

O indicador EVA (Valor Econômico agregado) e seu potencial de integração com o sistema de custeio ABC, como ferramenta de gestão para a criação de valor

Men de sá M. de Souza Filho(Embrapa/Cefet-Ce) sajunior20@hotmail.com
Dr. Mário Otávio Batalha (UFSCar/DEP) dmob@power.ufscar.br

Resumo

O presente trabalho objetiva apresentar algumas características do EVA (Valor Econômico Agregado) como ferramenta de avaliação econômico-financeira e desempenho empresarial para criação de valor. Apresenta o potencial de sua integração com o sistema de custeio ABC, com base em informações presentes na literatura. Discute as limitações do EVA e do sistema de custeio ABC quando de sua aplicação isolada, considerando o foco da criação de valor. Assim como também, a possível contribuição e pré-requisitos para a integração dos mesmos e seu uso como uma ferramenta para uma gestão baseada no valor.

Palavras chaves: Custeio ABC, EVA, Criação de valor

1. Introdução

Os últimos 20 anos promoveram mudanças marcantes em várias atividades humana (sociais, políticas, econômica - financeiras, culturais e tecnológicas), motivadas em parte pela eliminação das barreiras geográficas, pela reorganização e surgimento de blocos econômicos e pelo grande desenvolvimento das telecomunicações e informática.

Profundas mudanças surgiram nas relações entre as empresas à nível mundial, estando estas associadas ao processo denominado **globalização**, que promoveu e vem promovendo grandes alterações no sistema financeiro mundial, caracterizado por uma maior volatilidade dos fluxos dos capitais, que passaram a deslocar-se com maior velocidade para onde pudessem gerar mais riqueza.

Assim a internacionalização das relações financeiras, dos processos e sistemas de produção, tem levado as empresas ao desafio de aprender a sobreviver em um ambiente cada vez mais competitivo. Tal situação tem obrigado as empresas a buscarem constantemente estratégias e modelos de gestão que possibilitem não somente o conhecimento, o controle e a redução de seus custos, mas que também promovam a **criação de riqueza**, quando considerado o capital investido nos negócios. Neste contexto, as empresas devem prever e estar preparadas para enfrentar tais mudanças, onde, seus processos e ferramentas de gestão adquirem papel cada vez mais importante para a consecução dos seus objetivos (PANCHER, 2002).

As mudanças que vem ocorrendo nos negócios passaram a exigir uma maior produtividade, melhor qualidade e a **redução de custos** através da eliminação de todas as formas de desperdício, condições estas que exigem a geração de informações precisas e atualizadas, para auxiliar os gestores a tomarem decisões corretas, tanto em nível de atividades relacionadas com custos das áreas funcionais, como em nível de investimento, visando enfrentar a competição global.

Conforme Macorin (2000) o Valor Econômico Agregado (**Economic Value Added**), comumente chamado de EVA, é uma ferramenta de gestão financeira e empresarial que mede o retorno que capitais próprios e de terceiros estão proporcionando aos investidores, evidenciando se estes tornam-se mais ricos ou não. Pretende-se identificar se os capitais

aplicados em um empreendimento estão gerando lucros acima dos custos estimados ou não, e, portanto criando ou destruindo riqueza (MACORIN, 2000).

Por outro lado, os sistemas de custeio tradicionais tem procurado acompanhar estas mudanças. Para Scramim & Batalha (1999), dentre as técnicas gerenciais mais importantes para a competitividade das organizações incluem-se os sistemas de custeio empresariais, desenvolvidos com base nos dados e nos recursos da contabilidade de custos. Conforme Scramim & Batalha (1997) um sistema para controle e análise de custos eficiente e confiável é uma ferramenta indispensável de apoio à decisão gerencial. Os dados que podem ser obtidos através desta importante ferramenta gerencial são relevantes para atividades de marketing, de planejamento e controle da produção, de compras, de finanças, de projeto do produto, etc.

Dentre os sistemas de custeio que vem destacando-se em termos de importância, tem-se o Custeio Baseado em Atividades (ABC), que além de complementar os sistemas mais tradicionais, como o Custeio por Absorção, e o Custeio Variável, possui um enfoque mais estratégico na mensuração dos custos.

Uma das grandes vantagens em calcular o custo das atividades associa-se com à geração de informações que permitem identificar as atividades que **adicionam** e as que **não adicionam** valor ao produto, permitindo à administração, a busca, a redução ou até mesmo, a eliminação dos custos das atividades que não adicionam valor (PAMPLONA, 1996).

Dentre as alternativas para adequar-se a necessidade de redução custos em conjunto com a criação de riqueza (valor) nas empresas, vem ganhando força na atualidade, a integração do Custeio Baseado em Atividades (ABC) com o Valor Econômico Agregado (EVA). A importância desta integração deve-se ao seu potencial como ferramenta para gestão conjunta dos custos operacionais e do capital.

Diante do exposto o presente trabalho objetiva, discutir o EVA como ferramenta de gestão econômico-financeira, para criação de valor e riqueza. Apresentar suas características quanto aos aspectos financeiros, estratégicos e operacionais, e sua coerência com os princípios da gestão baseada no valor. Assim como seu potencial de contribuição no estabelecimento de uma ferramenta de gestão focada na criação de valor, integrado aos custos operacionais de um negócio, suportado pelo sistema de custeio ABC.

