

**FACULDADES INTEGRADAS  
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E ECONÔMICAS  
DE PRESIDENTE PRUDENTE

**AS INFORMAÇÕES PATRIMONIAIS GERADAS PELO GECON<sup>®</sup> E  
EVA<sup>®</sup> NO PROCESSO EMPRESARIAL: UMA VISÃO CONCEITUAL.**

Jandira Raimundo da Silva  
Lidiane Parron Leite

Presidente Prudente/SP  
2005

**FACULDADES INTEGRADAS  
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E ECONÔMICAS  
DE PRESIDENTE PRUDENTE**

**AS INFORMAÇÕES PATRIMONIAIS GERADAS PELO GECON® E  
EVA® NO PROCESSO EMPRESARIAL: UMA VISÃO CONCEITUAL.**

Jandira Raimundo da Silva  
Lidiane Parron Leite

Monografia apresentada como requisito parcial de Conclusão de Curso para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis, sob orientação da Profª Maria Cecília Palácio Soares.

Presidente Prudente/SP  
2005

# **AS INFORMAÇÕES PATRIMONIAIS GERADAS PELO GECON® E EVA® NO PROCESSO EMPRESARIAL: UMA VISÃO CONCEITUAL.**

Trabalho de Conclusão de Curso  
aprovado como requisito parcial  
para obtenção do Grau de Bacharel  
em Ciências Contábeis.

---

Profª Maria Cecília Palácio Soares

---

Prof. Dr. Jorge Luiz Galvão de Oliveira

---

Sr. Jair Pereira Sobral

Presidente Prudente, 24 de novembro de 2005.

Saber avaliar o impacto econômico das próprias decisões é um atributo de grande valia para um gestor de negócios.

Juracy Viera de Carvalho

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, por nos ter dado a vida e a oportunidade de construir uma carreira profissional com caráter e dignidade.

Aos nossos pais, irmãos e namorado, pessoas que souberam nos apoiar nos momentos que fraquejamos e compreenderam, por muitas vezes, nossas ausências.

Agradecemos também a todos os professores desta Instituição de Ensino que passaram por nossas vidas e colaboraram com a nossa formação, em especial a nossa orientadora Prof<sup>a</sup> Maria Cecília Palácio Soares que nos concedeu a honra de guiar-nos neste trabalho e o fez realidade.

Enfim, as palavras seriam poucas para expressar nossa gratidão, mas fica nosso “muito obrigado” a todos que direta e indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho demonstra as informações gerenciais geradas pelo modelo de Gestão Econômica – GECON<sup>®</sup> e pela ferramenta de gestão baseada no valor, o Economic Value Added – EVA<sup>®</sup>, focando a competitividade e agregação de valor para a empresa e seus acionistas. O tema da pesquisa está inserido na Contabilidade Gerencial e Controladoria, fez uso de fontes bibliográficas e o método de abordagem foi o dedutivo. A pesquisa buscou demonstrar as formas com que tais sistemas gerenciais tratam a criação de valor no patrimônio, diferenciando-o da forma conceitual tradicional. Foi dado destaque em especial as vantagens e desvantagens da utilização de ambos os sistemas, quanto à questão de avaliação do patrimônio e seu resultado.

Palavras-chave: Gestão Econômica; Valor Econômico Agregado; Custo de Oportunidade; Taxa Interna de Retorno, Eficácia.

## **ABSTRACT**

The present work demonstrates the management information generated by the model of Economic Management - GECON<sup>®</sup> and by the management based on the value tool, the Economic Value Added - EVA<sup>®</sup>, focusing the competitiveness and aggregation of value for the company and its shareholders. The subject of the research is inserted in the management accounting and made use of bibliographical sources. The research aimed to demonstrate the forms with that such management systems approach the creation of value differentiating them of conceptual form. It was given a special prominence in the advantages and disadvantages of the use of both systems. The used method of boarding will be the deductive one.

Word-key: Economic management; Added Economic Value; Cost of Chance; Internal Return Tax, Effectiveness.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

FIGURA 1 - Visão sistêmica da Empresa.....	17
FIGURA 2 - Mensuração do Resultado Econômico.....	23
FIGURA 3 - Balanço Tradicional versus Balanço EVA <sup>®</sup> .....	31



# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>1 GESTÃO DIANTE DA GLOBALIZAÇÃO</b> .....	11
<b>2 GECON®: OTIMIZAÇÃO DAS PARTES</b> .....	14
2.1 Custo oportunidade.....	15
2.2 Áreas de atividades – Centros de criação de valor.....	16
2.3 Estruturação do GECON®.....	19
2.4 Formação e mensuração do lucro pela visão GECON®.....	21
<b>3 ORIGEM E DEFINIÇÃO DO EVA® (Economic Value Added)</b> .....	28
3.1 Custo de Capital.....	29
3.2 Criação de Valor Econômico Agregado.....	29
3.3 Interpretação do EVA®.....	33
3.4 Implementação do EVA®.....	34
<b>4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS INSTRUMENTOS GERENCIAIS GECON® E EVA®</b> .....	36
4.1 Vantagens de Aplicação do GECON®.....	36
4.2 Ponderações do GECON®.....	37
4.3 Vantagens de Aplicação do EVA®.....	38
4.4 Limitações do EVA®.....	39
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	41
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	43

## INTRODUÇÃO

Diante dos desafios impostos às empresas pela generalizada competição no mercado, com suas demandas características por um dinamismo acelerado, conhecimento intensivo, gestão compartilhada, e abertura para o futuro, as respostas da contabilidade gerencial aqui expostas, se expressam na forma dos critérios dos sistemas de gestão baseados no valor, GECON<sup>®</sup> - Gestão Econômica e o EVA<sup>®</sup> – Economic Value Added.

A pesquisa enfocou a abordagem conceitual desses sistemas gerenciais com o objetivo de quebrar os paradigmas de gestores e outros profissionais conservadores, e demonstrar a aplicabilidade e utilidade de ambos.

Esses sistemas voltam-se para a competitividade, continuidade e retorno do capital investido, focando a mensuração do valor econômico agregado em cada evento/decisão mediante custos de oportunidade dados pela melhor alternativa rejeitada em parâmetros de mercado.

Tais critérios de mensuração possibilitam a determinação do valor econômico agregado em cada transação, evento, atividade, área de responsabilidade e no todo da empresa, o que permite a avaliação contínua da competitividade da empresa em todos os seus níveis gerenciais.

O modelo de Gestão Econômica – GECON<sup>®</sup> parte da premissa de que o lucro e o Patrimônio devem estar corretamente mensurados, expressando o valor efetivo da empresa, e não quanto custou, e o desempenho correto no período. A base conceitual do modelo se concentra na mensuração dos eventos econômicos, pois o resultado das atividades e global da empresa é formado pelo somatório do resultado de cada transação.

O EVA<sup>®</sup> é uma ferramenta de medida dos verdadeiros lucros da empresa, requer uma série de decisões antecedentes como, quanto e como medir corretamente o lucro operacional, como medir o capital e como determinar o custo do capital.

A base para mensuração dessa ferramenta está no custo do capital próprio e no lucro econômico, pois apenas considera valor agregado a riqueza produzida pela empresa após cobrir os custos do capital investido, os custos operacionais e demais custos incorridos pela empresa no curso do evento ou atividade que se deseja mensurar.

Para a melhor visualização do tratamento dado a um evento, foi apresentado exemplo da aplicação desses sistemas, onde identificamos a forma com que ambos abordam a criação de valor.

Também como importantes informações para o entendimento do GECON<sup>®</sup> e do EVA<sup>®</sup>, no discorrer dos capítulos apresenta-se a estrutura como é montada e aplicada tais sistemas dentro da organização, os custos de oportunidades interpretados em cada um dos sistemas, e as vantagens das aplicações desses sistemas bem como suas limitações.

Ambos os sistemas tem por objetivo a mensuração dos valores gerados pela empresa em cada momento de sua operacionalização, o que deseja-se mostrar é a diferença que esses o fazem, e apresentar suas vantagens e limitações com o objetivo de demonstrar aos gestores e demais profissionais que esses sistemas são aplicáveis e úteis ao controle gerencial da organização.

## **METODOLOGIA DO TRABALHO**

O método de abordagem utilizado será o dedutivo, quando contextualizado o movimento histórico de evolução dos procedimentos contábeis e administrativos (modelos de gestão) nas organizações empresariais e indutivos quando faz a aproximação de métodos gerenciais modernos específicos a toda entidade inserida em uma economia globalizada.

Quanto ao método de procedimento, que se enquadra no método histórico e comparativo, quando faz todo resgate conceitual individual de cada método gerencial e os compara quanto suas aplicabilidades às entidades.

As técnicas são procedimentos mais restritos que operacionalizam os métodos mediante a utilização de instrumentos adequados. O trabalho utiliza-se da técnica de documentação secundária, ou seja, através de obras já publicadas.

# 1 GESTÃO DIANTE DA GLOBALIZAÇÃO

O século XX tem sido palco de grandes realizações em todos os campos do saber. Apesar de as empresas e sua gestão existirem desde os primórdios dos tempos, foi somente em 1903 que surgiu o primeiro estudo científico dos métodos de gestão, apresentado sob a forma de uma teoria. (FERREIRA, REIS, PEREIRA, 2000).

