

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**ANÁLISE DOS IMPACTOS NO PROCESSO DECISÓRIO COM
A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO ECONOMIC
VALUE ADDED - EVA[®]:
UM ESTUDO DE CASO DA MARISOL S.A.**

Patrícia Vieira Wagner

**Florianópolis
Dezembro de 2001**

**IMPACTOS NO PROCESSO DECISÓRIO COM A IMPLEMENTAÇÃO
DO SISTEMA DE GESTÃO ECONOMIC VALUE ADDED - EVA®:
UM ESTUDO DE CASO DA MARISOL S.A.**

Patrícia Vieira Wagner

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial à obtenção do
título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.

Florianópolis
Dezembro de 2001

**IMPACTOS NO PROCESSO DECISÓRIO COM A IMPLEMENTAÇÃO
DO SISTEMA DE GESTÃO ECONOMIC VALUE ADDED - EVA®:
UM ESTUDO DE CASO DA MARISOL S.A.**

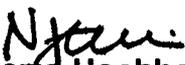
PATRÍCIA VIEIRA WAGNER

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do CPGA/UFSC

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:


Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.
Presidente


Prof. Norberto Hochheim, Dr.
Membro


Prof. Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr.
Membro

Mas a tolerância de meus pais e suas respostas as minhas freqüentes perguntas plantaram dentro de mim idéias que cresceram comigo: aprendi que é bom questionar mesmo os conceitos considerados sagrados pelos outros, a pensar por mim mesma. Aprendi que não há respostas fáceis, que sempre podemos escolher e que somos responsáveis por nossas escolhas.

(Orah Moutnain Freamer in O Convite)

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me permitido sonhar e
A todos que me ajudaram a realizar este sonho
Elas...

As pessoas com as quais convivi;
com as quais pude compreender meus "limites",
com as quais compartilhei alguns sonhos
e com as quais pude mexer em meus "pedaços".

Aos meus pais que sempre estiveram presentes e compartilharam comigo os momentos mais difíceis.

À minha irmã Flávia, que é minha melhor amiga e companheira; ao meu irmão Fabrício que com seu sorriso e paciência nunca me deixou triste; à minha sobrinha Karina que me conforta com seu amor; ao Ricardo pelos sorrisos e a Mariléia pela obstinação.

À minha orientadora Ilse, pela paciência, compreensão, dedicação, persistência, a qual compartilhou comigo seus conhecimentos. Deixo-lhe minha gratidão.

À minha superamiga Verônica um agradecimento especial, pelo companheirismo, pelas dicas, pela paciência, pela perseverança e principalmente por me apoiar nos momentos mais difíceis desta jornada.

Aos professores do curso, principalmente professor Benjamin, e aos funcionários do CPGA, meu muito obrigado.

Ao senhor João José Bizatto, *controller* da empresa Marisol, pela dedicação e prestabilidade fornecidas.

À Maria Júlia Scott pelas dicas de concordância e pela disponibilidade.

E a todos os meus amigos Gilberto, meu companheiro de tantos anos, Viviane, Alexandre, Claudia, Aluísia, Márcia, Arthur, Geovane, Liana e a todos os meus alunos que souberam me compreender.

É para todas estas pessoas que dedico este trabalho e agradeço.

SUMÁRIO

| | |
|---|-------------|
| LISTA DE ILUSTRAÇÕES | VIII |
| RESUMO..... | IX |
| ABSTRACT..... | X |
| 1. INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1. TEMA E PROBLEMA | 1 |
| 1.2. OBJETIVOS..... | 3 |
| 1.3. JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO | 4 |
| 1.4. ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO..... | 5 |
| 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA..... | 7 |
| 2.1. TOMADA DE DECISÃO | 7 |
| 2.1.1. AMBIENTE DA TOMADA DE DECISÕES | 7 |
| 2.1.2. SIGNIFICADO DE TOMADA DE DECISÃO | 9 |
| 2.1.3. TEORIA PRESCRITIVA OU DESCRITIVA DA DECISÃO | 13 |
| 2.1.4. QUANDO E COMO TOMAR DECISÕES | 14 |
| 2.1.5. A RACIONALIDADE, A RAZÃO E O CONHECIMENTO DO TOMADOR DE DECISÃO..... | 18 |
| 2.2. PROCESSO DECISÓRIO | 22 |
| 2.2.1. PLANEJAMENTO | 28 |
| 2.2.1.1. Planejamento estratégico | 31 |
| 2.2.1.2. Planejamento operacional | 32 |
| 2.2.2. EXECUÇÃO..... | 33 |
| 2.2.3. CONTROLE..... | 35 |
| 2.3. DECISÃO CONTÁBIL – FINANCEIRA..... | 36 |
| 2.3.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS..... | 37 |
| 2.3.2. DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS | 38 |
| 2.3.2.1. Balanço Patrimonial..... | 38 |
| 2.3.2.2. Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados..... | 39 |
| 2.3.2.3. Demonstração do Resultado do Exercício | 42 |
| 2.3.2.4. Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos..... | 43 |
| 2.3.2.5. Notas explicativas..... | 45 |
| 2.4. ECONOMIC VALUE ADDED - EVA® | 47 |
| 2.4.1. CONCEITO..... | 47 |
| 2.4.2. CÁLCULO..... | 50 |
| 2.4.3. AJUSTES CONTÁBEIS..... | 52 |
| 2.4.4. ABRANGÊNCIA | 53 |
| 2.4.5. VANTAGENS..... | 54 |
| 2.4.6. SISTEMA DE BÔNUS EVA® | 55 |
| 2.4.7. DIFICULDADES | 58 |
| 2.4.8. VALOR DE MERCADO AGREGADO - MVA..... | 59 |

| | |
|--|------------|
| 3. METODOLOGIA | 62 |
| 3.1. PERGUNTAS DE PESQUISA | 62 |
| 3.2. DELINEAMENTO DA PESQUISA | 63 |
| 3.3. OBJETO DE ESTUDO E ELEMENTOS DE OBSERVAÇÃO | 64 |
| 3.4. FONTES E COLETA DE DADOS | 65 |
| 3.5. ANÁLISE DOS DADOS..... | 66 |
| 3.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA..... | 67 |
| | |
| 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO | 68 |
| 4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA..... | 68 |
| 4.1.1. HISTÓRICO DA EMPRESA..... | 68 |
| 4.1.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E SOCIETÁRIA..... | 71 |
| 4.1.3. MERCADO..... | 73 |
| 4.1.4. RECURSOS HUMANOS..... | 73 |
| 4.1.5. PRÊMIOS E CERTIFICAÇÕES..... | 75 |
| 4.2. FERRAMENTAS E PROCEDIMENTOS UTILIZADOS NO PROCESSO DECISÓRIO ANTES DO EVA[®] | 76 |
| 4.2.1. FERRAMENTAS E PROCEDIMENTOS ANTERIORES AO EVA [®] | 77 |
| 4.2.2. MOTIVOS DA ESCOLHA DESTAS FERRAMENTAS E PROCEDIMENTOS | 78 |
| 4.3. A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO EVA[®] NA MARISOL | 78 |
| 4.3.1. ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO EVA [®] | 79 |
| 4.3.2. O CÁLCULO DO EVA NA MARISOL | 84 |
| 4.4. FERRAMENTAS E PROCEDIMENTO UTILIZADOS NO PROCESSO DECISÓRIO APÓS O EVA[®] | 89 |
| 4.4.1. FERRAMENTAS E PROCEDIMENTOS POSTERIORES AO EVA [®] | 89 |
| 4.4.2. MOTIVOS QUE LEVARAM A ESCOLHA DESTAS FERRAMENTAS E PROCEDIMENTOS | 92 |
| 4.5. CONSEQUÊNCIAS FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS DESTAS ALTERAÇÕES NO PROCESSO DECISÓRIO DA MARISOL | 93 |
| 4.6. CONSEQUÊNCIA ENTRE OS RESULTADOS OBTIDOS COM ESTAS ALTERAÇÕES NA MARISOL E OS PRECONIZADOS NA TEORIA SOBRE O EVA | 95 |
| | |
| 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... | 97 |
| 5.1. CONCLUSÕES | 97 |
| 5.2. RECOMENDAÇÕES | 101 |
| | |
| REFERÊNCIAS..... | 102 |
| | |
| ANEXOS | 107 |
| | |
| ROTEIRO DE ENTREVISTAS..... | 108 |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Técnicas para Decisões Programadas e Não-Programadas..... | 17 |
| Quadro 2 - Métodos Matemáticos Aplicáveis à Tomada de Decisões | 26 |
| Quadro 3 - Disposição dos Grupos de Contas no Balanço Patrimonial | 39 |
| Quadro 4 - Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados | 40 |
| Quadro 5 - Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido | 41 |
| Quadro 6 - Demonstração do Resultado do Exercício | 43 |
| Quadro 7 - Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos | 45 |
| Quadro 8 - Logomarcas da Marisol S.A. | 70 |
| Quadro 9 - Investimentos da Marisol com a Manutenção de Programas..... | 75 |
| Quadro 10 - Prêmios pertencentes a Marisol S.A. | 76 |
| Quadro 11 - Conceito de Capital de Terceiros | 82 |
| Quadro 12 - Conceito de Capital Investido..... | 82 |
| Quadro 13 - Conceito de Estrutura de Capital..... | 83 |
| Quadro 14 - Demonstrativo do custo de capital próprio | 85 |
| Quadro 15 - Projeção do Cálculo do EVA® | 88 |
| Quadro 16 - Distribuição dos Benefícios | 91 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Estrutura Organizacional da Marisol S.A..... | 71 |
| Figura 2 - Estrutura Societária da Marisol S.A..... | 72 |
| Figura 3 - Projeção do CMPC da Marisol S.A. para 2000..... | 86 |

RESUMO

A busca pela competitividade talvez seria a palavra mais indicada para justificar as mudanças que vem ocorrendo no mundo atual. As empresas estão cada vez mais adotando ferramentas que lhes proporcionem a continuidade no mercado, um diferencial competitivo e, principalmente, maior retorno. Com estas necessidades surge outro fator, como mensurar e avaliar se realmente a empresa está sendo competitiva e agregando valor e não somente, sobrevivendo no mercado. Uma das ferramentas que supre esta necessidade, a de mensurar este retorno de capital, é o Sistema de Gestão EVA[®], o qual considera o custo de capital como fator determinante para a aplicação de recursos. Esta ferramenta verifica se houve ou não criação de riqueza. Porém, como em todas as mudanças, é importante que estas sejam avaliadas, principalmente se os impactos desta implantação, estão condizentes com seus propósitos. Muitas vezes são feitas alterações que não geram resultados positivos ou ainda, geram resultados totalmente diferentes dos propostos, causando desgastes desnecessários à instituição. Assim, o objetivo geral do estudo consistiu em verificar os impactos ocorridos no processo decisório com a implementação do Sistema de Gestão Economic Value Added - EVA[®]. Para a operacionalização deste objetivo a metodologia da pesquisa consistiu num estudo de caso. Verificou-se no presente estudo que o Sistema de Gestão EVA[®] provoca impactos totalmente aceitáveis para um novo sistema. Este sistema alterou de forma significativa o processo decisório, implicando uma nova ferramenta para a tomada de decisão, pois o cálculo do EVA[®] serve de base à remuneração variável e o bônus serve como fator motivacional aos gestores. Ressalta-se ainda que o cálculo do EVA[®] está disponível a todos tomadores de decisão, o que facilita a análise dos investimentos em relação a sua viabilidade e relevância.

ABSTRACT

Perhaps competitiveness fetching would be the word more indicated to justify occurring changes in the current world. Companies are more and more adopting tools that provide their continuity in the market, a competitive differential and, mainly, larger return. With these needs arises other factor, how to measure and to evaluate if really the company is being competitive and aggregating value and not only, surviving in the market. One of the tools that supplies this need, of measuring this capital return, is the Management System EVA[®], which considers the capital cost as determinate factor for resources application. This tool verifies if it had or not wealth creation. However, as in all changes, it is important that these are evaluated, mainly if the impacts of this implantation, concerns with their purposes. Many times changes are made that still do not generate resulted positive or, they generate results totally different from proposed, causing unnecessary wastes to the institution. Thus, the general objective of the study consisted of verifying the impacts occurred in the decision making process with the Management System Economic Value Added - EVA[®] implementation. For operating this objective, the methodology of the research consisted in a case study. It was verified at the present study that the Management System Eva[®] provokes totally acceptable impacts by a new system. This system changed significantly the decision making process, implying a new tool for this process, because EVA[®]'s calculation serves as a base to the variable remuneration and bonus serves as a motive factor to managers. It's emphasized that EVA[®]'s calculation is available to all managers that participates of decision making process, which facilitates investments analysis regarding its viability and relevance.

1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta o tema e problema da pesquisa, bem como seus objetivos, importância teórico-empírica, além da estruturação da pesquisa.

1.1. TEMA E PROBLEMA

Nas últimas décadas presenciou-se várias mudanças na economia global. Mudanças estas, muitas vezes, provocadas pelo alto grau de concorrência criado entre os países e blocos econômicos.

Oriunda destas mudanças tem-se uma busca constante, por parte das empresas, em manterem sua posição competitiva, principalmente em relação à economia de escala decorrente do desenvolvimento tecnológico. Tal também ocasiona uma crescente internacionalização das empresas, através de *joint ventures*, alianças estratégicas, fusões e aquisições.

Como consequência dessa internacionalização ocorre o fortalecimento e criação de acordos econômicos, como, por exemplo, a União Européia, o NAFTA, os Novos Países Industrializados da Ásia (NPI) e o Mercosul, do qual o Brasil faz parte.

Em decorrência da quebra de barreiras e desregulamentação dos mercados, bem como o desenvolvimento dos blocos econômicos, as empresas brasileiras e de outros países sofreram alterações tecnológicas, administrativas, produtivas, culturais, financeiras e estruturais para conseguirem sobreviver neste novo contexto globalizado. Isso pode ser comprovado no texto do Almanaque Abril Mundo (2000, p.55):

O mercado financeiro é o setor que mais tem sentido os efeitos da globalização. Com os países cada vez mais abertos ao fluxo de capitais externos, o setor experimenta uma integração sem precedentes. O enorme avanço nas telecomunicações e na informática facilita o intercâmbio. Essa combinação de fatores cria a possibilidade inédita de captação rápida de gigantescos recursos.

Diante desse cenário de mudanças e unificação de mercados surge a preocupação em relação aos processos de tomada de decisão nas empresas. Os gestores utilizam-se de informações a cerca da empresa e seu meio ambiente para escolher as decisões que possam maximizar o retorno e proporcionar à empresa maior estabilidade e sucesso.

Para tomar essas decisões buscam também ferramentas que gerem informações cada vez mais rápidas e seguras. Algumas destas informações, segundo Drucker¹, são encontradas na contabilidade para produzir controle, com o seu custeio baseado em atividades; nas cadeias de valores inteiras, que proporcionam custear o processo econômico inteiro; nas informações para a criação de riqueza, entre elas, as informações de base (fluxo de caixa, liquidez, estoques, bônus, contas a receber), as informações sobre produtividade (Valor Econômico Agregado), as informações sobre competência (liderança) e as informações sobre alocação de recursos (capital e de pessoal); e, por último, as empresas precisam de informações sobre mercados, clientes, tecnologia, finanças, as quais auxiliam na maximização dos resultados.

Assim, o presente trabalho tem como tema central o estudo de uma das ferramentas que auxilia na geração de informações sobre produtividade, a qual pode auxiliar na avaliação das empresas aumentando o desempenho financeiro das mesmas. Esta ferramenta, denominada Valor Econômico Agregado (*Economic Value Added*), doravante tratado somente como EVA[®], deve servir como peça central do sistema de gestão, integrada com todo o processo decisório, segundo Ehrbar².

A implementação de um novo sistema de gestão ocasiona várias mudanças dentro da empresa, as quais podem se refletir na produção, nas vendas, no processo decisório da cadeia de valor completa. E estas mudanças trazem resultados que muitas vezes não são os esperados ou superam as expectativas. Porém, deve-se levar em consideração que cada dia mais surgem novas técnicas, novas ferramentas, novos sistemas, que muitas vezes não passam de modismos e acabam trazendo resultados não muito diferentes dos

¹ DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999. p.92-110.

² EHRBAR, Al. **EVA Valor Econômico Agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p. XIX.

que já se possuía. Com a implementação desses sistemas há gastos, cortes, mudanças, aprendizagem e, principalmente, desgastes físicos e mentais que muitas vezes não compensam os resultados. A causa dessa busca frenética por soluções, conforme Micklethwait e Wooldridge³, é que quanto mais as empresas estão em pânico, mais pulam de técnica em busca da salvação.

Nesse sentido, propõe-se identificar neste estudo, as mudanças ocorridas no processo decisório, suas necessidades, seus resultados, suas exigências, ou seja, os impactos com a implementação do EVA[®]. Assim, o problema que norteia o presente estudo é:

Quais os impactos ocorridos no processo decisório com a implementação do Sistema de Gestão Economic Value Added - EVA[®] na empresa Marisol?

1.2. OBJETIVOS

Constitui-se objetivo geral desta pesquisa verificar os impactos ocorridos no processo decisório com a implementação do Sistema de Gestão *Economic Value Added* - EVA[®] na empresa Marisol.

Para que se atinja o objetivo geral é necessário estabelecer alguns objetivos específicos, que são:

- identificar as ferramentas e procedimentos utilizados no processo decisório da Marisol antes da implementação do Sistema de Gestão EVA[®];
- verificar quais foram os motivos que levaram à escolha de tais ferramentas e procedimentos antes da implementação do Sistema de Gestão EVA[®];
- descrever as etapas da implementação do Sistema de Gestão EVA[®] na Marisol;

³ MICKLETHWAIT, John e WOOLDRIDGE, Adrian. **Os bruxos da administração**: como entender o babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.38.

- identificar as ferramentas e procedimentos utilizados no processo decisório da Marisol após a implementação do Sistema de Gestão EVA[®];
- verificar quais foram os motivos que levaram à escolha de tais ferramentas e procedimentos após a implementação do Sistema de Gestão EVA[®];
- verificar quais as conseqüências favoráveis e desfavoráveis dessas alterações, no processo decisório da empresa; e
- verificar se os resultados obtidos com essas alterações estão de acordo com os objetivos do Sistema de Gestão EVA[®].

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO

A importância do presente estudo está na verificação de como o Sistema de Gestão EVA[®] influencia no processo de tomada de decisão, quais os subsídios e mudanças necessárias à sua aplicação e, principalmente, quais os resultados obtidos com o mesmo. Segundo Castro⁴, “um tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema pode também ser importante se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada”. Acredita-se que o entendimento dessas mudanças é crucial para o desenvolvimento e assegurar a continuidade da empresa. Além disso, o estudo qualitativo do EVA[®] e da tomada de decisão pode vir a contribuir para o seu entendimento e aplicação.

Há vários estudos sobre o EVA[®] porém, a maioria deles visa analisar a parte quantitativa, identificando os resultados práticos alcançados com o novo sistema de gestão, fazendo com isso, uma análise mais financeira. O que este estudo propõe é que sejam analisados os subsídios que levam a esses resultados, ou seja, identificar o que foi necessário acontecer em relação ao processo decisório para que os tais resultados fossem possíveis. Desse modo

⁴ CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. p.56.

proporciona uma análise diferenciada, gerando a originalidade comentada por Castro⁵: “Um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial para nos surpreender”.

O porquê da realização deste estudo está em identificar se os procedimentos aplicados são ou não necessários para o resultado, pois às vezes, as empresas adotam alguns sistemas ou ferramentas sem comprovar sua eficácia e acabam tendo gastos, conflitos e procedimentos que não são necessários para alcançar o resultado desejado. É preciso que os tomadores de decisão analisem isso e percebam a viabilidade e necessidade de algumas mudanças.

O tomador de decisão deve ter a perspicácia de saber quando, como e o quê é necessário para que a sua empresa otimize seus resultados e, principalmente saber respeitar as características de sua empresa, bem como o meio em que ela está inserida.

Este estudo será aplicado em uma única empresa, que utiliza o sistema de gestão EVA[®], uma vez que a inclusão de mais empresas seria inviável devido ao pouco tempo que se dispõe. Essa empresa está situada em Santa Catarina e encontra-se disponível, dentro de suas limitações, para fornecer as informações necessárias. O estudo teórico feito anteriormente à pesquisa empírica tem o intuito de proporcionar ao pesquisador base teórica para desenvolver sua investigação dentro da empresa selecionada. Com isso tem-se sanado as preocupações de Castro⁶ em relação à viabilidade do estudo no que concerne ao prazo, conhecimento na área, recursos financeiros e disponibilidade de informações.

1.4. ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Com o intento de ter os objetivos alcançados, o presente trabalho está estruturado em cinco capítulos comentados a seguir.

⁵ CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. p.57.

⁶ CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. p.57.

No primeiro capítulo está exposta a introdução. Inicia-se contextualizando o tema e problema da pesquisa. Na seqüência apresenta-se os objetivos e justificativas teóricas e práticas considerando a relevância, originalidade e viabilidade do presente estudo. Por último evidencia-se a estruturação do trabalho.

O segundo capítulo visa dar sustentação teórica e viabilidade ao estudo. Este encontra-se subdividido em: tomada de decisão, processo decisório, decisão contábil-financeira e valor econômico agregado – EVA[®].

No terceiro capítulo é descrita a metodologia, com ênfase no seu escopo, campo de aplicação, coleta e análise dos dados e suas limitações, para que, com isto, fique explícito onde a pesquisa foi feita, com quem e de que forma.

No quarto capítulo, são expostos e analisados os dados da empresa em estudo. Este está subdividido em seis partes: apresentação da empresa, ferramentas e procedimentos utilizados no processo decisório antes do EVA[®], a implementação do Sistema de Gestão EVA[®] na Marisol, ferramentas e procedimentos utilizados no processo decisório após o EVA[®], conseqüências favoráveis e desfavoráveis destas alterações no processo decisório da Marisol e congruência entre os resultados obtidos com estas alterações na Marisol e os preconizados na teoria sobre o EVA[®].

E, por último, o quinto capítulo apresenta as conclusões da pesquisa, e recomendações que poderão servir para estudos futuros.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo tem como objetivo expor os conhecimentos teóricos necessários para o desenvolvimento da pesquisa. Desse modo, são apresentados fundamentos teóricos sobre tomada de decisão, processo decisório, decisão contábil-financeira e EVA[®].

2.1. TOMADA DE DECISÃO

Para compreender o que vem a ser tomada de decisão, é necessário que sejam apresentados alguns conceitos em relação a este assunto. A presente seção vai expor teorias sobre o ambiente da tomada de decisão, os significados, os tipos de teorias existentes, como e quando tomar decisões e alguns aspectos que envolvem o tomador de decisão.

2.1.1. Ambiente da tomada de decisões

No Brasil, como nos demais países, busca-se incessantemente por uma "fórmula mágica" que resolva todos os problemas inerentes à administração de empresas. Nessa busca ininterrupta surgem muitas alternativas que parecem ser a solução. Porém, na tentativa de resolver os problemas, várias empresas acabam aceitando como solução o que não passa de modismo e de oportunismo.

Assim, essas empresas, em vez de estarem focadas no que realmente lhes interessa, que, segundo Micklethwait e Wooldridge⁷, são os clientes e os produtos – e ainda acrescentaria seus colaboradores (funcionários) –, estão centradas em aprender essas novas técnicas sem saber ao certo sua eficácia e aplicabilidade.

⁷ MICKLETHWAIT, John e WOOLDRIDGE, Adrian. **Os bruxos da administração: como entender o babel dos gurus empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Essas técnicas, além de outros fatores, fizeram com que o seu consumo nas empresas se tornasse um negócio muito interessante, pois, além das chamadas inovações, têm-se os Master Business Administrations (MBAs), as faculdades, as palestras, os seminários, os livros, as consultorias, enfim tudo que promete dar uma solução aos problemas e um maior grau de competitividade.

Essas práticas são importantes, mas, é necessário que sejam implementadas com responsabilidade nas empresas não apenas como uma forma de ganhar dinheiro ou de se autopromover no mundo do conhecimento.

Muitas delas surgiram e modificaram a maneira pela qual a empresa se manifestava. Entre elas a reengenharia, a qualidade total, o *just in time*. Todavia é necessário que se tenha cautela antes de aplicar qualquer uma delas, pois cada empresa é única e individual.

É necessário que as empresas busquem soluções para os seus problemas. Porém, algumas vezes, a solução pode estar dentro da própria empresa e, principalmente, nos seus clientes que constituem uma rica fonte de informações, as quais podem auxiliar na tomada de decisões.

A empresa deve estar voltada para o cliente, respeitando seus costumes, preferências, culturas e, principalmente, suas opiniões, que podem servir como uma "consultoria" em relação à satisfação e exigência do mercado.

Outra fonte determinante na tomada de decisão, é a opinião daqueles que participam do processo produtivo, pois conhecem os problemas e as dificuldades, podendo auxiliar na busca de uma solução para os obstáculos existentes.

