

IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO EVA® E O SISTEMA DE BÔNUS DECORRENTE NA PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DE UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

Patrícia Vieira Wagner

Ilse Maria Beuren

Resumo:

As empresas, para mensurarem seu aumento de riqueza, buscam cada vez mais ferramentas que possam lhes auxiliar. Uma dessas é o Economic Value Added - EVA®, o qual considera o custo de capital como fator determinante para a aplicação de recursos, verificando se houve ou não criação de riqueza. E caso haja criação de riqueza seus empregados são compensados pelo sistema de bônus. Antes de implantar qualquer sistema de gestão em uma empresa, é importante que as alterações decorrentes sejam avaliadas, principalmente se os impactos estão condizentes com seus propósitos e como os empregados assimilaram isso. Assim, o objetivo do trabalho é verificar a percepção dos empregados sobre a implantação do Sistema de Gestão alicerçado no Economic Value Added - EVA® e o sistema de bônus decorrente. Por meio de um estudo de caso em uma indústria de confecções, realizado durante o ano de 2003, levantou-se as mudanças ocorridas e a opinião de 27 empregados em relação ao sistema implantado.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

**IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO EVA® E O SISTEMA DE BÔNUS
DECORRENTE NA PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DE UMA INDÚSTRIA DE
CONFECÇÕES**

Autores:

**Patrícia Vieira Wagner
Mestre em Administração – UFSC
Professora Titular – UNIVALI**

**Ilse Maria Beuren
Doutora em Ciências Contábeis – USP
Professora Titular - UFSC**

IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO EVA® E O SISTEMA DE BÔNUS DECORRENTE NA PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DE UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

Resumo: As empresas, para mensurarem seu aumento de riqueza, buscam cada vez mais ferramentas que possam lhes auxiliar. Uma dessas é o *Economic Value Added* - EVA®, o qual considera o custo de capital como fator determinante para a aplicação de recursos, verificando se houve ou não criação de riqueza. E caso haja criação de riqueza seus empregados são compensados pelo sistema de bônus. Antes de implantar qualquer sistema de gestão em uma empresa, é importante que as alterações decorrentes sejam avaliadas, principalmente se os impactos estão condizentes com seus propósitos e como os empregados assimilaram isso. Assim, o objetivo do trabalho é verificar a percepção dos empregados sobre a implantação do Sistema de Gestão alicerçado no *Economic Value Added* - EVA® e o sistema de bônus decorrente. Por meio de um estudo de caso em uma indústria de confecções, realizado durante o ano de 2003, levantou-se as mudanças ocorridas e a opinião de 27 empregados em relação ao sistema implantado.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos

IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO EVA[®] E O SISTEMA DE BÔNUS DECORRENTE NA PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DE UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

1. INTRODUÇÃO

O perfil dos clientes, a diversidade de produtos, a tecnologia, a abertura de mercados, e além de outras ações que fazem com que a competitividade cresça cada vez mais entre as empresas, justificam as mudanças que vêm ocorrendo no mundo atual. As empresas estão cada vez mais buscando 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. Diante desta perspectiva surgiu o EVA[®] o qual busca mensurar a real criação de valor.

Assim, o objetivo deste estudo é verificar a percepção dos empregados sobre a implantação do Sistema de Gestão alicerçado no *Economic Value Added* - EVA[®] e o sistema de bônus decorrente.

A importância do presente estudo está em verificar qual a opinião dos empregados sobre a implantação do sistema e a maneira pela qual passaram a ser avaliados com base no sistema de bônus. Outro trabalho já foi desenvolvido na mesma empresa o qual verificou os impactos ocorridos no processo decisório após a implantação do sistema EVA[®].

2. SIGNIFICADO DE *ECONOMIC VALUE ADDED* - EVA[®]

Fayol (apud SILVA, 1960:23) 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[®], pois através do sistema de bônus compensa seus empregados quando há agregação de valor, ou seja, se a empresa ganhar os empregados também ganham.

