

Uso do EVA[®] como ferramenta de gestão em um caso industrial

RESUMO

Sérvio Túlio Alves de Medeiros

[Sérvio.medeiros@unisul.br](mailto:Servio.medeiros@unisul.br)

Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), Palhoça, Santa Catarina, Brasil

Thiago Coelho Soares

Thiago.soares@unisul.br

Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), Palhoça, Santa Catarina, Brasil

Buscando oferecer melhores resultados, as empresas podem fazer uso de diversas ferramentas gerenciais que monitorem seus números, apontem tendências e auxiliem os gestores à tomada de decisão mais adequada a cada situação apresentada. Neste sentido, uma gestão econômica bem feita pode identificar pontos de atenção nas operações organizacionais, influenciar sua estratégia econômico-financeira, provocar alterações positivas nos rumos da instituição, acelerar seu crescimento e consolidação, gerar maior valorização de seus ativos. Assim, o presente estudo aborda esta proposta de melhoria nos resultados pelo uso do EVA[®] (Valor Econômico Agregado) – e não apenas do lucro – como um dos principais instrumentos de medida da geração de valor, empregando-a de forma prática na empresa Age do Brasil Indústria e Comércio Ltda. e conferindo-a a possibilidade de uso de mais uma ferramenta de Governança Corporativa. Como sustentação aos resultados obtidos, esta pesquisa explorou conceitos e ferramentas práticas na literatura em vigor, caracterizou a empresa e seu ambiente, identificou sua problemática e propôs soluções. A metodologia empregada é de cunho quantitativo, descritivo, aplicado a um estudo de caso, cujos dados foram levantados a partir da pesquisa bibliográfica e documental.

PALAVRAS-CHAVE: EVA[®]. Geração de valor. Gestão. Governança Corporativa. Lucro.

INTRODUÇÃO

Para permanecerem operantes, as organizações mantêm relações com seus fornecedores, clientes, governos, sociedade. Tais ligações são guiadas por normas de mercado, leis e ética. Essas interações variam em número e intensidade, onde diversos fatores e interesses prestam o seu papel e cobram seu preço, sendo este monetário, ou não. O ambiente econômico no qual as empresas estão inseridas, de tão reativo, requer delas constante acompanhamento e adequação. Assim, não basta observar o ambiente externo, é fundamental controlar o interno, como forma de redefinir sua estratégia e melhor adaptar-se às novas regras e condições vigentes. Neste contexto, Maximiliano (1995) ressalta a importância do controle estratégico, dando por sua finalidade o acompanhamento do desempenho organizacional no que tange a realização de suas missões e o monitoramento do meio externo que o influencia, isso, segundo o autor (1995, p.432), com “a finalidade de produzir informações que permitam a tomada de decisões sobre os objetivos estratégicos planejados e os recursos envolvidos em sua realização.” Desta forma, vê-se que avaliar o desempenho da organização é importante à sua saúde econômica, estratégica e operacional.

Diversas ferramentas de gestão foram desenvolvidas ao longo da história, muitas das quais nas áreas financeira e econômica por lidarem diretamente com o uso otimizado do capital, logo, com a razão de ser de uma empresa: maximizar o capital de seus investidores (ROSS, 1998 apud LEMES JÚNIOR, 2002). Uma das mais tradicionais, cujos fundamentos datam do final do século XIX, vem sendo cada vez mais empregada no mundo corporativo moderno: o Valor Econômico Agregado ou Valor de Mercado Agregado, respectivamente: EVA[®]/MVA[®] (*Economic Value Added[®] / Market Value Added[®]*).

Ao final do século XX, os gestores mudam seu foco: saem da maximização do lucro e da produtividade como objetivo fim e passam a buscar a maior agregação de valor ao negócio, respondendo mais objetivamente a seus acionistas e investidores. Assim, em 1991, G. B. Stewart desenvolve o EVA[®] (MVA), cuja ideia está no incremento gerado ao retorno mínimo exigido pelos acionistas e investidores, depois de descontados – do resultado operacional – os impostos e o custo do capital.

A empresa estudada, Age do Brasil Indústria e Comércio Ltda., é uma indústria terceirista de cosméticos, localizada em Palhoça-SC, cuja produção é voltada quase que exclusivamente a marcas de abrangência nacional. A empresa é caracterizada como de médio porte, agressiva, com vocação empreendedora e de crescimento acelerado. Suas margens são apertadas e o retorno ao investimento é obtido por ganhos de escala, processos padronizados e incrementos de qualidade. Neste cenário, a falta de mecanismos de controle de custos, despesas, investimentos e lucro vulnerabiliza a empresa e sua capacidade reativa frente às variações internas e externas às quais está sujeita.