Com o entusiasmo de lançar teorias constantemente adaptadas às últimas transformações ambientais, o que se vê na realidade é uma diversidade de novas propostas para gestão dos negócios empresariais.

Do tempo de Taylor até os dias atuais sucederam-se os mais variados modelos e teorias de gerir, ora surgia uma nova forma de gestão, a qual contava com elementos dos antigos modelos, ora propunha uma ruptura radical com o que anteriormente era considerado o mais adequado, cada uma dessas novas gestões sempre de acordo com a contextualização: “Visto que um paradigma de gestão perde seu sentido se considerado fora da realidade”. (FERREIRA, REIS, PEREIRA, 2000).

O que impulsiona um novo modelo de gestão é a necessidade de mudanças, a mesma é uma característica intrínseca do universo. O que difere o século XXI das anteriores é a velocidade dessas mudanças, que são cada vez maiores.

Nesse intenso movimento de mudanças o processo de gestão empresarial passa por novos desafios e os gestores passam a trabalhar com novos modelos de decisão.

Um grande volume de métodos, técnicas, abordagens e preocupações desafiam a capacidade dos gestores no que é ou não relevante e, principalmente, como implementar as mudanças e obter resultados concretos.

Para atender a esta nova realidade as empresas necessitam de uma abordagem holística, ou seja, uma visão global, ter conhecimento do todo para fazer faces a seus desafios, implementando metodologias e tecnologias nos diversos subsistemas do ambiente empresarial, no modelo de gestão, no sistema de gestão, no sistema de informação nos processos operacionais e fundamentalmente fomentar a competência das pessoas e estimulá-las a busca constante dos objetivos da empresa. (CATELLI, 2001).

A preocupação atual das empresas é ser cada vez mais competitiva e eficiente no mercado, de certa forma essa preocupação sempre existiu, todavia o ambiente a tornou mais aguda e o estágio atual de avanço tecnológico tem propiciado o desenvolvimento de métodos operacionais mais minuciosos e, conseqüentemente, de melhor qualidade.

Os métodos são desenvolvidos dentro de um modelo de gestão, uma pequena porção do que se pretende representar, induzido por uma nova concepção de processo de decisão procura-se, inicialmente, detectar a missão organizacional.

A missão é a “razão de ser da organização” (CRUZ (1991) apud SLOMSKI, 2001, p.296), é a forma de agir da entidade, independente das condições ambientais. Segundo Catelli e Guerreiro (1994) apud Slomski (2000):

Podemos caracterizar a missão de uma forma sintética como o objetivo fundamental do sistema empresa, que se constitui na verdadeira razão da sua existência, que caracteriza e direciona o seu modo de atuação, que independe das condições ambientais do momento, bem como de suas condições internas, assumindo um caráter permanente.

A busca pelo objetivo fundamental, que dentro da nova visão empresarial, traduz-se em sobrevivência e desenvolvimento da empresa e faz com que cumpra sua missão através da continuidade, pois “a empresa terá sua continuidade garantida se obtiver lucro suficiente para repor todos os ativos consumidos no processo produtivo”. (SLOMSKI, 2001, p. 297).

A continuidade empresarial é um axioma contábil tratado pela teoria como postulado, de onde parte-se do “pressuposto que sempre temos uma pessoa (física ou jurídica) para fazer contabilidade [...] partimos ainda da hipótese de que essa pessoa tem uma vida por prazo indeterminado [...]” (IUDÍCIBUS e MARION, 2000, p.98).

O desafio atual dos gestores é delinear o modelo de gestão que possibilite alcançar a missão empresarial e, conseqüentemente sua continuidade, dentro da “intensa competição global” (CATELLI e SANTOS), denominada de “hipercompetição” por D’Aveni (1995) apud Catelli e Santos (2004) como “um fenômeno que não apenas ultrapassa as fronteiras geográficas e espaciais, mas constitui uma aceleração no tempo das inovações”.

As atividades gestacionais dentro do ambiente de hipercompetição devem ser desenvolvidas para gerar informações gerenciais ágeis e constantes, ou seja, um modelo de gestão voltado para a flexibilidade e sensibilidade da mutabilidade do ambiente.

[...] repensar a estrutura organizacional, a forma de gestão que deve ser adotada para que as organizações possam responder satisfatoriamente aos novos paradigmas: e a adoção de novos indicadores além dos financeiros para a gestão do desempenho, são entre outras não menos importantes, atitudes necessárias para garantir o sucesso empresarial. (ROCHA e SELIG, 2001).

Há modelos de gestão que são inteiramente diferentes dos modelos tradicionais (voltados para controle, planejamento dos bens físicos) e que vêm de encontro às novas necessidades de gestão.

O estudo de dois modelos: o GECON<sup>®</sup> – Gestão Econômica que “prioriza o resultado em todas as decisões da empresa, a partir de cada transação, até as decisões mais abrangentes, destinadas a produzir grandes acréscimos futuros na riqueza da empresa” (CATELLI e SANTOS, 2004) e o VBM – *Management Based Value* – Gestão Baseada no Valor, através do indicador econômico EVA<sup>®</sup> – o qual “prioriza o ativo intangível, o intelecto, o conhecimento, a informação” (ROCHA e SELIG, 2001), na busca do resultado econômico, com o intuito de demonstrar que o sistema de informação e comunicação da contabilidade gerencial não pode mais ser visto como um fator estanque e separado das demais áreas de decisão da organização e, que a metodologia da contabilidade gerencial ortodoxa deve ser revista pelos profissionais contábeis, é o objetivo deste trabalho.

## 2 **GECON<sup>®</sup>: OTIMIZAÇÃO DAS PARTES**

As mudanças contínuas nos hábitos, valores e parâmetros de gestão das empresas diante do ambiente competitivo vem há décadas despertando demandas por sistemas de informações gerenciais aptos a superar os limites da contabilidade tradicional.

As preocupações empresariais sobre essas mudanças sempre existiram, todavia o ambiente as tornou mais aguda e o estágio atual de avanço tecnológico têm propiciado o desenvolvimento de instrumentos e métodos operacionais mais eficientes.

Os desafios a que são submetidas às diversas áreas da empresas (tecnologia, produção, marketing, finanças, recursos humanos, informática, suprimentos e controladoria), estão sendo superados pelas empresas que repensam sua missão, suas crenças e valores, a postura gerencial e a mentalidade de seus colaboradores, da sua evolução tecnológica, da incessante busca da qualidade, da satisfação de seus clientes, enfim, que buscam a excelência empresarial em todos os sentidos.

Dentro deste novo contexto empresarial o processo de gestão empresarial passa por novos desafios e os gestores precisam reorganizar as informações que tornam-se a matéria-prima das tomadas de decisões.

As informações geradas pelo sistema de contabilidade tradicional não estão conseguindo atender a nova demanda de informações. A Contabilidade é uma ciência rica em sua base conceitual, mas a forma como vem sendo praticada através de procedimentos voltados para finalidades fiscais e societárias (custos históricos, valores a prazo, custeio por absorção, etc), está em descrédito com os gestores das empresas.

Em resposta a essas demandas surge a concepção global do sistema de informação como inseparável do sistema de gestão, capaz de abordar a competitividade como criação de valor sustentável, através de decisões em parâmetros econômicos.

Neste cenário surge o termo vantagem competitiva que caracteriza:

[...] valor subjetivo que uma empresa consegue criar para compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa e, esta relação

entre competitividade e criação de valor caracteriza a eficácia da empresa, no âmbito competitivo. (PORTER, 1990, p.2).

A eficácia é o grau segundo o qual as organizações atingem suas missões, metas e objetivos, visto que o mercado poderá aceitar ou rejeitar os produtos ou serviços de uma empresa, e que ao aceitar manifesta que esta atingiu seus objetivos, criando valor competitivo, ou seja, a empresa foi eficaz. Porém, quando há a rejeição do mercado demonstra que os objetivos da empresa não foram atingidos e que esta não foi capaz de criar valor competitivo, logo foi uma empresa ineficaz.

O reconhecimento do mercado é o responsável pela convalidação se uma empresa atingiu seus objetivo e demonstra se esta obteve lucro com a venda de seus produtos/serviços e convalida seu êxito em atingir sua missão.

Quando a empresa atinge sua missão em continuidade, gera resultados, cria-se valor, o qual é o foco para se produzir grande acréscimos futuros na empresa.

## **2.1 Custo Oportunidade**

O conceito de custo de oportunidade corresponde ao valor de um determinado recurso em seu melhor uso alternativo. Representa o custo da escolha de uma alternativa em detrimento de outra, capaz de proporcionar um maior benefício, ou seja, é o custo da melhor oportunidade a que se renuncia quando da escolha de uma alternativa.

O estudo do conceito tem sido aprofundado nas áreas econômica e contábil, resultando numa ampliação e intensificação do seu uso, principalmente no ambiente decisorial das organizações.

A empresa tendo como objetivo atingir sua missão, irá se deparar em seu cotidiano com tomadas de decisões através da escolha de alternativas. Visto que a aceitação de uma alternativa, necessariamente, exclui ou sacrificam outras, este benefício excluído é considerado pelos economistas como uma *perda de oportunidade* e denominado custo de oportunidade (PORTER, 1990). O resultado de uma decisão decorre do confronto entre o benefício gerado pela alternativa escolhida e o benefício que seria obtido pela escolha da melhor alternativa abandonada (custo de oportunidade).