Vista como uma filosofia adotada por todos da empresa, desde os acionistas até o chão de fábrica, esta ferramenta é chamada, segundo Ehrbar (1999), de Sistema de Gestão EVA[®] (*Economic Value Added*) que é uma marca registrada pela empresa Stern Stewart Management Services de New York/USA.

O EVA[®], conforme Ehrbar (1999:01), “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.). 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 Jordan (1998:264), é o retorno que os acionistas exigem. Leva em consideração o que os economistas chamam de lucro residual.

O lucro residual, conforme Portella (2000:9-22), 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;
- 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 Kassai et al. (1999:179), 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 deduções verifica qual o valor que está sendo adicionado à empresa.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como sendo do tipo exploratório. É composto de levantamento bibliográfico, questionário aplicado à pessoas que tiveram experiências práticas com o objeto de estudo e análise de exemplos que estimulam a compreensão.

A unidade de análise desta pesquisa constituiu-se de uma empresa de capital aberto, cuja denominação não se declina neste artigo, situada no estado de Santa Catarina, atua no ramo de confecções e comércio de artigos do vestuário, de cama, mesa e banho, de tecidos e malhas de fibras naturais, mistas e artificiais, fios e materiais têxteis. A empresa utiliza o Sistema de gestão EVA[®], em seu processo decisório, há mais de três anos.

Os elementos de observação dizem respeito aos 106 empregados que são beneficiados com o Sistema de Gestão EVA[®], entre eles há 6 diretores, 25 gerentes, 58 chefes e 17 analistas e coordenadores (carreira Y). Foram aplicados questionários, sendo que somente 27 pessoas responderam, entre essas 12 chefes, 9 gerentes, 3 analistas, 1 coordenador e 2 não se identificaram, resultando em uma amostra de 25,47% da população.

Os dados foram coletados na empresa durante o ano de 2003. Para o tratamento dos dados foi utilizada predominantemente a análise descritiva.

No que concerne a estrutura do presente artigo considerou-se que, para entender as alterações que ocorreram com a implementação do EVA[®], é necessário que sejam identificados quais os procedimentos utilizados pela empresa para a implantação do sistema, quais as rotinas e regras utilizadas para o cálculo da remuneração dos empregados após a implantação do EVA[®] e qual a percepção dos empregados sobre isso.

4. A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO EVA[®] NA EMPRESA

Em 1998 surge na empresa a idéia de utilizar o *Economic Value Added* - EVA[®] (Valor Econômico Agregado) para complementar o retorno sobre o investimento, ao enfatizar a importância do custo de capital. Veio trazer para a empresa uma nova visão de retorno de investimento, muito mais próxima da realidade e mais completa do que o sistema anteriormente utilizado. A sua implantação na empresa ocorreu basicamente em duas etapas distintas, mas interligadas.

Primeira etapa

Primeiramente, em meados de 1998 e durante 1999 foram desenvolvidos treinamentos para todos os envolvidos na tomada de decisão, compreendendo os Comitês propriamente ditos, compostos pelos diretores, gerentes, chefes de seções e carreiras “Y” (analistas), perfazendo um total de aproximadamente 120 pessoas.

Os encontros ocorriam inicialmente 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) O que é o EVA[®]?

A primeira parte da cartilha apresenta o significado do EVA[®] e algumas das finalidades da empresa em implantá-lo, como segue:

- 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 empresa preocupou-se em definir de forma clara e objetiva o significado de EVA[®] e a importância de utilizá-lo na empresa, de modo que os membros dos comitês não tinham dúvidas sobre o seu significado.

b) O que faz funcionar o EVA[®]

Este tópico da cartilha tem por finalidade explicitar quais as conseqüências que o EVA[®] pode trazer para a empresa, conforme descrito a seguir:

- 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 empregados 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 empregados da empresa para com os objetivos globais estabelecidos.