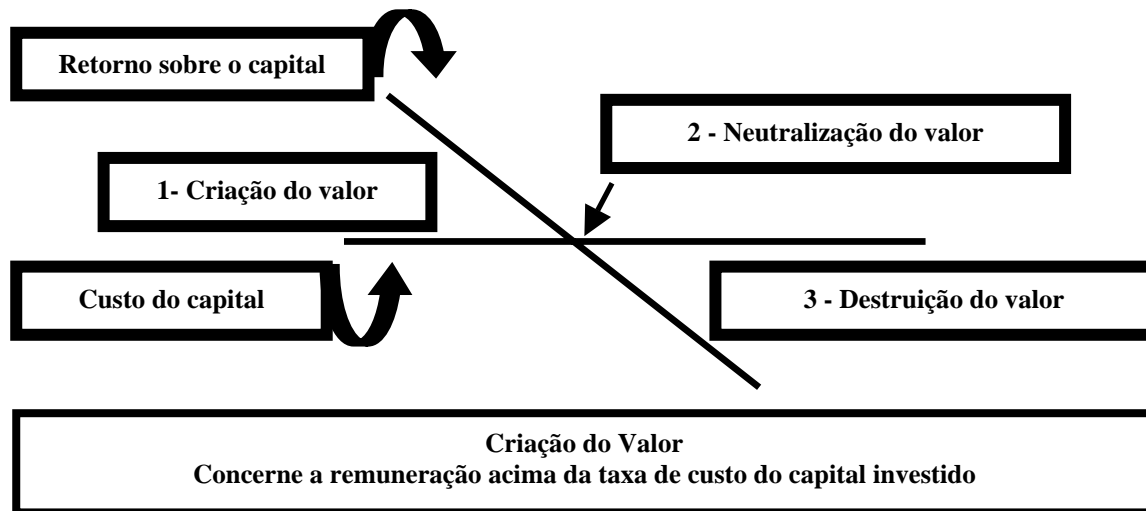
2. A gestão baseada no valor (GBV) e criação do valor

A gestão baseada no valor (GBV) consiste em uma abordagem gerencial onde as ações são guiadas para a criação de valor. Cabe aqui esclarecer a confusão existente entre a gestão baseada no valor e o EVA (YOUNG & O'BRINE, 2003). A GBV é um conceito bem mais amplo que o EVA, pois cria "uma atmosfera mental na organização, na qual todos aprendem a priorizar às decisões de acordo com a repercussão destas no valor da corporação, significando que todos os processos e sistemas mais importantes da empresa devem estar orientados para a criação do valor"(YOUNG & O'BRINE, 2003). O EVA, é um índice financeiro, não um sistema de gestão, o que muda a forma de gestão da empresa é a GBV, o EVA apenas revela o resultado da mesma (ROCHA, 2000).

Este sistema permite que os funcionários se tornem agentes de mudança do valor, não havendo limitação de remuneração, onde os investidores serão protegidos através de um depósito da remuneração variável numa conta diferida que poderá ser resgatada, se os ganhos que criaram a remuneração variável não forem sustentados. A GBV promove uma mudança de comportamento, onde todos os funcionários passam a participar da criação de riqueza em virtude da natureza do risco da remuneração variável (ROCHA, 2000).

A Figura 1 apresenta de forma sucinta, o princípio sobre o qual a gestão baseada no valor considera uma situação de criação ou destruição da riqueza para os investidores. A GBV assume como criação de valor, a situação em que o retorno sobre o capital investido supera o

custo do capital e destruição do valor quando o custo do capital é maior que o retorno sobre o mesmo.



Fonte: Adaptado de www.cema.edu.ar/TorresVerna

Figura 1- Gestão Baseada No Valor

A (GBV) provê uma métrica precisa e direta sobre o valor, através do qual uma organização pode ser construída (COPELAND, KOLLER & MURRIN, 2002). Conforme Shinohara (2002) a GBV pode ser usada como uma ferramenta na tomada de decisões tanto no nível estratégico quanto no nível operacional.

A gestão baseada no valor é um sistema de gerenciamento que orienta o processo de tomada de decisão com base na criação de valor, o que exige uma mudança de comportamento, uma nova postura organizacional, da presidência ao chão da fábrica todos devem estar atentos à escolha de alternativas que agreguem valor, e para tanto, podem ser guiados pelos direcionadores de valor (*value drivers*), ou seja, pelas variáveis que vão determinar o valor da empresa (ROCHA, 2000).

De acordo com Assaf Neto (1999) o indicador EVA, insere-se como um dos indicadores que incorporam a visão da gestão baseada na criação do valor. Este autor em seu trabalho tece as seguintes considerações sobre a criação do valor:

- a) Criar valor para uma empresa ultrapassa o objectivo de cobrir os custos explícitos identificados nas vendas. A criação de valor deve incorporar a remuneração do custo de oportunidade do capital investido, não cotejado pela contabilidade tradicional.
- b) O lucro somente garante a continuidade de um empreendimento se conseguir, pelo menos, igualar-se ao custo de oportunidade do capital investido.
- c) A adoção de uma gestão baseada no valor e não nos lucros, permite que se identifique os ativos que destroem valor, ou seja, que são incapazes de remunerar os capitais que lastreiam o investimento.