Considerando o seu grande potencial para tomada de decisões nas empresas, o Sistema de Gestão Econômica tem contribuído no sentido da implementação prática do conceito de custo de oportunidade para a área gerencial. Incorpora o conceito na mensuração do resultado econômico e do custo de capital da empresa, na seleção de alternativas de investimento, no estudo de preços de venda, na avaliação de desempenhos das áreas e de resultados dos produtos/serviços gerados internamente.

A visão da organização voltada para o valor requer uma visão da contabilidade focada na determinação de valor agregado pelas decisões nas atividades de cadeia de valor, a partir de cada transação.

A empresa, a qual é conceituada por um sistema aberto e dinâmico, onde os subsistemas se comunicam entre si e com os demais subsistemas do macro sistema ambiente, é o lugar onde se cria o valor mediante a otimização do resultado econômico. (GUERREIRO, 1989, p. 154).

Os gestores devem ser aptos a decidir para criar valor, utilizando ferramentas contábeis de postura pró-ativa (antecipar-se às mudanças) em uma estrutura empresarial que busca a eficácia gestacional.

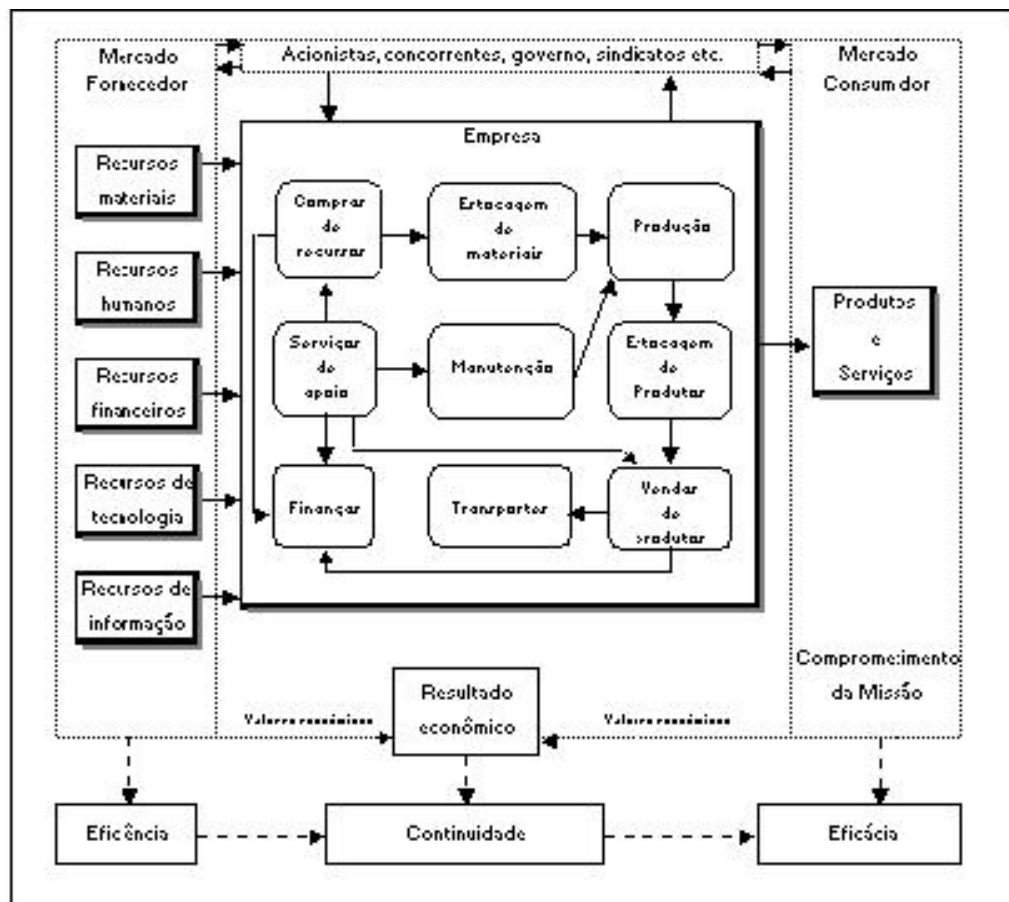
## **2.2 Áreas de atividades – Centros de criação de valor**

As atividades na empresa são agrupadas em centros de responsabilidades, ou seja, centros de criação de valor. Estas áreas de responsabilidade são centros tradicionais da empresa, exemplo, departamento de compras, estocagem, vendas etc.

A eficácia da empresa é função da eficácia das áreas. O resultado da empresa é igual à soma do resultado das áreas, as áreas somente são debitadas/creditadas por eventos sobre os quais tenham responsabilidade, as eficiências/ineficiências não [são] transferíveis para outras áreas e nem repassadas aos produtos/serviços; As áreas são tratadas como empresas, seus gestores como os respectivos “donos”, e a avaliação dos mesmos envolvem não só os recursos consumidos (custos), como também os produtos/serviços gerados (receitas). Assim sendo, objetiva-se destacar e valorizar posturas empreendedoras. (CATELLI 1999, p. 31).

As áreas de responsabilidade concentram-se em interação constante com o ambiente, desenvolvendo linhas específicas de ação, que expressam a competitividade própria da área e que convergem para as grandes diretrizes de ação do todo e expressam a competitividade em continuidade e que esta não fica restrita a algumas das instâncias da empresa, mas se integra nos objetivos e missão de cada área de responsabilidade, como área de negócio.

**FIGURA 1 – Visão sistêmica da empresa**



Fonte: (CATELLI, 2001, p.39).

A empresa deve ser visualizada (Figura 1) como um processo de transformação, que consome recursos e gera produtos e serviços, composto de diversos processos menores, hierarquicamente interligados, que são as suas atividades.

A partir da constatação da interdependência entre essas atividades, que são geridas de forma descentralizada em diversas áreas, surge a necessidade da existência de um mecanismo capaz de normalizar a intermediação das relações

entre essas áreas, de forma que as avaliações de desempenhos e de resultados sejam as mais justas e corretas possíveis.

Todas as atividades na empresa possuem um caráter econômico, que se materializa pelo consumo de recursos e geração de produtos e serviços. Os recursos consumidos, por serem escassos, e os produtos e serviços gerados, por atenderem necessidades ambientais, possuem valor econômico, impactando o resultado econômico da empresa. Para garantir a continuidade da empresa, essas atividades devem ser geridas de forma eficiente e eficaz, gerando um valor que permita, pelo menos, a reposição dos recursos consumidos no processo de obtenção dos mesmos.

Dessa forma, os gestores, através de suas decisões, devem procurar otimizar as contribuições das atividades sob sua responsabilidade para o resultado global da empresa. Mesmo numa decisão de se manter uma atividade deficitária, deve-se levar em conta a necessidade de que as demais atividades gerem resultados suficientes para garantir a continuidade da organização ao longo do tempo.

O sistema GECON<sup>®</sup> efetua uma amarração entre as atividades e áreas de responsabilidades da estrutura da organização. O desempenho das atividades tanto em nível de planejamento quanto em nível do realizado é identificado com as áreas e gestores responsáveis.

O papel dos gestores engloba, portanto, duas responsabilidades: uma em relação à área sob seu controle e outra em relação à empresa toda. Ao decidirem sobre eventos econômicos (compras, produção, estocagem, vendas, captação, aplicações etc.) os gestores devem procurar otimizar seus resultados, de modo que as atividades sob sua responsabilidade contribuam favoravelmente para o resultado global da empresa. Tendo em vista que a maximização das contribuições individuais das áreas não garante os melhores resultados para a empresa em sua totalidade, deve-se trabalhar com a noção de otimização de resultados (CATELLI; 2001, p. 371).

Com base nas premissas que o lucro é a melhor medida da eficácia da empresa e que os gestores são os responsáveis pela geração do lucro, os gestores tornam-se os responsáveis pela eficácia da empresa. Os mesmos não devem apenas realizar a execução das atividades sob sua responsabilidade, mas também planejá-las e controlá-las.

A cada tomada de decisão cria-se um valor, ou seja, em cada etapa do processo de produção. Porém muitas das transações efetuadas pelo gestor envolvem as mesmas variáveis e provocam impactos econômicos semelhantes no resultado e patrimônio da empresa. Estas transações são classificadas como eventos, de acordo com sua relevância dentro das características da empresa.

Um evento econômico refere-se a um conjunto de transações de mesma natureza cujo impacto econômico pode ser mensurado da mesma forma (...). A transação consiste (...) no menor nível em que pode ser identificado o resultado econômico. (PEREIRA, 1993, p.14).

A gestão econômica tem em vista a diminuição de custo, bem como a geração de benefícios superiores aos custos incorridos e trata cada evento individualmente identificando sua participação no todo. A criação de valor a partir de cada evento possibilita identificar em cada decisão o resultado por ela gerado como contribuição específica para o resultado global da empresa.

### **2.3 Estruturação do GECON®**

O GECON® foi desenvolvido e estruturado a nível conceitual e operacional pela FIPECAFI/FEA/USP, o sistema de gestão econômica – GECON® está voltado à mensuração dos resultados econômicos das atividades empresariais.