Este tópico enfatizou a integração e o comprometimento requerido pelo EVA[®] de todos que participam do processo, além de focar as alterações e implementações decorrentes deste.

c) Fatores críticos de sucesso do EVA[®]

A terceira parte da cartilha esboça alguns dos fatores críticos para que este sistema tenha sucesso na empresa, a saber:

- 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 do sistema por aqueles que irão utilizá-los é de fundamental 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) Conceitos do EVA[®]

Para que se possa entender como foi calculado o EVA[®] na empresa 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, os quais foram definidos pela empresa em uma cartilha distribuída a todos os envolvidos. A Figura 1 expõe o conceito de capital de terceiros utilizado na empresa objeto de estudo.

PASSIVO ONEROSO	PASSIVO NÃO ONEROSO
Passivo Financeiro: Instituições Financeiras ou qualquer débito com encargos financeiros.	Todas as obrigações que não tenham encargos financeiros explícitos, por exemplo: fornecedores, salários e encargos, impostos, dividendos, etc.

Figura 1 - Conceito de Capital de Terceiros

Fonte: Cartilha fornecida pela empresa (2000).

O capital de terceiros é subdividido pela empresa 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. Na Figura 2 expõe-se o conceito deste tipo de capital.

ATIVO TOTAL	CAPITAL INVESTIDO
É a soma do Ativo Circulante, do Realizável a Longo Prazo e do Permanente.	Ativo Operacional Líquido: é o Ativo Total, deduzido do Passivo Não Oneroso, ou seja, igual a soma do Passivo Oneroso e do Patrimônio Líquido.

Figura 2 - Conceito de Capital Investido

Fonte: Cartilha fornecida pela empresa (2000).

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. A estrutura de capital está exposta na Figura 3.

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

Figura 3 - Conceito de Estrutura de Capital

Fonte: Cartilha fornecida pela empresa (2000).

Portanto, a estrutura de capital é o ativo total, o capital de terceiros somado ao capital próprio, que equivale ao passivo total. De posse destas informações é possível executar o primeiro procedimento para a obtenção do custo de capital que é primordial para o cálculo do EVA[®].

Os procedimentos utilizados pela empresa 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.

A empresa preocupou-se em propagar os conceitos sobre o EVA[®] de uma maneira simples 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 alcançar os resultados.

5. O CÁLCULO DO EVA[®] NA EMPRESA

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.

O custo de capital é definido por Gitman (1997:382) como “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.

É importante que seja utilizado este conceito para entender a intenção da empresa em suas projeções e simulações. Segue uma projeção hipotética para o ano 2000, desenvolvida na empresa pesquisada, 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 empresa encontra o seu custo de capital próprio, para fins do cálculo do EVA[®].

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

A TJLP foi escolhida após vários estudos, por exemplo, com indicadores de inflação e variação cambial. Optaram pela Taxa de Juros a Longo Prazo por esta se identificar melhor com a idéia de investimentos. A esta taxa é adicionado 18%, resultando em uma taxa superior ao juro de mercado com isto caracteriza-se também a intenção dos acionistas de cobrar um prêmio. Na Tabela 1 apresenta-se o cálculo da taxa líquida do custo do capital próprio.

Tabela 1 - Demonstrativo do custo de capital próprio

Elementos	%
TJLP	11,00%
Juros	18,00%
Subtotal	29,00%
(-) Impostos	(9,86%) ⁽¹⁾
Taxa Líquida	19,14%

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

Fonte: Cartilha fornecida pela empresa (2000).

A empresa utiliza a Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP), na época 11,00%, 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, 34% que incidem sobre o somatório destas duas taxas (34% de 29% = 9,86%).

Uma vez apresentada a taxa líquida do custo do capital próprio, para 2000, foi 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 Gitman (1997: 395), 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 4 apresenta-se a composição do cálculo do Custo Médio Ponderado de Capital – CMPC, projetado hipoteticamente para 2000.

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

Figura 4 - Projeção do CMPC da empresa para 2000.

Fonte: Cartilha fornecida pela empresa (2000).