Essa fonte determinante está sendo atualmente reconhecida e explorada e prova disto tem-se na citação de Micklethwait e Wooldridge⁸, "hoje, até o operário da linha de produção no mundo ocidental sabe que o ativo mais valioso é seu cérebro, não suas mãos". Está-se na era do capital intelectual onde as máquinas são facilmente substituídas, bem como a matéria-prima e os outros bens tangíveis necessários à produção, mas o que não virou *commodities* foi o cérebro humano, que está sendo considerado um dos mais importantes diferenciais do mercado.

⁸ MICKLETHWAIT, John e WOOLDRIDGE, Adrian. **Os bruxos da administração: como entender o babel dos gurus empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. XXIV.

Para que as pessoas desenvolvam idéias faz-se necessário que as empresas lhes forneçam subsídios para desenvolverem sua criatividade. A palavra chave nisso tudo, conforme Micklethwait e Wooldridge⁹, "é *confiança* - segundo a teoria é isso que manterá os *trabalhadores do conhecimento* leais e servirá de inspiração para o surgimento de novas idéias". Os autores ainda afirmam que muitas das inovações, não deram certo por não considerarem este aspecto fundamental que é o cérebro humano.

A reengenharia fez com que milhares de pessoas perdessem seus empregos ou os fizessem de maneira diferente; o *downsizing* desestimulou os funcionários fazendo com que a própria qualidade caísse e com isso a satisfação do cliente.

A complexidade deste contexto faz emergir um número de soluções possíveis, de modo que uma simples declaração de preferência é inadequada na tomada de decisões principalmente quando se consideram as suas conseqüências.

2.1.2. Significado de tomada de decisão

Verificou-se que os clientes, os colaboradores do processo produtivo com o seu capital intelectual e a confiança são fatores determinantes na tomada de decisão. Vale ressaltar que decisão, conforme Jones¹⁰, é "como um curso de ação escolhido por aquele que decide, que optou por determinado caminho por julgá-lo o mais eficaz à sua disposição para alcançar os objetivos ou o objetivo visado no momento – ou seja, a melhor maneira de resolver um problema em aberto". Assim, pode ser considerada como uma conclusão a que chegou uma determinada pessoa sobre como deve agir depois da análise de qual a melhor alternativa.

É importante ressaltar a necessidade de se ter diversas alternativas para poder-se escolher a mais adequada. Para isso o administrador deve dispor

⁹ MICKLETHWAIT, John e WOOLDRIDGE, Adrian. **Os bruxos da administração: como entender o babel dos gurus empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. XXX.

¹⁰ JONES, Manley Howe. **Tomada de decisões pelo executivo**. São Paulo: Atlas, 1973. p.28.

de informações. Para Hall¹¹, “o volume e tipo de informação determina a certeza no processo decisório. A implicação é que quanto mais seguro o conhecimento, mais fácil e melhor é a tomada de decisões”.

Anteriormente as decisões eram normalmente tomadas tendo como base à intuição. Com o passar dos anos esta intuição foi alicerçada por mecanismos matemáticos, lógicos, hipotéticos, projetáveis, simuláveis, entre outros fatores que, por ajudarem a compreender melhor as situações, fizeram com que o controle sobre estas aumentasse e influenciasse de forma significativa na tomada de decisão.

Kaufmann¹² afirma que “a atitude correta, como disse Descartes, e depois dele Leibnitz e Bolzona, parece ser a atitude heurística – mistura de intuição inventiva e de lógica”. Esclarece que “as regras da heurística, de acordo com Descartes, são também as que parecem ser importantes na conduta dos homens, assim como na conduta da pesquisa e na criatividade”. Essa conduta deve ser fundamentada na verdade e na ética, sendo auxiliada por métodos matemáticos que forneçam situações cada vez mais próximas da realidade por meio de medidas e modelos que auxiliem na tomada de decisão.

Para Kepner e Tregoe¹³, o administrador só pode tomar uma decisão após considerar vários fatores e escolher aquela decisão que julga conveniente e que está de acordo com o que pode ser feito. Explica que é responsabilidade do administrador “selecionar a ação que obtém o máximo, ao menor custo e com o mínimo de desvantagens” ou seja, o administrador é o principal responsável em maximizar os resultados através de suas decisões.

A tomada de decisão, para Odiome¹⁴, é considerada “como um tipo de comportamento (fazer uma escolha) que pode ser aprendido. Assim, as decisões que alguém toma no momento presente derivam de certas influências do passado. Mas o futuro pode ser mudado, mediante aprendizagem”. Explicita que, dependendo do conhecimento e das experiências, as decisões podem ser

¹¹ HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984. p. 127.

¹² KAUFMANN, Arnold. **A ciência da tomada de decisão**. 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981. p.34.

¹³ KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B. **O administrador racional**. São Paulo: Atlas, 1971. p.153-154.

¹⁴ ODIORNE, George S. **Administração por objetivos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977. p.05.

alteradas e tomarem-se diferentes com o passar do tempo e que a aprendizagem é marco fundamental na tomada de decisão.

Essa tomada de decisão, conforme Kepner e Tregoe¹⁵, pode ter uma seqüência de procedimentos que envolvem, facilitam e propiciam maior segurança para a tomada da melhor decisão. Esses procedimentos estão baseados nas seguintes etapas:

- a) os objetivos de uma decisão precisam ser primeiramente estabelecidos;
- b) os objetivos são classificados conforme a importância;
- c) são desenvolvidas ações alternativas;
- d) as alternativas são avaliadas levando-se em conta os objetivos estabelecidos;
- e) a escolha da alternativa mais capaz de atingir todos os objetivos representa a decisão experimental;
- f) a decisão experimental é examinada a fim de verificar se há possibilidade de conseqüências adversas no futuro; e
- g) os efeitos da decisão final são controlados por outras ações que evitem que possíveis conseqüências adversas se tornem problemas, e certificando-se que as ações já decididas serão executadas.

Ao determinar que o administrador levante mais de uma alternativa, faz com que este deslumbre alguns outros fatores, fatos, conseqüências, antes não considerados. Por conseguinte, possa escolher qual a melhor alternativa para a empresa, aumentando assim o número de possibilidades fazendo com que erros sejam minimizados e surpresas indesejáveis venham a acontecer. A importância dos objetivos é ressaltada por Kepner e Tregoe¹⁶ quando citam que “os objetivos que estabelece são suas linhas de orientação na utilização de recursos e na obtenção de resultados e retornos vantajosos”.

¹⁵ KEPNER, Charles H. e TREGOE, Benjamin B. **O administrador racional**. São Paulo: Atlas, 1971. p.50-54.

¹⁶ KEPNER, Charles H. e TREGOE, Benjamin B. **O administrador racional**. São Paulo: Atlas, 1971. p.160.

Kepner e Tregoe¹⁷ defendem a sua abordagem argumentando que “uma análise sistemática de problemas em potencial é a melhor maneira, não apenas de dar sucesso a decisões passadas, mas de tomar decisões futuras menos numerosas e mais fáceis”.

Odiorne¹⁸ menciona que existem sistemas que auxiliam na tomada de decisão e que têm a função de apontar o que deve ser feito em primeiro lugar, mostrar que há instrumentos e processos que podem auxiliar o trabalho, ajudar na análise do resultado do esforço para medir a eficácia da tomada de decisão e permitir a comparação do antes e depois.

O sistema de tomada de decisão que Odiorne¹⁹ sugere é o baseado em objetivos que tem como premissas básicas:

- a) ter um *objetivo* em mente antes de dar a saída;
- b) levantar e organizar todos os fatos interessantes;
- c) identificar o problema (ver a diferença entre o que existe *agora* e os objetivos visados) e procurar descobrir suas causas;
- d) elaborar a solução e estabelecer algumas opções;
- e) estabelecer algumas ações de segurança, sob a forma de controle, para evitar o malogro; e
- f) peneirar as opções através de algum critério.

Inferre-se pelo exposto que, tanto Odiorne quanto Kepner e Tregoe têm pensamentos semelhantes ao tratar o objetivo da empresa como base para toda e qualquer tomada de decisão. Acredita-se que esta premissa sirva para qualquer atitude desse tipo pois, não é possível estabelecer uma meta sem saber onde se quer chegar e as decisões devem ser tomadas tendo como base várias possibilidades e possíveis soluções.

Carvalho²⁰ afirma que “é prioritária a análise da tomada de decisões que reflita a passagem do conhecimento da realidade aos objetivos, diretrizes e

¹⁷ KEPNER, Charles H. e TREGOE, Benjamin B. **O administrador racional**. São Paulo: Atlas, 1971. p.178.

¹⁸ ODIORNE, George S. **Administração por objetivos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977. p. 09.

¹⁹ ODIORNE, George S. **Administração por objetivos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977. p.10-11.

²⁰ CARVALHO, Horácio Martins de. **Introdução à teoria do planejamento**. São Paulo: Brasiliense, 1978. p.165.

recursos para a ação, ou seja, o processo de definição da estratégia global e elaboração dos programas e de indicação de projetos”. Além-se principalmente no planejamento de ações que levaram aos resultados almejados, isto é, a viabilidade das ações em relação ao objetivo. Ressalta ainda que o estudo do processo decisório deve estar ligado diretamente as ações e, para isto, devem ser considerados os seguintes aspectos:

- a. se foram elaboradas hipóteses e, posteriormente, alternativas de solução para cada problema relevante constatado;
- b. se essas alternativas de solução foram estabelecidas a partir de um conhecimento de realidade onde se verificou a adoção do método científico;
- c. se a escolha da alternativa de solução, considerada mais adequada, foi baseada em critérios e princípios científicos ou houve o predomínio de elementos subjetivos;
- d. se inicialmente foram definidas estratégias e objetivos a longo prazo para se chegar, progressivamente aos de curto prazo;
- e. se foram consideradas variáveis de ordem política e financeira que aproximasse a decisão ao máximo da realidade onde se vai agir;
- f. se foram realizados estudos de coerência, através de diferentes testes, entre os objetivos, as diretrizes e os recursos.

Depreende-se diante do exposto que decidir é muito mais complexo do que dizer sim ou não, pois, a responsabilidade em decidir é que faz com que o tomador de decisão busque alternativas, analise sugestões e cenários, levante hipóteses e, principalmente, foque o seu objetivo, pois, ele é que norteia a decisão.

2.1.3. Teoria Prescritiva ou Descritiva da Decisão

Etzioni²¹ esclarece que “a teoria da decisão é em grande parte prescritiva, isto é, indica – fundamentada na análise matemática e no raciocínio lógico e às vezes no ‘bom senso destilado’, - os passos necessários para uma decisão racional”, indicando através destas ferramentas o que de fato iria acontecer com precisão, desprezando muitos outros fatores significativos que poderiam vir a distorcer estes resultados.

²¹ ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976. p.51.

Porém, o autor afirma que nos últimos anos, tem aumentado o interesse por uma teoria descritiva de decisão que busca também levar em consideração fatores inerentes ao indivíduo tomador de decisões.

Um estudo que contribuiu para a teoria descritiva foi o de Herbert A. Simon com sua especialização horizontal e vertical. Simon²² afirma que a maior parte das organizações está voltada para a divisão do trabalho de acordo com uma tarefa específica – especialização horizontal, – e que além desta existe a especialização vertical que se baseia no poder.

Explica que há pelo menos três justificativas para a existência da especialização vertical nas organizações. São elas:

- a) a especialização horizontal exige a existência da vertical em relação a coordenação;
- b) a especialização vertical permite maior desenvolvimento na capacidade de tomada de decisões; e
- c) a especialização vertical permite que se responsabilize o pessoal de linha pelas suas atitudes.

Etzioni²³, afirma que Simon, com este estudo, mostrou que “quanto mais alta a posição, mais o trabalho consiste em decisões, e menor o número de realizações reais” pois, a decisão é passada dos administradores para os supervisores e destes para o pessoal de linha, que por sua vez, mais executam do que decidem.

Após identificar quem, freqüentemente, são os responsáveis pela tomada de decisão é necessário que se identifique em que momento a decisão deve ser tomada e de que maneira.

2.1.4. Quando e como tomar decisões

É necessário que se defina primeiramente quando é necessário tomar

²² SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970. p.09.

²³ ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976. p.51.

uma decisão. Para Drucker²⁴, "é preciso tomar uma decisão quando determinada situação tende a degenerar se não se fizer absolutamente nada". Logo, sempre que a circunstância exigir que se tome alguma decisão para que esta não desapareça ou se modifique para uma situação um pouco pior, é necessário que o responsável tome uma atitude que provavelmente o tirará desse momento desconfortável.

Segundo Barnard²⁵, existem três ocasiões distintas que originam as decisões, são elas:

- a) de comunicações de superiores com cunho de autoridade – se relacionam com a interpretação, a aplicação e a distribuição de instruções;
- b) de casos remetidos a decisão pelos subordinados – originam-se da incapacidade dos subordinados, da incerteza das instruções, do imprevisto das condições, do conflito de jurisdição ou de ordens, da falha da autoridade subjetiva; e
- c) de casos originados da iniciativa do executivo concernente – depende da compreensão da situação, da aptidão de iniciativas e da organização do executivo ao tomar decisões.

Drucker²⁶ afirma que a primeira regra para se decidir algo é que não seja tomada nenhuma decisão caso não haja discordâncias e comenta que existem três razões para isto: a primeira, é o interesse pessoal de cada um, pois, todos tendem a escolher o que lhe é mais conveniente; segunda, é a afirmação que somente a divergência pode criar alternativas para a decisão; e terceira é que a discordância quando bem ponderada e documentada tende a ser o maior estímulo para a imaginação. Ainda afirma que o conflito de opiniões serve para que o tomador de decisões se assegure que as principais considerações do assunto foram levantadas e que isso funciona como um recurso para a tomada de decisões.

²⁴ DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, tarefas, responsabilidade, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975. p.522.

²⁵ BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979. p.192-193.

²⁶ DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, tarefas, responsabilidade, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975. p.519-521.

Estas decisões se caracterizam como simples proposições factuais, pois, são um futuro estado das coisas, podendo estas vir ou não a acontecer num estado puramente empírico. O positivismo lógico discute estas proposições factuais, que são aquelas que podem ser vistas e testadas quanto a sua veracidade. A partir do momento que precisa haver uma escolha entre várias decisões, ela passa a ter um conteúdo ético já que passa a depender única e exclusivamente da decisão de uma pessoa ou de um grupo de pessoas. Então, é preciso que fique bem claro, para estas pessoas, a importância de seus papéis na tomada de decisão. Drucker²⁷ comenta isso quando afirma que: "Uma decisão é um julgamento. É uma escolha dentre diversas alternativas. Raramente constitui uma escolha entre o certo e o errado. Quando muito, é uma escolha entre o 'quase certo' e o 'provavelmente errado' – mas na maioria das vezes é uma escolha entre dois rumos a seguir, nenhum dos quais provavelmente está mais próximo do que é certo do que o outro".

Portanto, fica evidente que existe um julgamento de juízos e valores na tomada de decisão, haja visto que as alternativas são para resultados futuros e que sobre o futuro só se possui previsões e estimativas. Logo, o tomador de decisões deve estar consciente do seu papel na hora deste julgamento, tendo que ser o mais neutro e ético possível, visando os interesses e objetivos da empresa e não os seus próprios.

Simon apud Litterer²⁸ sugere dois tipos de decisões: as programadas e as não-programadas. As decisões programadas são aquelas que acontecem rotineiramente e repetidamente, podendo-se estabelecer padrões para a tomada de decisão muitas vezes repetindo a solução. As decisões não-programadas são aquelas que acontecem raramente ou até mesmo uma só vez, sendo novas, desestruturadas e muitas vezes complexas de serem resolvidas. Ambas dispõem de técnicas para auxiliarem na tomada de decisão: existem as tradicionais e as novas técnicas. Algumas destas estão em grande ascensão atualmente, tais como a criatividade, a utilização de computadores para fazer simulações e criar cenários e o treinamento constante de pessoas para enfrentar situações novas e

²⁷ DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, tarefas, responsabilidade, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975. p.517.

²⁸ LITTERER, Joseph A. **Introdução à administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1980. p.330-339.

desafios para que assim consigam superá-los mais facilmente. No Quadro 1 estão dispostas estas técnicas, bem como suas distribuições.

Quadro 1 - Técnicas para Decisões Programadas e Não-Programadas

| Técnicas | Decisões programadas | Decisões não-programadas |
|--------------|--|--|
| Tradicionais | Hábitos | Seleção |
| Tradicionais | Procedimentos operacionais padronizados | Treinamento |
| Tradicionais | Estrutura organizacional | Estruturação do tempo e dos Recursos |
| Novas | Administração científica | Técnicas heurísticas para solução de problemas ligados a treinamento de pessoal e computadores |
| Novas | Pesquisa operacional e Ciência administrativa | Treinamento para o pensamento Criador |
| Nova | Processamento eletrônico de Dados e simulações | Estabelecimento de organizações Para cuidar de tarefas novas |
| Novas | Desenvolvimento Organizacional | |

Fonte: LITTERER, Joseph A. **Introdução à administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1980. p.335.

Como se pode observar, existem várias técnicas e métodos que auxiliam na tomada de decisão. Porém, o grande responsável por esta é o encarregado de tomar decisões, que por se tratar de um ser humano traz consigo princípios, objetivos, cultura, ética e, principalmente, sua personalidade que estará diretamente ligada ao resultado da decisão tomada.

O trecho que segue, comentado por Drucker²⁹, define bem como um administrador deve tomar uma decisão e quais fatores devem ser considerados.

Tomar decisões não é uma função mecânica. Resolve assumir riscos e constitui uma decisão ao poder de julgamento. A "solução certa" (que geralmente não pode mesmo ser encontrada) não é o mais importante. O principal é entender o problema. Além disso, decidir não é um exercício intelectual. O decidir exige visão, muita energia, e recursos da organização para uma ação realmente efetiva e eficaz.

²⁹ DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, tarefas, responsabilidade, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975. p.528.

Diante do exposto pode-se constatar que o processo de tomada de decisão envolve muitos fatores que recebem influências externas. E que o processo de decisão deve ocorrer respeitando algumas etapas e considerando o tipo de decisão que se quer tomar.

2.1.5. A racionalidade, a razão e o conhecimento do tomador de decisão

Simon³⁰ afirma que “a racionalidade ocupa-se da seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as conseqüências desse comportamento”. No caso da tomada de decisões, quem condiciona esse comportamento é a organização ao estipular metas, valores e objetivos ao tomador de decisão que deverá escolher de forma racional qual a melhor alternativa para a organização.

Para Koontz³¹ et al. é necessário que existam certas condições para que as pessoas ajam racionalmente. Primeiro devem estar procurando atingir alguma meta que não poderia ter sido alcançada sem alguma ação determinada. Em segundo, devem ter uma visão clara das alternativas existentes em relação às circunstâncias e limitações. E, por último, ter o desejo de se chegar a melhor solução através das alternativas existentes. Logo, toda a ação do tomador de decisão deve girar em torno das alternativas que trarão melhores resultados.

Explicam que existem alguns fatores que podem impedir a racionalidade, entre eles o fato de tomar decisões para o futuro que envolve incertezas sobre as coisas que poderão acontecer. Outro fator seria o levantamento de todas as alternativas exeqüíveis, que seria praticamente impossível, pois existem várias maneiras de atingir um objetivo além de ser praticamente inviável a análise de todas elas. Hall³² comenta sobre os limites da

³⁰ SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970. p.78.

³¹ KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril e WEIHRICH, Heinz. **Administração, organização, planejamento e controle**. São Paulo: Pioneira, 1986-1987. p.93.

³² HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil LTDA, 1984. p. 129.

racionalidade no trecho a seguir, porém voltado mais ao sistema e a figura do administrador em relação a sua percepção:

As razões para os limites da racionalidade vinculam-se com a incapacidade do sistema como um todo de fornecer um máximo de informações ou sequer informações suficientes para a tomada de decisões e com a incapacidade do responsável pela decisão de lidar intelectualmente mesmo com as informações insuficientes que se acham disponíveis.

Como se pode observar, a racionalidade tem suas limitações e requer algumas situações prévias, como a existência de alternativas, de objetivos e de metas que estão diretamente interligadas à figura do tomador de decisão, que traz consigo a personalidade, dotada de razão e de conhecimento.

Esta razão se encontra embasada por princípios e valores impostos pela família, pela sociedade, pelas situações, pelas pessoas que convivem conosco e, principalmente, pela nossa história. E é esta razão que serve de suporte para nossos atos e que se aplicada literalmente tenderia a amenizar muitas guerras e situações de submissão entre os povos, servindo como alicerce para a tomada de decisões.

Estes valores embasam a vida e fazem com que ela não possa ser resumida somente em fatos. O homem, quando visto como um ser puramente social, faz, segundo Ramos³³, com que "os valores humanos tornem-se *valores econômicos*, no sentido moderno, e todos os fins têm a mesma categoria". Todavia, o homem não pode ser analisado somente como "dados", ou seja, como fatores de produção.

Se o homem fosse visto somente como tal não seria possível à afirmação de David Hume apud Ramos³⁴: "é o sentimento que o homem tem de pertencer à sociedade que constitui o fundamento de sua conduta social". Hoje, mais do que nunca, as organizações têm entendido e utilizado essa ferramenta para segurarem seus melhores funcionários e lhe proporcionarem satisfação com o emprego. A motivação, os desafios, as promoções, os prêmios, o reconhecimento, a satisfação de tê-lo como funcionário, o "vestir a camisa" da empresa e se sentir parte integrante dela através de participação nos lucros,

³³ RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989. p.38.

³⁴ RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989. p.32.

compra de ações, decisões, planejamentos, entre outros processos, é que faz com que o homem seja visto como um ser capaz de criar, produzir, pensar e não mais simplesmente como um meio de produção.

Por ser tão importante e de significativa influência na tomada de decisão, existe uma grande preocupação por parte das empresas, em relação ao comportamento humano, sua influência e significância, e isto está fazendo com que as organizações revisem alguns princípios e conceitos existentes sobre o comportamento dentro das mesmas.

Deve-se atentar para o detalhe de que as organizações estão fazendo isso não porque são "boazinhas", porém porque lhes é conveniente. Atualmente não é mais possível manter um bom funcionário apenas com um ótimo salário: As pessoas querem muito mais. Querem desafios, inovações, reconhecimento, entre tantos outros sentimentos que movem um colaborador do conhecimento.

As empresas estão mudando porque isso é mais uma das exigências impostas pelo mercado. A empresa tem que se tornar "sedutora" e com potencial para progredir futuramente, caso contrário não será capaz de atrair e manter esse tipo de funcionário.

Esse funcionário é o mesmo que pertence a então chamada "sociedade do conhecimento", onde o que é levado em conta não é o esforço físico e a contribuição na produção, mas principalmente a capacidade de criatividade e inovação. Ramos³⁵, ao citar Taylor, confirma isto quando afirma que a "chave para a produtividade [é] o conhecimento, não o suor". Logo, mais do que nunca, as limitações, as aptidões, o *feeling*, enfim, a individualidade de cada ser humano deverá ser cada vez mais respeitada e valorizada pois cada funcionário do conhecimento é único e dificilmente se tornará *commodity*.

Nas necessidades citadas por Maslow, a auto-realização está no topo da pirâmide, a qual diz respeito à utilização dos potenciais de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal. Maslow apud Kolasa³⁶ cita que é o "desejo de se tornar cada vez mais o que se é, de tornar-se tudo o que se é capaz de ser". Cada homem possui necessidades e aptidões diferentes

³⁵ RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989. p.82.

³⁶ KOLASA, Blair J. **Ciência do comportamento da administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978. p.238.

e individualizadas, que muitas vezes são afloradas dependendo do ambiente em que este estiver inserido. Logo, é de suma importância que a organização respeite esse ambiente e o leve em consideração, bem como o tempo, a idade e o contexto social em si.

As empresas estão se reestruturando para um novo tipo de sociedade baseada no conhecimento e conseqüentemente, nos colaboradores. É impossível dissociar o conhecimento de quem o detém. Portanto, não é cabível que as organizações centralizem seus esforços no conhecimento sem pensar nos seus colaboradores.

É possível que várias empresas ainda não tenham consciência da importância e do valor de seus colaboradores. Com a globalização e as informações cada vez mais acessíveis ficou cada vez mais fácil ter tecnologia à disposição e, com isso, preços mais baixos. Porém, se ficou fácil para um, ficou fácil para todos, então o diferencial não é mais o preço, a tecnologia, ou a tão falada qualidade que se tornou um requisito necessário e não um complemento ou diferencial.

Desse modo, o diferencial, conforme Peters³⁷, é fazer com que nossos clientes digam "UAU", ou seja, que eles sintam seus sonhos realizados, que vejam nossos produtos e serviços isoladamente sem comparação, que os surpreendamos a cada dia com atitudes e gestos impensáveis, que despertem neles sentidos, bem-estar e principalmente desejos e necessidades não-expressos. Porém, quem vai causar toda esta revolução?

A resposta está nos colaboradores, na administração utilizada na empresa juntamente com suas decisões. Os colaboradores devem ser capazes de pensar, de divertir, de entreter, de adivinhar, de sonhar, de criar, enfim serem diferentes e capazes de venderem "sonhos", de acordo com George apud Peters³⁸: "Não vendemos 'móveis' na Domain. Vendemos sonhos", ou seja, os clientes têm que estarem atraídos e convencidos de que seus sonhos foram atendidos através dos produtos.

