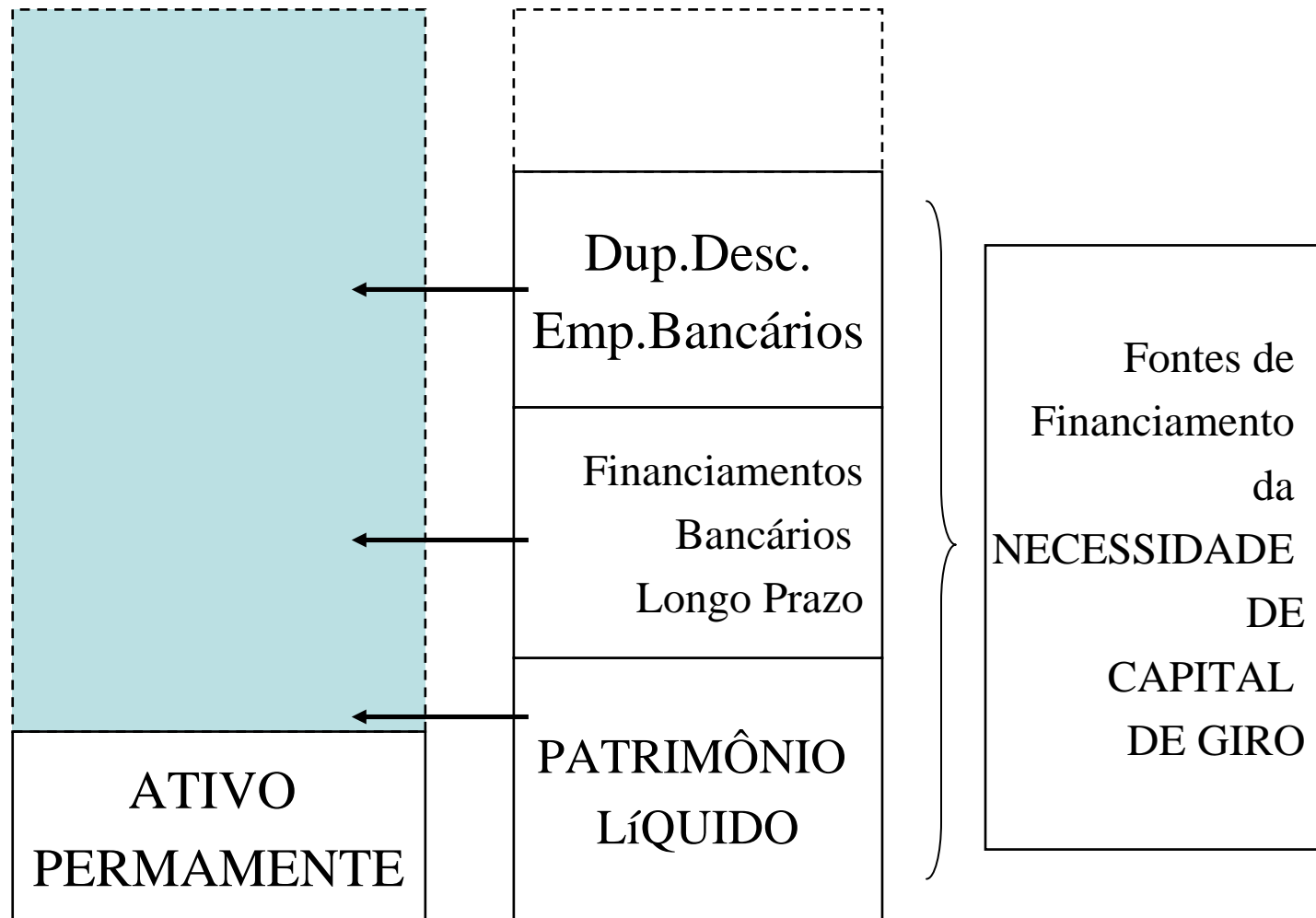
<b>Operacional</b>	<b>-1.670.000</b>	<b>-2.320.000</b>	<b>-1.885.000</b>
Fornecedores	-1.280.000	-1.650.000	-1.345.000
Outras Obrigações	-390.000	-670.000	-540.000

**NCG = ACO - PCO**                      **700.000**                      **580.000**                      **-305.000**

# Visualizando a NKG no Balanço Patrimonial



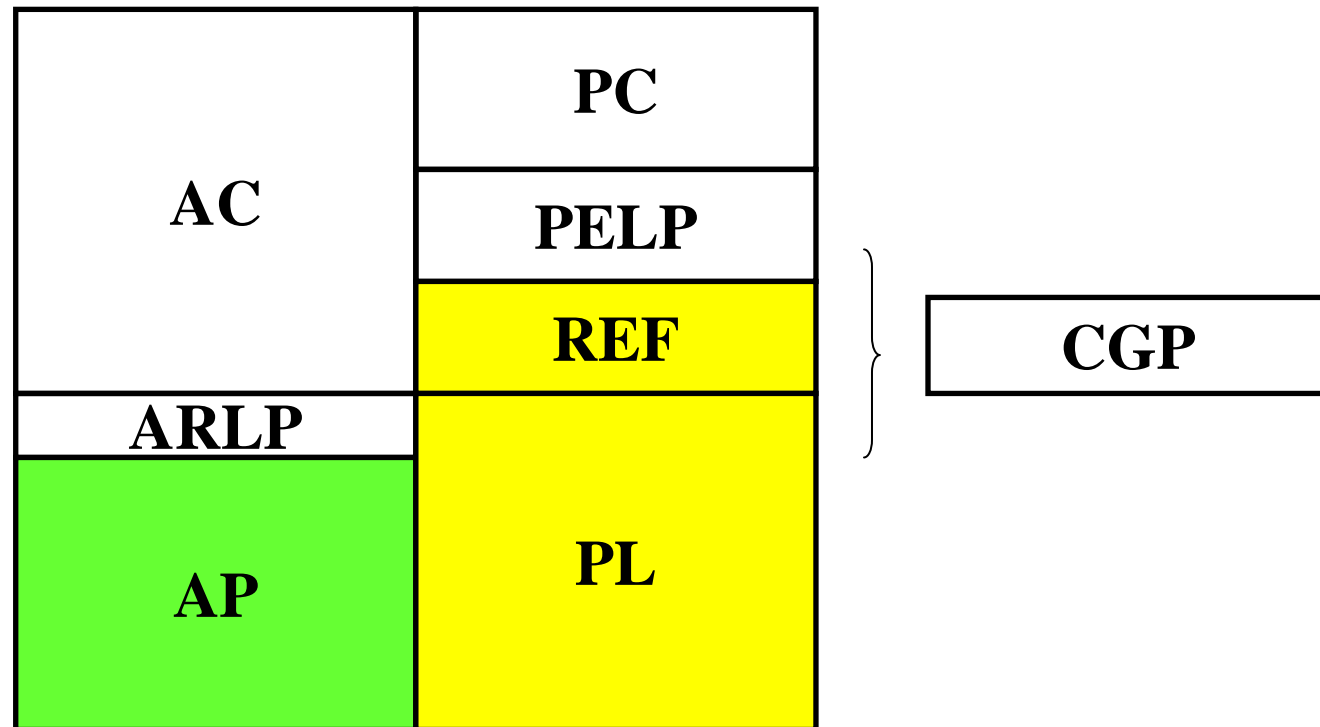
# Visualizando a NKG no Balanço Patrimonial