Neste trabalho, buscaremos traçar o perfil econômico da empresa em questão, identificando potenciais pontos de controle que sirvam de matéria ao uso de ferramentas de gestão adequadas. Mais especificamente, através da implantação da metodologia EVA[®], teremos a oportunidade de avaliar o seu valor econômico agregado, entender seu grau de riqueza gerada ou consumida e contribuir com informações que modelem as decisões estratégicas da organização e lhe garanta um melhor ganho patrimonial.

Assim, o problema de pesquisa é: “Quais as informações a Age do Brasil pode usufruir utilizando a metodologia da gestão baseada em valor, relacionado ao seu desempenho organizacional?”.

Diversos autores concordam que, para uma empresa operar de forma saudável e sustentada, é necessário que planeje sua atuação, assim como a controle de maneira precisa e em tempo hábil. Neste sentido, o presente trabalho justifica-se por buscar uma ferramenta que auxilie a gestão da organização estudada, logo, contribuindo sobre três esferas: a acadêmica, a empresarial e a social.

Academicamente, o estudo favorece ao enriquecimento teórico-prático do pesquisador, bem como de sua instituição de ensino, uma vez que congrega diversos conceitos e metodologias disponíveis na busca de um objetivo final comum, agregando experiências ao desenvolvimento educacional e profissional dos envolvidos.

Na esfera empresarial, a partir desta pesquisa, a Age do Brasil Indústria e Comércio Ltda. passa a contar com maiores dados e com a possibilidade de uso de uma nova ferramenta em sua estrutura de gestão estratégica. Espera-se que a adoção de tal indicador enriqueça sua administração, possa balizar decisões e consolidar seu forte crescimento e valorização.

Socialmente, são esperados ganhos, uma vez que a empresa robusta tende principalmente a gerar maiores volumes de negócios, a contribuir mais em tributos, a elevar suas contratações e a aumentar seus investimentos diretos, alavancando economicamente a comunidade onde está inserida, bem como sua região e país.

INDICADORES DE DESEMPENHO DE AGREGAÇÃO DE VALOR

Para que uma empresa possa ser avaliada quanto às suas operações, e assim poder agir estrategicamente, e/ou entrar em processo de venda, é de suma importância o uso de indicadores de desempenho econômico.

Nesta direção, é preciso entender em qual número está baseada a maioria desses indicadores: no lucro operacional. Este, na estrutura sugerida por Silva (2007), é obtido pelas receitas de vendas, menos: os impostos sobre as receitas de vendas, os custos dos produtos vendidos, as depreciações, as despesas comerciais e administrativas, a provisão para devedores duvidosos. Assim, obtém-se o que ele chama de lucro operacional I, que nada mais é do que “[...] aquele que decorreu das operações fins da empresa. [...]” (SILVA, 2007, p. 221).

Contudo, vale apontar que muitos autores não defendem o foco nos lucros como a melhor estratégia de medida de desempenho nas organizações; para tanto, sugerem a agregação de valor como resposta mais adequada a este fim.

O EBITDA (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*), ou LAJIRDA (Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização), segundo Silva (2007) é calculado a partir das “receitas operacionais líquidas, menos os custos e as despesas operacionais, exceto as depreciações e amortizações. Ou seja, é o lucro operacional I, mais as depreciações.”

Este indicador é especialmente utilizado para a comparação entre empresas, geralmente de mesmo segmento e de semelhante estrutura, para os processos de fusões, compras e vendas, ou mesmo aberturas de capital. Isto, pela própria natureza envolvida em seu cálculo que desconsidera os investimentos em imobilizado e na estrutura de capitais. (SILVA, 2007).

Materlanc et al. (2005), na abordagem do sistema de avaliação relativa ou por múltiplos, a qual pode ser utilizada na mensuração do quanto vale uma empresa, traz no EBITDA duas principais vantagens:

- a) sua simplicidade de obtenção a partir de demonstrativos financeiros;
- b) não fazerem uso de estimativas de contas, como a de investimentos, por exemplo, muito variáveis em função dos planos de expansão de uma empresa.

O NOPAT (*Net operating after taxes*), ou LOLDIR (Lucro operacional líquido depois dos impostos), segundo Silva (2007), é uma medida mais ampla, pois leva em consideração a capacidade da empresa repor seus ativos deteriorados em suas operações. Seu cálculo pode ser entendido como sendo as receitas operacionais líquidas, menos os custos e as despesas operacionais, inclusive as depreciações e amortizações, e os impostos incidentes sobre o lucro operacional. Ou seja, é o lucro operacional I, menos os impostos incidentes sobre o lucro operacional.

Materlanc et al. (2005), na abordagem do sistema de avaliação relativa ou por múltiplos, também destacam a consideração dos impostos no resultado operacional como sendo o principal diferenciador dos múltiplos de NOPAT.

