

SGI - Sistema de Gerenciamento Integrado Utilizando o ABM: Activity Based Management e VBM Value Based Management na Avaliação do Desempenho Empresarial

Josélton Silveira da Rocha

Paulo Mauricio Selig

Resumo:

O término do capitalismo industrial e o início do capitalismo intelectual, tornaram necessário que as empresas estejam em constante alerta para efetuar alterações em sua estrutura e nos seus sistemas gerenciais visando adequar suas decisões as novas exigências do mercado. A adequação a esta nova ordem é vital para a sobrevivência empresarial. Este artigo propõe a utilização de um sistema de gestão integrado, onde a gestão baseada em atividades e a gestão baseada no valor, são utilizadas em conjunto pelas empresas, visando determinar custos das atividades, produtos, unidades etc, e ao mesmo tempo, mensurar quanto foi criado, ou não, de riqueza em tais atividades. Gerenciar custos e o valor criado de riqueza na empresa como um todo, funciona como um diferencial que possibilita a empresa reagir às mudanças ocorridas no seu meio ambiente. A utilização do sistema de gestão integrado é uma possível resposta às necessidades das organizações em um ambiente de constante mudança, principalmente quando se considera a empresa sob o enfoque de um sistema fechado, organismo auto-reprodutor, um fluxo contínuo de transformações.

Palavras-chave:

Área temática: *Medição de Desempenho Gerencial*

**SGI – SISTEMA DE GERENCIAMENTO INTEGRADO
UTILIZANDO O ABM: ACTIVITY BASED MANAGEMENT E VBM: VALUE
BASED MANAGEMENT, NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
EMPRESARIAL.**

JOSÉILTON SILVEIRA DA ROCHA
Mestre Em Ciências Contábeis
Aluno de Pós-Graduação – Doutorando
PAULO MAURÍCIO SELIG
Doutor Em Engenharia De Produção
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
<http://WWW.EPS.UFSC.BR>
JSROCHA@EPS.UFSC.BR

Área Temática: (14) Medição de Desempenho Gerencial

**SGI – SISTEMA DE GERENCIAMENTO INTEGRADO
UTILIZANDO O ABM: ACTIVITY BASED MANAGEMENT E VBM: VALUE
BASED MANAGEMENT, NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
EMPRESARIAL.**

Área Temática: (14) Medição de Desempenho Gerencial

RESUMO:

O término do capitalismo industrial e o início do capitalismo intelectual, tornaram necessário que as empresas estejam em constante alerta para efetuar alterações em sua estrutura e nos seus sistemas gerenciais visando adequar suas decisões as novas exigências do mercado.

A adequação a esta “nova ordem” é vital para a sobrevivência empresarial. Este artigo propõe a utilização de um sistema de gestão integrado, onde a gestão baseada em atividades e a gestão baseada no valor, são utilizadas em conjunto pelas empresas, visando determinar custos das atividades, produtos, unidades etc, e ao mesmo tempo, mensurar quanto foi criado, ou não, de riqueza em tais atividades.

Gerenciar custos e o valor criado de riqueza na empresa como um todo, funciona como um diferencial que possibilita a empresa reagir às mudanças ocorridas no seu meio ambiente.

A utilização do sistema de gestão integrado é uma possível resposta às necessidades das organizações em um ambiente de constante mudança, principalmente quando se considera a empresa sob o enfoque de um sistema fechado, organismo auto-reprodutor, um fluxo contínuo de transformações.

INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial está em constante mudança. Há 500 anos a.C., Heráclito¹ já expunha: “*Nada dura exceto a mudança*”. Neste contexto, as organizações diferem entre si em muitas características, sejam elas relativas as metas; a quem elas servem; às suas funções sociais; ao seu processo decisório; à tecnologia utilizada; ao próprio ambiente que as cerca etc.

Em anos recentes uma outra “revolução” se nos apresenta: a revolução da informação. O impacto desta mudança na economia impacta diretamente às organizações* o que fez surgir à chamada indústria do conhecimento ou da informação. Em 1969, Druker² já expunha:

¹ WATERMAN Jr, Robert H. O Fator Renovação – Como os melhores conquistam e mantêm a vantagem competitiva. São Paulo – SP. Ed. Harbra, 1993, pág 216.

* A economia também é impactada pelas mudanças das organizações. Maturana e Varela adotam o termo *autopoiesis* (termo grego que significa “autoprodução”) ao se referirem a esta capacidade de auto-referência, a lógica dos sistemas auto-produtores, afirmam que os sistemas vivos são fechados e autônomos. Ilya Prigogine – Prêmio Nobel 1977 apresentou ponto de vista que tem muito em comum com esta teoria no seu trabalho “estruturas dissipativas”, onde demonstra que um sistema abandona sua forma atual de modo a poder ressurgir numa forma mais adequada às exigências do

“industrias do conhecimento, que produzem e distribuem idéias e informações, e não bens e serviços, responderam em 1955 por um quarto do Produto Nacional Bruto dos Estados Unidos ... no fim dos anos 70 responderá pela metade ... passamos de uma economia de bens, tal como se classificava a América até a Segunda Guerra Mundial, para uma economia do conhecimento”.