## Fontes de Financiamentos da NKG

- Capital de Giro Próprio
- Empréstimos e Financiamentos Bancários a Longo Prazo
- Empréstimos Bancários de Curto Prazo e Duplicatas Descontadas

# Capital de Giro Próprio

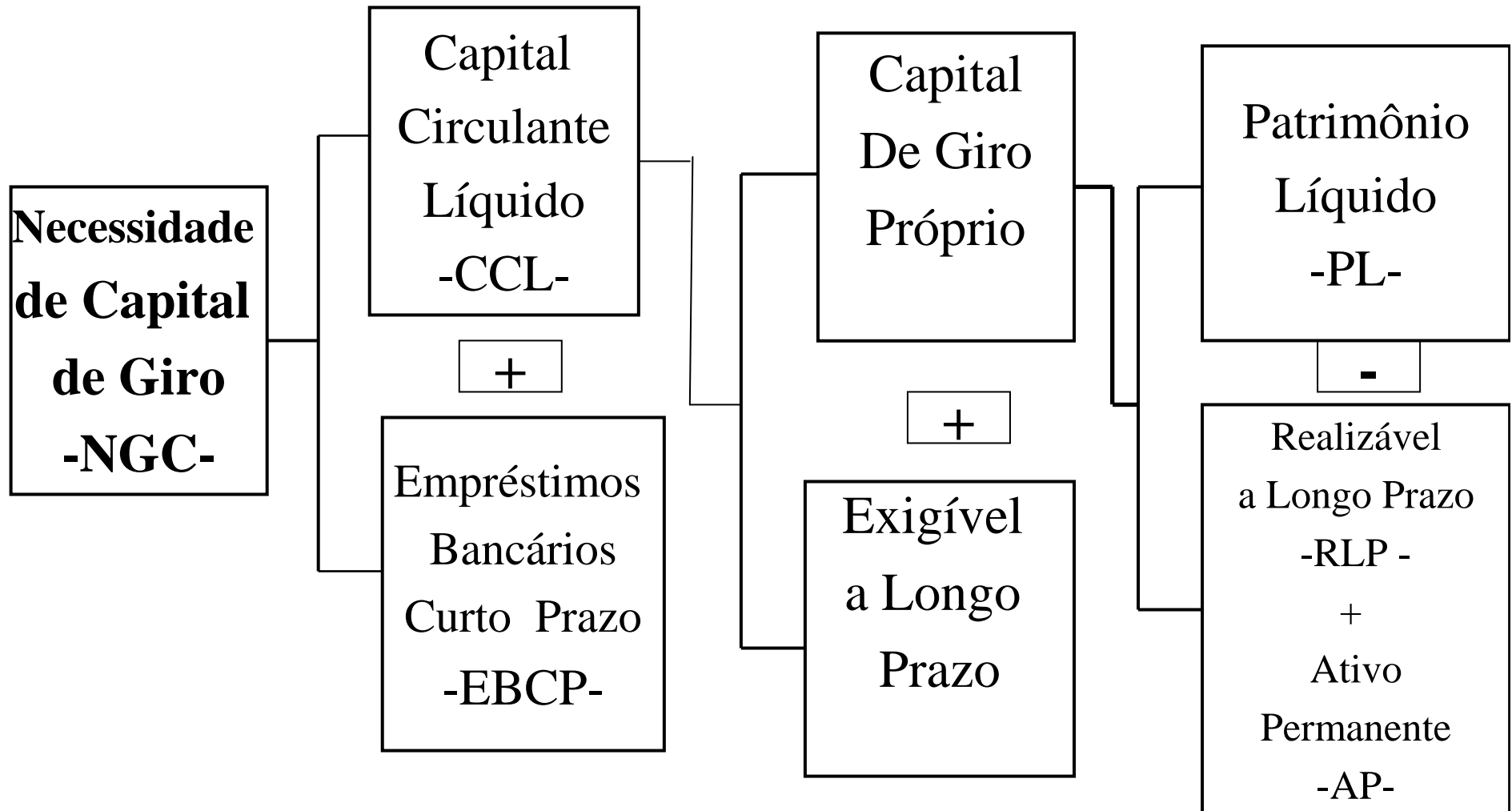


## Capital de Giro Próprio

$$***KGP = (PL+REF)-(AP)***$$

***Tecnicamente o Capital de Giro Próprio é a parcela do capital de giro (Ativo Circulante) que é financiada com recursos próprios disponíveis da empresa, isto é, que não estejam imobilizados.***

# Esquema de Financiamento da NKG



	<b>2005</b>	<b>2004</b>		<b>2005</b>	<b>2004</b>
Ativo	18.542,00	13.832,00	Passivo	18.542,00	13.832,00
Ativo Circulante	14.975,00	10.622,00	Passivo Circulante	8.899,00	6.656,00
Disponível	452,00	187,00	Fornecedores	1.876,00	3.455,00
Clientes	4.867,00	3.313,00	Impostos	465,00	323,00
Estoques	9.656,00	7.122,00	Empréstimos	6.558,00	2.878,00
ARLP	-	234,00	PELP (Empréstimos)	2.343,00	3.176,00
Ativo Permanente	3.567,00	2.976,00	Patrimônio Líquido	7.300,00	4.000,00

Vendas	87.656,00	56.788,00
(-) Deduções	17.531,20	12.493,36
Vendas Líquidas	70.124,80	44.294,64
(-) CMV	51.210,80	32.369,16
Lucro Bruto	18.914,00	11.925,48
(-) Despesas com Vendas	6.455,00	3.200,00
(-) Despesas Administrativas	5.020,00	4.800,00
(-) Despesas Financeiras (CP)	4.190,00	1.153,48
(-) Despesas Financeiras (LP)	487,00	622,00
ROP	2.762,00	2.150,00
IR e CSSL	662,88	516,00
Resultado Líquido	2.099,12	1.634,00

# Questões

**Como a empresa financia seus investimentos ( Ativo ) ?**

**Qual o endividamento financeiro da empresa ? Em sua opinião este endividamento é preocupante ?**

**A empresa possui a capacidade de saldar seus compromissos de curto prazo ?**

**Se não levarmos em consideração a realização dos estoques, qual a capacidade da empresa em honrar seus compromissos de curto prazo, e esta capacidade está compatível com uma empresa varejista ?**