Silva (2007, p. 222) ainda define o NOPAT como sendo “[...] o retorno sobre o ativo operacional líquido sem computar o custo de capitais próprios e de terceiros.”

A fim de se adequarem à competitividade, as empresas estão realizando mudanças para acompanhar o cenário econômico atual. Nesse sentido é necessário buscar indicadores mais confiáveis que possibilitem uma maior compreensão do quanto foi agregado ao negócio. A metodologia do EVA® atende a necessidade de informação dos acionistas e administradores, traduzindo se há ou não geração de riqueza no investimento.

Ross (1998 apud LEMES JÚNIOR et al., 2002) afirma ser o objetivo normativo da empresa “maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários existentes”, o que não leva necessariamente à interpretação de que isso ocorra pela maximização de seus lucros. Nesta abordagem holística, Lemes Júnior et al. (2002) defende que perseguir a maximização da riqueza de uma organização é mais seguro do que meramente buscar o aumento de seus lucros imediatos, pois ela considera conceitos mais abrangentes em seu cálculo, como o risco e o custo de capital.

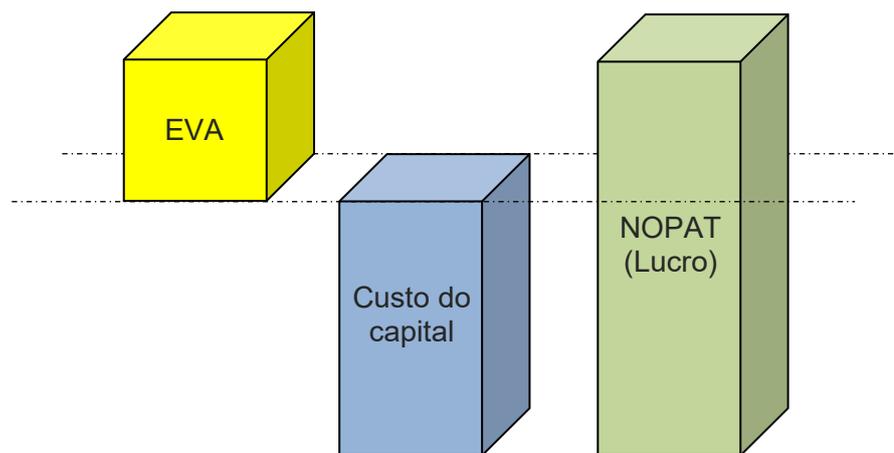
“O objetivo dos administradores é criar valor para o acionista. Para verificar se a criação de valor está acontecendo, é preciso determinar o valor da empresa e monitorá-lo constantemente.” (MARTELANC et al., 2005, p.238).

Na tentativa de buscar a medida que melhor representasse a saúde econômica de uma empresa, e por conseqüente, o seu mais real valor de mercado, em 1991, G. B. Stewart se baseia no conceito de lucro econômico e desenvolve o EVA® (*Economic value added*), ou VEA (Valor econômico agregado),

cuja ideia está no incremento gerado ao retorno mínimo exigido pelos acionistas e investidores, depois de descontados – do resultado operacional – os impostos e o custo do capital.

Silva (2007, p. 223) descreve o EVA[®] como sendo o NOPAT (Lucro operacional líquido depois dos impostos) “[...] menos o custo do capital utilizado (próprio e de terceiros) para financiar as aplicações nos ativos operacionais. [...]”

Figura 1: Participação do EVA[®] e do custo do capital na composição do lucro



Fonte: Elaboração dos autores (2017)

O Valor Econômico Agregado (EVA[®]) é encontrado descontando-se o Custo Total de Capital ($C\% \times TC$) do Lucro Operacional Líquido Após a Tributação (NOPAT), onde: $C\%$ é o percentual de Custo do Capital Total e TC é o Capital Total. Assim, tem-se:

Figura 2: Cálculo do EVA[®]

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

Fonte: Elaboração dos autores (2017)

Para Stewart III (2005), o valor econômico agregado está intrinsecamente ligado ao valor de mercado de uma empresa, o que justificaria a sua adoção. Logo, amplamente utilizado por empresas com altos níveis de Governança Corporativa.

Em relação ao Valor Presente Líquido (VPL), função utilizada para apontar o grau de rentabilidade de um dado projeto, “o EVA[®] é a única medida de desempenho em conformidade com a regra-padrão de orçamento de capital: aceitar todos os projetos com VPL positivo e rejeitar todos os com VPL negativo.” (STEWART III, 2005, p. 24). Para o autor, essa metodologia fornece medidas tão

significativas que a tornam benchmark na mensuração do desempenho organizacional.