Portanto, repensar a estrutura organizacional e a forma de gestão que deve ser adotada para que as organizações possam responder satisfatoriamente aos novos paradigmas é entre outras não menos importantes, atitudes necessárias para garantir o sucesso empresarial.

O SGI – Sistema de Gestão Integrado, é uma proposta que reúne dois sistemas de gerenciamento – o ABM e o VBM, visando suprir a empresa com informação sobre os custos das atividades e o desempenho destas atividades de forma tempestiva e com acurácia neste nova era.

Uma empresa voltada para: o conhecimento; capitalismo intelectual; o gerenciamento dos ativos tangíveis e intangíveis e para a mensuração do valor agregado, é condição *sine qua non* nesta era da informação.

1 – REPENSANDO A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.

O primeiro passo deve ser repensar a sua estrutura organizacional, MORGAN³, apresenta oito possíveis enfoques sob forma de metáforas que auxilia o modo como se vê a estrutura organizacional.

A compreensão de que muitos dos problemas que as organizações encontram ao lidarem com seus ambientes se encontram intimamente ligados com o tipo de identidade que ela objetiva manter, promove a compreensão de como a mudança se desenvolve através de padrões circulares de interação. Este enfoque permite visualizar a empresa como um fluxo de transformações, onde a organização é vista como um sistema fechado, a interação da empresa com o seu ambiente, é na realidade, um reflexo de si mesma.

MORGAN⁴ apresenta um exemplo deste fluxo de transformações de interações circulares: *“Caso as abelhas sejam eliminadas, toda a ecologia também mudará, uma vez que o sistema abelhas acha-se ligado ao sistema botânico, que está ligado aos sistemas insetos, animal, agrícola, humano e social. Todos esses sistemas são auto-referentes e voltam-se uns para os outros”.*

Entende-se que a estrutura organizacional ideal para utilização de um sistema de gerenciamento integrado, é a que permita visualizar a empresa como um sistema fechado, de auto-reprodução e interações circulares (*autopoiesis*), pois esta visão

ambiente em que se encontra. Margaret Wheatley. Liderança e a Nova Ciência. São Paulo – SP, Ed. Culturix, 1999, pág 27.

² DRUKER, Peter F. Uma Era de Descontinuidade – Orientações para Uma Sociedade em Mudança. Traduzido por William Heinemann. Rio de Janeiro – RJ, Ed. Zahar, 1976, pág 297.

³ MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. Traduzido por Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo – SP, Ed. Atlas, 1996, Pág 21– 23.

⁴ Id ibid, Pág 243.

permite a análise de causa e efeito das decisões, permitindo uma melhor compreensão das ações neste contexto de constantes transformações.

2 - REPENSANDO A FORMA DE GESTÃO ORGANIZACIONAL.

A forma de gestão deve contemplar a administração dos ativos físicos e intangíveis e ao mesmo tempo coordenar, mensurar, gerir todas as atividades com objetivo de excluir àquelas que não agreguem valor.

Neste caso, abandona-se a idéia da empresa como um conjunto de bens físicos, com um número “x” de capitalistas que são seus credores, que em nome da entidade contratam pessoas para produzir bens e/ou serviços.

Adota-se uma visão da empresa voltada para o capital intelectual, onde quanto menos ativos físicos melhor. Ao substituir estoques por informações; ativo fixo por conhecimento, se reduz custos de estocagem e cortam-se custos da inovação, respectivamente, permitindo uma melhor gestão dos recursos físicos, financeiros e humanos por exemplo.

Inteiramente diferente dos tradicionais sistemas de gestão, voltados para controle, planejamento dos bens físicos, a VBM – *Management Based Value*, gestão baseada no valor - que prioriza o ativo intangível, o intelecto, o conhecimento, a informação - surge como uma nova forma de gestão que está em sintonia com as novas exigências do mercado que recompensa quem agrega e distribui valor, que permite conceber a organização sob o enfoque de um fluxo de transformações.

Entretanto, o sucesso de uma gestão baseada no valor não descarta a possibilidade de que em paralelo seja instituída a ABM – *Activity Based Management*, ou gestão baseada na atividade. Não adianta determinar o *quantum* foi criado de riqueza na corporação, sem o conhecimento ou identificação de onde e de que forma estes valores foram agregados para assim poder administrá-los.

2.1 - VBM – Management Based Value (Gestão Baseada no Valor)

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

A VBM na organização depende essencialmente da implantação de um sistema de remuneração variável, onde cada funcionário recebe de acordo com o “*quantum*” foi criado de valor, este sistema faz com que os gerentes ganhem pelos resultados apresentados - quanto maior for o retorno dos acionistas, maior também será a sua remuneração.

