

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE MODELOS DE MENSURAÇÃO
DE RESULTADOS : UMA ABORDAGEM TEÓRICA SOBRE OS
FATORES DO AMBIENTE ECONÔMICO

RICARDO MARONI NETO

São Paulo

2.001



FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO-FECAP

Presidente Honorário FECAP - Silvio Álvares Penteado Neto

Presidente do Conselho de Curadores: Horácio Berlinck Neto

Membros do Conselho:

Antonio Carlos de Salles Aguiar

Paulo Ernesto Tolle

Mário Amato

Ester de Figueiredo Ferraz

Abram Abe Szajman

Flávio Fava de Moraes

Diretor Superintendente: Oliver Gomes da Cunha

Diretor Institucional: José Joaquim Boarin

Diretor Administrativo-Financeiro: Marcelo Freitas Camargo

Diretor Acadêmico: Manuel José Nunes Pinto



FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO-FACESP

Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo

Prof. Manuel José Nunes Pinto

Coordenadora do Curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica

Prof^a. Dr^a. Nena Geruza Cei

FICHA CATALOGRÁFICA

Maroni Neto, Ricardo

M354a Análise comparativa de modelos de mensuração de resultados : uma abordagem teórica sobre os fatores do ambiente econômico. / Ricardo Maroni Neto. São Paulo, [s.n.] 230p., 2001.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Parisi

Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo - FACESP da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica - FECAP

1. Controladoria 2. Modelos de Resultado 3. Ambiente Econômico 4. Economic Value Added - EVA 5. Gestão Econômica 6. Balanced Scorecard I. Título

CDD21 - 658.151

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

FOLHA DE APROVAÇÃO

Membros da Comissão Julgadora da Dissertação de Mestrado de **RICARDO MARONI NETO**, apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo - FACESP da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, em 11 / 12 / 2001.

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr. Carlos Alberto Pereira

Prof. Dr. Carlos Alberto Pereira

Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Wilson T. Nakamura

Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo - FACESP/FECAP

Prof. Dr. Cláudio Parisi

Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo - FACESP/FECAP

Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE MODELOS DE MENSURAÇÃO DE
RESULTADOS : UMA ABORDAGEM TEÓRICA SOBRE OS FATORES DO
AMBIENTE ECONÔMICO

RICARDO MARONI NETO

São Paulo

2.001

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

RICARDO MARONI NETO

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo - Fapesp da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica

Orientador Prof. Dr. Cláudio Parisi

São Paulo

2.001

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à:

José Maroni, meu pai, que mesmo ausente, continua sendo um exemplo.

Se sou o que sou metade devo a ele.

Thereza Ferreira Maroni, minha mãe, pela persistência, tolerância e paciência.

A outra metade do que sou devo à ela.

AMANSADOR DE BURRO BRABO

Téo Azevedo e Braúna

Já andei muito nesse mundo,

já fiz de tudo na vida

coisas que o povo comenta

e muita gente até duvida.

Eu já fiz tanto ofício, revolução e comício

já dei surra no Diabo,

mas só fico convencido

quando sou reconhecido

amansador de burro brabo

Me chamaram de matuto

procurando ingresias,

me chamaram de peão

pensando que me ofendia.

As demandas que enfrentei,

as batalhas que lutei,

de nada disso me garbo

Das loucuras que já fiz

que mais me deixou feliz

amansador de burro brabo

Igual todo sertanejo

sou duro, mas não sou mal.

Nada invejo neste mundo

riqueza nem anel de grau.

Na faculdade da vida

eu tenho a missão cumprida

com força e muito garbo.

Se indagam minha paixão

respondo com coração

amansador de burro brabo

AGRADECIMENTOS

Segundo as normas de apresentação de trabalho científico, o elemento pré textual “Agradecimentos” é opcional. Contudo, somente quem se aventura a desenvolver um trabalho desta natureza sabe que este elemento deveria ser obrigatório, pois o produto final é a resultante do esforço do autor amparado em um conjunto de pessoas e entidades. Portanto, nenhum trabalho científico é desenvolvido sem a colaboração de outros.

Assim, gostaria de agradecer a todos, que de forma direta ou indireta participaram da elaboração da presente dissertação, mas de forma especial:

- aos **Professores Doutores Anísio C. Pereira, Antônio Robles Júnior, Ivam Ricardo Peleias, João Bosco Segretti**, pelos conhecimentos transmitidos nas disciplinas do mestrado que se revelaram úteis para minha vida profissional;

- ao **Professor Dr. Cláudio Parisi** que, na qualidade de meu orientador, partilhou a experiência da pesquisa;

- à **Professora Doutora Nena Gerusa Cei**, pela motivação e pelos conhecimentos transmitidos aos candidatos a mestre para avançarem no curso e na vida acadêmica;

- ao **Professor Doutor Daniel Augusto Moreira** pelo incentivo;

- ao **Professor Doutor José Luís de Castro Neto** pelas primeiras orientações e pelo permanente incentivo;

- à equipe da Biblioteca Anexa da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado: **Josiene Feliciano Silva, a Josi, Nelcilene Teixeira Barros, a Neo,**

por terem me “*suportado bibliograficamente*” e em especial à **Valdenise Machado R. Fidelis, a Val**, pelo auxílio na pesquisa;

- à equipe da Biblioteca do Colégio da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado: **Delson João da Silva, Eneida Maria Hirakawa, Fabiana Torezan, Glória Soares Torres, Professor Ignácio N. Takeda, Maria Aparecida M. Igarashi, Maria Iwanow**, pelo suporte material e bibliográfico;

- ao **Centro Universitário Fieo**, na pessoa do seu Magnífico Reitor Professor Doutor Luiz Calos de Azevedo, pela confiança e oportunidade de evolução profissional;

- ao **Professor Dr. Luiz Fernando da Costa e Silva**, Pró Reitor acadêmico do Centro Universitário Fieo, pela confiança e incentivo;

- à **Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo**, na pessoa do seu diretor Professor Manoel José Nunes Pinto, pela oportunidade de evolução profissional;

- ao **Professor Manoel José Nunes Pinto** pelas discussões que permitiram o aperfeiçoamento do trabalho;

- aos colegas de mestrado **Flávia Cristina da Silva, Gilberto Caetano, José Sant’Anna Xavier, Udo Strassburg e Silvio Campos Guimarães**, pelo companheirismo ao longo da jornada;

- ao **Professor Ivan de J. Consolino** pelo incentivo;

- à senhorita **Maria Cristina da Silva** pela presença carinhosa e iluminada;

- à Economista **Elaine Cristina de Andrade** pelo auxílio lingüístico;

- aos **Professores Doutores Carlos Alberto Pereira e Wilson T. Nakamura** pelas sugestões por ocasião do Exame de Qualificação e pelos comentários subsequentes, que aquilataram este trabalho;

- à **Professora Tania A. Arbolea** pela revisão do texto;

- à senhorita **Alexandra Trombini**, senhoria **Célia Vegas**, Sr. **Joviano Itapema Cardoso**, Sra. **Marinalva de Pontes Lima**.

Para finalizar, cabe observar que este trabalho foi elaborado entre o crepúsculo do século XX e a aurora do século XXI, com a finalidade de cumprir exigências acadêmico-científicas e aos objetivos pessoais do autor. Porém, não está isento de críticas, das quais a primeira é manifestada na imperfeição do trabalho aos olhos do autor. Como o tempo é um recurso escasso, sujeito a custos pela sua passagem - como é abordado no corpo do trabalho - o custo de oportunidade em aperfeiçoá-lo é por demais elevado, permitindo, assim, às novas gerações de pesquisadores esta missão.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUÇÃO	1
1 - Antecedentes da Pesquisa	1
1.1 O Problema Econômico e o Processo de Gestão	1
1.2 A Eficácia e o Ambiente	4
1.3 A Concepção de Resultado: uma visão geral	6
1.4 O Modelo Contábil para Mensuração de Resultado	9
1.5 Críticas ao Modelo Contábil	12
2 - Arcabouço Metodológico	21
2.1 Situação Problema	21
2.2 Hipótese	23
2.3 Objetivos	23
2.4 O Tema	24
2.5 Premissas	25
2.6 Justificativa e Contribuições	26
2.7 Métodos Utilizados	29
3 – Estrutura da Pesquisa	31
4 – Termos Utilizados	33
CAPÍTULO 1 - MODELO DE RESULTADO A PARTIR DO AMBIENTE ECONÔMICO	35
1.1 O Ambiente Econômico: os Agentes e as Funções	38
1.1.1 Os indivíduos e suas funções econômicas	38
1.1.2 As empresas e suas funções econômicas	44

1.1.3 O setor público e suas funções econômicas	45
1.1.4 O resto do mundo e suas funções econômicas	46
1.2 As Pressões Ambientais	47
1.3 Os Fatores Ambientais	50
1.3.1 Custo de produção e os primeiros fatores ambientais	51
1.3.2 Os fatores ambientais determinantes das receitas	53
1.3.3 Outros fatores ambientais	54
1.3.3.1 Custo de oportunidade	54
1.3.3.2 Custo tributário	56
1.3.3.3 Custo do tempo	57
1.3.4 Considerações adicionais sobre os fatores ambientais	60
1.4 O Modelo dos Fatores Ambientais	62
1.5 Considerações finais	66
CAPÍTULO 2 - O MODELO <i>ECONOMIC VALUE ADDED</i> - EVA	67
2.1 O Modelo EVA: uma visão geral	69
2.2 NOPAT	71
2.3 Custo do Capital	71
2.3.1 Custo do capital de terceiros	75
2.3.2 Custo do capital próprio	76
2.3.3 Considerações adicionais sobre o custo do capital	80
2.4 Capital Investido	81
2.5 O Modelo EVA como Ferramenta de Gestão	83
2.5.1 A adequação do modelo contábil	83
2.5.2 Modelo EVA: aplicação gerencial	87
2.6 Inferências Sobre a Metodologia	89
2.6.1 Os problemas	90
2.6.2 Conceitos básicos	92
2.6.3 As premissas	94
2.7 Inferências Finais: aspectos positivos e negativos	96
2.7.1 Aspectos positivos	97
2.7.2 Aspectos negativos	98
2.7.3 Considerações finais	102

CAPÍTULO 3 - O MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA - GECON	103
3.1 O Modelo Gecon: Conceitos Preliminares	104
3.1.1 Resultado econômico	106
3.1.2 Eficácia organizacional	108
3.1.3 Otimização dos resultados	111
3.1.4 Processo de gestão	112
3.1.5 Sistema de informações	115
3.1.6 Visão holística	117
3.2 O Modelo Gecon: a estrutura	118
3.2.1 A integração entre área de responsabilidade, atividade, evento econômico e transação	118
3.2.2 As dimensões do resultado econômico	122
3.2.3 Critérios para mensuração	124
3.2.4 Análise do modelo de mensuração do resultado econômico	128
3.2.5 Outros vetores para identificação e acumulação de resultado econômico	133
3.2.5.1 A identificação e a acumulação do resultado econômico por setor de atuação	134
3.2.5.2 A identificação e a acumulação do resultado econômico pela função dos produtos	139
3.2.6 A visão sistêmica do Modelo Gecon	143
3.3 Inferências sobre a Metodologia	144
3.3.1 O problema	144
3.3.2 Conceitos básicos	145
3.3.3 As premissas	147
3.4 Considerações Finais	148
CAPÍTULO 4 - O MODELO <i>BALANCED SCORECARD</i> - BSC	151
4.1 A Visão Sistêmica do <i>Balanced Scorecard</i>	154
4.1.1 A entrada	155
4.1.2 O processamento	157

4.1.3 A saída	162
4.2 Modelo BSC: a estrutura	163
4.2.1 Perspectiva financeira	163
4.2.2 Perspectiva dos clientes	163
4.2.3 Perspectiva dos processos internos	166
4.2.4 Perspectiva de aprendizagem e crescimento	168
4.3 A Dinâmica do Modelo BSC	169
4.3.1 A lógica do Modelo BSC	170
4.3.2 O processo de gestão do Modelo BSC	172
4.4 Inferências Sobre a Metodologia	176
4.4.1 O problema	177
4.4.2 Conceitos básicos	181
4.4.3 As premissas	184
4.5 Análise dos Aspectos Positivos e Negativos	186
4.5.1 Características gerais do Modelo BSC	186
4.5.2 Aspectos positivos	187
4.5.3 Aspectos negativos	190
CAPÍTULO 5 - ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS MODELOS DE MENSURAÇÃO DE RESULTADOS	192
5.1 O Modelo dos Fatores Ambientais Versus os Modelos Estudados	192
5.1.1 Receitas	193
5.1.2 Custo de Produção	195
5.1.3 Custo de oportunidade	197
5.1.4 Custo tributário	198
5.1.5 Custo do tempo	199
5.1.6 Resultado	201
5.2 Análise dos Resultados	203
5.2.1 Requisitos do ambiente	204
5.2.2 Requisitos dos fatores ambientais	207
5.2.3 Requisitos de eficácia	208
5.2.4 Requisitos de funcionalidade	209
5.2.5 Requisitos de conteúdo	211

5.2.6 Considerações adicionais sobre a análise dos requisitos	213
5.3 Consideração finais	215
CONCLUSÃO	216
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	223
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR	229

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo Contábil para apuração de resultado	10
Quadro 2 - Sumário das críticas ao Modelo Contábil	20
Quadro 3 - Recursos, proprietários e remunerações	43
Quadro 4 - Os agentes econômicos e suas funções	48
Quadro 5 - Pressões Ambientais	50
Quadro 6 - Concepção inicial de resultados	51
Quadro 7 - Requisitos do modelo dos fatores ambientais	65
Quadro 8 - Demonstração do cálculo do NOPAT	71
Quadro 9 - Demonstração do capital investido	82
Quadro 10 - Tipos de EVA	85
Quadro 11 - Os conceitos básicos do Modelo EVA	94
Quadro 12 - O processo de gestão e o sistema de informações	116
Quadro 13 - Sumário da hierarquia das operações	122
Quadro 14 - Visão sintética dos pontos essenciais e das premissas de Guerreiro	127
Quadro 15 - Sumário do vetor do campo de atuação	137
Quadro 16 - Sumário do vetor das funções atendidas	141
Quadro 17 - Síntese dos principais conceitos	146
Quadro 18 - Processo de gestão do Modelo BSC	175
Quadro 19 - Conceitos básicos do Modelo BSC	184
Quadro 20 - Sumário da confrontação entre modelos	200
Quadro 21 - Síntese das diferenças nas concepções de resultado	203
Quadro 22 - Sumário da confrontação entre premissas e modelos	214

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão sistêmica da pesquisa	25
Figura 2 - Fluxograma da pesquisa	32
Figura 3 - Os custos e os recursos de produção	53
Figura 4 - Modelo de resultados e os fatores ambientais	63
Figura 5 - Visão sistêmica do Modelo EVA	70
Figura 6 - Seqüência de formação do resultado econômico	120
Figura 7 - Níveis de formação do resultado	129
Figura 8 - Síntese dos vetores de identificação e acumulação de resultados econômicos	134
Figura 9 - Formação do resultado econômico pelo vetor de atuação	135
Figura 10 - Formação do resultado econômico pelo vetor das funções dos produtos	140
Figura 11 - Visão sistêmica do Modelo Gecon	143
Figura 12 - Visão sistêmica do Modelo BSC	154
Figura 13 - Estrutura genérica e simplificada do Modelo BSC	159
Figura 14 - Visão estrutural da perspectiva financeira	164
Figura 15 - Visão estrutural da perspectiva dos clientes	166
Figura 16 - Visão estrutural da perspectiva dos processos internos	168
Figura 17 - Visão estrutural da perspectiva de aprendizagem e crescimento	169

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo principal comparar modelos de mensuração de resultados para identificar a presença e o tratamento ministrado aos fatores ambientais e com isto, evidenciar o modelo que melhor avalia a eficácia da organização.

O trabalho tem como ponto de partida as críticas ao modelo contábil e à existência de modelos alternativos e concorrentes para mensuração do resultado. Dentre os modelos existentes escolheu-se intencionalmente os modelos *Economic Value Added* - EVA, Gestão Econômica - GECON e *Balanced Scorecard* - BSC por apresentarem similaridades com relação ao sistema gerencial e a mensuração do valor.

O estudo descreve inicialmente o ambiente econômico: os agentes, as funções econômicas exercidas por estes e as pressões ambientais decorrentes. Completa este quadro a identificação dos fatores ambientais. Por fim, é apresentado um modelo de resultados com base nos fatores ambientais.

Em seguida, são analisados, separadamente, os modelos escolhidos para compreender sua concepção teórica e seus aspectos estruturais e metodológicos. O Modelo EVA é uma ferramenta financeira, aplicada na direção e controle das organizações, possuindo linguagem simplificada. Sobre o Modelo Gecon pode-se observar que abarca conhecimentos de várias áreas, rico conceitualmente, que mensura a riqueza da empresa a partir das transações. O Modelo BSC é composto por quatro conjunto de indicadores que mostram a formação do valor sob as perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. É um modelo com características administrativas, voltado para a implantação da estratégia, a partir da congruência de objetivos.

A comparação entre os modelos, procura responder à seguinte situação-problema: *dentre os modelos enfocados, qual melhor reflete os fatores ambientais no resultado da empresa, e, por conseguinte, é mais explicativo da eficácia?* Assume-se, para tanto, como hipótese que *“se o modelo explicitar os fatores ambientais e o tratamento que os dispensa, então o resultado mensurado é mais explicativo da eficácia da organização.”*

A realização da análise comparativa emprega o modelo dos fatores ambientais como parâmetro de cotejo. Com a comparação foi possível notar que os modelos possuem concepções distintas de resultado e do ambiente, mas todos objetivam a continuidade da organização.

As conclusões apontam para o Modelo Gecon como o que melhor reflete os fatores ambientais e o mais explicativo da eficácia da empresa. Não rejeitando, portanto, a hipótese formulada, uma vez que contem todos os fatores ambientais, possui critérios para tratar cada um e responde da melhor forma as premissas adotadas.

ABSTRACT

The main objective for this thesis is to compare models that evaluate results in order to identify the presence and handling given to the environmental factors and, with this to demonstrate the model that better evaluates the effectiveness of an organization.

The work starts with critic of the accounting model and the existence of alternative and competing models for the evaluation results. Among the existing models some of them were intentionally chosen and here they are: Economic Value Added (EVA), Economic Management (GECON), and Balanced Scorecard (BSC). They were selected because they have similarities with relation to the managerial system and the value's measure.

This study describes initially the economic environmental: the agents, the economic functions exerted by these, and the incoming environmental pressures. This picture is completed by the identification of the environmental factors. It is ended by a presentation of one model that is based on the environmental factors.

After that, the chosen models are, separately, analyzed to understand their theoretical conception and their structural and methodological aspects. The model "EVA", which has a simplified language, is a financial tool that is applied to manage and control an organization. The model "GECON", which is conceptually wealthy, shows that it's possible to observe a vast knowledge from many areas, and evaluates the assets of the company from its transactions. The model "BSC" is composed of four sets of pointers that show the formation of the value under some perspectives: finance, customers, internal processes, and the maturation and learning stage. It is a model with management features, going back to the implantation of the strategy, from the focus of the objectives.

The comparison between the models looks to answer the following possible problem: among the stated models, which one best reflects the environmental factors in the company's result? Therefore, is the effectiveness more clarified? It is assumed, in such a way, the hypothesis is "if the model shows the environmental factors and the handling based on them, then the evaluation results are clearer to the organization's effectiveness".

The accomplishment of the comparative analysis made use of the model of the environmental factors as comparison parameters. With the contrast, it was possible to notice that the models consist of distinct conceptions of the results and the environment, but all are aimed for the continuation of the organization.

The conclusion points to the Model "GECON" which better reflects the environmental factors and clarifies the company's effectiveness. Therefore, not rejecting, the formulated hypothesis, once it contains all the environmental factors, it has standards to treat each one of the adopted premises and answer them in the best way.

INTRODUÇÃO

1 - Antecedentes da Pesquisa

1.1 O Problema Econômico e o Processo de Gestão

O fundamento do problema econômico consiste na existência de recursos escassos para serem transformados em produtos que atendam a necessidades ilimitadas. O equacionamento deste problema se desenvolve a partir das respostas dadas a três questões centrais na Economia: *o que, como e para quem produzir?* (Samuelson, 1979, p. 19). As respostas a estas perguntas formam um escopo de opções que exigem um processo de escolha.

Frente ao problema econômico, as empresas se apresentam como:

“... os agentes econômicos para os quais convergem os recursos de produção disponíveis. São as unidades que os empregam e combinam, para a geração de bens e serviços que atenderão as necessidades da sociedade.” (Rossetti, 2000, p. 163).

As questões centrais também devem ser respondidas pelas empresas, independente da forma societária ou do porte como se apresentam. Para responder às questões básicas da Economia, as empresas empregam o conhecimento da Administração.

Para Chiavenatto (1999a, p. 12), a tarefa da Administração é compreender os objetivos organizacionais e traduzi-los em ação por meio do processo de gestão. Os objetivos da empresa se estabelecem com a identificação das expectativas do ambiente, em especial, as necessidades dos clientes. Com isto, começa-se a definir a vocação econômica da organização. Em outras palavras, cada empresa, ao estabelecer a sua vocação econômica, define, inicialmente, a sua missão.

A missão é conceituada como a razão de ser da empresa e se forma no início do processo de gestão, tornando-se uma ferramenta valiosa para a alocação de recursos, pois os direciona para o atendimento de determinadas necessidades.

Sobre este conceito pode-se citar Oliveira (1998, p. 117), para quem:

“A missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidas as crenças, expectativas, conceitos e recursos.”

Wright et al. (2000, p. 86) observam que a missão deve ser construída com base no contexto ambiental, sendo cotejadas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Desta forma, ao definir a missão da empresa, determina-se onde os recursos serão alocados e quais necessidades serão atendidas.

A definição da missão responde *para quem produzir*. No entanto, faltam ainda duas questões a serem solucionadas. A Administração, neste contexto,

vale-se do processo de gestão como instrumento para estabelecer as respostas a: *o que e como produzir?* .

O processo de gestão ou processo administrativo é o conjunto das funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle. Chiavenatto (1999a, p. 379) caracteriza cada função como um conjunto de atividades. O planejamento contém a análise do ambiente, o desenvolvimento de diretrizes, definição de objetivos e de meios para alcançá-los. A organização consiste em dividir as tarefas, agrupá-las logicamente, designar pessoas para executá-las e coordenar os seus esforços. A direção é formada pela condução dos esforços, o que exige comunicação, motivação e liderança. Por fim, o controle monitora o desempenho, confronta o planejamento com a realização e toma medidas corretivas, se necessário.

A finalidade do processo de gestão é avaliar e tomar decisões para atingir objetivos pré-estabelecidos; aplicar recursos e orientar pessoas para realização das decisões; confrontar os resultados obtidos com os objetivos e tomar ações corretivas (Maroni Neto, 2001, p. 68).

Desta forma, pode-se afirmar que as funções planejamento e organização respondem, diretamente, a *o quê? e como produzir?* Enquanto, a direção conduz o movimento para a realização da ação e o controle, por sua vez, gera informações que permitem avaliar todo o processo.

Em suma, a Administração contribui para a solução do problema econômico ao aplicar o processo de gestão estabelecido com base na missão, ao detalhar o uso dos recursos da empresa.

1.2 A Eficácia e o Ambiente

A eficácia, segundo Oliveira (1998, p. 287), “...refere-se à contribuição dos resultados obtidos para alcance dos objetivos globais da empresa.” Interpretando objetivo global como o cumprimento da missão, a concepção de eficácia corporifica o grau de atendimento das expectativas do ambiente no qual a empresa está inserida.

Chiavenatto (1999b, p. 716) apresenta eficácia como “...a habilidade da organização de explorar o seu meio ambiente, seja para obter recursos, seja para nele colocar o resultado de suas operações.” Esta visão enfatiza a perspectiva de a empresa estar inserida num ambiente com o qual se inter-relaciona. A eficácia se manifesta quando a empresa está continuamente atuando no ambiente.

Assim, a concepção de eficácia, aplicada ao problema econômico, consiste em responder continuamente e de forma correta a questão: *para quem produzir?* Em outras palavras, a eficácia é o objetivo global da empresa e, quando atingida, evidencia a sua continuidade.

Atrelada à noção de eficácia, está a concepção de ambiente. Pode-se compreender ambiente como “tudo que envolve externamente uma organização” (Chiavenatto, 1999b, p.114), formado por um conjunto de elementos que mantêm uma relação mútua com a operação da empresa: influenciando e recebendo influências (Oliveira, 1998, p.286).

Os elementos do ambiente são corporificados na figura dos *stakeholders*. Wright et al. (2000, p.80) conceituam *stakeholder* como o indivíduo ou o grupo que é afetado ou pode influir nas ações da empresa. São exemplos de

stakeholder: acionistas, funcionários, clientes, concorrentes, fornecedores, financiadores, setor público e público em geral.

Certo e Peter (1993, p.38) observam que, a partir da inter-relação empresa e ambiente, surgem pressões ambientais que podem influenciar o progresso para atingir os objetivos da empresa. As pressões ambientais devem ser entendidas como forças que influem positiva ou negativamente na geração do resultado da empresa e emanam do ambiente ou das pressões exercidas pelos *stakeholders*.

A perspectiva da inter-relação entre a empresa e o ambiente deriva da Teoria dos Sistemas que enfoca a organização como um sistema aberto que deve interagir de forma adequada com as outras organizações para sobreviver (Morgan, 1996, p. 48).

A empresa enfocada como sistema aberto compreende três etapas distintas. A primeira, consiste na entrada de recursos captados junto ao ambiente. A segunda etapa surge com a alocação e o processamento dos recursos. A terceira é formada pela saída do sistema materializado na forma do resultado do processamento que é exportado ao ambiente (Chiavenatto, 2000, p. 393).

Em síntese, a empresa atua de forma sistêmica em um ambiente, com o qual mantém uma inter-relação, tendo uma missão a cumprir. Deste contexto, espera-se por um resultado que expresse o esforço na transformação dos recursos e indique o grau de eficácia obtido pela organização. A questão central passa a ser a interpretação da expressão “resultado”.

1.3 A Concepção de Resultado: uma visão geral

Chang (1962, p. 637) visualiza o resultado sob o enfoque econômico como o máximo de dividendos a serem distribuídos, mantendo o capital inalterado. Esta perspectiva deriva das considerações de John R. Hicks apresentadas em *Valor e capital: um estudo sobre alguns princípios fundamentais de teoria econômica*, cuja primeira edição data de 1938.