3. O conceito do EVA suas características

O EVA (Valor Econômico Agregado) tem sido apontado como um indicador de avaliação da performance financeira de empresas, que em conjunto com os fundamentos da gestão baseada no valor permitem o gerenciamento dos negócios perseguindo criação de riqueza para as empresas, e adição de valor para os investidores das mesmas. De acordo com Ehrbar (1999), em seu nível mais básico, o EVA, é uma sigla para o valor econômico agregado, é uma

medida de desempenho empresarial que difere da maioria das demais por incluir uma cobrança sobre o lucro e pelo custo de todo o capital que uma empresa utiliza. O EVA é uma medida dos lucros verdadeiros. Aritmeticamente é o lucro operacional após pagamento de impostos menos o encargo sobre o capital, apropriado tanto para endividamento quanto para capital acionário (capital próprio + capital de terceiros) (EHRBAR, 1999).

Considerando a cobrança atrelada ao EVA de retorno financeiro sobre o capital total empregado em um negócio pelo investidor, constata-se que, conceitualmente o EVA é idêntico a já conhecida definição de lucro econômico ou lucro residual, podendo-se, portanto assumir o custo do capital empregado como um custo de oportunidade, onde este último representa o resultado do uso do capital com o mesmo grau de risco, sendo este estimado por meio do cálculo do custo médio ponderado de capital (WACC), conforme mostram as definições que seguem:

Lucro Residual:

É a parcela do resultado que resta após serem descontados todos os custos envolvidos na geração daquele resultado, inclusive o custo de fornecer aos acionistas um retorno aceitável de seu investimento de capital (STERN & SHIELY, 2001).

Custo de Capital:

Custo de capital de qualquer investimento, em projeto, unidades de negócios ou em toda companhia é a taxa de retorno que o provedor do capital espera receber, caso este capital seja investido em outro projeto qualquer, ativo ou companhia de comparável risco (YOUNG & O'BYRNE, 2003).

Custo de Oportunidade:

Representa o valor da melhor opção desprezada em favor da alternativa escolhida (VASCONCELOS & BARBOSA, 1999).

De acordo com Malvessi (2000) o EVA pode ser conceituado como o NOPAT (Net Operating Profit after Taxes = Lucro Operacional após o Imposto de Renda) deduzido do respectivo WACC (Weighted Average Cost of Capital = Custo Médio Ponderado de Capital). Sendo sua representação matemática simplificada, segundo a formulação da empresa de consultoria Stern Stewart & Co que definiu e registou o EVA, a seguinte:

$$EVA^{\circledR} = NOPAT - C\%(TC)$$

Onde:

NOPAT: Net Operating Profit After Tax: é o lucro operacional produzido pelo capital utilizado pela empresa, independente de como este capital tenha sido financiado, após o pagamento de impostos.

C%(TC): Representa o custo de oportunidade composto por duas parcelas:

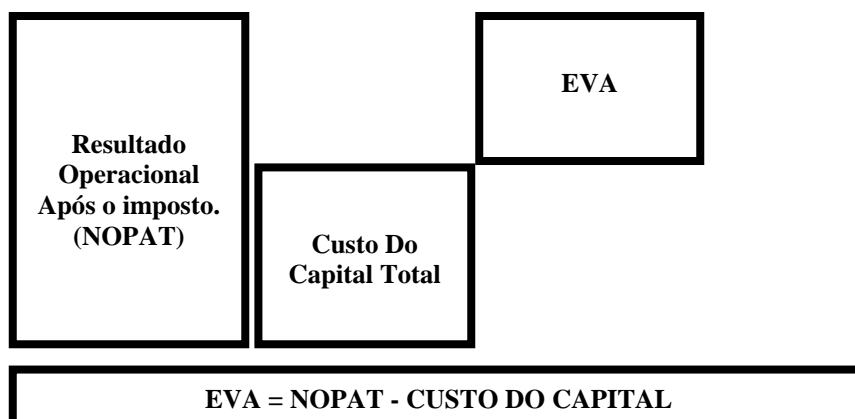
C%: É o custo de capital da empresa, calculado como uma média ponderada entre o custo de capital de terceiros e o custo do capital próprio (WACC - Weighted Average Cost of Capital).

TC: Representa o quanto foi investido na empresa para produzir o NOPAT.

A Figura 2 a seguir representa de forma simples o conceito do EVA e relação do retorno operacional com o custo do capital conforme esta métrica.

O EVA enquanto indicador de desempenho permite avaliar se as empresas estão criando ou destruindo valor, quando subtrai-se o custo dos capitais dos retornos gerados pelos capitais investidos. Analisando a Figura 2 verifica-se que o EVA é positivo quando o retorno

operacional após os impostos supera o custo do capital, havendo desta forma a criação de riqueza para os acionistas e, em caso contrário, ocorre destruição de valor aos acionistas.



Fonte: Adaptado de www.cema.edu.ar/TorresVerna

Figura 2. Representação do Conceito EVA

Wernke (2000) afirma que o EVA é um indicador do valor econômico agregado que permite a executivos, acionistas e investidores avaliar com clareza se o capital empregado num determinado negócio está sendo bem aplicado. O mesmo complementa suas observações sobre o EVA, comentando que este é uma forma de medir a real lucratividade de uma operação ou empreendimento, e que distingue-se das demais por considerar o custo total do capital da operação.