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 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, 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 adiciona-se às despesas financeiras, abatidas dos impostos (29%IR + 9%CS). Assim 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 empresa, 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 empresa, a título de Distribuição da Remuneração Variável, respeitando os limites anuais impostos pela empresa, assim representado:

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

Na Figura 5 evidencia-se o demonstrativo do cálculo do EVA[®] para o ano 2000, projetado hipoteticamente pela empresa investigada.

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 (média mensal)
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

Figura 5 - Projeção do Cálculo do EVA[®]

Fonte: Cartilha fornecida pela empresa (2000).

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 às 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.

6. ROTINAS E REGRAS UTILIZADAS PARA O CÁLCULO DA REMUNERAÇÃO DOS EMPREGADOS APÓS A IMPLANTAÇÃO DO EVA[®]

Corroborando com os princípios estabelecidos pelo Sistema de Gestão EVA[®], a empresa 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 empresa devido ao fato deste se apresentar como um fator motivacional e de comprometimento.

Mesmo, antes da implantação do EVA[®], mais precisamente desde 1994, a empresa já possuía o Programa de Participação dos Empregados 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[®], foram 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 empresa 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.

Portanto, a distribuição do EVA[®] acontece juntamente com o Programa de Participação dos Empregados nos Resultados (lucro) da Empresa – PPCR(L)E, o qual se manteve inalterado com a implantação do Sistema de Gestão EVA[®].

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. Neste sentido foi destacado o seguinte:

- 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 empresa 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 IRRF 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 auferindo lucro no ano seguinte, os funcionários poderão receber 30% dos resultados do ano anterior.

c) Limites da Distribuição dos Benefícios

Na Figura 6 constam os limites de recebimento da remuneração variável, por categorias funcionais, estabelecidos pela empresa.

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	

Figura 6 - Distribuição dos benefícios

Fonte: Cartilha fornecida pela empresa (2000).

A distribuição é feita de maneira gradual, isto é, 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 a distribuição da remuneração variável, decorrente da aplicação do Sistema de Gestão EVA[®], nas controladas, da Empresa Controladora, previstas na cartilha:

- manter as mesmas regras adotadas na Controladora;
- o EVA[®] será apurado com base no Lucro Líquido resultante das atividades operacionais da própria Controlada; e
- os beneficiários serão o Diretor Executivo, os Gerentes, os Chefes de Seção, os Supervisores/Facilitadores e os integrantes da Carreira Y.

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 empresa considera que as pessoas têm um papel importante no Sistema de Gestão EVA[®], já que são elas que analisam a criação ou não de valor e que buscam subterfúgios para resultados melhores e investimentos mais rentáveis.

7. A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO EVA[®] E O SISTEMA DE BÔNUS

Os pesquisados representam 25,47% da população de 106 empregados que são beneficiados diretamente com o sistema de bônus EVA[®], entre eles tem-se 12 chefes, 9 gerentes, 3 analistas, 2 não identificados e 1 coordenador.

Entre os entrevistados apenas 7,41% deles possuem menos que 5 anos de empresa, 33,33% tem entre 5 e 15 anos, 62,97% possuem mais de 15 anos de empresa e 3,70% não se identificaram.. Todos os entrevistados participaram do processo de implantação do sistema de gestão EVA[®].

Foi perguntado aos entrevistados qual o conceito que dariam ao sistema implantado. Verificou-se que 81,48% afirmaram ser um bom sistema, 14,81% disseram ser regular e o restante não se manifestou. Logo em seguida investigou-se sobre a maneira pela qual o sistema foi implantado. Dos entrevistados 92,59% afirmaram ter sido adequados os procedimentos que a empresa utilizou. Entre esses, 56% afirmaram ter sido de maneira participativa e 32% de maneira imposta, o restante não se manifestou.