Acredita-se que as características e fatos aqui mencionados não dizem somente respeito à sociedade baseada no mercado, mas sim à uma sociedade

³⁷ PETERS, Tom. **O círculo da inovação**. São Paulo: Harbra, 1998.

³⁸ PETERS, Tom. **O círculo da inovação**. São Paulo: Harbra, 1998. p.314.

que está constantemente buscando alternativas e que, independente dos motivos, tem focado a auto-realização de seus colaboradores, tendo como centro o conhecimento e porque não dizer os sentimentos que estão intrínsecos em seus clientes e funcionários.

2.2. PROCESSO DECISÓRIO

O primeiro item que deve ser expresso no processo decisório é onde e por quê ele existe na empresa, pois, é preciso que sejam identificadas suas características, peculiaridades e funções para que se entenda sua importância e relevância.

De acordo com Fayol³⁹, existem seis funções essenciais para qualquer tipo de empresa, são elas:

- a) função técnica: produção, fabricação, transformação;
- b) função comercial: compras, vendas, permutas;
- c) função financeira: procura e gerência de capitais;
- d) função de segurança: proteção de bens e de pessoas;
- e) função de contabilidade: inventários, balanços, preços de custo, estatística, etc; e
- f) função administrativa: previsão, organização, direção, coordenação e controle.

Em relação a esta última, Simon⁴⁰ afirma que “os processos administrativos são processos decisórios, pois consistem no isolamento de certos elementos e nas decisões dos membros da organização, no estabelecimento de métodos de rotina para selecionar e determinar esses elementos, e na sua comunicação àqueles por eles afetados”. Em outras palavras, o processo administrativo determina o que fazer, como fazer e para quê fazer, limitando e guiando o comportamento das pessoas que compõem a organização.

³⁹ FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1970. p.17.

⁴⁰ SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970. p.08.

Esse comportamento, conforme Simon⁴¹, está calcado em decisões que a organização toma pelo indivíduo, que são:

- a) na especificação de suas funções, fixando o âmbito e a natureza de seus deveres;
- b) na distribuição da autoridade, isto é, na determinação de quem terá poder para tomar novas decisões que afetam o indivíduo; e
- c) no estabelecimento de tantos limites à sua faculdade de agir quantos sejam necessários para coordenar as atividades de numerosos indivíduos na organização.

Estas mesmas decisões estão alicerçadas naquilo que Fayol conceitua como deveres administrativos, os quais devem embasar todas as atitudes dos administradores, e estão dispostos no trecho que segue, escrito por Silva⁴²:

- 1º- velar por que o plano de ação seja maduramente elaborado e firmemente executado;
- 2º- vigiar por que o organismo social e o organismo material se mantenham em relação lógica com propósito, os recursos e as necessidades da empresa;
- 3º- estabelecer direção única, competente e vigorosa;
- 4º- harmonizar as ações, coordenar os esforços;
- 5º- formular decisões claras, nítidas e precisas;
- 6º- seguir uma boa política de recrutamento; cada serviço deve ter à sua frente um homem competente e ativo, e cada funcionário deve estar no lugar em que possa prestar os melhores serviços;
- 7º- definir nitidamente as atribuições;
- 8º- encorajar o gosto das iniciativas e das responsabilidades;
- 9º- remunerar equitativamente e habilmente os serviços recebidos;
- 10º- impor sanções contra as faltas e os erros;
- 11º- fazer observar a disciplina;
- 12º- velar porque os interesses particulares sejam subordinados aos interesses da empresa;
- 13º- prestar particular atenção à unidade de comando;
- 14º- supervisionar a ordem material e social;
- 15º- submeter tudo a controle; e
- 16º- combater os abusos de regulamentação, de formalismo burocrático, de papelório, etc.

Como se pode verificar, Fayol já previa muitas das atitudes que devem ser consideradas na tomada de decisão e os objetivos que o administrador deve almejar. Da mesma maneira que estes deveres e decisões auxiliam os indivíduos, eles também podem limitá-los, pois ao estipular tarefas, objetivos e metas à

⁴¹ SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970. p.09.

⁴² SILVA, Benedicto. **Taylor e Fayol**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1960. p.51.

organização muitas vezes condiciona e limita o indivíduo em relação a seus atos, restringindo a sua criatividade, sua capacidade de pensar e inovar, e muitas vezes subestimando sua inteligência e capacidade produtiva.

O responsável por esta tomada de decisão normalmente exerce a função administrativa, que segundo Fayol⁴³, é constituída de:

- a) previsão - no sentido de calcular o futuro e prepará-lo e desde logo agir;
- b) organização - dotar a empresa de tudo que é útil a seu funcionamento: matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal;
- c) comando - fazer funcionar o corpo social;
- d) coordenação - estabelecer a harmonia entre todos os atos de uma empresa, de maneira a facilitar o seu funcionamento e o seu sucesso; e
- e) controle - verificar se tudo corre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos.

Fazer previsões significa tentar antecipar algo para que se possa analisar quais os resultados futuros e conseqüências que tais ações podem proporcionar. Organizar no sentido de maximizar a eficácia e o resultado destas ações, para que com estas ferramentas, previsão e organização, sejam tomadas as decisões que trarão o melhor retorno. O comando, coordenação e controle estariam relacionados com o período de pós-tomada de decisão, no sentido de orientar, planejar, verificar e, porque não dizer, controlar os resultados para averiguar sua eficácia.

Para Sandroni⁴⁴, tomada de decisão é o "processo que envolve desde o estabelecimento de uma política empresarial ou governamental até a execução de uma política já determinada, pelo julgamento de dados a` escolha de meios necessários para se alcançar o objetivo". Está ligada diretamente com a política e os objetivos da organização.

⁴³ FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1970. p. 65-141.

⁴⁴ SANDRONI, Paulo. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Best Seller, 1996. p. 117.

Kaufmann⁴⁵ afirma que, “encontrar, medir, analisar, otimizar, decidir, observar os resultados e começar o ciclo novamente; essa é a maneira pela qual a tomada de decisão devia ser executada”. Acredita que deve existir um método capaz de alcançar estes resultados.

Antes de tomar a iniciativa de decidir é necessário que se decida o que vai ser feito e de que maneira. É neste momento que entra a tomada de decisão. Simon⁴⁶ afirma que “uma teoria geral da administração deve incluir tanto princípios de organização que assegurem decisões corretas, como princípios que asseguram uma ação efetiva”. Pois, de nada adianta idéias que não sejam aplicáveis ou que não estejam de acordo com as possibilidades da empresa em realizá-las. É preciso que as pessoas que vão executar as ações estejam interagidas do processo decisório para que analisem a viabilidade destas ações e, ao mesmo tempo, é necessário que as pessoas que sugeriram tais ações estejam conscientes do que está acontecendo na empresa em relação à execução das tarefas sugeridas, para verificarem quais os seus resultados e suas dificuldades em atingi-los.

Para obter esses resultados, muitas vezes, são aplicados métodos matemáticos. Sandroni⁴⁷ cita que houveram algumas modificações na tomada de decisões em relação à forma e a cientificidade a partir da “Introdução de métodos matemáticos, como a programação linear, o uso de computadores e outras inovações. Esses avanços contudo, apenas proveram o processo decisório de meios mais confiáveis para determinar claramente as conseqüências de cursos alternativos da ação; a escolha final de política apropriada fica nas mãos do executivo”.

Apresenta-se no Quadro 2 estes métodos matemáticos aplicáveis à tomada de decisões.

⁴⁵ KAUFMANN, Arnold. **A ciência da tomada de decisão**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981. p. 31.

⁴⁶ SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970. p.01.

⁴⁷ SANDRONI, Paulo. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Best Seller, 1996. p. 117.

Quadro 2 - Métodos Matemáticos Aplicáveis à Tomada de Decisões

| Método | Breve descrição | Exemplo e aplicação |
|---|--|---|
| - Aplicação direta de uma teoria | Partindo do fato de que a teoria matemática ou racional abstrata, totalmente enunciável, existe, ela é aplicada aos problemas reais. | Esse é o método dos modelos matemáticos usados por físicos ou economistas. |
| - Método de rever hipóteses | Da crítica de hipóteses básicas ou seu desenvolvimento, construção de um novo sistema de hipóteses mais aceitáveis. | Dos efeitos de uma organização ou de uma máquina montada de acordo com certos princípios, construção de um sistema mais eficiente. |
| - Método crítico ou dialético | Montar um novo sistema de hipóteses partindo da destruição do sistema anterior. | Intervenção num trabalho de pesquisa ou classificação de um dissidente efetivo que obtém sucesso na modificação da tendência da pesquisa, ou a escolha de uma classificação diferente. |
| - Método da renovação | Supõe-se que exista uma antiga teoria ou organização. A renovação consiste em modificá-las, levando em consideração novos fatos ou novos métodos, mas sem alterar o objetivo da ação. | Um dos métodos práticos mais usados em pesquisa e organização. Na física, rever a teoria da condutividade à luz da ciência atômica. Introduzir cartões perfurados numa firma sem mudar princípios de contabilidade. |
| - Método da transferência dos conceitos | Conceitos são tirados de um campo específico, e uma tentativa é feita para transferi-los a um novo campo. | Tirar um conceito de um estado transiente da física e tentar usá-lo no estudo de certos problemas de administração de empresas. |
| - Método da transferência por analogia | Um fenômeno é examinado com as considerações, e do ponto de vista de um fenômeno diferente. | Analogia entre certos problemas de fusão na física e fluxo num problema de tráfego. |
| - Método da prolongação | Certas limitações são impostas para que elas possam ser exercidas, levando a novas limitações, e assim por diante. | Isso representa o estabelecimento de indução na razão, como é freqüentemente feito em matemática. |
| - Método fenomenológico | Defendido pelo filósofo Husserl consiste em isolar num fenômeno influências para estudá-lo e usá-lo, embora suas ligações abandonadas possam, mais tarde, ser levadas em consideração. | Análise de um filme, quadro por quadro. Certos métodos de simulação. Estudo visual do fluxo de um líquido pelo uso de corantes. |
| - Método teratológico | Consiste em formular hipóteses além dos limites normais da racionalidade, e então imaginar seu efeito num modelo dado. | Considerar num problema de administração valores extremos de certos parâmetros, para encontrar um objetivo razoável. |
| - Método da dicotomia | Defrontando determinado problema, nos perguntamos uma série de questões que podem ser respondidas com um sim ou não. | Esse é o procedimento clássico na matemática para muitas demonstrações. |
| - Método de matrizes de descoberta | Método universal que permite o estudo racionalizado do campo das possibilidades... | Tabela Mendeleev. Interações econômicas ou sociológicas. Problemas de informação em empresas. Análise fatorial. |
| - Método morfológico | Determinação de grupos de elementos que podem ser parte de um conceito morfológico, ou de uma máquina. | Pesquisa de inovação tecnológica. Grande sucesso na pesquisa espacial. Astronomia. |
| - Método "brainstorm" | Há uma correlação negativa entre a criatividade e a mente crítica. Em trabalho de equipe, qualquer crítica é proibida, e sugestões das mais diferentes possíveis são encorajadas. | Pesquisa de novos processos de venda e publicidade. Estética industrial. |

Fonte: KAUFMANN, Arnold. *A ciência da tomada de decisão*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981. p.32-33.

Kaufmann⁴⁸ apresenta alguns métodos e comenta que existem vários além destes que são aplicados em campos muito diferentes da ciência e

⁴⁸ KAUFMANN, Arnold. *A ciência da tomada de decisão*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981. p. 31-33.

considera os métodos como uma das riquezas materiais mais valiosas que existem. Porém, deixa claro que a intuição tem papel importante na tomada de decisão e que a emoção tem influência direta com a vontade da ação.

Não obstante, é necessário que haja, além dos métodos, uma boa integração e aceitação das decisões pelos indivíduos. Para que isto aconteça, Simon⁴⁹ afirma que é fundamental a existência de três fatores:

- a) coordenação - é necessário centralizar a função decisória para que se estabeleça um plano geral que oriente as atividades;
- b) perícia - é necessário distribuir as atividades àqueles indivíduos que possam realizá-las, o que requer perícia por parte de quem as distribui; e
- c) responsabilidade - é necessário responsabilidade por parte das pessoas que tomam as decisões e destas perante os indivíduos que as executam.

Estes fatores podem ser alcançados e desenvolvidos através de treinamento, motivação, desenvolvimento e, principalmente, da conscientização do sentimento de responsabilidade e integração, levando-os a tomar atitudes e decisões que estejam voltadas para os objetivos da organização.

Estas atitudes também podem ser obtidas, conforme Simon⁵⁰, através da autoridade que impõe a decisão; das lealdades organizativas onde os indivíduos se confundem com a organização; do critério de eficiência onde o indivíduo busca tomar o caminho certo através das decisões impostas; aconselhamento e informação; e através do treinamento, fornecendo fatores necessários para a tomada de decisão.

O processo decisório administrativo pode ser dividido, segundo Litterer⁵¹, em quatro passos, que são:

- a) definição da necessidade de decisão - identificar a existência da necessidade de escolha entre diversas medidas possíveis;

⁴⁹ SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970. p.10-11.

⁵⁰ SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970. p.11-16.

⁵¹ LITTERER, Joseph A. **Introdução à administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1980. p.323-330.

- b) definição de alternativas - estabelecer, estudar e analisar medidas alternativas;
- c) escolha - escolher a alternativa mais apropriada; e
- d) implantação da decisão - executar a decisão.

Como se pode observar, os passos são interligados e abrangem todo o processo decisório, desde a percepção da necessidade de decisão até a execução e acompanhamento da mesma, podendo assim, verificar seus resultados.

Segundo Barnard⁵², “a responsabilidade pelas decisões da organização precisa ser determinada positiva e definitivamente em muitos casos, porque a aptidão para decisões depende do conhecimento dos fatos e do propósito da organização, e é, portanto, ligado com a comunicação da organização”. Fica explícito que a organização deve determinar quem vai tomar as decisões e principalmente quais objetivos e conhecimentos irão determinar estas decisões.

Guerreiro⁵³ afirma que o processo destas decisões, “a nível empresarial, tem uma perfeita correspondência com o ciclo gerencial de planejamento, execução e controle. Assim as diversas etapas analíticas do processo de tomada de decisões podem ser identificadas com cada uma das fases do ciclo gerencial”.

2.2.1. Planejamento

O planejamento foi incluído como função essencial da administração, segundo Motta⁵⁴, desde o início do século até a época de Henri Fayol com o Planejamento-Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle e de Luther Gulick com o Planejamento, Organização, Direção, Coordenação, Informação e Orçamento.

⁵² BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979. p.190.

⁵³ GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. São Paulo. 1989, p.56. 385f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

⁵⁴ MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

A visão clássica do planejamento, mencionada por Motta⁵⁵, era a de um “instrumento racional analítico, sofisticado, centralizado, restrito ao topo da organização, delegado a departamentos ou assessorias especializadas em planejamento com a função de fabricar planos e instituir sistemas de controle”.

Segundo Ackoff⁵⁶, o planejamento possui algumas características que nitidamente o tornam um processo de tomada de decisão, quando apresentado sob três formas:

- a) é um processo de decidir o quê fazer e como fazer, antes que se requeira uma ação, isto é, tomada antecipada de decisão;
- b) é um processo que envolve um conjunto de decisões interdependentes, formando assim um sistema de decisão; e
- c) é um processo que produz um ou mais resultados futuros, que se preocupa tanto em evitar ações incorretas quanto a diminuir os equívocos, avalia as decisões.

Após expostas as características, faz-se necessário ressaltar quais conjuntos de decisões exigem planejamento. De acordo com Ackoff⁵⁷, estes devem apresentar as seguintes peculiaridades:

- a) por serem muito grandes são de difícil manipulação, tendo que serem planejados por etapas; e
- b) não pode ser subdividido em subconjuntos independentes, pois as decisões são interdependentes, tendo que serem revistas e consideradas.

Definidas as características e exigibilidade do planejamento apresentar-se sua constituição, convencionada por Ackoff⁵⁸ em cinco partes:

- a) fins - especificação de objetivos e metas;
- b) meios - escolha de políticas, programas, procedimentos e práticas através dos quais se tentará atingir os objetivos;

⁵⁵ MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro:Record, 1991. p.90.

⁵⁶ ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1983.

⁵⁷ ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1983.

⁵⁸ ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1983. p.04.

- c) recursos - determinação dos tipos e quantidades de recursos necessários, como eles devem ser gerados ou obtidos e como eles devem ser alocados às atividades;
- d) implantação - determinação de procedimentos para a tomada de decisão e de uma maneira de organizá-los para que o plano possa ser executado; e
- e) controle - determinação de procedimentos para antecipar ou detectar erros no plano ou falhas na sua execução e para prevenir ou corrigir continuamente estes erros e falhas.

Cabe ressaltar que, embora haja toda esta divisão e organização do planejamento, existem fatores transcendentais a este. Um destes fatores é a rapidez das mudanças e das informações que auxiliam no gerenciamento, fazendo com que rapidamente os conhecimentos, a tecnologia e os projetos se desatualizem, transportando a empresa para um ambiente de riscos e incertezas com mudanças imprevistas e incontroláveis. Fazendo com que a empresa tenha que revê-las e complementá-las constantemente.

Motta⁵⁹ cita que o planejamento em um ambiente de mudanças rápidas “se torna mais difícil porque exige grande capacidade de enfrentar riscos, lidar com incertezas, e selecionar informações fundamentais na ambiência externa, além de habilidade para se conviver com a ambigüidade e as mudanças repentinas”. Acredita-se que qualquer método, em um ambiente destes, seja mais difícil de alcançar eficácia, pois a situação torna-se cada vez mais imprevisível e vulnerável a várias influências externas.

Para minimizar esta vulnerabilidade, hoje as projeções são feitas baseadas em previsões e conjecturas e não mais fruto de fatos passados. Motta⁶⁰ enfatiza que “Hoje o planejamento empresarial baseia-se, em grande parte, em conhecimentos inéditos, oriundos de visões imaginativas, a respeito de fenômenos sobre os quais inexitem dados, e que são estruturados em forma de cenários ou futuros alternativos”.

⁵⁹ MOTTA, Paulo Roberto. *A ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991. p.95.

⁶⁰ MOTTA, Paulo Roberto. *A ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991. p.96.

Como se pode constatar, este cenário propicia o aumento da incerteza entre os tomadores de decisão, pois estão trabalhando com suposições e situações muitas vezes não experimentadas pela empresa e até mesmo pelo próprio mercado.

Então, uma das maneiras encontradas pelas empresas para facilitar o entendimento do planejamento e sua operacionalização com menos incerteza, foi a subdivisão do planejamento em duas etapas: o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

2.2.1.1. Planejamento estratégico

O planejamento estratégico surgiu numa época em que as organizações sentiram necessidade de aprimorar seu processo de planejamento e gerência para tomada de decisões futuras. Segundo Motta⁶¹, este veio auxiliar na criação de futuros alternativos, utilizando-se de métodos racionais e analíticos.

Este método, por estar embasado em um ambiente de constante mutação e turbulência, exige um processo contínuo de formulação e avaliação de objetivos. Será capaz de superar melhor as mudanças econômicas, sociais e políticas, a empresa que estiver mais bem preparada para enfrentá-las. O planejamento auxilia neste processo.

Para Motta⁶², o planejamento estratégico cria “na gerência a idéia de planejamento e avaliação como dimensões contínuas e sistemáticas de ações e reações a provocações ambientais e não mais como algo ocasional, rotativo e de periodicidade regular”. Insere a empresa em um meio constantemente mutável, passível de influências, sejam elas mercadológicas, políticas, globais e cambiais. Faz com que a empresa tenha uma visão de longo prazo e planeje suas atividades, sendo pró-ativa.

⁶¹ MOTTA, Paulo Roberto. *A ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.

⁶² MOTTA, Paulo Roberto. *A ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991. p.85.

A implantação do planejamento estratégico não é muito fácil, pois causa mudanças significativas na filosofia da empresa. Motta⁶³ considera estas “uma conquista organizacional que se inicia no nível de mudanças conceituais da gerência, resultando em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação”.

O planejamento estratégico, conforme Motta⁶⁴, é importante em relação as suas características de continuidade, sistematização e contingência. Tem como principal função a de auxiliar em situações emergentes, propiciando decisões e ações que levem ao alcance dos objetivos, minimizando os riscos e incertezas através da sua antecipação de futuro com políticas mais realistas.

2.2.1.2. Planejamento operacional

Segundo Nakagawa⁶⁵, é o planejamento operacional que “define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional na busca de um equilíbrio estacionário das interações dinâmicas que ocorrem de seus subsistemas internos”. Portanto, consiste em identificar, integrar e avaliar qual será o melhor plano a ser implementado. Define como sendo duas as etapas para o planejamento operacional:

- a) processo de elaboração de planos alternativos de ação, capazes de implementar políticas, diretrizes e objetivos estratégicos da empresa;
- e
- b) processo de avaliação e aprovação dos planos alternativos de ação elaborados na etapa anterior.

Por sua vez, Catelli⁶⁶ especifica sete etapas a serem seguidas para a elaboração do planejamento operacional:

⁶³ MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991. p.86.

⁶⁴ MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

⁶⁵ NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993. p.52.

⁶⁶ CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Túlio de Castro. **Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais**. In: CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. p.132.

- a) estabelecimento dos objetivos operacionais;
- b) definição dos meios e recursos;
- c) identificação das alternativas de ação;
- d) simulação das alternativas identificadas;
- e) escolha das alternativas e incorporação ao plano;
- f) estruturação e quantificação do plano; e
- g) aprovação e divulgação do plano.

Diante do exposto pode-se inferir que o planejamento operacional possui etapas bem distintas e essenciais. É através delas que o tomador de decisão vai poder escolher qual a melhor alternativa a ser seguida, pois ele tem a oportunidade de conhecer várias opções, simular os resultados das mesmas e verificar qual delas é mais eficaz.

Para que este processo de conhecimento, simulação e verificação aconteça, além de outros fatores, é necessário que haja integração entre o responsável pela tomada de decisão e as pessoas detentoras de informações. Nakagawa⁶⁷ afirma que “às atividades que se desenrolam no planejamento operacional dependerá de perfeita compatibilização entre as informações geradas por aquele sistema e o modelo decisório dos gerentes”.

Constatou-se o que é planejamento e quais os tipos de planejamento que existem, sua utilidade e relevância. A seguir será apresentada a segunda etapa do processo decisório, a execução, pois, para que o planejamento seja relevante é necessário que se possa executá-lo.

2.2.2. Execução

Catelli⁶⁸ define execução como sendo “a fase em que os recursos são

⁶⁷ NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993. p.52.

⁶⁸ CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Túlio de Castro. *Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais*. In: CATELLI, Armando (coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p.138.

consumidos e os produtos gerados [...] é exatamente aquela em que as ações são implementadas e surgem as transações realizadas”.

Estas transações normalmente são realizadas por pessoas de níveis hierárquicos mais baixos na empresa, as quais são de suma importância no processo produtivo, pois, são elas as responsáveis pela qualidade do produto, pelo atendimento a pedidos, pela eficiência das tarefas, entre outras coisas que fazem com que a empresa atinja seus objetivos. Por conseguinte, essas pessoas, juntamente com seus supervisores, devem estar conscientes dos objetivos da empresa e das decisões necessárias para que estes objetivos sejam alcançados.

Essas pessoas fazem parte do processo e podem contribuir de maneira significativa na tomada de decisão através de sugestões sobre a viabilidade, os produtos, a logística, as funções, o desempenho, entre outros fatores que conhecem, por estarem intimamente ligados ao processo, diariamente fazendo parte deste, vivendo suas dificuldades e tentando superá-las.

Com isto o pessoal responsável pela tomada de decisão faz com que as pessoas de níveis hierárquicos inferiores se sintam responsáveis pelo processo e parte integrante deste, criando assim, um sentimento de integração e comprometimento.

Entretanto, para que haja este processo de execução, é necessário, segundo Guerreiro⁶⁹, que sejam seguidas as seguintes etapas:

- a) identificar as alternativas de execução para o cumprimento das metas;
- b) escolher as melhores alternativas; e
- c) implementar as ações.

Peters⁷⁰ comenta que muitas empresas estão fazendo com que seus funcionários tornem-se pessoas de negócios com autonomia para tomar decisões isoladamente. Exemplo disto tem-se o Ritz-Carlton, em São Francisco, que autoriza a camareira, o mensageiro que leva as malas e o porteiro que chama táxis a gastarem no local, sem autorizações superiores, dois mil dólares para resolver qualquer problema de um hóspede. Esta atitude está sendo tomada por

⁶⁹ GUERREIRO, Reinaldo. *A Meta da empresa: seu alcance sem mistérios*. São Paulo: Atlas, 1996, p.102.