A medição do EVA permite uma avaliação do impacto da opção de alocação de recursos em um negócio, visto que ele fornece uma estimativa da criação de valor pelos gestores para os investidores. Entretanto para este tornar-se um instrumento efetivo de apoio a decisões gerenciais, faz-se necessário que o mesmo esteja sistematizado e aplicado no nível das atividades operacionais na organização. Portanto, vale considerar, que sendo o EVA uma medida de desempenho interno, ela possibilita o estabelecimento de metas gerenciais em diferentes níveis hierárquicos, buscando vincular a cada nível, indicadores de valor que retratem as características operacionais e permitam que os gerentes de cada nível desenvolvam ações que sejam direcionadas a criação do valor. Surge, portanto os chamados centros de EVA que podem ser, setores, departamentos, ou a organização como um todo.

Conforme Nakamura (2000) mais do que ser apenas um novo critério de mensuração de resultado econômico, a adoção do EVA afeta todo o processo de gestão de uma empresa, fazendo com que a atenção dos administradores esteja fortemente voltada para a criação de valor para o acionista, o que por sua vez exige desses administradores uma postura orientada pela busca de melhor desempenho operacional e maior eficiência no uso de ativos operacionais.

Verifica-se, portanto que para uma implantação bem sucedida do EVA faz-se necessário desenvolver uma nova forma de pensar a organização, atrelando esta forma de pensar aos critérios de criação do valor, promovendo uma gestão na organização que desenvolva ações que persigam a melhoria do uso de seus ativos operacionais, viabilize a redução da necessidade de capital e procure inovar criando novos negócios e/ou produtos, etc.

4. Aspectos estratégicos - financeiros do EVA e suas aplicações

Uma abordagem que ganha cada vez mais força para o estabelecimento de uma posição competitiva e voltada para a criação do valor é o reconhecimento de que, é imprescindível considerar que os aspectos estratégicos e financeiros são mutuamente dependentes no estabelecimentos de condições que favoreçam as empresas criarem riqueza de forma contínua. Corroborando esta idéia, Neves & Neves (1999) afirmam que a análise de uma decisão (estratégica, tática ou operacional) sob a ótica econômica e financeira, passa necessariamente pelas seguintes questões: i) como a decisão afeta o retorno; ii) como a decisão afeta o risco; iii) como a decisão afeta a liquidez dos ativos e iv) como a decisão afeta a base de capital. A análise destes pontos direcionará a discussão para a elaboração da arquitetura de um planejamento financeiro que gere maior valor possível para o capital, onde as decisões tomadas podem levar a perda de riqueza

Portanto uma questão imprescindível a ser considerada, é que, estratégia e finanças são complementares para criação do valor aos acionistas. Ignorar esta ligação pode levar a decisões que gerem perda de valor ao acionista ou o estabelecimento de estruturas financeiras que não constituem suporte para objetivos estratégicos bem definidos (Neves & Neves, 1999). Para Bastos (1999) o EVA ao proporcionar uma melhor compreensão das oportunidades de negócios, apresenta-se como um facilitador do processo de planejamento estratégico, sendo capaz de indicar onde o valor adicional pode ser criado, ou onde está sendo destruído. Para isso o EVA possibilita a utilização de quatro diferentes vertentes de análise (operacional, financeiro, investimento e racionalização). A análise de cada uma dessas vertentes propicia uma forma de se elevar à eficiência da empresa, no que concerne ao processo de criação de valor, por meio de ações como:

- **Operacional:** aumentar o retorno através da redução de custos, aumento de lucros ou economia de impostos;
- **Financeiro:** reduzir o Custo de Capital;
- **Investimento:** investir capital adicional em projetos com valor presente líquido positivo;
- **Racionalização:** desinvestir capital de projetos com valor presente líquido negativo.

Segundo Stewart (1999), o crescimento do EVA é obtido por meio de melhorias na eficiência operacional, no investimento em projetos que criem valor, no remanejamento de capital de atividades que destruam valor e busca de opções que minimizem o custo de capital. Conforme Perez (2000) o EVA pode e deve ser utilizado no nível do planejamento estratégico da empresa, estabelecendo metas de EVA, incluindo no processo de planejamento estratégico os seguintes passos:

- Estabelecer uma meta global em termos de valor;
- Fazer uma avaliação do valor da empresa por fluxos de EVA;
- Criar um plano estratégico e uma previsão financeira que tenham condições de atingir o fluxo de EVA projetado e justificando o valor da avaliação da empresa;
- Verificar a plausibilidade do plano e da previsão;
- Comunicar a meta em nível agregado e desagregá-la por unidade de negócios, de maneira a possibilitar a transferência de responsabilidades para todos os níveis de execução da empresa.

5. O sistema de custo baseado em atividades (ABC), seu potencial e limitações frente à criação de valor

O ABC (Activity Based Costing), conhecido como custeio baseado em atividades, foi desenvolvido na década de 80, atendendo uma demanda empresarial. O custeio baseado em atividades (ABC), surgiu em virtude do avanço tecnológico e a crescente complexidade dos sistemas de produção, com o surgimento de uma grande diversidade de produtos e modelos

fabricados pelas empresas, o que levou a distorções quando da estimativa dos custos indiretos associados aos processos produtivos.