Ehrbar (1999) defende que o Valor Econômico Agregado, ao oferecer único foco, permite que todas as decisões sejam tratadas em termos exatamente iguais, observando a riqueza incremental que determinada ação criará ou destruirá.

Estrategicamente, na análise do ambiente interno, Martelanc et al. (2005, p.237) descrevem o EVA[®] como o principal mecanismo de análise de desempenho e de gestão de valor. E ainda, diz que:

O método [...] não é utilizado exclusivamente para o cálculo da criação de valor. Ele pode ser útil também para fins como: ferramenta de definição de metas; na mensuração da performance de empresas; na análise de resultados e na determinação de bônus; para informar os investidores da gestão/criação do valor; no orçamento de capital das empresas; na avaliação de projetos, entre outros tipos de valorizações de propósitos. (MARTELANC et al., 2005, p.237).

Frezatti (2000) afirma que quanto mais elevado se apresentar essa medida econômica, maior é a riqueza gerada pela empresa, o que se reflete na valorização de seu preço de mercado. A apuração de um EVA[®] positivo expressa que o valor da empresa é maior que o capital que se despenderia para adquirir seus ativos, indicando a formação de riqueza econômica. As empresas que não possuem condições de gerar um valor econômico positivo têm seu valor de mercado inferior ao de reposição de ativos.

Caso o índice EVA[®] seja adotado como meta e atrelado à remuneração variável dos gestores, poderá influenciar diretamente a maneira com que planejam e executam suas ações, conferindo-os parte dos resultados pelos acertos e erros cometidos. Logo, o EVA[®] pode ser utilizado como ponte entre acionistas e gestores.

Como o EVA mede o valor criado pela empresa, é uma ferramenta importante para medir o desempenho das empresas e em conjunto com outros indicadores, contribui para os gestores na tomada de decisão (LAZZOLINO, LAISE, MIGLIANO, 2014).

Nota-se uma grande onda de pesquisas que abordam a geração de valor das empresas para aumentar a riqueza dos acionistas. Por meio destas pesquisas, percebe-se que o EVA tem como base verificar se a empresa está criando ou destruindo valor e é aplicado na avaliação de empresas, bem como na avaliação de projetos. O foco do EVA deixou de ser apenas econômico e financeiro, agindo também nas mais diversas questões estratégicas da empresa (LETSCH, REIF, DA SILVA, 2015).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta unidade é delinear a forma de pesquisa proposta. Para isto, se subdivide nos seguintes tópicos: tipo de pesquisa e técnicas de coletas de dados.

Para alcançar o objetivo, foram utilizados os recursos da abordagem quantitativa. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa quantitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a razão para se conduzir uma pesquisa quantitativa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características.

O estudo – quanto aos fins – pode ser considerado descritivo, pois, descreve as informações obtidas por meio da pesquisa documental. Para Churchill (1987), pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Assim, esta pesquisa buscou na literatura vigente, conceitos e ferramentas práticas acerca do tema tratado, propõe-se a descrever um fato, um problema ou um fenômeno. Segundo Santos (2002), a pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas que são componentes do fato, fenômeno ou processo em estudo.

Quanto à estratégia de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso. Por se ter estudado um único fenômeno, este trabalho focou-se no entendimento da dinâmica presente dentro de um único ambiente, (YIN, 2005).

Quanto aos meios de investigação, este trabalho foi dividido em duas etapas: uma inicial, a pesquisa bibliográfica; e outra final, a pesquisa documental.

Conforme Vergara (2005), a pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, meios eletrônicos e jornais. Fornece instrumental analítico para a pesquisa. Também foi conduzido um estudo bibliográfico que desse suporte aos conceitos tratados e elucidasse diferentes opiniões sobre os temas aqui correlacionados.

Yin (2005) afirma que a documentação é uma fonte estável de coleta de dados, uma vez que pode ser revista inúmeras vezes; além de ser exata, por conter nomes, referências e detalhes; como também possui uma ampla cobertura, pois abrange longos períodos de tempo e espaço. Porém, o autor ressalta que o acesso aos documentos pode ser dificultoso e caso não seja realizado uma pesquisa completa pode-se tendenciar o trabalho. Os dados aqui expostos foram coletados através de levantamentos feitos nos documentos contábeis e de custos, além de acessos a relatórios e consultas fornecidas em meio eletrônico pelo sistema de gestão ERP da empresa Age do Brasil.

A Age do Brasil Indústria e Comercio Ltda., fundada pelo empresário Guilherme Jacob, é fruto de um cuidadoso estudo de mercado, no qual, foram avaliadas diversas possibilidades de negócio. Concluído este trabalho, seu fundador optou pela área de terceirização de cosméticos e adquiriu uma pequena fábrica que estava à venda no interior de São Paulo, desmontando toda sua estrutura instada e realocando-a em São José-SC, na Grande Florianópolis, no início de 2002, local onde de fato surgiu a Age do Brasil.