Para garantir a continuidade ou a permanência do valor agregado deve-se instituir um sistema de bônus, um plano de pagamento onde deve ser instituído um banco virtual de bônus os quais só podem ser sacados pelos funcionários se a melhoria for sustentada.

A mensuração do valor agregado é feita com base no indicador EVA – *Economic Value Added*, marca comercial da Stern Stewart & CO. Na realidade há uma série de siglas e expressões que em última análise representam esta mesma idéia, cita-se por exemplo: SVA – *Shareholder Value Return*, CVA – *Cash Value Added*, CFROI – *Cash Flow Return of Investment*, TSR – *Total Shareholder Return*, REVA – *Refined Economic Value Added*, AEVA – *Adjusted Economic Value Added*. Entretanto, o EVA e o CVA são mais popularmente conhecidos e já vem sendo utilizado por várias empresas no mundo.

Desta forma, são premissas básicas para o sucesso da VBM:

A) Mudança do comportamento organizacional

Ao utilizarem a gestão baseada no valor, as empresas devem tomar algumas medidas para mudar o comportamento, dentre elas vale ressaltar:

- 1 – Gerir visando um retorno sobre o investimento mais elevado,
- 2 – Fazer uso dos direcionadores de valor (*Value Drivers*) para tomar decisões,
- 3 – Implantar um sistema de remuneração variável,
- 4 – Instituir o EVA como único indicador de melhoria contínua.

Para Ehrbal Al⁵, o simples fato de se utilizar o indicador EVA, como medida de desempenho para determinar a remuneração dos funcionários na organização garante a mudança de comportamento, segundo ele: “*a verdadeira mágica do EVA surge da mudança de comportamento em toda uma organização e isto depende crucialmente de utilizá-la como base para remuneração variável*”.

COPELAND at all⁶, cita seis medidas que ajudam mudar o comportamento:

Direcionar os processos de planejamento e de avaliação de desempenho para criação de valor; desenvolver metas e medidas de desempenho orientadas para a criação de valor; reestruturar o sistema de remuneração para dar maior ênfase à criação de valor para o acionista; avaliar decisões de investimentos estratégicas explicitamente em termos de seu impacto sobre o valor; comunicar-se mais claramente com os investidores e analistas sobre o valor dos planos e reformular o papel do diretor financeiro.

É possível institucionalizar uma nova cultura através de processos administrativos, no caso específico da VBM, Copeland at all⁷, citam quatro passos que coletivamente, seqüenciados ou não, guiam e governam a adoção da VBM na organização:

1 – Desenvolvimento de estratégia - A estratégia deve apresentar uma clara descrição de como a unidade de negócio alcançará uma vantagem competitiva que lhe

⁵ EHRBAR, Al. Using EVA to Measure Performance and Assess Strategy. *Strategy & Leadership Review*, May/June, 1999, pág 6.

⁶ COPELAND, Thomas E., Koller, Tim and MURRIN, Jack. Avaliação de Empresas “Valuation” – Calculando e Gerenciando o Valor das Empresas. Traduzido por Maria Cláudia S.R. Ratto; São Paulo – SP, Ed. Makron Books, 2000, pág 52.

⁷ Id ibid, Pág 101.

permita criar valor. O desenvolvimento de uma análise de mercado, dos concorrentes, dos ativos e das habilidades da unidade deverá servir de base.

2 – Definição de metas - Considerando-se como o caminho que a administração comunica que espera alcançar, elas devem ter como base os principais *value drivers* da unidade vistos sob perspectivas financeiras e não financeiras e deve ainda contemplar um vínculo entre as metas de curto e longo prazo.

3 – Planos de ação/orçamentos; devem traduzir a estratégia da unidade de negócio em iniciativas específicas que a empresa deverá adotar para alcançar suas metas, estes planos de ação e orçamentos além de serem expressos em termos financeiros devem identificar ações que a empresa deverá tomar para atingir a meta.

4 – Avaliação de desempenho / sistemas de incentivos - Cada unidade de negócio terá indicadores diferenciados de desempenho, estes devem apresentar um vínculo entre as metas de curto e longo prazo e combinar medidas financeiras e não financeiras baseadas nos *value drivers* que servirão como base para a avaliação de desempenho e para remuneração do sistema de incentivos.

Estes passos, em uma visão mais analítica, também são utilizados *Balanced Scorecard* idealizado por NORTON & KAPLAN⁸:

“Empresas inovadoras estão utilizando o Scorecard como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo ... elas adotaram a filosofia do scorecard para viabilizar processos gerenciais críticos:

- 1 – Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa;*
- 2 – Comunicar e associar objetivos e medidas genéricas;*
- 3 – Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, e*
- 4 – Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.*

O Balanced Scorecard capta as atividades críticas de geração de valor criadas por funcionários e executivos capazes e motivados da empresa. O Balanced Scorecard é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais”.

⁸ KAPLAN, Robert S. and NORTON, David, P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard, traduzido por de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro – RJ, Ed. Campus, 1997, pág 1–20.