⁷⁰ PETERS, Tom. *O Círculo da inovação*. São Paulo: Harbra Ltda, 1998.

muitas outras empresas, entre elas o Lakeland Regional Medical Center (RMC), um hospital que se dividiu em mini-hospitais autônomos, compostos por vários micro-hospitais com equipes de duas pessoas que se tomam uma unidade de negócios autônoma. Através destas alterações o RMC reduziu seu tempo de entrega de resultados dos exames de rotina de 157 minutos para 48 minutos, menos índices de erros, mais satisfação dos clientes e pacientes e custos significativamente reduzidos.

Como se pode verificar, a tomada de decisão muitas vezes pode e deve ser efetuada por aqueles responsáveis diretos pela execução da tarefa, pois ninguém é mais capacitado, envolvido e entendido da mesma, do que aquele que a executa.

2.2.3. Controle

As instituições devem usar o controle em sua totalidade, pois, de nada adianta planejar e executar se não houver um controle dos resultados, para verificar se os mesmos estão de acordo com o esperado. Catelli⁷¹ afirma que “o controle deve ser executado nas áreas operacionais, na administração das áreas operacionais e na empresa em sua totalidade: avaliação de desempenho global e analítica”.

Anthony⁷² conceitua controle como sendo “o processo pelo qual a administração assegura-se, o máximo possível, de que a organização faz o que está de acordo com seus planos e normas. A informação contábil é útil ao controle como meio de comunicação, motivação e avaliação”.

Ackoff⁷³ identifica como sendo quatro as etapas para o processo de controle:

⁷¹ CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Túlio de Castro. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** – GECON. São Paulo: Atlas, 1999. p.138.

⁷² ANTHONY, Robert N. **Management accounting: text and cases**. 3. ed. Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1964. p.4.

⁷³ ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livro Técnicos e Científicos, 1978. p. 78.

- a)prever os resultados de decisões na forma de medidas de desempenho;
- b)reunir informação sobre desempenho real;
- c)comparar o desempenho real com o previsto; e
- d)verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas conseqüências, quando possível.

Por ter a característica de verificar a eficácia das decisões, quando possível, todas estas devem passar pelo controle. Para Atkinson⁷⁴ et al., o controle pode ser exercido através do:

- a)desenvolvimento de procedimentos-padrão que orientam os funcionários; ou
- b)contratando pessoas qualificadas que entendam os objetivos da empresa, dizendo-lhes para fazer o que elas pensam ser o melhor para ajudar a empresa a alcançar seus objetivos, usando o sistema de controle para avaliar o resultado do desempenho, desse modo, julgando quão bem foram executados.

Diante do exposto, pode-se afirmar que o controle serve para minimizar os desvios de resultados, através de comparação, permitindo identificar precoce e constantemente os problemas a medida em que estes forem surgindo.

2.3. DECISÃO CONTÁBIL – FINANCEIRA

A seguir serão apresentadas as demonstrações financeiras que auxiliam o tomador de decisão a determinar quais os recursos necessários a serem captados ou aplicados quando disponíveis. Auxiliando assim, a tomada de decisão.

⁷⁴ ATKINSON, Anthony A. et. al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000. p.94.

2.3.1. Considerações Gerais

Fayol, já previu as funções contábil e financeira do administrador. Estas são analisadas neste trabalho, na perspectiva da análise de investimentos, desempenho e financiamentos, dando maior ênfase às ferramentas que auxiliam na tomada de decisão.

É necessário que o tomador de decisões esteja muito bem alicerçado por informações que lhe forneçam parâmetros sobre a situação atual da empresa, indicando a disponibilidade para aplicações ou a necessidade de financiamentos. Antes de pensar em investir ou captar dinheiro no mercado, é necessário que o responsável analise alguns relatórios que disponibilizem estas informações e é neste momento que entra o papel da contabilidade. Para Marion⁷⁵, a contabilidade “é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões”.

A Lei das Sociedades Anônimas, Lei 6.404/76⁷⁶, prevê, em seu artigo 176, a obrigatoriedade da apresentação de demonstrações financeiras:

Art.176. Ao fim de cada exercício social, a Diretoria fará elaborar, com base na escrituração mercantil da companhia, as seguintes demonstrações financeiras, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as mutações ocorridas no exercício:

- I – balanço patrimonial;
- II – demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados;
- III – demonstração do resultado do exercício;
- IV – demonstração das origens e aplicações de recursos.

Além destas demonstrações, o § 4 do artigo 176 da Lei 6.404/76 prevê que “as demonstrações serão complementadas por notas explicativas e outros quadros analíticos ou demonstrações contábeis necessários para esclarecimento da situação patrimonial e dos resultados do exercício”.

⁷⁵ MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 5.ed.São Paulo: Atlas, 1993. p.29.

⁷⁶ BRASIL. Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. **Manuais de Legislação Atlas**, 6.ed, São Paulo, v.28, 1999.

2.3.2. Demonstrações Contábeis

As demonstrações financeiras também são denominadas demonstrações contábeis, conforme a NBC T 3, a qual trata do conceito, conteúdo, estrutura e nomenclatura das demonstrações contábeis.

Esta parte da pesquisa evidencia estas demonstrações, no que tange a sua conceituação, utilização, objetivo e estrutura.

2.3.2.1. Balanço Patrimonial

Segundo a FIPECAFI⁷⁷, “o balanço tem por finalidade apresentar a posição financeira e patrimonial da empresa em determinada data, representando portanto, uma posição estática”. Fornece dados sobre a situação da empresa no que diz respeito às disponibilidades, responsabilidades e necessidades.

Perez Jr. e Begalli⁷⁸ comentam que, “no Brasil, devido à obrigatoriedade de apurar resultados fiscais em período coincidente com o ano civil, as empresas costumam adotar o mesmo período como exercício social”. Desse modo, fica estipulada a data de 31 de dezembro para o encerramento do exercício social.

A Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, estabelece no seu artigo 178 que as contas sejam dispostas de maneira a facilitar o entendimento da situação financeira da empresa. Estabelece que o ativo deve estar disposto em ordem decrescente de liquidez e o passivo em ordem decrescente de liquidação das exigibilidades. Os grupos de contas estarão registrados conforme demonstrado no Quadro 3.

⁷⁷ FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, USP. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável também às demais sociedades. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995. p.34.

⁷⁸ PEREZ JUNIOR, José Hernandez e BEGALLI, Glauco Antonio. **Elaboração das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 1999. p.65.

Quadro 3 - Disposição dos Grupos de Contas no Balanço Patrimonial

| ATIVO | PASSIVO |
|--|---|
| Ativo Circulante | Passivo Circulante |
| Ativo Realizável a Longo Prazo | Passivo Exigível a Longo Prazo |
| Ativo Permanente | Resultados de Exercícios Futuros |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimentos ▪ Ativo Imobilizado ▪ Ativo diferido | Patrimônio Líquido <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital social ▪ Reservas de capital ▪ Reservas de reavaliação ▪ Reservas de lucros ▪ Lucros ou prejuízos acumulados |

Fonte: FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, USP. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995. p.34.

Pode-se verificar que o balanço apresenta dados patrimoniais e financeiros que proporcionam o conhecimento da posição da empresa em um determinado momento ou seja, evidencia uma situação estática.

2.3.2.2. Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados

A NBC T 3⁷⁹ conceitua a demonstração dos lucros e prejuízos acumulados como sendo “a demonstração contábil destinada a evidenciar, num determinado período, as mutações nos resultados acumulados da Entidade”. Em outras palavras, evidencia a distribuição e movimentação ocorrida no saldo da conta de lucros ou prejuízos acumulados.

O artigo 186 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, estipula que:

Art. 186. A demonstração de lucros ou prejuízos acumulados discriminará:
I – o saldo do início do período, os ajustes de exercícios anteriores e a correção monetária do saldo inicial;

⁷⁹ CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. **Princípios fundamentais de contabilidade e normas brasileiras de contabilidade:** NBC T 3. Porto Alegre: CRC -RS, 2000. p. 126.

- II – as reversões de reservas e o lucro líquido do exercício;
- III – as transferências para reservas, os dividendos, a parcela dos lucros incorporada ao capital e o saldo ao fim do período.

A estrutura da Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados encontra-se no Quadro 4:

Quadro 4 - Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados

- | |
|---|
| 1 - Saldo inicial em __/__/__ |
| 2 - (±) Ajuste de Exercícios anteriores |
| Efeitos de mudança de critério contábil |
| Retificação de erros de cálculo de exercícios anteriores |
| 3 - (=) Saldo Ajustado |
| 4 - (+) Reversão da Reserva para contingência não utilizada |
| 5 - (±) Lucro Líquido ou Prejuízo do Período |
| 6 - (-) Destinação do Lucro |
| Reserva Legal |
| Reserva Estatutária |
| Reserva para Contingências |
| Reservas de Lucros a realizar |
| Lucros Retidos |
| Dividendos Obrigatórios |
| 7 - (=) Saldo Final |
| 8 - Dividendo por ação do capital social |

Fonte: Adaptado de PEREZ JUNIOR, José Hernandez e BEGALLI, Glaucos Antonio. **Elaboração das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 1999. p.124.

Esta demonstração evidencia as alterações na conta de lucros e prejuízos acumulados, sua distribuição e movimentação, proporcionando um maior entendimento da mesma.

O § 2 do artigo 186 da Lei nº 6.404/76 evidencia que a demonstração de lucros ou prejuízos acumulados poderá ser incluída na demonstração das mutações do patrimônio líquido, desde que esta seja elaborada e publicada pela empresa.

Segundo a NBC T 3⁸⁰, a demonstração das mutações do patrimônio líquido "é a demonstração contábil destinada a evidenciar, num determinado período, a movimentação das contas que integram o patrimônio da entidade". Logo, pode-se inferir, pelo exposto, que a demonstração de lucros ou prejuízos acumulados está inserida na demonstração das mutações do patrimônio líquido. No Quadro 5 encontra-se a estrutura da demonstração das mutações do patrimônio líquido:

Quadro 5 - Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

| | Capital | Reservas de Capital | | Reservas de Reavaliação | | Reservas de Lucro | | Lucros Acumulados | Total |
|--------------------------------------|---------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------|-------------|-------------------|-------|
| | | Agio na subscrição de capital | Subvenção para investimento | De ativos próprios | De ativos de Controladores | Legal | Estatutária | | |
| Em 1º de janeiro de 19x1 | | | | | | | | | |
| Ajuste do exercício anterior | | | | | | | | | |
| Aumento, de capital reservas de ágio | | | | | | | | | |
| Lucro Líquido do Exercício | | | | | | | | | |
| Apropriações do Lucro líquido | | | | | | | | | |
| Reserva Legal | | | | | | | | | |
| Dividendos | | | | | | | | | |
| Em 31 de dezembro de 19x1 | | | | | | | | | |
| Aumento de capital / reservas | | | | | | | | | |
| Lucro líquido do exercício | | | | | | | | | |
| Apropriação do lucro Líquido | | | | | | | | | |
| Reserva Legal e estatutária | | | | | | | | | |
| Dividendos | | | | | | | | | |
| Em 31 de dezembro de 19x2 | | | | | | | | | |

Fonte: Adaptado de: PEREZ JUNIOR, José Hernandez e BEGALLI, Glaucos Antonio. **Elaboração das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 1999. p.129.

⁸⁰ CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. **Princípios fundamentais de contabilidade e normas brasileiras de contabilidade**: NBC T 3. Porto Alegre: CRC-RG, 2000. p.126.

Esta demonstração evidencia as movimentações que ocorreram durante o exercício social findo nas contas do patrimônio líquido, de forma global e analítica.

2.3.2.3. Demonstração do Resultado do Exercício

Para Perez Jr. e Begalli⁸¹, a demonstração do resultado do exercício (DRE) tem a função de fornecer o resultado do período, através de uma forma ordenada, apresentando as contas de receitas e despesas.

Segundo a FIPECAFI⁸², “deverá ser apresentado na forma dedutiva, com os detalhes necessários das receitas, despesas, ganhos e perdas e definindo claramente o lucro ou prejuízo líquido do exercício e, por ação, sem confundir-se com a conta de Lucros Acumulados, onde é feita a distribuição ou alocação de resultado”. Cabe ressaltar que o regime de competência deve ser respeitado, quando da alocação das despesas e receitas, ou seja, independente de pagamentos e recebimentos.

O Quadro 6 mostra a disposição das contas na Demonstração do Resultado do Exercício.

⁸¹ PEREZ JUNIOR, José Hernandez e BEGALLI, Glauco Antonio. **Elaboração das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 1999. p.109.

⁸² FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, USP. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995. p.36-37.

Quadro 6 - Demonstração do Resultado do Exercício

| DISCRIMINAÇÃO | Exercício Atual | Exercício Anterior |
|--|-----------------|--------------------|
| RECEITA BRUTA | | |
| (-) Deduções | | |
| (=) RECEITA LÍQUIDA | | |
| (-) Custo das Vendas ou dos Serviços | | |
| (=) LUCRO BRUTO (OU PREJUÍZO) | | |
| (-) Despesas Operacionais | | |
| De vendas | | |
| Administrativas | | |
| Financeiras (deduzidas a Receita) | | |
| Outras Despesas ou Receitas Operacionais | | |
| (=) LUCRO OPERACIONAL (OU PREJUÍZO) | | |
| (±) Receitas/Despesas não Operacionais | | |
| (=) RESULTADO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL | | |
| (-) Provisão para o Imposto de Renda e Contribuição Social | | |
| (=) RESULTADO DEPOIS DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL | | |
| (-) Participações de Debêntures | | |
| (-) Participações de Empregados e/ou Administração | | |
| (-) Participações de Partes Beneficiárias | | |
| (-) Contribuições e Doações | | |
| (=) RESULTADO DO EXERCÍCIO | | |
| (=) LUCRO LÍQUIDO POR AÇÃO DO CAPITAL SOCIAL | | |

Fonte: Adaptado de MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993. p.123.

Apresenta de forma sucinta as operações realizadas pela empresa durante o exercício social, demonstrando o resultado líquido do período, evidenciando sua formação.

2.3.2.4. Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos

A NBC T 3⁸³ define a demonstração de origens e aplicações de recursos como “a demonstração contábil destinada a evidenciar, num determinado período, as modificações que originaram as variações no capital

⁸³ CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. **Princípios fundamentais de contabilidade e normas brasileiras de contabilidade**: NBC T 3. Porto Alegre: CRC-RG, 2000. p. 128.

circulante líquido” ou seja, a movimentação nas contas de ativo circulante e passivo circulante.

Os objetivos desta demonstração, conforme Perez Junior e Begalli⁸⁴, são:

- a. identificar, resumidamente, as fontes de recursos responsáveis pelas alterações no capital de giro e onde esses recursos foram aplicados durante um determinado período de tempo;
- b. completar a divulgação sobre a posição financeira e sobre os resultados das operações durante o mesmo período de tempo; e
- c. orientar os que dela se utilizam, incluindo administradores e investidores, na tomada de decisões de ordem econômica e financeira referentes ao empreendimento.

Ao atender os objetivos expostos pelo autor esta demonstração poderá auxiliar substancialmente a análise econômica e financeira da empresa participando de forma direta na tomada de decisão.

No Quadro 7 estão relacionadas e dispostas as contas envolvidas nesta demonstração.

⁸⁴ PEREZ JUNIOR, José Hernandez e BEGALLI, Glauco Antonio. **Elaboração das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 1999. p.143.

Quadro 7 - Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos

1- Origens de Recursos:

- Das operações:
 - Lucro Líquido do exercício, ajustado pelas despesas e receitas que não afetam o Capital Circulante Líquido
- Dos Acionistas:
 - Aumento do capital e contribuições para reservas de capital
- De Terceiros:
 - Aumento no exigível a longo prazo
 - Redução no realizável a longo prazo
 - Alienação de ativo permanente

2- Aplicações de Recursos:

- Dividendos destinados
- Aquisição de Imobilizado
- Aquisição de Investimentos e diferido
- Aumento no realizável a longo prazo
- Redução no exigível a longo prazo

3-Aumento ou redução do Capital Circulante Líquido (Origens – Aplicações)

4-Mutação no Capital Circulante Líquido

| Discriminação | Saldo exercício anterior | Saldo exercício atual | Aumento ou Diminuição |
|----------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ativo Circulante | | | |
| Passivo Circulante | | | |
| Capital Circulante Líquido | | | |

Fonte: Adaptado de MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. São Paulo: Atlas, 1993. p.440.

Demonstra de forma ordenada o movimento da empresa em relação a investimentos e financiamentos, conseqüentemente evidenciando as movimentações financeiras da mesma.

2.3.2.5. Notas explicativas

As notas explicativas têm como objetivo complementar as demonstrações quando necessário. São consideradas como evidenciações que, de acordo com Marion⁸⁵, "devem ser relevantes quantitativa e qualitativamente.

⁸⁵ MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 454.

Numa mudança nos procedimentos contábeis, de um ano para outro, devem ser destacadas se a repercussão no resultado, em circunstância daquela mudança, for relevante (significativa)".

O § 5º do artigo 176 da Lei de nº 6.404/76 explicita o que as notas explicativas deverão indicar:

- a) os principais critérios de avaliação dos elementos patrimoniais, especialmente estoques, dos cálculos de depreciação, amortização e exaustão, de constituição de provisões para encargos ou riscos, e dos ajustes para atender a perdas prováveis na realização de elementos do ativo;
- b) os investimentos em outras sociedades, quando relevantes (art. 247, parágrafo único);
- c) o aumento de valor de elementos do ativo resultante de novas avaliações (art. 182, § 3º);
- d) os ônus reais constituídos sobre elementos do ativo, as garantias prestadas a terceiros e outras responsabilidades eventuais ou contingentes;
- e) a taxa de juros, as datas de vencimento e as garantias das obrigações a longo prazo;
- f) o número, espécies e classes das ações do capital social;
- g) as opções de compra de ações outorgadas e exercidas no exercício;
- h) os ajustes de exercícios anteriores (art. 186, § 1º);
- i) os eventos subseqüentes à data de encerramento do exercício que tenham, ou possam vir a ter, efeito relevante sobre a situação financeira e os resultados futuros da companhia.

De posse destes relatórios, o tomador de decisão poderá, segundo Franco⁸⁶, analisar estas informações "sob diferentes aspectos, tais como: a origem e aplicação de cada um deles, suas espécies, o valor de cada um, as unidades de cada espécie, além de outros aspectos que podem ser focalizados pelo analista, de acordo com as particularidades que a administração deseja".

Diante do exposto verificou-se que as demonstrações contábeis possuem muitas informações que podem e devem subsidiar a tomada de decisão, no que tange a viabilidade de investimentos e necessidade de capital. A seguir será apresentada uma das ferramentas que juntamente com estes relatórios auxilia os tomadores de decisão a analisarem quais são as melhores alternativas para a empresa.

⁸⁶ FRANCO, Hilário. **Estrutura, análise e interpretação de balanços**. 13.ed. São Paulo: Atlas, 1978. p.110-111.

2.4. ECONOMIC VALUE ADDED - EVA[®]

Para entender a importância do EVA[®] antes é necessário que sejam expostos alguns conceitos. Assim, a seguir apresenta-se a sua conceituação, importância, forma de cálculo, amplitude, vantagens e características.

2.4.1. Conceito

Fayol apud Silva⁸⁷ afirma que "o objetivo principal da administração deve ser proporcionar o máximo de prosperidade ao empregador, juntamente com o máximo de prosperidade a cada empregado". Acredita-se que este seja o principal objetivo do EVA[®].

Vista como uma filosofia adotada por todos da empresa, desde os acionistas até o chão de fábrica, esta ferramenta é chamada, segundo Ehrbar⁸⁸, de Sistema de Gestão EVA[®] (*Economic Value Added*) que é uma marca registrada pela empresa Stern Stewart Management Services de New York/USA.

Esta idéia, embora esteja sendo propagada nesta década, não é nenhuma novidade. Segundo Kassai⁸⁹ et al., "David Ricardo, em seus tratados de economia, já em 1823, tratava da riqueza da empresa dessa forma, considerando o valor econômico agregado". Gomes⁹⁰ ressalta que "o conceito de EVA[®] é elementar. Sua origem está nos primórdios do capitalismo", com o que os economistas chamavam de custo de oportunidade.

⁸⁷ SILVA, Benedicto. *Taylor e Fayol*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1960. p. 23.

⁸⁸ EHRBAR, Al. *EVA - Valor Econômico Agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

⁸⁹ KASSAI, José Roberto; KASSAI, Sílvia; SANTOS, Arioaldo dos e ASSAF NETO, Alexandre. *Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial*. São Paulo: Atlas, 1999. p.178.

⁹⁰ GOMES, Maria Tereza. Sua empresa dá dinheiro? Não olhe só para o lucro. Um método novo, o EVA, calcula se o capital investido está sendo devidamente remunerado. *Exame*. São Paulo, p.60-61, 03/07/1996.

Para Sandroni⁹¹, é o “conceito de custos utilizado por Marshall segundo o qual os custos não devem ser considerados como absolutos, mas iguais a uma segunda melhor oportunidade de benefícios não aproveitada”. Assim, ao escolher uma alternativa e abandonar outra se deve levar em conta os benefícios não aproveitados pela rejeição como custo de oportunidade.

Ehrbar⁹² afirma que no Brasil, o EVA[®] é utilizado desde 1995 como medida global de desempenho para verificar a produtividade dos empregados e gerentes bem como aumentar o valor da empresa junto ao mercado.

O EVA[®], conforme Ehrbar⁹³, “é uma medida de desempenho empresarial que difere da maioria das demais ao incluir uma cobrança sobre o lucro pelo custo de todo o capital que uma empresa utiliza”. Portanto, verifica, após o lucro, se a empresa conseguiu adicionar valor aos seus acionistas, os quais injetaram dinheiro na empresa e não no mercado financeiro (fundos, ações, poupança, etc.) – Custo de Oportunidade. Se o EVA[®] for positivo os acionistas ganharam, caso contrário não adicionaram valor.

O EVA[®] considera o lucro econômico e não o contábil ou seja, mesmo que a empresa tenha apresentado lucro líquido, após a apuração do imposto de renda, esta empresa só vai ter agregado valor se o seu lucro líquido for superior ao custo do seu capital próprio que, para Ross, Westerfield e Jordan⁹⁴ é o retorno que os acionistas exigem. Leva em consideração o que os economistas chamam de lucro residual.

O lucro residual, conforme Portella⁹⁵, possui quatro características que fazem com que este se torne atraente:

- a) consiste num modelo de avaliação baseado no valor presente dos fluxos de caixa futuros;

⁹¹ SANDRONI, Paulo. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Best Seller, 1996. p. 113-114.

⁹² EHRBAR, Al. **EVA - Valor Econômico Agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p.XVIII.

⁹³ EHRBAR, Al. **EVA - Valor Econômico Agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p 01.

⁹⁴ ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W. e JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 264.

⁹⁵ PORTELLA, Gualter. Lucro residual e contabilidade: Instrumental de análise financeira e mensuração de performance. **Caderno de Estudos da FIPECAFI/FEA/USP**. São Paulo, nº 23, p. 9-22, janeiro/junho 2000.

- b) cancela as distorções inerentes a qualquer sistema de mensuração do lucro adotado na elaboração das demonstrações financeiras;
- c) identifica de maneira facilitada os pontos fortes e fracos dos negócios através dos índices de rentabilidade; e
- d) incorpora à contabilidade o custo do capital próprio.

Para Kassai⁹⁶ et al., o EVA[®] é “o valor que a empresa agrega após remunerar todos os recursos investidos, quer sejam financiados pelo custo de capital de terceiros (Ki) ou pelo custo do capital próprio (Ke)”. Após todas as despesas com recursos verifica qual o valor que está sendo adicionado à empresa.

O EVA[®], de acordo com a Consultec S/A⁹⁷, “é a variável quantitativa que traduz o quanto os resultados de uma companhia está ultrapassando o seu custo de capital total incidente sobre os seus recursos movimentados”. Desse modo, fica explícito que o EVA[®] é mensurável, logo torna mais fácil identificar os seus resultados.

O Sistema de Gestão EVA[®] foi considerado pela revista *Fortune*⁹⁸ como “a idéia financeira mais quente da atualidade, e está ficando cada vez mais quente”. Segundo a Consultec S/A⁹⁹, é “o melhor medidor de performance para mensuração e explicação da variação do valor da ação, por conseguinte, do valor da empresa”.

Pode-se resumir o conceito de EVA[®] através de uma citação de Ehrbar¹⁰⁰, que concentra as interpretações sobre esta ferramenta:

- a) A medida de desempenho empresarial mais diretamente ligada, tanto teórica quanto empiricamente, à criação de riqueza para acionistas; como verão, gerir visando um EVA[®] mais elevado é, por definição, gerir um preço por ação mais elevado.

⁹⁶KASSAI, José Roberto; KASSAI, Sílvia; SANTOS, Ariovaldo dos e ASSAF NETO, Alexandre. **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. p.179.

⁹⁷CONSULTEC S/A. **Novo direcionador dos preços das ações**. Salvador: Ritmmo – MBA – Empresarial, abr./1996.

⁹⁸GOIZUETA, Roberto e WELCH, Jack. The wealth builders. *Fortune*. Nova York: p. 80-94, dec. 1995.

⁹⁹CONSULTEC S/A. **Novo direcionador dos preços das ações**. Salvador: Ritmmo – MBA – Empresarial, abr./1996.