Os sistemas tradicionais (absorção e direto ou variável) de custeio não levam em consideração fatores como, diversidade e complexidade da produção, flexibilidade da manufatura, automação, qualidade, gerando limitações para os mesmos. Estes sistemas foram criados no início do século, quando matéria-prima e mão-de-obra direta eram os fatores predominantes nos custos da produção. Além disso, a necessidade de um sistema que atendesse as funções de controle e de medição adequada de custos, mas que também participasse como uma ferramenta para estratégia empresarial e do processo de melhoria contínua de uma empresa, também induziu o surgimento, do sistema de custeio baseado em atividades (PAMPLONA, 1996).

O sistema ABC é baseado no pressuposto de que os custos são direcionados por atividades requisitadas pelo processo produtivo e levados aos produtos. Nesse sistema, os custos indiretos são, num primeiro estágio, associados às atividades e num segundo estágio são alocados aos produtos através de **direcionadores de custos** (MIRANDA, 1999). Estes direcionadores, são as bases utilizadas para alocação dos recursos às atividades e destas para o objeto de custo. Estes direcionadores baseiam-se nas transações desenvolvidas e procuram retratar o que provoca os custos no processo de elaboração dos produtos (HORNGREN, FORTER & DATAR, 2000).

O método ABC é estruturado em duas etapas distintas: na primeira os recursos consumidos são alocados às atividades e na segunda os custos das atividades são alocados aos objetos de custos. O método baseia-se no princípio de que são as atividades desenvolvidas na empresa que causam os custos, ao consumir os recursos, e de que são os objetos de custos que consomem as atividades. Entendendo-se como objeto de custos qualquer coisa para a qual se deseja uma mensuração de custo, por exemplo, produto, serviço, projeto, cliente, atividade, departamento, programa, entre outros. O custeio ABC retrata o fato de que, um negócio é constituído por uma série de processos inter-relacionados, que são constituídos por atividades que convertem insumos em produtos. Portanto, a crença fundamental por trás dessa abordagem é que os custos são causados e suas causas podem ser gerenciadas (OSTRENGA, 1997).

Assim, o ABC é, pois uma ferramenta de custeio voltada à gestão do negócio, tendo em vista que a partir do histórico de custos ou orçamento de determinado período ele proporciona uma visão diferenciada do consumo de recursos das organizações (HERRERA, SCRAMIN & BATALHA, 1998). Segundo Martins (2003, p.286) “o ABC é, na realidade, uma ferramenta de gestão de custos, muito mais do que de custeio de produtos”. Para Martins (2003), o ABC por ser uma ferramenta eminentemente gerencial, pode, também, incorporar os conceitos utilizados na gestão econômica, como o custo de oportunidade, custo de reposição e depreciação diferente dos critérios legais, etc.

No entanto uma das características do sistema de custeio ABC, aqui assumidos como uma deficiência, deve-se a questão da não incorporação pelo mesmo de todos os fatores de produção. O ABC, da mesma forma que os sistemas tradicionais de contabilidade de custos ignora o custo do capital comprometido em um negócio. Tal situação conduz a necessidade de compreensão do conceito de custo econômico, sob o risco de na ausência de sua compreensão e consideração, gerar-se preços subestimados do mix de produtos da empresa e informações inadequadas para a tomada de decisão.

Pode-se, por exemplo, encontrar uma situação em que um produto que apresente uma elevada margem de lucro contábil gere para a sua produção o comprometimento de uma quantidade desproporcional do capital investido (alto custo do capital), levando a um EVA negativo, com destruição de riqueza, enquanto um produto com baixa margem de lucro contábil, que comprometa uma pequena proporção do capital investido (baixo custo do capital) gere um

EVA positivo com criação de riqueza.

Constata-se, portanto que em virtude de o ABC excluir o custo do capital, podem ocorrer situações onde o custo das atividades para a produção de um produto seja subestimada. Desta forma faz-se necessário incluir o custo do capital no cálculo dos custos dos objetos de controle (ex: produto, canal de distribuição, cliente). Tal situação, leva a necessidade das empresas incluírem em seus procedimentos de custeamento a identificação do capital empregado em cada atividade, e portanto o cálculo dos custos associados com este capital.

Há, no entanto que se considerar que o foco do ABC é o controle de custos, contudo a meta das empresas focadas na gestão baseada no valor, não é simplesmente minimizar custos, porém criar riqueza para os seus investidores. Para atingir estes objetivos os gestores dos negócios devem considerar simultaneamente os retornos operacionais e o custo dos capitais nas decisões de alocação de recursos para a obtenção de seus produtos. Uma alternativa ferramental que contemple estes dois aspectos pode ser a integração EVA-ABC.

6. Integração do ABC com o EVA

A integração entre o EVA e o ABC, de acordo com Kaplan & Cooper (1998), parece natural e promissora. O ABC permite corrigir alocações arbitrárias de despesas indiretas da produção à produtos e clientes, gerando informações que podem ser utilizadas visando à melhoria operacional. Por outro lado, EVA possibilita a correção das falhas oriundas da contabilidade financeira, ao calcular os lucros da empresa, sem identificar o custo de capital como uma despesa econômica. Portanto, o EVA permite gerar informações que podem ser úteis para melhoria da eficiência financeira da empresa como um todo.