B) - Utilização dos direcionadores de valor (*Value Drivers*)

O conhecimento dos direcionadores de valor, é uma parte importante da VBM por serem eles última instância “*qualquer variável que afeta o valor da empresa*”⁹. Além deste, são fatores decisivos que irão influenciar o valor de uma empresa: o gerenciamento eficaz e a delegação de responsabilidade àqueles que efetivamente controlam os *Value Drivers*.

Identificar os *Value Drivers* é um processo criativo que exige muita tentativa e erro, mas ao alinhá-los consegue-se a chave para organizar uma árvore de *Value Drivers* que seja útil ao processo decisório.

Os principais direcionadores de valor são dinâmicos, necessitam ser examinados periodicamente e não podem ser considerados isolados uns dos outros, portanto recomenda-se a análise de cenários para que se possa compreender qual é a correlação existente entre eles.

Os cenários representam o impacto sobre o valor de uma empresa que pode ser percebido através dos diferentes conjuntos de suposições auxiliando no processo de entendimento da relação estratégia e valor.

Segundo Copeland at all¹⁰, “os *Value Drivers* e os cenários fazem com que a VBM se baseie em fatos porque vinculam ações gerenciais a seus efeitos sobre o valor da empresa. Juntos, esses aspectos formam a cultura voltada para o valor, que é necessária a VBM”.

Na figura 001, a seguir, COPELAND at all¹¹, recomenda a separação dos *Value Drivers* em 03 (três) níveis, que são diferenciados pelo impacto que eles provocam.

Nível Genérico: Em que as margens operacionais e o capital investido são combinados para calcular o RIOOC;

Nível Operacional: Em que se faz necessária à vinculação dos *Value Drivers* às ações e decisões específicas dos gerentes de linha;

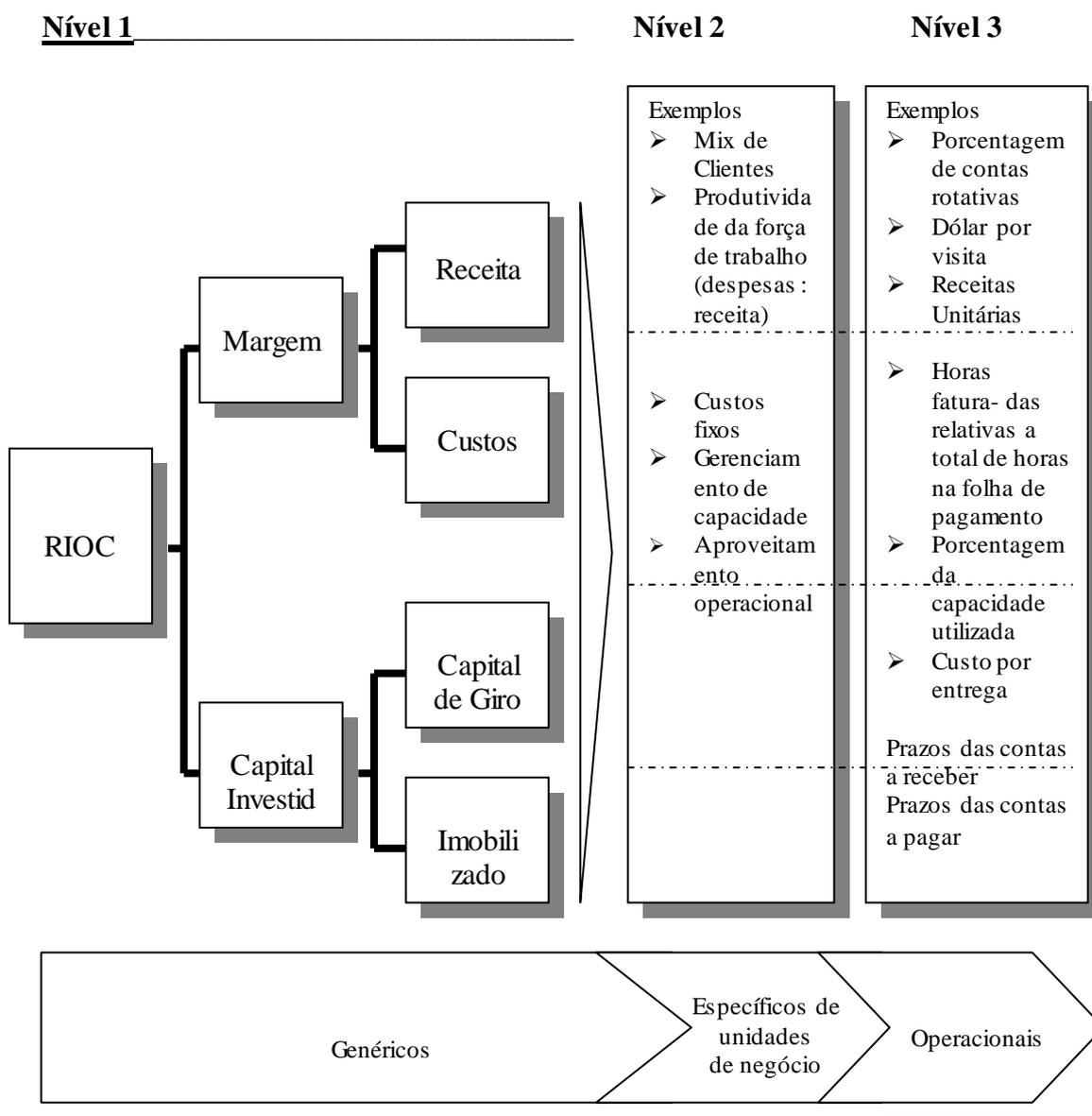
Nível de Unidade de Negócio: Em que variáveis como o mix de clientes é particularmente relevante.