¹⁰⁰EHRBAR, Al. **EVA - Valor Econômico Agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p.05.

- b) A única medida de desempenho que sempre oferece a resposta “certa”, no sentido de que mais EVA[®] sempre é definitivamente melhor para acionistas, que o toma a única medida de melhoria contínua; em contrapartida, ações que aumentam margens de lucros, lucro por ação e até mesmo taxas de retorno às vezes destroem riqueza para acionistas.
- c) A estrutura que subjaz um novo e abrangente sistema de gestão financeira empresarial que orienta cada decisão, desde orçamentos operacionais anuais até orçamento de capital, planejamento estratégico e aquisições e desinvestimentos.
- d) Um método simples e eficaz de alfabetizar em negócios até mesmo os trabalhadores menos sofisticados.
- e) A variável-chave num sistema singular de remuneração variável que, pela primeira vez, realmente alinha os interesses de gerentes com os de acionistas e faz com que gerentes pensem e ajam como acionistas.
- f) Uma estrutura que empresas poderão utilizar para comunicar suas metas e realizações a investidores, e que investidores poderão utilizar para identificar empresas com perspectivas de desempenho superior – o que Steve Einhorn, diretor de pesquisa global da Goldman Sachs, chama de “uma ferramenta elétrica na caixa de ferramentas do analista”.
- g) Mais importante, um sistema interno de governança corporativa que motiva todos os gerentes e funcionários a trabalharem de forma cooperativa e entusiasmada para alcançarem o melhor desempenho possível.

Diante do exposto, pode-se verificar que o EVA[®] possui várias características que proporcionam resultados relevantes que justificam sua importância e singularidade.

2.4.2. Cálculo

O EVA[®] pode ser calculado, segundo a Dextron Consultoria Empresarial¹⁰¹, por meio:

Da mensuração real da lucratividade da operação, através da comparação da lucratividade líquida da operação após o imposto e o custo total do capital empregado na operação. Neste caso, o capital é todo o dinheiro atrelado a equipamentos, propriedades, instalações, entre outros elementos produtivos que foram comprados, somados ao chamado capital de giro (dinheiro, estoques e contas a receber) e investimentos de longo prazo (ex: despesas com pesquisa e desenvolvimento, treinamento e educação gerencial, etc).

Cabe ressaltar que os “investimentos de longo prazo” citados acima são definidos pela contabilidade como diferidos. Para Marion¹⁰² “Diferido são aplicações que beneficiam a empresa por um longo período. O caso mais comum são os gastos pré-operacionais, onde a empresa “investe” recursos antes de

¹⁰¹ DEXTRON Consultoria Empresarial. *Gestão baseada no Valor Econômico Agregado (EVA – Economic Value Added)*, 1995.

¹⁰² MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1993. p.73.

começar a operar (funcionar): propaganda institucional, contratação e treinamento do quadro de funcionários, abertura de firma etc.” Logo, diferem de investimentos, pois, normalmente são remunerações de serviços que beneficiam a empresa por vários anos e não se referem a aquisições de bens e direitos.

O EVA[®] pode ser calculado através da seguinte fórmula:

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

onde:

NOPAT = lucro operacional líquido após tributação

C% = custo percentual de capital

TC = capital total

O objetivo central de empresas que utilizam o EVA[®] é fazer com que seu valor seja cada vez maior. Ehrbar¹⁰³ afirma que só existem quatro maneiras de se fazer isto:

- a) Cortar custos e reduzir impostos para aumentar o NOPAT sem crescer capital. Ou seja, operar de forma mais eficiente para ganhar um maior retorno sobre o capital já investido no negócio.
- b) Empreender todos os investimentos nos quais o aumento de NOPAT será maior do que o aumento de encargos de capital. Ou seja, investir em crescimento lucrativo, empreendendo todos os projetos com valor líquido presente positivo que prometam produzir um retorno sobre capital que exceda o custo de capital.
- c) Retirar capital de operações quando as economias decorrentes da redução dos encargos de capital excedam qualquer redução de NOPAT. Ou seja, deixar de investir em – ou liquidar – ativos e atividades que não estejam gerando retornos iguais ou maiores do que o custo de capital. As grandes mudanças nesta área são a venda de ativos que valham mais para outros, mas a categoria também inclui coisas como a redução de estoques e aceleração da cobrança de contas a receber (ambas representam investimentos de capital).
- d) Estruturar as finanças da empresa de forma tal que minimizem o custo de capital, algo que reside exclusivamente nos domínios do departamento financeiro, do CEO e do conselho de administração.

Mesmo seguindo todos estes conselhos, a empresa corre o risco de apresentar um EVA[®] negativo. E o quê significa isto? Significa que a empresa não está cobrindo seus custos, sejam eles de mão-de-obra, custo de distribuição, custos de material, custo de marketing, não importa quais sejam. Para Ehrbar¹⁰⁴,

¹⁰³ EHRBAR, Al. **EVA - Valor Econômico Agregado**: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p. 106-107.

¹⁰⁴ EHRBAR, Al. **EVA - Valor Econômico Agregado**: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p. 105.

“o que um EVA[®] negativo não significa é que uma unidade de negócios seja automaticamente uma perdedora sem esperanças que deva ser fechada ou vendida. Por ser o EVA[®] uma medida de melhoria contínua, tornar o EVA[®] negativo menos negativo é tão criador de riqueza quanto tornar um EVA[®] positivo mais positivo”.

Mais importante do que saber se o EVA[®] é positivo ou negativo é saber interpretar e utilizar as informações geradas por estes números. Porém, antes de fornecer estes números, para o cálculo do EVA[®] são necessários alguns ajustes dentro da contabilidade que devem ser respeitados segundo o país em que este está sendo aplicado.

2.4.3. Ajustes contábeis

Segundo Ehrbar¹⁰⁵, a lista de ajustes contábeis é demasiadamente extensa para ser toda detalhada logo, aponta-se apenas os ajustes mais comuns, aqueles citados para diminuir as distorções causadas pelos GAAP (princípios contábeis geralmente aceitos) nos Estados Unidos:

- a) Pesquisa e desenvolvimento - o tratamento dado aos gastos com pesquisa e desenvolvimento deve ser de um investimento em produtos e processos futuros e não como despesas como determinam os GAAP. O EVA[®] determina que sejam amortizados durante um período de tempo pré-determinado.
- b) Investimentos estratégicos - aos investimentos realizados pela organização que gerarão resultados futuros são aplicados encargos sobre o capital desde o dia da sua realização. O tratamento dado pelo EVA[®] é que este investimento seja alocado a uma conta suspensa fora do cálculo do EVA[®] até o momento em que o investimento começar a gerar lucro operacional.
- c) Contabilização de aquisições - normalmente ao adquirir outras empresas a organização acaba pagando ágio na aquisição que contabilmente é deduzido do lucro ao longo de um período de 40 anos ou menos, reduzindo assim o lucro. O tratamento dado pelo EVA[®] é que este ágio permaneça em aquisições no balanço e jamais baixá-lo.
- d) Lançamento de despesas - muitos investimentos são tratados como despesas correntes e deduzidos do lucro. Como é o caso do marketing, que trata de um investimento para conseguir novos clientes ou vender novos produtos, por exemplo.
- e) Depreciação - a depreciação linear no caso do EVA[®] pode ocasionar uma rejeição a aquisição de equipamentos novos, pois, o encargo de capital do EVA[®]

¹⁰⁵ EHRBAR, Al. **EVA - Valor Econômico Agregado**: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p. 133-142 .

declina com o carregamento da depreciação, fazendo com que ativos antigos pareçam mais baratos do que os novos.

- f) Encargos e reestruturação - para os GAAP este gasto é o reconhecimento tardio da perda decorrente de um investimento que não deu certo. Para o EVA[®] os encargos com reestruturação são considerados como oportunidades para melhorias e assim possíveis aumentos na riqueza dos acionistas.
- g) Impostos - o principal problema é o tratamento dado aos impostos, quando estes de fato ainda não foram pagos, mas já foram tratados como tal. A empresa, segundo o EVA[®], deve deduzir apenas os impostos efetivamente pagos no período que está sendo medido.
- h) Ajustes ao balanço - além de todos estes aqui mencionados e muitos outros é o tratamento dado aos investimentos passivos que não estão envolvidos na produção de lucros operacionais, os quais devem ser subtraídos para o cálculo do EVA[®].

É importante ressaltar que os princípios contábeis podem variar de acordo com o país e em decorrência disto muitos ajustes não serão necessários e até mesmo irrelevantes. Por outro lado, é possível que ajustes não relacionados sejam necessários em função das particularidades normativas da contabilidade em cada país.

2.4.4. Abrangência

O EVA[®], segundo Ehrbar¹⁰⁶, pode ser utilizado “por qualquer empresa, pública ou privada, em qualquer setor industrial, a produzir resultados superiores para acionistas, funcionários e clientes”. Aos acionistas, por agregar maior valor à empresa, conseqüentemente às ações; aos funcionários, devido à distribuição da participação dos lucros e os bônus oferecidos pela empresa como incentivo; e aos clientes, com produtos de maior qualidade a preços menores.

Qualquer empresa que tenha interesse em aumentar o valor para seus acionistas pode utilizar o EVA[®] como medida de desempenho porém, respeitando suas características. Menciona que empresas da área de varejo, telecomunicações, informação de crédito, gerenciamento de bases de dados, transportes de cargas e logística, transporte rodoviário, serviços industriais, serviços financeiros, assistência médica entre outras, já utilizaram o EVA[®] e o

¹⁰⁶ EHRBAR, Al. **EVA - Valor Econômico Agregado**: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p 03.

aprovaram. Entre as empresas que utilizam o EVA[®] cita a Coca-Cola, Umbro, AT&T, Brahma, Sadia, Andrade Gutierrez, Aços Villares e Quacker.

Em relação aos funcionários, este sistema tem como meta o comprometimento de todos da empresa para que com isto alcance seus objetivos, haja visto que o sucesso do processo depende de todos. O sistema EVA[®] faz com que todos, desde os gerentes até o chão de fábrica, entendam o que acontece e quais as conseqüências de suas ações sobre o EVA[®] dentro da empresa. Isto é feito através de palestras, seminários, treinamentos e simulações, onde todos compreendem o que é o EVA[®] e qual a sua influência em suas remunerações e, principalmente, mostrar a relação de interdependência que existe entre as atitudes de todos e o resultado final do EVA[®].

2.4.5. Vantagens

Ehrbar¹⁰⁷ comenta que uma das maiores vantagens do EVA[®] é fazer com que as pessoas percebam que dependem umas das outras para obter o sucesso e alcançar os objetivos propostos. Pois, se a empresa paga mal seus funcionários estes tenderão a não atender bem e também a não desenvolver de maneira eficaz suas ações uma vez que não há comprometimento com a mesma. Igualmente acontece com os fornecedores, se forem pagos com atraso ou com lentidão provavelmente alterarão suas formas de pagamento e também não se sentirão na obrigação de fazer entregas em dia.

Outro fator é que se o produto não é de qualidade seus clientes não se sentirão satisfeitos e procurarão a concorrência sem manter com a empresa nenhum laço de fidelidade, além da comunidade, do meio ambiente, da sociedade, da economia, do governo e de muitos outros fatores que envolvem uma empresa. O sistema de gestão EVA[®] faz com que todos entendam esta corrente e que só será possível agregar valor se todos, sem exceção, estiverem satisfeitos.

¹⁰⁷ EHRBAR, Al. **EVA - Valor Econômico Agregado**: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p.13-17.

Além da vantagem de saber se está ou não agregando valor à empresa, pode-se ressaltar ainda, conforme Oscar Malvessi¹⁰⁸, professor-assistente do Departamento de Finanças da Fundação Getúlio Vargas, como vantagens:

- a) tomada de decisões, tecnicamente orientadas, sobre como investir e utilizar os recursos que criem valor;
- b) análise da estrutura dos ativos e de capital; e
- c) transformação da administração com visão de proprietário.

Esta última vantagem está diretamente ligada a um plano de bônus EVA[®], o qual faz com que os gerentes se sintam proprietários do negócio e estejam diretamente relacionados com o sucesso ou fracasso da empresa.

2.4.6. Sistema de Bônus EVA[®]

As pessoas tendem a fazer aquilo que lhes é recompensado. Elas sempre estão esperando algo em troca quando executam alguma tarefa. Os planos de remuneração no caso do EVA[®] normalmente possuem quatro objetivos principais que, de acordo com Ehrbar¹⁰⁹, são:

- a) Alinhar interesses da administração e dos acionistas, dando aos administradores a motivação para escolherem estratégias e tomarem decisões operacionais que maximizem a riqueza do acionista.
- b) Oferecer suficiente alavancagem, medida pela variabilidade das recompensas potenciais, para motivar gerentes a trabalharem horários mais longos, assumirem riscos e tomarem decisões desagradáveis, como dispensar funcionários ou fechar uma fábrica.
- c) Limitar o risco de retenção, ou o risco de que gerentes valorizados debandem atrás de uma oferta melhor, especialmente durante períodos de baixa setorial e recessões.
- d) Manter os custos dos acionistas num nível aceitável.

O EVA[®] alinha as metas da gerência com as do acionista, lhes recompensando através de bônus os seus resultados. E isso é alcançado através

¹⁰⁸ MALVESSI, Oscar. **Empresas criam ou destroem riquezas**. São Paulo.(mimeo).

¹⁰⁹ EHRBAR, Al. **EVA - Valor Econômico Agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p.77.

das metas essenciais do sistema alinhadas a estes objetivos aqui mencionados, que, segundo Ehrbar¹¹⁰, são:

- a) Ligar incentivo de desempenho mais estreitamente a aumentos de riqueza para acionistas;
- b) Oferecer um foco único para a gerência de operações, o orçamento de capital, planejamento, avaliação de desempenho e remuneração variável; e
- c) Promover uma cultura de alto desempenho e propriedade, onde os gerentes tomam a iniciativa para criar valor.

Primeiramente estabelece-se uma meta em termos de EVA[®] para o período e um bônus para esta meta. Caso o administrador a ultrapasse será somado ao seu bônus um percentual que variará em função do percentual ultrapassado, não havendo um teto máximo; caso não o atinja, o percentual será reduzido na mesma proporção. O bônus é dividido com uma parte sendo recebida em dinheiro pelo funcionário e a outra depositada em um banco de bônus.

Este fracionamento é definido pela empresa em função da sua política, sendo este depósito feito para cobrir eventuais resultados negativos futuros, não só por desempenhos negativos, mas também com a finalidade de suavizar possíveis adversidades mercadológicas, as quais fogem ao controle da organização. A retirada deste saldo em períodos futuros dependerá do percentual estipulado pela empresa e sua redução poderá ser utilizada como um termômetro para o desempenho do funcionário. Caso o administrador resolva pedir demissão seu saldo será perdido e isto conforme Ehrbar¹¹¹ “age como um par de algemas de ouro para gerentes altamente bem-sucedidos”.

De acordo com a política e estrutura da empresa, os bônus concedidos podem ter ainda uma parte convertida em opções de ações, o que garante para a empresa que os funcionários procurarão ainda mais voltar seu trabalho para o longo prazo, fazendo com que suas atitudes reflitam no preço das ações da empresa.

¹¹⁰ EHRBAR, Al. **EVA - Valor Econômico Agregado**: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p.85.

¹¹¹ EHRBAR, Al. **EVA - Valor Econômico Agregado**: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p. 88.

Ehrbar comenta que a maneira pela qual os funcionários são avaliados é fundamental para que compreendam e aceitem a metodologia. Explica que, se os gerentes operacionais forem avaliados pelo EVA[®] consolidado da organização não entenderão como seus desempenhos poderão modificar o todo, uma vez que podem ter um desempenho fantástico na sua unidade específica e a empresa, de uma forma geral, pode ir mal em termos de sistema. O que o autor sugere é que esta medida consolidada deve ser utilizada na avaliação apenas dos altos executivos da empresa, com o mesmo procedimento sendo usado na conversão de bônus em ações, pois para alguns gerentes operacionais pode ser difícil visualizar como suas atitudes irão influenciar no preço das ações ou como sua remuneração está sendo medida pelo desempenho negativo de outros.

Segundo um estudo realizado na Oakland University, comentado por D'Ambrósio¹¹², feito em empresas norte americanas, "o EVA[®] ligado à remuneração melhora em 9% a performance do acionista no primeiro ano, 12% no segundo ano e 10% no terceiro".

Ehrbar¹¹³ comenta que o EVA[®] diz respeito a pessoas, pois é da criatividade, da vontade de obter sucesso, dos esforços incansáveis e da motivação que provêm os resultados deste sistema. Assim, os elementos chaves do sistema de bônus EVA[®], conforme Ehrbar¹¹⁴, são:

- a) remuneração por EVA[®] crescente;
- b) inexistência de chão ou tetos;
- c) bônus-alvo;
- d) banco de Bônus; e
- e) alvos de desempenho determinados por fórmula e não por negociação

A frase de Stern Stewart¹¹⁵ que melhor define o sistema de bônus do EVA[®] é a seguinte: "o EVA[®] faz com que os gerentes fiquem ricos, mas somente

¹¹² D'AMBRÓSIO, Daniela. EVA determina remuneração de executivos. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 15/06/1999.

¹¹³ EHRBAR, Al. **EVA - Valor Econômico Agregado**: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p. 09.

¹¹⁴ EHRBAR, Al. **EVA - Valor Econômico Agregado**: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p.86.

¹¹⁵ EHRBAR, Al. **EVA - Valor Econômico Agregado**: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p.84-85.

se eles fizerem com que os acionistas fiquem muito ricos". Não tem como os gerentes ganharem sem terem em mente que os acionistas também ganharão e que sua remuneração está intrinsecamente ligada a isto, a uma grande relação de dependência que o próprio sistema deixa bem clara.

Após salientadas algumas vantagens e características do sistema cabe ressaltar que existem algumas dificuldades encontradas pelas empresas ao implementarem o EVA[®].

2.4.7. Dificuldades

Como dificuldades, segundo Gomes¹¹⁶, existem três erros cometidos pelas empresas ao adotarem o EVA[®]:

- a) as companhias tentam implementá-lo da noite para o dia, e os gerentes não têm tempo para entendê-lo;
- b) reservam pouco tempo para treinamento; e
- c) a forma como o EVA[®] é comunicado aos funcionários.

Comenta que "O EVA[®] é um cálculo financeiro. Ele não leva em conta alguns aspectos". Logo, resalta-se que seu uso não deve ser aleatório e que ao implantá-lo alguns cuidados deverão ser tomados.

Depois de ressaltadas as dificuldades normalmente encontradas nas empresas que implementam este sistema será apresentado o cálculo do valor de mercado agregado da empresa o qual proporciona uma nova visão de valor de mercado.

¹¹⁶ GOMES, Maria Tereza. Sua empresa dá dinheiro? Não olhe só para o lucro. Um método novo, o EVA, calcula se o capital investido está sendo devidamente remunerado. *Exame*. São Paulo, p.60-61, 03/07/1996.

2.4.8. Valor de Mercado Agregado - MVA

Para Ehrbar¹¹⁷, o valor de mercado de uma empresa diz o valor dela de fato, porém não especifica o quanto a empresa investiu de capital para alcançar aquele valor. Afirma que “a criação da riqueza é determinada não pelo valor de mercado de uma empresa e sim pela diferença entre o valor de mercado e o capital que os investidores comprometem naquela empresa”. Esta diferença entre o valor total do mercado (tanto de ações quanto de endividamento) e o capital total é um número que ele denomina de MVA – valor de mercado agregado. Ele pode ser calculado através da seguinte fórmula:

$$\text{MVA} = \text{valor de mercado} - \text{capital total}$$

O valor de mercado exposto na fórmula é conceituado por Ehrbar¹¹⁸ como “o valor presente de lucros futuros descontados para hoje ao custo de capital da empresa”, ou seja, desconta os fluxos de caixa futuros a uma taxa de juros que reflete o valor do dinheiro no tempo. Se a empresa produzir lucros que excedam este custo de capital ela produzirá um MVA positivo.

No que diz respeito às características do MVA, Ehrbar¹¹⁹ destaca as seguintes:

- a) medida definitiva de criação de riqueza;
- b) é o montante acumulado pelo qual a empresa valorizou – ou desvalorizou – a riqueza dos acionistas;
- c) melhor medida externa de desempenho da gerência porque engloba a avaliação do mercado da eficácia com a qual os gerentes da empresa utilizaram recursos;
- d) é uma medida que pode servir para comparar diretamente os desempenhos de empresas em setores diferentes ou até mesmo em países diferentes; e

¹¹⁷ EHRBAR, Al. **EVA - Valor Econômico Agregado**: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p.35.

¹¹⁸ EHRBAR, Al. **EVA - Valor Econômico Agregado**: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p.40.

¹¹⁹ EHRBAR, Al. **EVA - Valor Econômico Agregado**: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p.36.

e) é a meta final no jogo da criação da riqueza.

O MVA pode ser considerado como semelhante ao método de avaliação de investimento denominado Valor Presente Líquido (VPL). O MVA é a estimativa do VPL de todos os projetos, tanto os em andamento quanto os que gerarão receitas futuras.

Ehrbar¹²⁰ afirma que "o mais importante impulsionador de MVA, entretanto, é a gerência. Em última análise, o que determina o destino de uma empresa não é o setor no qual se situa, mas a correção de sua estratégia e a excelência com a qual a gerência executa aquela estratégia". Se existem estratégias estas devem ser executadas, pois de nada adianta as falhas, os problemas, a concorrência, as ausências serem identificadas se não forem tomadas providências para que deixem de existir.

O EVA[®], para Ehrbar¹²¹, "é considerado a medida interna de desempenho mais estreitamente correlacionada ao MVA e oferece a indicação mais confiável de se – e em quanto – as ações da gerência contribuirão para a riqueza dos acionistas". Logo, o foco é tomar decisões que aumentem o EVA[®] e conseqüentemente o MVA. Explica que o MVA pode ser considerado o valor presente do EVA[®] futuro esperado. O autor comenta que uma pesquisa que utilizou a base de dados da *Performance 1000* mostrou que para cada \$1 de aumento em EVA[®] acarreta, em média, \$9,50 em MVA.

Como pode se verificar, o EVA[®] possui características e finalidades bem específicas que tendem a atender a necessidade das empresas no que tange a mensuração da criação ou não de riqueza.

Verificou-se o conceito de EVA[®], suas características, abrangência, forma de cálculo e ajustes necessários para este, vantagens e dificuldades encontradas na sua implementação e acompanhamento.

¹²⁰ EHRBAR, AI. **EVA - Valor Econômico Agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p.39.

¹²¹ EHRBAR, AI. **EVA - Valor Econômico Agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p.42.

A seguir será exposta a metodologia utilizada para a execução deste estudo, pois, para que os resultados propostos sejam alcançados é necessário que se proponha uma delimitação e estrutura para este.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. Desse modo, primeiramente apresenta as perguntas de pesquisa. Na seqüência evidencia o delineamento, a população e amostra, a coleta e análise dos dados e as limitações do presente estudo.

3.1. PERGUNTAS DE PESQUISA

Para alcançar os objetivos propostos, o presente estudo está amparado pelas seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Quais as ferramentas e procedimentos utilizados no processo decisório na Marisol, antes da implementação do Sistema de Gestão EVA[®]?
- b) Quais foram os motivos que levaram à escolha de tais ferramentas e procedimentos antes da implementação do Sistema de Gestão EVA[®]?
- c) Quais são as etapas que mostraram a implementação do Sistema de Gestão EVA[®] na Marisol?
- d) Quais as ferramentas e procedimentos utilizados no processo decisório na Marisol, após a implementação do Sistema de Gestão EVA[®]?
- e) Quais foram os motivos que levaram à escolha de tais ferramentas e procedimentos após a implementação do Sistema de Gestão EVA[®]?
- f) Quais as conseqüências favoráveis e desfavoráveis destas alterações no processo decisório da empresa?
- g) Os resultados obtidos com estas alterações estão de acordo com os objetivos do Sistema de Gestão EVA[®]?

3.2. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Kerlinger¹²² define “*delineamento de pesquisa* como o plano e a estrutura da investigação, concebidos de forma a obtermos respostas para as perguntas da pesquisa”. Assim, para desenvolver-se uma pesquisa é necessário que se saiba quais as ferramentas a serem utilizadas e o caminho a seguir. Neste trabalho foi definido como delineamento da pesquisa o estudo exploratório.

Selltiz apud Gil¹²³ cita que esta modalidade “envolve: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

Em uma primeira etapa da pesquisa, levantou-se na bibliografia disponível, dados históricos, estruturais e funcionais sobre o tema em questão. Em um segundo momento, fez-se o levantamento dos resultados econômico-financeiros da empresa em estudo para o desenvolvimento dos cálculos do EVA[®]. Em um terceiro momento aplicou-se uma entrevista na empresa objeto de estudo.

Pelas características e meios apresentados, pode-se considerar esta pesquisa como sendo de caráter qualitativo. Minayo¹²⁴ explica que esta “responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. No presente estudo este caráter qualitativo está no resultado que se espera alcançar ao final da pesquisa.