A combinação de um método de mensuração da “performance” de um negócio baseada no valor, que inclua o custo do capital por meio do EVA, integrado com o sistema de custeio ABC, pode ser utilizado de modo a propiciar uma melhor avaliação de desempenho do mesmo, assim como, uma melhor gestão do custo operacional e do custo de capital. A combinação (integração) entre o ABC e o EVA é possível, já que as duas metodologias podem auxiliar em uma gestão onde a tomada de decisões é focada na criação do valor (ROZTOCKI, 2000). Esta integração possibilita contabilizar todos os custos envolvidos no processo de produção, sejam eles relacionados com produtos, trabalho ou serviço.

Alguns trabalhos têm abordado a integração do ABC com o EVA, dentre os quais, Roztockki (2000) e William & Hubell (1996), que, no entanto apresentam diferenças em sua abordagem metodológica. Estas diferenças consistem na forma de alocação do custo de capital aos objetos de custo quando da integração ABC-EVA, onde no caso Roztockki (2000), os custos de capital são diretamente alocados aos objetos de custos, e na metodologia de William & Hubell (1996), alocam-se inicialmente os custos do capital às atividades por meio dos chamados direcionadores de capital, que são depois transferidos aos objetos de custos.

Segundo William & Hubell (1996) os encargos do capital podem ser rastreados por meio das atividades, da mesma forma que os custos operacionais, através dos direcionadores de capital. Para estes, de forma análoga aos direcionadores de custos, são os direcionadores de capital que causam o aumento ou a redução no investimento de capital. Como exemplos de direcionadores de capital podem ser citados, os termos e condições de compra e vendas, número de estágios e complexidade dos produtos, procedimentos de recepção e checagem de materiais, tendência tecnológica, desenvolvimento de novos produtos, substituição de produtos, dinâmica do mercado e previsão de demanda, etc.

O desenvolvimento da metodologia de integração do ABC com o EVA com base nos trabalhos de Cooper & Slagmulder (1999) e Roztockki & Needy (1999), seguem de forma similar os passos de implementação do ABC, diferenciando-se apenas no passo que utiliza a ACDA (Activity – Capital Dependence Analysis) - análise da dependência de capital de cada

atividade, que consiste em estabelecer uma relação causal entre as atividades e o custo de capital de cada atividade, para todos os ativos presentes no empreendimento.

De acordo com o trabalho de William & Hubell (1996), a integração do ABC com o EVA tem seu objetivo associado ao potencial de utilização do custeio baseado em atividades, na apuração do custo de capital de objetos de custos (clientes, produtos, etc.), e permite: a) Identificar onde o EVA pode ser criado (categorias de produtos, segmento de consumidores, canais de distribuição, unidades de negócios, processos de negócios ou atividades), b) Promover uma conexão do planejamento operacional com o planejamento financeiro, visando estabelecer estratégias de crescimento do EVA, c) Mover as decisões de metas do EVA para os níveis operacionais da organização (Os funcionários criam EVA, são eles os agentes de criação de valor).

Uma análise realizada por meio do sistema integrado ABC-EVA conforme William & Hubell (1996), permite a identificação de direcionadores de valor, através dos quais, esta ferramenta pode ser utilizada como um sistema de gestão inserido nos princípios da gestão baseada no valor, de forma que seus resultados promovam a busca de estratégias de criação de valor.

Quanto uma base conceitual que suporte a integração do ABC com o EVA, partindo de uma análise dos trabalhos de Roztocki (2000) e William & Hubell (1996), constatam-se aspectos dos dois sistemas que permitem apresentar a seguinte base para a integração:

- A integração do ABC com o EVA é concebível visto que as duas metodologias podem ser aplicadas de forma integrada, com foco na gestão baseada no valor, onde a tomada de decisões busca a criação de valor.
- O EVA e o ABC podem ser empregados de forma integrada, de forma a propiciar uma melhor avaliação de desempenho da empresa, assim como, uma melhor administração do custo operacional e do custo de capital.

Assim, várias justificativas para integrar o EVA com o ABC podem ser inferidas com base literatura. Entre elas, destacam-se: a) o EVA em conjunto com o ABC pode atender a necessidade de identificar de forma mais exata o custo do capital associado aos objetos de custos (atividades, clientes, produtos), de modo a propiciar a tomada de decisões que adicionem mais valor, b) o custo das atividades nesta integração considera o consumo de recursos, mais o custo do capital comprometido nas mesmas (adicionar o custo do capital às atividades, clientes e produtos também ajuda a administração a entender o custo de capital associado com o processo de fabricação), c) a utilização do EVA como forma de avaliação do desempenho da empresa e de suas unidades de negócios, segundo a Stern Stewart passa pela identificação do custo de oportunidade de todas as decisões a serem tomadas dentro da empresa, gerando portanto a necessidade uma correta distribuição do custo de capital aos objetos de custos.

Dentre outros benefícios advindos da integração do ABC com o EVA apontados por William & Hubell (1996) tem-se que: as atividades passam a refletir de forma mais completa todos os custos incluindo os encargos do capital; o custo dos produtos reflete todos os custos incluindo os encargos do capital; os gestores passam a entender melhor como criar EVA, e ajuda a estabelecer determinadas prioridades e calcular os benefícios do EVA (ex: definição de investimento em novas tecnologias e iniciativas de melhoria contínua.).

