

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO BASEADA EM VALOR (VBM) - UMA APLICAÇÃO NO  
PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO**

**JOÃO CARLOS DE OLIVEIRA**

**ORIENTADOR: PROF. DR. CLÓVIS LUÍS PADOVEZE**

**Piracicaba, SP.  
Fevereiro, 2007**

## RESUMO

Uma organização gera valor econômico se o retorno sobre seu capital for maior do que o custo envolvido ou do que a taxa de ganho que os investidores poderiam obter no caso de investirem em outros negócios com o mesmo risco. A verificação do resultado econômico das empresas permite se, ao final, elas geram (ou destruíram) valor. Portanto, a performance das empresas é avaliada sob os conceitos de Gestão Baseada em Valor (VBM – Value Based Management), que constitui num sistema de medida e recompensa elaborado para encorajar gestores a concentrar suas atividades na geração de riqueza para o acionista. O processo de Planejamento Orçamentário sistematiza o atingimento dos objetivos de negócios no futuro. O pensamento estratégico precisa ser integrado à visão de criação de valor. O Planejamento Orçamentário com VBM integra processos-chave de tomada de decisão: liga decisões de negócios diretamente ao valor; cria um contexto de criação de valor para todos os níveis do negócio; orienta os planos estratégicos, financeiro e orçamentário para geração de riqueza, evitando agendas conflitantes. Desta forma, o objetivo principal deste trabalho foi contribuir para o estudo das métricas da VBM no planejamento orçamentário, assim como, a escolha dentre elas a mais adequada, sob o ponto de vista de resultado econômico. A estratégia do desenvolvimento da dissertação foi orientada por uma pesquisa do tipo explicativa, com características da pesquisa descritiva. Os resultados da pesquisa mostraram que a escolha da métrica da VBM leva ao principal fator de sucesso na gestão e geração de valor nas empresas, sendo considerada sempre um desafio a sua implementação, mesmo na melhor das circunstâncias. O embasamento teórico utilizado contempla uma revisão dos principais aspectos da gestão baseada no valor, da conciliação de métricas de mensuração de valor, as suas adequações ao planejamento orçamentário e a aplicabilidade aos relatórios gerenciais.

**Palavras-chave:** Geração de Valor, VBM, EVA/MVA, CVA/CFROI, TSR/TBR

## **ABSTRACT**

*A company creates value if its capital return is higher than its cost or than the rates return over the capital applied in other kind of investments, considering cost market opportunities with similar risks. By the end of the companies economical results analysis, it is possible to verify if they have added ( or subtracted ) value. Therefore, the companies´ performance is measured under the concepts of the (VMB – Value Based Management), that constitutes a system of metrics and recompense created to challenge managers in order to concentrate their activities on wealth creation for the shareholder. The Budget Planning process summarizes the searching for future business goals. The strategic thought must be aligned to the creation value vision. The VBM Budget Planning integrates key-processes of decision-making: linking business decisions directly to value; creating a context of value creation for all business levels; aligning the strategic, budget and financial plans to wealth creation, avoiding conflicting agenda and interests. In this way, the main goal of this dissertation was to contribute for the VBM metrics studies applied on budget planning, as well as, to choose the best metric over the economical value point-of-view. This dissertation developing strategic was oriented by self-explainable research, with characteristics of descriptive research. The research results showed that the VBM metrics is the main success factor in companies management and value generation, even under the best circumstances, its implementation is always considered a challenge. The theoretical basis of this dissertation contemplate a general review of the value management main aspects, a conciliatory searching of the best useful metrics for value measuring, the adaptations for the budgetary planning and the applicability in the managerial reports.*

**Key-words:** Value creation, VBM, EVA/MVA, CVA/CFROI, TSR/TBR