Uma variante que pode ser considerada é o método qualitativo projetado como solução quando o pesquisador deseja ir além da análise estatística dos dados coletados. Richardson et. al.¹²⁵ asseveram que “o enfoque adotado é que, de fato, exige uma metodologia qualitativa ou quantitativa”. Para o

¹²² KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária e Editora da Universidade de São Paulo, 1979. p.94.

¹²³ GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988. p.45.

¹²⁴ MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1998. p.21.

¹²⁵ RICHARDSON, Robert Jarry et.al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989. p.38.

autor, no intuito de entender a natureza de um fenômeno social, o método qualitativo apresenta-se como ideal. Entende-se então, que para compreender o processo decisório e os efeitos decorrentes da utilização deste método foi necessário aplicar um tratamento qualitativo às variáveis.

O presente estudo é classificado como um estudo de caso. Para Young apud Gil¹²⁶, é “um conjunto de dados que descrevem uma fase ou totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação”. No presente trabalho esta unidade é uma empresa que utiliza o sistema de gestão EVA[®], especificamente no que tange ao seu processo de tomada de decisão.

A perspectiva desta pesquisa será longitudinal, com corte transversal, devido ao fato de se fazer um comparativo do processo de tomada de decisão antes e depois da implementação do Sistema de Gestão EVA[®].

Segundo Lüdke e André¹²⁷, “a natureza dos problemas é que determina o método, isto é, a escolha do método se faz em função do tipo de problema estudado”. Logo, o problema exposto neste estudo exige que seja utilizado o método exploratório com caráter qualitativo, classificado como um estudo de caso com perspectiva longitudinal.

A seguir será determinado qual o objeto de estudo e quais os elementos de observação, componentes essenciais para o desenvolvimento da pesquisa.

3.3. OBJETO DE ESTUDO E ELEMENTOS DE OBSERVAÇÃO

O objeto de estudo desta pesquisa constitui-se das empresas que utilizam o Sistema de Gestão EVA[®], estando este já implantado no processo decisório há mais de um ano. Mais especificadamente empresas localizadas no

¹²⁶ GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988. p.59.

¹²⁷ LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Mari E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986. p.15.

Estado de Santa Catarina. Os elementos de observação dizem respeito a área de Controladoria através do seu responsável – o *Controller*.

As empresas foram escolhidas com base em informações obtidas no início do estudo em 2000, através de participantes de conferências, congressos, palestras, e contatos com alguns gestores das empresas.

Foram consultadas nove empresas entre as quais umas não utilizavam o sistema de Gestão EVA[®], outras não utilizavam na unidade de Santa Catarina, algumas não demonstraram interesse na pesquisa e outras ainda se encontravam na fase de implantação. A empresa que se demonstrou interessada e disponível para a pesquisa foi a Marisol S.A., que já utiliza o EVA[®] há mais de um ano. Desse modo, o estudo de caso se restringiu a mesma.

3.4. FONTES E COLETA DE DADOS

Segundo Richardson et. al.¹²⁸, “a investigação preliminar – estudos exploratórios – deve ser realizada através de dois aspectos: documentos e contatos diretos”. Como documentos ele cita os de fontes primárias – dados históricos, bibliográficos, documentação de pessoal, arquivos oficiais e particulares; e os de fontes secundárias – imprensa em geral e obras literárias.

No presente estudo foram coletados inicialmente, os dados secundários, que correspondem a documentos, tais como as demonstrações contábeis publicadas anualmente, os dados primários foram coletados através de entrevista (Anexo), a qual é definida por Richardson et. al.¹²⁹ como uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre pessoas. O autor coloca como vantagens da entrevista face a face às respostas obtidas, as quais representam uma melhor amostra da população em estudo, com um bom índice de respostas. A entrevista foi realizada junto ao *Controller* da empresa, no sentido de verificar os impactos no processo decisório decorrentes da implementação do Sistema de Gestão EVA[®].

¹²⁸ RICHARDSON, Roberto J. et. al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989, p.39.

¹²⁹ RICHARDSON, Roberto J. et. al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

Em relação a entrevista, Rudio¹³⁰ sugere que aconteça o “*contato inicial* entre entrevistador e entrevistado, como sendo de grande importância para motivar e preparar o informante, a fim de que suas respostas sejam realmente sinceras e adequadas”. Esta visita foi feita com o intuito de apresentar o trabalho, expondo quais os objetivos, qual a abrangência, quais dificuldades e principalmente verificar as limitações impostas pela empresa.

3.5. ANÁLISE DOS DADOS

Análise, conforme Markoni e Lakatos, “é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem ser ‘estabelecidas’ em função de suas propriedades relacionais de causa-efeito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo, etc”.

Diante do exposto, primeiramente foram observadas as características da empresa no que tange ao processo decisório, com a implementação do sistema de gestão EVA[®]. Como segunda etapa fez-se uma análise destas informações, em que buscou-se verificar quais as relações de possíveis alterações aos resultados. E num terceiro e último momento verificou-se a real necessidade destas mudanças e o que teria acontecido caso elas não tivessem ocorrido, relação causa-efeito.

A presente pesquisa teve o objetivo de realizar uma análise de conteúdo, que, conforme Triviños¹³¹, consiste na organização e catalogação dos dados para em seguida haver sua interpretação.

Logo, a análise da pesquisa tem como elemento principal os dados da empresa, pois, embasados nesses o pesquisador realiza a interpretação e verifica a relação causa-efeito podendo tecer comentários sobre estes de uma forma substanciada.

¹³⁰ RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1985. p.97.

¹³¹ TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 160.

3.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Para Marconi e Lakatos¹³², a pesquisa pode ser limitada em relação ao assunto, à extensão e a uma série de fatores tais como, meios humanos, econômicos e de exigüidade de prazos.

Em relação ao assunto, o estudo sobre tomada de decisão tende a ser muito específico e complexo, pois engloba a maneira como as pessoas agem, como elas se sentem, o que pensam, qual o perfil de cada um e, principalmente, como a instituição os trata em relação à autonomia e poder. Para que se tenha conhecimento sobre estes dados a instituição tem que estar disposta a fornecer informações que viabilizaram a pesquisa. Muitas instituições não estão dispostas a isto além de terem receio em revelar algumas informações que, segundo as mesmas, podem interferir em suas estratégias. Diante do exposto, o fornecimento e qualidade das informações se torna uma limitação.

Outro fato que implica numa limitação de extensão e outros fatores é a característica da pesquisa, por ser um estudo de caso. De acordo com Triviños¹³³, “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. Afirma que as características do estudo irão depender da natureza e abrangência da unidade, bem como os suportes teóricos de orientação. Assim, o presente estudo passa a ser singular e privativo por ter sido aplicado somente em uma empresa.

¹³² MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990. p. 27.

¹³³ TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1994. p.134-135.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

O presente capítulo apresenta, primeiramente, a empresa Marisol, objeto de estudo desta pesquisa, contemplando um breve histórico, mercado, produtos, recursos humanos, prêmios, entre outros.

Além disso, aponta as ferramentas utilizadas antes do EVA[®] e demonstra a implantação, acompanhamento e resultados da empresa com a implementação do sistema expondo as ferramentas, alterações e conseqüências provocadas e utilizadas por ele.

4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O presente estudo de caso foi realizado na empresa Marisol S.A., cujo objetivo é explorar a indústria e o comércio de artigos do vestuário, de cama, mesa e banho, de tecidos e malhas de fibras naturais, mistas e artificiais, fios e materiais têxteis.

Tem como missão “encantar clientes e consumidores no segmento do vestuário”, visando “vestir o corpo e a alma das pessoas”.

4.1.1. Histórico da Empresa

Fundada em 22 de maio de 1964, na cidade de Jaraguá do Sul – Santa Catarina, pelos sócios Pedro Donini e Belmiro Ionta, cada um com 50% do capital. Sob a razão social de Belmiro Zonta & Cia Ltda., tinha como produtos, chapéus de praia em fibras naturais e sintéticas, os quais levavam a marca Marisol, nome inspirado nas palavras “mar” e “sol” (a imensidão do mar e o brilho do sol).

Em 1967 Sr. Belmiro Ionta deixa a Sociedade e em 1968 tem sua razão social alterada para Marisol S.A. e esta modificação se dá devido a diversificação de atividades decorrente da incorporação da empresa Tricotagem e Malharia Jaraguá Ltda.

A sede é transferida para o novo parque fabril, em 1975, situada a Rua Bernardo Dornbusch, endereço atual da matriz. Houve grandes mudanças em relação a expansão da empresa entre os anos de 1978 e 1986. Quatro novas unidades surgem em Santa Catarina: a Unidade de Confeção de Corupá, inaugurada em 1978; em 1979 inaugura a Unidade de Confeção de Massaranduba e adquire o controle acionário da Marquard Indústria de Malhas Ltda; em 1984 inaugura a Unidade de Confeção Schroeder; e em 1986 a Unidade de Confeção de Benedito Novo.

A década de 90 foi decisiva para a Marisol, em 1995 conclui o primeiro Projeto Integrado de Modernização do Parque Fabril, investimento executado em 36 meses que quase alcançou 47 milhões de dólares e, no mesmo ano, a empresa adquire a Maju Indústria Têxtil Ltda, com sede em Blumenau. A empresa avança pra a Argentina com a finalidade de ser um distribuidor em todo o país com a controlada Marisol Argentina, na cidade de Buenos Aires. Em 1996 constitui a Marisol S. A. Seguridade Social; em 1997 inaugura a Mega Store Marisol e tem um fato marcante com a saída do Sr. Pedro Donini que vende o controle e fica apenas com ações preferenciais, quem passa a ter o Controle Acionário da empresa é a GFV – Participação e Administração de Bens Ltda com 67% enquanto os outros 33% encontram-se no mercado; e em 1998 constitui a Marisol Nordeste S. A., com sede em Pacatuba, Região Metropolitana de Fortaleza, Ceará.

No ano de 2000 a empresa foca a marca Marisol decididamente ao público infantil. Com o intuito de expandir as marcas Lilica & Tigor, decide constituir a Marisol Franchising Ltda. e abre as três primeiras franquias de lojas em Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

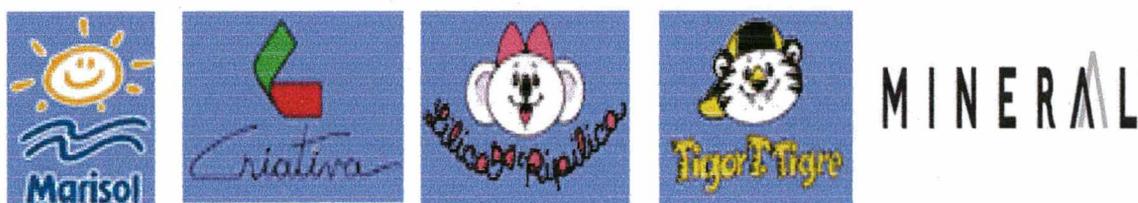
No mesmo ano resolve entrar no ramo de calçados, adquirindo as empresas Frasul e Babysul Calçados Ltda, as quais foram fundidas em uma só empresa com a denominação de Babysol Calçados Ltda., localizada em Terra de Areia com filial em Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul. Além disso, incorpora a Maju Têxtil Ltda à Marisol S.A., que passa a operar como unidade de negócios.

No ano de 2001 é constituída a empresa Marisol Calçados Ltda. e é iniciada a implantação do novo parque fabril em Novo Hamburgo, Rio Grande do

Sul; totalizando com este, uma área total de seus parques fabris de 290.089m², com 82.790 m² de área construída.

De 1964 a 1985 a única marca utilizada era Marisol. Em 1986 a marca Criativa é desenvolvida com o objetivo de atender ao público adulto feminino; em 1991 a marca Lilica Ripilica é criada para atender ao público feminino infantil; em 1993 a marca Tigor T. Tigre, abrange o público masculino infantil; e no ano de 2001 é lançada a marca Mineral que vem atender ao público adulto masculino e feminino. No Quadro 8 apresenta-se as logomarcas utilizadas atualmente pela Marisol S.A.

Quadro 8 - Logomarcas da Marisol S.A.



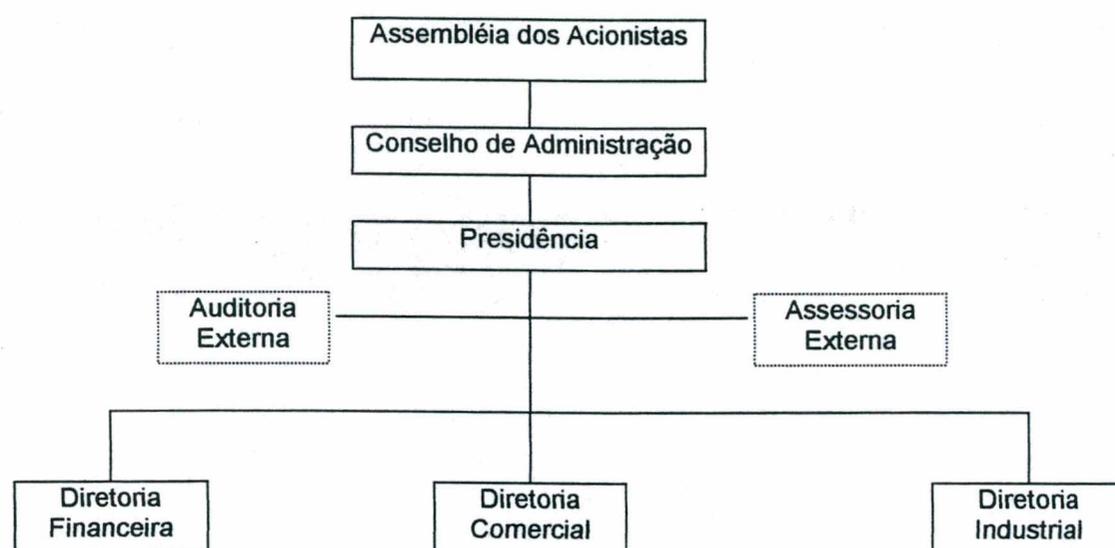
A logomarca Marisol tem como slogan “Um amor de criança”, destinada a reforçar a marca ao público infantil. A *Criativa* possui o slogan “Você veste, você cria”, utiliza modelos coordenáveis, bonitos e confortáveis. Já a marca Lililica Ripilica quer passar a idéia que “É divertido vestir”, representada por uma coala charmosa, sapeca e muito alegre como as meninas. A logomarca Tigor T. Tigre é representada por um tigrinho radical e irreverente e possui o slogan “Tigor T. Tigre – A roupa do ferinha” e, por fim a marca Mineral posicionada como “Essential wear”, representa a idéia de roupas autênticas, informais e descomplicadas.

Uma vez apresentado o histórico, o desenvolvimento, a finalidade e o campo de atuação da Marisol, definir-se-á a estrutura organizacional e societária da mesma.

4.1.2. Estrutura Organizacional e Societária

Neste item apresenta-se a estrutura organizacional e societária da empresa em estudo. É uma apresentação de forma geral, a fim de fornecer dados suficientes para que o leitor obtenha noção do funcionamento administrativo da Marisol. A estrutura organizacional da Marisol é representada na Figura 1.

Figura 1 - Estrutura Organizacional da Marisol S.A.

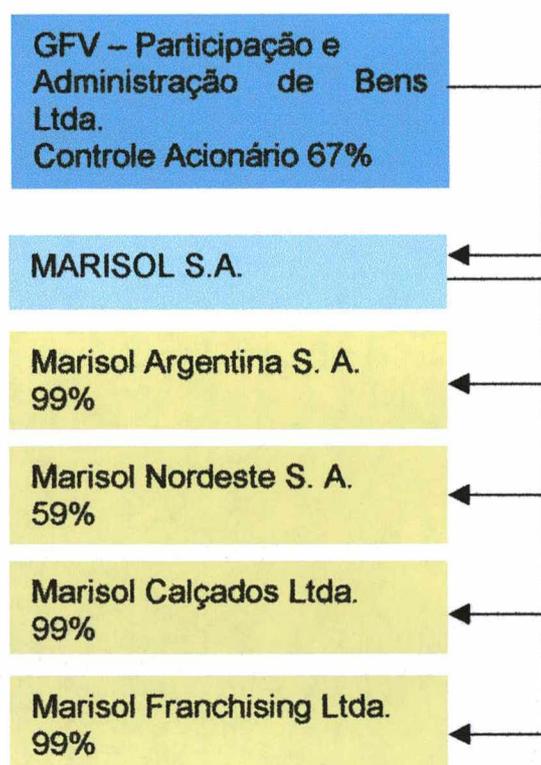


A diretoria financeira compreende a Controladoria, Suprimentos e Sistemas; a diretoria comercial compreende a área de Vendas, Marketing e Desenvolvimento de Produtos; e a diretoria industrial, é responsável por todo o processo produtivo, iniciando pela malharia, beneficiamento de malhas, corte, costura, bordado e estamparia, dobração e expedição.

Após apresentar a estrutura organizacional da empresa, será exposta e comentada a estrutura societária da Marisol S.A. com o intuito de proporcionar um melhor entendimento da sua composição.

A Figura 2 representa esta estrutura e seus percentuais de participação.

Figura 2 - Estrutura Societária da Marisol S.A.



A GFV possui o controle da Marisol S.A. e os outros 33% das ações ordinárias e 100% das preferenciais estão no mercado. A Marisol possui 99% da Marisol Argentina e 1% é do Diretor Presidente (Ilário Bartel) brasileiro e funcionário da empresa. A participação na Marisol Nordeste atualmente é de 59%, sendo 1% da GFV e 40% de investimentos do FINOR (Fundo de Investimento do Nordeste) quando do fechamento e encerramento deste projeto, a Marisol terá 99% e a GFV 1%. Em relação a Marisol Calçados e a Marisol Franchising a Marisol S.A. possui 99% das cotas em cada empresa e a GFV 1%.

Compreendida a estrutura societária da Marisol e de suas controladas é necessário que seja apresentado o mercado de atuação da empresa, sua capacidade produtiva, exportação, pontos de vendas e canais de distribuição.

4.1.3. Mercado

Sua capacidade instalada de produção é de 25 milhões de peças de vestuário por ano, comercializadas no mercado brasileiro e mundial, gerando uma receita operacional bruta consolidada em 2000 de R\$ 268,3 milhões. Têm como público-alvo clientes-lojistas, franqueados, consumidores, fornecedores, colaboradores e comunidade.

Possui mais de 15 mil clientes lojistas, com 16.000 pontos de vendas, em todo o território nacional. Além disso possui 7 Regionais de Vendas: Centro-Oeste, Leste, Minas Gerais, Nordeste, Norte, São Paulo e Sul, as quais trabalham em conjunto com 200 empresas de representação comercial contratadas.

Exporta para mais de 15 países, entre eles Bahamas, Costa Rica, Trinidad & Tobago, Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Peru, Uruguai, Venezuela, Portugal, Jordânia, Arábia Saudita, União dos Emirados Árabes, Líbano e Estados Unidos, o que representa 3,5% das vendas.

Com o novo canal de distribuição, a Marisol Franchising Ltda, a empresa espera chegar até o final de 2002 com 60 franquias, que deverão ter este número quadruplicado em 2005.

Determinado o mercado de atuação da Marisol, será apresentado seus recursos humanos, composição, representatividade e, principalmente, a visão da empresa em relação aos seus colaboradores e suas ações em relação a estes.

4.1.4. Recursos Humanos

A empresa criou no ano de 2000, 575 novos postos de trabalho encerrando o ano com 5.232 colaboradores no total, sendo que 3.579 encontram-se na Marisol e suas unidades de confecção em Santa Catarina. Tem projeção de terminar o ano de 2001 com 5.680 no total.

A Marisol acredita que, mais do que as máquinas e os recursos tecnológicos são as pessoas que fazem a diferença, por isto faz questão de investir no ser humano. Para a Marisol, "é preciso ousar o sonho e perseverar no

empenho para torná-lo real. Não há obstáculo intransponível quando as pessoas estão envolvidas e comprometidas com o que fazem. São as pessoas que fazem acontecer e elas sempre podem superar os seus limites".¹³⁴

A Marisol propicia assistência médica, ambulatorial e odontológica aos seus colaboradores, benefícios estes que são parcialmente estendidos aos seus familiares. Em relação à aposentadoria, os colaboradores possuem um plano de previdência privada mantido pela Marisol Seguridade Social.

A empresa possui convênio nos municípios onde atua, proporcionando atendimento em creches para os filhos dos colaboradores, além de possuir restaurantes industriais com alimentação balanceada. Também subsidia para mais de 70% de seus colaboradores transporte, além de cursos de 2º e 3º graus e pós-graduação, investindo constantemente em capacitação profissional e treinamento. Porém, para a Marisol, "a mais significativa demonstração de reconhecimento que a Marisol pode oferecer é o Programa de Participação dos Colaboradores nos Resultados (lucro) da Empresa, mantido desde 1994".¹³⁵

Os relacionamentos entre os colegas de trabalho, com a chefia e principalmente com a empresa são reforçados pelos instrumentos de gestão participativa. Alguns dos instrumentos encontrados para fortalecer estas relações são os Comitês Operacionais; os Núcleos de Análise de Valor; o TQC – Controle de Qualidade Total, que envolve CCQ – Círculos de Controle de Qualidade, Gerenciamento pelas Diretrizes, Gerenciamento da Rotina e o Programa SOL – Segurança, Organização e Limpeza.

O Quadro 9 demonstra o total dos investimentos com a manutenção dos programas voltados para os colaboradores da Marisol na sede, em Jaraguá do Sul, e nas unidades de confecção em Santa Catarina.

¹³⁴ MARISOL S.A. Perfil: material de divulgação. Jaraguá do Sul: Marisol S.A., 2001, p.7.

¹³⁵ MARISOL S.A. Empresa: benefícios. Disponível em: <<http://www10.dialdata.com.Br/marisol/content.crm/Depto/D>>. Acessado em: 30 de julho de 2001.

Quadro 9 - Investimentos da Marisol com a Manutenção de Programas

| Investimentos | 1998 | 1999 | 2000 |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Participação nos Resultados | 1.408.678,50 | 2.921.824,96 | 1.165.587,92 |
| Educação | 219.167,30 | 210.064,64 | 248.266,02 |
| Treinamento | 306.140,09 | 165.635,88 | 136.318,32 |
| Creche | 287.047,81 | 222.919,21 | 258.837,82 |
| Seguridade | 755.088,49 | 605.125,10 | 600.035,74 |
| Seguro de vida em grupo | 28.730,16 | 22.218,65 | 21.986,35 |
| Assistência à saúde | 1.091.074,04 | 963.213,15 | 1.031.809,31 |
| Saúde da mulher | 12.047,08 | 10.546,95 | 5.664,75 |
| Segurança | 70.770,91 | 86.619,98 | 117.843,08 |
| Homenagens | 77.524,68 | 164.425,99 | 139.887,83 |
| Alimentação | 1.383.961,63 | 1.261.031,23 | 1.540.858,27 |
| Transporte | 554.739,40 | 501.747,09 | 688.928,43 |
| Comunicação interna | 100.781,18 | 75.227,41 | 101.349,01 |
| Presentes de casamento | 10.168,03 | 15.354,85 | 21.391,59 |
| Cesta de Natal | 179.452,72 | 175.742,43 | 184.267,97 |
| SER Marisol | 232.828,31 | 1.479.434,72 | 217.072,17 |
| TOTAL | 6.718.120,32 | 8.881.132,24 | 6.480.104,58 |
| Nº de Colaboradores | 3.059 | 3.250 | 3.579 |
| Dispêndio por colaborador | 2.196,18 | 2.732,66 | 1.810,59 |

Como pode ser constatado no quadro de investimentos, o valor per capita por colaborador diminuiu de 1999 para 2000. Um dos fatores observados foi a Participação nos Resultados, a qual está diretamente ligada ao lucro do período, que em 1999 foi de R\$26.440.000,00 e em 2000 caiu para R\$15.934.000,00. Outro valor expressivo foi o investimento SER (Sociedade Esportiva e Recreativa) Marisol, que passou de R\$232.828,31 em 1998 para R\$1.479.434,72 em 1999 devido a construção de um Ginásio de Esporte.

A Marisol considera primordial a participação de seus colaboradores e acredita que estes tenham uma grande influência nas suas conquistas. O próximo tópico apresentará os prêmios e certificados obtidos pela Marisol com a ajuda dos mesmos.

4.1.5. Prêmios e Certificações

O trabalho desenvolvido pela Marisol tem recebido várias premiações de destaque no mercado nacional. Entre os prêmios recebidos pode-se ressaltar os apresentados no Quadro 10.

Quadro 10 - Prêmios pertencentes a Marisol S.A.

| Ano | Prêmios |
|------|--|
| 1987 | "Mérito Lojista", Categoria Moda – Confecção Infantil |
| 1997 | "Melhores e Maiores", revista Exame |
| 1998 | "Mérito Lojista", Categoria Moda – Confecção Infantil – Deusa da Fortuna, série ouro |
| 1999 | Certificado ISO 9001 |
| 2000 | Eleita uma das "Empresas do Século", revista empreendedor |
| 2000 | Certificado "Empresa Amiga da Criança" |
| 2001 | Certificado ISO 14001 |

Este último certificado foi conseguido devido ao compromisso com o ambiente que a Marisol mantém. Visa a preservação dos recursos naturais não-renováveis como, por exemplo, a utilização de combustível vegetal, proveniente de resíduos da indústria moveleira, nas caldeiras da Marisol; reflorestamento de 1.600.000 árvores adultas de eucalipto, que garantem a geração de energia térmica; controla a poluição ambiental com o tratamento de água; e adotando todos os procedimentos do Sistema de Gestão Ambiental.