A concepção de resultado de Hicks se desenvolve sob o escopo da economia dinâmica, o que implica na inclusão da análise temporal do processo de alocação de recursos (Hicks, 1982, p. 99).

Assim, o resultado pela ótica de Hicks surge com variação do estoque de recursos aplicados entre dois momentos no tempo. Isso significa dizer que resultado econômico é o acréscimo no estoque de recursos, que poderia ser consumido ou distribuído aos agentes econômicos sem afetar a estrutura produtiva.

Guerreiro (1999, p. 86), após analisar a posição de alguns autores, entre eles Chang, observa que o conceito relevante de resultado é o incremento no valor presente da empresa, mensurado pelos benefícios futuros descontados a uma taxa de juros, pois permite decidir sobre investimentos e avaliar o desempenho dos administradores.

Drucker em *Administração para obter resultados*, cuja primeira edição data de 1964, analisa as fontes do resultado e como o esforço consumido pela empresa deve ser canalizado para gerá-lo.

Segundo o autor, o esforço deriva do ambiente e se manifesta sob a forma dos resultados econômicos ou desperdícios :

“Os resultados não dependem de alguém dentro da empresa, nem de algo dentro do controle da mesma, mas de alguém de fora - o cliente numa economia de mercado, as autoridades políticas numa economia controlada. É sempre alguém de fora que decide se os esforços de uma empresa se transformam em resultados econômicos ou em desperdícios e refugo.” (Drucker, 1999, p. 5).

O desperdício é a não geração de resultados (Drucker, 1999, p. 74). Em outras palavras, é o consumo de esforços que não explora uma oportunidade ou não cria valor para o mercado ou para o cliente, não encontrando, desta forma, disposição em pagar pelo esforço consumido (Drucker, 1999, p. 6).

A antítese do desperdício é o resultado econômico que, na concepção de Drucker, apresenta-se como o lucro gerado com a congregação das forças emanadas do mercado, dos canais de distribuição e dos produtos. O autor denomina estas forças de áreas de resultados, sendo que cada uma delas contribui com receitas específicas e consome uma parcela dos custos das empresas.

“Que uma empresa é paga por seus produtos é algo tão óbvio que nunca é esquecido. Mas o fato de precisar existir um mercado para o produto, apesar de igualmente óbvio, freqüentemente é negligenciado. Também é preciso que haja canais de distribuição para levar o produto até o mercado (...) Cada uma dessas três áreas é somente uma

dimensão da atividade produtora de resultados, uma área de resultados...” (Drucker, 1999, p. 17).

Para Chiavenatto (1991, p. 43) resultado é “... aquilo que o sistema produz e devolve ao ambiente externo”, podendo se apresentar como bens e serviços, bem como uma série de outras formas: informações, lucros, poluição etc. (Chiavenatto, 1999b, p. 393).

Para Atkinson et al. resultado é:

“...como o cliente valoriza o resultado da atividade, assim como o número de unidades boas produzidas ou o grau de satisfação do cliente gerado por um serviço. “...”

Por serem resultados que os clientes valorizam, eles dão uma medida melhor de quanto o processo está contribuindo para a empresa. Resultados são as coisas pelas quais a empresa está no negócio para alcançar...” (Atkinson et al., 2000, p. 88)

A concepção de resultado para Atkinson et al. vem ao encontro do conceito de missão. À medida que os clientes validam o desempenho da empresa, por meio da valorização de uma atividade, na realidade, demonstra-se que suas necessidades são atendidas e, por conseguinte, a missão da empresa está sendo cumprida.

Pode-se perceber que a expressão “resultado” assume concepções distintas: variação do ativo, valor atribuído por clientes, bens e serviços gerados, entre outros. Esta variedade de conceitos de resultado pode ser explicada por Samuelson (1975, p. 11) ao afirmar que “os fatos podem contar

uma história diferente aos observadores científicos que usem óculos teóricos diferentes.” A assertiva deste economista conduz a uma reflexão sobre a concepção do resultado com um escopo tão diversificado.

O resultado pode ser contemplado sob duas abordagens: a ampla e a específica.

A concepção ampla de resultado descreve-o como o ponto final de um processo, cuja finalidade é servir de referencial para avaliação do desempenho da organização de forma parcial ou global. A concepção específica se forma como o entendimento do processo envolvido e do desempenho mensurado. Neste contexto, apresentam-se os “óculos teóricos diferentes” de Samuelson, pois as percepções distintas levam a construção de modelos concorrentes para mensurar o resultado.

1.4 O Modelo Contábil para Mensuração do Resultado

Diante do problema econômico, a Administração conduz esforços para tornar a empresa eficaz. No entanto, é necessário identificar o resultado que sirva como parâmetro de avaliação. Neste contexto, a Contabilidade se apresenta como uma área de conhecimento capaz de racionalizar e sistematizar as informações geradas na operação da empresa permitindo a mensuração do resultado.

Para a Contabilidade, o resultado se revela sob a forma de lucro ou prejuízo apurado conforme os Princípios Contábeis Geralmente Aceitos, sendo identificado de forma dedutiva pelo detalhamento de receitas, despesas,

ganhos e perdas; apropriando as informações pelo regime de competência, independente dos reflexos no caixa (Fipecafi, 1994, p. 36).

O Modelo Contábil é estruturado conforme exposto no Quadro 1 e os elementos que o compõem são analisados a seguir.

Quadro 1 - Modelo Contábil para apuração de Resultados

	Receita Operacional Bruta
(-)	Deduções da Receita
(=)	Receita Operacional Líquida
(-)	Custo dos Produtos Vendidos
(=)	Resultado Bruto
(-)	Despesas Operacionais
(=)	Resultado Operacional
(+/-)	Resultado Não Operacional
(=)	Resultado Antes do Imposto de Renda
(-)	Imposto de Renda
(-)	Participações e Contribuições
(=)	Resultado Líquido do Exercício

Iudícibus (1997, p. 149) apresenta receita como a expressão monetária da produção da entidade, validada pelo mercado, em determinado período de tempo e que, provoca, ao mesmo tempo, variações no ativo e no patrimônio líquido, sendo reconhecidas na transferência do produto para o cliente. Devem-se destacar três aspectos deste conceito: a receita derivada da produção, a validação pelo mercado e a apresentação em unidades monetárias.

A produção se apresenta como uma das formas de resultado, sendo mensurado em unidades físicas ou volume. A validação pelo mercado reflete o cumprimento da missão a que se propõe a empresa, uma vez que o produto

está atendendo a necessidades. No entanto, esta validação passa pela determinação do preço expresso em unidades monetárias. Assim, pode-se perceber duas variáveis na definição das receitas: o volume transacionado e o preço de mercado.

As deduções das receitas são reduções decorrentes de impostos sobre faturamento, descontos concedidos e devoluções de vendas (Iudícibus, 1997, p. 147), cuja exclusão permite identificar a receita que efetivamente a empresa gera com seus esforços produtivos.

O custo do produto vendido (CPV) é composto pelos gastos associados à geração dos produtos, como matéria-prima e mão-de-obra direta, perdas do processo (como desperdícios, ociosidade da mão-de-obra e outros) e gastos indiretos de fabricação (bens e serviços utilizados no processo, porém não identificados no produto).

As despesas operacionais se referem aos gastos com as atividades desenvolvidas para manutenção da atividade da entidade. São despesas operacionais: despesas com vendas, administrativas e financeiras. As despesas financeiras, dentro das práticas contábeis internacionais, são consideradas como não-operacional, permitindo uma melhor análise do risco (Iudícibus, 1997, p. 153).

Na essência, o custo do produto vendido e as despesas operacionais representam a utilização de bens e serviços para geração das receitas (Iudícibus, 1997, p. 149). O CPV se forma pela quantidade de bens e serviços utilizados vezes o preço pago no momento da aquisição, conforme o princípio do custo original como base de registro. Percebe-se, assim, outras duas

variáveis que impactam no resultado: a quantidade de recursos aplicados e o preço pago por estes.

A exclusão dos custos e das despesas da receita líquida forma o resultado operacional, ao qual são adicionados ou subtraídos os ganhos e perdas, itens extraordinários e outros ajustes. Tais itens formam a receita não-operacional decorrente de alienação, baixa, extinção, desgaste, obsolescência ou exaustão de ativos permanentes (Fipecafi, 1997, p. 542) ou de ajustes originados em períodos anteriores (Iudícibus, 1997, p. 157).

Do resultado operacional são extraídos ou adicionados o resultado não-operacional formando o resultado antes do imposto de renda. Deste valor, são excluídas a provisão do imposto de renda, a participação e as contribuições sobre o resultado formando o lucro ou prejuízo do exercício.

1.5 Críticas ao Modelo Contábil

A presente seção tem por finalidade expor as críticas ao Modelo Contábil centradas em alguns princípios e convenções contidos nos Princípios Contábeis Geralmente Aceitos.

Ricardino Filho (1999, p. 11) observa que:

“...Não é necessário ser contabilista para perceber que os critérios que fundamentam a contabilidade usualmente praticada na maior parte das empresas brasileiras não contemplam satisfatoriamente todos os seus usuários. Críticas relativas a extemporaneidade, limitações no uso das

informações, inelasticidade dos princípios contábeis, etc., constituem alguns dos prismas da questão.”

A justificativa para as críticas ao Modelo Contábil surge porque os Princípios Contábeis Geralmente Aceitos – PCGA – não contemplam determinados aspectos da vida econômica, causando distorções no resultado apurado.

Os PCGA abordam a postura filosófica e a prática a ser adotada diante das verdades admitidas pela Ciência Contábil (Fipecafi, 1994, p. 66). A principal crítica aos PCGA centra-se na confrontação entre receitas e despesas com datas distintas para apurar o resultado.

A ponderação se manifesta com a adoção do custo como base de valor e seu confronto com as receitas realizadas em um determinado período de tempo, formando o princípio da competência.

Sobre isto, Hendricksen e Van Breda observam que o resultado apurado pelo regime de competência ainda é questionado e uma das críticas refere-se aos efeitos da variação no nível de preços sobre o resultado.

“O conceito de lucro sob o regime de competência continua a ser questionado como medida fundamental; “...”

São as seguintes algumas das críticas do lucro contábil em sua forma tradicional: “...”

3 - as variações do nível de preços têm modificado o significado do lucro medido em termos monetários históricos...” (Hendricksen e Van Breda, 1999, p.199)

Para Martins (2000, p. 4)

“...Só afirmar que a não consideração dos efeitos da inflação é a maior mentira que empregamos na Contabilidade (...) Que falha lastimável afirmarmos e firmarmos o valor de um lucro considerando moedas de momentos diferentes como se fossem absolutamente iguais; claro não há moeda verdadeiramente estável, não há taxa de inflação perfeita, mas fugir do problema é a pior saída.”

As observações de Martins sobre as distorções no lucro por não se atentar para os efeitos da inflação somam-se aos comentários de Norton, segundo o qual a degeneração do lucro, causada pela forma como são apropriadas receitas e despesas, leva à degeneração do valor da empresa.

Para o autor:

“Os sistemas de criação de valor também possuem uma série de limitações. Como monetarizam todos os parâmetros, são incapazes de descrever os fatores da criação de valor; como durações de ciclo, níveis de experiência, rotatividade etc. A questão do tempo é uma limitação significativa. Embora a contabilidade por regime de competência de exercício procure comparar o consumo de recursos com resultados obtidos, abordagens desse tipo degeneram em formas de gestão de lucros em vez de gestão de valor. É evidente, portanto, que as ferramentas de mensuração de desempenho

precisam se adaptadas às necessidades da economia do conhecimento.” (Norton, 2001, p. 93)

A segunda crítica a respeito dos PCGA abarca o princípio do denominador comum monetário. Este princípio descreve o emprego da moeda como elemento homogeneizador de itens de diversas naturezas que formam o patrimônio das empresas. Assim, o resultado será mensurado por meio de uma unidade padrão de medida.

Hendricksen e Van Breda (1999, p.106) observam que existem duas limitações sobre este princípio: a instabilidade da moeda e a dificuldade de comunicação.

“...E, em muitos casos, a unidade monetária é a melhor unidade de medida, particularmente quando a agregação é necessária ou desejável. Entretanto, a unidade monetária possui suas limitações como método de comunicação de informações. A limitação ou restrição mais séria é devida ao fato de que o valor da unidade monetária não permanece estável como o passar do tempo...” (Hendricksen e Van Breda, 1999, p.106)

A instabilidade da moeda dificulta a comparação dos dados contábeis ao longo do tempo, para tanto, torna-se necessária a atualização dos preços.

Quanto à comunicação, o denominador comum monetário favorece a agregação de dados e a geração de informações por meio da função de medida de valor inerente à moeda. Contudo, o princípio do denominador

comum monetário dificulta a disseminação das informações. Esta questão é abordada com relação à forma e ao conteúdo.

A forma é criticada por Kaplan e Johnson, os quais observam que o Modelo Contábil gera relatórios pouco produtivos, pois os gerentes gastam muito tempo para entender e explicar as variações, além do que não geram informações a tempo, limitando a tomada de decisão.

“...Management accounting reports are of little help to operating managers as they attempt to reduce costs and improve productivity. Frequently, the reports decrease productivity because they require operating managers to spend time attempting to understand and explain reported variances that have little to do with the economic and technological reality of their operations. By not providing timely and detailed information on process efficiencies or by focusing on inputs such as direct labor that are relatively insignificant in today's production environment, the management accounting system not only fails to provide relevant information to managers, but it also distracts their attention from factors that are critical for production efficiencies.”

(Kaplan e Johnson, 1987, p. 1)

O conteúdo é criticado por Norton (2001, p. 93). Segundo o autor, os parâmetros monetizados expressam o valor, porém não descrevem os fatores que os causaram. Para o autor, além do valor monetário devem ser

apresentados os ciclos de operações, o número de clientes, os níveis de rotatividade e outras informações sobre o valor gerado.

As críticas ao Modelo Contábil prosseguem no âmbito das convenções. As convenções ou restrições estabelecem graus de liberdade no trato dos problemas contábeis e o principal crivo do analistas recai sobre o tratamento de certos gastos.

Kaplan e Johnson observam que o Modelo Contábil trata muitos gastos como despesas do período, quando, na realidade, são geradores de benefícios futuros. Dentre estes, os autores citam gastos com pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos, manutenção preventiva, formação de pessoal, desenvolvimento de novos sistemas, gastos com marketing para posicionamento de longo prazo, como exemplos de geradores de benefícios futuros, que no presente são tratados como despesa.

“...The financial accounting system treats many cash outlays as expenses of the period in which they are made even though these outlays will benefit future periods. Discretionary cash outlays for new products and improved process, for preventive maintenance, for long-term marketing positioning, for employee training and morale, and for developing new systems can produce substantial cash inflows for the future...” (Kaplan e Johnson, 1987, p.2)

Lorino acrescenta que os gastos incorridos para melhoria da qualidade dos produtos, ou do *layout* dos equipamentos, ou ainda, das habilidades dos funcionários são, de fato, despesas, porém geram certos aspectos positivos

como redução de custos, aumento da produtividade e que, desta forma, podem se incorporar no conceito de ativo invisível.

Segundo o autor:

“Os custos em que se incorre por se melhorar a qualidade dos produtos, a disponibilidade dos equipamentos ou as aptidões dos assalariados são claramente embargos em seu aspecto negativo (a despesa), mas não para seu aspecto positivo (diminuição de outros custos como os de não-qualidade, de quebra de máquina...)” (Lorino, 1992, p.88)

Ehbar (1999, p.129) observa que “...quando contadores se deparam com uma escolha entre várias maneiras de tratar um item, quase que invariavelmente escolhem a opção que colocará a menor cifra no demonstrativo de resultados ou no balanço patrimonial...” Esta observação encontra eco na convenção do conservadorismo.

Conforme a norma do conservadorismo deve-se “...divulgar o menor valor em vários valores possíveis para ativos e receitas e o maior dos vários valores possíveis de passivo e despesas” (Hendricksen e Van Breda, 1999, p.105). A justificativa para este procedimento está associada à tentativa de “lidar com a incerteza” (Hendricksen e Van Breda, 1999, p.106). Com relação aos ativos invisíveis, a incerteza emerge com relação ao valor e à estimação da vida útil (Hendricksen e Van Breda, 1999, p.188).

Assim, ao classificar um gasto como despesa, ao invés de torná-lo um ativo amortizável, o resultado presente, a perspectiva futura de benefícios e os ativos invisíveis tornam-se subavaliados.

Outra crítica apresentada por diversos autores recai sobre a não-contabilização do custo de oportunidade. O conceito de custo de oportunidade envolve dois aspectos. O primeiro trata das opções de uso dos recursos disponíveis pela empresa. O segundo reflete a remuneração mínima do acionista pelo uso do seu capital.

Beuren (1993, p. 4) esclarece que o custo de oportunidade deriva das opções existentes no mercado para alocação do recurso utilizados pela organização. O custo de oportunidade também se apresenta como o custo do capital próprio, o qual não é contemplado pelo Modelo Contábil. Nakamura (2000) observa que esta remuneração está associada à expectativa de valorização das ações, por conseguinte, um valor a realizar. Como a Contabilidade se vale do custo histórico e não de realização, cria-se, assim, uma barreira operacional.

Para Pereira et al. (1990, p. 10), este fato ocorre por ferir a convenção da objetividade. Segundo esta convenção, devem-se suportar os fatos contábeis por algum tipo de evidência objetiva como documentos, normas, consensos etc. (Fipecafi, 1996, p. 88). Assim, a objetividade contábil vai de encontro à análise do custo de oportunidade que adota um certo grau de subjetividade nas suas ponderações. O efeito disto é um resultado avaliado de forma incompleta e distorcida, pois admite que uma parte do capital empregado trabalhe de graça.

As críticas ao Modelo Contábil apresentam-se sumariadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Sumário das críticas ao Modelo Contábil

Crítica	Princípios Afetados	Efeito sobre o resultado
Valores com datas distintas para apurar o resultado	Custo como base de valor Realização da receita Competência	Não considera o impacto da inflação sobre o resultado
Instabilidade da moeda	Denominador comum monetário	Não permite comparação sem ajustes
Comunicação	Denominador comum monetário	Dificulta a disseminação
Gastos que geram benefícios futuros tratados como despesas	Conservadorismo	Sub-avaliação do resultado, da perspectiva futura de benefícios e dos ativos invisíveis
Custo de oportunidade não contabilizado	Objetividade	Resultado distorcido

Em síntese, o Modelo Contábil, segundo as críticas listadas, deveria incorporar o valor do dinheiro no tempo e o custo de oportunidade; transformar certos gastos em ativos amortizáveis; apresentar informações não-monetárias visando aquilatar a expressão dos resultados da empresa e melhorar a comunicação apresentando informações a tempo e incluindo dados não-monetários.

2 - O Arcabouço Metodológico

2.1 Situação Problema

Os antecedentes da pesquisa abordaram três aspectos. Primeiramente, descreveram a postura da Administração frente ao problema econômico, buscando resultados que propiciem a eficácia para a empresa. Em segundo lugar, analisaram a concepção do resultado. Por fim, abordaram o Modelo Contábil para apuração dos resultados e as críticas sobre suas limitações.

A partir das críticas ao Modelo Contábil, surgiram modelos alternativos, cujo objetivo é identificar o resultado de forma mais explicativa. Neste trabalho, as críticas ao Modelo Contábil são consideradas superadas, servindo apenas como referência para o desenvolvimento de outros modelos. Dentre os modelos alternativos, pode-se citar a Teoria das Restrições, o Sistema ABC, os Indicadores Não-Financeiros, o Fluxo de Caixa e o Resultado Econômico Residual.

Deve-se notar que, a Teoria das Restrições possui conceitos convergentes com a Gestão Econômica. Sobre isto, Guerreiro e Paccez (1999, p. 467) ao confrontar os dois modelos observam que “...essa convergência conceitual não é uma 'questão de ponto de vista', mas está caracterizada a partir de um processo dedutivo de análise das premissas e das definições dos modelos de gestão...”

Os mesmos autores concluem que a Teoria das Restrições mostra-se incompleta em função do enfoque sobre os sistemas de custos e de orçamento

e que a integração com o Modelo Gecon permitiria superar as deficiências indicadas (Guerreiro e Paccez, 1999, p.478).

Enquanto isso, o Sistema ABC aborda apenas os custos; o fluxo de caixa avalia exclusivamente o resultado ao longo do tempo; os indicadores não financeiros não se valem de medidas monetárias.

No âmbito do resultado econômico residual, enfocando-se de forma intencional os modelos *Economic Value Added*, *Gestão Econômica* e *Balanced Scorecard*, nota-se que se assemelham em três aspectos. Primeiramente, apresentam-se como sistema gerencial. Em segundo lugar, mensuram o valor. Por fim, são mais abrangentes, em termos conceituais, que os demais modelos.

Assim, diante de um contexto marcado pelo enfrentamento do problema econômico pelas empresas; pela busca de resultados que comprovem a eficácia das organizações; pelo desenvolvimento de modelos alternativos ao Modelo Contábil; e pelas semelhanças entre modelos enfocados, no âmbito do resultado econômico residual, emerge o problema desta pesquisa, exposto na seguinte questão:

- dentre os modelos enfocados, qual reflete melhor os fatores ambientais no resultado da empresa e, por conseguinte, é mais explicativo da eficácia?

Com a definição da questão principal da pesquisa, estabelecem-se os seguintes problemas complementares:

- como se formam os fatores ambientais?

- quais os fatores ambientais?

Sobre os modelos estudados:

- quais suas características?

- *quais os aspectos metodológicos que os envolvem?*

2.2 Hipótese

A hipótese é concebida como uma resposta prévia ao problema formulado e que será testada com a pesquisa. Neste trabalho, o modelo que melhor reflete o resultado da empresa e, por conseguinte, mais explicativo da eficácia, deve explicitar os fatores ambientais que são contemplados e a forma como são tratados.

Assim, a hipótese formulada tem o seguinte teor: *“se o modelo explicitar os fatores ambientais e o tratamento que os dispensa, então o resultado mensurado é mais explicativo da eficácia da organização.”*

2.3 Objetivos

Os objetivos da pesquisa são segmentados em dois grupos. O primeiro trata dos objetivos gerais ou amplos e o segundo descreve os objetivos específicos.

Em termos amplos esta pesquisa objetiva:

a) descrever de forma genérica o ambiente econômico visando identificar os fatores que, obrigatoriamente, fazem parte do ambiente empresarial e que afetam o resultado das empresas;

b) apresentar um modelo de resultado que capte a complexidade do ambiente econômico para servir como parâmetro de comparação entre os modelos estudados;

c) estudar os modelos de mensuração de resultado *Economic Value Added*, *Gestão Econômica* e *Balanced Scorecard* para compreender sua concepção teórica, seus elementos estruturais e seus aspectos metodológicos.

Em termos específicos, esta pesquisa objetiva comparar os modelos, com a finalidade de identificar a presença e o tratamento dados aos fatores ambientais e, com isto, evidenciar o modelo que melhor avalia a eficácia organizacional.

2.4 O Tema

Considerando a situação problema e os objetivos propostos, estabeleceu-se como tema para esta dissertação: *análise comparativa dos modelos de mensuração de resultados: uma abordagem teórica sobre os fatores do ambiente econômico*.

O objeto de estudo da pesquisa são os modelos de mensuração de resultado. Para tanto, escolheu-se *Economic Value Added*, *Gestão Econômica* e *Balanced Scorecard*, de forma intencional, devido às semelhanças apontadas no item 2.1.

O enfoque dado ao objeto de estudo é a análise comparativa, por meio de um modelo de resultado e de um conjunto de requisitos assumidos pelo modelo. O modelo é construído a partir do ambiente econômico e os requisitos deduzidos das premissas. O parâmetro para comparação dos modelos permite estabelecer a delimitação do tema, qual seja, a abordagem teórica do tratamento dado aos fatores do ambiente econômico.

A Figura 1 apresenta uma visão sistêmica da pesquisa. As entradas ou *inputs* são as diversas concepções de resultado, as críticas ao Modelo Contábil, os modelos alternativos para mensuração do resultado e os fatores ambientais que influenciam no resultado.

O processamento ocorre com o entendimento do resultado a partir do ambiente econômico; a compreensão dos modelos analisados e a confrontação entre os tratamentos dados pelos modelos estudados aos fatores ambientais. Com isto, a saída ou *output* será a crítica ao tratamento dos fatores pelos modelos analisados.

Entrada		Processamento		Saída
Diversas concepções de resultado Críticas ao Modelo Contábil Modelos alternativos Fatores ambientais que impactam no resultado	→	Compreender o resultado a partir do ambiente Compreender modelos e tratamento dos fatores ambientais	→	Crítica aos modelos sobre o tratamento dos fatores ambientais

Figura 1 - Visão sistêmica da pesquisa

2.5 Premissas

A empresa é um sistema aberto e está inserida em um ambiente, com o qual se inter-relaciona.

O ambiente empresarial é abordado, exclusivamente, pela perspectiva do processo econômico.

O processo econômico é a transformação de recursos em produtos para atender necessidades, formado pelos fluxos real e monetário.

A empresa tem por objetivo global ser eficaz e a sua consecução propicia a continuidade.

A eficácia será buscada com a adoção de medidas cujo resultado seja passível de mensuração.

O resultado indica o grau de eficácia da empresa.

A tomada de decisão se dá com base na análise de resultados.

O resultado deve expressar o processo econômico no qual a empresa atua.

A mensuração dos resultados se vale de modelos que devem refletir o impacto dos fatores ambientais.

2.6 Justificativa e Contribuições

O presente trabalho se justifica a partir da constatação de várias abordagens sobre a mensuração de desempenho das organizações. A literatura sobre o assunto é ampla, podendo-se mencionar os textos¹ de Hicks (1938), Chang (1962), Rappaport (1986), Guerreiro (1989), Stewart III (1990), Copeland et al. (1995), Frezatti (1998), entre outros. No entanto, os textos apresentam a concepção de modelos específicos não estabelecendo comparações entre abordagens.

No âmbito acadêmico,² as pesquisas empreendidas nos programas de Pós-Graduação *stricto sensu* em Contabilidade, tanto no mestrado quanto no doutorado, não comparam os modelos enfocados.

¹ Os autores mencionados estão elencados pela data da publicação original.

² Os dados apresentados foram obtidos com consultas às instituições citadas por meio de visitas a *home page* ou por contato direto.