⁹ COPELAND, Thomas E., Koller, Tim and MURRIN, Jack. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. Mckinsey & Company, Inc. New York. 2ª Ed. 1994. Pág. 107.

¹⁰ COPELAND, Thomas E., Koller, Tim and MURRIN, Jack. Avaliação de Empresas “Valuation” – Calculando e Gerenciando o Valor das Empresas. Traduzido por Maria Cláudia S.R. Ratto; São Paulo – SP, Ed. Makron Books, 2000, pág 100.

¹¹ Id ibid pág 97.

Níveis de Identificação de Value Drivers



Fonte: COPELAND, Thomas E. KOLLER, Tim and MURRIN, Jack. 2.000, pág 108

C) - Instituição de um sistema de remuneração variável

O sistema de remuneração variável numa gestão baseada no valor, deve ter como base o valor econômico (que reconhece o custo de oportunidade), ou seja, deve ter como base o lucro econômico.

A finalidade da remuneração variável é formalizar um plano de incentivos que faça com que os funcionários trabalhem de forma mais eficiente visando maximizar o desempenho da organização com base em resultados econômicos.

Substituindo alvos contábeis por alvos econômicos num plano de incentivos, os gerentes passam pensar mais no longo prazo que no curto prazo, gastarão menos para

aumentar os ganhos em longo prazo, já que serão avaliados por resultados em longo prazo e não por desempenhos auferidos no curto prazo.

Os planos de incentivos convencionais que utilizam em lucro por ação, lucros operacionais, retorno sobre o capital ou retorno sobre ativos como medida para pagamento de bônus aos seus gerentes, muito embora levem em consideração o balanço, sofre distorções por anomalias “contábeis”.

Os demonstrativos contábeis estão mais voltados a atender usuários com interesses completamente diferentes dos interesses de seus proprietários e gerentes, as próprias leis de mercado contribuem para uma postura mais conservadora em relação ao montante gerado de riqueza.

Vale ressaltar que nada impede que valores contábeis sejam transformados em valores econômicos pela própria contabilidade, portanto, antes de tudo, é necessário que a teoria da comunicação (teoria contábil) seja posta em uso pelos diversos usuários da Ciência Contábil que continua exercendo a sua função.

Há de se concordar com IUDÍCIBUS¹², quando expõe que a contabilidade continua “*exercendo a missão de mensurar e comunicar informação econômica, financeira, física e social, a fim de permitir decisões e julgamentos adequados por parte dos usuários da informação*”. (grifo nosso).

Implementando a VBM – Value Based Management

Ao implementar a VBM a empresa deve ficar atenta para não resultar em aumento de burocracia, as informações a serem geradas devem ser relevantes e comunicar de forma bidirecional o ocorrido, permitindo um *feedback* para todos os níveis da organização.

Mesmo em se tratando de um processo longo e complexo, Copeland et al¹³ apresenta uma lista de características necessárias à implantação da VBM:

- Demonstrar apoio explícito e visível por parte da alta administração;
- Desenvolver um melhor processo decisório para o pessoal operacional (e não apenas o pessoal financeiro);
- Estabelecer uma massa crítica de habilidades e conhecimento sobre o modelo em todas as áreas da empresa;
- Integrar fortemente a VBM com todos os elementos do planejamento;
- Minimizar as questões metodológicas e priorizar aplicações práticas;
- Analisar questões estratégicas específicas para cada unidade de negócio, em lugar de adotar uma abordagem genérica;
- Assegurar a disponibilidade de informações básicas (por exemplo, balanços das unidades de negócio, parâmetros externos de desempenho);
- Oferecer modelos de avaliação e formatos de relatórios gerenciais comuns e fáceis de usar para agilizar a entrega dos relatórios;

¹² IUDÍCIBUS, Sérgio de. Teoria da Contabilidade. São Paulo – SP, Ed. Atlas. 1996, pág 26.

¹³ COPELAND, Thomas E., Koller, Tim and MURRIN, Jack. Avaliação de Empresas “Valuation” Calculando e Gerenciando o Valor das Empresas. Traduzido por Maria Cláudia S.R. Ratto; São Paulo – SP, Ed. Makron Books, 2000, pág 118.

- Vincular incentivos à criação de valor;
- Exigir que as solicitações de capital e recursos humanos tenham como justificativa a criação de valor.