O resultado econômico de uma empresa pode se entendido como variação positiva de sua riqueza entre dois momentos, Isto é refere-se ao incremento de sua riqueza e espelha, portanto, o aumento de seu patrimônio, em determinado período. (CATELLI, 2001, p. 72).

O resultado econômico expressa todos os esforços e benefícios obtidos pela empresa no sentido de cumprir sua missão, corresponde à variação da riqueza da empresa, e a sua capacidade de gerar produtos e serviços em determinado período.

O modelo GECON® estrutura-se com base na missão da empresa, no conjunto de crenças e valores da organização, na realidade operacional e nas características dos gestores empresarias.

O sistema de gestão no modelo GECON® diz respeito ao processo de planejamento e controle operacional das atividades e é estruturado com

base na missão da empresa, em suas crenças e valores, em sua filosofia administrativa e em um processo de planejamento estratégico que busca em última instância a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico da empresa. (CATELLI, 2001, p. 30).

O sistema está voltado não só para a eficiência, mas, sobretudo para a eficácia empresarial. Dessa forma, todos os eventos das atividades relevantes da empresa são mensurados por receitas e custos e geram resultado econômico.

A eficácia é o grau segundo o qual as organizações atingem suas missões, metas e objetivos, diferenciando-se de eficiência, visto que esta se refere ao processo pelo qual a organização maximiza seus fins com um uso mínimo de recursos.

Bio (1987, p. 20) facilita a compreensão dos conceitos de eficiência e eficácia, dizendo que:

Eficácia diz respeito aos resultados, a produtos decorrentes de uma atividade qualquer. Trata-se da escolha, da solução certa para determinado problema ou necessidade. A eficácia é definida pela relação entre resultado pretendidos/resultados obtidos. Uma empresa eficaz coloca no mercado o volume pretendido do produto certo para determinada necessidade. Eficiência diz respeito a método, a modo certo de fazer as coisas. É definida pela relação entre volumes produzidos/recursos consumidos. Uma empresa eficiente é aquela que consegue o seu volume de produção com o menor dispêndio possível de recursos.

Como afirma CATELLI et al. (1996, p. 119):

Se a empresa é um conjunto de atividades em constante interação e se as mesmas são desenvolvidas a nível analítico através de transações (eventos econômicos analíticos) então a eficácia do sistema empresa depende do resultado de cada evento econômico. Dessa forma o GECON<sup>®</sup> leva em consideração que a otimização do todo (a empresa) depende da otimização das partes.

Assim, a criação de valor a partir de cada transação no âmbito da empresa identifica o resultado por ela gerado, e as somas destes resultados formam o resultado global da empresa.

O GECON<sup>®</sup> propõe-se a contribuir com a ciência da Contabilidade e com a comunidade empresarial, por meio de reflexões e aplicações das soluções propostas a problemas relacionados à adequação de modelos de gestão, a gestão por resultados, a adaptação do processo de planejamento e o controle da nova realidade empresarial.

## 2.4 Formação e Mensuração do Lucro pela visão GECON<sup>®</sup>

As empresas são constituídas sob o pressuposto da continuidade e, essa garantia de continuidade, só é obtida quando às atividades realizadas pelas empresas gerarem um resultado líquido no mínimo suficiente para assegurar a reposição de todos seus ativos consumidos no processo de realização de tais atividades. Todas as estratégias, planos, metas e ações que a empresa implementar devem orientar a otimização do lucro.

GIBSON et al. (1988:82) incluem o “lucro” como uma medida de curto prazo da eficácia organizacional integrante dos critérios de “produção”, ao lado dos critérios de “eficiência” e de “satisfação”.

O GECON<sup>®</sup> preconiza que as atividades não geram somente custos, mas sim resultado, ou seja, custos e receitas. A informação do resultado econômico gerado por uma atividade permite a identificação da formação do lucro, ou seja, quais atividades contribuem mais ou menos para a formação do resultado econômico geral da empresa, dando visão aos gestores de qual atividade vale a pena terceirizar, qual atividade se faz necessária manter, e qual a perda econômica pela manutenção de atividades estratégias deficitárias.

O resultado econômico de uma empresa pode ser entendido como variação positiva de sua riqueza entre dois momentos, isto é, refere-se ao incremento de sua riqueza e espelha, portanto, o aumento de seu patrimônio, em determinado período. (CATELLI, 2001, p. 72).

Tendo em vista que o lucro mensurado de forma correta refere-se, conceitualmente ao resultado econômico, se faz viável identificar como mensurar este resultado econômico.

O modelo de mensuração econômica é o conjunto de conceitos e princípios utilizados para valorar os eventos econômicos com o objetivo de reconhecer todos os seus atributos atendendo às necessidades da gestão econômica da empresa. Define a forma de avaliação dos elementos de um modelo de decisão para que sua importância seja corretamente explícita. (BOGNAR; 1991 p. 39).

Um ponto fundamental para se administrar por resultados econômicos é que o mesmo deva ser corretamente mensurado. As premissas utilizadas pelo modelo GECON<sup>®</sup> para obtenção de um conceito de lucro e de patrimônio,

segundo critérios econômicos, são demonstradas por Guerreiro (1989) como sendo as seguintes:

1. O mercado é validador do “potencial de serviços” dos diversos ativos;
2. Deve ser levado em consideração o valor do dinheiro no tempo;
3. A empresa opera de acordo com o postulado da continuidade;
4. A empresa, na hipótese de descontinuidade, deve avaliar seus ativos a valores de realização;
5. Do ponto de vista econômico “potencial de serviços”, “serviços futuros”, “benefícios futuros” dizem respeito ao montante de riqueza que o ativo pode gerar para a empresa;
6. O potencial de serviço do ativo independe da forma como ele é financiado;
7. O potencial de serviço de cada natureza de ativo deve ser analisado à luz da sua função dentro da empresa na continuidade de suas operações;
8. A riqueza de uma empresa aumenta pela agregação de valor proporcionado pelo seu processo de transformação de insumos em produtos e serviços[...]

A mensuração correta do resultado econômico através do GECON<sup>®</sup> deve ter estas premissas como base para seu desenvolvimento, pois o sistema reconhece inicialmente, que o valor da empresa aumenta com a agregação de valor econômico, validado pelo mercado, proporcionada pelo processo interno de geração de produtos e serviços nas diversas atividades, através de recursos.

O modelo identifica, mensura e devolve resultado das atividades (receitas menos custos) nas respectivas áreas de responsabilidade, separando os resultados operacionais dos financeiros, apurando as margens de contribuição (Figura 2) e reconhecendo que o valor econômico de uma entidade aumenta ou diminui à medida que o mercado atribui maior ou menor valor para os ativos que ela possui.

**FIGURA 2 - Mensuração do Resultado Econômico**

	Alternativa A	Alternativa B
Receitas Operacionais do Evento (-) Custo Operacional do Evento = MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OPERACIONAL		
(+) Receita Financeira do Evento (-) Custo Financeiro do Evento =MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO FINANCEIRA		
(-) Custos e Despesas Fixas		
(=) RESULTADO ECONÔMICO		

Fonte: Organizada pelas autoras.

O resultado econômico é apurado dentro de cada atividade desenvolvida pela empresa, gerando o que muitos autores chamam de 'lucro conceitualmente correto'. Considerando as premissas descritas por Guerreiro (1989) com relação à formação de um conceito de lucro e de patrimônio desenvolveu-se o conjunto de critérios (abaixo descritos) que determinam a apuração do resultado analiticamente por atividade.

- **Método de Custo** : É o Custeio Variável utilizado para o cálculo da Margem de Contribuição de cada evento econômico;
- **Receitas e Custos Operacionais**: Têm como critérios de mensuração os preços e custos à vista;
- **Receitas e Custos Financeiros**: São decorrentes do custo do dinheiro no tempo, devido aos prazos obtidos e concedidos nas transações. Em cada evento econômico a prazo que ocorra uma contrapartida contábil no patrimônio em conta do Passivo é apropriada uma Receita Financeira, calculada por uma **taxa de aplicação** de recursos financeiros no mercado, a idéia desse critério é: a 'receita financeira' equivale a 'receita oportunidade' gerada pela área de compras, que ao decidir por adquirir o bem a prazo possibilitou que a área financeira aplicasse esse valor no mercado financeiro, ou na falta desse recurso, evitaria a captação (empréstimos) do mesmo, incorrendo assim em despesa financeira.



O Custo Financeiro ocorre quando o evento tem como contrapartida um Ativo e sobre o valor negociado é calculado o custo financeiro, tendo por base uma **taxa de captação** de recursos financeiros no mercado. O registro da compra a prazo baseia-se na condição de que o custo de um bem é o seu valor à vista e a diferença entre o valor pago ao fornecedor e o custo a vista corresponde ao custo financeiro. A margem financeira decorre da otimização dos prazos e taxas associados aos recursos financeiros envolvidos na transação. Esta margem resulta da diferença entre a taxa de oportunidade, e as taxas reais praticadas na transação de compra ou venda a prazo.

- **O Resultado Econômico** evidencia o resultados das opções sobre o resultado da organização, representando o somatório da Margem de Contribuição Operacional e a Margem de Contribuição Financeira.