Para que estas conquistas continuem a acontecer a Marisol busca ferramentas e estratégias que auxiliem na obtenção destes resultados, uma destas ferramentas é o Sistema de Gestão EVA[®], o qual, terá sua atuação na empresa apresentada a seguir.

4.2. FERRAMENTAS E PROCEDIMENTOS UTILIZADOS NO PROCESSO DECISÓRIO ANTES DO EVA[®]

Para entender as alterações que ocorreram com a implementação do EVA[®] é necessário que sejam identificadas quais as ferramentas utilizadas pela Marisol antes da implementação do sistema e quais os motivos que levaram a escolha das mesmas.

4.2.1. Ferramentas e procedimentos anteriores ao EVA[®]

A Marisol passou por uma reestruturação em 1993, que durou 8 meses, a partir da qual passou a tomar como base para as suas decisões a Teoria das Restrições. Esta tem como medidas de desempenho, conforme Cia¹³⁶, as seguintes:

- a. *Lucro líquido do período*: obtido da diferença entre o *ganho e os custos e as despesas operacionais*, significa uma *medida absoluta de lucratividade* para avaliação do nível de geração de dinheiro pelo sistema;
- b. *Retorno sobre o investimento (ROI)*: resultante da divisão entre Lucro Líquido e o Investimento empregado; corresponde à medida relativa de lucratividade do modelo; e
- c. *Fluxo de Caixa*: *medida absoluta de liquidez*, por aproximação, pode ser conseguida pela dedução, do capital de giro, das operações da variação positiva líquida dos ativos circulantes (exceto disponível) e inclusão da variação positiva líquida dos passivos circulantes. Representa uma *condição necessária* à manutenção de níveis adequados às medidas de lucratividade.

Nesta reestruturação, a diretoria possuía a autonomia de tomar as decisões embasadas em informações fornecidas pelos Comitês (criados com esta reestruturação) - constituídos pelos diretores, gerentes, chefes de seção e pessoas de carreira "Y" (analistas) - que possuía a tarefa de discutir as necessidades de cada área e repassá-las para as diretorias, analisando a

¹³⁶ CIA, Joaíla Neide de Sales. Contabilidade gerencial e teoria das restrições: interligando a contabilidade à produção. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Brasília, nº 102, p. 28-41, nov./dez. 1996.

prioridade e a necessidade de cada solicitação, além de verificar a situação geral da empresa.

Sabendo quais as ferramentas utilizadas pela Marisol antes da implementação do EVA[®] é importante ressaltar o porquê destas ferramentas terem sido escolhidas.

4.2.2. Motivos da escolha destas ferramentas e procedimentos

O principal motivo que levou a Marisol a adotar estas ferramentas foi a reestruturação que sofreu em 1993 quando adotou a Teoria das Restrições como base para as tomadas de decisão.

Segundo o *Controller* estas ferramentas eram utilizadas devido à objetividade, simplicidade e utilidade proporcionadas.

Em relação à criação dos Comitês, a descentralização foi o motivo mais importante para a sua criação pois, a partir da existência destes as necessidades de cada área e as decisões que deveriam ser tomadas não dependiam única e exclusivamente da diretoria, mas sim do comitê que é composto por vários membros de níveis hierárquicos diferentes.

Diante do exposto pode-se afirmar que a finalidade, compreensibilidade e descentralização destas ferramentas juntamente com a reestruturação que a empresa sofreu, foram os motivos que levaram a utilização das mesmas.

Verificadas quais as ferramentas utilizadas pela Marisol antes da implementação do EVA[®] e quais os motivos que levaram a empresa a utilizá-las será necessário apresentar as ferramentas utilizadas pelo sistema, começando pela sua implementação.

4.3. A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO EVA[®] NA MARISOL

Em 1998 surge na Marisol a idéia do EVA[®] que vem complementar o ROI ao enfatizar a importância do custo de capital, trazendo para a empresa uma

nova visão de retorno de investimento muito mais próxima da realidade e mais completa do que o sistema anteriormente utilizado.

4.3.1. Etapas da Implantação do Sistema de Gestão EVA®

- Primeira etapa

Primeiramente, em meados de 1998 e no ano de 1999 foram desenvolvidos treinamentos para todos os envolvidos na tomada de decisão, que seriam os Comitês propriamente ditos, compostos pelos diretores, gerentes, chefes de seções e carreiras "Y" (analistas), perfazendo um total de aproximadamente 120 (cento e vinte) pessoas.

Os encontros ocorriam primeiramente de dois em dois meses, onde eram expostos os conceitos do EVA®, seu funcionamento e fatores críticos de sucesso. Também realizavam várias simulações, em que eram desenvolvidas situações reais inerentes às áreas de atuação dos componentes do comitê, fazendo com que estes visualizassem de forma concreta o cálculo e a aplicação do sistema de gestão EVA® dentro da própria área de atuação.

Esse processo de aprendizado, com reuniões bimestrais durou até o início de 2000. A partir de então as reuniões passaram a ser trimestrais, já avaliando o EVA® na realidade de cada departamento e principalmente, em relação a toda a empresa.

- Segunda etapa

Para enfatizar e auxiliar no aprendizado contínuo foi distribuído aos participantes dos comitês e à diretoria uma cartilha contendo alguns conceitos importantes sobre o EVA®. A seguir estão expostas algumas idéias disseminadas na empresa através dessa cartilha.

a) EVA[®] – O que é?

A primeira parte da cartilha apresenta o significado do EVA[®] e algumas das finalidades da Marisol em implantá-lo.

- EVA[®] é uma idéia, uma ferramenta de trabalho que objetiva elevar o valor da Empresa;
- EVA[®] faz com que todos os integrantes do Corpo Gerencial ajam como se fossem os donos da Empresa;
- EVA[®] é uma poderosa ferramenta de administração. É um método de ver as coisas e observar o que está acontecendo com os negócios;
- EVA[®] parte da premissa de que “se você realmente entende o que está acontecendo, você saberá o que fazer”;
- EVA[®] estimula o pensamento, a quebra de paradigmas e instiga todos os integrantes do Corpo Gerencial a reinventar a forma de fazer as coisas;
- EVA[®] tem como premissa gerar retorno superior ao custo do capital - próprio e de terceiros;
- EVA[®] deve orientar todas as decisões de investimento que afetarão o futuro da empresa.

Como pode ser verificado a Marisol preocupou-se em definir de forma clara e objetiva o que vem a ser o EVA[®] e a importância de utilizá-lo na empresa.

b) EVA[®] - O que faz funcionar

Este tópico da cartilha tem como objetivo explicitar quais as conseqüências que o EVA[®] pode trazer para a Marisol.

- Uma métrica robusta, compreensível e operacionável, que se aprofunda na cultura da Empresa;
- Um plano de remuneração variável simples e objetivo, focado primordialmente na geração de resultados;

- Um conjunto de ferramentas que integra o sistema de gestão financeira e análise estratégica;
- Um único sentido, envolvendo investidores e colaboradores da Empresa, na busca incessante dos mesmos objetivos;
- Um programa de educação continuada, envolvendo todo o Corpo Gerencial, que consolide sua compreensão e aplicação;
- Um forte comprometimento de todos os colaboradores da Empresa para com os objetivos globais estabelecidos.

Como pode ser observado, este tópico enfatizou a integração e o comprometimento provocado pelo EVA[®] a todos que participam do processo além de focar as alterações e implementações que este sistema trará.

c) EVA[®] – Fatores críticos de sucesso

A terceira parte da cartilha esboça alguns dos fatores críticos que faz com que este sistema tenha sucesso.

- Elevado comprometimento da alta administração;
- Processo de implementação eficaz;
- Grupos de trabalho interdisciplinares realmente comprometidos;
- Alinhamento das estratégias, planos de ação (táticos) e metas;
- Comedimento no uso de capitais – fazer sempre mais com cada vez menos;
- Aferições freqüentes de resultados e comunicação contínua;
- Inserção dos conceitos na cultura da Empresa;
- Ter em mente que o retorno obtido deve ser sempre superior ao custo do capital investido;
- Treinamento...Treinamento...Treinamento...

Observa-se que o conhecimento deste sistema por aqueles que irão utilizá-los é de primordial importância para que o sucesso seja obtido, pois, a

partir do conhecimento e de muito treinamento é que as pessoas se sentirão comprometidas e poderão agir orientadas pelos princípios e objetivos do sistema.

d) EVA[®] – Conceitos

Para que se possa entender como foi calculado o EVA[®] na Marisol e, quais os fatores utilizados por este cálculo é primordial que sejam expostos alguns conceitos sobre capital de terceiros, capital investido, estrutura e custo de capital.

O Quadro 11 expõe o conceito de capital de terceiros utilizado na Marisol.

Quadro 11 - Conceito de Capital de Terceiros

| ONEROSO | NÃO ONEROSO |
|--|--|
| <p>Passivo Financeiro</p> <p>- Instituições Financeiras ou qualquer débito com encargos financeiros.</p> | <p>Todas as obrigações que não tenham encargos financeiros explícitos.</p> <p>Ex.: Fornecedores, salários e encargos, impostos, dividendos, etc.</p> |

O capital de terceiros é subdividido pela Marisol em oneroso e não oneroso, sendo que o oneroso é aquele que possui encargos financeiros e o não oneroso são todas as obrigações que não possuem este tipo de encargo.

Para calcular o EVA[®] é necessário além do capital de terceiros saber o quanto a empresa possui de capital investido. O Quadro 12 expõe o conceito deste tipo de capital.

Quadro 12 - Conceito de Capital Investido

| ATIVO TOTAL | CAPITAL INVESTIDO |
|---|---|
| <p>É a soma do Ativo Circulante, do Realizável a Longo Prazo e do Permanente.</p> | <p>Ativo Operacional Líquido</p> <p>É o Ativo Total, deduzido do Passivo Não Oneroso, ou seja, igual a soma do Passivo Oneroso e do Patrimônio Líquido.</p> |

O capital investido pode ser considerado como o ativo total deduzido de todas as obrigações que não possuam encargos financeiros explícitos.

Para se calcular a estrutura de capital é necessário que se conheça os conceitos de capital de terceiros, capital investido e da composição da estrutura de capital, também denominada como balanço patrimonial ajustado, a qual está exposta no Quadro 13.

Quadro 13 - Conceito de Estrutura de Capital

| | |
|---|---|
| ATIVO OPERACIONAL LÍQUIDO (Ativo deduzido do Passivo Não Oneroso) | PASSIVO (Capital de Terceiros) |
| | PATRIMÔNIO LÍQUIDO (Capital dos Acionistas, ou seja, Capital Próprio) |

Observa-se que a estrutura de capital é composta pelo ativo total deduzido das obrigações que não possuem encargos financeiros mais o capital de terceiros somado ao capital próprio.

De posse destas informações é possível executar o primeiro procedimento para a obtenção do custo de capital que é primordial para a obtenção do cálculo do EVA®.

Os procedimentos utilizados pela Marisol para a obtenção do custo de capital são:

- Montar a *estrutura do capital*, identificando percentualmente quanto capital é próprio e quanto capital é de terceiros;
- Apurar o custo médio do Capital de Terceiros (total da despesa financeira, líquida de impostos, sobre o valor médio/ano do Passivo Oneroso);
- Definir o custo do Capital Próprio (os acionistas optam por uma taxa que reflita o retorno desejado);
- Calcular o custo médio ponderado do Capital Próprio e de Terceiros.

Como pode ser verificado, a Marisol preocupou-se em propagar os conceitos sobre o EVA[®] de uma maneira bem clara e objetiva, enfatizando a preocupação com o entendimento e aplicação do mesmo dentro da empresa como um todo, inserindo as pessoas no processo e fazendo com que elas se sentissem parte integrante e fundamental para os resultados.

4.3.2. O cálculo do EVA[®] na Marisol

O primeiro passo para poder ser feito o cálculo do EVA[®] é determinar qual o custo do Capital Próprio e o Custo Médio Ponderado de Capital que envolve a estrutura de capital da empresa.

Como conceito de custo de capital, Gitman¹³⁷ afirma que é “a taxa de retorno que a empresa precisa obter sobre os seus projetos de investimentos, para manter o valor de mercado de suas ações e atrair os recursos necessários para a empresa”, ou seja, a empresa deve possuir uma taxa de retorno que a faça ser competitiva e atraente no mercado.

Segue uma projeção hipotética para o ano 2000 desenvolvida na Marisol para auxiliar no treinamento das pessoas envolvidas no processo decisório.

a) Custo do Capital Próprio – 2000

A fórmula a seguir expõe a maneira pela qual a Marisol encontra o seu custo de capital próprio.

$$\boxed{\text{TJLP} + 18\% \text{ a.a., deduzido o IR e CS}}$$

A TJLP foi escolhida após vários estudos por exemplo, com indicadores de inflação e variação cambial e optou-se por esta Taxa de Juros a Longo Prazo por identificar melhor com a idéia de investimentos. A esta taxa é

¹³⁷ GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997, p.382.

adicionado 18% resultando em uma taxa superior ao juro de mercado e com isto caracteriza-se também a intenção dos acionistas de cobrar um prêmio.

O Quadro 14 apresenta o cálculo da taxa líquida do custo do capital próprio.

Quadro 14 - Demonstrativo do custo de capital próprio

| | |
|--------------|------------------------------|
| TJLP | 11,00% |
| Juros | <u>18,00%</u> |
| Subtotal | 29,00% |
| (-) Impostos | <u>(9,86%)⁽¹⁾</u> |
| Taxa Líquida | 19,14% |

⁽¹⁾: Impostos – IR de 25% + CS de 9% = 34%

A Marisol utiliza a Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP), somado a taxa de juros de 18% que representa o quanto os acionistas exigem de retorno sobre o capital investido, descontados o imposto de renda e a contribuição social que incidem sobre o somatório destas duas taxas (34% de 29% = 9,86%).

Uma vez apresentada a taxa líquida do custo de capital próprio será apresentado o cálculo do custo médio ponderado do capital.

b) Custo Médio Ponderado do Capital 2000

Antes de se expor o cálculo projetado hipoteticamente do Custo Médio Ponderado do Capital para o ano de 2000, é fundamental que este seja definido. Conforme Gitman¹³⁸, este custo “reflete o futuro custo médio esperado de fundos da empresa a longo prazo; é encontrado ponderando-se o custo de cada tipo específico de capital por sua proporção na estrutura de capital da empresa”, isto significa dizer que este custo varia de acordo com cada estrutura específica de capital.

Na Figura 3 apresenta-se a composição do cálculo do Custo Médio Ponderado de Capital – CMPC, projetado hipoteticamente para 2000:

Figura 3 - Projeção do CMPC da Marisol S.A. para 2000.

| | | |
|------------------------|--|--------------------------|
| Custo do Capital | Estrutura do Capital | Custo Médio do Capital |
| Próprio 19,14% | Patrimônio Líquido (Próprio) 84,12% | Próprio 16,09% |
| De Terceiros 17,13% | Passivo (De Terceiros) 15,88% | De Terceiros 2,73% |
| | | CMPC = 18,82% |

Como pode ser verificado, o Custo Médio Ponderado de Capital envolve os custos do capital próprio (19,14%) e do capital de terceiros (17,13%), sendo que o último é obtido através do total da despesa financeira, líquida de impostos, sobre o valor médio/ano do Passivo Oneroso, multiplicado pela respectiva estrutura de capital da empresa. Esta é composta por 84,12% de

¹³⁸ GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harbra, 1997, p.395.

capital próprio e 15,88% de capital de terceiros, perfazendo um total de 18,82% de Custo Médio Ponderado de Capital.

Calculada a taxa do Custo Médio Ponderado de Capital, pode-se proceder o cálculo do EVA[®] projetado hipoteticamente para 2000. Ressalte-se que todos os participantes do Comitê têm acesso a estes cálculos, bem como possuem a incumbência de saber utilizar esta ferramenta para fazer a análise da viabilidade dos investimentos solicitados, através de simulações.

c) Cálculo do EVA[®]

Este cálculo proporciona ao responsável, pelo resultado da geração de riqueza ou não, o quê este investimento ou desinvestimento poderá trazer, além de ser uma ferramenta importante em comparativos de investimentos quando estes forem mutuamente excludentes.

O cálculo é feito utilizando-se o lucro líquido do exercício (LL). A este se adiciona às despesas financeiras, abatidas dos impostos (29%IR + 9%CS) e com isso encontra-se o NOPAT (lucro operacional líquido após a tributação), que deverá ser diminuído do custo do capital para proporcionar o EVA[®].

$$\text{NOPAT} = \text{LL} + [\text{despesas financeiras} - (\text{IR} + \text{CS})]$$

O custo do capital está relacionado à estrutura do capital investido da Marisol, pois, sobre ele deverá incidir o Custo Médio Ponderado de Capital já calculado anteriormente.

Desse modo, o Custo do Capital Investido, o qual é calculado através do percentual do custo médio ponderado de capital (C%) multiplicado pelo capital total (CT) é diminuído do NOPAT gerando um EVA[®] que terá 25% de distribuição, conforme política adotada pela Marisol para a Distribuição da Remuneração Variável, respeitando os limites anuais impostos pela empresa.

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

O Quadro 15 representa o demonstrativo do cálculo do EVA[®] para o ano 2000, projetado hipoteticamente pela Marisol.

Quadro 15 - Projeção do Cálculo do EVA[®]

| | | |
|---|----------------|------------------------------|
| LUCRO LÍQUIDO | | 60.900 |
| (+) Despesa Financeira | | 7.755 |
| (-) Impostos sobre Despesa Financeira | | <u>2.637</u> |
| (=) LUCRO OPERACIONAL | | 66.018 |
| CAPITAL INVESTIDO | | |
| (+) ATIVO TOTAL | | 245.000 |
| (-) PASSIVO EXIGÍVEL | | 86.721 |
| (+) PASSIVO FINANCEIRO | | <u>29.884</u> |
| TOTAL DO CAPITAL INVESTIDO | | 188.163⁽¹⁾ |
| ESTRUTURA DO CAPITAL | | |
| De terceiros | 29.884 | 15,88% |
| Próprio | <u>158.279</u> | <u>84,12%</u> |
| Total | 188.163 | 100,00% |
| CUSTO DO CAPITAL | | |
| CUSTO MÉDIO PONDERADO | | 18,82% |
| Custo do Capital Investido | | 35.413 |
| EVA[®] | | |
| Lucro Operacional | | 66.018 |
| (-) Custo do Capital Investido | | <u>35.413</u> |
| EVA[®] – Projetado | | 30.605 |
| Distribuição de 25% do EVA [®] | | 7.651 |
| Honorários/Salários (limite anual, base jan/00) | | 1.427 |

⁽¹⁾: Média mensal

A projeção feita para o ano de 2000 explicita a objetividade do cálculo do EVA[®]. A partir do momento em que todas as pessoas responsáveis pela

tomada de decisão têm acesso as informações e ao cálculo, através de simuladores, conseguem identificar os resultados fornecidos pelos investimentos e tomarem a decisão que maior criação de riqueza trará para a empresa.

4.4. FERRAMENTAS E PROCEDIMENTO UTILIZADOS NO PROCESSO DECISÓRIO APÓS O EVA[®]

As ferramentas utilizadas antes do sistema EVA[®] já foram apresentadas e comentadas, porém, para que haja uma melhor compreensão das mudanças ocorridas e suas necessidades é necessário que sejam explanadas as ferramentas utilizadas pelo sistema de gestão EVA[®] e quais motivos levaram a utilização das mesmas.

4.4.1. Ferramentas e procedimentos posteriores ao EVA[®]

Como já foi enfatizado anteriormente, a Marisol julga que são as pessoas o seu maior diferencial competitivo. Neste sentido e indo ao encontro dos princípios estabelecidos pelo sistema de Gestão EVA[®], a Marisol adota o sistema de remuneração variável através de bônus, como uma ferramenta indispensável para o sucesso do sistema de Gestão EVA[®]. O sistema de bônus foi aprovado pela Marisol devido ao fato deste se apresentar como um grande fator motivacional e de comprometimento.

A Marisol, antes da implantação do EVA[®], mais precisamente desde 1994 oferece o Programa de Participação dos Colaboradores nos Resultados (lucro) da Empresa – PPCR(L)E, o qual proporcionou em 1998 uma distribuição de R\$ 1.408.678,50, em 1999 de R\$2.921.824,96 e em 2000 de R\$1.165.587,92.

Na cartilha distribuída pela empresa, quando do processo de implementação do sistema de Gestão EVA[®], citada anteriormente, são apresentados a distribuição da remuneração variável, a forma de pagamento do

benefício, os limites de distribuição e a aplicação da distribuição da remuneração variável, alicerçada no EVA[®], nas controladas.

a) Distribuição da Remuneração Variável

Neste item são expostos os critérios utilizados pela Marisol para a distribuição da remuneração variável.

- Distribuir até 25% do EVA[®] gerado;
- O valor base do EVA[®] será calculado após a dedução do PPCR(L)E;
- A periodicidade de distribuição da remuneração variável, originária do EVA[®], é anual;
- A proporcionalidade do direito obedece as mesmas regras estabelecidas para a PPCR(L)E;
- O PPCR(L)E será mantido na forma atual.

Como pode ser observado a distribuição do EVA[®] acontece juntamente com o Programa de Participação dos Colaboradores nos Resultados (lucro) da empresa, o qual, se manteve independente da implementação do sistema.

b) Forma de Pagamento do Benefício

É necessário que se estabeleçam formas de pagamento da remuneração variável do EVA juntamente com a do PPCR(L)E.

- 30% do benefício será pago após o encerramento do exercício, com PPCR(L)E;
- 40% será creditado em contas individuais dos beneficiários no Fundo A da Marisol Seguridade Social, na data do pagamento do PPCR(L)E;
- 30% será creditado em conta corrente individual, cujos valores serão corrigidos pelos mesmos ganhos das aplicações financeiras da Empresa, líquidas do IRF e do CPMF, para pagamento aos

beneficiários no exercício subsequente, com o PPCR(L)E e parcela do EVA[®].

Observa-se que mesmo a empresa não dando lucro no próximo ano, os funcionários poderão receber 30% dos resultados do ano anterior.

c) Limites da Distribuição dos Benefícios

O Quadro 16 estipula os limites de recebimento da remuneração variável por categorias funcionais.

Quadro 16 - Distribuição dos Benefícios

| Beneficiários | Salários Nominais/Ano⁽¹⁾ |
|---|--|
| Diretores | até 6 salários |
| Gerentes ⁽²⁾ | até 4 salários |
| Carreira Y (analistas com status de Gerente) | até 4 salários |
| Chefes de Seção | até 3 salários |
| Carreira Y (analistas com status de Chefe de Seção) | até 3 salários |
| Facilitadores/Supervisores | até 3 salários |

⁽¹⁾: A soma dos benefícios do EVA[®] + PPCR(L)E deverá respeitar o limite do benefício estabelecido para cada grupo.

⁽²⁾: Não inclui os Gerentes de Vendas externas, comissionados.

A distribuição é feita de maneira gradual, quanto maior o cargo, maior a remuneração variando entre 6 e 3 salários de cada categoria.

d) Aplicação nas Controladas

A seguir estão expostas as regras para aplicação do EVA[®] nas controladas.

- Manter as mesmas regras adotadas na Controladora;

- O EVA[®] será apurado com base no Lucro Líquido resultante das atividades operacionais da própria Controlada;
- Os beneficiários serão o Diretor Executivo, os Gerentes⁽²⁾, os Chefes de Seção, os Supervisores/Facilitadores e os integrantes da Carreira Y.

Esta preocupação com as pessoas, em relação ao processo, a qual ocorre devido ao fato da Marisol julgar como principal complicador para a implantação e manutenção do sistema de gestão EVA[®] o aprendizado, que deve ser contínuo para que todos tenham em mente que o objetivo principal da empresa é a criação de valor e que estas pessoas são responsáveis por esta criação.

O sistema de bônus vem motivar e integrar estas pessoas, a partir do momento em que todos trabalham em prol do mesmo objetivo, que é criar valor para a empresa, gerando um comprometimento entre as pessoas e o sistema e, conseqüentemente, com a empresa.

A Marisol considera que as pessoas têm um papel primordial no sistema de gestão EVA[®], já que são elas que analisam a criação ou não de valor e são elas que buscam subterfúgios para resultados melhores e investimentos mais rentáveis.

Outra ferramenta de primordial importância que passou a ser utilizada pela Marisol foi o cálculo do EVA[®], abordado no item 4.3.2, que proporciona de forma clara e objetiva a criação ou não de riqueza favorecendo a tomada de decisão.

Diante do exposto pode-se afirmar que as ferramentas inseridas pelo sistema na Marisol foram o sistema de bônus e o cálculo do EVA[®]. Resta saber o porquê destas ferramentas terem sido implantadas.