O primeiro cliente potencial da empresa chamava-se SSR, parte integrante do Grupo Silvio Santos (SS), e que iniciava suas operações no setor de cosméticos. Neste momento, a Age do Brasil passa a produzir também as linhas Disney Baby e

Disney Kids, sob licença da The Walt Disney Company do Brasil para a SSR, as quais ainda fazem parte do seu escopo de produções atual.

A rigorosa observação aos padrões de qualidade exigidos na produção de cosméticos e produtos de higiene, adulto e infantil, vem garantindo à empresa todos os certificados exigidos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e também a melhor nota do país em auditoria realizada pela Disney, cuja certificação inclui o atendimento a requisitos que vão desde a sinalização no interior da fábrica até a certeza de que a empresa atua de maneira socialmente responsável, não utilizando, por exemplo, o trabalho infantil. A Age do Brasil encerrou o ano de 2010 como principal fornecedor em atendimento e qualidade nos seus dois maiores clientes – a Jequiti (Grupo SS) e a Hypermarcas – status que lhe renderam homenagens e ainda maior prestígio.

Com o crescimento do setor de cosméticos em mais de 70% ao ano, e com a qualidade de produção atestada, foi possível a conquista de mercado, quebrando o paradigma do eixo Rio de Janeiro – São Paulo.

Tamanho crescimento se deu através do atendimento a clientes como Avon, Água de Cheiro, Jequiti, Hypermarcas, Fuller (divisão de cosméticos do grupo Tupperware), Ciclo Cosméticos, Akakia, Miss Victoria, entre outros.

Com a demanda apresentada, o espaço físico tornou-se pequeno. Em 2004, a Age do Brasil inaugurou sua nova instalação no TecnoPark, área industrial da Cidade Universitária Pedra Branca, município de Palhoça-SC, com aumento de 80% em sua capacidade de produção. A empresa registrou um aumento de 100% em seu faturamento no primeiro semestre, após a ampliação, em relação ao mesmo período do ano anterior.

Visando sempre se fixar no mercado através da qualidade, a Age do Brasil tem uma política continuada de investimentos em pesquisa, desenvolvimento, capacidade instalada, treinamento e tecnologia. É a única empresa do seu porte que possui laboratório próprio de controle de qualidade com análises físico-químicas e microbiológicas. Além de ser a primeira empresa terceirista de cosméticos a possuir um Programa de Gestão da Qualidade certificado pela ISO 9001:2008, emitida pelo *International Organization for Standardization* (ISO), cujas normas buscam garantir a padronização dos processos e sua constante verificação e melhoria. Esta última versão, aprovada em 2008, apresenta maior compatibilidade com o conjunto ISO 14000.

Apesar de sua constante busca por crescimento, a empresa se preocupa com o meio ambiente e investe em tratamento de água, captação de energia solar, separação de lixo tóxico de não tóxico, coleta seletiva e reciclagem feitas por empresas autorizadas nos órgãos competentes. Já existe o desenvolvimento de novas normas e práticas que garantirão à empresa obter, em até dois anos, o selo ISO 14000, o qual estabelece diretrizes sobre a área de gestão ambiental dentro das empresas. Novo marco nacional para o setor.

O investimento inicial, aplicado na instituição foi de cerca de um milhão de Reais, o que em um ano representava um faturamento de 148.000,00 e, após sete anos, com capacidade para produção de 3.000.000 unidades/dia (se utilizados os três turnos). Em 2009 apresentou um faturamento anual de 20.000.000,00 o que corresponde 135 vezes faturamento inicial. Ela deve fechar 2011 com novo recorde, aproximando-se dos R\$ 40.000.000,00.

Guilherme Jacob e a Age do Brasil ainda têm como metas, o aumento de seu portfólio, capacidade produtiva e faturamento para 2012, assim como a conclusão da reestruturação física da empresa, o que permitirá a obtenção de novos selos e certificações de qualidade.

CÁLCULO DO EVA

Como a fórmula do Valor Econômico Agregado (EVA®) é descrita pela equação [EVA = NOPAT – (C% x TC)], buscou-se identificar e calcular quais seriam cada uma de suas variáveis. A primeira delas, o Lucro Operacional Líquido Após a Tributação (NOPAT), o qual corresponde ao retorno sobre o ativo operacional líquido não considerando o custo de capitais próprios e de terceiros.