As Receitas Operacionais são mensuradas pelo ‘preço de oportunidade’, que representa o menor valor pela qual a matéria-prima, mercadoria ou serviço pode ser transacionado no mercado à vista, sem quaisquer processos de negociação. Já os Custos Operacionais são mensurados pelo preço da matéria-prima, mercadoria ou serviço oferecido pelo fornecedor. A Margem de Contribuição Operacional refletirá o impacto operacional de cada alternativa, demonstrando o resultado do poder de negociação do gestor de compra junto ao fornecedor.

Para efeito de visualização é desenvolvido um exemplo de compra de mercadoria para Estoque (Ativo Circulante) à vista, observa-se que quando há decisão de compra, com opção de um fornecedor, o evento já passou pelo modelo de decisão do gestor, onde são consideradas as variáveis: quantidade a ser comprada, valor de mercado, fornecedor, preço a vista do fornecedor para a quantidade, estimativa da taxa de juros real de aplicação de recursos financeiros no mercado e estimativa da taxa de inflação.

- **Exemplo:** Compra de mercadoria à vista junto ao fornecedor R\$ 8.000,00. Sendo que o valor de mercado, na mesma data é de R\$ 10.000,00.
  - Receita Operacional de Compra ..... R\$ 10.000,00

- o (-) Custo Operacional de Compra.....R\$ (8.000,00)
- o (=) **Resultado Econômico(MC Operacional): ... R\$ 2.000,00**

Este evento é registrado no patrimônio que sente o impacto do resultado econômico. O registro contábil é realizado da seguinte maneira:

- DÉBITO : Estoque..... R\$ 10.000,00
- CRÉDITO: Caixa ou Bancos ..... R\$ 8.000,00
- CRÉDITO: Resultado Econômico ..... R\$ 2.000,00

O mesmo exemplo da compra à vista será desenvolvido considerando que a tomada de decisão do gestor é pela compra a prazo, com o intuito de demonstrar o cálculo da margem de contribuição financeira em um evento do Ativo Circulante.

- **Exemplo:** Compra a prazo de mercadorias junto ao fornecedor pelo valor de R\$ 9.500,00. O valor de mercado pelo fornecimento à vista é de R\$ 12.000 e do fornecedor à vista é de R\$ 9.000,00. O prazo concedido pelo fornecedor é de 30 dias, neste período a taxa de aplicação no mercado financeiro é de 4% e a estimativa da inflação é de 2%.
  - o Receita Operacional de Compra ..... R\$ 12.000,00
  - o (-) Custo Operacional de Compra.....R\$ 9.000,00
  - o (=) **Resultado Econômico(MC Operacional): ... R\$ 3.000,00**
- Após a apuração da Margem de Contribuição Operacional do evento, deve ser calculada a Margem de Contribuição Financeira (Compra a prazo).
  - o O primeiro passo é calcular o valor da compra na data do evento expurgando a inflação e conhecer o valor da compra acrescida só de juros:  $R\$ 9.500,00 / (1,02) = R\$ 9.313,73$ .
  - o O valor da compra sem a inflação deve ser dividido pela taxa de aplicação do mercado financeiro:  $R\$ 9.313,73 / (1,04) = R\$ 8.955,51$  (representa o valor presente (data do evento compra) de um desembolso futuro).
  - o A diferença entre o valor da compra sem a inflação só acrescido de juros e o valor presente da compra resulta na Receita

Financeira do evento (Receita Oportunidade gerada pela compra a prazo)

- **Receita Financeira** = R\$ 9.313,73 - R\$ 8.955,51 = R\$ 358,22
- Cálculo do Custo Financeiro da compra a prazo:
- Custo Financeiro = R\$ 9.313,73 – R\$ 9.000,00 = R\$ 313,73
- A Margem de Contribuição Financeira deste evento foi de:
- R\$ 358,22 – R\$ 313,73 = R\$ 44,49.
- O Resultado econômico do evento é de R\$ 3.044,49 (Margem de Contribuição Operacional + Margem de Contribuição Financeira).

O registro contábil e o reflexo no Patrimônio Líquido ocorrem da seguinte maneira:

- DÉBITO : Estoque..... R\$ 12.000,00
- DÉBITO : Juros Diferido..... R\$ 358,22
- CRÉDITO: Fornecedores ..... R\$ 9.313,73
- CRÉDITO: Resultado Econômico ..... R\$ 3.044,49

Cada evento tem a sua forma de mensuração dentro do Ativo (Circulante, Realizável a Longo Prazo e Permanente) e, conseqüentemente, seus reflexos no Passivo e Patrimônio Líquido, pois o potencial de cada natureza de ativo deve ser medido e analisado à luz da sua função dentro da empresa na continuidade de suas operações. Não há, pelo GECON<sup>®</sup>, uma padronização de registros para todos os eventos, como ocorre com a Contabilidade Ortodoxa (Tradicional).

A otimização do resultado econômico se dá: (1) a nível do processo de transformação de insumos em produtos e serviços (agregação de valor) e (2) a nível do aproveitamento das oportunidades de ganhos, pela valorização de determinados tipos de ativos, proporcionados pelo mercado, ou seja, os ativos devem ser avaliados de forma que o patrimônio líquido da empresa possa refletir efetivamente o quanto vale a empresa num determinado momento.

O patrimônio líquido da empresa deve representar o seu custo de oportunidade, ou seja, o quanto os seus proprietários deixarão de ganhar em uma tomada de decisão alternativa à continuidade da empresa. O patrimônio líquido deve representar, portanto, o valor atual mínimo pelo qual a empresa, em sendo negociada, não altera o nível de riqueza de seus proprietários.

O modelo de mensuração desenvolvido pelo GECON<sup>®</sup> possibilita que se determine o quanto vale a empresa num determinado momento do tempo e, esse valor, passa a ser a base ideal para o cálculo do custo oportunidade a ser cobrada, pelos proprietários, dos responsáveis pelos resultados globais da empresa. É também a base de cálculo ideal para a cobrança da responsabilidade dos diversos gestores pela parcela de riqueza da empresa que está sob seu gerenciamento (GUERREIRO, 1989).

O GECON<sup>®</sup> como modelo gerencial de administração por resultado econômico expressa o valor efetivo da empresa, e não quanto custou e custa para que possa existir.

### 3 ORIGEM E DEFINIÇÃO DO EVA<sup>®</sup> (Economic Value Added)

Em busca de novas medidas de desempenho, quase que simultânea a elaboração do GECON<sup>®</sup> no Brasil, no final da década de 80, surge em Nova Iorque na empresa de consultoria Stern & Stewart uma ferramenta de mensuração a criação de valor da empresa, o Valor Econômico Agregado, denominado pela sigla inglesa EVA<sup>®</sup> (Economic Value Added).

Essa ferramenta é utilizada para calcular a riqueza criada num determinado espaço de tempo e mostra que não basta apenas à empresa apresentar lucros se o capital aplicado para chegar aos resultados for proporcionalmente elevado.

O EVA<sup>®</sup> se baseia na noção de lucro econômico definido no capítulo 2 , também conhecido como lucro residual, que considera que a riqueza é criada apenas quando a empresa cobre todos os seus custos operacionais e também o custo do capital aplicado.

[...] O EVA<sup>®</sup> é uma medida de desempenho, (...) pode servir como um referencial central de um processo de implementação de estratégias, (...) também é útil para as decisões de alocação de capital, (...) é um forte estimulador para que os administradores busquem e implementem investimentos geradores de valor.(YONG, 2003 p.31).

Este instrumento de mensuração não se limita apenas à função de medir desempenho, ele também auxilia os gestores em diversas áreas da empresa.

Podemos compreender o EVA<sup>®</sup> como uma resposta à necessidade de medidas de desempenho que expressem a adequada criação de riqueza por um empreendimento. (MARTINS, 2001 p. 244).

Segundo Martins, (1996, p.432):

O conceito muito falado hoje de Economic Value Added (EVA<sup>®</sup>) nada mais é do que exatamente a aplicação do Custo do Capital Próprio. (...), ou seja, representa o ganho que sobra depois de considerar o Custo do Capital Próprio como despesa.

O Custo do Capital próprio é a base da estrutura do EVA<sup>®</sup>, a mensuração desse custo deve ser realizada seguindo procedimentos específicos desenvolvidos pela metodologia desta ferramenta na busca do lucro econômico.

### **3.1 Custo de Capital**

Entende-se por Custo de Capital à taxa de retorno que o administrador de capital esperaria receber se o seu dinheiro fosse investido em outro projeto.

O Custo de Capital de qualquer investimento seja um projeto, em uma nova divisão ou em uma empresa como um todo, é uma taxa de retorno que o provedor de capital esperaria receber se seu dinheiro fosse investido em um outro projeto, ativo ou empresa de risco semelhante. (YONG, 2003 p. 147).

Para compreender o Custo de Capital é necessário considerar o risco ao qual todos investidores são adversos, isto é, eles preferem menos ou mais riscos.

À medida que este risco aumenta, a taxa de retorno do investimento aumentará proporcionalmente, e o fato de os administradores assumirem maiores riscos requer taxas mais elevada de retorno de capital.

Segundo Young (2003), a Taxa Interna de Retorno (TIR), é a taxa de retorno que se espera obter em um investimento, expressa em porcentagem.