**Os administradores da empresa, estão obtendo sucesso na gestão dos Ativos ?  
Justifique sua resposta.**

## Questões

**Os acionistas estão satisfeitos com o desempenho da empresa ? Justifique sua resposta ?**

**Qual a necessidade de capital de giro da empresa e de que forma a empresa financia esta necessidade? Se esta opção de financiamentos vem trazendo resultados ?**

**Se levarmos em consideração que o acionista se satisfaz com uma taxa remuneratória de 16% aa, que valor econômico agregado o negócio está gerando?**

**Qual o Ciclo financeiro da Empresa?**

**Qual o reflexo no resultado da empresa, caso ela financia-se toda a NKG no longo prazo ?**

**Qual o reflexo no resultado da empresa, caso ela financia-se toda a NKG com Capitais Próprios remunerando-os a taxa de 16%aa ?**

**Dentro do mesmo critério acima, e na hipótese do acionista desejar vender o negócio, qual seria a sua remuneração?**

## Efeito Tesoura

É a expansão dos níveis de operação e vendas de uma empresa, **sem a existência do suporte de recursos para financiar o aumento do Capital de Giro.**

O Efeito Tesoura, trata-se de uma análise avançada do Capital de Giro da empresa, também chamado de **Overtrading.**

## Efeito Tesoura

Ou seja, ocorrem vendas **acima da capacidade de sustentação dos capitais próprios**. Gerando a situação em que cada vez que ocorre a venda de mais uma unidade de produto a necessidade da empresa aumenta.

## Efeito Tesoura

No momento em que a empresa financia a maior parte de sua NCG - Necessidade de Capital de Giro, **através de curto prazo** é que ocorre o Efeito Tesoura. É o momento em que o saldo de Tesouraria apresenta-se negativo e encontra-se em constante crescimento, proporcionalmente mais do que a NCG.

## Efeito Tesoura

Neste caso no momento da produção de unidades adicionais seu financiamento dá-se por recursos onerosos para a empresa.

Situação conhecida como:

*"Quanto maior o volume de vendas, pior".*

## Efeito Tesoura

- De modo geral, o “efeito tesoura” ocorre quando estão presentes as seguintes condições:
- As **vendas** da empresa **crecem** a taxas elevadas.
- A relação (incremento da Necessidade de Capital de Giro) mantém-se substancialmente mais elevada do que a relação (Autofinanciamento/Vendas) durante o período de crescimento das vendas.
- Durante o período de crescimento das vendas, as fontes externas, que aumentam o capital de giro são utilizados **somente para novos investimentos em bens do Ativo permanente** que por sua vez diminuem o capital de giro próprio.

## Efeito Tesoura Exemplo

- Imaginemos uma empresa com as seguintes características:
- Vendas Mensais \$ 1.000.000,00
- Impostos sobre Vendas 21,65%
- Custo da Mercadoria Vendida 65,00%
- Despesas Operacionais \$ 50.000,00
- Prazo Médio de Recebimentos 60 Dias
- Prazo Médio de Rotação Estoques 60 Dias
- Prazo Médio de Pagamentos 15 Dias
- A empresa financia toda a sua necessidade de capital de giro através de recursos de curso prazo captados a taxa de 4,5%.

## Resultado Operacional Projetado

		<b>Período 1</b>	<b>AV</b>
Vendas		1.000.000,00	100,00%
(-) Impostos		216.500,00	21,65%
(-) CMV		650.000,00	65,00%
Margem de Contribuição		133.500,00	13,35%
(-) Despesas Operacionais		50.000,00	5,00%
Resultado Operacional		83.500,00	8,35%

## Efeito Tesoura

A partir da estrutura de capitais proposta a empresa tem a seguinte Necessidade de Capital de Giro e respectivamente a seguinte despesa financeira:

## Despesa Financeira Projetada

<b>Calculo da NCG</b>		<b>Período 1</b>
Clientes		2.000.000,00
Estoques		1.300.000,00
Ativo Ciclico		3.300.000,00
Fornecedores		325.000,00
Passivo Cíclico		325.000,00
NCG		2.975.000,00
Taxa de Juros		4,50%
Despesa Financeira		133.875,00

## Efeito Tesoura

Inserindo a despesa financeira no demonstrativo de Resultado, obtemos o seguinte **resultado** antes do imposto de renda:

## Resultado Operacional Projetado

		<b>Período 1</b>	<b>AV</b>
Vendas		1.000.000,00	100,00%
(-) Impostos		216.500,00	21,65%
(-) CMV		650.000,00	65,00%
Margem de Contribuição		133.500,00	13,35%
(-) Despesas Operacionais		50.000,00	5,00%
Resultado Operacional		83.500,00	8,35%
(-) Despesas Financeiras		133.875,00	13,39%
Resultado		(50.375,00)	-5,04%

## Efeito Tesoura

Imaginemos agora que a empresa tenha **dobrado** seu volume de faturamento, mantendo constante as demais variáveis, com isto a empresa obtém o seguinte resultado operacional:

## Resultado Operacional Projetado

Vendas		2.000.000,00		100,00%
(-) Impostos		433.000,00	▼	21,65%
(-) CMV		1.300.000,00	▼	65,00%
Margem de Contribuição		267.000,00	▼	13,35%
(-) Despesas Operacionais		50.000,00		2,50%
Resultado Operacional		217.000,00	▼	10,85%

## Efeito Tesoura

Vejam agora o efeito do financiamento da necessidade de capital de giro com recursos do curto prazo, mantida a mesma taxa de juros.

## Resultado Líquido Projetado

Vendas		2.000.000,00		100,00%
(-) Impostos		433.000,00	▼	21,65%
(-) CMV		1.300.000,00	▼	65,00%
Margem de Contribuição		267.000,00	▼	13,35%
(-) Despesas Operacionais		50.000,00		2,50%
Resultado Operacional		217.000,00	▼	10,85%
(-) Despesas Financeiras		267.750,00	▼	13,39%
Resultado		(50.750,00)	▼	-2,54%

## Efeito Tesoura

Está caracterizado assim o efeito tesoura, ou seja **todo o incremento de resultado gerado pelo incremento de vendas é drenada para a remuneração de capitais de terceiros.**

## Alavancagem Financeira

- O retorno do capital próprio de uma empresa depende tanto da **rentabilidade** do negócio quanto da boa **administração financeira**.
- A determinação da rentabilidade baseia-se em três índices a saber:

# Alavancagem Financeira

Nome	Símbolo	Fórmula		Significado
Retorno Sobre Ativo	$R_{SA}$	$\frac{LADF}{A}$	Lucro Antes das Desp. Financeiras / Ativo Operacional	Quanto a empresa gera de lucro Para cada \$ 100,00 Investidos
Custo da Dívida	$CD$	$\frac{DF}{PE}$	Despesa Financeira / Passivo gerador de encargos	Quanto a empresa paga de juros Para cada \$ 100,00 tomados junto A instituições financeiras
Retorno / Patrimônio Líquido	$R_{sPL}$	$\frac{LL}{PL}$	Lucro Líquido / Patrimônio Líquido	Quanto os acionistas ganham para Cada \$ 100 investidos

## Alavancagem Financeira

- O primeiro índice RSA – mostra qual a **rentabilidade do negócio**. Quanto maior o índice maior a eficiência.
- A empresa utiliza capitais de terceiros que têm uma remuneração, o que a empresa paga é o segundo índice chamado **custo da dívida**.