O objetivo é atingir uma massa crítica de pessoas que irão usar a VBM através de *workshops* para familiarização do modelo, que deve ser padrão para todas as unidades de negócio, pois, facilitará a consolidação.

A VBM deve maximizar continuamente o valor da empresa, norteadando o processo decisório, desde a estratégia até as decisões operacionais. Deve disseminar uma cultura voltada para a criação de valor. Para tanto, uma comunicação bidirecional e o estabelecimento de uma linguagem comum em toda a organização se faz necessária.

D) - Mensuração do valor agregado com base no indicador EVA.

Ao utilizar o EVA como medida de desempenho, os planos de bônus EVA, que são percentuais fixos de todas as variações do EVA, dão aos gerentes a possibilidade de ganhos ilimitados e nesta ausência de teto, se torna possível a retenção de parte do bônus ganho em anos bons, para cobrir eventuais perdas, caso o EVA venha a cair posteriormente.

O EVA deve variar de acordo com a hierarquia empresarial, por exemplo: o EVA consolidado deve ser utilizado para gerar bônus dos altos executivos e dos gerentes, o EVA operacional ou das áreas específicas, devem servir de base para os bônus dos gerentes operacionais, ou seja, a empresa deve procurar identificar o EVA de cada área funcional para que os funcionários recebam de acordo com as suas áreas de responsabilidade.

O plano de bônus EVA faz com que os funcionários se sintam donos da organização e procurem por uma melhoria de forma contínua para garantir maiores remunerações.

ERBAR¹⁴, cita as metas essenciais do sistema de bônus baseado em EVA, nas quais se desenvolvem objetivos fundamentais:

“1 – Ligar incentivos de desempenho mais estreitamente a aumentos de riqueza para acionistas,

2 – Oferecer um foco único para a gerência de operações, o orçamento de capital, planejamento, avaliação de desempenho e remuneração variável,

3 – promover uma cultura de alto desempenho e propriedade, onde os gerentes tomam iniciativas para criar valor”.

O sistema de remuneração variável eficaz deve alinhar os interesses dos acionistas com o interesse financeiro dos funcionários, pois melhora a motivação e cria

¹⁴ EHRBAR, Al. Using EVA to Measure Performance and Assess Strategy. Strategy & Leadership Review, May/June, 1999. Pág 85.

um clima em que todos se esforçam para criar mais riqueza, pois quanto mais ricos ficarem os acionistas, maiores serão as remunerações dos funcionários.

2.2 - ABM – *Activity Based Value* (Gestão Baseada na Atividade)

A gestão baseada na atividade tem como premissa básica à utilização/implantação de um sistema de custeamento baseado em atividades, que permitirá a empresa gerir além dos custos dos produtos, o custo das suas diversas atividades em todas as unidades de negócio, divisões, departamentos, seções etc.

O ABC – *Activity-based Costing* está para a ABM, assim como o sistema de remuneração com base no indicador EVA – *Economic Value Added* está para a VBM. Em linhas gerais formam condição *si ne qua non* para que o gerenciamento das atividades e de valores possa ser bem sucedido.

O custeamento baseado em atividades ABC, do inglês *Activity-Based Costing*, “foi desenvolvido pelos professores Robert Kaplan e Robim Cooper da Harvard Business School no intuito de um melhor entendimento dos custos”¹⁵, conforme divulgado em diversos artigos e livros de meados da década de 80.

O ABC tem como o foco de sua atenção os custos de todo o processo produtivo, incluindo aí os gastos com administração e marketing, entre outros. Nem sempre os custos do produto são os melhores para decisão, pois os custos relacionam-se à forma como ele é feito.

Custo na realidade, deve ser entendido como o consumo de recursos com o objetivo de produzir novos recursos para a entidade. Assim, cortar custos pode significar cortar a entrada de novos recursos. O que é preciso fazer é cortar aqueles custos que não estão gerando recursos. Alguns autores chamam a isso de análise de valor. Tudo o que é feito na organização deve adicionar valor ao negócio, caso contrário deve ser eliminado, esta mensuração é conquistada através da determinação do custo da atividade e do indicador (Eva) daquela atividade.

Para uma implantação do custeio baseado em atividades é necessário que se cumpram algumas fases, pelo menos. São elas:

1. Definição do processo - Isso significa documentar todo o fluxo operacional da entidade, identificando os requisitos de seus clientes internos e externos, definindo as saídas de cada passo do processo; determinando quais são as entradas requeridas pelo processo de modo a permitir uma comparação entre as entradas e as saídas requisitadas pelos clientes, e a definição dos níveis de pessoal (considerando-se tempo integral) requeridos para cada etapa do processo.

2. Análise das atividades - Exige uma definição das atividades em cada um dos processos e a identificação daquelas que adicionam valor ao negócio e daquelas que não adicionam, usando para isso os requisitos ou parâmetros do cliente. Além disso, é necessário determinar o ciclo de tempo de cada uma dessas atividades, bem como,

¹⁵ SELIG, Paulo Maurício. Gerência e Avaliação do Valor Agregado Empresarial. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. 1993, Pág.62.

calcular o ciclo de eficiência de cada processo e acumular essa eficiência em termos da cadeia de valor do negócio.