Ela pode ser calculada sem que seja necessário estimar o custo do capital. Quando ela é utilizada para avaliar investimentos, a prática comum é selecionar projetos onde a TIR exceda o custo do capital, é a chamada taxa mínima de retorno, e rejeitar os projetos com a TIR inferiores a esse custo.

A TIR de qualquer projeto é simplesmente a taxa de desconto que se iguala o valor presente das entradas futuras de caixa ao investimento inicial necessário para o respectivo projeto.

Dessa forma, a partir do momento em que a TIR cobrir o Custo do Capital investido a empresa começara a agregar valor.

### **3.2 Criação de Valor Econômico Agregado**

Partindo do pressuposto de que não basta uma empresa apenas gerar lucro, a empresa também tem que criar valor para seus proprietários, esta ferramenta de gestão alinha os interesses dos gerentes com o dos proprietários, fazendo com que os primeiros busquem em todas as suas ações a geração de valor para os proprietários e estes por sua vez a remunerar seus principais executivos pela contribuição de cada um na geração de valor.

O EVA<sup>®</sup> – Valor Econômico Agregado, trata-se de uma medida de desempenho, para mensurar o quanto de valor esta sendo criado ou destruído pela empresa. Em síntese a formula é simples, pois parte do princípio de que o capital empregado no negócio deve ser remunerado e se o resultado gerado na operação depois de descontados custos e despesas operacionais, não for superior a expectativa de remuneração do capital investido pelo acionista no negócio, a empresa não vem agregando valor, mas sim destruindo. Na verdade o método mede o desempenho com ênfase no custo do capital. (GAZETA MERCANTIL, 15/06/99).

Sua obtenção se dá deduzindo do lucro operacional líquido uma cobrança pelo volume de capital empregado no negócio. Este capital corresponde à soma do capital de giro, ativo permanente e outros ativos operacionais, multiplicados pela taxa de juros e de risco. A fórmula para o cálculo financeiro é a seguinte:

- **EVA = ROL – CMPC% \* (CT)**
- **Onde:**
  - ROL = Resultado Operacional Líquido
  - CMPC = Custo Médio Ponderado do Capital
  - CT = Custo Total

O ROL é o resultado líquido operacional depois dos impostos, o qual expressa o quanto às operações correntes da empresa gerou de lucro. O CMPC (Custo Médio Ponderado do Capital) é igual à soma dos custos de cada componente do capital (dívidas de curto prazo, longo prazo e patrimônio líquido do acionista) ponderado por sua proporção relativa a valor de mercado, na estrutura de capital da empresa. O (CT) Custo Total é igual ao capital investido multiplicado pelo CMPC (Custo Médio Ponderado do Capital).

O Balanço Patrimonial apresentado na figura expressa como o capital é definido no EVA<sup>®</sup>.

**FIGURA 3 – Balanço Tradicional versus Balanço EVA<sup>®</sup>**

Caixa	Empréstimo de Curto prazo	Caixa	Empréstimo de curto prazo
Clientes + Estoques + Despesas pagas	PNO de curto prazo.	NCG	Empréstimo de longo prazo
	Empréstimo de Longo prazo		Outros passivos de longo prazo
Ativos Fixos	Outros passivos de longo prazo	Ativos Fixos	Patrimônio líquido
	Patrimônio líquido		

Fonte: YONG(2003)

A estrutura da esquerda é do balanço tradicional desenvolvida pela Contabilidade Ortodoxa, a direita tem-se o balanço do EVA<sup>®</sup>, no qual os passivos não onerosos de curto prazo (fornecedores, salários a pagar, etc) são subtraídos dos ativos operacionais de curto prazo (estoques, contas a receber e despesas pagas antecipadamente). O lado esquerdo desse balanço costuma ser referido como “ativos líquidos” e o lado direito de “capital investido”.

Compreende-se por “ativos líquidos”, a soma de caixa, a necessidade de capital de giro e os ativos fixos, na qual são os investimentos pelos quais os provedores de capital da empresa esperam e, seus gestores devem assegurar um retorno competitivo. O “capital investido” é o valor alocado na empresa em troca desse retorno.

O capital investido é deduzido dos passivos não onerosos de curto prazo menos os demais ativos correntes isto é, todos os ativos correntes, exceto a conta caixa.

Embora quase todos os passivos sejam, em algum grau, onerosos, separar o componente de juros de certas contas, como fornecedores, raramente justificam o esforço. Além disso, todo o custo de mercadorias e serviços comprados de fornecedores, inclusive a parcela de juros, está refletido ou no custo das mercadorias e serviços vendidos, ou nas despesas gerais, administrativas e de



vendas. Conseqüentemente, a empresa é debitada, embora indiretamente, por tais custos financeiros.

A Necessidade de Capital de Giro - NCG é fundamental para a empresa, pois está inserida no ciclo operacional da empresa, apresentada como o investimento líquido, levando em consideração o tempo de ciclo, o período de vendas, de estocagem, e recebimento.

O “*tempo de ciclo*” é o período entre a data de aquisição dos materiais e a sua transformação em produtos acabados e estes precisam ser vendidos e requerem tipicamente um “*período de vendas*” e, até que a produção seja vendida ele fica dentro da empresa como alguma forma de estoque. Todavia o ciclo operacional não termina com a venda do produto, pois a empresa oferece ao cliente prazos para pagamento, assim, a empresa leva um período para receber suas vendas. O tamanho do ciclo operacional é, portanto a soma dos períodos de estocagem e recebimento.

O importante a considerar é que esse ciclo requer investimentos, sendo eles os estoques, recebíveis, despesas antecipadas, outros ativos correntes e o caixa operacional. Dessa forma, estima-se o investimento líquido da empresa no ciclo operacional, subtraindo-se a soma das contas a pagar (financiamentos de fornecedores), despesas provisionadas (que incluem salários e impostos a pagar) e recebimentos antecipados do investimento total no ciclo operacional. Esse “*investimento líquido*” é chamado de NCG – Necessidade de Capital de Giro.

E enquanto o retorno gerado pelo uso dos ativos líquidos excederem o custo dos capitais investido, o EVA<sup>®</sup> será positivo, logo a empresa esta agregando valor.

- **Exemplo:** que uma determinada empresa disponibiliza \$20.000,00 para investir no mercado financeiro, com possibilidade de ganho de 10% ao ano, porém resolve abrir uma nova área de produção para determinado produto. Assim sendo após um ano, os resultados de suas operações foram as seguintes:

Receita Operacional Líquida .....	50.000,00
(-) Despesas Operacionais.....	46.000,00
(=) Lucro Operacional.....	4.000,00
(=) Impostos (40%).....	<u>1.600,00</u>
(=) Lucro Operacional Líquido depois dos	

Impostos (NOPAT)<sup>1</sup> .....2.400,00

Logo a empresa obteve um lucro depois dos impostos de \$2.400,00.

Se a mesma tivesse investido no mercado financeiro a 10%, teria um ganho de R\$ 2.000,00 ( $\$20.000,00 * 10\%$ ) no final do ano. Portanto, seu custo de oportunidade por não investir no mercado financeiro é de R\$ 2.000,00.

NOPAT .....2.400,00

[-] Custo de Oportunidade .....2.000,00

[=] EVA - Economic Value Added.....400,00

Dessa forma a empresa ganhou R\$ 400,00 a mais do que sua expectativa, e este ganho, certamente, satisfaz os gestores do negócio, pois criou valor para organização, logo esses serão proporcionalmente melhor remunerados. O valor de R\$ 400,00 é o valor econômico adicionado.

### 3.3 Interpretação do EVA<sup>®</sup>

O EVA<sup>®</sup> consiste no lucro operacional menos o custo do capital investido. Dessa forma se o lucro operacional for a um determinado momento maior que o custo de capital, tem-se um EVA<sup>®</sup> positivo, o que demonstra e reflete um bom desempenho operacional e alocativo por parte da empresa (estado de criação de valor para o acionista /detentor operacional do capital).

Porém, se o custo do capital investido exceder o lucro operacional da empresa terá um EVA<sup>®</sup> negativo. Logo um EVA<sup>®</sup> negativo não quer dizer que a situação seja irreversível, ou não possa ser revertida, até porque uma situação dessas poderá demonstrar que a empresa está em fase de maturação de investimento. Neste caso, outros parâmetros devem ser analisados.

O EVA<sup>®</sup> pode ser visualizado da seguinte forma:

- o gestor sempre tem duas opções para aplicação dos recursos da empresa; a primeira delas é reinvestir no negócio e a segunda, aplicar no mercado financeiro (análise de oportunidade). Ressalta-se que esta análise não pode deixar de contemplar o risco associado às aplicações no mercado financeiro e na própria empresa.

<sup>1</sup> NOPAT – net operating profit after tax (lucro operacional líquido após o imposto de renda).

O sacrifício da escolha de uma destas opções deve ser analisado, ou seja, o gestor deverá conhecer quais as opções que o mercado financeiro oferece quais os riscos, qual o momento do negócio e quais as possibilidades de retorno de cada opção estudada, visto que a empresa poderá apresentar um EVA<sup>®</sup> negativo devido a uma eventual necessidade de reinvestir na empresa, ou devido a contingências diversas, ou ainda, em função de prudência no processo decisório.