Nos programas de mestrado em Contabilidade, até setembro de 2001, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, Universidade Nacional de Brasília – UNB, as Universidades Federais de Pernambuco (UFPE), Paraíba (UFPB) e Rio Grande do Norte (UFRN) não constam dissertações defendidas.

Pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro – UERJ – constam 60 dissertações defendidas entre 1992 e 2000, das quais apenas uma aborda o Modelo EVA, porém sem estabelecer comparação com os outros dois modelos enfocados.

Pela Pontifícia Universidade Católica – PUC-SP – foram defendidas, entre 1993 e 2000, 52 dissertações, nenhuma das quais aborda os modelos enfocados.

Na Universidade São Paulo – USP, entre 1990 e setembro de 2001 foram defendidos, entre teses e dissertações, 227 trabalhos. Destacam-se três trabalhos por abordarem aspectos específicos dos Modelos EVA e BSC e os trabalhos do Núcleo Gecon. Deve-se notar que nenhuma das pesquisas desenvolvidas na USP fez algum tipo de comparação entre os modelos enfocados.

Nos programas de mestrado em Contabilidade da Faculdade Ciências Econômicas de São Paulo – FACESP e da Fundação Visconde de Cairu – FVC, foram defendidos, respectivamente, 6 e 16 trabalhos desde o início de suas atividades. Nenhum deles estabelece comparação entre os modelos enfocados na presente dissertação.

Pode-se perceber que existe uma lacuna com relação à comparação dos modelos. Lacuna observada também em artigos publicados em revistas

indexadas, por meio de investigação junto à base de dados eletrônicos³ com as seguintes palavras chaves: análise comparativa entre *balance scorecard* e *economic value added*, *balance scorecard* e *economic value added*, *balance scorecard*, *economic value added*, modelo de mensuração e modelo de resultados.

Diante disto, posta-se o presente trabalho, trazendo como principal contribuição uma análise crítica e comparativa entre os modelos concorrentes, por meio da identificação dos fatores ambientais abarcados pelos modelos estudados, bem como o tratamento dispensado àqueles.

Com a consecução dos objetivos e a elucidação dos problemas, manifesta-se uma contribuição complementar por meio da elaboração de um painel sobre o ambiente econômico e sobre a formação do resultado.

Os textos sobre Economia, normalmente, abordam os fluxos, os agentes, os setores produtivos e os processos, separadamente, ou enfocando os aspectos macroeconômicos. A segunda contribuição é a descrição do ambiente econômico, evidenciando e integrando suas partes constituintes, bem como a formação do resultado.

A terceira justificativa ou contribuição deste trabalho se encerra no modelo de fatores ambientais sugerido a partir de análise do ambiente econômico.

Por fim, este trabalho se justifica por expor um conjunto de conhecimentos sobre a estrutura dos modelos estudados permitindo aos gestores uma visão mais ampla dos modelos, ao favorecer, por conseguinte, a escolha do modelo a ser aplicado nas empresas.

³ O banco de dados é o Pró Quest, acessado em diversas datas, por meio da *home page* www.fecap.br.

2.7 Métodos Utilizados

Nélo (1999, p. 44) define metodologia como o “estudo dos métodos, ou da forma, ou dos instrumentos necessários para a construção da pesquisa científica.” Daqui, devem-se destacar duas expressões que exigem uma melhor análise: método e pesquisa científica.

A expressão método deriva da palavra grega *méthodos* e significa caminho para chegar a um fim (Ferreira, 1999, p. 1328). Aplicando ao mundo das ciências, o termo encontra no conceito de Nélo (1999, p. 47), uma caracterização bem clara: “conjunto de regras e procedimentos adotados para realizar uma pesquisa”. As regras e os procedimentos são os caminhos que permitem realizar a pesquisa que, por sua vez, é o objetivo a ser atingido. Torna-se, então, necessário analisar o sentido da expressão pesquisa científica.

Bastos et al. (1982, p. 107) conceituam pesquisa científica como uma investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de proposições hipotéticas. Para Demo (1987, p. 23) pesquisa científica é a atividade por meio da qual se descobre a realidade, permitindo a geração de conhecimentos. Segundo Moreira (1998, p. 1) “pesquisa científica é uma busca de informações, feita de forma sistemática, organizada, racional e obediente a certas regras”.

Do exposto, pode-se afirmar que a pesquisa é um instrumento da ciência, na busca da compreensão da realidade. Contudo, para este instrumento servir aos seus propósitos exige-se rigor na investigação, daí a necessidade do método. Deve-se destacar que as pesquisas não seguem um único método, mas um conjunto aplicado em diversas atividades ao longo da pesquisa.

A presente pesquisa objetiva analisar os modelos de mensuração de resultados com relação aos fatores provenientes do ambiente de negócios das organizações. Esta discussão será empreendida valendo-se do método dedutivo para abordagem do tema, uma vez que o assunto principal – modelos para mensuração de resultados – é amplamente conhecido. Assim, parte-se de observações gerais, consagradas na literatura especializada, para uma análise restrita onde será contemplado o objeto deste trabalho.

Entende-se que esta investigação se atém ao campo teórico dos assuntos envolvidos. De acordo com Moreira (1998, p. 1) e Demo (1999, p. 23) uma pesquisa teórica se construirá numa síntese dos conhecimentos existentes ao mesmo tempo que tece uma análise comparativa dos modelos enfocados.

Adotando-se a classificação de pesquisa apresentado por Andrade (1999, p. 17) pode-se identificar outras características no trabalho proposto:

- quanto à natureza, a pesquisa se fundamenta em trabalhos mais avançados que permitem compreender os conceitos envolvidos em cada modelo analisado;

- quanto ao objetivo, a pesquisa é descritiva, pois analisará e interpretará as informações;

- quanto aos procedimentos, são empregadas fontes secundárias exploradas por meio da técnica de documentação indireta, empregando-se a pesquisa bibliográfica.

3 - Estrutura da Pesquisa

A pesquisa é estruturada em cinco capítulos, além de introdução e conclusão.

A introdução aborda dois aspectos. Primeiramente, descreve os antecedentes da pesquisa, envolvendo a relação entre Economia, Administração e Contabilidade, com vistas a solucionar o problema econômico, tornar a empresa eficaz e avaliar o seu resultado. Em segundo lugar, descreve os aspectos metodológicos relevantes para o desenvolvimento da dissertação.

O capítulo 1 descreve o ambiente econômico, destaca os fatores ambientais que surgem e que impactam no resultado. Ao final, são apresentados um modelo de resultado com base nos fatores ambientais e um conjunto de requisitos, assumidos pelo modelo e deduzidos das premissas.

Os capítulos 2, 3 e 4 descrevem, respectivamente, os modelos EVA, Gecon e BSC, apresentando uma visão geral, os aspectos metodológicos e um painel crítico.

No capítulo 5 é tecida uma análise comparativa entre os modelos analisados, empregando o modelo dos fatores ambientais e os requisitos estabelecidos no capítulo 1, como parâmetros.

A conclusão responde aos problemas propostos dentro dos objetivos pretendidos identificando, dentre os modelos estudados, o que melhor atende aos parâmetros de comparação.

A Figura 2 apresenta o fluxograma da pesquisa e evidencia as relações entre os capítulos.

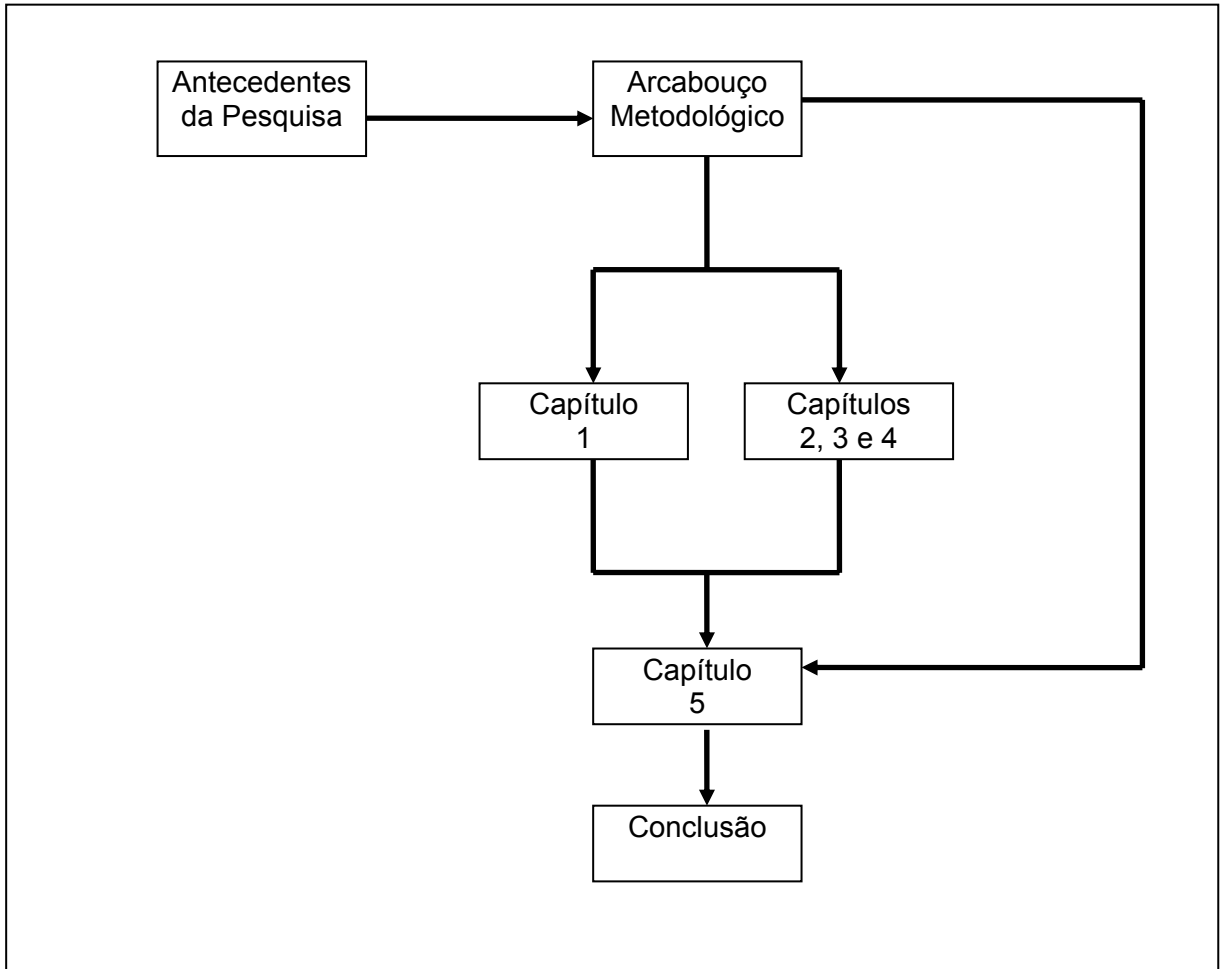


Figura 2 - Fluxograma da pesquisa

4 - Termos Utilizados

Ação Econômica - ato de compra ou venda de recursos ou produtos, efetuados pelos agentes econômicos, pautada pela perspectiva de incerteza, pela análise do custo de oportunidade e gera, concomitantemente, fluxos real e monetário.

Agentes Econômicos - Sujeitos que realizam a ação econômica.

Ambiente - meio em que a empresa está inserida.

Econômico - adjetivo associado à transformação de recursos em produtos para atender necessidades, envolve os aspectos real e monetário.

Eficácia - grau de cumprimento da missão.

Elementos do Modelo de Resultado - são os itens que, em conjunto, permitem identificar o resultado: receitas, custos, despesas etc.

Fatores Ambientais - manifestação das pressões ambientais que influenciam no resultado; é aquilo que influi no resultado.

Fluxo Monetário - contrapartida do fluxo real, consistindo no pagamento pelo produto ou recurso.

Fluxo Real - cessão física do produto ou recurso.

Função Econômica - prática da ação econômica por finalidade.

Gerencial - adjetivo associado ao processo de gestão voltado a um resultado.

Modelo - construção que permite avaliar as causas e os efeitos em determinado objeto de estudo.

Pressões Ambientais - forças originadas com a inter-relação entre os agentes econômicos ao exercerem suas funções.

Processo de Gestão - conjunto de funções administrativas composto por planejamento, organização, direção e controle.

Produto - saída do processo produtivo, apresenta-se sob a forma de bens ou de serviços.

Resultado - saída de um sistema.

Resultado Econômico - saída do processo econômico.

Riqueza - conjunto de bens e serviços à disposição dos agentes econômicos.

Sistema - conjunto de partes que interagem, de forma interdependente, formando um todo com determinado objetivo.

Stakeholder - membros do ambiente empresarial que influem ou são afetados pelas ações da empresa.

Valor - grau de utilidade que determinado produto representa para o consumidor, equilibrado com o preço e com a renda. Para a empresa é o mesmo que resultado econômico. O valor do consumidor se transforma em resultado econômico quando o produto é adquirido por um preço que, para a empresa, atenda aos requisitos do resultado econômico.

CAPÍTULO 1 - MODELO DE RESULTADO A PARTIR DO AMBIENTE ECONÔMICO

O processo econômico é definido pela transformação de recursos em produtos que atendam a necessidades, encontrando-se caracterizado na conceituação de Economia.

Alfred Marshall na sua obra *Principles of Economics: an introductory volume*, de 1890, descreve a Economia como:

“... estudo da Humanidade nas atividades correntes da vida; examina a ação individual e social em seus aspectos mais estreitamente ligados à obtenção e ao uso dos elementos materiais do bem estar.

Assim, de um lado é um estudo da riqueza; e do outro, e mais importante, uma parte do estudo do homem...” (Marshall, 1985, p. 23) [grifo nosso]

A primeira expressão grifada: *obtenção e ao uso dos elementos materiais do bem estar* faz menção à alocação de recursos. O termo *riqueza* “consiste em coisas desejáveis, isto é, em coisas que satisfazem as necessidades humanas...” (Marshall, 1985, p. 65). Assim, pode-se inferir, inicialmente, que Economia, na visão de Marshall, estuda o processo do uso dos meios materiais para satisfazer necessidades humanas.

Robbins (1951, p. 39), economista inglês, em sua obra *Ensayo sobre la naturaleza e significación de la ciencia economica*, cuja primeira edição data de 1932, concebe Economia como a ciência que estuda o comportamento humano

como uma relação entre os fins e os meios limitados que tem diversas aplicações.¹

Com relação ao conceito de Marshall, a concepção de Robbins agrega a percepção das diversas aplicações que os recursos escassos podem ter para atender a determinados fins. Em outras palavras, existe um escopo variado para uso dos recursos materiais.

Samuelson apresenta a seguinte definição geral sobre Economia:

“... é o estudo de como os homens e a sociedade decidem, com ou sem a utilização do dinheiro, empregar recursos produtivos escassos, que poderiam ter aplicações alternativas, para produzir diversas mercadorias ao longo do tempo e distribuí-las para consumo presente ou futuro, entre diversas pessoas e grupos da sociedade. Ela analisa os custos e os benefícios da melhoria das configurações de alocação dos recursos.”

(Samuelson, 1979, p. 3) [grifo nosso]

A concepção de Samuelson é bem mais ampla, se comparada com os autores anteriores, mantém a percepção do uso alternativo dos recursos escassos, porém acrescenta a noção de produzir e consumir como ações que levam à execução do processo econômico. Deve-se destacar, ainda, a relação entre custos e benefícios, o que leva à noção de resultado gerado no processo econômico. As três concepções se mostram evolutivas à medida que agregam novas percepções dos fenômenos econômicos. Entende-se por fenômeno

¹ Tradução livre de “... la ciencia que estudia la conducta humana como una relación entre fines e medios limitados que

econômico os fatos passíveis de observação associados à escassez de recursos e a necessidades ilimitadas.

Em comum, os três conceitos enfatizam no comportamento humano e social, o que conduz a noção de ambiente com inter-relação entre suas partes constituintes.

Em síntese, o processo econômico consiste em transformar recursos escassos, que possuem usos alternativos, em produtos que atendam a necessidades, dentro de um ambiente que mantém uma relação entre seus membros.

A partir dessa percepção, estabelece-se como objetivo específico do presente capítulo, descrever o ambiente e identificar os fatores ambientais, sob a ótica da Economia, com a finalidade de caracterizar os elementos constituintes de um modelo geral de mensuração de resultado. Para esta dissertação, o desenvolvimento deste capítulo estabelece os parâmetros para comparação entre os modelos de mensuração de resultado a serem analisados nos capítulos posteriores.

Com os objetivos estabelecidos, é fixada como questão básica do capítulo identificar os componentes do resultado pela ótica econômica. Para tanto, definem-se as seguintes premissas para construção do capítulo:

- o ambiente é composto por agentes econômicos, que assumem várias funções econômicas;
- as funções econômicas são exercidas em determinado tempo e local;
- o exercício das funções ocorre por meio das ações econômicas;

- o exercício das funções e o cometimento das ações econômicas formam as pressões ambientais;
- as pressões ambientais se manifestam por meio de fatores ambientais;
- os fatores ambientais impactam no resultado.

Para atingir os objetivos propostos, segmenta-se este capítulo em três seções. A primeira descreve o ambiente econômico, a segunda apresenta as pressões ambientais, por fim, a terceira relaciona o impacto dos fatores ambientais na formação do resultado.

1.1 O Ambiente Econômico: os Agentes e as Funções

O ambiente econômico é formado por quatro agentes econômicos: os indivíduos², as empresas, o setor público e o resto do mundo, que atuam concomitantemente. Cada agente econômico exerce determinadas funções inerentes à vida econômica, cuja compreensão é objeto desta seção.

1.1.1 Os indivíduos e suas funções econômicas

A perspectiva social da Economia faz com que o processo econômico surja a partir do comportamento dos indivíduos e retorne para este. Desta forma, a pedra angular do processo econômico são os indivíduos, a quem pertencem os recursos e que terão suas necessidades satisfeitas.

² Muitos autores empregam a expressão unidades familiares ou famílias como sinônimo de indivíduos. Neste trabalho adotar-se-á o termo indivíduos.

Assim, a função fornecedor de recursos é a primeira a ser considerada. Esta função é exclusiva dos indivíduos e assume várias formas em decorrência das modalidades dos recursos ofertados.

Os recursos ou fatores de produção, segundo Rossetti (2000, p. 91), são cinco: terra, trabalho, capital, tecnologia e capacidade empresarial, cada modalidade possui tipos específicos de fornecedores e de remunerações.

O fator terra ou recurso natural é composto pelo solo, subsolo, recursos hídricos, flora, fauna e bens livres, sendo remunerado com aluguel pago aos proprietários da terra. Este conceito deriva de Ricardo (1983, p. 73), segundo o qual “a renda³ é aquela parte do produto que é paga ao senhorio pelo uso das potencialidades originárias e indestrutíveis do solo”.

O fator trabalho é formado pelas habilidades físicas e mentais obtidas junto à população economicamente ativa e aplicado na execução de uma atividade, cuja remuneração é o salário pago aos trabalhadores.

O fator capital ou recurso patrimonial, segundo Morcilo e Troster (1994, p. 11), é dividido em dois grupos. O primeiro, remunerado pelo aluguel, abriga o capital físico ou fixo que consiste em máquinas, equipamentos, instalações e outros itens necessários à produção, mas que não se incorporam fisicamente ao produto gerado. O segundo grupo é formado por recursos que, ou se incorporam ao produto ou são necessários à continuidade do processo produtivo. Este segundo grupo, que inclui os recursos monetários, é denominado capital circulante ou de giro e é remunerado pelos juros.

Os proprietários do capital são denominados, de uma forma geral, capitalistas. Contudo, se participarem do empreendimento são chamados de

³ Renda e aluguel na língua inglesa são identificados pelo verbete *rent*.

sócios ou acionistas e se não mantiverem vínculo societário assumem o papel de financiadores.

Os recursos tecnológicos, ou simplesmente tecnologia, são formados pelo conhecimento acumulado, obtido com pesquisa e desenvolvimento, sendo empregado no processo produtivo como o elo de ligação entre os demais recursos (Rossetti, 2000, p. 131). A tecnologia é remunerada com *royalties* pagos aos proprietários da tecnologia.

Por fim, o quinto recurso produtivo é a capacidade empresarial, cuja remuneração é o lucro pago ao empreendedor. Este recurso pode ser definido como a habilidade para discernir oportunidades de negócio, para mobilizar e combinar recursos visando implementar o empreendimento, sendo composto por:

- a) tino comercial ou habilidade para identificar oportunidades de negócios, ou seja, lançar novos produtos e abrir novos mercados;
- b) capacidade gerencial ou habilidade para alocar e gerir recursos com finalidade produtiva, que se manifesta através de um novo método de produção, ou nova fonte de fornecimento;
- c) espírito empreendedor ou a capacidade para assumir o risco do negócio.

Schumpeter (1988, p. 43) atribui à capacidade empresarial uma das causas do fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico, que é definido pelo autor como mudanças internas na vida econômica (Schumpeter, 1988, p. 47).

A participação da capacidade empresarial no desenvolvimento econômico começa:

“...Quando aparecem mudanças espontâneas e descontínuas no gosto dos consumidores, trata-se de uma questão de súbita mudança dos dados, a qual o homem de negócios deve enfrentar, por isso é possivelmente um *motivo* ou uma oportunidade para adaptações de seu comportamento que não sejam graduais, mas não de um outro comportamento em si mesmo. “...” Entretanto, é o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar...” (Schumpeter, 1988, p. 48).

Neste trecho, o autor apresenta as características do tino comercial ao aproveitar novas oportunidades que estão se formando em novos mercados, pois a indução ao consumo leva à introdução de novos produtos.

Para Schumpeter (1988, p. 48), produzir significa combinar recursos disponíveis e à medida que novas combinações se desenvolvem de forma descontinuada, ou seja, desvinculada de melhorias contínuas na produção existente, surge o desenvolvimento econômico. Emergem, neste contexto, novos métodos de produção, que não tenham sido testados ou novas formas de aplicar comercialmente um produto.

Schumpeter completa esta questão com as seguintes observações:

“... Chamamos “empreendimento” à realização de combinações novas; chamamos “empresários” aos indivíduos cuja função é realizá-las. “...” chamamos “empresário” não apenas aos homens de negócios “independentes” em uma economia de trocas, “...” mas todos que de fato preenchem a função pela qual definimos o conceito, mesmo que sejam, como está se tornando regra, empregados “dependentes” de uma companhia, como gerentes, membros da diretoria etc., ou mesmo se o seu poder real de cumprir a função empresarial tiver outros fundamentos, tais como o controle da maioria das ações...” (Schumpeter, 1988, p. 54)

Estas observações complementam os comentários sobre o tino comercial, afinal, não bastam descobrir os mercados ou inventar os produtos a serem explorados, deve-se alocar recursos para tal, quando entra em cena a capacidade gerencial.

Por fim, Schumpeter (1988, p. 54) afirma que o risco está associado ao capital; portanto, risco é do capitalista e não do empresário. Deve-se notar que estes comentários foram desenvolvidos em 1926, quando da publicação da segunda edição revista da obra *A teoria do desenvolvimento econômico*. Desta data aos dias atuais, o tema evoluiu significativamente.

Com relação a esta questão Leibenstein⁴ (apud Rossetti, 2000, p. 141) apresenta, como uma das características de quem detém a capacidade empresarial, a baixa aversão aos riscos no ambiente de negócios.

Degen (1989, p. 11), tomando por base pesquisas com empreendedores e atividades acadêmicas apresentadas na obra *O empreendedor*, afirma: "...O empreendedor, por definição, tem de assumir riscos, e o seu sucesso está na sua capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles..."

Dolabela (1999), na obra *Oficina do empreendedor*, tece um painel sobre o empreendedorismo e afirma que uma das características⁵ do empreendedor é gostar do risco, mas faz tudo para minimizá-lo.

A evolução do tema mostra que não adianta identificar a oportunidade de negócios, alocar os recursos; deve-se ter coragem para enfrentar a possibilidade de fracasso, residindo nisto o espírito empreendedor.

O Quadro 3 sintetiza os recursos de produção, seus proprietários e as respectivas remunerações.

Quadro 3 - Recursos, proprietários e remunerações

Recursos	Proprietários	Remuneração
Terra	Proprietários de Terra	Aluguel
Trabalho	Trabalhadores	Salários
Capital	Acionistas e Financiadores	Aluguel e Juros
Tecnologia	Proprietários da Tecnologia	<i>Royalties</i>
Capacidade Empresarial	Empreendedor	Lucro

⁴ LEIBENSTEIN, Harvey. Economic backwardness and economic growth. Cincinatti, p. South Western, 1975.

⁵ As características são apresentadas com base em TIMMONS, J. A. . New venture creation, entrepreneurship for the 21st century. 4th edition. Irwin: Concord, Ontario, 1994. e HORNADAY, J. A. Research about living entrepreneurs. Prentice Hall: Englewoods Cliffs, 1982.

1.1.2 As empresas e suas funções econômicas

Hampton (1980, p. 7), ao discorrer sobre a natureza da Administração, apresenta a empresa como uma organização resultante da combinação de pessoas e outros recursos que formam uma unidade social com um objetivo.

Rossetti (2000, p. 163), ao descrever sobre os agentes econômicos, conceitua empresa como agente econômico que aloca recursos com o fito de gerar bens e serviços para atender às necessidades da sociedade.

Estes conceitos apresentam idéias que se completam. A visão administrativa apresenta a empresa como uma criação social para atingir certos objetivos. O enfoque econômico prioriza o objetivo, ou seja, gerar produtos para atender a necessidades. Em ambos os conceitos a etapa inicial está no uso dos recursos.

Desta forma, pode-se compreender que as empresas tomam os recursos de produção junto aos indivíduos, alocando-os em um processo produtivo a fim de gerar bens e serviços para atender às necessidades da sociedade. Ao fazerem isto, as empresas assumem duas funções: consumidor de recursos e fornecedor de produtos.

A distribuição do produto destina-se, principalmente, à satisfação dos indivíduos, uma vez que também exercem a função de consumidor. Uma outra parte da produção é utilizada pelas próprias empresas, pois precisam de bens e serviços intermediários e bens de capital para dar continuidade ao seu processo produtivo. Pode-se perceber então que, as empresas assumem, também, a função – consumidor de produtos. A distribuição se completa com

uma terceira fração do produto direcionada para o setor público e para o resto do mundo.