3. Análise dos *drivers* - São bases de alocação, seu objetivo é possibilitar que, aos produtos sejam atribuídos custos através de uma medida que suporte uma relação direta ou causal entre o objeto que causou a despesa e a própria despesa. Eles têm, no método ABC a mesma função que as bases de rateio têm no tradicional método de custeio por absorção. A grande diferença é que as bases de rateio são identificadas em relação ao volume de produção, tais como horas-máquina, horas-homem, ou material direto, já os “*drivers*” procuram identificar uma relação com a complexidade dos produtos.

Desenvolve-se uma relação de causa-efeito, entre as atividades e os recursos que elas consomem. Identificando-se o “*driver*”, ou seja, o direcionador dos custos daquela atividade, ter-se-ia uma medida que mostraria que, uma mudança na sua magnitude provocaria uma mudança nos custos daquela atividade, na mesma proporção.

Implementando o ABC.

Seguir as etapas para desenhar um sistema de custeio baseado em atividades, por mais criterioso que possa ser este trabalho, não é suficiente para seu efetivo sucesso. Fundamental é que se possa pensar em um processo de implementação que considere também como as pessoas vão receber e atuar nesse novo sistema.

Cooper¹⁶ considera que a implementação de um sistema ABC deveria seguir determinados passos, fundamentais para seu sucesso e envolvendo as seguintes decisões:

1. Se o sistema será integrado ou não;
2. Implementação formalizada;
3. Utilização de um sistema gerencial - não financeiro;
4. Aplicação do princípio contábil da materialidade;
5. Verificação da médias de custos históricos anuais;
6. Simplificar o sistema para um nível aceitável de acurácia e complexidade.

3 – INTERLIGANDO A VBM - GESTÃO BASEADA NO VALOR E A ABM – GESTÃO BASEADA NA ATIVIDADE.

A utilização da VBM e ABM em paralelo, efetuando “*links*” no dia a dia da organização, refletirá no processo de tomadas de decisão, para a empresa será um diferencial – informação tempestiva e com acurácia. Este diferencial lhe garantirá um maior grau de competitividade, viabilizando a sua continuidade via tomada de decisões corretas que ao impactarem o seu meio ambiente refletirá em si mesmo as melhorias conquistadas.

¹⁶ COOPER, Robin & Kaplan, Robert. S. The design of cost management systems - text, cases and readings. Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 1991.

ABC	<p>ABM / VBM</p> <p>Identificar o custo e em quais categorias o EVA está sendo criado:</p> <p>Produto, Áreas geográficas Segmento de cliente Área de distribuição Unidades empresariais Processo empresarial ou atividades;</p> <p>Identificar e avaliar quais processos e atividades melhoram ou aumentam o valor econômico;</p> <p>Ligar planos operacionais e estratégias para um EVA sempre crescente;</p> <p>Estabelece uma ligação para preços de transferência;</p> <p>Direcionar decisões para o nível operacional (porque os empregados criam valor, reduzem custos, eles são os verdadeiros agentes de mudança)</p>	EVA
------------	--	------------

Figura nr. 002 – Resultado da utilização em conjunto ABM/VBM. Adaptado HUBBELL, Jr.¹⁷.

O sistema de gerenciamento baseado em atividades, permite determinar o custo das diversas atividades, quando o sistema de custeio baseado em atividades é devidamente implementado. Entretanto, mensurar o valor econômico de cada atividade não é conseguido simplesmente pela implantação do sistema de gestão baseada no valor ou pela adoção do indicador EVA para medir o desempenho empresarial ou das atividades.

Sendo o EVA um indicador do resultado econômico, faz-se necessário que além do custo de cada atividade empresarial determine-se também a sua receita. Instituído-se na empresa um preço de transferência para cada atividade é possível determinar as receitas das diversas atividades e como consequência mensurar o seu valor econômico.

A determinação do preço de transferência das atividades, envolve questionamentos ligados a mensuração de ativos que pode ser a valores de entrada ou de saída; a negociação interna entre os diversos gerentes de divisões ou de atividades, além do processo de tomada de decisões relativas a custo/volume/lucro tratadas pela contabilidade gerencial que servem como subsídios às informações.

¹⁷ HUBBELL, Jr. William W. Combining Economic Value Added and Activity-based Management. Journal of Cost Management. Spring. 1996.

Vale ressaltar que o problema relativo à determinação do preço de transferência, existe independentemente da utilização ou não do EVA como indicador utilizado na gestão baseada em valor.

O EVA não resolve os problemas do preço de transferência, entretanto, exige que decisões sejam tomadas para que a sua mensuração não seja prejudicada por não se saber qual a receita das diversas atividades.