Foram analisados os Balancetes Contábeis do período compreendido entre setembro de 2010 a agosto de 2011, em um total de doze meses. Para cada documento, foram descontados os débitos dos créditos na conta contábil “Contas de Resultado”, chegando-se ao lucro ou prejuízo do respectivo mês e totais do período, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Análise das Contas de Resultado da empresa Age do Brasil Indústria e Comércio Ltda. no período de setembro 2010 a agosto 2011

Mês e ano analisado	Contas de Resultado		Lucro/Prejuízo
	Débitos	Créditos	
Setembro 2010	2.782.057,29	2.518.322,92	(263.734,37)
Outubro 2010	2.744.091,25	2.885.918,47	141.827,22
Novembro 2010	2.785.234,10	3.334.073,45	548.839,35
Dezembro 2010	2.381.564,34	2.104.268,91	(277.295,43)
Janeiro 2011	2.216.185,28	2.060.858,21	(155.327,07)
Fevereiro 2011	2.188.365,84	2.065.741,58	(122.624,26)
Março 2011	2.180.946,52	2.083.422,50	(97.524,02)
Abril 2011	2.512.361,40	2.511.333,25	(1.028,15)
Mai 2011	2.627.492,70	2.549.584,70	(77.908,00)
Junho 2011	2.839.203,50	2.642.300,11	(196.903,39)
Julho 2011	3.557.162,97	3.197.053,76	(360.109,21)
Agosto 2011	3.059.485,67	3.170.789,27	111.303,60
Totais no período:	31.874.150,86	31.123.667,13	(750.483,73)
Médias mensais para o período:	2.656.179,24	2.593.638,93	(62.540,31)

Fonte: Elaboração dos autores (2017).

Assim, chegou-se ao NOPAT total de R\$ -750.483,73 (negativos). O NOPAT (*Net operating after taxes*) é uma medida mais ampla, pois leva em consideração

a capacidade da empresa repor seus ativos deteriorados em suas operações. Ou seja, é o lucro operacional menos os impostos incidentes sobre ele.

Para encontrarmos o Custo do Capital Total (C%), é necessário conhecermos o Custo do Capital de Terceiros (juros pagos sobre o capital de terceiros) e o Custo do Capital Próprio (retorno esperado sobre o capital próprio investido).

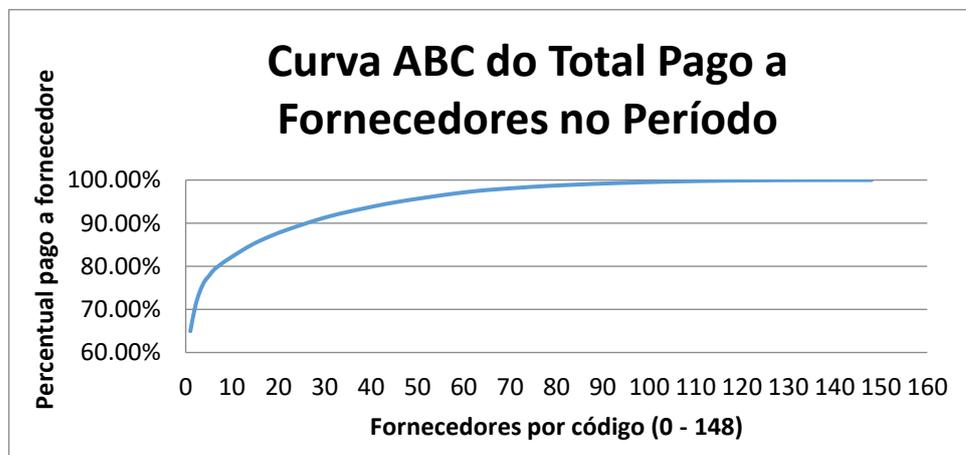
Foram levantadas todas as notas fiscais de entrada relativas ao período compreendido entre setembro de 2010 a agosto de 2011, em um total de doze meses. Calculado o montante pago a cada fornecedor, elaborou-se uma matriz (Tabela 2) e curva ABC (Figura 3) desses dados para priorização dos valores mais representativos.

Tabela 2 - Matriz ABC destacando a relevância dos principais fornecedores da empresa Age do Brasil Indústria e Comércio Ltda. no período de setembro 2010 a agosto 2011

Classificação	Quantidade de fornecedores	% Pago	% Itens
A	2	70%	1%
B	47	25%	32%
C	99	5%	67%

Fonte: Elaboração dos autores (2017).

Figura 3: Curva ABC do total pago a fornecedores no período de agosto de 2010 a setembro de 2011



Fonte: Elaboração dos autores (2017)

Com os fornecedores já definidos, foi feito um levantamento dos juros que cada um praticava em suas condições de pagamento e cujos valores já se encontravam inclusos nos preços pagos pela Age do Brasil. (Os dados foram fornecidos pelos cadastros e registros presentes no ERP da empresa estudada.) Assim, chegou-se ao total gasto com juros no período, o que representou aproximadamente 1,34% do montante pago a fornecedores, o que representa cerca de 1,36% cobrados sobre o valor real líquido (valor base, sem juros).