A interpretação dá-se da seguinte forma:

1. **EVA POSITIVO** as atividades têm agregado valor ao negócio
2. **EVA NEGATIVO** não significa que o negócio deve descontinuar, mas sim que aspectos de sua gestão deve ser revisto, ou ainda, pode sinalizar uma concentração de investimentos ainda não amadurecidos, mas que prometem retornos maiores para a empresa. Neste caso, apesar dos números estarem indicando destruição de valor a realidade é outra. Um EVA negativo significa destruição de valor quando os investimentos são ineficientes.

O EVA<sup>®</sup> não se presta a conclusões imediatas. Como todo e qualquer instrumento gerencial, deve ser empregado considerando o contexto da empresa.

### 3.4 Implementação do EVA<sup>®</sup>

O processo de implementação do EVA<sup>®</sup> é intensamente específico para cada empresa. Cada sistema deve ser feito sob medida à entidade que irá usá-lo. Os principais passos para implementação do EVA<sup>®</sup> são:

- **1º passo:** Fazer a diretoria e a alta administração *comprarem* a idéia.
- **2º passo:** elaborar as principais decisões estratégicas sobre o programa do EVA<sup>®</sup> .: “Como os centros de medida do EVA<sup>®</sup> serão definidos?” “Como o EVA<sup>®</sup> será calculado?”; “Quais ajustes serão feitos?”; “São necessárias mudanças no sistema contábil da empresa?”; “Com qual freqüência o EVA<sup>®</sup> será calculado?”;”Remuneração da administração -Quem será beneficiado inicialmente?”;” Haverá uma expansão gradual da participação dos incentivos baseados no EVA<sup>®</sup>?”;”Relação com medidas não-financeiras”.
- **3º passo:** Desenvolver um plano de implementação.

- **4º passo:** Montar um plano de treinamento: “Quem necessita de treinamento?”; “Como as necessidades de treinamento serão executadas?”; “Número de sessões de treinamento por funcionário.”; “Como o conceito será explicado?”; “Treinamento contínuo, depois da implementação inicial”.

Tal implementação requer mudanças profundas de atitude para adotar-se práticas significativas de gerenciamento baseado em valor, na qual comprometem os níveis mais hierárquicos da empresa.

O ponto inicial é definir os centros de EVA<sup>®</sup> com base nas unidades de negócios que tenham demonstrativos de resultados e responsabilidades no balanço significantes.

Também deve-se decidir sobre como o EVA<sup>®</sup> será calculado, a questão principal que se refere ao cálculo é se serão feitos ajustes para vieses ou distorções na contabilidade da empresa, pois se os Princípios Contábeis Geralmente Aceitos distorcem a mensuração do capital investido ou do lucro operacional, os usuários do EVA<sup>®</sup> podem fazer os ajustes necessários para melhorar sua precisão como medida de criação de valor, tais ajustes serão capazes de produzir um montante de EVA<sup>®</sup> mais fortemente vinculado a realidade econômica da empresa.

Outro fator importante é o incentivo de remuneração, a implementação do EVA<sup>®</sup> deve estar atrelada de maneira sistemática a remuneração da administração, inicialmente deve-se incluir apenas os executivos seniores e gradualmente expandir a participação para grupos de funcionários.

Uma das tarefas mais importantes dessa implementação é traçar um programa de treinamento que atraia o comprometimento genuíno dos funcionários da companhia à criação de valor.

## **4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS INSTRUMENTOS GERENCIAIS GECON<sup>®</sup> E EVA<sup>®</sup>**

Como qualquer instrumento gerencial possui suas vantagens e desvantagens, o EVA<sup>®</sup> e o GECON<sup>®</sup> não fogem a regra, ambos os sistemas tratam a mensuração de valores de formas diferentes e possuem tanto pontos fortes como também algumas limitações.

Com base no conceito desses dois sistemas de gestão, pode-se apresentar algumas vantagens e limitações de ambos, para que os gestores possam visualizá-las no processo decisório em busca da excelência no negócio.

### **4.1 Vantagens do GECON<sup>®</sup>**

O sistema de gestão econômica GECON<sup>®</sup> o qual é um modelo gerencial de administração por resultados econômicos que incorpora um conjunto de conceitos dentro de um enfoque holístico e que objetiva a eficácia empresarial, apresenta vantagens que são:

1. O modelo GECON<sup>®</sup> permite análises da formação do resultado, do patrimônio e dos desempenhos das áreas, o que não ocorre nos sistemas tradicionais.
2. Apura o resultado de cada área identificado os resultados operacionais e financeiros no momento da ocorrência de cada transação.
3. Atende aos modelos de decisão dos gestores e a apuração da evolução patrimonial efetiva.
4. Reconhece dos impactos sobre o patrimônio em tempo reais, o que facilita tomada de decisão pro-ativas.
5. Avalia o desempenho de cada área e suas contribuições individuais, e isto faz com que o gestor tenha uma visão da eficácia de cada área, o que faz com que o mesmo tenha mais suporte para a tomada de decisões.
6. Com o modelo GECON<sup>®</sup>, tem-se um processo decisório descentralizado, visto que a formação do resultado corresponde à somatória dos resultados de cada área da empresa, sendo assim o fator humano se faz imprescindível para que a empresa possa atingir um bom resultado econômico.

7. Estilo participativo, ou seja, este modelo busca a integração.
8. Postura empreendedora (faz acontecer).
9. Motivação gerencial e adequação as preocupações com a competitividade e eficácia.
10. Tem como principal vantagem o seu processo de gestão, o qual abrange: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle, orientando a otimização do resultado econômico.
11. Dentre as diversas formas de estabelecer preço de transferência, o Sistema GECON<sup>®</sup> elegeu o custo de oportunidade, considerando que atende aos seguintes requisitos:

- Reflete o processo físico-operacional da atividade;
- Não repassa ineficiência entre atividades;
- Identifica como, onde e quanto os resultados são formados;
- Reconhece a evolução patrimonial da entidade;
- Não distorce os resultados das áreas, atividades, eventos e transações;
- Não prejudica os negócios da empresa;
- Promove o autocontrole (CATELLI.1999, p.397).

Tais requisitos permitem aos gestores, a otimização dos resultados de forma a contribuir positivamente para o resultado global da empresa.

#### **4.2 Ponderações do GECON<sup>®</sup>**

1. No modelo GECON<sup>®</sup>, para que a empresa gere um bom resultado econômico, deve haver um rigoroso planejamento estratégico, e este requer custos.
2. A empresa terá que ter controle de cada atividade, este controle deve ser executado em nível das áreas organizacionais e em nível da empresa como um todo.
3. A gestão deve considerar que a empresa opera sempre de forma limitada, ou seja, existem restrições as quais deverão ser analisadas pelo gestor.
4. Ressalta-se que o desempenho máximo de algumas áreas da empresa, não conduzirá necessariamente ao resultado máximo do todo, ou seja, deve haver comprometimento de todas as áreas, e não apenas de algumas.

5. O valor da empresa corresponde ao valor inicial acrescido da variação patrimonial. Deverá ser realizada constante reavaliação dos itens patrimoniais. O modelo deve contemplar as variáveis do evento compra, que impactam o patrimônio, considerando-se os cenários internos e externos, não ocorrendo, portanto repasse de ineficiências.

6. Ficará sob a responsabilidade do gestor encarregado do ativo, o resultado decorrente dos impactos ocorridos nos cenários externos e internos, logo a empresa deverá contar com gestores que conheçam os parâmetros do mercado e que saiba usar as ferramentas gerenciais.

Tais limitações podem ser supridas com o comprometimento dos gestores, principais responsáveis pelo resultado gerado pela empresa, bem como o comprometimento de todas as áreas da empresa, pois o resultado de cada área é vista como um todo.

E como qualquer nova implementação na empresa requer investimentos, os custos dela decorrentes devem ser tratados como benefício para os próximos exercícios, tendo em vista as conseqüências do uso desse modelo de gestão, como resultado mais próximo da realidade da empresa e com isso uma base mais sustentável para tomada de decisões.

#### **4.3 Vantagens de Aplicação do EVA<sup>®</sup>**

1. É um cálculo financeiro simples e que mostra quais investimentos produziram mais retornos. Sendo assim, pode fundamentar decisões complexas do tipo: viabilidade de privatizações bem como de fusões e aquisições. Observa-se que o EVA<sup>®</sup> suporta decisões e pode ser extremamente útil na construção de planejamento estratégico do negócio em seu mercado;
2. O EVA<sup>®</sup> suporta a avaliação do desempenho operacional de qualidade da gestão dos recursos. O EVA<sup>®</sup> possibilita verificar o emprego dos diversos ativos do negócio através de seu retorno, e assim auxilia o gestor na distribuição dos mesmos ativos, qualificando melhor a alocação.
3. É um parâmetro que poderá também ser utilizado na avaliação de empresas e na concepção de valor do investidor (Bolsa de Valores), o

que permite comparabilidade nos trabalhos de análise dirigidos a esta modalidade de usuário;

4. Afere o status econômico do mercado;
5. Contribui no processo de gestão;
6. Possibilita uma visão acerca das possibilidades de mercado, pondo fim à prática nociva da endogenia no processo decisório;
7. O EVA<sup>®</sup> tem como uma das principais vantagens o fato de proporcionar uma comunicação simples acerca da realidade econômica do negócio, visto que não representa cálculos (do ponto de vista matemático). Esta característica facilita sua compreensão e leitura por parte de executivos;
8. Os cálculos dos seus indicadores reúnem informações oriundas da Contabilidade (composição de investimentos) e do mercado no qual esta inserida a empresa;
9. Permite uma visão e leitura do retorno das atividades internas a organização;
10. Permite uma visão e leitura do retorno das atividades internas a organização;
11. É aplicável basicamente a qualquer tipo de negócio, exceto para os negócios recém constituídos em função de não possuírem histórico suficiente de vida, e para as Instituições financeiras.
12. Na aplicação do EVA<sup>®</sup> não é exigido um exaustivo levantamento de dados, uma vez que os demonstrativos gerados pelo sistema de informação contábil já conta com os dados necessários para o cálculo do EVA<sup>®</sup>.