Além desses benefícios, a integração ABC-EVA, considera quando da avaliação de um objeto de custo, o risco financeiro através da determinação do custo médio ponderado de capital (WACC), visto que o valor do EVA é dependente da estrutura financeira da empresa, que tem influencia no risco envolvido no negócio, que por sua vez são correlacionados com o WACC. Verifica-se, portanto que a incorporação do custo dos capitais ao ABC, amplia o potencial deste como um sistema de informação para avaliação das conseqüências econômicas nas

decisões de alocação de recursos na empresa, melhorando a compreensão destas para o planejamento da produção e controle das decisões que possam ser empregadas para maximizar o lucro econômico da empresa por criação de riqueza.

7. Considerações finais

O EVA vem sendo utilizado como uma nova ferramenta gerencial em apoio às modernas formas de gestão das empresas, notadamente na busca de geração de riqueza para os investidores. Entretanto alguns cuidados no tocante ao seu emprego devem ser considerados, notadamente com relação a ações gerenciais que tentem mostrar um crescimento rápido e “camuflado” do EVA. Estas ações podem comprometer o crescimento futuro da empresa e a conseqüente perda de riqueza para os investidores, a exemplo dos processos associados ao *downsizing*.

O risco do uso inadequado do EVA pode levar ao negligenciamento de não investir-se em projetos de grande potencial para o futuro crescimento da empresa, a exemplo do desenvolvimento de novos produtos, que poderiam gerar o crescimento futuro do EVA. Este uso inadequado pode estar atrelado à busca de resultados imediatos de valores de EVA positivo, caracterizando subinvestimentos. Esta postura pode estar associada com uma visão do EVA como uma métrica orientada para o curto prazo.

Ações de *downsizing* servem como um bom exemplo de onde o EVA pode levar a resultados que podem comprometer o sucesso futuro da empresa. Há que considerar-se que ações gerenciais que promovem o *downsizing* devem ser analisadas com cuidado, pois geralmente este promove uma redução no tamanho da organização, um ganho de flexibilidade e um conseqüente crescimento do EVA. Deve-se considerar, porém a possibilidade de perda de memória do negócio pela perda de muitos empregados qualificados. Entretanto vale salientar que o grau de risco desta perda de memória será, com certeza, função do padrão de tecnologia empregado pela empresa.

Outro aspecto a ser considerado é o uso do crescimento da receita como indicativo do aumento do EVA, o que pode ser derivado de processos de melhoria da eficiência operacional, meio pelo qual abre-se um espaço para uma possível contribuição na integração EVA-ABC. No entanto quando da implantação do sistema integrado EVA-ABC, é aconselhável avaliar-se os aspectos culturais e organizacionais e o grau de complexidade dos processos da empresa. Deve-se considerar que em muitos casos a simples implantação do custeio ABC requer um modelo complexo, o que leva a um grande consumo de tempo e recursos para sua construção. Tais dificuldades para a integração podem ser minimizadas caso a organização já tenha culturalmente implantado em seu sistema de gestão o custeio ABC e já faça uso do EVA como métrica de gestão financeira.

No entanto, quando da definição da implantação do EVA e de sua integração EVA-ABC em uma organização, deve-se considerar que esta é apenas o primeiro passo para o desenvolvimento de uma nova estratégia organizacional: a gerência baseada no valor (GBV). A GBV poderá viabilizar o estabelecimento de um enfoque que permita à empresa concentrar-se nos seus elementos críticos para a criação do valor.

7. Conclusões

O EVA utiliza-se dos conceitos de criação de valor, por isso o resultado apurado através de sua metodologia é ganho real, pois está expurgado de todos os custos de capitais (próprios e de terceiros). A integração do ABC com o EVA pode viabilizar uma ferramenta que permitirá avaliar tanto os custos operacionais quanto o custo do capital, possibilitando através da melhoria da estrutura de custos a criação de valor. Esta integração auxilia no entendimento de

que o capital investido em uma empresa tem que ser usado de forma efetiva, quando considerado que o custo do capital também está associado ao processo de produção.