O investidor, presidente da empresa estudada e seu principal acionista, considera ideal um retorno de 10% sobre o capital investido. Logo, estes serão considerados os Juros Sobre o Capital Próprio.

Para ser encontrado um único índice que meça o custo sobre o capital total da empresa, é necessário fazer uma ponderação entre os juros pagos sobre o capital de terceiros e os juros esperados sobre o capital próprio. Este valor médio é também chamado de WACC (*Weighted Average Cost Capital*), ou, Custo Médio Ponderado de Capital.

Logo, temos:

Tabela 3 - Cálculo do Custo Médio Ponderado de Capital sobre os valores pagos pela empresa Age do Brasil Indústria e Comércio Ltda. no período de setembro 2010 a agosto 2011

Descrição do juros	% pago	Valor onde incidem os juros	% juros pagos sobre WACC
Juros sobre o Capital de Terceiros:	1,36%	50.582.121,52	1,28%
Juros sobre o Capital Próprio:	10,00%	3.087.545,57	0,58%
Totais C% (WACC):		53.669.667,09	1,8561%

Fonte: Elaboração dos autores (2017).

Assim, obtivemos um C% médio de 1,8561%.

Seguindo a metodologia de valores médios mensais, a serem utilizados posteriormente pela empresa no monitoramento (mês a mês) de sua geração ou destruição de riqueza, foram levantados os valores em ativos apontados nos balancetes contábeis da Age do Brasil, conforme mostra a Tabela 4. Ao final, pode-se observar o valor mensal médio em ativos calculado para o período de estudo.

Tabela 4 - Cálculo do valor mensal médio dos ativos da empresa Age do Brasil Indústria e Comércio Ltda. no período de setembro 2010 a agosto 2011

Mês e ano analisado	Total de ativos para o mês analisado
Setembro 2010	8.189.111,97
Outubro 2010	8.821.691,45
Novembro 2010	9.649.873,06
Dezembro 2010	7.838.991,84
Janeiro 2011	8.615.569,40
Fevereiro 2011	8.192.248,91
Março 2011	7.899.600,73
Abril 2011	7.624.004,93
Mai 2011	8.918.518,89
Junho 2011	10.993.086,65
Julho 2011	12.702.184,52
Agosto 2011	14.626.990,88
Totais no período:	114.071.873,23
Média mensal para o período:	9.505.989,44

Fonte: Elaboração dos autores (2017).

Assim, obtivemos um TC mensal médio de R\$ 9.505.989,44.

Retomando o conceito e a fórmula do Valor Econômico Agregado (figuras 1 e 2), temos que:

$$EVA = NOPAT - (C\% \times TC)$$

Onde (valores mensais médios para o período de estudo):

$$NOPAT = - 62.540,31$$

$$C\% = 1,8561\%$$

$$TC = 9.505.989,44$$

Logo, temos que:

$$EVA = (- 62.540,31) - (1,8561\% \times 9.505.989,44)$$

$$EVA = - 238.980,98 \text{ R\$}$$

Assim, obtivemos um EVA[®] mensal médio negativo de R\$ - 238.980,98.

Se considerarmos o período alvo deste estudo, que engloba de setembro de 2010 a agosto de 2011, o EVA[®] é de R\$ - 2.867.771,76.

A adoção da ferramenta para monitoramento do Valor Econômico Agregado mostra-se ideal à realidade da empresa estudada, trazendo maiores informações sobre sua situação econômica, mês a mês, dando maior segurança aos gestores que ali atuam.

Contudo, a tomada de conhecimento é o início do processo de melhoria da situação econômica da empresa, de tal forma que – a fim de reverter o cenário negativo apontado neste estudo – é fundamental que seja reduzido o seu custo de capital ou aumentadas as margens de lucro em seus produtos e serviços, ou ainda, as duas estratégias combinadas.

A diminuição do custo de capital poderá ser conseguida com a negociação direta junto aos fornecedores, principalmente bancos e cooperativas de crédito, na busca por menores taxas. Uma redução dos montantes tomados será viabilizada caso a empresa gere maior lucro, o qual venha a estar disponível como reserva: aplicada na sustentação das suas operações e investimentos.

Tais medidas tenderão a dar maior fôlego financeiro à Age do Brasil, enquanto reverte o quadro de degradação de sua riqueza. Este resultado, por sua vez, contribuirá para uma valorização de seus ativos à medida em que o seu EVA® evolua.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da conclusão deste estudo, e apresentação do respectivo relatório à direção da empresa, a Age do Brasil tomou conhecimento de sua realidade econômica atual por mais um ângulo de análise: o Valor Econômico Agregado.