A empresa focou em treinamento desde o começo da implantação, através de encontros, palestras, cartilhas e simulações. Ao indagar os empregados sobre o treinamento recebido, 62,96% afirmaram ter sido suficiente, 7,41% afirmaram o contrário e 29,63% não responderam. Em relação à qualidade desse treinamento somente 11,11% disseram ter sido ótima, 40,74% afirmaram ser boa, 3,70% regular e 44,44% não responderam

Ainda em relação ao treinamento, tentou-se investigar sobre a qualidade e quantidade das informações transmitidas nesses treinamentos. Quase 100% afirmaram que a quantidade de informações foi suficiente. Entre esses, 62,96% afirmaram ser de boa qualidade as informações e o restante afirmaram ser de ótima qualidade.

Em relação às regras e rotinas criadas pelo novo sistema, 96,30% dos entrevistados afirmaram que ficaram bem definidas e especificadas, principalmente em relação à remuneração, logo o objetivo da empresa em fazer os empregados conhecerem o sistema foi alcançado.

Entre os entrevistados, 81,48% afirmaram que o novo sistema trouxe mudanças nas rotinas de trabalho, entre elas pode-se citar:

- a) maior foco nas ações diárias;
- b) maior comprometimento, responsabilidade e visão sistêmica;
- c) maior análise dos investimentos e compreensão de agregação de valor;
- d) gestão com foco nos indicadores do EVA[®];
- e) monitoramento das metas e combate aos destruidores de valor;
- f) avaliação para compra de novos equipamentos;
- g) maior motivação, controle, consumo de tempo para tirar dúvidas e acompanhamento;
- h) metas mais claras e definidas;
- i) valorização do trabalho;
- j) foco na lucratividade, cobrança mais intensa dos resultados;
- k) visão para resultados e geração de valor, evitando gastos e desperdícios;
- l) quebra de paradigmas, fazer as coisas de maneira diferente com melhores resultados e reavaliação das rotinas e processos;
- m) planejamento de obras, cronograma financeiro, obras de baixo custo;
- n) mudança na metodologia de análise de investimentos; e
- o) visão estratégica.

Observa-se que diversas mudanças ocorreram e que a maioria delas foca na criação de valor através da análise mais apurada dos investimentos, da redução de desperdícios e principalmente de uma maior participação e comprometimento por parte dos empregados.

Com a implantação do sistema EVA[®], como citado anteriormente, a maneira pela qual os empregados serão remunerados sofreu alterações. Questionados sobre a justiça do sistema 77,78% dos entrevistados afirmaram ser justa essa nova maneira e 18,52% discordaram disso. Abaixo estão relacionados quais os motivos que levam a crer que o sistema é justo:

- a) busca pesquisar o esforço em torno do ótimo global;
- b) remunera os participantes pelo ganho adicional gerado aos acionistas;
- c) democratização do sucesso de gestão;
- d) distribuição de acordo com a posição hierárquica e grau de responsabilidade;
- e) motiva o corpo gerencial e reduz custos e aumenta a produtividade; e
- f) simples e bem objetivo.

Entre os 18,52% que afirmaram ser o sistema injusto em relação à remuneração destacou-se os seguintes motivos:

- a) ser feito pelo consolidado do grupo e não por empresa;
- b) deveria ser distribuído a todos os funcionários;
- c) percentuais de distribuição equivalentes;
- d) ser diferenciado dentro do grupo da empresa devido aos incentivos fiscais e aos custos que não são distribuídos uniformemente;
- e) quando não há distribuição de bônus o sistema cai no esquecimento; e
- f) fatores externos que fogem ao controle e afetam a distribuição.

Talvez fosse necessário a empresa analisar os fatores aqui apontados, considerando-os como contribuições para o adequado gerenciamento desse sistema.