## Alavancagem Financeira

- Se o custo da dívida é **maior** que o retorno do Ativo, ou seja, se a empresa paga para cada real tomado, mais do que rende seu investimento no negócio, então os acionistas **“bancam”** a diferença com sua parte no lucro (ou até com o próprio capital).
- Se o custo da dívida é menor que o retorno sobre o Ativo, **os acionistas ganham a diferença**. A taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido então será maior que a taxa de retorno sobre o Ativo.

## Alavancagem Financeira

- No fim das contas, o que interessa mesmo para a empresa é o terceiro índice RsPL – Retorno sobre o Patrimônio Líquido.
- Os outros dois índices são informação gerencial de como a empresa atingiu o retorno sobre o Patrimônio Líquido.
- São, entretanto, fundamentais para a definição de estratégias empresariais.

## Alavancagem Financeira

- Por exemplo, uma empresa pode obter 30% de retorno sobre o Patrimônio Líquido (Que é considerado uma boa taxa) a partir de uma modesta taxa de retorno de 8% sobre o Ativo.
- Basta que pague aos credores a **taxa inferior a essa** e que utilize determinada proporção de capitais de terceiros.

## Alavancagem Financeira

- A curiosa conclusão é que a taxa de retorno do Patrimônio Líquido **poderá ser totalmente diversa da taxa de retorno do Ativo**, e em certos casos até oposta.
- Tudo em decorrência do **custo** da dívida e de sua **proporção** em relação ao Patrimônio Líquido.
- Daí se conclui-se que, **às vezes** mais vale uma boa administração financeira que uma boa atividade operacional.

# Alavancagem Financeira

- A expressão matemática que revela esta relação é a seguinte:

$$\boxed{RsPL} = \boxed{\% RsA} + \boxed{(RsA-CD)} \times \begin{matrix} \boxed{PE} \\ \boxed{PL} \end{matrix}$$

The diagram illustrates the components of the financial leverage formula. The term 'PE' (Passivo Gerador de Encargos) is linked to the 'Passivo Gerador de Encargos' box, and the term 'PL' (Patrimônio Líquido) is linked to the 'Patrimônio Líquido' box.

- Esta fórmula mostra o efeito que a estrutura de capitais e os juros pagos produzem nos lucros finais, informando se essa estrutura está beneficiando ou não os acionistas.

# Alavancagem Financeira

- A expressão matemática que revela esta relação é a seguinte:

$$\boxed{RsPL} = \boxed{\% RsA} + \boxed{(RsA-CD)} \times \begin{matrix} \boxed{PE} \\ \boxed{PL} \end{matrix}$$

The diagram illustrates the mathematical relationship between financial leverage and return on equity. The formula is presented as  $RsPL = \% RsA + (RsA-CD) \times \frac{PE}{PL}$ . The components are defined as follows:

- PE** (Passivo Gerador de Encargos): This represents the interest-bearing debt, which is the portion of the capital structure that generates financial costs.
- PL** (Patrimônio Líquido): This represents the liquid assets or equity, which is the portion of the capital structure that does not generate financial costs.

- Esta fórmula mostra o efeito que a estrutura de capitais e os juros pagos produzem nos lucros finais, informando se essa estrutura está beneficiando ou não os acionistas.

## Alavancagem Financeira - Exemplo

- Imaginemos uma empresa com a seguinte estrutura Patrimonial:

Ativo Total	1.000,00
(Supõe-se que seja inteiramente Operacional)	
Empréstimos Bancários	400,00
Patrimônio Líquido	600,00

## Alavancagem Financeira - Exemplo

- E também com o seguinte resultado

Vendas Líquidas	2.500,00
(-) CMV	2.000,00
Margem de Contribuição	500,00
Despesas Operacionais (Exceto Financeiras)	200,00
Lucro Antes das Despesas Financeiras	300,00
Despesas Financeiras	80,00
Lucro Líquido	220,00

## Alavancagem Financeira - Exemplo

- Aplicando os conceitos de Alavancagem Financeira, obteríamos os seguintes resultados:

RsA	30,00%	300/1000
CD	20,00%	80/400
RsPL	36,67%	220/600
Gaf	1,22	36,67% / 30,00%

## Alavancagem Financeira - Exemplo

- Para cada \$ 100 investidos, a empresa gera um lucro de \$ 30.
- Paga Juros de \$ 20,00 para cada \$ 100 tomados.
- Logo em cada \$ 100 tomados, ganha 10.
- Como a empresa tomou \$ 400 emprestados, ganhou \$ 40 ou seja, 4 x 10, além do lucro caso não trabalhasse com capitais de terceiros

## Alavancagem Financeira - Exemplo

- Interpretação:
- Para os \$ 600 de Patrimônio Líquido a empresa ganharia \$ 180, considerando a taxa de retorno sobre o Ativo ( 30,00%) que o negócio rende, entretanto, com os \$ 40 já citados alcançou um lucro de \$ 220.
- Os \$ 40 adicionais pelos \$ 600 de Patrimônio Líquido representam uma taxa incremental de 6,66% ( 40/600).