Em síntese, com relação ao processo de produção, as empresas exercem três funções: consumidor de recursos, fornecedor de produtos e consumidor de produtos.

1.1.3 O setor público e suas funções econômicas

O setor público ou governo é o agente econômico formado pelo conjunto de órgãos institucionais desenvolvidos com a integração entre os três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) nos três níveis da organização político-administrativa (União, Estados e Municípios).

Morcillo e Troster (1994, p. 214) atribuem ao setor público cinco funções:

- a) fiscal referindo-se ao processo de tributação;
- b) reguladora ao regulamentar a atividade econômica;
- c) provedor de bens e serviços públicos;
- d) redistribuidora referindo-se a mudanças na distribuição da renda;
- e) estabilizadora ao controlar a atividade econômica propiciando o crescimento e o desenvolvimento.

Segundo Edey e Peacock⁶ (apud Rossetti, 2000, p. 166), a função principal do setor público é prover produtos públicos para atender a necessidades coletivas. Esta função é definida pela orientação política vigente. Compreende-se por orientação política a forma segundo a qual é implementada a administração pública.

⁶ EDEY, Harold C. e PEACOCK, Alan T. Renda nacional e contabilidade social 3.ed. Rio de Janeiro, p. Zahar, 1974.

No âmbito deste trabalho, a provedoria dos bens e serviços públicos será exercida pela função fornecedor de produtos públicos e incluirá a elaboração e aplicação de política econômica, atividade que cabe ao Poder Executivo da União.

Para executar a função fornecedor de produtos públicos, o setor público adquire recursos dos indivíduos e bens e serviços das empresas. Para financiar estas aquisições, tributa os agentes do setor privado. Desta forma, o setor público executa quatro funções: fornecedor de produtos públicos, consumidor de recursos, consumidor de produtos e fiscalizador. É importante frisar que a função fiscalizador é complementada pela função unidade contribuinte exercida pelos indivíduos e pelas empresas.

1.1.4 O resto do mundo e suas funções econômicas

A análise macroeconômica segmenta os agentes econômicos. Os indivíduos, as empresas e o setor público atuam no setor interno que, em uma Economia aberta, relaciona-se com o resto do mundo.

O resto do mundo é o quarto agente econômico, sendo composto pelos indivíduos, as empresas e o setor público externos à Economia que está sendo estudada.

A presença deste agente impacta diretamente na oferta e na demanda de recursos e produtos, manifestando-se por meio da importação e da exportação de produtos e de recursos. As transações entre os agentes do setor interno e do resto do mundo permitem depreender que este assume as mesmas funções identificadas anteriormente.

Desta forma, a integração do resto do mundo com o setor interno cria novas pressões na estrutura dos mercados e na política econômica, através da política cambial, afetando, por extensão, os fatores ambientais que atuam diretamente sobre o resultado.

1.2 As Pressões Ambientais

Os agentes econômicos, ao cometerem suas ações econômicas, exercem funções econômicas. A ação econômica é o ato de compra ou venda de recursos ou produtos, executados após as análises da perspectiva de incerteza e do custo de oportunidade. A realização da ação econômica implica na formação, concomitante, do fluxo real e do fluxo monetário.

O Quadro 4 apresenta os agentes econômicos e as funções assumidas.

Quadro 4 - Os agentes econômicos e suas funções

Agentes Econômicos	Funções Assumidas
Indivíduos	Fornecedor de Recursos Consumidor de Produtos Unidade Contribuinte
Empresas	Consumidor de Recursos Fornecedor de Produtos Consumidor de Produtos Unidade Contribuinte
Setor Público	Fornecedor de Produtos Públicos Consumidor de Produtos Consumidor de Recursos Fiscalizador
Resto do Mundo	Fornecedor de Produtos Consumidor de Produtos Fornecedor de Recursos Consumidor de Recursos

O exercício das funções econômicas conduz à formação das pressões ambientais, a partir das transações de fatores e de produtos, considerando as alternativas de ações econômicas e a ação do setor público.

A primeira pressão econômica se apresenta com a oferta e a procura de recursos de produção. Esta pressão surge com as ações praticadas no exercício das funções fornecedor e consumidor de recursos, cujo efeito se evidencia na combinação dos fatores de produção e no valor contratado das remunerações.

A segunda pressão econômica se expressa com a oferta e a demanda de produtos, por meio da execução das funções fornecedor e consumidor de produtos. O reflexo desta pressão ambiental é constatado no volume de produtos e no preço de mercado.

O conceito de Economia de Robbins, apresentado no início do capítulo, descreve o emprego de recursos produtivos em aplicações alternativas. Esta concepção conduz à noção de escolha, pois os agentes, ao executarem suas funções, praticam uma infinidade de ações econômicas. Cada ação econômica possui um amplo escopo de alternativas, tanto no âmbito dos recursos como no âmbito dos produtos.

Buchanan (1993, p. 49) observa que existe uma relação direta entre o custo e a escolha. À medida que o agente econômico opta por uma ação econômica, concomitantemente, está decidindo sacrificar ou abandonar outras alternativas.

A escolha entre as alternativas leva à percepção que cada opção não escolhida propiciará um rendimento perdido. Assim, a terceira pressão se manifesta no processo de análise das alternativas e escolha das ações econômicas.

A quarta pressão é a ação econômica do setor público, por meio do exercício de suas funções. Os efeitos desta pressão se manifestam sobre a competitividade e sobre o sistema tributário.

Porter ao analisar as características das forças competitivas nos setores industriais observa que:

“O governo tem sido discutido principalmente em termos de seu possível impacto nas barreiras de entrada, mas nas décadas de 70 e 80 o governo, em todos os níveis, precisa ser reconhecido como uma influência potencial em muitos, se não em todos, aspectos da estrutura da indústria, tanto direta

quanto indiretamente. Em muitas indústrias, o governo é um comprador ou um fornecedor, e pode influenciar a concorrência na indústria através das políticas adotadas...” (Porter, 1986, p. 44).

A ação do setor público se manifesta por meio do arcabouço legal, de licenças de funcionamento, de restrições ambientais, da aplicação de taxas e tarifas, do estabelecimento de cotas, do tratamento fiscal, entre outros mecanismos, influenciando o funcionamento dos mercados e o comportamento das empresas.

O efeito da ação do setor público na competitividade exige a aplicação de novos recursos, que por sua vez alavanca os custos de produção. O efeito no sistema tributário será comentado no subitem 1.3.3.2.

As pressões ambientais estão sintetizadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Pressões ambientais

Oferta e procura de recursos
Oferta e procura de produtos
Escolha das alternativas
Ação do Setor Público

1.3 Os Fatores Ambientais

A finalidade deste capítulo, apontado inicialmente, é caracterizar um modelo genérico para mensuração do resultado. Para realizar este intento, torna-se necessário definir, preliminarmente, a concepção de resultado e indicar as fontes de sua geração.

Assume-se, inicialmente, que resultado é a saída do processo econômico, qual seja, alocar e transformar os recursos em produtos para atender a necessidades, mensurado em unidades monetárias, adotando-se a concepção de Schumpeter (1988, p. 87) como referência. Para o autor, o resultado deve ser entendido como um excedente sobre os custos, apurado pela diferença com as receitas. A partir desta concepção, identificam-se dois elementos do modelo de resultado: os custos e as receitas, conforme expressa o Quadro 6.

Quadro 6 - Concepção Inicial de Resultado

Receitas
(-) Custo de Produção
(=) Resultado

Cada elemento do modelo é formado por fatores ambientais emanados das pressões apresentadas anteriormente. Deve-se compreender fatores ambientais como manifestações das pressões ambientais que influem ou que permitem construir o resultado.

1.3.1 Custo de produção e os primeiros fatores ambientais

O custo de produção se desenvolve com a alocação dos recursos produtivos. A compreensão da formação deste elemento permite identificar as pressões e os fatores ambientais que interferem no resultado.

Schumpeter conceitua como custos:

“... as somas de dinheiro que deve pagar a outros indivíduos para obter suas mercadorias ou os meios

de produzi-las, ou seja, suas despesas de produção. Completamos seu cálculo ao incluir nos custos o valor de seus esforços pessoais.” (Schumpeter, 1988, p. 26)

Para Schumpeter, o custo de produção é, em sua essência, o total do valor pago pelos serviços dos fatores, onde está inclusa a remuneração da capacidade empresarial.

Segundo Simonsen (1987, p. 258), o custo deve ser entendido como o dispêndio para adquirir a combinação mais econômica de recursos necessários na geração de um volume de produto. Em outras palavras, o custo de produção pode ser entendido como a quantidade de fatores aplicados no processo produtivo vezes a sua remuneração.

As concepções dos autores citados se complementam. Para Schumpeter o custo é o total pago pelos recursos. Simonsen observa que o total pago deriva do volume de recursos vezes a remuneração destes.

Com base nestas concepções e nos conceitos apresentados no item 1.1.1, pode-se deduzir que o custo de produção é o somatório do custo de todos os recursos de produção aplicados no processo. Cada recurso apresenta uma quantidade aplicada e uma remuneração específica.

A Figura 3 apresenta a formação dos custos com base nos fatores de produção alocados.

Quantidade de Recursos	X	Remuneração	=	Custos
Terra	X	Aluguel	=	Custo da Terra
Trabalho	X	Salário	=	Custo do Trabalho
Capital Físico	X	Aluguel	=	Custo do Capital Físico

Capital Circulante	X	Juros	=	Custo do Capital Circulante
Tecnologia	X	<i>Royalties</i>	=	Custo da Tecnologia
Capacidade Empresarial	X	Lucro	=	Custo da Capacidade Empresarial
			Σ	Custo de Produção

Figura 3 - Os custos e os recursos de produção

Desta forma, entende-se que o custo de produção está associado a dois fatores ambientais: a quantidade de recursos e o preço pago para sua remuneração e estes fatores derivam da oferta e da procura de recursos de produção.

1.3.2 Os fatores ambientais determinantes das receitas

Os produtos são elaborados para atender às necessidades das unidades de consumo. O processo de produção requer o emprego de recursos, que por sua vez são remunerados formando os custos de produção. Os custos são compensados com a receita total gerada com a venda dos produtos a preço de mercado. Assim, as receitas são formadas pela ação de dois fatores ambientais o volume de produtos transacionados e o preço de mercado, ambos manifestados a partir da oferta e da procura dos produtos.

O volume consumido ou demandado de um determinado produto está associado a uma série de variáveis explicativas: poder aquisitivo da unidade de consumo, percepção da utilidade do produto, tempo de consumo, condições de crédito, preços de outras unidades produtivas etc. No entanto, a análise econômica pauta-se pela lei geral da procura como balizador da definição da quantidade, ou seja, a quantidade demandada é função do preço de mercado e as demais condições permanecem inalteradas.

O preço de mercado é o valor definido pelo equilíbrio entre oferta e demanda, independente das imperfeições de mercado. O valor é formado com as pressões exercidas pelas unidades produtivas e consumidoras, conforme o poder de negociação que possuem.

1.3.3 Outros fatores ambientais

O resultado é determinado por outros fatores ambientais que transcendem aqueles que formam as receitas e os custos de produção. Estes fatores são o custo de oportunidade, o custo tributário e o custo do tempo.

1.3.3.1 Custo de oportunidade

A escolha das alternativas – terceira pressão ambiental – engendra a avaliação das oportunidades de alocação de recursos, surgindo, assim, o denominado custo de oportunidade. Compreende-se custo de oportunidade como o rendimento que os agentes econômicos deixam de ganhar, com uma ação econômica, ao alocar seus recursos com outra ação.

Este conceito é atribuído a Friedrich Von Wieser⁷, sendo objeto de reflexão de muitos autores. Buchanan (1993), ao discorrer sobre o custo da escolha, apresenta a concepção de diversos autores sobre o tema,

⁷ Conforme o artigo *Opportunity and incremental cost: attempt to define in systems terms. A coment*, escrito por E. Earl Burch e William R. Henry e publicado em *The Accounting Review* em 1974, o conceito de Custo de Oportunidade se originou com Frederich Von Wieser. Este economista austríaco “definiu o valor de um fator de produção em qualquer uso particular como o seu custo de oportunidade. O custo de oportunidade de um fator de produção foi definido como sendo a renda líquida gerada pelo fator de produção no seu melhor uso alternativo.” (apud GUERREIRO e SPERANDIO, 1985, p.5).

demonstrando que foi objeto de análise desde o início da Ciência Econômica com Adam Smith.

As formas como se manifestam o custo de oportunidade é bastante variada. Fischer (1986, p. 97) apresenta o custo de oportunidade como o fluxo de renda opcional para um investimento.

Para Schumpeter custo de oportunidade se manifesta por meio dos produtos que não foram gerados em decorrência da escolha pela produção de outros.

“... toda produção envolve uma escolha entre possibilidades concorrentes e sempre significa renúncia à produção de outros bens, o valor total do produto nunca é ganho líquido, mas apenas o seu excedente sobre o valor do produto que teria sido produzido de outra forma. O valor deste último representa um contra-argumento em relação ao produto escolhido e ao mesmo tempo mede a sua força. (Schumpeter, 1988, p. 24) [grifo nosso]

Maital (1996, p. 19) aponta três modalidades de custo de oportunidade. A primeira é a receita perdida com a definição do *mix* de produtos de uma empresa. Esta modalidade vem ao encontro da concepção schumpeteriana. A segunda forma é o aluguel econômico com o uso alternativo dos ativos da empresa. A terceira modalidade surge com o custo da aplicação do tempo devido ao uso inadequado. Pode-se citar como exemplos reuniões improdutivas, treinamentos não aproveitados ou qualquer outra forma de aplicação do tempo em atividades não rentáveis para a empresa.

Do exposto, pode-se depreender que as ações econômicas são pautadas pela análise de alternativas. Ao escolher a opção a ser empreendida, o resultado deve compensar a renúncia de outras opções. Assim, o resultado, conforme as palavras de Schumpeter, torna-se o “excedente sobre o valor do produto que teria sido produzido de outra forma”.

1.3.3.2 Custo tributário

No item 1.2 observou-se que a ação do setor público repercute sobre a competitividade e sobre o sistema tributário. O efeito sobre o sistema tributário impacta no resultado das empresas, criando dois fatores ambientais.

O primeiro fator é o sistema de arrecadação, que consiste nas formas como os tributos são obtidos. O sistema de arrecadação pode obrigar as empresas a destinarem recursos para atender as imposições legais ou para buscar alternativas internas que as mantenham na legalidade, impactando, com isto, sobre o resultado (Maroni Neto, 1997), uma vez que aumenta o custo de produção.

O segundo fator, a carga tributária, quer seja direta - sobre a riqueza dos contribuintes – quer seja indireta, sobre as ações econômicas praticadas, afeta o resultado, pois parte da receita será direcionada para o cumprimento da função. O custo tributário se desenvolve como reflexo do segundo fator ambiental, apresentando o valor a ser transferido para os cofres públicos.

1.3.3.3 Custo do tempo

O custo do tempo surge em função do dinamismo da Economia. Esta concepção é de Hicks e procura evidenciar as datas de realização das ações econômicas, uma vez que a passagem do tempo implica na alteração dos valores dos recursos e da produção. O autor observa que o processo econômico é concebido de forma estática, porém existe um prazo para a transformação dos recursos e, outro para o consumo dos produtos.

“A definição de economia dinâmica (essa expressão tão controvertida) que aqui tenho em mente é a seguinte: chamo de Economia Estática as partes da teoria econômica e, que não nos preocupamos com o tempo; e chamo de Economia Dinâmica as partes em que toda quantidade deve ser datada. Por exemplo, na economia estática supomos que um empresário empregue tais e tais quantidades de fatores e, com seu concurso, produza tais e tais quantidades de produtos; mas não perguntamos quando os fatores são empregados nem quando os produtos ficam prontos. Na economia dinâmica nós fazemos essas perguntas, e inclusive prestamos uma atenção especial à forma pela qual as alterações dessas datas afetam as relações entre fatores e produtos.” (Hicks, 1987, p. 99)

Garófalo e Carvalho (1985), ao discutirem os elementos condicionantes da oferta e da demanda notam que ambas são afetadas pelo tempo. O tempo

apresenta três faces: período de consumo, época do ano e tempo de estocagem.

A percepção do prazo implica na inserção das expectativas sobre o futuro no planejamento de ação econômica (Hicks, 1987, p. 105). Ocorre que a expectativa sobre o futuro é sujeita a incertezas, de forma que o valor presente é superior ao valor futuro.

Sobre esta questão, o economista austríaco Böhm Bawerk, em sua obra *Teoria positiva do capital*, cuja primeira edição data de 1909, observa “bens presentes sempre têm mais valor do que bens futuros da mesma espécie e quantidade” (Böhm Bawerk, 1986, p. 269).

O autor aponta três causas para este fenômeno. Em primeiro lugar, está o desequilíbrio entre a oferta e a demanda ao longo do tempo. A escassez ou a abundância de um determinado item em um período não implica necessariamente na manutenção deste estado. As avaliações tendem a valorizar itens presentes dada uma escassez atual ou, se abundantes, hoje, poderão suprir carências futuras (Böhm Bawerk, 1987, p. 276).

A segunda causa é atribuída ao desprezo as necessidades futuras, sendo preferível atender as carências presentes (Böhm Bawerk, 1987, p. 277). Por último, o autor associa a eficiência dos bens presentes para atender às necessidades, em detrimento aos bens futuros (Böhm Bawerk, 1987, p. 283).

Fischer, ao estudar as causas para definição do juro, busca inspiração na obra de Böhm Bawerk e apresenta o princípio da impaciência. Segundo o autor, a impaciência ou preferência temporal se desenvolve porque os benefícios são acessíveis mais cedo:

“...A razão pela qual escolheríamos de preferência uma árvore frutífera presente a uma árvore semelhante acessível em dez anos é que o fruto gerado pela primeira nascerá antes que o fruto gerado pela segunda. A razão pela qual se prefere a ocupação imediata de uma casa alugada ao direito de ocupá-la dentro de seis meses é que o uso da casa sob o primeiro aluguel começa seis meses antes que o segundo. Em resumo, capital-riqueza, o capital-propriedade, acessível logo é preferido em relação ao capital-riqueza, ou capital-propriedade, da mesma espécie, acessível num espaço de tempo mais remoto simplesmente e exclusivamente porque a renda do primeiro é acessível mais cedo do que a renda do último.” (Fischer, 1986, p. 48)

Do exposto, depreende-se que a espera para realização da ação econômica exige algum tipo de compensação, o que forma o custo do tempo. Sob a ótica financeira este elemento do resultado se manifesta sob a denominação do valor do dinheiro no tempo, uma vez que de forma simplificada, é o capital remunerado por uma taxa de juros. No entanto, esta visão simplificada esconde questões mais profundas associadas ao comportamento dos agentes econômicos com relação à incerteza.

1.3.4 Considerações adicionais sobre os fatores ambientais

Os fatores ambientais expressam as pressões decorrentes das ações dos agentes econômicos. Ocorre que o ambiente econômico tem passado por um processo de mudanças bastante acentuado, envolvendo, inclusive, aspectos não-econômicos.

Lorino ao descrever sobre os aspectos econômicos das mudanças no ambiente empresarial, observa que:

“...Com a internacionalização das trocas, a concorrência se intensificou. A diferenciação e a personalização se tornaram vantagens competitivas essenciais. Os catálogos se multiplicaram, e a duração da vida dos produtos foi amplamente encolhida. À concorrência pelos preços se acrescentam outras formas de concorrência mais e mais aguçadas: concorrência pela qualidade, concorrência pelos prazos (intervalo de disponibilidade do produto, tempo de reação da empresa), concorrência pela diversidade (grau de opcionalidade). O mundo unidimensional dos preços microeconômicos corresponde cada vez menos à realidade de um mercado que se torna mais complexo e estrutura formas de concorrências pluridimensionais. (Lorino, 1992, p. 67)

Bornholdt (1997, p. 34), ao refletir sobre a importância da leitura ambiental para estruturação das estratégias, recorda um série de fatos ocorridos nas últimas décadas, que afetam sensivelmente o ambiente econômico. Dentre os

fatos, pode-se citar: o choque do petróleo em 1973, o fim da Guerra Fria, a queda do muro de Berlim, a unificação alemã, a desestruturação do bloco socialista, entre outros.

Pode-se acrescentar, neste conjunto, o aumento da população urbana, a discussão sobre a questão ambiental, a participação acentuada das mulheres no mercado de trabalho, entre outros fenômenos sociais, que também afetam as ações dos agentes econômicos.

Neste contexto, deve-se destacar, ainda, a globalização, uma vez que, com este fenômeno, o processo econômico sofre sério choque. Rossetti (2000, p. 850) apresenta globalização como um processo de integração das atividades econômicas, pautado pelo aumento da intensidade comercial entre nações e o deslocamento da atuação dos agentes do âmbito local para o global.

O reflexo deste processo nas empresas revela-se em três aspectos. Primeiramente, com a redução de barreiras à entrada de recursos e de produtos, tornando os mercados mais competitivos. O incremento na competitividade pressiona o preço dos recursos e dos produtos. Em segundo lugar, por meio de avanços tecnológicos, no sentido amplo, ocorre a recomposição dos fatores e o surgimento de produtos *customizados*. Com isto as quantidades transacionadas também serão impactadas. O terceiro aspecto aborda a demanda por recursos adicionais para atuar em novos mercados ou enfrentar os novos concorrentes.

Diante deste contexto de mudança, o ambiente tornou-se volátil, descortinando um quadro de incertezas para o exercício das funções dos agentes econômicos. Os fenômenos não-econômicos repercutem nos aspectos

econômicos, uma vez que influem no comportamento dos agentes por meio da perspectiva da incerteza, materializando-se nos fatores ambientais.

Nesse sentido, a empresa precisa ser eficaz atendendo às demandas do ambiente para prover a sua continuidade. Para isto, deve avaliar da melhor maneira possível se as decisões tomadas propiciam a eficácia desejada. Para que isto ocorra é necessário captar a complexidade do ambiente por meio da identificação e do tratamento adequado do fatores ambientais.

Neste contexto, o modelo de resultado surge como uma ferramenta de gestão, cuja finalidade é captar a complexidade do ambiente por meio dos elementos do modelo e do tratamento que lhes é dado.

1.4 O Modelo dos Fatores Ambientais

O conceito genérico de modelo retrata-o como uma construção abstrata que exprime a relação entre as variáveis que compõem uma determinada realidade. O modelo de mensuração de resultado procura transformar a complexidade do ambiente organizacional em elementos que identifiquem o lucro ou o prejuízo da empresa.

O modelo dos fatores ambientais sintetiza, em seus elementos, a complexidade do ambiente econômico, identificando o resultado do processo econômico no qual a empresa está envolvida. Os elementos do modelo são formados pelos fatores ambientais descritos na seção 1.3. A Figura 4 apresenta o modelo dos fatores ambientais, evidenciando os elementos e os respectivos fatores.

Modelo		Fatores Ambientais
Receitas	→	volume do produto e preço de mercado
(-) Custo de Produção	→	quantidade de recursos e valor da remuneração
(-) Custo de Oportunidade	→	Análise das alternativas
(-) Custo Tributário	→	Carga tributária e sistema de arrecadação
(-) Custo do Tempo	→	Espera para realizar a ação econômica
(=) Resultado		

Figura 4 - Modelo de resultado e os fatores ambientais

A concepção de resultado, assumida no início da seção anterior, torna-se de pouca expressão, à medida que outros fatores ambientais são percebidos e transformados em elementos do modelo. O resultado, apresentado no modelo dos fatores ambientais, indica a saída do processo econômico expressando o impacto das ações de todos os agentes econômicos envolvidos.

Deve-se observar que a identificação do resultado, por meio do modelo dos fatores ambientais, permite formular e avaliar alternativas de decisão dentro do ambiente econômico. Assumindo que o processo de decisão é composto pela definição do problema, obtenção de todos os dados, formulação de alternativas, ponderação e decisão, conforme Hampton (1980, p. 140); o resultado apurado permite identificar o efeito de possibilidades de ação e, por conseguinte, fazer a opção.

Assim, a consideração da concepção do modelo dos fatores ambientais, dos seus elementos, da noção do resultado apurado e da sua participação na tomada de decisão conduz a um conjunto de requisitos deduzidos das premissas adotadas para a dissertação e para o desenvolvimento deste capítulo.

Estes requisitos são assumidos pelo modelo dos fatores ambientais, sendo desenvolvidos com a condicionante “SE”, aplicada nas premissas e da conclusiva “ENTÃO”, utilizada para obter a dedução.

O Quadro 7 apresenta os requisitos do modelo dos fatores ambientais.

Quadro 7 - Requisitos do Modelo dos Fatores Ambientais

SE	ENTÃO
A empresa é um sistema aberto e está inserida em um ambiente, com o qual se interrelaciona.	O modelo de resultado deve exprimir as influências do ambiente.
O ambiente empresarial é abordado exclusivamente pela perspectiva do processo econômico. E SE O ambiente é composto por agentes econômicos, que assumem várias funções econômicas.	O modelo de resultado deve exprimir todos os aspectos econômicos do ambiente.
O exercício das funções e o cometimento das ações econômicas formam as pressões ambientais.	O modelo deve refletir as pressões ambientais.
As pressões ambientais se manifestam por meio de fatores ambientais. E SE Os fatores ambientais impactam no resultado.	Os elementos do modelo de resultado devem descrever os fatores ambientais.
O resultado deve expressar o processo econômico no qual a empresa atua.	O modelo deve conter todos os fatores que, provenientes do ambiente econômico, influem no resultado da empresa.
A empresa tem por objetivo global ser eficaz e a sua consecução propicia a continuidade.	O modelo deve aceitar a concepção de eficácia para atingir a continuidade.
A eficácia será buscada com a adoção de medidas cujo resultado seja passível de mensuração. E SE O resultado indica o grau de eficácia da empresa.	O modelo de mensuração de resultado deve auxiliar o processo de tomada de decisão.
A tomada de decisão se dá com base na análise de resultados.	O modelo de mensuração de resultado deve permitir análise das alternativas.
O processo econômico é a transformação de recursos em produtos para atender a necessidades, formado pelos fluxos real e monetário.	O modelo de resultado deve indicar os fluxos reais dos recursos consumidos e dos produtos gerados, quantificados monetariamente pelos seus respectivos preços.
As funções econômicas são exercidas em determinado tempo e local. E SE O exercício das funções ocorre por meio das ações econômicas.	O modelo deve contemplar o impacto da passagem do tempo e da escolha da alternativa ou ação a ser empreendida.
A mensuração dos resultados vale-se de modelos que devem refletir o impacto dos fatores ambientais.	O modelo adotado deve definir os critérios para mensurar os fatores ambientais.