Para identificar quais as vantagens e desvantagens do sistema, na visão dos empregados inquiriu-se as mesmas. Quando perguntado sobre quais as vantagens

do sistema, 19% não se manifestaram e os 81% restantes apontaram os seguintes pontos vantajosos:

- a) mais sinergia, foco no lucro, benefícios financeiros;
- b) reforça que sem resultado nada se consegue;
- c) redução dos desperdícios, foco no desempenho operacional;
- d) política do ganha x ganha, visão de resultados;
- e) melhoria da remuneração;
- f) remuneração variável;
- g) desafio das metas;
- h) maior motivação;
- i) desperta para novos negócios, alinha objetivos e quebra de paradigmas;
- j) maior contribuição entre departamentos;
- k) administração com visão de proprietário;
- l) decisões tomadas visando criação de valor;
- m) maior participação nas decisões, contribuição com sugestões práticas, treinamento; e
- n) valorização das chefias e aumento de auto-estima.

Nas vantagens apontadas pelos empregados muitas delas já foram expostas pela empresa e, também foram citadas pela fundamentação teórica do estudo, como exemplo pode-se citar o aumento do comprometimento da equipe pensando e agindo como proprietários da empresa.

Em relação as desvantagens, 33% não se manifestaram e os outros 67% fizeram as seguintes observações:

- a) risco de reter investimentos e não realizar gastos necessários à manutenção e treinamento;
- b) não é estendido à toda a fábrica;
- c) metas muito desafiadoras;
- d) incorporação do EVA[®] na estrutura da empresa, não há periodicidade da distribuição;
- e) desmotivação quando as metas não são alcançadas;
- f) frustração dos empregados que não possuem esse benefício;
- g) maior carga de trabalho;
- h) desmotivação operacional por falta de benefícios;
- i) algumas metas dependem de fatores externos, como faturamento x mercado;
- j) forma de apuração do resultado e percentuais diferentes por cargo;
- k) inibe o risco, somente foco financeiro;
- l) pode não contemplar a inovação tecnológica e a organização do ambiente;
- m) pouca ou nada de distribuição;
- n) as análises e distribuição podem ser em alguns momentos engessadas; e
- o) remuneração limitada e sem a participação de todos.

Existem vários pontos críticos, segundo os empregados, que devem ser observados e acompanhados após a implantação do Sistema EVA[®]. Estes se tornam mais relevantes pelo fato de serem apontados por aqueles que são diretamente afetados pelo sistema. Uma das maiores críticas levantadas é em relação à remuneração que muitas vezes gera desmotivação, frustração quando não alcançada e baixa a auto-estima.

Entre as desvantagens houve empregados que afirmaram que as metas são muito desafiadoras e muitas vezes dependem de fatores externos, logo se resolveu investigar o assunto perguntando diretamente aos empregados sobre as metas estipuladas, 66,67% do entrevistados afirmaram que na maioria das vezes são possíveis de ser alcançadas, 29,63% afirmaram que não e 3,70% não se manifestaram. Ainda existe um percentual considerável de pessoas que acredita que as metas não são possíveis de ser alcançadas. Esse fator pode servir como um desmotivador para essas pessoas, atrapalhando assim o seu rendimento.

Uma vez pesquisado sobre as metas se resolveu investigar sobre a maneira como são remunerados, pois nas vantagens e desvantagens do sistema apareceu o fator remuneração. Perguntou-se aos entrevistados se os mesmos concordavam com os percentuais estabelecidos pela empresa para distribuição da remuneração variável, 92,59% afirmaram que sim e somente 7,41% responderam negativamente. Justificaram afirmando que a distribuição é injusta por não ser igualitária para todos, por ser um adicional alto de ser alcançado, por gerar desmotivação e por não se estender a todos os envolvidos.

Ainda em relação à remuneração investigou-se sobre os indicadores utilizados pela empresa para fazer a distribuição. Como já verificado anteriormente a empresa utiliza o salário dos envolvidos como base para a remuneração, 70,37% concordam com esses indicadores, 25,93% discordam e 3,70% não se manifestaram. Os fatores apontados para a discordância são semelhantes ao item anterior e ainda é possível comentar sobre a existência de limites que não deveriam existir, uma vez que quando o EVA[®] não é alcançado não há distribuição.