Nesta pesquisa, a organização foi caracterizada em seu ambiente de atuação como forma de dar suporte às análises que seguiram. Foram apontadas alternativas de indicadores de desempenho econômico e geração de valor a serem explorados pela instituição; mais enfaticamente o EVA® (*Economic Value Added*), empregado como principal ferramenta de mensuração do desempenho econômico e organizacional.

O presente trabalho traçou um panorama econômico da Age do Brasil Indústria e Comércio Ltda., permitindo que ela conheça o seu grau de desempenho organizacional, principalmente no que tange a manutenção de sua riqueza. Assim, constatou-se que os objetivos da empresa foram alcançados, no tocante à melhor percepção dos seus desembolsos, ao ganho de uma ferramenta que a auxiliará no monitoramento mensal de seus ativos.

Ao final deste processo, conclui-se que uma gestão bem feita está baseada em metas claras, traçadas a partir da constante análise da realidade corporativa, o que será facilitado pelo uso de indicadores que as mensurem. Um deles está na metodologia EVA®, cujo objetivo é demonstrar o quanto de valor econômico foi agregado à empresa.

Na Age do Brasil, onde o custo de capital manteve uma média histórica elevada, verificou-se que há forte indicação ao uso do EVA® como ferramenta de gestão econômica e de valor, logo, também estratégica.

Segundo os gestores da empresa, desde janeiro de 2011 a Age do Brasil investiu em seu Departamento de Custos e em políticas de monitoramento de seus gastos e receitas. Em maio de 2011, ela passou a reformular suas planilhas de formação de preços e, com isso, gerar menores perdas e maiores lucros. A receita incremental foi melhor percebida nos meses que seguiram esta operação e deram suporte a toda a transformação pela qual a Age do Brasil passa hoje,

atingindo produções e faturamentos recorde e, acima de tudo, lucratividade histórica.

Assim, acredita-se que os levantamentos, análises e propostas feitos nesta pesquisa apontam corretamente para a necessidade de monitoramento e intervenção na gestão econômica da Age do Brasil, onde seus lucros e custos deverão ser acompanhados de perto como pano de fundo para a composição positiva de seu Valor Econômico Agregado.

Use of EVA[®] as a management tool in an industrial case

ABSTRACT

Looking forward to achieving better results, companies can make use of numerous different management tools which could monitor their marks, indicate tendencies and give managers the necessary support for best decision making in each situation presented. In this way, a well conducted economic management could highlight points of attention in business operations, influence its economic-financial strategy, promote positive changes in corporate directions, accelerate its growth and consolidation, and increase the value of its assets. Therefore, the present study approaches this proposal of result enhancement through the use of EVA[®] (Economic Value Added) – and not the profit alone – as one of the most important instruments for measuring value creation, applying it in a practical case study with the company Age do Brasil Indústria e Comércio Ltda. and thus providing them the possibility of use of another Corporate Governance tool. Towards supporting the obtained results, this research explored concepts and practical tools from the actual literature, characterized the company and its environment, identified its problematic and suggested solutions. The method is quantitative, descriptive, applied to a case study which data were collected from bibliographic and documental research.

KEYWORDS: EVA[®]. Corporate Governance. Management. Profit. Value creation.

REFERÊNCIAS

CHURCHILL, G. A. **Marketing research: methodological foundations**. Chicago: The Dryden Press, 1987.

EHRBAR, A. **EVA valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAZZOLINO, G.; LAISE, D.; MIGLIANO, G. Measuring value creation: VAIC and EVA. **Measuring Business Excellence**, v. 18, n. 1, p. 8-21. 2014.

LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MATERLANC, R.; PASIN, R.; CAVALCANTE, F. **Avaliação de empresas: um guia para fusões & aquisições e gestão de valor**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 5. ed. rev. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

STEWART III, G. B. **Em busca do valor: o guia de EVA para estrategistas**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre. Bookman, 2005.

Recebido: 02 maio. 2017

Aprovado: 18 dez. 2017

DOI: 10.3895/gi.v13n4.5870

Como citar:

MEDEIROS, S. T. A.; SOARES, T. C. S. Uso do EVA® como ferramenta de gestão em um caso industrial. **R. Gest. Industr.**, Ponta Grossa, v. 13, n. 4, p. 188-204, out./dez. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rgi>>. Acesso em: XXX.

Correspondência:

Sérvio Túlio Alves de Medeiros

Rua das Baronesas, 895, Pedra Branca, Palhoça, Santa Catarina, Brasil

Direito autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