1.5 Considerações Finais

Nas seções precedentes foram apresentadas as funções dos agentes econômicos, as pressões decorrentes do exercício das funções, os fatores ambientais que impactam no resultado e os modelos dos fatores ambientais. Este conjunto de informações permite vislumbrar a complexidade do ambiente econômico, dadas as formas das inter-relações dos agentes econômicos.

O modelo de resultado apresentado busca captar esta complexidade indicando os elementos que devem exprimir o resultado do processo econômico. Deve-se destacar que não é objeto deste capítulo indicar as formas de tratamento dos fatores ambientais, que originaram os elementos, mas apenas apresentar a concepção do modelo de resultado, bem como os requisitos deduzidos a partir das premissas adotadas.

O tratamento dado aos fatores ambientais pelos modelos específicos serão analisados nos capítulos posteriores. O modelo construído e os requisitos citados neste capítulo servirão como parâmetro de comparação do tratamento dispensado aos fatores ambientais em cada modelo específico.

CAPÍTULO 2 - O MODELO *ECONOMIC VALUE ADDED* - EVA

O Modelo EVA – *Economic Value Added* – ou valor econômico adicionado é uma ferramenta analítica que mensura o desempenho das operações por meio do resultado residual apurado do lucro operacional menos as despesas com o uso do capital (Stewart III, 1990, p. 137).

Esta ferramenta foi desenvolvida comercialmente nos anos 80, por uma equipe de consultores chefiada por G. Bennett Stewart III e Joel Stern, tornando-se uma marca registrada de Stern Stewart & Co. (Grantt, 1997, p. 3).

A aceitação definitiva do modelo ocorreu com a aplicação na Coca-Cola (Alvin, 2000, p. 1). O case – detalhado por Maital (1996, p. 21) ao explicar o uso do custo de oportunidade na tomada de decisão – relata que, em 1980, quando Roberto Goizueta ascendeu ao posto de CEO¹ da Coca-Cola, encontrou a empresa atuando em diversos negócios. Valendo-se da confrontação entre a rentabilidade gerada pelos negócios (em média 8% ao ano) e o custo do capital empregado (16% ao ano, incluindo o custo do capital próprio, não considerado até então), Goizueta concluiu que os negócios eram deficitários e, a partir daí, passou a reestruturar as operações para obter a rentabilidade desejada. O resultado se manifestou com o aumento significativo do valor da empresa no mercado ao longo dos anos 80 e 90.

Este case remete ao principal objetivo da administração financeira – enfatizada por Gitman (1987, p. 11); Frezatti (1998, p. 57) e Brigham e Houston (2000, p. 11) – qual seja, maximizar a riqueza do proprietário. Assim, ao

¹ CEO Chief Executive Officer, principal executivo de uma organização

identificar o valor que excede aos custos operacionais e aos custos de financiamento das operações, incluindo o capital próprio, encontra-se a riqueza adicionada para o acionista. Este é o objetivo do Modelo EVA.

Deve-se observar que a preocupação com a geração de valor reporta-se ao surgimento da Ciência Econômica e que o assunto vem se desenvolvendo ao longo do tempo. Com a economia globalizada, a questão do valor para o acionista tornou-se de extrema importância, pois a sua não consideração pode causar a escassez do capital para a empresa (Copeland et al., 2000, p. 4). Este contexto favoreceu, a partir dos anos 80, a expansão da literatura sobre criação de valor (Portella, 2000, p. 9).

Para Stern, no prefácio da obra de Ehrbar (1999, p. VIII), a gênese do modelo está nos trabalhos sobre estrutura do capital elaborados por Merton H. Miller e Franco Modigliani, no final dos anos 50 e início dos 60. Juntam-se a estes autores os trabalhos de William Meckling e Michael C. Jensen, nos anos 70, sobre os custos para monitoração da gerência e para congruência entre os objetivos dos acionistas e gerentes (Ehrbar, 1999, p. XI). Os primeiros trabalhos analisam a estrutura e o custo do capital, enquanto os últimos discutem o alinhamento de interesses entre proprietários e gestores.

Neste contexto, surge o Modelo EVA que procura identificar a riqueza gerada e servir como ferramenta de gestão. O objetivo deste capítulo é apresentar o Modelo EVA sob estes dois enfoques visando compreender a sua mecânica, os seus aspectos metodológicos e as suas características.

2.1 O Modelo EVA: uma visão geral

O Modelo EVA mede o resultado residual excluindo o custo do capital dos lucros operacionais gerados pela empresa (Stewart III, 1990, p. 118). O resultado, calculado de forma aparentemente simples, indica a riqueza gerada para os acionistas.

A riqueza gerada se manifesta quando o custo de oportunidade do capital aplicado é incorporado ao cálculo do resultado. Ehrbar observa que

“ o encargo de capital no EVA é o que os economistas chamam de custo de oportunidade. É o retorno que os investidores poderiam realizar ao colocarem seu dinheiro numa carteira de ações e títulos de risco comparável do qual abrem mão por reterem os títulos da empresa em questão.” (Ehrbar, 1999, p. 2)

Kudla e Arendt (2000) observam que o Modelo EVA é uma medida estruturada a partir do desempenho operacional apurado contabilmente em um determinado período de tempo. Esta observação torna-se importante para a interpretação sistêmica para, a partir daí, compreender os elementos formadores do modelo.

A visão sistêmica do Modelo EVA tem como entrada as informações contábeis, principalmente, e os dados gerenciais, que envolvem o custo do capital a preço de mercado. Estes *inputs* passam por um processo de ajustamento, cuja finalidade é expurgar eventuais distorções que não reflitam o resultado operacional e não permitam identificar o capital investido. Em

seguida, é excluída a despesa com capital, apurando-se o valor econômico adicionado. A Figura 5 sintetiza a visão sistêmica do Modelo EVA.

Entrada		Processamento		Saída
Informações Contábeis	→	Ajustes nas informações contábeis	→	Valor Econômico
Dados Gerenciais		Definição do NOPAT		Adicionado
		Exclusão da despesa com capital		

Figura 5 - Visão sistêmica do Modelo EVA

Esquemáticamente, o Modelo EVA é apurado conforme a equação 1, excluindo-se as despesas com capital em unidades monetárias do NOPAT.

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{Despesa com Capital} \quad \text{equação 1}$$

O despesa com capital é o custo do capital em unidades monetárias, identificado pelo produto entre o capital investido e o custo do capital em percentual, conforme a equação 2.

$$\text{Despesa com Capital} = (\text{Capital Investido} \times \text{Custo do Capital}) \quad \text{equação 2}$$

Substituindo-se a equação 2 na equação 1 tem-se a equação 3, segundo a qual o valor econômico é resultante de três termos: NOPAT, custo do capital e capital investido.

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{Capital Investido} \times \text{Custo do Capital}) \quad \text{equação 3}$$

Nas seções seguintes serão apresentados cada termo da equação.

2.2 NOPAT

O NOPAT – *net operating profit after tax* – ou lucro operacional líquido após impostos (LODIR), é obtido por diferença entre receitas, custos e despesas operacionais, conforme os critérios contábeis tradicionais, incluindo a depreciação dos ativos fixos (Nakamura, 2000).

Desta forma, a estrutura de apuração do NOPAT apresenta-se conforme o Quadro 8.

Quadro 8 - Demonstração do cálculo do NOPAT

Receita Operacional Bruta
(-) Deduções da Receita
(=) Receita Operacional Líquida
(-) Custos de Produção
(-) Despesas Operacionais
(=) Lucro Operacional
(-) Imposto de Renda
(=) Lucro Operacional Líquido após Imposto de Renda - NOPAT

2.3 Custo do Capital

Pratt (1998, p. 3) conceitua custo de capital como a taxa de expectativa de retorno que o mercado requer para ceder fundos para um investimento particular. Este conceito apresenta de forma transparente as duas faces da questão: a oferta e a demanda dos recursos financeiros.

A análise da oferta dos recursos financeiros se reporta ao princípio da oportunidade de investimentos descrito por Fischer em sua obra *Teoria do*

Juro, cuja primeira edição data de 1930. Para o autor, o ofertante de recursos se guiará por dois princípios: o princípio empírico da oportunidade e o princípio do máximo valor presente.

O princípio empírico da oportunidade, segundo o qual:

“Para cada indivíduo, existe um dado conjunto específico, ou lista, de fluxos de renda opcionais, para serem escolhidos, deferindo em dimensão e perfil temporal (mas sem qualquer incerteza quanto ao que acontecerá caso qualquer um em particular seja escolhido).” (Fischer, 1984, p. 95).

E o princípio do máximo valor presente, para o qual:

“Cada indivíduo escolherá, desta lista de opções, aquele fluxo de renda particular que possuir o maior valor presente, calculado através da taxa de juro, como finalmente determinada por essas condições.” (Fischer, 1984, p. 96).

É importante frisar que a taxa de juro irá refletir “...o prêmio percentual pago sobre um dinheiro, em determinada data,...” (Fischer, 1984, p. 18). Ao escolher entre diversas opções para aportar seu capital, o ofertante analisará o rendimento perdido em cada opção. O rendimento perdido, ao escolher uma ação econômica em detrimento de outra, é o custo de oportunidade.

O demandante, por seu turno, enfrenta um processo concorrencial acirrado pelos recursos financeiros, devendo pagar, desta forma, um mínimo aos ofertantes para remunerar o custo de oportunidade destes. Neste sentido, o custo de capital se manifesta como o retorno mínimo aceitável sobre um

investimento (Stewart III, 1990, p. 431). Em outras palavras, o resultado encontrado na mensuração do custo de capital indica o mínimo que a empresa deve gerar para atrair financiadores.

No Modelo EVA, o custo do capital é calculado por meio do método do custo do capital médio ponderado (CCMP)². Segundo este método, o percentual do capital oferecido por credores é multiplicado pelo custo do endividamento e adicionado ao produto do percentual do capital fornecido pelos acionistas pelo custo do capital próprio.

“O outro elemento na elaboração da fórmula do EVA de uma empresa é a definição do custo de capital. O custo utilizado em todos os cálculos de EVA é o custo médio ponderado de endividamento e capital próprio. Este é o percentual de capital oferecido por credores multiplicado pelo custo do endividamento da empresa, acrescido do percentual fornecido pelos acionistas multiplicado pelo custo do capital próprio. Aquela taxa, quando multiplicada pelo capital total, é o lucro que deve ser realizado para atender aos pagamentos de juros de dívida e juros adicionais restantes suficientes para dar aos acionistas em retorno aceitável sobre seu investimento.” (Ehrbar, 1999, p. 142).

De forma simplificada, o CCMP se apresenta, esquematicamente, conforme as equações a seguir.

² A partir de agora será empregada a sigla CCMP para se referir a este método.

$$\text{CCMP} = \text{CCT} + \text{CCP} \quad \text{equação 4}$$

$$\text{CCT} = [\text{CT} \times b \times k_t] \quad \text{equação 5}$$

$$\text{CCP} = [\text{CP} \times (1-b) \times k_p] \quad \text{equação 6}$$

Substituindo as equações 5 e 6 na equação 4 obtém-se a equação 7.

$$\text{CCMP} = \{ [\text{CT} \times b \times k_t] + [\text{CP} \times (1-b) \times k_p] \} \quad \text{equação 7}$$

Onde:

CCMP	custo do capital médio ponderado
CCT	custo do capital de terceiros
CCP	custo do capital próprio
CT	capital de terceiros
b	participação do capital de terceiros sobre o passivo total
k_t	custo do endividamento
CP	capital próprio
1-b	participação do capital próprio sobre o passivo total
k_p	remuneração do capital próprio

O método do CCMP é amplamente divulgado na literatura de Administração Financeira e pressupõe as seguintes etapas para sua definição: identificação das fontes de capital, sua participação ou pesos no total dos recursos e o custo de cada fonte (Brigham e Houston, 2000, p. 354).

Em termos amplos, as modalidades de financiamento são duas: capital de terceiros e capital próprio. Cada modalidade de financiamento possui fontes específicas que devem ser contempladas no momento da apuração do custo de capital.

2.3.1 Custo Capital de Terceiros

O capital de terceiros envolve operações de captação de fundos por meio de lançamento de *debentures*, *leasing*, empréstimos e outras formas de endividamento. O capital próprio é constituído por aportes de capital pelos sócios e por lucros retidos.

A participação de cada elemento em relação ao passivo total pode ser identificada com base nos valores apresentados no balanço patrimonial ou a valores de mercado, considerando uma estrutura ótima de capital³. Gitman observa que os valores de mercado são mais adequados por se aproximarem do valor de realização, ao mesmo tempo que compatibiliza com os custos, pois emprega preços de mercado.

“Teoricamente, os pesos de valor de mercado são mais atraentes, pois os valores de mercado dos títulos aproximam-se mais da quantia real a ser recebida de sua venda. Ademais, já que os custos dos vários tipos de capital são calculados usando-se os preços vigentes no mercado, parece razoável

³ Estrutura ótima de capital: proporção entre capital de terceiros e capital próprio que maximizarão o preço da ação (Brigham e Houston, 2000, p. 354).

usar pesos baseados no valor de mercado também.”

(Gitman, 1984, p. 495)

Stewart III (1990, p. 434) e Ehrbar (1999, p. 143) com relação ao custo de capital enfatizam os seguintes aspectos:

a) o cálculo do custo do capital de terceiros é relativamente simples, se comparado ao custo do capital próprio, tanto que as empresas calculam os custos do endividamento e do capital próprio separadamente;

b) deve-se empregar taxas de juros correntes, pois representam o custo de obtenção de novos financiamentos;

c) outro elemento essencial na definição da taxa é a tributação, pois os juros são dedutíveis do imposto de renda.

Assim, o custo do endividamento é definido conforme a equação 8, onde t é a alíquota do imposto de renda e k é os juros sobre o empréstimo.

$$k_t = [(1 - t) \times k] \quad \text{Equação 8}$$

Substituindo a equação 8 na equação 5 obtém-se a equação 9.

$$\text{CCT} = \{ [(CT \times b) \times [(1 - t) \times k]] \} \quad \text{Equação 9}$$

2.3.2 Custo do Capital Próprio

O custo do capital próprio, como observa Stewart III (1990, p. 434), “... é mais abstrato porque não é um rendimento pago imediatamente observável.”⁴ Além disso, como o custo do capital próprio representa o custo de oportunidade do investidor, este indicador deve associar o risco do empreendimento.

Para Stewart III, o investidor possui uma variedade de opções para alocar seus recursos. Tais opções se iniciam com títulos públicos, cuja remuneração é a menor do mercado por ser livre de risco. A partir desta referência, à medida que o risco se eleva, aumenta, também, a compensação exigida pelo investidor.

“Investors have a wide spectrum of investment alternatives available to them; they range from relatively risk-free government bonds on the low end up through various grades of corporate bonds and preferred stocks to convertibles and common stocks and then to venture capital, LBO funds, and stocks options on the high end. As investors take on more and more risk, they must be offered the prospect of receiving a progressively greater reward...” (Stewart III, 1990, p. 435).

Cabem aqui algumas considerações sobre o risco, sob a ótica do investidor. Gitman (1984, p. 131) apresenta o risco como a possibilidade de perda que pode ocorrer em função de eventos aleatórios, específicos de cada empresa, ou eventos de mercado susceptíveis a todas as empresas.

O risco específico ou diversificável se manifesta por meio de greves, ações judiciais, perdas de clientes e outras ocorrências associadas à empresa. A estratégia do investidor é diversificar seus investimentos de forma a equilibrar eventos bons e ruins.

⁴ Tradução livre de: “A company’s cost of capital is more abstract because it is not a readily observable cash to cash yield.”

O risco de mercado ou risco relevante é formado por guerras, recessão, estagflação, déficit público, crises políticas e outros eventos não passíveis de diversificação por parte do investidor. Neste contexto, apresenta-se o modelo de precificação de ativos de capital (CAPM).⁵

Segundo o modelo CAPM, o capital próprio é remunerado por uma taxa de retorno composta pela remuneração isenta de risco mais um prêmio adicional associado ao risco de mercado. Esquemáticamente, o custo do capital próprio apresenta-se na equação 10, onde:

R_{sr} Retorno sem risco

P_{rm} Prêmio pelo risco de mercado

$$k_p = R_{sr} + P_{rm} \quad \text{equação 10}$$

O retorno sem risco se justifica, nas palavras de Ehrbar (1999, p. 143), pois "... reflete o fato de que o capital é escasso e que qualquer utilização dele tem um valor no tempo mínimo, mesmo quando a pessoa estiver absolutamente certa de recebê-lo de volta."

Os autores Gitman (1987); Stewart III (1990); Ehrbar (1999), Brigham e Houston (2000); Copeland (2000) apresentam como referência de retorno sem risco, a taxa de juros dos títulos de longo prazo do governo americano. Esta é uma opção válida dentro da perspectiva da globalização dos mercados de capitais.

⁵ CAPM: capital asset price model.

Contudo, como observa Copeland et al. (2000, p. 382), ao analisarem o custo do capital em mercados emergentes, sugerem para cenários mais restritos, três métodos alternativos para definição desta taxa:

a) uso de títulos públicos em moeda local ajustado ao prêmio pelo risco soberano;⁶

b) uso do título local em moeda internacional, excluindo o prêmio pelo risco soberano e adicionado à taxa de inflação local;

c) rendimento de títulos do governo americano mais a inflação.

O prêmio pelo risco de mercado representa um retorno adicional sobre o retorno sem risco, que compense o risco assumido pelo investidor. Em outras palavras, o prêmio pelo risco de mercado indica a compensação que o investidor exigiria para trocar títulos públicos pela participação em uma empresa. A compensação é formada pela diferença entre o retorno médio do mercado e o retorno sem risco, ajustado ao risco específico da empresa.

“...That being so, once a company’s common shares are positioned on the risk map, drawing a line upward and then leftward along the risk-return trade-off indicates the return required to compensate for risk; that is, it is the cost of equity capital.” (Stewart III, 1990, p. 435)

Esquemáticamente, o prêmio pelo risco de mercado apresenta-se na equação 11, onde:

R_{mm} retorno médio do mercado, refere-se ao retorno esperado de

⁶ Prêmio pelo risco soberano: diferença entre o rendimento de um título denominado em moeda internacional e um título do governo americano com vencimento equivalente (Copeland et al., 2000, p. 382).

todas as possibilidades disponíveis para o investidor;

- B beta, corporifica o grau de correlação entre o retorno gerado pela empresa e o retorno do mercado.

$$P_{rm} = (R_{mm} - R_{sr}) \times B \quad \text{equação 11}$$

Substituindo a equação 11 na equação 10, obtém-se a equação 12 que sintetiza o método CAPM para definição do custo do capital próprio.

$$k_p = R_{sr} + (R_{mm} - R_{sr}) \times B \quad \text{equação 12}$$

Aplicando-se a equação 12 na equação 6 tem-se a equação 13.

$$CCP = \{ [CP \times (1-b)] \times [R_{sr} + (R_{mm} - R_{sr}) \times B] \} \quad \text{equação 13}$$

2.3.3 Considerações adicionais sobre o custo do capital

O custo do capital pelo método CCMP pode ser apurado conforme a equação 14, formada com a substituição das equações 9 e 13 na equação 4.

$$CCMP = \{ (CT \times b) \times [(1 - t) \times k] + [CP \times (1-b)] \times [R_{sr} + (R_{mm} - R_{sr}) \times B] \} \quad \text{equação 14}$$

Stewart III (1990, p. 432) observa que o custo do capital possui três componentes centrais: prêmio livre de risco (R_{sr}), que representa o valor mínimo do capital no tempo; o prêmio adicional a taxa livre de risco (P_{rm}), que compensa o risco assumido pelo investidor; e o custo do endividamento reduzido do impacto de renda (k_t).

Estes três componentes são responsáveis pela definição do custo do capital em termos percentuais, cuja aplicação, segundo Stewart III (1990, p. 431), dá-se em quatro circunstâncias.

Em primeiro lugar, o custo do capital pode ser empregado como taxa de desconto no cálculo do valor presente líquido do fluxo de caixa descontado. A segunda opção descreve a taxa interna de retorno mínima para aceitação de projetos de investimento. A terceira aplicação do custo do capital é o cálculo das despesas com capital a ser deduzido do NOPAT, para encontrar o EVA. A última finalidade atribuída ao custo do capital está associada à análise do retorno do capital empregado.

O Modelo EVA, para identificar a riqueza gerada pela empresa, exclui a despesa com capital, calculado como um percentual do capital investido, do lucro operacional após o imposto de renda (NOPAT). Após caracterizados o NOPAT e o custo do capital, o elemento-chave do modelo passa a ser o capital investido, o qual é objeto de análise da próxima seção.

2.4 Capital Investido

O capital investido, capital empregado, investimento ou simplesmente capital são expressões que possuem o mesmo conceito: quantidade de dinheiro depositado dentro da organização, ao longo de sua vida, sob a forma dos recursos necessários para sua operação.

“Capital is a measure of all cash that has been deposited into a company over its live without regard to the financing source, accounting name, or

business purpose, much as if the company were just a savings account...” (Stewart III, 1990, p. 70)

Copeland et al. (2000, p. 147) apresentam o capital investido como a soma do capital circulante líquido, imobilizado líquido e outros ativos operacionais líquidos de passivos não onerosos. O Quadro 9, elaborado com base nesses autores, sintetiza o processo de apuração do capital investido.

Quadro 9 - Demonstração do capital investido

(1)	Ativo Circulante
(2)	(-) Passivo Circulante Não-Oneroso
(3) = (2-1)	(=) Capital Circulante Líquido
(4)	Ativo Imobilizado
(5)	(-) Depreciação Acumulada
(6) = (4-5)	(=) Ativo Imobilizado Líquido
(7)	Outros Ativos Operacionais
(8) = (3+6+7)	Capital Investido Operacional
(9)	Ativos Não-Operacionais
(10) = (8+9)	Total de Fundos Investidos

O conceito de capital investido encerra os fundos disponibilizados pelos investidores e alocados exclusivamente na atividade operacional. Para tanto, exclui-se do ativo circulante os passivos não-onerosos, ou seja, as dívidas formadas por obrigações de curto prazo em decorrência da atividade operacional da empresa, tais como: fornecedor, salários a pagar, tributos a recolher; apura-se o ativo imobilizado líquido da depreciação acumulada e identificam-se outros ativos operacionais.

O cálculo do capital investido inclui ajustes com referência a gastos incorridos, que ainda não geraram resultados, porém foram contabilizados como despesas. Estes itens abarcam gastos com pesquisa e desenvolvimento, reestruturação, entre outros e propiciam benefícios futuros.

Deve-se observar ainda que o capital investido e o total de fundos aportados na empresa não são necessariamente iguais. A diferença reside nos ativos não operacionais.

2.5 O Modelo EVA Como Ferramenta de Gestão

O Modelo EVA apresenta, sob uma perspectiva ampla, dois enfoques. O primeiro, já abordado ao longo deste capítulo, descreve o instrumento de mensuração de valor. O segundo aborda a ferramenta gerencial.

O entendimento do Modelo EVA como uma ferramenta de gestão exige, preliminarmente, a compreensão das diferenças entre o Modelo Contábil e sua aplicação na congruência de objetivos e da motivação da equipe. A presente seção tem por missão discorrer sobre estes dois aspectos.

2.5.1 A adequação do Modelo Contábil

Ehrbar observa que o Modelo EVA procura atender três requisitos:

- servir como medida de desempenho, oferecendo indicações e *feedback* das decisões para geração do valor econômico;
- indicar os desembolsos acumulados que contribuem para a geração de lucros futuros;

- apresentar os resultados reais da empresa.

“...O que necessita é uma medida de desempenho que ofereça indicações e *feedback* que confirmem ou refutem a sabedoria das decisões de alocação de capital e sirvam como guia confiável para o valor econômico de uma empresa. Gerentes em especial precisam de um indicador de desempenho que mostre, mês a mês e trimestre a trimestre, se suas ações estão crescendo o valor do negócio. Para alcançar isto, não necessitam de valores de liquidação nem sequer do justo valor de mercado dos ativos. Precisam, sim, de um balanço que ofereça um medida dos desembolsos de caixa acumulados que se espera contribuam para lucros futuros, que constituem a base de capital adequada sobre a qual medir taxas de retorno e EVA. Também necessitam de uma medida correspondente que reflita aquilo que está realmente acontecendo no negócio.” (Ehrbar, 1999, p. 131) [grifo nosso]

Os requisitos levam o Modelo EVA a assumir o papel de ferramenta gerencial distinguindo-se do Modelo Contábil em dois aspectos.

A primeira distinção aparece com o reconhecimento do custo do capital pleno, ou seja, o Modelo EVA inclui, na apuração do resultado, a despesa com capital próprio. Este tratamento permite identificação do EVA básico, no qual se exclui o custo do capital do lucro operacional apurado pela contabilidade.

O segundo aspecto aborda ajustes de cunho gerencial nas demonstrações contábeis para eliminar as distorções causadas pelos princípios contábeis. Os criadores do Modelo EVA identificaram mais de 160 ajustes potenciais com relação aos critérios contábeis (Ehrbar, 1999, p. 131). Estes ajustes envolvem o tempo de reconhecimento das receitas e despesas, o financiamento não inseridos no balanço, a conversão de moedas estrangeiras, a valoração de estoques, inflação, entre outros (Ehrbar, 1999, p. 133).

A aplicação desses ajustes leva ao surgimento de uma variedade de valor econômico adicionado, constituídos a partir do EVA Básico (Ehrbar, 1999, p. 132). O Quadro 10 apresenta a variedade de cálculo do EVA.

Quadro 10 - Tipos de EVA

NOPAT Contábil	NOPAT Contábil	NOPAT Contábil
(-) Despesa com Capital	(+) Alguns Ajustes (-) Despesa com Capital	(+) 160 Ajustes (-) Despesa com Capital por unidade de negócio
(=) EVA Básico	(=) EVA Divulgado	(=) EVA Verdadeiro

Portella analisa os ajustes propostos pelo Modelo EVA segmentando-os em três conjuntos:

“Desta forma, os proponentes do EVA[©] têm sugerido uma série de ajustes de cunho gerencial aos números contábeis com o propósito de: (1) desfazer o princípio da prudência na contabilidade, (2) desfazer a manipulação dos lucros e (3) tornar as

medidas de performance imunes aos ‘erros’ contábeis passados.” (Portella, 2000, p. 17).

