



EVA NA BRASIL TELECOM

A Brasil Telecom começou a implementar o EVA em julho de 2001.

A decisão de utilizar o EVA como ferramenta de gestão foi tomada a partir da necessidade de alinhar os processos da empresa com o objetivo de criar valor para o acionista. O principal desafio dessa implementação é a mudança de cultura corporativa, já que há a transformação do processo de tomada de decisões empresariais em todos os níveis da organização. Com o EVA os colaboradores da Brasil Telecom devem passar a pensar e agir como se fossem acionistas da empresa.

por Ademir Scarpin*

Etapas da Implementação

A implementação do EVA passa por 4 fases:

- **Definição da medida:** nessa fase é feita uma análise das demonstrações financeiras para definir os eventuais ajustes EVA necessários para a obtenção do NOPAT e do Capital Empregado, além da definição do WACC a ser utilizado.
- **Sistema de Gestão:** são elaboradas ferramentas de gestão baseada nos conceitos do EVA, como por exemplo análises de investimentos, gerenciamento de estoques, etc.
- **Motivação:** definição de metas a serem alcançadas e vinculação com a remuneração variável.
- **Mentalidade:** treinamento e comunicação constantes com o objetivo de introduzir e manter o conceito EVA na cultura corporativa.

Comprometimento da Direção

A direção da Brasil Telecom está totalmente comprometida com o EVA e com o objetivo de criação de valor para o acionista. Recentemente uma matéria da Harvard Business Review identificou 5 fatores chaves de sucesso para uma implementação EVA. Um desses fatores chaves é exatamente o "total comprometimento da direção da empresa".

Treinamento e Envolvimento dos Colaboradores

A Brasil Telecom desenvolveu um grande trabalho de treinamento de seus colaboradores. Os colaboradores foram divididos em 3 grupos

com treinamento específico para cada um deles. Um grupo, composto por aproximadamente 80 colaboradores de altíssimo nível foi treinado nos conceitos EVA e em como utilizá-los no dia-a-dia. Um segundo grupo, de aproximadamente 600 colaboradores, além dos treinamentos do grupo anterior teve treinamentos de finanças para não financeiros, objetivando alinhar os conhecimentos de forma a efetivamente conhecerem os impactos de suas decisões na criação de valor. O terceiro grupo, composto de todos os demais colaboradores, foi treinado através de "mapas de aprendizagem", onde em sessões de aproximadamente 2 horas são incentivados a discutir os conceitos do EVA que lhe são apresentados através de metáforas. Além desses grupos, foram feitos treinamentos específicos para utilização das ferramentas de gestão desenvolvidas (análise de investimentos, gerenciamento de compras, etc).

Quais foram as mudanças?

Com a implementação do EVA, conforme citado anteriormente, a principal mudança é a da "cultura corporativa". Atualmente todos os investimentos são avaliados pela metodologia EVA. Além disso, decisões que envolvam lançamentos de produtos e gastos relevantes também são avaliadas em termos de EVA. A remuneração variável tem, como um de seus fatores de avaliação, a melhoria do EVA da empresa.

Envolvimento dos Acionistas

Os acionistas controladores estão totalmente envolvidos no processo de implementação e participam ativamente das definições de metas EVA.

Próximos Passos

Atualmente a Brasil Telecom tem implementado a medida de desempenho para a empresa como um todo. Os objetivos a partir de agora são manter os treinamentos de forma a aprofundar cada vez mais os conceitos do EVA e identificar novas aplicações para o conceito.

O EVA na Brasil Telecom

Cabe ressaltar que o importante na medida EVA não é o seu valor absoluto, mas sim a sua variação de um ano para o outro. Quando o desempenho de um ano apresenta melhora em relação ao ano anterior significa que houve efetivamente criação de valor para os acionistas.

Nos primeiros nove meses de 2002, a Brasil Telecom apresentou uma melhora de EVA de R\$ 223,1 milhões, na comparação com o mesmo período de 2001. Vale salientar que a Brasil Telecom é a primeira empresa de telecomunicações a divulgar seus resultados em EVA.

	9M01	9M02	Δ
NOPAT	441,9	751,5	70,1%
Capital Médio Empregado	10.238,0	11.146,3	8,9%
Custo de Capital Anual	21,3%	20,6%	-0,7 p.p.
(-) ENCARGO DE CAPITAL	1.635,5	1.722,1	5,3%
(=) EVA	(1.193,7)	(970,6)	-18,7%
MELHORIA DE EVA	-	223,1	-

(*) ADEMIR SCARPIN é diretor de Controladoria da Brasil Telecom.