## Alavancagem Financeira - Exemplo

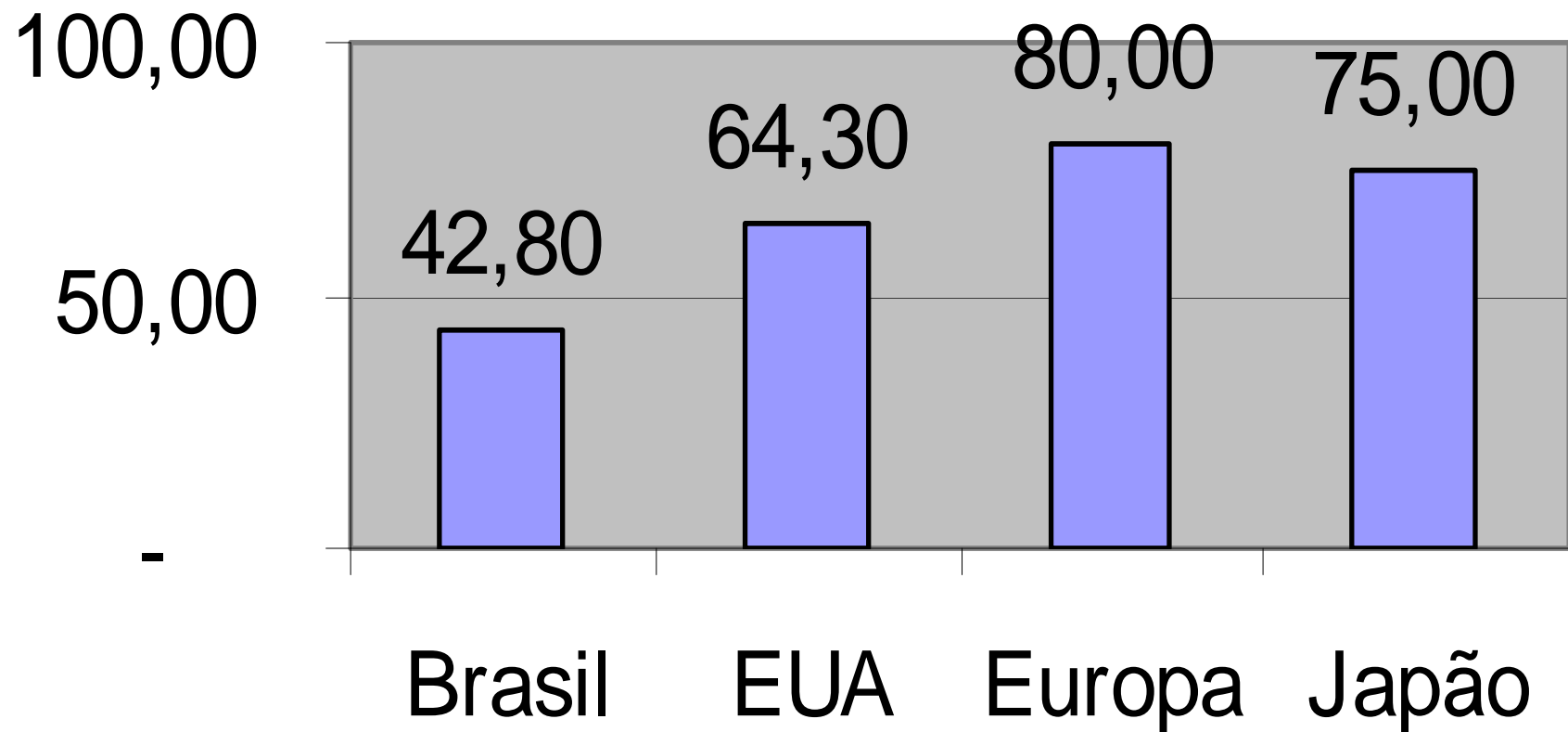
- O incremento obtido, somado à taxa de 30% dá os 36,66% do retorno do capital próprio.
- Sob outro ângulo, a empresa ganha adicionalmente a diferença entre as taxas de retorno do Ativo e o custo da dívida.
- Assim, para 30% de rentabilidade do negócio ( Retorno sobre o Ativo) a empresa consegue 36,66% para o acionista, ou seja uma impulsão de 1,22 vezes.
- Este é o significado da alavancagem financeira.

## Grau de Alavancagem Financeira

- A alavancagem financeira diz respeito ao uso de recursos de terceiros para financiar as atividades da empresa.
- No Brasil, o endividamento geral das empresas é **relativamente baixo** se comparado com os índices internacionais.
- No Brasil, isso tem ocorrido, não apenas por causa da política de juros altos e do risco financeiro, mas, basicamente, **pela oferta limitada de recursos por parte das instituições financeiras, principalmente as linhas de longo prazo destinadas a investimentos.**

## Grau de Alavancagem Financeira

### Endividamento das Empresas



## Grau de Alavancagem Financeira

- Isso **não quer dizer**, necessariamente, que as empresas brasileiras deveriam aumentar seu endividamento.
- Esta análise é feita justamente analisando os aspectos de alavancagem, bem como dos riscos envolvidos.
- O efeito de alavancagem pode ser **benéfico ou não** para uma empresa.
- Diz-se que a alavancagem é positiva, ou favorável, quando a taxa de retorno do investimento é maior que o custo do capital, ao contrário ela é **negativa**, ou desfavorável, quando se está pagando um custo de capital superior ao retorno gerado pelo negócio.

## Grau de Alavancagem Financeira

- Uma empresa que tivesse a política de financiar suas atividades apenas com capital próprio apresentaria um retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) **exatamente igual ao apurado pelo retorno dos ativos (ROA)** e a razão entre esses dois indicadores seria igual a um.
- Neste caso dizemos que a alavancagem é **nula** e a lucratividade da empresa não estaria sendo afetada pelo uso de capitais de terceiros.
- Daí o conceito de alavancagem ser útil na gestão dos negócios no sentido de conseguir-se **“Alavancar”** ou aumentar a rentabilidade dos acionistas com a entrada adicional de recursos de terceiros.