O primeiro conjunto procura desfazer o princípio do conservadorismo, propondo a capitalização de gastos que gerem investimentos intangíveis como pesquisa e desenvolvimento, publicidade, etc., o que evitaria cortes de gastos que podem trazer benefícios, com a justificativa de alavancar os lucros. Outra proposta é a eliminação da provisão para imposto de renda, pois este aumenta o passivo não-oneroso reduzindo o capital investido e o lucro econômico.

O segundo conjunto procura desencorajar a manipulação dos lucros, que se manifesta com a utilização da apropriação por estimativas por meio de provisões. A adoção de provisões aumenta o passivo não-oneroso, reduzindo, por conseguinte, o capital investido e o lucro gerado.

O terceiro grupo de ajustes procura contornar o princípio do registro com base no custo. Este princípio reduz o valor dos ativos e, por conseguinte, o valor do capital investido, gerando o custo de capital em unidades monetárias distorcido.

Deve-se destacar que os ajustes propostos pelos criadores do Modelo EVA tomam por base o USGAAP⁷. Contudo, cada país pode ter adaptações aos princípios contábeis visando corrigir deficiências. Este é o caso da realidade brasileira que permite: o diferimento de algumas despesas; a contabilização dos juros sobre o capital próprio, mesmo que de maneira parcial; e, em outra época, utilizou-se da correção monetária de balanço.

⁷ USGAAP: sigla que designa os princípios contábeis geralmente aceitos nos EUA.

2.5.2 Modelo EVA: aplicação gerencial

A aplicação gerencial do Modelo EVA procura transcender o aspecto puramente financeiro, pois envolve a mudança no comportamento dos gerentes e funcionários com vistas à geração de riquezas. Stewart III (1990) denomina este processo de *making managers into owners*, isto é, transformando gerentes em proprietários.

Sobre este processo, Stewart III observa que transformar gerentes em proprietários é o melhor caminho para a geração de riqueza, uma vez que desenvolve o orgulho do trabalho, a coragem para assumir riscos e, sobretudo, aceitar a responsabilidade para o sucesso ou o fracasso do empreendimento.

“Making managers into owners is a proven and potent way to creat value. To be sure, ownership must go beyond the merely monetary. It is first and foremost a question of attitude. Pride in one’s work, sensible risk tanking, and, above all, accepting responsibility for the sucess or failure of the enterprise are among the attitudes that separate owners from mere hired hands. But most people will turn their heads the other way unless there is also the prospect of a corresponding financial reward. The philosophy I am advocating is value sharing; making everyone a meaningful partner in the process of adding to value. (Stewart III, 1990, p. 223)”

Na realidade, os criadores do Modelo EVA procuram, por meio dele, implantar elementos motivadores na gestão das empresas, que conduzirão a ações voltadas para a adição de valor econômico. Textos mais recentes estendem o processo por outros níveis hierárquicos até os funcionários não-graduados.

O processo de transformação – gerentes e funcionários em proprietários – tem como elemento chave:

“... o sistema de recompensas e incentivos que forma e direciona o comportamento dos funcionários. Uma vez separados todos os fatores não controláveis - o estado da economia, a qualidade da concorrência e coisas deste gênero – nada sequer tão importante quanto a diligência, o entusiasmo, e a criatividade que as pessoas de uma empresa trazem para seu trabalho a cada dia”. (Ehrbar, 1999, p. 75)

Ehrbar observa que o sistema de recompensas e incentivos é uma ferramenta para incrementar a produtividade, por meio da motivação, que pode ser gerada com o alinhamento entre os objetivos dos acionistas e dos gerentes e funcionários. Em outras palavras, como observa o autor, o processo de transformação de gerentes e funcionários em proprietários “... é um sistema de incentivo que faz com que gerentes pensem e ajam como donos...” (Ehrbar, 1999, p. 76).

Em síntese, a aplicação do Modelo EVA como ferramenta gerencial busca a concentração da equipe em torno de metas unidas com os interesses dos acionistas. O alinhamento de interesses estimularia a ação da equipe de forma

empreendedora e o esforço seria recompensado com a participação no valor econômico gerado (Kudla e Arendh, 2000).

Assim, as decisões a serem tomadas, em todos os níveis, teriam como parâmetro a geração de maior EVA possível, uma vez que o resultado beneficiaria a todos.

“Combinando custos operacionais e custos de capital numa única medida de lucro expressa em dólares ao invés de uma taxa de retorno dá ao EVA outra qualidade singular. Significa que mais EVA é sempre melhor do que menos - que um lucro econômico maior é sempre melhor do que um menor. Isto não pode ser dito de qualquer outra medida de desempenho.” (Ehrbar, 1999, p. 102)

2.6 Inferências Sobre a Metodologia

O Modelo EVA foi discutido anteriormente visando compreender a sua mecânica. Para tanto, construiu-se um painel amplo sobre o modelo, apresentado os elementos constituintes e a sua aplicação como ferramenta gerencial. A presente seção tem como objetivo identificar os três aspectos metodológicos que suportam o modelo: os problemas, os conceitos básicos e as premissas.

Deve-se observar que os autores Stewart III (1990) e Ehrbar (1994) não enfatizam a questão metodológica. Os textos apresentam-se como mecanismo de divulgação dos trabalhos de Stern Stewart & Co., apresentado muitas vezes

uma visão ufanista do Modelo EVA, conjuntamente com *cases* vivenciados na atividade de consultoria.

Os artigos analisados postam-se, por vezes, associando o conceito de valor econômico adicionado com outros conceitos, dentre estes estão Frezatti (1998), Nakamura (2000), Portela (2000), Francis e Minchington (2000) e Alvim (2001). Outros artigos servem como instrumento de divulgação do modelo, dentre estes Kudla e Arendt (2000), Epstein e Young (1999), Monczka e Morgan (2000).

Assim, as concepções metodológicas apresentadas a seguir resultam de reflexão e de inferências sobre a mecânica do Modelo EVA, descrita nas seções anteriores.

2.6.1 Os problemas

Presume-se como problema central do Modelo EVA, identificar o verdadeiro valor para o acionista. Esta questão poderia ser sintetizada na seguinte pergunta: qual o verdadeiro valor para o acionista?

Esta inferência encontra respaldo nas palavras de Ehrbar que evidência esta questão ao observar que:

“...o processo de criação de riqueza para o acionista é o mesmo processo que cria mais riqueza para todos na economia. “..” melhorar a riqueza comum é a verdadeira razão pela qual a maximização da riqueza para o acionista é tão importante, e é o motivo pelo qual o propósito maior da governança

corporativa deveria ser o de assegurar que esta regra seja seguida.” (Ehrbar, 1999, p. 12)

Do exposto, pode-se observar a ênfase na questão da riqueza, tônica observada na bibliografia consultada, o que permite assumir aquele problema como principal.

A partir desta questão central, desenvolvem-se quatro problemas periféricos:

- o que é valor adicionado para o acionista?
- como mensurar o valor adicionado?
- por que o Modelo Contábil não indica o valor adicionado para o acionista?
- como adicionar valor na empresa?

As respostas para as duas primeiras questões estão interrelacionadas. O valor adicionado é o excedente do lucro operacional sobre a despesa com capital. Para mensurá-lo, os relatórios contábeis devem sofrer alguns ajustes para determinar o lucro operacional e o capital empregado. Aplica-se, então, o custo do capital, apurado pelo método CCMP, sobre o capital investido e se identifica a despesa com capital. Por fim, exclui-se do lucro operacional a despesa com capital encontrando o valor econômico.

Na perspectiva do Modelo EVA, o Modelo Contábil é deficiente por não incluir o custo do capital próprio e empregar uma postura conservadora em relação ao tratamento dos dados contábeis (Ehrbar, 1990, p. 129).

A última questão é respondida, segundo Ehrbar (1999, p. 106), com quatro possíveis ações dos gerentes. Em primeiro lugar, aumentando o NOPAT por meio da redução nos custos de produção e despesas operacionais. A

segunda possibilidade consiste no aumento do capital investido, alocando recursos em operações que produzam retornos superiores ao custo do capital. A terceira ação gerencial descreve a reestruturação do capital investido, excluindo ativos que não produzem retornos iguais ou maiores ao custo do capital. Por fim, a quarta possibilidade é reduzir o custo do capital.

A resposta ao último problema é complementada com a vinculação dos rendimentos dos funcionários, em especial, os gerentes, ao valor adicionado por suas ações. Vindo, assim, ao encontro das observações de Ehrbar sobre distribuição da riqueza gerada.

2.6.2 Conceitos básicos

Dados os problemas que o Modelo EVA procura solucionar e as respostas apresentadas, pode-se identificar quatro conceitos estruturais na construção do modelo.

O primeiro conceito descreve a concepção de valor econômico. Ehrbar apresenta valor econômico como o lucro após a dedução de todos os custos. A percepção de custos no Modelo EVA envolve os itens de ativos consumidos na operação mais as despesas com o capital aplicado.

“...Aritmeticamente, é o lucro operacional após pagamento de impostos menos o encargo sobre capital, apropriado tanto para endividamento quanto capital acionário. O que resta é o valor em dólares pelo qual o lucro excede ou deixa de alcançar o

custo do capital utilizado para realizar o lucro...”

(Ehrbar, 1999, p. 2)

À medida que são projetados valores econômicos e trazidos a valor presente, descontados ao custo do capital, encontra-se o *market value added* - MVA ou valor de mercado adicionado. O MVA representa o valor de mercado da empresa tomando por base a projeção do EVA. Este indicador mostra a riqueza criada para o acionista.

Riqueza do acionista é o segundo conceito adotado no Modelo EVA. Ehrbar apresenta riqueza como função do preço da ação. O preço da ação é definido no mercado pela perspectiva dos ganhos futuros, embasadas no MVA.

“Como indubitavelmente já devem ter percebido, o sistema EVA é fundamentado na proposta de que a responsabilidade primária da gerência é maximizar a riqueza para o acionista elevando ao máximo o preço por ação...” (Ehrbar, 1999, p. 9)

Em outras palavras, riqueza é a expressão de valor encerrado nos ativos dos acionistas. Como o ativo do acionista é corporificado no direito de participação no direito de propriedade (a ação), à medida que o preço da ação se eleva, a riqueza do acionista aumenta.

O terceiro conceito é a despesa de capital que é o resultado do capital investido pelo custo do capital. Por último, o capital investido abarca os recursos aplicados na operação. O custo do capital e o capital investido são concepções analisadas detalhadamente nas seções 2.3 e 2.4, respectivamente.

O Quadro 11 sintetiza os conceitos básicos do Modelo EVA.

Quadro 11 - Conceitos básicos do Modelo EVA

Capital Investido	volume de dinheiro depositado na empresa sob a forma de recursos de produção
Custo do capital	taxa de juros cobrada pelo mercado para ceder fundos para um investimento particular
Despesas de capital	custo do capital em unidades monetárias
Riqueza do acionista	valor encerrado nos ativos dos acionistas
Valor econômico	lucro após a dedução de todos os custos incluindo a despesas de capital

2.6.3. As premissas

As premissas podem ser agrupadas em três conjuntos integrados abordando a empresa, a gestão e os acionistas.

Premissas com relação à empresa:

- adota-se a forma de sociedade anônima como básica;
- todas as corporações dependem do capital, como meio de troca para obter outros recursos (Ehrbar, 1999, p. 14).

Deve-se notar que a primeira premissa não é peremptório, nem explícita. Contudo, com base no conceito de riqueza, nos métodos para determinar o valor econômico e na terminologia adotada por Stewart III e Ehrbar, pode-se inferi-la. Nakamura (2000), sobre a forma societária enfocada pelo Modelo EVA, observa que o modelo “funciona melhor para empresas que têm capital aberto, negociando, portanto suas ações em bolsa.” Já a segunda premissa é uma condição geral válida para qualquer empresa.

Premissas associadas à gestão:

- a obtenção de novos capitais é função da gestão dos capitais já administrados, quem cria riqueza tem mais facilidade para levantar capitais adicionais (Ehrbar, 1999, p. 14);

- a criação de valor para o acionista é responsabilidade dos gerentes (Ehrbar, 1999, p. 14);

- a maximização da riqueza do acionista é obtida com a elevação do preço da ação (Ehrbar, 1999, p. 8);

- o preço da ação está associado à expectativa futura de valor econômico;

- a expectativa futura do valor econômico ou MVA representa o julgamento do mercado sobre as ações da gerência (Ehrbar, 1999, p. 36);

- os objetivos dos gerentes e dos acionistas devem estar alinhados;

- o alinhamento entre os objetivos ocorre por meio da participação na riqueza gerada.

Com relação ao acionista:

- a contrapartida do capital da empresa é um direito do acionista;

- o custo do capital próprio deve refletir o custo de oportunidade do acionista.

As premissas com relação à gestão enfatizam a geração de valor para o acionista. Para tanto, as decisões tomadas devem propiciar um resultado que supere os custos para obtenção de capital. Com isto, a empresa se mantém atrativa para os acionistas, conduzindo ao aumento da procura pelas ações da empresa e pressionando, por sua vez, seus preços.

O referencial para tomada de decisões é um custo de capital que representa a oportunidade dos financiadores em aportar capital na empresa. As decisões devem privilegiar as ações econômicas que geram retornos

superiores ao custo do capital aplicado. Sobre isto Ehrbar (1999, p. 103) nota que aumentos nos lucros são considerados bons somente quando comparados ao capital empregado para obtê-lo.

Epstein e Young acrescentam que os gerentes querem maximizar o MVA, não o valor da empresa. “Managers want to maximize MVA, not the value of the firm, which is accomplished easily enough by investing ever increasing amounts of capital...” (Epstein e Young, 1999).

No entanto, as decisões dependem das pessoas estarem incentivadas à atitude. O Modelo EVA, neste contexto, propõe a participação dos gerentes e dos funcionários na riqueza gerada como mecanismo motivador.

2.7 Inferências Finais: Aspectos Positivos e Negativos

A compreensão do funcionamento do Modelo EVA e as inferências metodológicas, apresentadas nas seções anteriores, permitem tecer um painel crítico que distingue os aspectos positivos e negativos.

2.7.1 Aspectos Positivos

O primeiro aspecto positivo está na linguagem conceitual simplificada, que permite o uso generalizado do modelo. O EVA básico, por exemplo, conforme item 2.5.1, pode ser implementado sem maiores dificuldades em empresas de pequeno porte, basta, para tanto, adequar o custo de oportunidade do capital próprio.

O segundo aspecto positivo do Modelo EVA trata da inclusão do custo do capital próprio na apuração do resultado por meio da inclusão de um item de despesa. Com isso, tornou-se realizável uma concepção teórica e complexa (Frezatti, 1998, p. 58).

É importante frisar que a participação do acionista na empresa é de fácil identificação. Contudo, a participação das ações da empresa no portfólio do acionista não é uma informação efetivamente conhecida. Desta forma, o custo de oportunidade do acionista não é perfeitamente identificável. Assim, o método utilizado cria um referencial, mediante um risco compatível, para avaliar os resultados gerados.

Admitindo que o processo de gestão estabelecido apresente-se em quatro fases: planejamento, direção, organização e controle, nota-se que o Modelo EVA releva as duas últimas etapas; residindo neste fato o segundo aspecto positivo modelo.

O segundo ponto positivo se manifesta com a definição do custo do capital e a busca por resultados que o superem. Estes procedimentos fixam a imagem do Modelo EVA como ferramenta para controle das operações. Porém,

ao estabelecer a participação dos funcionários no resultado, cria, também, elementos que conduzem à realização, por conseguinte, atua na direção.

O Modelo EVA, por meio de planos de incentivos, cria mecanismos para motivar a equipe, uma vez que induz a participação dos funcionários no resultado. Percebe-se, neste procedimento, o terceiro ponto positivo do modelo que são os elementos para realização do resultado, o que estende o modelo para a fase da direção do processo de gestão.

2.7.2 Aspectos negativos

O Modelo EVA é uma ferramenta eminentemente financeira. Esta característica se revela com a confrontação das funções com as metas do administrador financeiro apresentadas por Gitman.

Para Gitman (1987, p. 9):

“as funções do administrador financeiro dentro da empresa podem ser avaliadas em relação às demonstrações financeiras básicas da empresa. Suas três funções primordiais são: (1) a análise e planejamento financeiro; (2) a administração da estrutura de ativo da empresa e (3) a administração de sua estrutura financeira.”

A meta do administrador financeiro é maximizar a riqueza dos proprietários da empresa por meio do (1) retorno realizável do proprietário, (2) perspectiva em longo prazo, (3) época de concorrência dos retornos, (4) risco e (5) distribuição dos retornos (Gitman, 1987, p. 11).

Os aspectos financeiros do Modelo EVA se evidenciam, principalmente, na busca pela maximização da riqueza do acionista. A riqueza gerada deve ter uma perspectiva de longo prazo, que por sua vez é captada no MVA.

O MVA é a projeção do EVA no longo prazo e, cada fração do tempo considerado, apresenta a indicação do EVA esperado. O cálculo contempla a perspectiva de risco, a estrutura de ativos ou capital investido para gerá-lo e a estrutura de financiamento de capital, conforme as funções e metas descritas.

O Modelo EVA está associado à avaliação consolidada de fatos econômicos ou avaliação global da organização. Stewart III recomenda o uso do EVA para estabelecer objetivos; construir orçamentos de capital; avaliar desempenho; determinar planos de incentivos e recompensas; comunicar com o mercado de ações.

“My recommendation is this: Use EVA as the basis for setting goals, allocating capital, evaluating performance, determining bonuses, and communicating with the lead steers in the stock market...” (Stewart III, 1990, p. 178)

Para Ehrbar (1999, p. 105) as “empresas colhem os benefícios totais do EVA apenas quando o utilizam como peça central de seus sistemas de gerência financeira e como fator decisivo em todas as decisões de negócios” [grifo nosso] O termo “todas” começa com a estratégia e termina com decisões operacionais (Ehrbar, 1999, p. 106). No entanto, o autor apresenta ao longo do capítulo 14, onde discorre a aplicação do Modelo EVA no processo decisório, exemplos que envolvem decisões estratégicas.

Esta característica, provavelmente, justifique a difusão do Modelo EVA na alta administração, porém, com uso limitado na média gerência, conforme relata Francis e Minchington (2000).

Estas duas características permitem depreender o primeiro ponto negativo do modelo: o uso limitado. No momento em que o Modelo EVA é empregado em condições de decisões estratégicas e analisa a perspectiva financeira, o campo de aplicação torna-se reduzido.

O segundo ponto negativo retrata a postura da empresa frente ao ambiente. Segundo o modelo, o elemento central é o acionista e todos os esforços devem conduzir para a maximização de sua riqueza. Esta postura, apesar de vir ao encontro do objetivo dos princípios da administração financeira, choca-se com a ênfase dada pelas técnicas modernas de gestão, pois concebe a empresa em um ambiente fechado não considerando outros elementos. O aspecto negativo se manifesta por desprezar a geração de valor para outros *stakeholders*, remetendo o Modelo EVA à concepção clássica da administração.

O terceiro aspecto negativo é visualizado na manutenção da contabilidade como principal fonte de informação. As críticas ao Modelo Contábil levam a ajustes *ex-post* no analítico das demonstrações contábeis. Este procedimento revela a simplicidade do Modelo EVA, uma vez que não ataca a raiz do fato econômico gerador do resultado ou do valor.

O quarto aspecto negativo está associado ao processo de gestão. O Modelo EVA não enfatiza as fases de planejamento e organização, mesmo sendo ferramenta para planejar e decidir.

Como quinto aspecto negativo, tem-se que a prática motivadora lastreada por recompensas pecuniárias revela um caráter taylorista. Taylor, para buscar a colaboração dos funcionários, propunha planos de incentivos e prêmios de produção. A concepção taylorista tinha por base a figura do homem econômico, cujos estímulos são exclusivamente as recompensas materiais (Chivenatto, 1999a , p. 100).

Alvim observa que vincular a remuneração ao EVA, cria a consciência de verdadeiros donos nos funcionários, mudando a cultura da organização.

“...Aliás, esta tem sido uma das fórmulas revolucionárias na administração atual, fazer a cada dia que os empregados tenham a consciência de verdadeiros donos do negócio. Ao gerar EVA cada vez maior, o empregado estará trabalhando como acionista da empresa, atendendo, desta forma, uma nobre e vital missão: deixar o acionista (e o próprio empregado) mais rico e garantir a sobrevivência da empresa de forma sustentada a longo prazo.” (Alvim, 2001, p. 5)

Stewart III, conforme visto no item 2.5.2, destaca as vantagens da remuneração para desenvolver o espírito empreendedor, o orgulho pelo trabalho, para vincular ao sucesso do empreendimento.

A crítica ao Modelo EVA, novamente, remete à Administração Clássica por não enfatizar a evolução das técnicas de gestão, em especial, a formação de equipes em ambientes motivadores que, efetivamente, propiciem o orgulho do trabalho e o espírito empreendedor mencionados por Stewart III.

2.7.3 Considerações Finais

A análise do Modelo EVA apresenta-o como um modelo simplificado, quanto ao método, limitado com referência à aplicação e ambíguo com relação ao processo de gestão e à motivação, voltado para as práticas tayloristas da Administração Científica.

Por outro lado, é um ferramenta de fácil manuseio válida em organizações que não exijam maiores sofisticções gerenciais, ou que prescindam de informações concisas e sintéticas.

CAPÍTULO 3 - O MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA - GECON

O Modelo de Gestão Econômica ou Gecon é um sistema gerencial de vanguarda, testado em organizações públicas e privadas de grande expressão (Catelli, 1999, p.30; Parisi, 1999, p.22), caracterizado pela administração por resultado econômico que conduza à eficácia empresarial, envolvendo o processo de gestão suportado por um sistema de informação (Catelli, 1999, p.31; Peleias, 1999, p.45).

O modelo estrutura-se em três ramos do conhecimento: Administração, Contabilidade e Economia, abarcando e integrando conceitos multidisciplinares de forma holística, a partir da menor unidade de transformação de recursos, de tomada de decisão e de geração de resultado econômico.

O resultado econômico é obtido pelo somatório dos resultados das áreas que compõem a empresa e serve para demonstrar a variação de sua riqueza em um determinado período. Assim, o entendimento do Modelo Gecon exige uma visão integrada da organização, envolvendo a missão, os valores e as crenças que embasam as ações dos gestores na busca da eficácia. Os gestores, neste contexto, tornam-se figuras centrais no processo de geração do resultado.

A origem do Modelo Gecon reporta-se ao final dos anos 70 com as reflexões do Professor Armando Catelli, sobre a gestão empresarial e a controladoria, à luz das mudanças no ambiente organizacional, das críticas ao Modelo Contábil e de custos na tomada de decisão (Catelli et al. 1996, p.54; Parisi, 1999, p.21).

O desenvolvimento do modelo, que contou com o auxílio do Professor Reinaldo Guerreiro, conforme destaca Peleias (1999, p.45), foi alavancado por meio do Núcleo de Pesquisas Gecon, surgido no final do anos 80, com o apoio da Fipecafi.

O Núcleo de Pesquisas Gecon contribuiu de três formas. Em primeiro lugar, apoiou a elaboração de trabalhos científicos (teses, dissertações e artigos), fato que permitiu o avanço conceitual do modelo. Em segundo lugar, atuou na organização de Simpósios e deu suporte à apresentação de trabalhos em Congressos e Seminários, o que permitiu a divulgação do Modelo Gecon. Por fim, o Núcleo de Pesquisas Gecon participou na elaboração de projetos de consultoria que permitiram a aplicação empírica do modelo (Parisi, 1999, p.22).

Este capítulo tem por objetivo apresentar o Modelo Gecon visando compreender seu funcionamento, características e aspectos metodológicos. Para tanto, está edificado em quatro seções. A primeira seção discute conceitos inerentes à definição e ao objetivo do modelo. A segunda descreve a estrutura do modelo enfatizando a fonte do resultado econômico e os critérios para sua mensuração. As últimas seções enfocam o aspecto metodológico e uma análise crítica do modelo.

3.1 O Modelo Gecon: Conceitos Preliminares

O Modelo Gecon é definido por Catelli et al. (1996, p.54) como:

“... um modelo gerencial de administração por resultados econômicos, que “...” incorpora um conjunto de conceitos integrados dentro de um

enfoque holístico e sistêmico objetivando a eficácia empresarial e compreende basicamente os seguintes elementos integrados: um modelo de gestão, um sistema de gestão, um modelo de decisão, um modelo de mensuração e um modelo de informação, apoiados por um sistema de informações para avaliação econômico-financeira.”

O objetivo do modelo segundo Catelli (1999, p.31) é “... a otimização dos resultados por meio da melhoria da produtividade e de eficiências operacionais.” Catelli; Guerreiro et al. (1999, p.277) explicam que o objetivo é atingido por meio da:

“... maior transparência e um envolvimento efetivo dos gestores, de forma que os mesmos sintam-se donos de suas áreas, constituindo-se em instrumento adequado para o monitoração eficaz dos processo de gestão com a conseqüente minimização dos riscos. Elimina ‘áreas cinzentas’ da organização e envolve todas as áreas nos objetivos maiores da empresa, articulando e estimulando os gestores a buscar o melhor para a companhia Os gestores, sejam eles responsáveis por *áreas de negócios ou unidades de negócios*, passam a ser avaliados por sua contribuição efetiva para a empresa e por parâmetros lógicos obtidos das variáveis que estão sob sua esfera de ação.”

A definição e o objetivo do Gecon permitem identificar alguns conceitos que requerem uma reflexão maior para compreensão da estrutura do modelo. Estes conceitos são: resultado econômico, eficácia empresarial, otimização de resultado, processo de gestão, sistema de informação e visão holística.

3.1.1 Resultado econômico

O primeiro conceito a ser focado é o resultado econômico. Guerreiro na sua tese sobre modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica, apresenta a expressão em duas partes.

Em primeiro lugar, o adjetivo 'econômico' que: “ corresponde “...” a valores validados pelo mercado numa determinada data, levando em consideração o valor do dinheiro no tempo, dos recursos e dos produtos de uma atividade” (Guerreiro, 1989, p.35). Em segundo lugar, o substantivo 'resultado' que para o autor é a diferença entre receitas e despesas (Guerreiro, 1989, p.37).

Assim, na visão de Guerreiro, resultado econômico é a diferença entre receitas e despesas em um período de tempo definido, cujos valores dos recursos e produtos são validados pelo mercado e incorporam o impacto da passagem do tempo.