O EVA<sup>®</sup> também pode orientar o gestor às seguintes decisões, muitas das quais até corriqueiras: redução da quantidade de produtos ofertados no mercado; controle do volume ideal de estoque; aquisição de equipamentos, venda de unidades produtivas, realização de planejamento de orçamento (metas); construção de planos de incentivos a funcionários e etc.



#### 4.4 Limitações do EVA

No instrumento gerencial denominado EVA<sup>®</sup> existe algumas ponderações que devem ser observadas pelo gestor, para que este não seja direcionada a funções informativas falsas.

1. Entre as principais desvantagens destaca-se a dificuldade em determinar o capital investido, ou seja, todo o dinheiro aplicado em ativos, estoques, conta a receber e caixa, e sem isso, as empresas não conseguem alcançar os benefícios do EVA<sup>®</sup>,
2. Ressalta-se também que o EVA<sup>®</sup> tem como base apurar o valor agregado de riqueza em um determinado período, portanto é um indicador a curto prazo, dessa forma não considera as perspectivas futuras do negócio e da empresa.
3. O EVA<sup>®</sup>, propõe a utilização do custo histórico como base para a avaliação do capital investido. Entretanto alguns críticos ponderam que o melhor indicador deve ser o valor de mercado.
4. O EVA<sup>®</sup> parte do pressuposto de que os gerentes devem ter pleno entendimento das ferramentas gerenciais, o que exige gastos com treinamento, gerando custo para a empresa.
5. Seu êxito gira em torno de um bom controle interno no âmbito empresarial. Onde os funcionários estejam preparados para receber e usar e transmitir as informações da melhor maneira possível, e ainda adotar posturas pró-ativas no sentido de criação de valor.

Observa-se que este elenco de ponderações, as quais não chegam a ser limitações da ferramenta (no sentido puro da expressão), porque não estão diretamente ligada a uma consequência técnica de aplicação do EVA<sup>®</sup> e sim, à forma como é utilizado pelo gestor.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho baseou-se em um estudo dos conceitos dos instrumentos gerenciais EVA<sup>®</sup> e GECON<sup>®</sup>, o GECON<sup>®</sup> idealizado pela FIPECAFI/FEA/USP e o EVA<sup>®</sup> empresa de consultoria Stern & Stewart. Via de regra todo ciclo de intensas mudanças, como a que está sendo vivenciada conduz a um estado de crise ante as teorias e paradigmas existentes. Nas atividades empresariais este quadro também não é diferente quanto aos processos de gestão. Assim o GECON<sup>®</sup> diante deste contexto foca um modelo de gestão por resultados econômicos. Esse modelo tem dentre suas características a visão holística da empresa, e adota o resultado econômico como o indicador do nível de eficácia. A missão dos gestores é cumprida quando estes contribuem para o aumento de resultado de suas áreas, denominadas áreas de responsabilidades, e a soma destes resultados conduz ao resultado global da empresa. O GECON<sup>®</sup> mensura o resultado de cada evento econômico, permitindo desencadear todo o processo de formação do resultado econômico. Fornece o resultado das alternativas do mercado, tais como preço, prazo e quantidade, incluindo aspectos qualitativos, objetivando a otimização do resultado da atividade de cada área de responsabilidade. O Modelo GECON<sup>®</sup> mensura, de acordo com os conceitos econômicos, o impacto de cada alternativa de ação sobre a riqueza da empresa, possibilitando ao gestor selecionar a opção que otimiza o melhor resultado para empresa, oferecendo uma visão objetiva do desempenho do gestor. O EVA<sup>®</sup> não se caracteriza como um modelo e sim um instrumento gerencial que apura a criação de valor de um empreendimento, utilizando como base o custo de oportunidade, o custo de capital e objetivando o retorno sobre o capital próprio, ou seja, a TIR, afinal qualquer acionista deseja ter um retorno sobre o capital que investiu na empresa. Essa ferramenta é utilizada para determinar a riqueza criada num determinado período, e não se limita apenas à função de medir o resultado da empresa, ela também contribui com os gestores em diversas áreas, e poderá estar sendo um diferencial para os profissionais que tomam as decisões dentro da empresa, principalmente para o contador. O EVA<sup>®</sup> é um instrumento já utilizado por várias empresas e tem contribuído para com a qualidade da análise e informação contábil. Ambos os instrumentos não trazem conceito inédito, mas chamam a atenção a conceitos que são mal compreendidos, conceitos estes de

difícil interpretação, isto porque utiliza-se de uma linguagem de difícil compreensão para os profissionais contábeis. Tendo em vista a necessidade de esclarecer os conceitos que norteiam o assunto gestão, o presente trabalho está voltado para o esclarecimento de tais termos através de uma nova forma de interpretação, explicando cada conceito e como eles se interagem no processo de gestão, mas para isso tornar-se realidade é necessário que os profissionais contábeis entendam as exigências deste novo mercado e a utilidade destas ferramentas gerenciais em seu contexto. Mas, a aplicabilidade exige um amplo conhecimento dos seus conceitos e a formação do profissional contábil precisa rever a abordagem destes modelos no desenvolvimento dos conteúdos: pois se a aprendizagem sobre todo processo histórico e conceitual da Contabilidade Ortodoxa é primado como importantíssimo, não pode ser excluído desta formação uma atenção mais profunda sobre a apuração do “resultado econômico” e “valor agregado” situação patrimonial com visão heterodoxa e, em franca expansão nas empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIO, S. R. **Sistemas de informação: Um enfoque gerencial**. São Paulo: ed. Atlas 1987.

BOGNAR, Sônia, R. **Contribuição processo de determinação de preço sob os aspectos de gestão econômica**, 1991. Dissertação (mestrado) – faculdade de Economia, administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

CARVALHO, J. V. de. **Análise econômica de investimento: EVA – Valor Econômico Agregado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CATELLI, A. (coord). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. São Paulo: Atlas 1999.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas 2001.

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. **Competitividade, criação de valor e gestão econômica**. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.gecon.com.br/uruguai2.doc>> . Acesso em: 05 de junho de 2005

CATELLI, A.; GUERREIRO, R; SANTOS, V. dos. **Mensuração do resultado segundo a ótica da gestão econômica (GECON)**. Revista CRCSP, ano i, nº 0, dez. 1996, pp. 117-142.

CORONADO, Osmar. **Controlando no Atacado e Varejo**. São Paulo: Atlas 2001.

CRUZ, Rozany I. **Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para área de gestão econômica**. 1991. Dissertação (Mestrado) – faculdade de Economia, administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Disponível <<http://www.contabeis.ufba.br/materialprofessores/JSROCHA/PAGINA/UTILIZANDO%20O%20INDICADOR%20ECON%20MICO%20EVA%20ECONOMIC%20VALUE%20ADDE%20.pdf>>. Acesso em 05 de junho 2005.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**. Trad. De Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

FERREIRA, A. A; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 2000.

GAZETA MENCANTIL, edição 15/06/99

GIBSON, James L., IVANCEVICH, Jhohn M., DONNELLY, James H. **Organizações: Comportamento, estrutura e processo**. São Paulo: Atlas 1988.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese (Doutorado) – FEA/USP. São Paulo, 1989.

IUDÍCIBUS, S. de.; MARION, J. C. Os princípios fundamentais de contabilidade – a entidade e a continuidade. In.\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria da contabilidade: para nível de graduação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000, cap. 7. p.101-120

MARTINS, E. **Avaliação de empresas: Da mensuração contábil à economia**. São Paulo: ed. Atlas 2001.

MARTINS, E. **Extinção da correção monetária – os juros sobre o capital próprio (TJLP) e os dividendos (1ª parte)**. IOB, São Paulo, 1996.

PEREIRA, C. A. **Estudo de um modelo de avaliação de desempenhos para gestão econômica**. Dissertação (mestrado) – FEA/USP. São Paulo, 1993.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**, trad. Elizabeth M. P Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

ROCHA, J. S. da; SELIG, P. M. **Utilizando o indicador econômico EVA – economic value added, para auxiliar na gestão organizacional.** Florianópolis, 2001.

SLOMSKI, V. O resultado econômico. In\_\_\_\_\_. **Manual de contabilidade pública: um enfoque na contabilidade municipal.** São Paulo: Atlas, 2001, cap.12. p.296-7.

WILLINGHAM, R. **Gente – o fator humano.** São Paulo: Educator, 1999.

YOUNG, S. D.; O' BRYRNE, S. F. **EVA e gestão baseada em valor: guia prático para implementação.** Porto Alegre: Bookman, 2003.