Solucionado pois este problema, o EVA pode ser medido. Abaixo se apresenta um exemplo hipotético dos resultados que poderiam ser obtidos para garantir decisões corretas. Neste caso, é necessário um demonstrativo com as informações abaixo apresentadas para todas as atividades empresariais, como por exemplo:

Discriminação ocorrência	Valor r\$
(1)Custo da atividade ABC - Custeio por atividades	23,50
(2)Receita da atividade - Preço de Transferência	28,00
(3)Custo de oportunidade - Mercado 10% a m	2,35
Lucro da atividade = (2-1)	4,50
EVA – <i>Economic Value Added</i> = 2-(1+3)	2.15

CONCLUSÃO

A utilização do sistema de gestão integrado surge como uma possível resposta às necessidades das organizações em um ambiente de constante mudança, principalmente quando se considera a empresa sob o enfoque de um sistema fechado, organismo auto-reprodutor, um fluxo contínuo de transformações.

A possibilidade de mensurar os custos das atividades e ao mesmo tempo reconhecer qual o retorno econômico produzido de cada atividade possibilita aos gerentes, tomadores de decisão uma ação tempestiva com maior grau de confiabilidade, pois o reconhecimento das causas e efeitos das ações tomadas permite gerir com maior eficiência e eficácia.

O SGI - sistema de gerenciamento integrado quando implementado, facilita a utilização do sistema de gestão de desempenho – *Balanced Scorecard*, permitindo a empresa obter informações financeiras e não financeiras sob as várias perspectivas diagnosticadas como necessárias pelos seus usuários.

Inserir também no dia a dia das organizações a compreensão de que as atividades que agregam valor além de possibilitarem um maior retorno aos acionistas, como efeito permite que os funcionários recebam maiores salários.

Além de todas as vantagens dos sistemas de gestão baseado em atividades e do sistema de gestão baseado no valor, já que é proposto aqui a união destes dois conceitos de gestão, o sistema de gerenciamento integrado possibilita a criação de um *datawarehouse* para guiar as decisões presentes e futuras.

Este diferencial permite que a empresa esteja melhor preparada para acompanhar as mudanças do seu meio ambiente, pois como um fluxo de transformações ela o impacta e é por ele impactada.

Em linhas gerais funciona como um holograma, registrando informação de maneira a armazenar o todo em todas as partes. A forma holográfica pode ser visualizada quando do cálculo de diferentes EVA's (atividade, produto, divisão etc.), onde a soma das partes está contida no EVA corporativo (da empresa como um todo.)

O SIG – Sistema de gerenciamento Integrado, através da combinação das duas abordagens de gestão: Uma baseada no valor e a outra nas atividades, e conseqüência a utilização do indicador EVA – *Economic Value Added* ou Valor Econômico Agregado e do ABC - Sistema de Custeio Baseado em Atividades, funciona como um diferenciador capaz de dar a empresa uma vantagem competitiva – a compreensão de si mesma e a informação com tempestividade e com acurácia.

BIBLIOGRAFIA

- COOPER, Robin & Kaplan, Robert. S. The design of cost management systems - text, cases and readings. Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 1991.
- COPELAND, Thomas E., Koller, Tim and MURRIN, Jack. Avaliação de Empresas "Valuation" – Calculando e Gerenciando o Valor das Empresas. Traduzido por Maria Cláudia S.R. Ratto; São Paulo – SP, Ed. Makron Books, 2000.
- COPELAND, Thomas E., Koller, Tim and MURRIN, Jack. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. Mckinsey & Company, Inc. New York. 2ª Ed. 1994.
- DRUKER, Peter F. Uma Era de Descontinuidade – Orientações para Uma Sociedade em Mudança. Traduzido por William Heinemann. Rio de Janeiro – RJ, Ed. Zahar, 1976.
- EHRBAR, Al. Using EVA to Measure Performance and Assess Strategy. Strategy & Leadership Review, May/June, 1999.
- HUBBELL, Jr. William W. Combining Economic Value Added and Activity-based Management. Journal of Cost Management. Spring. 1996.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. Teoria da Contabilidade. São Paulo – SP, Ed. Atlas. 1996.
- KAPLAN, Robert S. and NORTON, David, P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. traduzido por de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro – RJ, Ed. Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S. The four-Srage Model of cost systems desing. Management Accounting - february, 1990.
- LAUDON, Kenneth C. and LAUDON, Jane Price. Management Information System: Organization and Technology. New Jersey, Ed. Prentice-Hall, Ind, 1996.
- MORGAM, Gareth. Imagens da Organização. Traduzido por Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo – SP, Ed. Atlas, 1996.
- SELIG, Paulo Maurício. Gerência e Avaliação do Valor Agregado Empresarial. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. 1993.
- WATERMAN Jr, Robert H. O Fator Renovação – Como os melhores conquistam e mantém a vantagem competitiva. São Paulo – SP. Ed. Harbra, 1993.
- YOUNG, David. Economic Value Added: A Primer for European managers. European Management Journal. Vol. 15, nr. 04 August 1997.