Pereira (1993, p.197), ao propor um modelo conceitual para avaliação de desempenho, observa que resultado econômico de uma organização refere-se à variação de sua riqueza ao longo do tempo.

A riqueza da entidade se apresenta no patrimônio líquido, apurado pela diferença entre ativos e passivos. Deve-se observar que os itens não-

monetários são grafados a valores de mercado e que os itens monetários são trazidos a valor presente. Assim, os valores expressos nos itens de ativos, passivos e no patrimônio líquido mostram o valor da empresa em um dado momento no tempo.

Esquemáticamente: $A_t - P_t = PL_t$, onde A_t são ativos, P_t os passivos e PL_t patrimônio líquido, com todos os valores em um mesmo momento do tempo (t).

A variação da riqueza se apresenta com a variação do patrimônio líquido entre dois períodos de tempo: $PL_t - PL_{t-1} = \Delta$ riqueza.

Pereira (2000, p.111), na sua tese sobre modelo de mensuração aplicado aos modelos de decisão dos principais eventos econômicos em instituições financeiras, destaca:

“Há que se considerar, no entanto, eventuais ajustes nesse patrimônio, tais como: aumentos ou reduções de capital e distribuição de dividendos. O resultado econômico de uma entidade corresponde à variação do seu patrimônios líquido num determinado período, ajustada por eventuais aumentos ou redução de capital e distribuição de dividendos, descontando-se, ainda, a remuneração do capital investido.”

Os conceitos de Guerreiro e Pereira se completam à medida que a variação da riqueza se forma com a incorporação do resultado obtido com as operações empresariais. Estes resultados são apurados pela diferença entre receitas e despesas, empregando valores de mercado, na condição de pagamento à vista e incluindo o valor do dinheiro no tempo.

Peleias (1999, p.38) acrescenta que resultado econômico é o:

“resultado gerado pelas atividades de uma empresa, mensurado por conceitos fortes (econômicos). Deve possibilitar a reposição dos recursos consumidos nas operações, além de gerar um diferencial que permita a remuneração dos acionistas / proprietários e/ou novos investimentos, garantindo a continuidade da empresa.” [grifo nosso]

Do exposto, pode-se depreender que o resultado econômico para o Modelo Gecon é a variação da riqueza da entidade, gerada por meio das operações, cuja mensuração se pauta por critérios não contemplados no Modelo Contábil ou conceitos fortes, como classifica Peleias.

3.1.2 Eficácia organizacional

O Modelo Gecon concebe a empresa como um sistema aberto e dinâmico.

“Como um sistema aberto, a empresa encontra-se permanentemente interagindo com o seu ambiente. Como um sistema dinâmico, realiza uma atividade ou um conjunto de atividades, que a mantém em constante mutação e requerem seja constantemente orientadas ou reorientadas para sua finalidade principal.” (Pereira, 1999a, p.38)

O termo 'sistema' exprime um conjunto de partes que formam o todo. O sistema empresa é constituído de subsistemas que transformam recursos em produtos, trocando-os entre si e interagindo com o ambiente.

A relação entre empresa e ambiente conduz à missão a ser cumprida pela primeira e por suas partes constituintes.

“Desta forma, entendemos que a missão da empresa, que se refere a razão de sua existência, caracteriza-se como o elemento que orienta e integra suas partes (subsistemas), constituindo-se num objetivo permanente e fundamental para sua atuação. “...”

A explicação da missão de uma empresa requer considerá-la como um objetivo permanente, capaz de orientar a definição de outros objetivos mais específicos da empresa, como os sociais e econômicos.” (Pereira, 1999a, p.51)

A missão descreve como a empresa deve atender às expectativas e necessidades do ambiente. O cumprimento da missão permite a continuidade da empresa. Neste contexto, a eficácia se apresenta como a capacidade que a empresa possui em atender às exigências do ambiente.

Sobre isto Pereira (1999a, p.65), após a análise de alguns autores, afirma:

“As definições apresentadas por esses autores destacam a eficácia da empresa como um conceito estritamente relacionado ao contexto ambiental em que se insere, considerando para sua caracterização

as relações que ela mantém como elementos que também integram esse ambiente.

A atividade empresarial, para que possa ser considerada eficaz, deve voltar-se essencialmente ao atendimento dessas expectativas e necessidades como fatores determinantes da continuidade da empresa. Investidores, proprietários, acionistas, consumidores, governo, sociedade, etc., determinam a existência da empresa, mediante o atendimento de suas expectativas e necessidades (retorno do investimento, contribuições sociais, consumo dos produtos, etc.)”

Pereira (1999a, p.66) faz notar que o conceito de eficácia é inócuo se não existirem indicadores para avaliar o grau como é obtida. Para completar este quadro, o autor apresenta o resultado econômico, pela ótica do Modelo Gecon, como indicador de medida da eficácia.

Para Pereira (1999a, p.72) o resultado econômico atende aos seguintes requisitos:

- a) apresenta o aumento na riqueza da empresa em determinado momento, por meio do valor do seu patrimônio;
- b) reflete as condições ambientais de continuidade ao longo do tempo;
- c) avalia a capacidade de geração de fluxos de caixa futuros, o que indicaria a condição de sobrevivência;
- d) evidencia a responsabilidade no uso dos recursos;
- e) expressa a contribuição das áreas na geração dos resultados;

f) permite a construção de modelos flexíveis, que favoreçam a construção de uma base comum para comparação.

Em síntese, o resultado econômico é a variação da riqueza da empresa. A riqueza se forma com o atendimento das expectativas e necessidades do ambiente, por meio do cumprimento da missão. O cumprimento da missão torna a empresa eficaz. Assim, a geração de resultados econômico mostra o grau de eficácia da organização.

3.1.3 Otimização dos resultados

Os conceitos anteriores revelam que o resultado econômico surge com a variação do patrimônio líquido, oriunda das atividades empresariais. A mensuração do resultado emprega conceitos não contemplados pela Contabilidade e permite avaliar o grau de eficácia da organização. A questão, agora, é otimizar o resultado.

Guerreiro (1989, p.66) conceitua otimização como:

“... o desempenho em obediência a um plano através do qual são integrados e coordenados, em benefício de toda a empresa, os interesses conflitantes das diversas áreas.

Pelo conceito de otimização do resultado, o objetivo das diversas áreas não é envidar os esforços para alcançar o maior resultado, e sim para trabalhar segundo plano. Isso significa que o plano é

efetivamente uma diretriz, para as ações dos diversos gestores.”

Catelli et al. (1996, p.56), em artigo sobre mensuração de resultado segundo a ótica Gecon, observam que a otimização da empresa, de forma global, decorre da otimização dos diversos elementos que formam o todo (áreas de responsabilidade, departamentos, atividades, eventos e transações).

Para Pereira (1999a, p.76) “a otimização dos resultados globais da empresa decorre da otimização dos resultados de cada decisão, que ocorre sobre os eventos econômicos.”

Catelli; Guerreiro et al. (1999, p.283) observam que “a otimização de resultados pressupõe a identificação das alternativas de ações disponíveis e a escolha das melhores alternativas, tanto em nível estratégico como operacional.”

Do exposto, pode-se afirmar que a otimização dos resultados está associada às decisões tomadas em todos os níveis da empresa e pressupõe um processo de escolha. No entanto, a escolha não é aleatória, ao contrário, está vinculada a um modelo de decisão e a um processo de gestão. A otimização do resultado se realiza à medida que as decisões tomadas conduzem à concretização dos planos.

3.1.4 Processo de gestão

Por trás da otimização de resultados, é estabelecido um conjunto de etapas administrativas que permite a transformação dos recursos em produtos,

sendo aplicado dentro da organização e nas diversas áreas ou departamentos, de forma interligada. Este conjunto de etapas é denominado processo de gestão.

No Modelo Gecon, o processo de gestão é composto por três etapas: planejamento, execução e controle, tendo por objetivo assegurar a eficácia empresarial. A descrição destas funções toma por base Catelli; Pereira et al. (1999, p.128) e Peleias (1999, p.50).

A função planejamento é segmentada em planejamento estratégico e planejamento operacional.

O planejamento estratégico consiste na formulação de diretrizes estratégicas, estabelecidas a partir da análise do ambiente. Catelli; Pereira et al. (1999, p.130) afirmam que as diretrizes têm por finalidade assegurar o cumprimento da missão, evitando as ameaças, aproveitando as oportunidades, utilizando os pontos fortes e superando os pontos fracos. A construção das diretrizes conduzirá à escolha de alternativas para a ação, que orienta a fase do planejamento operacional.

O planejamento operacional "... consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado" (Catelli; Pereira et al., 1999, p.132). Esta fase é segmentada em três conjuntos de atividades: o planejamento pré-operacional, o planejamento operacional de médio e longo prazo e o planejamento operacional de curto prazo.

O planejamento pré-operacional "...é uma etapa de identificação e escolha de alternativas operacionais que viabilizem as diretrizes estratégicas" (Peleias,

1999, p.53). Nesta fase são fixados os objetivos e determinadas as melhores alternativas de ação.

Segue ao planejamento pré-operacional a fase de planejamento operacional de médio e longo prazo, na qual são detalhadas as alternativas de ação, quantificando-se analiticamente as variáveis planejadas, dentro do horizonte temporal definido pela empresa como médio ou longo prazos.

A terceira fase do planejamento operacional é o planejamento operacional de curto prazo na qual são ajustados os planos de médio e longo prazos, mediante o conhecimento das alternativas e variáveis que se impõem no dia-a-dia.

Deve-se notar que a atividade de planejamento no Modelo Gecon é exaustiva e intensiva, estendendo-se dos aspectos mais amplos até as atividades quotidianas. A profundidade com que são estabelecidos os planos torna a etapa de execução extremamente simples, consistindo em colocar em prática por meio de transações que levam ao consumo de recursos e a geração de produtos.

A otimização do resultado se manifesta durante a execução, quando a implementação das transações levarem à realização plena do planejado. À medida que o resultado realizado se aproxima do resultado planejado, manifesta-se o grau de eficácia da organização.

A última etapa do processo de gestão é o controle. Esta etapa consiste em assegurar que os planos sejam efetivamente realizados. Para tanto, compara-se o planejado com o realizado e se estabelecem ações corretivas. Peleias (1999, p.57) observa que:

“o controle não se esgota no acompanhamento puro e simples, pois envolve a geração de informações para tomadas de decisão relativas à manutenção dos planos ou mudanças de rumos, na hipótese de afastamento das ações em relação ao que originalmente foi estabelecido.”

3.1.5 Sistema de informação

Os autores consultados são enfáticos ao afirmarem que o processo de gestão é suportado por um sistema de informações. Cabe agora decifrar a concepção de sistema de informações e a sua relação com o processo de gestão.

Catelli; Pereira et al. (1999, p.140) conceituam o sistema de informações para o Modelo Gecon como:

“... o conjunto de subsistemas de pré orçamentação, orçamentos, custos e contabilidade, que reflete as decisões tomadas por ocasião do planejamento em termos monetários e, posteriormente, confronta os resultados reais com os planejados, possibilitando então as ações de controle.

Desta forma, cada fase do Processo de Gestão é atendida de forma particular pelo Sistema de Informações para Gestão Econômica...” [grifo nosso]

Este atendimento particular se manifesta, uma vez que cada etapa do processo de gestão exige informações bastante específicas, formando subsistemas. Assim, desenvolve-se a noção de suporte, pois as informações devem atender às necessidades de decisão em cada etapa do processo de gestão. Contudo, considerando a seqüência do processo de gestão, os subsistemas de informações devem ser integrados entre si para formarem uma mesma base para avaliação e decisão.

O Quadro 12 desenvolvido a partir de Catelli; Pereira et al. (1999a, p.144) apresenta os subsistemas de informações que suportam cada fase do processo de gestão.

Quadro 12 - O processo de gestão e o sistema de informações

Processo de Gestão	Sistemas de Informações
Planejamento Estratégico	Subsistemas de Informações Sobre Variáveis Ambientais
Planejamento pré-operacional	Subsistemas de Informações Sobre Simulações de Resultados Econômicos (pré-orçamento)
Planejamento operacional de longo, médio e curto prazos	Subsistemas de Informações Sobre Orçamento (gerenciais)
Execução	Subsistemas de Informações Sobre Sistemas Padrões e de Resultados Realizados
Controle	Subsistemas de Informações Sobre Avaliação de Desempenho e de Resultados

3.1.6 Visão holística

A definição do Modelo Gecon apresentada no início desta seção releva o enfoque holístico do modelo e a integração entre um conjunto de elementos integrados.

Peleias (1999, p.45) observa que a concepção holística “...considera a empresa como um sistema composto de partes em constante interação...” e que, contempla também um conjunto de quatro modelos integrados.

O primeiro é o **modelo de gestão** formado por um conjunto de normas, valores e crenças que orientam as atividades da organização. O segundo é o **modelo de decisão** que consiste na estruturação do processamento das informações, cuja finalidade é munir o gestor para tomada de decisão. O terceiro é o **modelo de mensuração** que trata da forma como o resultado das transações e eventos são quantificados. Por fim, o quarto é o **modelo de informação** que contempla a geração, a acumulação e a utilização das informações.

A concepção holística se forma com a integração entre os modelos mencionados e os conceitos apresentados nos itens anteriores, de forma a agregar as partes para formar o todo.

Assim,

a) o modelo de informações gera informações gerenciais adequadas ao modelo de decisão;

b) o modelo de decisão é desenvolvido em harmonia com o modelo de gestão;

- c) o modelo de gestão estabelece o processo de gestão que objetiva a eficácia organizacional;
- d) o processo de gestão é suportado pelo sistema de informações;
- e) o sistema de informações é desenvolvido em consonância com o modelo de informações;
- f) o modelo de mensuração identifica o resultado econômico que avalia as decisões com relação à eficácia.

3.2 O Modelo Gecon: a estrutura

Após a apresentação dos conceitos preliminares, a presente seção tem por objetivo discorrer sobre a estrutura do Modelo Gecon. Para tanto, inicialmente, são descritas a gênese do resultado econômico e suas dimensões. Em seguida, são apresentados os critérios para mensuração e o modelo genérico de mensuração de resultado. Por fim, apresentam-se outras alternativas para identificação e acumulação de resultados e a visão sistêmica do modelo.

3.2.1 A integração entre área de responsabilidade, atividade, eventos econômicos e transação

A empresa, segundo o Modelo Gecon, é enfocada como um sistema aberto e dinâmico, cuja finalidade é cumprir uma missão. Em outras palavras, a organização se integra com o ambiente e esta relação se mantém em constante mudança, para transformar recursos em produtos e atender a

necessidades externas.

Guerreiro (1989, p.154), ao descrever a visão sistêmica da empresa, faz as seguintes observações:

- o enfoque sistêmico da empresa envolve seis subsistemas (institucional, físico, social, formal, de informação, gestão) que interagem entre si e com o ambiente;

- a interação dos subsistemas favorece o desempenho das funções básicas (administração geral, marketing, suprimentos, industrial, finanças, relações humanas);

- com o desempenho das funções ocorre a obtenção e a transformação de recursos em produtos.

A transformação dos recursos se realiza por diversos processos menores interdependentes (Pereira, 1999, p.39), por meio de segmentos organizacionais denominados áreas de responsabilidade que possuem uma missão própria. Tais processos formam um conjunto de atividades compatível com a missão das respectivas áreas de responsabilidades.

A área de responsabilidade é conceituada por Pereira (1993, p.28) como uma “unidade administrativa cujo desempenho é de responsabilidade individual do gestor, delimitada pela autoridade que lhe foi delegada”.

A atividade, conforme Catelli et al. (1996, p.55), deve ser entendida como o processo físico-operacional de transformação dos recursos para geração dos produtos. Peleias (1999, p.75) observa que as atividades não se restringem exclusivamente aos processos operacionais, mas incluem um amplitude de serviços internos e que cada uma delas ocorre na área de responsabilidade e são formadas por uma variedade de eventos econômicos.

Os eventos econômicos são conceituados como um conjunto de transações da mesma natureza (Parisi e Nobre, 1999, p.106). Peleias (1999, p.77) acrescenta que os eventos causam impactos econômicos e patrimoniais dentro das atividades que, por sua vez, são executados pelas áreas de responsabilidade.

A transação, neste contexto, é a menor unidade transformadora de recursos e, ao mesmo tempo, o menor nível de decisão do gestor (Peleias, 1999, p.80). Considerando que as atividades e os eventos são planejados pela área de responsabilidade, a transação torna-se o produto de cada ação planejada ou realizada.

A Figura 6, adaptada de Parisi (1999, p.53), sintetiza a seqüência de formação do resultado econômico, a partir da transformação dos recursos nas transações. Onde: T: transação, E: evento, A: Atividade, AR: área de responsabilidade.

$$\Sigma T = E \rightarrow \Sigma E = A \rightarrow \Sigma A = AR \rightarrow \Sigma AR = EMPRESA$$

Figura 6 - Seqüência de formação do resultado econômico

A título de exemplo, com relação a função-suprimentos de uma empresa:

- a área de responsabilidade pode se apresentar como a formação de departamentos ou grupos de trabalho para um aspecto específico da função-suprimentos: compras de matérias-primas, compras de suprimentos de informática, compras de serviços etc., desde que seja destacado um gestor com responsabilidade e autoridade;

- a atividade se desenvolve com a utilização de recursos para cumprir a missão da área de responsabilidade, então o uso da mão-de-obra, equipamentos e instalações, entre outros recursos, para suprir a empresa com matérias-primas, consiste na atividade da área de responsabilidade compras de matérias-primas;

- o evento se forma com todas as compras de matérias-primas efetuadas em um período;

- a transação é identificada com a compra de uma matéria prima específica, em determinado período e de um fornecedor.

Assim, dada uma função básica formam-se as áreas de responsabilidades, as atividades, os eventos e as transações. O Quadro 13 hierarquiza os elementos das operações da empresa.

Quadro 13 - Sumário da hierarquia das operações

Elemento da Operação	Conceito	Exemplo
Função Básica	conjunto de áreas de responsabilidade que executam uma parcela da operação	Suprimentos
Área de responsabilidade	unidade administrativa responsabilizada por um gestor	compras de matéria-prima compras de suprimentos de informática compras de serviços
Atividade	processo físico que transforma fatores de produção em produtos	suprir a empresa com matérias-primas
Evento econômico	conjunto de transações da mesma natureza que afeta o patrimônio	compras de matérias-primas em um período
Transação	produto de uma ação planejada	aquisição de uma matéria-prima específica em um período

A análise da integração entre as áreas de responsabilidade, as atividades, os eventos econômicos e a transação permite identificar a gênese do processo de transformação dos recursos. Assim, é no âmbito das transações que os recursos são transformados, as decisões são tomadas e o resultado é formado.

3.2.2 As dimensões do resultado econômico

O estágio de desenvolvimento deste capítulo permite a construção de algumas inferências:

- a) o resultado econômico é a variação da riqueza da empresa;

- b) o resultado econômico mensura o grau de eficácia da organização;
- c) o resultado econômico se forma com as transações;
- d) as transações são executadas após um processo de planejamento intensivo.

A partir destas inferências, pode-se afirmar que as transações no Modelo Gecon têm uma importância muito grande, pois é a partir deste nível que a geração de riquezas se forma, por meio da transformação de recursos em produtos.

A transformação dos recursos em produtos é a essência do processo econômico e o Modelo Gecon aborda esta metamorfose sob quatro prismas ou dimensões: operacional, econômica, financeira e patrimonial.

Segundo Pereira (1999a, p.71) a dimensão operacional descreve os fluxos referentes a transformação física dos recursos em produtos. Nesta dimensão emprega-se as variáveis físicas como quantidade de recursos e de produtos, bem como o tempo.

A dimensão econômica consiste na aplicação do processo de mensuração dos fluxos operacionais, considerando os critérios de avaliação apresentados nos itens 3.2.3 e 3.2.4. Esta dimensão emprega variáveis econômicas como os preços dos materiais e serviços intermediários, a taxa de juros, a taxa de câmbio, salários e outras remunerações associadas aos recursos alocados; preços dos produtos gerados; carga tributária e nível de preços. A dimensão econômica forma o resultado operacional.

A dimensão financeira se forma com a confrontação entre os pagamentos e recebimentos ao longo do tempo. A análise destes fluxos descreve o resultado financeiro do Modelo Gecon.

A dimensão patrimonial descreve “...a mutação das contas patrimoniais entre os instantes de tempo t_0 e t_1 , em decorrência dos impactos financeiros e econômicos relativos aos eventos/transações econômicas.” (Pereira, 1999a, p.71).

Por fim, cabe observar que o resultado econômico se forma pela soma dos resultados operacional e financeiro, que se manifestam a partir de cada transação, sendo acumulados por eventos econômicos, atividades e áreas de responsabilidade.

3.2.3 Critérios para mensuração

Sabendo-se que o *locus* de formação do resultado econômico é a transação, deve-se expor os critérios adotados para mensuração do seu resultado.

Guerreiro (1989, p.201) apresenta quatorze premissas para a avaliação do resultado econômico e dos ativos. Estas premissas estão sumariadas no Quadro 14. A análise das premissas revela a existência de quatro pontos essenciais, que formam os critérios para mensuração.

O primeiro ponto é formado por um conjunto de princípios preliminares. Segundo estes princípios, o resultado econômico é definido pelo mercado, quando valida o potencial de serviços dos ativos, devendo conter o impacto do dinheiro no tempo. Completa este grupo o postulado da continuidade, com o adendo da avaliação dos ativos pelo valor de realização na hipótese de descontinuidade.

Nos princípios preliminares, destaca-se a expressão potencial de serviços dos ativos, por permitir a identificação do segundo ponto essencial. O potencial de serviços, ou ainda, serviços ou benefícios futuros, retrata a riqueza que o ativo pode produzir para a organização. Assim, o segundo ponto essencial se manifesta com o surgimento da riqueza em função da aplicação do ativo, que pode variar de empresa para empresa, independente da forma de financiamento.

A riqueza variará em decorrência do reconhecimento do valor dos bens e serviços possuídos pela empresa. Assim, pelo terceiro ponto essencial, a riqueza aumenta em função da transformação de recursos em produtos.

A perspectiva de riqueza leva ao quarto ponto essencial. O Modelo Gecon contempla um modelo de decisão para o proprietário e para o gestor, concomitantemente, ao refletir o valor do patrimônio líquido e o custo de oportunidade.

O proprietário decide sobre a continuidade do empreendimento confrontando a riqueza gerada com o valor de venda e com a riqueza a ser obtida em outro investimento com o mesmo nível de risco. Em ambos os casos, a continuidade será mantida se a riqueza gerada com o empreendimento superar as outras alternativas.

O gestor busca a otimização dos resultados no nível de processo, com a agregação de valor e, no nível de aproveitamento, de oportunidades de ganhos. O reflexo de suas decisões impactará no patrimônio líquido, que por sua vez definirá o valor de empresa em um determinado momento e o custo de oportunidade dos proprietários. Tais indicadores servirão para cobrança da responsabilidade dos gestores.

Assim, o quarto ponto essencial destaca que o valor da empresa é expresso no patrimônio líquido, cuja variação decorre do resultado econômico gerado pelo empreendimento.

O Quadro 14 apresenta, de forma sintética, os pontos essenciais descritos acima e as premissas de Guerreiro.

Quadro 14 - Visão sintética dos pontos essenciais e das premissas de Guerreiro

Pontos Essenciais	Premissas de Guerreiro
Princípios Preliminares	<ul style="list-style-type: none"> - o mercado é validador do potencial de serviços do ativo - considerar o valor do dinheiro no tempo - postulado da continuidade - sob a hipótese de descontinuidade, ativos devem ser avaliados pelo valor de realização
O potencial de serviços do ativo gera a riqueza da organização	<ul style="list-style-type: none"> - o potencial de serviços do ativo diz respeito ao montante de riqueza gerada pelo ativo - o potencial de serviços do ativo é função do uso dentro da empresa - o potencial de serviços do ativo independe da forma de financiamento - o potencial de serviços do ativo varia de empresa para empresa - o ativo dissociado das operações deve ser avaliado pelo valor de venda
A riqueza aumenta em função da transformação	<ul style="list-style-type: none"> - a riqueza aumenta conforme o mercado reconhece o valor dos bens e serviços que ela possui - a riqueza aumenta com a agregação de valor no processo de transformação de recursos
O valor da empresa é expresso no patrimônio líquido e o resultado econômico reflete o valor da variação do patrimônio líquido ou da riqueza da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - o proprietário decide sobre a continuidade - o gestor decide uso dos recursos e oportunidade de negócios - o valor da empresa é o valor ideal do custo de oportunidade

3.2.4 Análise do modelo de mensuração do resultado econômico

Após identificar as transações como fonte primária da geração de riqueza, bem como as dimensões que o resultado econômico assume, e apresentar os critérios para mensuração, analisa-se neste item o modelo genérico para mensuração de resultado.

O Modelo Gecon mensura a contribuição de cada elemento - atividade, evento, transação - em cada área de responsabilidade ao resultado global (Catelli; Guerreiro et al., 1999, p.278). Para executar esta tarefa, o Modelo Gecon mostra a formação do resultado em dois níveis: o operacional e o gerencial.

O primeiro nível avalia a contribuição dos produtos gerados pelas atividades das empresas ou a algum fator associado: linhas de produtos, setores de mercados, áreas de atuação da empresa, etc (Pereira, 1999b, p.214). Neste nível, procede-se à avaliação de resultados por meio da margem de contribuição operacional extraída por diferença entre as receitas e custos operacionais, mais a margem de contribuição financeira com a exclusão dos custos financeiros das receitas financeiras.

O segundo nível mensura a contribuição das áreas organizacionais por meio da ação dos gestores, o que permite realizar a avaliação do desempenho em relação à transação ou evento. A contribuição para a formação do resultado econômico se revela com o uso do dinheiro no tempo, por meio da obtenção ou concessão de prazos nas transações (Catelli et al., 1996, p.57).

Considerando que as áreas de responsabilidade alocam recursos em uma estrutura produtiva, isto implica na existência de custos fixos. Assim, o escopo

do modelo se amplia para apuração do resultado por área de responsabilidade, permitindo avaliar o desempenho.

Pode-se observar que em ambos os níveis o resultado se forma com a soma das margens operacional e financeira. No entanto, no nível operacional avalia-se a contribuição do objeto mensurado, enquanto no nível gerencial avalia-se o desempenho das áreas organizacionais.