8 – Referências bibliográficas

- ASSAF NETO, A. (1999) - A Contabilidade e a Gestão baseada no valor. Série Contabilidade, São Paulo, 16p.[online]. Disponível: <http://www.cpq.fearp.usp.br/pesq/Textos/wpc1.pdf> [Acesso em 02 julho. 2002].
- BASTOS, N.T. (1999) - Avaliação de desempenho de bancos brasileiros baseada em criação de valor econômico. *Revista de Administração*. São Paulo, v.34, n.3, p.68-73.
- COOPER, R.; SLAGMULDER, R.(1999) - Integrating Activity - Based Costing and Economic Value Added. *Management Accounting*. jan. , p.16-17.
- COPELAND, T. E., KOLLER, T & MURRIN, J. (2002) - *Avaliação de Empresas "Valuation": Calculando e Gerenciando o Valor das Empresas*. Ed. Makron Books. 3ª Edição. São Paulo - SP.
- EHRBAR AL. (1999) - *EVA: valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza*. Ed. Qualitymark. Rio de Janeiro - RJ.
- HERRERA, V. E.; SCRAMIM, F.C.L.; BATALHA, M.O. O (1998) - Activity Based Costing (ABC) como ferramenta gerencial : aplicação em uma mini-usina de leite . In: XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Niterói - Rio de Janeiro , 8p. Disponível : <http://www.gepai.dep.ufscar.br/> [Acesso em 01 julho de 2002].
- HORNGREN, C.T, FOSTER, DATAR, S.M. (2000) - *Contabilidade de Custos*. Ed. LTC. 9ª Ed. Rio de Janeiro.
- KAPLAN, R. S ; COOPER, R .(1998) - *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. ed. Futura, São Paulo - SP .
- MACORIM, A. (2001) - Aplicabilidade do EVA/MVA como instrumento de avaliação de desempenho econômico em empresas brasileiras. Universidade Federal de Santa Catarina, 115p. (Dissertação de Mestrado - UFSC.).
- MALVESSI, O. (2000) - Criação ou destruição de valor ao acionista. *Revista conjuntura Econômica*. 7p. [online]. Disponível : <http://www.oscarmalvessi.com.br.> [Acesso em 02 julho . 2002].
- MARTINS, E. (2003) - *Contabilidade de custos*. Editora Atlas. 5. ed. São Paulo – SP.
- MIRANDA, L.C. (1999) - Can agribusiness companies benefit from activity based costing. In: VI Congresso Brasileiro de custos. São Paulo - SP.
- NAKAMURA, W. T.(2000) - Integrando o conceito de valor econômico agregado em um modelo de contabilidade gerencial. In: VII Simpósio de Engenharia de Produção, Unesp – Jaboticabal, São Paulo, nov, 10p [online]. Disponível : <http://www.feb.unesp.br/dep/simep> [Acesso em 02 julho . 2002].
- NEVES, M. S. & NEVES, C. (1999) - Interação entre estratégia e finanças : Uma abordagem exploratória. In: VII Simpósio de Engenharia de Produção, Unesp – Jaboticabal, São Paulo, 8p.[online].Disponível: <http://www.feb.unesp.br/dep/simep> [Acesso em 02 julho . 2002].
- OSTRENGA, M.R. (1997) - *Guia Ernst & Young para gestão total dos custos*. ed. Record. Rio de Janeiro - RJ.
- PAMPLONA, E. O. (1996) - A obtenção de direcionadores de custos adequados : O ponto crucial do custeio baseado em atividades. *Revista Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico*. v. 20 , n. 1-2 , p.7-14 , jul.
- PANCHER, M. P. (2002) - Implementação do Eva ® no Setor de Construção Pesada . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), 18p.[online].Disponível: http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_MarceloSP.pdf [Acesso em 02 julho . 2002].
- PEREZ, A. J.C(2000) – *EVA - "Economic Value Added - Resumo e Aplicação da Metodologia"*. Fundação Getúlio Vargas - FGV/Escola de Administração de São Paulo. 116p. (Dissertação de Mestrado - FGV).
- ROCHA, S.J. (2000) - Utilizando o indicador EVA – Economic Value Added na gestão econômica de pequenas e médias empresas. In: VII Simpósio de Engenharia de Produção, Unesp – Jaboticabal, São Paulo, 10p. nov. , 2000. [online].Disponível : <http://www.feb.unesp.br/dep/simep> [Acesso em 02 julho . 2002].
- ROZTOCKI, N. & NEEDY , K . L (1999) - Integrating activity – based costing and economic value added in manufacturing. *Engineering Management Journal*, v. 11, n. 2, jun , p.17- 22.
- ROZTOKI, N.(2000) - *The Integrated Activity-Based Costing and Economic Value Added Information System*. Inter. Management Conference.[online].Disponível <http://www2.newpaltz.edu/~roztockn/florida00.htm.>
- SCRAMIM, F.C.L.;BATALHA, M.O (1998) - Sistemas de custeio para firmas Agroalimentares : o caso dos Laticínios e Empresas Processadoras de soja no Brasil. *Revista Gestão & Produção*. v . 5, n.2, ago.
- SCRAMIM , F.C.L.;BATALHA, M.O.(1999) - O Custeio baseado em atividades em laticínios de médio porte: desenvolvimento do modelo e apresentação de resultados . In: XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 17p.[online].Disponível <http://www.gepai.dep.ufscar.br/> [Acesso em 01 julho de 2002].
- SHAKED, I.; MICHEL, A.. & LEROY, P. (1997) - *"Creating value through EVA – myth or reality?" Strategy & Business*. New York: Booz Allen & Hamilton. Fourth Quarter.

SHINORARA, D.,Y.(2002) - Análise do EVA[®] como instrumento de gestão , In: VI SEMEAD- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo ,dez, 12p. [online]: Disponível :<http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/finan> [Acesso em 02 julho . 2002].

STERN, J & SHIELY. J (2001) - *The EVA Challenge Implementing Value Added Change in an organization*. Ed. John Wiley and Sons, New York.

STEWART, S. (1999) - EVA. In: EHRBAR Al. (1999) - *EVA: valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza*. Rio de Janeiro - RJ,; Ed. Qualitymark.

VASCONCELOS, M. & BARBOSA,T. (1999) – Uma experiência prática da aplicação do modelo conceitual de sistema de informação para gestão econômica numa entidade de serviços públicos no Brasil. *Revista de Contabilidade*. n. 7 mar., p.1059-1069.

WERNKE, R ; LEMBECK, M. (2000) - Valor econômico adicionado. *Revista Brasileira de Contabilidade*, n.121, jan./fev., p.85 – 95.

WILLIAN, W & HUBBELL,J .R (1996) - Combining Economic Value Added and Activity-Based Management.. *Cost Management*. Spring , p.16 - 29.

YOUNG, S.D. & O' BYRNE, S.F(2003) - *EVA e a gestão baseada no valor*. Ed. Bookman, Porto Alegre –RS.