4.4.2. Motivos que levaram a escolha destas ferramentas e procedimentos

O principal motivo foi a importância, antes não salientada, do custo de capital, pois, o EVA[®] trouxe esta inovação para a Marisol fornecendo uma nova visão de retorno e investimento, muito mais próxima da realidade e mais completa

do que o sistema anteriormente utilizado. A objetividade, praticidade e eficiência proporcionadas por este cálculo são os motivos que levam a utilizá-los.

Em relação ao sistema de bônus, o fator motivacional e de comprometimento são os principais motivos para a sua utilização, pois, auxiliam de forma direta na compensação dos esforços empregados para a criação de valor.

Com isto, pode-se afirmar que a eficiência do cálculo e os fatores motivacionais desencadeados pelo sistema de bônus foram os principais motivos para a sua utilização, além do que, não seria possível a implementação deste sistema sem estas ferramentas com os mesmos resultados.

É necessário que sejam apontadas as conseqüências favoráveis e desfavoráveis que estas alterações trouxeram para a Marisol.

4.5. CONSEQUÊNCIAS FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS DESTAS ALTERAÇÕES NO PROCESSO DECISÓRIO DA MARISOL

Como já salientado anteriormente, a Marisol antes da implementação do Sistema de Gestão EVA[®] tinha como fator determinante para a tomada de decisão o Retorno sobre o Investimento – ROI.

As necessidades da empresa eram expostas à diretoria pelos Comitês e de posse destas informações, mais o cálculo do ROI, a diretoria tomava as decisões movidas pelas prioridades e necessidades do pedido do investimento, cabe ressaltar que a empresa nunca utilizou o Valor Presente Líquido para a análise de investimento.

A partir do momento que o EVA[®] passa a existir dentro da Marisol este processo se altera. O cálculo do EVA[®] começa a fazer parte deste processo decisório como fator determinante.

O EVA[®] traz de novidade para a Marisol a idéia de custo de capital, ainda não existente, e com ela a criação de riqueza.

O foco da tomada de decisão se expande e, além do ROI como medidor de desempenho, começa a ser calculado o EVA[®]. A diretoria continua

sendo a responsável pela tomada de decisão e o comitê responsável por fornecer as informações.

O que muda com o surgimento do EVA[®] é que, a partir do momento que a necessidade de um investimento surge, deve-se verificar se o mesmo cria ou não valor para empresa, o que pode ser constatado através de uma simulação e a partir daí a verificação da viabilidade deste.

O cálculo do EVA[®] mensura com objetividade, praticidade e eficiência a criação de valor do investimento estudado, auxiliando de uma forma mais realista na escolha do investimento que trará maior retorno para empresa em relação à criação de valor.

O principal facilitador do sistema de gestão EVA[®] é a disponibilidade do cálculo para todos que estão envolvidos no processo decisório – diretores, gerentes, chefes de seção e pessoas de carreira “Y” (analistas) – que a partir do cálculo podem ter uma idéia concreta de retorno e viabilidade dos investimentos, buscando com isto otimizar os resultados e escolher qual a alternativa que maior criação de riqueza vai proporcionar à empresa.

Estes resultados, obtidos através do cálculo do EVA[®], são o grande diferencial em relação aos sistemas anteriormente utilizados, pois fornecem uma nova visão de retorno e, conseqüentemente, uma nova visão no processo de tomada de decisão.

Esta nova ferramenta auxilia a empresa a evitar alguns investimentos não-rentáveis e a continuação de alguns investimentos não promissores, bem como auxiliar na escolha do mais rentável, quando houver mais de uma possibilidade de investimento.

Esta ferramenta foi apontada pelo *Controller* da empresa como uma das principais conseqüências favoráveis para os tomadores de decisão, pois auxilia diretamente neste processo. Nenhuma desvantagem foi apontada pelo *Controller* com a implantação do Sistema de Gestão EVA[®], o que ele explica estar atrelado ao pouco tempo de uso desta ferramenta pela Marisol.

O único dificultador seria o treinamento constante destas pessoas responsáveis pela tomada de decisão, as quais foram preparadas durante quase dois anos para entenderem, aplicarem e, principalmente, utilizarem estes

cálculos. O que a Marisol insiste em propagar é que o acompanhamento de todo o processo deve ser feito constantemente e com muito treinamento.

Diante da bibliografia analisada e do estudo feito cabe salientar que a necessidade da transparência da empresa seria um grande dificultador, pois, se a empresa não possui esta característica fica praticamente inviável a implementação do sistema EVA[®] em vários níveis hierárquicos.

Diante do exposto pode-se afirmar que a facilidade, utilidade e eficácia proporcionada pelo cálculo é uma das características mais favoráveis do sistema e que o treinamento contínuo é o maior complicador, haja visto que a Marisol não possui problemas em relação a transparência de suas demonstrações.

A seguir será exposto um comparativo destas conseqüências práticas com o que a teoria estudada apresentou.

4.6. CONSEQUÊNCIA ENTRE OS RESULTADOS OBTIDOS COM ESTAS ALTERAÇÕES NA MARISOL E OS PRECONIZADOS NA TEORIA SOBRE O EVA

O resultado obtido através dos cálculos e das simulações faz com que os equívocos de investimento e desinvestimento sejam minimizados trazendo, com isto, um maior retorno para a empresa, o que vai de encontro ao principal objetivo do sistema EVA[®], que é criar riqueza para a empresa e seus acionistas.

Tomar estas decisões orientadas pelo cálculo faz com que as pessoas criem uma visão de proprietários, visando uma maior criação de riqueza que converterá em bônus, se este for o caso, tendo como conseqüência um maior comprometimento dos tomadores de decisão para com a empresa, previstos pela teoria.

Conseqüentemente ao aplicar o cálculo e obter o valor da criação ou não de riqueza do investimento os tomadores de decisão estão fazendo uma análise dos ativos e de capital da empresa dando uma nova visão aos mesmos conforme uma das vantagens apontadas pela teoria.

Em relação às dificuldades apresentadas pela teoria, a Marisol planejou a implementação do EVA[®], treinando seus funcionários durante aproximadamente dois anos, fazendo com que estes compreendessem o sistema

e sua importância e só depois de muito treinamento e de muita divulgação é que o colocou em prática e fez o que de mais importante a teoria enfatiza não parou o treinamento dos envolvidos e acompanha trimestralmente os resultados.

Diante do exposto pode-se afirmar que devido a Marisol respeitar as restrições e complicações expostas pela teoria teve menos dificuldades de implantação e acompanhamento do sistema de gestão EVA[®], auxiliando na obtenção dos resultados previstos.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta na primeira seção as conclusões pertinentes ao presente estudo de acordo com as perguntas de pesquisa. Em uma segunda seção são apresentadas as recomendações para a realização de estudos futuros.

5.1. CONCLUSÕES

O Sistema de Gestão EVA[®] não possui padrões definidos no que tange a sua aplicação e utilização. Por outro lado, cabe ressaltar que o presente estudo foi feito em uma única empresa e que os procedimentos aqui expostos não devem servir como regra geral para as outras empresas que utilizam ou desejam utilizar este sistema. Assim também não poderão ser considerados os impactos e resultados como padrões previamente definidos, pois, trata-se de um estudo de caso.

Considerando esta peculiaridade do estudo apresentado, resalta-se o objetivo geral da pesquisa que consistiu em verificar os impactos ocorridos no processo decisório com a implementação do Sistema de Gestão *Economic Value Added* na Marisol S.A. para que este objetivo geral fosse alcançado foram traçados vários objetivos específicos que são: identificar as ferramentas e procedimentos utilizados no processo decisório da Marisol antes da implementação do Sistema de Gestão EVA[®]; verificar quais foram os motivos que levaram à escolha de tais ferramentas e procedimentos antes da implementação do Sistema de Gestão EVA[®]; descrever as etapas da implementação do Sistema de Gestão EVA[®] na Marisol; identificar as ferramentas e procedimentos utilizados no processo decisório da Marisol após a implementação do Sistema de Gestão EVA[®]; verificar quais foram os motivos que levaram à escolha de tais ferramentas e procedimentos após a implementação do Sistema de Gestão EVA[®]; verificar quais as conseqüências favoráveis e desfavoráveis dessas alterações, no processo decisório da empresa; e verificar se os resultados obtidos com essas alterações estão de acordo com os objetivos do Sistema de Gestão EVA[®].

A presente pesquisa exigiu que fosse utilizado o método exploratório com caráter qualitativo, classificado como um estudo de caso com perspectiva longitudinal, antes e depois do EVA®.

A seguir serão apresentadas as perguntas de pesquisa juntamente como as conclusões cabíveis, as quais, serviram de suporte para que o objetivo principal do estudo fosse alcançado.

A primeira pergunta indagava sobre *Quais as ferramentas e procedimentos utilizados no processo decisório na Marisol, antes da implementação do Sistema de Gestão EVA® ?*, verificou-se que a Marisol S.A. passou por uma reestruturação que trouxe consigo uma nova forma de tomar decisões, a qual tinha como tema central a "Teoria das Restrições". A partir desta reestruturação a empresa adotou como ferramentas principais, para a tomada de decisão, o lucro líquido do período, o fluxo de caixa e o retorno sobre o investimento, este último como fator determinante.

Juntamente com estas novas ferramentas surgiram novos procedimentos para a tomada de decisão. Criaram Comitês constituídos pelas diretorias, gerências, chefes de seções e pessoas de carreira "y" (analistas). Estas pessoas se reuniam para apresentar e discutir as necessidades de cada setor e da empresa como um todo. Após cada reunião, a diretoria de posse destas informações, decidia quais os investimentos que deviam ser feitos de acordo com os parâmetros estabelecidos nas ferramentas utilizadas.

A segunda pergunta tinha como objetivo descobrir *Quais foram os motivos que levaram à escolha de tais ferramentas e procedimentos antes da implementação do Sistema de Gestão EVA®?*, estas ferramentas e procedimentos foram adotados devido ao fato de possuírem como características principais a objetividade, simplicidade e utilidade fornecida pelas mesmas.

Entre estas ferramentas, o ROI era o mais utilizado e mais relevante, pois apresentava de forma simples e objetiva o retorno sobre o investimento, facilitando assim o processo de tomada de decisão. Esta simplicidade favoreceu muito o entendimento e a maneira pela qual as decisões eram tomadas.

No que se refere a terceira pergunta, *Quais são as etapas que mostraram a implementação do Sistema de Gestão EVA® na Marisol?*, pode-se resumir em duas etapas a implementação do Sistema de gestão EVA® na Marisol.

Na primeira o enfoque principal foi o treinamento das pessoas envolvidas no processo decisório, proporcionando encontros bimestrais para o desenvolvimento de simulações, discussão dos pontos críticos e aprendizado contínuo. Na segunda etapa foram distribuídos materiais para servirem como apoio ao aprendizado contendo conceitos e explicações que contribuíram para a aplicação do sistema que ocorreu após um ano de treinamento.

A quarta pergunta tinha como escopo descobrir *Quais as ferramentas e procedimentos utilizados no processo decisório na Marisol, após a implementação do Sistema de Gestão EVA®?*, mesmo com a implementação do Sistema de Gestão EVA®, o ROI continuou sendo utilizado. No entanto, ele veio a ser complementado por uma nova ferramenta, o cálculo do EVA®, que tem como principal objetivo a criação de riqueza para os acionistas. Esta nova ferramenta foi a grande novidade no processo decisório, pois este cálculo considera o custo do capital, antes não considerado e modifica a maneira pela qual as pessoas tomam as decisões.

Em decorrência da adoção do Sistema de Gestão EVA®, outra ferramenta passou a ser utilizada, o sistema de remuneração variável - o bônus - que remunera os funcionários do comitê de acordo com as regras criadas para a distribuição dos benefícios.

Esta nova ferramenta foi a grande alteração que aconteceu com a implementação do Sistema de Gestão EVA® pois, os procedimentos e as pessoas envolvidas no processo decisório não sofreram alterações. O comitê continua apresentando e discutindo as necessidades e a diretoria toma a decisão e a única alteração é que todos têm acesso ao cálculo do EVA® e podem fazer as simulações para verificar se os investimentos necessários trarão ou não criação de valor para a empresa.

No entanto a quinta pergunta tencionava descobrir *Quais foram os motivos que levaram à escolha de tais ferramentas e procedimentos após a implementação do Sistema de Gestão EVA®?*, o cálculo do EVA® foi adotado visando inteirar todos ao processo decisório e fazê-los sentir-se parte integrante do mesmo, sendo responsáveis pelos resultados. As simulações auxiliam na objetividade e na visualização dos resultados pois, mesmo antes de expor ao

comitê as necessidades, os investimentos que não agregam valor já são eliminados.

A outra ferramenta utilizada, o sistema de bônus variável também é parte integrante do Sistema de Gestão EVA[®] e vem beneficiar a todos os responsáveis pela criação de valor, servindo como fator motivacional e comprometedor.

A sexta pergunta procurava evidenciar *Quais as conseqüências favoráveis e desfavoráveis destas alterações no processo decisório da empresa?*, os efeitos motivacionais têm ligação direta com o Sistema de Gestão EVA[®] pois é a partir do bônus que as pessoas passam a ser remuneradas de acordo com a criação de valor que proporcionam à empresa.

Outro efeito proporcionado pelo Sistema de Gestão EVA[®] é a maneira pela qual as pessoas passaram a tomar decisões, embasadas por um novo indicador: o cálculo do EVA[®].

Estes efeitos, tanto os motivacionais quanto os de objetividade e praticidade, são enquadrados como alterações favoráveis para a empresa, pois foram considerados benéficos ao processo decisório na Marisol. Em relação aos efeitos desfavoráveis nenhum foi apontado pelo *Controller* da empresa. No entanto, cabe ressaltar que existem algumas dificuldades de comunicação e aprendizado na fase de implementação e manutenção do sistema.

A última pergunta objetivava a descoberta de quais *Os resultados obtidos com estas alterações estão de acordo com os objetivos do Sistema de Gestão EVA[®]?*, ressalta-se que a implementação do Sistema de Gestão EVA[®] é relativamente recente na Marisol S.A., sendo utilizado em torno de dois anos. Desse modo, os resultados decorrentes desse sistema não podem ser considerados como definitivos.

Todas estas alterações e procedimentos adotados pela Marisol S.A. estão de acordo com o que é proposto na literatura sobre o Sistema de Gestão EVA[®]. Nada divergiu das modificações previstas e propostas por este sistema.

Por fim, cabe ressaltar que as empresas que desejam utilizar o Sistema de Gestão EVA[®] devem estar aptas a demonstrarem, de forma transparente, seus registros contábeis, metas e estratégias, pois uma das principais necessidades

desse Sistema de Gestão é esta, ser transparente para que os seus gestores, através de intenso treinamento e conhecimento, consigam otimizar seus recursos.

5.2. RECOMENDAÇÕES

As questões apresentadas são sugestões para estudos futuros, que poderão contribuir de forma significativa para a produção de conhecimentos sobre o tema investigado.

Uma dessas questões diz respeito à implantação do Sistema de Gestão EVA[®]. A empresa analisada utiliza o EVA[®] somente em nível de gerência, não atingindo o chão de fábrica, o que poderá trazer algumas novas questões, tais como aprendizado, comprometimento, interesse e, conseqüentemente, resultados. Assim, recomenda-se um estudo neste sentido, em alguma empresa que utiliza o EVA[®] em todos os níveis hierárquicos.

Outro fator que vale observar é que o estudo foi realizado em uma empresa específica, que utiliza uma metodologia para a tomada de decisão. Talvez um outro estudo, ou uma pesquisa de multicase, trará novas metodologias e poderá ser feito um comparativo entre estas, para verificar quais os pontos comuns e divergentes na utilização do Sistema de Gestão EVA[®].

Por fim, um estudo que pode ser desenvolvido diz respeito a análise econômica, avaliando os resultados antes e depois da implantação do Sistema de Gestão EVA[®], para verificar com isto a viabilidade e utilidade do mesmo.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1983.

ANTHONY, Robert N. **Management accounting: text and cases**. 3. ed. Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1964.

ATKINSON, Anthony A. et. al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BRASIL. Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. **Manuais de Legislação Atlas**. 6.ed, São Paulo, v.28, 1999.

CARVALHO, Horácio Martins de. **Introdução à teoria do planejamento**. São Paulo: Brasiliense, 1978.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Túlio de Castro. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 127-146.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. **Princípios fundamentais de contabilidade e normas brasileiras de contabilidade**. Porto Alegre: CRC-RS, 2000.

CONSULTEC S/A. **Novo direcionador dos preços das ações**. Salvador: Ritmmo – MBA – Empresarial, abr./1996.

D'AMBRÓSIO, Daniela. EVA determina remuneração de executivos. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 15/06/1999.

DEXTRON Consultoria Empresarial. **Gestão baseada no Valor Econômico Agregado (EVA – Economic Value Added)**, 1995.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, tarefas, responsabilidade, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

- _____. **Desafios gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- EHRBAR, Al. **EVA - Valor Econômico Agregado**: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1970.
- FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, USP. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável também às demais sociedades. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- FRANCO, Hilário. **Estrutura, análise e interpretação de balanços**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.
- GOIZUETA, Roberto e WELCH, Jack. The wealth builders. *Fortune*. Nova York: p. 80-94, dec. 1995.
- GOMES, Maria Tereza. Sua empresa dá dinheiro? Não olhe só para o lucro. Um método novo, o EVA, calcula se o capital investido está sendo devidamente remunerado. *Exame*. São Paulo, p.60-61, 03/07/1996.
- GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. São Paulo. 1989. 385f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- _____. **A meta da empresa**: seu alcance sem mistérios. São Paulo: Atlas, 1996.
- HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- JONES, Manley Howe. **Tomada de decisões pelo executivo**. São Paulo: Atlas, 1973.

KASSAI, José Roberto et al. **Retorno de investimento: Abordagem Matemática e Contábil do Lucro Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

KAUFMANN, Arnold. **A ciência da tomada de decisão**. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B. **O administrador racional**. São Paulo: Atlas, 1971.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária e Editora da Universidade de São Paulo, 1979.

KOLASA, Blair J. **Ciência do comportamento da administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril e WEHRICH, Heinz. **Administração, organização, planejamento e controle**. São Paulo: Pioneira, 1986-1987.

LITTERER, Joseph A. **Introdução à administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1980.

LUDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagem qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MALVESSI, Oscar. **Empresas criam ou destroem riquezas**. São Paulo. (mimeo)

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MARISOL S.A. **Perfil**: material de divulgação. Jaraguá do Sul: Marisol S.A., 2001, p.7.

MARISOL S.A. Empresa: benefícios. Disponível em: <http://www10.dialdata.com.Br/marisol/content.crm/Depto/D>. Acesso em: 30 de julho de 2001.

MARTINS, Eliseu e ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias**. São Paulo: Atlas, 1985.

- MICKLETHWAIT, John e WOOLDRIDGE, Adrian. **Os bruxos da administração: como entender o babel dos gurus empresariais.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1991.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação.** São Paulo: Atlas, 1993.
- ODIORNE, George S. **Administração por objetivos.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.
- PEREZ JR., José Hernandez; BEGALLI, Glauco Antonio. **Elaboração das demonstrações contábeis.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PETERS, Tom. **O círculo da inovação.** São Paulo: Harbra, 1998.
- PORTELLA, Gualter. Lucro residual e contabilidade: Instrumental de análise financeira e mensuração de performance. **Caderno de Estudos da FIECAFI/FEA/USP.** São Paulo, nº 23, p. 9-22, janeiro/junho 2000.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- RICHARDSON, Robert Jarry et. al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1998.
- RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** Petrópolis: Vozes, 1985.
- SALES CIA, Joanília Neide de. Contabilidade gerencial e teoria das restrições: interligando a contabilidade à produção. **Revista Brasileira de Contabilidade.** Brasília, nº 102, p. 28-41, nov./dez. 1996.
- SANDRONI, Paulo. **Dicionário de administração e finanças.** São Paulo: Best Seller, 1996.

SILVA, Benedicto. **Taylor e Fayol**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1960.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

- 1) Como se configurava o processo decisório da empresa antes da implementação do sistema de gestão EVA[®]?
- 2) Especifique as ferramentas que eram utilizadas no processo de tomada de decisão antes da implementação do sistema de gestão EVA[®].
- 3) As ferramentas utilizadas no sistema anterior ao de gestão EVA[®] foram criadas especificamente ou eram adaptações de outros sistemas?
- 4) Quais eram os procedimentos utilizados para a tomada de decisão antes da implementação do sistema de gestão EVA[®]?
- 5) Os procedimentos adotados no processo decisório, antes da implementação do sistema de gestão EVA[®], eram adaptados de outros sistemas ou foram criados especificamente para o mesmo?
- 6) Apresente os motivos que levaram à escolha do sistema anterior ao de gestão EVA[®].
- 7) Quais as pessoas que eram responsáveis pelo processo decisório neste sistema?
- 8) Relacione os motivos que levaram à escolha das ferramentas utilizadas no processo decisório antes da implementação do sistema de gestão EVA[®].
- 9) Quais os motivos que levaram à escolha dos procedimentos para a tomada de decisão antes da implementação do sistema de gestão EVA[®]?
- 10) Estas ferramentas e procedimentos haviam sido utilizados em outros sistemas implantados pela empresa ou foram criados para este último? Explique.

- 11) Quais as ferramentas utilizadas no processo de tomada de decisão pelo sistema de gestão EVA[®]?
- 12) As ferramentas adotadas no processo decisório pelo sistema de gestão EVA[®] são originárias deste sistema ou já haviam sido utilizadas antes pela empresa, em outro momento?
- 13) Descreva o conjunto de procedimentos utilizados para a tomada de decisão no sistema de gestão EVA[®].
- 14) Os procedimentos adotados no processo decisório pelo sistema de gestão EVA[®] são originários deste sistema ou já haviam sido utilizados pela empresa, em outro momento?
- 15) Quais os motivos que levaram a empresa a adotar o sistema de gestão EVA[®]?
- 16) Quais as pessoas responsáveis pelo processo decisório no sistema de gestão EVA[®]?
- 17) Apresente os motivos que levaram a escolha das ferramentas utilizadas no sistema de gestão EVA[®].
- 18) Quais os motivos que levaram a escolha dos tais procedimentos utilizados no sistema de gestão EVA[®]?
- 19) Estes procedimentos e ferramentas poderiam ser utilizados em outro sistema ou fazem parte exclusivamente do sistema de gestão EVA[®]? Explique.
- 20) Quais as principais diferenças em relação as ferramentas e procedimentos anteriormente utilizados?

- 21) O sistema de gestão EVA[®] trouxe muitas alterações no processo decisório? Explícite-as.
- 22) As alterações que ocorreram no processo decisório, depois da implementação do sistema de gestão EVA[®], têm alguma relação com o sistema anteriormente utilizado?
- 23) Estas alterações estão interligadas com a implementação do sistema de gestão EVA[®] ou podem estar relacionadas a outros motivos? Quais?
- 24) Você julga necessárias todas estas alterações ou acredita que os mesmos resultados poderiam ser alcançados de outra maneira? Explique.
- 25) Houve alterações que não estivessem previstas e de acordo com os objetivos do sistema de gestão EVA[®]? Quais?
- 26) Descreva as implicações dessas alterações para os responsáveis pela tomada de decisão.
- 27) Relacione as dificuldades decorrentes dessas alterações para os tomadores de decisão.
- 28) Apresente as vantagens dessas alterações para os tomadores de decisões.
- 29) Quais os facilitadores ocasionados pelo sistema de gestão EVA[®] em relação à tomada de decisão?
- 30) Quais os complicadores ocasionados pelo sistema de gestão EVA[®] em relação à tomada de decisão?
- 31) Estas vantagens poderiam ter ocorrido com a adoção de outro sistema de gestão ou estão diretamente ligadas ao sistema de gestão EVA[®]? Explique.

- 32) Estas desvantagens poderiam ter ocorrido com a adoção de outro sistema de gestão ou estão diretamente ligadas ao sistema de gestão EVA[®]? Explique.
- 33) Quais as principais vantagens do sistema de bônus dentro da empresa?
- 34) Quais as principais desvantagens do sistema de bônus dentro da empresa?
- 35) Você julga impulsionador o sistema de bônus no sistema de gestão EVA[®]? Julga ele primordial? Explique.
- 36) Quais os fatores que poderiam justificar o sucesso do sistema de gestão EVA[®], em relação aos sistemas anteriormente utilizados?
- 37) Os resultados obtidos com a implementação do sistema de gestão EVA[®] estão condizentes com os objetivos deste sistema? Por que?
- 38) Quais os equívocos ocorridos durante a implementação do sistema de gestão EVA[®] que poderiam ser evitados por outras empresas que irão utilizá-los?
- 39) O que você recomendaria para as empresas que desejam utilizar o sistema de gestão EVA[®]?
- 40) Qual o papel das pessoas, em relação ao processo decisório, no sistema de gestão EVA[®]?
- 41) Como ocorre a participação das pessoas no processo decisório, no sistema de gestão EVA[®], em relação à hierarquia, departamentalização, poder, flexibilidade e contribuição?