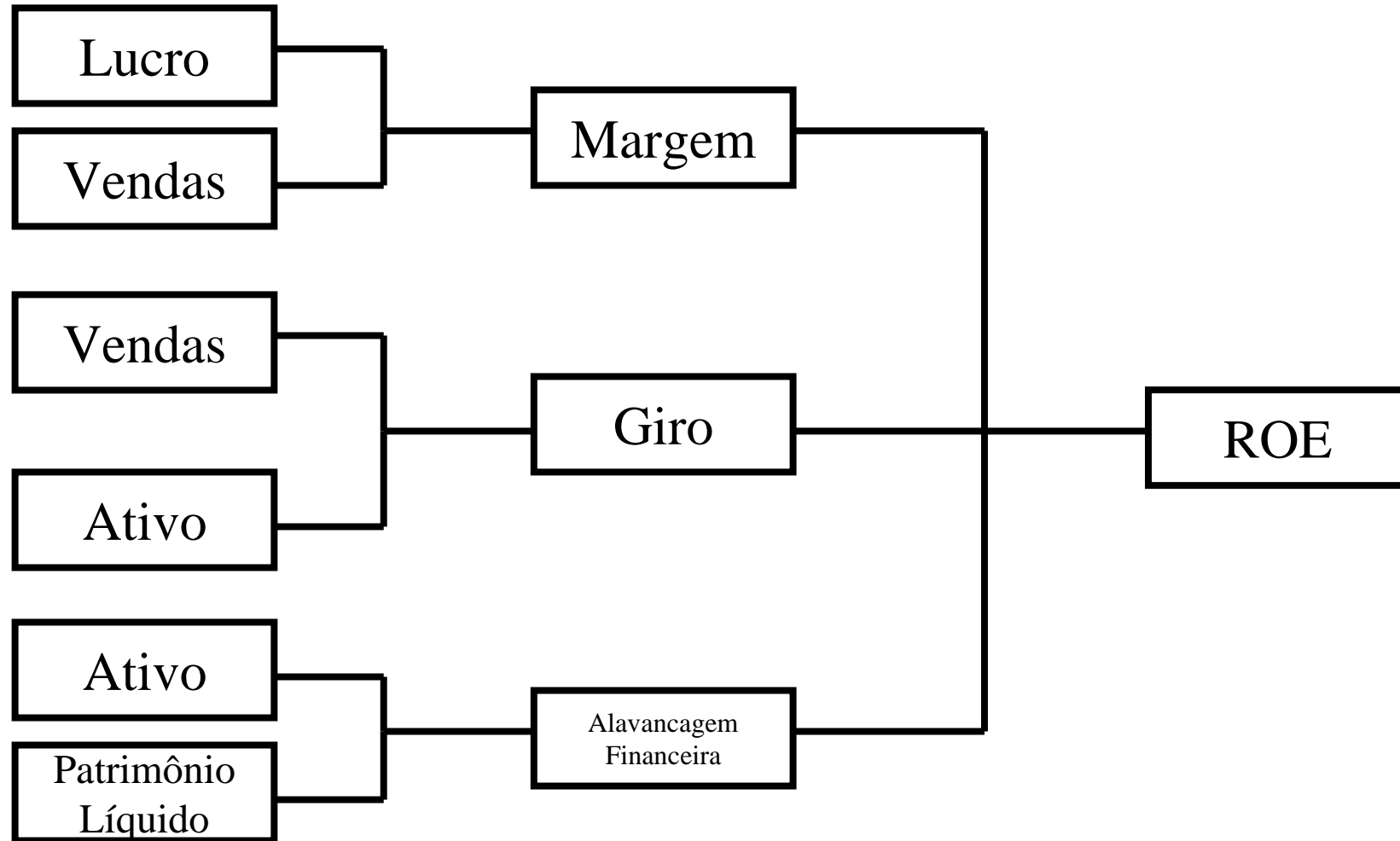
## Modelo de Dupont Ajustado

- Podemos interpretar que a utilização ou não de recursos de terceiros é uma decisão financeira e, como as demais decisões na empresa, é uma questão estratégica.
- Vamos ampliar as análises por meio de algumas adaptações ao modelo Dupont.
- $ROA = \text{Margem} \times \text{Giro}$
- $ROE = ROA \times \text{GAF}$  ( Grau de Alavancagem Financeira)
- Então:
- $ROE = \text{Margem} \times \text{Giro} \times \text{Grau de Alavancagem Financeira}$

## Modelo de Dupont Ajustado

- Como um empreendedor consegue maximizar sua rentabilidade ?
- Por meio da **margem** e do **giro**.
- Esta resposta é agora ampliada com o conceito do **GAF**.
- A rentabilidade de uma empresa é estabelecida por meio da **margem**, do **giro** e da **Alavancagem financeira**.
- Um supermercado obtém retorno de seus investimentos com um enfoque maior para o seu **Giro**, ao contrário de uma metalúrgica que focaliza sua **Margem**.
- Entretanto, mesmo dentro de um determinado segmento do mercado, essa relação necessariamente não será a mesma, pois uma empresa pode estar utilizando **mais** ou **menos** capitais de terceiros, a **diferentes taxas**.

# Modelo de Dupont Ajustado



## Modelo de Dupont Ajustado

- Com o modelo de Dupont Ajustado evidencia-se que para ganhar dinheiro, o empreendedor precisa administrar sua atividade de maneira que tenha perfeitamente equilibradas as variáveis **Giro** e **Margem**, que são grandezas inversamente proporcionais, e também a **Alavancagem Financeira**.
- Quando é interessante injetar recursos de terceiros no empreendimento?
- Essa Alternativa é viável, desde que o custo do dinheiro ( $k$ ) seja **inferior** a taxa de retorno da empresa (ROA) e, obviamente, desde que o aumento do volume de atividade previsto seja **suportado pelo mercado**.
- A tendência das empresas mundiais é **utilizar mais capital de terceiros** do que a parcela referente a capitais próprios.
- No Brasil, onde convivemos com altíssimas taxas de juros essa tendência é vista como arriscada.

## Modelo de Dupont Ajustado

- Administradores experientes no Brasil ainda se vangloriam em ter um endividamento baixo, e índices elevados de liquidez corrente.
- Mas em uma visão globalizada, **não é coerente empregar mais capital próprio do que capital de terceiros**, pois, ao contrário do que alguns possam imaginar, o custo do capital próprio é maior.
- Se os encargos financeiros do dinheiro no Brasil são elevados, as expectativas do retorno sobre o capital próprio são **( ou deveriam ser )** muito maiores.

## Modelo de Dupont Ajustado

### Algumas empresas do setor eletroeletrônico

<u>EMPRESAS</u>	<u>ENDIVIDAMENTO</u> <u>GERAL</u>	<u>ROE</u>	<u>ROA</u>	<u>GAF</u>
Semp Toshiba	98,1 %	31,5 %	0,6 %	53,7 vezes
NEC	91,3 %	33,1 %	2,9 %	11,5 vezes
Promon Eletrônica	74,2 %	26,5 %	6,8 %	3,9 vezes
Ericson	67,8 %	25,0 %	8,1 %	3,1 vezes
Singer	63,4 %	1,8 %	0,8 %	2,5 vezes
General Eletric	57,9 %	6,4 %	2,7 %	2,3 vezes
Electrolux	36,0 %	12,3 %	7,9 %	1,6 vezes
Sharp	32,9 %	2,1 %	1,4 %	1,5 vezes
Arno	24,1 %	16,7 %	12,7 %	1,3 vezes

**Fonte:** Banco de Dados da MM Fipecafi

EBITDA

**Earning Before  
Interest and Taxes,  
Depreciation and  
Amortization**

## O que é o EBITDA ?

O EBITDA mensura o **potencial operacional** de caixa que o ativo operacional de uma empresa é capaz de gerar, não sendo levado em consideração o custo do eventual capital tomado emprestado, e nem computadas as despesas e receitas financeiras, os eventos extraordinários e os ganhos ou perdas operacionais.

## EBITDA

Traduzindo a o termo EBITDA para o português significa Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização. Onde os impostos são aqueles incidentes sobre os lucros auferido pelas empresas, sendo no Brasil o Imposto de Renda (IRPJ) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSSL)

## EBITDA

Sintetizando o cálculo do Ebitda ou Lajida, temos:

Lucro antes dos Juros , Impostos,  
Depreciação e Amortização = Lucro Bruto  
- despesas com vendas - despesas gerais  
e administrativas - honorários dos  
administradores + depreciação e  
amortização.