Uma das preocupações quando se estudou esse sistema de gestão foram as conseqüências que o sistema bônus poderia trazer às rotinas de trabalho dos empregados no que tange à carga horária Perguntou-se então se a implantação do novo sistema aumentou a quantidade de horas trabalhadas, 92,59% afirmaram que não e somente 3,70% que sim e o restante não se manifestou. Como pode ser constatado na pesquisa, não houve aumento da carga horária e os empregados não saíram prejudicados quanto a isso.

Por último perguntou-se aos entrevistados sobre as possíveis mudanças em sua vida após a implantação do sistema, sendo que 70,37% afirmaram não ter mudado em nada sua vida, 29,63% afirmaram que sim. As maiores mudanças apontadas foram: maior empenho, realização de sonhos, aprimoramento pessoal, melhora da remuneração, realização profissional e pessoal, maior qualidade de vida e auto-estima elevada.

8.COMPARATIVO ENTRE A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS E OS ITENS APONTADOS PELA EMPRESA

Na visão da empresa, o cálculo do EVA[®] mensura com objetividade, praticidade e eficiência a criação de valor do investimento estudado, auxiliando de forma mais realista na escolha do investimento que trará maior retorno para a 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 mais cria riqueza à empresa.

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.

Os empregados afirmaram que passa a existir a visão de proprietário, maior responsabilidade e comprometimento, mais análise dos investimentos, monitoramento das metas, evita gastos e desperdícios, proporciona maior controle, foco na lucratividade. Porém, afirmaram também que a ferramenta muitas vezes engessa algumas ações, inibe alguns investimentos e não realizam gastos necessários à manutenção, inibe o risco e pode não contemplar a inovação tecnológica.

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 empresa.

Os empregados apontaram algumas desvantagens que foram percebidas no decorrer da utilização do novo sistema. Entre elas pode-se citar a remuneração como um dos fatores mais agravantes em relação à distribuição que não se estende a todos da fábrica, aos limites de distribuição, a diferenciação conforme o cargo e a desmotivação que causa quando as metas não são alcançadas e não há distribuição do bônus.

Segundo o *Controller* 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 empresa insiste em propagar é que o acompanhamento de todo o processo deve ser feito constantemente e com muito treinamento.

Na percepção de mais da metade do entrevistados o treinamento, a quantidade e qualidade das informações prestadas foram suficientes e boas.

Diante da bibliografia analisada e do estudo feito cabe salientar que a necessidade da transparência da empresa pode ser 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 vista que a empresa não apontou problemas em relação à transparência de suas demonstrações contábeis.

Pode-se ainda citar como vantagens na percepção dos empregados a maior contribuição entre os departamentos, maior participação nas decisões, valorização das chefias, metas mais claras e desafiadoras e maior motivação.

Tomar estas decisões orientadas pelo cálculo do EVA[®] implica em que as pessoas criem uma visão de proprietários, buscando 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 na abordagem teórica.

9.CONCLUSÕES

O Sistema de Gestão EVA[®] não possui padrões definidos no que tange à sua aplicação e utilização. Assim, este estudo evidencia sua relevância, especialmente porque procurou demonstrar como a empresa implantou o sistema e os impactos causados no processo decisório da empresa, não somente na visão desta, mas na

percepção dos empregados, que são responsáveis pela criação de valor e, conseqüentemente, se beneficiam do bônus EVA[®].

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, ressalta-se o objetivo geral da pesquisa, que consistiu em verificar a percepção dos empregados sobre a implantação do sistema de gestão alicerçado no *Economic Value Added* EVA[®] e seu sistema de remuneração em uma indústria de confecções.

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.

Assim, conclui-se que mais importante do que implantar o sistema é acompanhá-lo e, principalmente, verificar a percepção do envolvidos no processo para que haja uma melhoria contínua do sistema e que o mesmo proporcione o resultado esperado através de ajustes e alterações necessárias.

REFERÊNCIAS

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

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

KASSAI, José Roberto et al. **Retorno de investimento**: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial. São Paulo: Atlas, 1999.

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.

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

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