## EBITDA

Algumas despesas que mesmo ocorrendo, direta ou indiretamente, por decisão da Administração da empresa não decorrem da atividade operacional, como a parcela de depreciação, o acréscimo das despesas financeiras proveniente de altas taxas de juros, impostos incidentes sobre o lucro e desvalorização cambial, para empresas com despesas financeiras em dólar.

## EBITDA

Essas despesas mascaram o lucro, levando até mesmo às empresas a apresentarem resultado negativo, enquanto na realidade muitas vezes o resultado cresceu comparativamente ao mesmo resultado do exercício anterior. Com o Ebitda as empresas chamam a atenção do usuário para o fato de que, apesar da possível ocorrência de fatos desfavoráveis, melhoram o rendimento operacional.

## EBITDA

É notório que a desvalorização cambial gera despesas financeiras que não irão se perpetuar, porém acredita-se que o emprego do Ebitda é importante em qualquer lugar e época, uma vez que evidencia a capacidade da empresa de ganhar dinheiro com sua atividade.

## EBITDA

Qualquer que seja o indicador de desempenho escolhido para avaliar-se uma empresa, este não representa por si só o resultado apurado no exercício social. Classificações como Despesas Antecipadas e Créditos Diferidos, omitidos, super ou subavaliados, podem distorcer esses resultados.

## EBITDA

O cálculo do EBITDA é realizado da seguinte forma:

Vendas		1.800.000,00
CMV		(1.080.000,00)
Lucro Bruto		720.000,00
Desp. Operacionais - c/ vendas e Administrativas		(396.000,00)
<b>Ebitda</b>		324.000,00
Depreciação		(130.000,00)
Despesas Financeiras	79.200,00	
Receitas Financeiras	(3.600,00)	
Resultado Operações Financeiras		(75.600,00)
Lucro Operacional antes dos Impostos (IRPJ/CSSL)		118.400,00
Imposto de Renda e Contribuição Social		(37.900,00)
Lucro Líquido do Exercício (LLE)		80.500,00

## EBITDA

No exemplo demonstrado procura-se sintetizar e reunir variáveis que se evidenciam quando do gerenciamento de ativos utilizados unicamente na atividade operacional do negócio, obtendo os seguintes destaques:

## EBITDA

Evidenciou-se pelo Ebitda que os ativos da empresa geraram um fluxo de caixa operacional na ordem de R\$ 324.000,00, enquanto no mesmo exercício, o Lucro Líquido foi de R\$ 80.500,00.

-

## EBITDA

Alguns administradores e estudiosos consideram “o Ebitda a informação mais importante para analistas e investidores”.

Sendo essas informações propagadas no cenário empresarial levam os analistas e consultores a argumentar que o lucro líquido sempre foi considerado o principal indicador do bom desempenho de uma empresa.

## EBITDA

Sendo que este indicador dificilmente perderá sua importância por ser ele o fator de remuneração dos acionistas, na condição de base de cálculo dos dividendos. Porém além do Ebitda analistas e acionistas utilizam ainda outros indicadores para avaliar se uma empresa vai bem ou não, essa utilização tornou-se necessária em função da “globalização da economia”.

EVA

# **ECONOMIC VALLUE ADDED**

## Adicionando Valor ao Negócio

Quando um empresário tem em mente a realização de um investimento para aumentar sua produção ou prestação de serviços, necessita simultaneamente realizar 2 reflexões básicas:

## Adicionando Valor ao Negócio

- Para realizar essa compra quanto de lucro extra preciso auferir para poder pagá-lo?
- Minha situação irá melhorar ou não com esse investimento?

## A Geração de Valor

Todas as empresas procuram insensantemente adicionar valor ao seu negócio, buscam remunerar seu capital e a **geração de retorno aos seus acionistas**, gerando **retornos sobre o capital investido sendo este superior ao custo desse capital.**

Todas as empresas desenharam mensurar o sucesso da gestão em atingir seu objetivo.

## A Geração de Valor

É necessário que haja uma ferramenta de abordagem ampla, que seja baseada em valor e que **auxilie na gestão do negócio**, trazendo maior retorno que os tradicionais indicadores até então utilizados como medida de “desempenho” e “rentabilidade”.

## Porque Gerar Valor ?

Em função das profundas mudanças que vem ocorrendo no mercado, das mudanças de rumos, de visões existentes e objetivos. Hoje vivemos em meio a um mercado altamente segmentado e regulado, onde as empresas buscam cada vez mais a **geração de valor ao seu negócio**, o que também por sua vez tornou-se uma evolução mais lenta, ou seja, o crescimento de uma empresa hoje dá-se de forma mais lenta em função da **competitividade**, que praticamente era inexistente em tempos passados.

## ○ EV, uma Marca Registrada

- O EVA é uma marca registrada desde 1992 da **Stern Stewart & Co, de Nova York**, e é considerada como uma medida de desempenho diferente das demais existentes, também considerado por muitos autores como **a melhor ferramenta de medida da década de 90, em função de que realiza a medida da eficácia da gestão financeira e do controle de resultado**, também utilizado na determinação de orçamentos de capital em análises de investimentos.

## EVA

- Este indicador supera a Demonstração de Resultado em dois aspectos:
  - a) realiza a avaliação do capital investido em determinado momento pela empresa;
  - b) avalia o risco de uma determinada operação, através do Custo Médio de Capital.

## EVA

- Esse indicador **representa um fluxo**, uma vez que apresenta as medidas de lucro e não apenas trata-se de um indicador de estoque.
- **O EVA é um indicador econômico e não um indicador contábil**, e mesmo que similar ao segundo, o qual leva em consideração apenas o custo visível de capital - os juros, ignorando o capital próprio. O EVA considera o custo de todo o capital.

## EVA

- É um indicador considerado mais que um sistema de medida, pois **trata-se de um instrumento capaz de mudar o comportamento gerencial da empresa.**
- Sendo por isso necessário que os executivos **pensem de forma diferente sobre seu negócio, seu trabalho.**
- Uma vez que o EVA auxilia no entendimento dos objetivos financeiros da empresa e conseqüentemente **auxilia a atingir-se os objetivos desta.**

## EVA

- Embora as idéias básicas que norteiam o EVA não sejam novas, ele **reembala os princípios fundamentais de finanças corporativas e de gestão financeira, os quais não são novos perante ao mercado.**
- Mesmo assim é uma medida inovadora, pois **tornou moderna a teoria de finanças** a toda área administrativa da empresa - gerentes, uma vez que estes muitas vezes desconhecem os aspectos financeiros da empresa.

## EVA – Economic Value Added

- *O QUE É VALOR ?*
- *O QUE É VALOR AGREGADO?*
- *O QUE É VALOR CONTÁBIL?*
- *O QUE É VALOR DE MERCADO?*
- *O QUE É VALOR ECONÔMICO?*

## O que é Valor

O Dicionário Aurélio define valor como:

valor S.m. ... 2. Qualidade pela qual determinada pessoa ou coisa é estimável em maior ou menor grau; ... valia... 6. A estimativa em dinheiro de um artigo, em determinado tempo; o preço do mercado...

O que isso significa para nós em finanças?

Nós criamos valor quando produzimos algo que vale mais do que a somatória dos recursos empregados para produzi-lo.

***O que importa é o que foi agregado.***

## Qual o significado de Valor em Negócios

- Nós ***resolvemos problemas*** dos nossos clientes fornecendo a eles produtos ou serviços de que necessitam.
- Eles nos pagam com base no quão valiosas são nossas soluções para suas necessidades.
- O valor agregado para uma Empresa é **a diferença do quanto nossos clientes nos pagam comparado com o consumo dos recursos envolvidos, podendo ser Positivo ou Negativo.**

## O que é Valor para uma Empresa ?



### ***Aumentar o que é agregado***

Temos que encontrar modos de fazer negócios que:

Tornem nossos produtos mais valiosos para nossos clientes.

- Vendam mais produtos valiosos.
- Encontrem o Ponto de Lucro Máximo.
- Inibam processos e atividades que não agregam valor.

## O que é Valor Contábil ?

***“A medida monetária dos elementos patrimoniais, representada pelo custo ou valor de um bem ou serviço que é dado pela quantidade de moeda **despendida** para sua aquisição”***

## O que é Valor de Mercado

***“ É o quanto o mercado ( Comprador ou Vendedor ) está disposto a **pagar** pela troca de posição patrimonial com base em atributos subjetivos ”***

## O que é Valor Econômico ?

***“É o valor que reflete as possibilidades futuras do negócio levando em conta os custos associados com as oportunidades que serão deixadas de lado em detrimento à alternativas de maior valor”***

O que é EVA, então ?

*É um valor econômico, no seu sentido mais “strictu”, pois que:*

VALOR = RESULTADO **MENOS** CUSTO DE  
SUA OBTENÇÃO

ECONÔMICO = DIFERENÇA DO CUSTO  
DA SEGUNDA MELHOR  
OPORTUNIDADE

## Calculando o EVA



**EVA = Lucro Operacional Líquido após I.R. *menos* despesa com o capital investido**

## EVA Exemplo prático

- Imaginemos uma empresa, com as seguintes características:

Ativo  \$ 100.000	Passivo \$ 60.000
	P. Líquido \$ 40.000

## EVA Exemplo prático

Receitas	150.000,00
(-) Custos Variáveis	80.000,00
Margem de Contribuição	70.000,00
(-) Despesas Fixas	30.000,00
Resultado Operacional	40.000,00
Despesas Financeiras (20%)	12.000,00
Lucro Antes do IR	28.000,00
Imposto de Renda (25%)	7.000,00
Lucro Líquido	21.000,00

# EVA

- De acordo com os conceitos abordados até agora, a empresa apresenta os seguintes indicadores de retorno do investimento:

$$\begin{array}{l} \boxed{\text{ROA}} = \frac{\boxed{\text{Lucro Operacional (-) IR}}}{\boxed{\text{Investimentos}}} = \frac{\boxed{40.000 \times (1-25\%)}}{\boxed{100.000}} = \boxed{30\%} \\ \\ \boxed{\text{ROE}} = \frac{\boxed{\text{Lucro Líquido}}}{\boxed{\text{Patrimônio Líquido}}} = \frac{\boxed{21.000}}{\boxed{40.000}} = \boxed{52,5\%} \\ \\ \boxed{\text{GAF}} = \frac{\boxed{\text{ROE}}}{\boxed{\text{ROA}}} = \boxed{1,75 \text{ vezes}} \end{array}$$

## EVA

- O custo do capital de terceiros ( $K_i$ ) inicialmente foi informado ser de 20%, entretanto, como gera uma despesa dedutível do imposto de renda, há uma economia de 25% sobre o mesmo, resultando num custo líquido de 15%.
- $K_i = \text{Taxa bruta} \times (1 - \text{IR})$
- $K_i - 20\% \times (1 - 25\%) = 15\%$

## Cálculo do EVA

- Para calcularmos o EVA é necessário, pois identificar qual o retorno desejado pelo acionista, ou o custo do capital próprio ( $K_e$ ).
- Existem diversos métodos de se obter esse custo levando-se em consideração **inclusive a taxa de risco envolvida** na empresa ou no projeto, mas o mais indicado é perguntar ao acionista quanto ele deseja.
- Em nosso exemplo imaginemos que a taxa requerida é de 18%.

## Cálculo do EVA

- Então, como o custo de capital de terceiros ( $K_i$ ) é igual a 15% , o custo do capital próprio ( $K_e$ ) é de 18% faz-se necessário calcular o custo médio ponderado do capital, ou o termo em inglês WACC ( Weighted Average Cost of Capital ).
- $WACC = (\% \text{ Capital de Terceiros} \times K_i) + (\text{Percentual de Capital Próprio} \times K_e)$
- $WACC = (0,6 \times 15\%) + (0,4 \times 18\%)$
- $WACC = 9\% + 7,2\%$
- $WACC = 16,2\%$

## Cálculo do EVA

- Com esta informação é possível calcular o EVA da seguinte forma :
- Investimentos Operacionais ..... \$ 100.000,00
- ROI ( No Caso igual ao ROA) ..... 30,00%
- Retorno Gerado Pela Empresa ... 30.000,00
- (-) WACC de 16,2% ..... 16.200,00
- **EVA..... 13.800,00**
- De acordo com os Relatórios Contábeis:
- Lucro Líquido Contábil..... 21.000,00
- (-) Custo do Capital Próprio..... 7.200,00
- **EVA..... 13.800,00**

## EVA

- A empresa **agrega valor quando o ROI é maior que o WACC** e, ao contrário, estará **destruindo** valor econômico quando seu custo de capital for maior que a taxa de retorno de seus investimentos.
- Em nosso exemplo a empresa **agregou** valor econômico em \$ 13.800.
- Observemos que o lucro contábil foi de \$ 21.000 e diferente também do provável saldo em caixa.

## Princípios que norteiam o EVA

- ***Foco na valorização da posição do Investidor***
- ***Gestores pensam e agem como proprietários***
- ***Controle Centralizado e Operação Descentralizada***

## Transparência na Gestão com EVA – Caso Coca Cola

- *Adotado em 1991, a Coca tornou-se uma organização bem sucedida, de valores crescentes e bem gerida globalmente;*
- *EVA, segundo o Ex-Presidente da empresa - Roberto Goizueta - fornece um método fácil de entender e que ajuda no processo decisório e geração de **VALOR AGREGADO***