A Figura 7, adaptada de Pereira (1999b, p.216), apresenta os dois níveis da formação dos resultado econômico, para os eventos e áreas de responsabilidade.

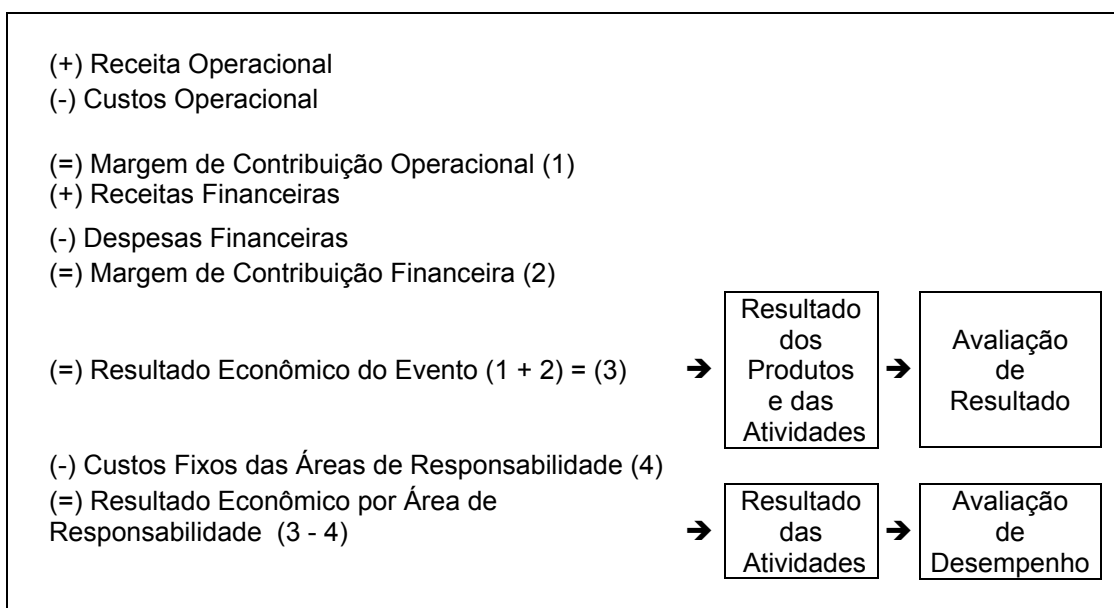


Figura 7 - Níveis de formação de resultado

Definida a estrutura do modelo de mensuração, deve-se compreender os itens que o compõem. Para lograr sucesso, toma-se como referências principais Catelli et al. (1996, p.57) e Guerreiro (1999, p.319).

A receita operacional é obtida pela quantidade do produto transacionado pelo preço de mercado à vista. Este conceito, quando aplicado ao evento

vendas externas, é de fácil compreensão. Contudo, a interpretação da geração de receitas dos eventos entre as diversas áreas requer uma análise mais detalhada.

Dentro das organizações, o conceito de receitas operacionais se evidencia com a transferência do produto da atividade de uma área de responsabilidade para outra. Na essência, a primeira área de responsabilidade está “vendendo” o seu produto para a segunda.

Se a segunda área de responsabilidade não adquirisse o produto da primeira área, comprá-lo-ia no mercado, pagando um determinado preço. A receita operacional da primeira área de responsabilidade é justamente este valor da quantidade do produto pelo preço de mercado à vista.

O custo operacional refere-se à quantidade transacionada vezes o preço de mercado à vista, devendo refletir o custo de reposição direto ou variável do evento realizado. Esta informação complementa a anterior, pois indica o valor das compras externas e da transformação de materiais, ou o custo de aquisição no mercado por outras áreas de responsabilidade.

A confrontação entre receitas e custos operacionais forma a margem de contribuição operacional, cujo valor revela o resultado da operação com produtos adicionados na formação do resultado econômico da empresa.

É importante frisar o esforço produtivo das áreas de responsabilidade, uma vez que cada uma delas tem uma missão congruente com a missão organizacional, executando as atividades no cumprimento daquela. As áreas de responsabilidade, individualmente, dispõem de recursos para serem geridos por um gestor investido de autoridade para exercer suas funções e responsabilidades (Parisi, 1999, p.264).

Os recursos têm um custo de oportunidade e sua posse gera, também, custo com a passagem do tempo e alterações nas variáveis econômicas.

Sobre o custo de oportunidade, Pereira (2000, p.140) faz uma análise em sua tese e, do conteúdo apresentado, três observações merecem destaque:

a) o custo de oportunidade está relacionado à tomada de decisão na busca pela otimização do resultado;

b) o custo de oportunidade corresponde ao valor de um determinado recurso em seu melhor uso alternativo, definido pelo mercado;

c) o custo de oportunidade é intrínseco a cada problema de decisão.

Do exposto, pode-se afirmar que o custo de oportunidade se manifesta na tomada de decisão e na busca pela eficácia. À medida que os planos são formulados, emprega-se o custo de oportunidade como parâmetro de decisão. Durante a execução dos planos, procura-se otimizar o resultado, por meio de ações em conformidade com o planejado. Assim, o custo de oportunidade é enfocado na identificação do resultado de forma implícita, pois os valores refletem o melhor uso do recurso.

A passagem do tempo e as alterações nas variáveis econômicas formam o evento tempo-conjuntural. Este evento:

- manifesta-se sob a forma de variação nos preços, variação cambial, variação nos juros, inflação, variação no grau de risco;

- afeta o valor dos estoques, a concessão e a obtenção de créditos nas transações e o custo de oportunidade do capital próprio;

- é reconhecido, periodicamente, em determinado momento, referente a um determinado período de tempo;

- está dentro do escopo da margem de contribuição financeira.

A margem de contribuição financeira reflete a ação dos gestores no uso dos recursos, sendo apurada pela diferença entre as receitas e despesas financeiras em cada evento considerado.

As receitas financeiras se desenvolvem como contrapartida de um passivo associado a um evento econômico. Em outras palavras, a receita financeira indica um ganho do capital, aplicado a uma determinada taxa, que permita a formação do montante do passivo a ser realizado na data.

Os custos financeiros se desenvolvem no processo inverso, indicando a perda decorrente de um evento que forma um ativo, dada uma determinada taxa de captação. De outra forma, o custo financeiro demonstra o custo de oportunidade do capital ao ser aplicado no ativo em questão e ter de esperar a passagem do tempo para ser realizado.

A composição entre os resultados operacional e financeiro forma o resultado econômico do evento, cujo valor apresenta a contribuição de um conjunto de transações.

Para determinar o resultado econômico das áreas de responsabilidade são somados os resultados dos eventos e excluídos o custo fixo por área de responsabilidade. O valor encontrado representa a contribuição de cada área de responsabilidade ao resultado econômico total da empresa.

3.2.5 Outros vetores para identificação e acumulação de resultado econômico

Os itens anteriores abordaram a estrutura do Modelo Gecon, enfatizando a formação do resultado econômico a partir das transações; as dimensões, os critérios e o modelo para sua mensuração. Deve-se observar que aquela exposição abarcou os aspectos gerais ou funcionais do modelo, derivada da segmentação da empresa em áreas de responsabilidade, cada qual com uma missão a cumprir.

No entanto, pode-se afirmar que existem outros dois vetores para identificação e acumulação do resultado. Os vetores identificados mantêm a transação como gênese do resultado e, a partir daí, procuram identificar e acumular o resultado econômico da empresa, tomando por base o campo de atuação e as funções desempenhadas por produtos.

A análise pelo campo de atuação percebe o resultado econômico como resultante dos conjuntos de clientes atendidos. O enfoque da empresa pelas funções visualiza o valor econômico criado na organização em decorrência de determinados produtos.

Deve-se destacar que as dimensões, os critérios e o modelo apresentados nos itens 3.2.2, 3.2.3 e 3.2.4, respectivamente, são mantidos para identificação do resultado nos vetores analisados neste item. A Figura 8 sintetiza os três vetores apresentados nesta seção.

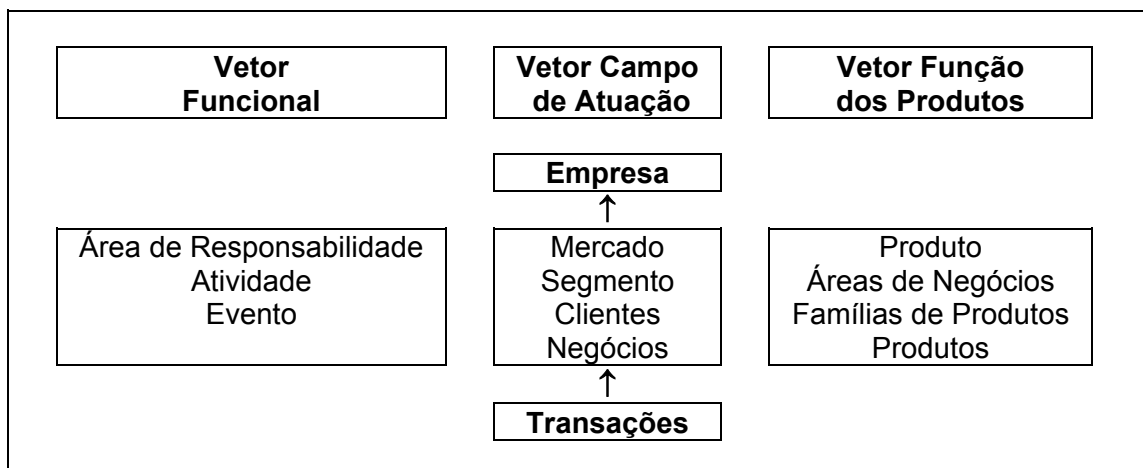


Figura 8 - Síntese dos vetores de identificação e acumulação de resultados econômicos

3.2.5.1 A identificação e a acumulação do resultado econômico por setor de atuação

O primeiro vetor concebe o resultado econômico da empresa como o somatório dos resultados obtidos nos mercados onde a empresa atua. Mercado deve ser entendido como uma situação abstrata na qual oferta e demanda estabelecem condições contratuais de compra e venda do objeto transacionado (Rossetti, 2000, p. 395 e Garófalo e Carvalho, 1985, p. 340).

Cada mercado pode ser fracionado pelas características geográficas, pelo perfil do cliente, ou de outros critérios relevantes para a empresa. A fração do mercado enfocada forma um segmento composto por clientes com alguma, ou algumas, características comuns. Segundo o Modelo Gecon, o resultado econômico do segmento pode ser acumulado e identificado com a adição dos resultados obtidos com os clientes.

Os clientes devem ser entendidos como o agente econômico atendido pelos produtos da empresa, realizando suas aquisições em determinados níveis de negociação. O resultado econômico dos clientes se forma pelo somatório dos resultados dos negócios realizados.

Os negócios realizados descrevem as transações com determinadas condições de negociação. Desta forma, o negócio é a soma das transações executadas com determinadas características.

A Figura 9 sintetiza a acumulação do resultado econômico com base no vetor de atuação da empresa. Onde: T: transação, N: negócios, C: clientes, S: segmentos, M: mercado.

$$\Sigma T = N \rightarrow \Sigma N = C \rightarrow \Sigma C = S \rightarrow \Sigma S = M \rightarrow \Sigma M = EMPRESA$$

Figura 9 - Formação do resultado econômico pelo vetor de atuação

A título de exemplo, imagine uma padaria. O resultado econômico da empresa é formado pelos resultados econômicos obtidos em dois mercados principais: bebidas e alimentos.

Cada mercado é composto por segmentos. Por exemplo, o mercado de bebidas pode ser decomposto nos segmentos de refrigerantes e de cervejas. O resultado econômico que a empresa acumula no mercado de bebidas é resultado do somatório dos resultados econômicos nos segmentos em que participa.

O segmentos são formados por grupos de clientes. No exemplo, o segmento de cervejas, poderia ser repartido em função da forma de consumo: clientes domésticos e clientes no balcão. Os clientes poderiam ser fracionados

em função das condições de comercialização: pagamentos à vista ou a prazo. A transação, por exemplo, descreve a comercialização de uma unidade de cerveja, com um cliente atendido no balcão, na condição à vista. O Quadro 15 apresenta a hierarquia da acumulação do resultado econômico pelo vetor do campo de atuação.

Quadro 15 - Sumário do vetor do campo de atuação

Elementos de Atuação	Conceito	Exemplo
Mercado	situação na qual oferta e demanda estabelecem condições contratuais do objeto transacionado	bebidas e alimentos
Segmentos	fração do mercado formado por clientes com características comuns	no mercado de bebidas: refrigerantes e cervejas
Clientes	agente econômico atendido pelos produtos da empresa	no segmento de refrigerante: consumo no balcão
Negócios	condições de comercialização	com clientes de balcão: vendas à vista e a prazo
Transação	resultado de uma ação planejada com relação a um cliente e com determinada condição de comercialização	venda para uma cerveja para consumo no balcão, na condição à vista

Dentro do escopo da identificação e acumulação de resultado por conjunto de clientes são destacados os trabalhos de Fernandes (2000) e Catelli et al. (2001)

Fernandes em sua tese de doutorado *Uma contribuição à estruturação da atividade de controladoria em entidades fechadas de previdência privada: uma abordagem da gestão econômica*, discute a importância de um modelo de gestão aplicado em um segmento do setor de fundos de pensão, e estabelece que o “...objetivo geral desta tese é demonstração da importância da atividade de controladoria em entidades fechadas de previdência privada”. (Fernandes, 2000, p.25).

Entende-se fundo de pensão como “...uma atividade de captação de poupança, de um conjunto de participantes e patrocinadores e sua transformação em investimento capazes de garantir uma determinada renda quando eles chegarem à aposentadoria”. (Fernandes, 2000, p. 66)

Este conceito vem ao encontro da concepção de mercado, pois identifica a oferta - as empresas de administração de fundos de pensão - e a demanda - o conjunto de poupadores, principalmente, e patrocinadores que desejam um fluxo de rendimentos no futuro.

Fernandes (2000, p. 78) observa que existem dois grupos distintos de planos de pensão: os benefícios definidos e as contribuições definidas. A descrição apresentada pelo autor permite inferir que para cada modalidade existe um cliente com perfil bem definido. Ao identificar o resultado econômico em cada transação com cada cliente e efetuar a acumulação dos resultados, em função do perfil do cliente, será obtido o resultado econômico do fundo de pensão pelo vetor do campo de atuação.

Catelli et al. (2001) propõe o uso do Modelo Gecon na gestão de organizações governamentais. Novamente, apresenta-se o enfoque de acumulação de resultado pela ótica da atuação da entidade. O trabalho mencionado enfoca:

“...a criação de valor por uma entidade ou organização pública específica, como sua contribuição à atividade governamental. Fogem do escopo deste trabalho os enfoques de criação de valor tanto sob a ótica do governo como um todo, como sob a ótica da sociedade” (Catelli et al., 2001)

Compreendendo o governo como uma entidade que atua em vários mercados com segmentos diversos e clientes bem específicos, a proposta discutida no trabalho aludido permite identificar o resultado econômico pela atuação em campos específicos da gestão pública.

Ambos os trabalhos mencionados têm objetivos muito similares: a aplicação da atividade de controladoria, pela ótica da gestão econômica, em setores de atividades bastante específicos. Assim, infere-se que ao utilizar o Modelo Gecon, nestas condições, está sendo identificado o resultado econômico pelo vetor de atuação da organização.

3.2.5.2 A identificação e a acumulação do resultado econômico pela função dos produtos

O segundo vetor analisa a acumulação do resultado econômico pela ótica das funções desempenhadas pelo produto ou pelo conjunto de produtos. Por este vetor, a empresa é partilhada em áreas de negócios. Deve-se entender áreas de negócios como o conjunto de famílias de produtos destinados à execução de uma necessidade genérica. As famílias de produtos são formadas por bens e serviços que possuem características similares. Os produtos são bens ou serviços que atendem a funções específicas.

Segundo Pereira Filho (1994, p. 38), a expressão função descreve a utilidade de um objeto para seu usuário ou nas palavras do autor “função é toda atividade que o objeto desempenha” (Pereira Filho, 1994, p.39). No âmbito das empresas, o objeto pode assumir o papel de ativos operacionais ou de produtos finais. Para simplificar a discussão, adota-se o termo produto.

O resultado econômico acumulado por este vetor é o somatório das transações realizadas com cada produto. Identificados os resultados dos produtos com as mesmas características, ao somá-los, obtém-se o resultado econômico por família de produtos. Acumulando-se os resultados das famílias, encontra-se o resultado econômico da área de negócios.

A Figura 10 sintetiza a acumulação do resultado econômico com base no vetor de atuação da empresa. Onde: T: transação, P: produtos, FP: famílias de produtos, AN: área de negócios.

$$\Sigma T = P \rightarrow \Sigma P = FP \rightarrow \Sigma FP = AN \rightarrow \Sigma AN = EMPRESA$$

Figura 10 - Formação do resultado econômico pelo vetor das funções dos produtos

A título de exemplo, tome-se o caso de uma indústria metalúrgica que atue em duas áreas de negócios: produtos para fechamento de vãos e estruturas metálicas. Na área de negócios de fechamento de vãos, a empresa opera com duas famílias de produtos: portas e janelas. A família do produto janelas é composta por três modelos: vitrô, veneziana e janela panorâmica. O Quadro 16 sumaria os elementos do vetor das funções atendidas.

Quadro 16 - Sumário do vetor das funções atendidas

Elementos das necessidades atendidas	Conceito	Exemplo
Área de Negócios	Conjunto de famílias de produtos	Fechamento de vãos e estrutura metálica
Famílias de Produtos	Conjunto de produtos com características similares	janelas e portas
Produto	Bem ou serviço que executam uma função específica	vitro, venezianas, janela panorâmica
Transação	resultado de uma ação planejada com relação a um produto	venda de um vitro

Sob a perspectiva de intensificação e acumulação do resultado pelo vetor das funções dos produtos, pode-se citar os trabalhos de Lemes (1999), Alencar (1999) e Oliveira (2000).

Lemes (1999 : 482) no artigo *Gestão econômica de empresas pecuárias* desenvolve um modelo de mensuração de resultados com base na gestão econômica, direcionado para a área de negócios de criação e comercialização de gado bovino.

A autora, ao conceituar a atividade pecuária, aponta uma variedade de produtos inerentes a esta atividade econômica (Lemes, 1999, p. 484). Cada produto desempenha uma função específica sendo agrupado conforme a sua finalidade. A empresa pecuária, ao estabelecer suas áreas de negócio, na realidade, está identificando as funções genéricas que seus produtos irão desempenhar.

Alencar (1999) apresentou no VI Congresso Brasileiro de Custos uma proposta para o tratamento contábil aplicado à exploração de recursos minerais, com fins de identificação efetiva do valor da jazida a ser explorada. A jazida mineral, neste contexto, é um produto que cumpre determinadas funções. Neste texto, o produto é um ativo cuja função é viabilizar a existência da companhia mineradora.

Dentro deste enfoque, pode-se citar ainda os trabalhos de:

- Reis (1999 : 562), no artigo *Análise econômica das iniciativas da qualidade*, apresenta o Modelo Gecon aplicado na avaliação de atributos de qualidade que os clientes percebem;

- Oliveira (1999) propõe a aplicação do modelo para mensurar e avaliar ativos intangíveis, a partir dos conceitos do Modelo Gecon.

Em ambos os casos, o objeto de estudo exerce uma função dentro da organização. Tanto a qualidade – abordada por Reis – como o conhecimento e as habilidades da mão-de-obra – estudado por Oliveira – têm uma utilidade para a empresa que o possui.

Os trabalhos citados – Lemes, Alencar, Reis e Oliveira – têm em comum a aplicação do Modelo Gecon para identificação do resultado econômico em produtos ou seus conjuntos, com funções determinadas. Lemes aborda as áreas de negócios da pecuária; Alencar, Reis e Oliveira analisam um ativo específico, que cumprem um papel determinado nas empresas.

3.2.6 A visão sistêmica do Modelo Gecon

O desenvolvimento das seções anteriores permite a descrição da visão sistêmica do Modelo Gecon.

A entrada é formada pelas transações, pelas variáveis físicas e econômicas. As transações, como observado anteriormente, são a menor unidade de decisão, o *locus*, onde surge o resultado econômico, pela transformação e gestão dos recursos. As variáveis físicas dimensionam, operacionalmente, a transformação dos recursos. Enquanto as variáveis econômicas mensuram em unidades monetárias.

O processamento dos *inputs* ocorre por meio do modelo de mensuração e contabilização, cuja finalidade é avaliar as contribuições operacional e da gestão em cada fase do processo de transformação dos recursos, a partir das transações. Para tanto, empregam-se os critérios e a estrutura de modelo de resultados descritos nos itens 3.2.3 e 3.2.4.

A saída do sistema apresenta o resultado econômico e o impacto sobre o patrimônio, considerando que os itens de receita, custos, ativo e passivo devem ser apresentados em valores à vista mensurados pelo mercado na data atual.

A Figura 11 sintetiza a visão sistêmica descrita para o Modelo Gecon.

Entrada		Processamento		Saída
Transações	→	Modelo de mensuração e	→	Resultado Econômico
Variáveis Econômicas		Contabilização		Impacto no Patrimônio
Variáveis Físicas				

Figura 11 - Visão sistêmica do Modelo Gecon

3.3 Inferências Sobre a Metodologia

A elaboração das seções precedentes tiveram por missão apresentar o Modelo Gecon. Para tanto, a partir da definição e do objetivo, descritos inicialmente, discorreu-se sobre os principais conceitos abarcados. Em seguida, apresentou-se a estrutura do modelo, caracterizando a geração do resultado econômico a partir das transações, os critérios e o modelo de mensuração e os vetores de identificação e de acumulação do resultado econômico.

Os autores Catelli et al. (1996); Catelli (1999); Guerreiro (1989), Parisi (1999); Peleias (1992) e (1999); Pereira (1993) e (2000) têm como característica principal o tratamento científico apurado, ao explorar aspectos particulares do modelo. Contudo, no conjunto, permitem visualizar o escopo global da Gestão Econômica.

Assim, as inferências metodológicas do modelo, objeto da presente seção, resultam da análise da bibliografia consultada.

3.3.1 O problema

Na introdução do capítulo, fez-se um breve histórico sobre a origem do Modelo Gecon, o qual se reporta às reflexões do Professor Catelli. A partir deste fato, pode-se inferir que o principal problema a ser respondido pelo modelo é: qual o modelo gerencial que conduz efetivamente a eficácia da organização, diante das alterações ambientais?

Complementando-se ao problema principal, surgem questões menores que auxiliam a sua resolução:

- o que é eficácia?
- quais requisitos são necessários para gerar a eficácia?
- qual resultado exprime a eficácia?
- quais requisitos são necessários para mensurar a eficácia?

As respostas aos problemas conduzem a formação dos modelos de gestão, de decisão, de mensuração e de informações que, integrados, compõem o Modelo Gecon.

O resultado econômico somente é encontrado porque, primeiramente, foi compreendida a sua formação; depois envidado esforços, por meio do processo de gestão, para a sua realização. Em um terceiro momento, criaram-se critérios para tratar as variáveis formadoras do resultado econômico e, por fim, definiram-se as informações necessárias e suas respectivas fontes para sustentação de todo o modelo.

3.3.2 Conceito básicos

A compreensão dos problemas que o Gecon se propõe a resolver, revela que o modelo se estrutura em três vetores: o econômico, o administrativo e o contábil.

O vetor econômico apresenta a transformação de recursos em produtos, na empresa, nas áreas de responsabilidade, nos eventos e nas transações, bem como a concepção de resultado. O vetor administrativo estabelece os modelos de gestão e de decisão que pautam o esforço produtivo para a

empresa otimizar seus resultados. O vetor contábil fixa o modelo de informação e a forma de tratamento das variáveis necessárias para avaliar o resultado e o patrimônio, dentro da concepção econômica.

Esta estrutura multidisciplinar forma um mosaico conceitual que respalda a construção do modelo. Tais conceitos foram percorridos de forma ampla nas duas primeiras seções. O Quadro 17 sintetiza os conceitos básicos.

Quadro 17 - Síntese dos principais conceitos

Área de Responsabilidade	unidade administrativa delimitada pela responsabilidade de um gestor
Atividade	processo físico-operacional de transformação dos recursos em produtos
Concepção Holística	característica dos modelos de gestão, decisão, mensuração e informação
Eficácia	grau de cumprimento da missão
Evento Econômico	conjunto de transações da mesma natureza
Gestor	responsável pela área de responsabilidade, investido de autoridade para exercer suas funções e responsabilidades
Missão	razão da existência da organização
Modelo de Decisão	conjunto de conceitos que determinam o uso das informações para tomada de decisão
Modelo de Gestão	conjunto de conceitos que orientam a administração
Modelo de Informação	conjunto de conceitos que permite gerar, acumular e utilizar as informações
Modelo de Mensuração	conjunto de conceitos que permite quantificar as transações
Otimização dos Resultados	desempenho em obediência a um plano
Planejamento Estratégico	etapa de formulação de diretrizes estratégicas
Planejamento Operacional	etapa de identificação, integração e avaliação de alternativas, baseadas nas diretrizes estratégicas e formada por planejamento pré-operacional e planejamento operacional de longo, médio e curto prazos
Processo de Gestão	conjuntos de etapas administrativas formadas pelo planejamento, execução e controle
Resultado Econômico	variação da riqueza da empresa
Sistema de Informações	conjunto de subsistemas, cuja finalidade é munir de informações o processo de gestão
Sistema Empresa	conjunto que subsistemas existentes na empresa que transformam os recursos em produtos
Transações	menor nível de transformação de recursos e de tomada de decisão

3.3.3 As premissas

As premissas do Modelo Gecon podem ser segmentadas em cinco conjuntos em função do assunto que abarcam. As premissas tratam do ambiente, da empresa, da gestão, dos gestores e da mensuração.

O primeiro conjunto de premissas admite que o ambiente está em constante mutação.

O segundo conjunto de premissas considera que a empresa:

- é um sistema aberto em constante interação com o ambiente
- precisa atender ao mercado para buscar a sua continuidade;
- objetiva ser eficaz.

O terceiro conjunto apresenta as formas com que a gestão é exercida.

Assim, considera-se que:

- o modelo de gestão da empresa deve estar baseado em crenças e valores congruentes com ambiente externo para sustentar a continuidade;
- o sistema de informação de gestão econômica deve refletir as características do modelo de gestão, fornecendo informações que induzam os gestores à otimização do resultado da empresa, garantindo a sua continuidade;
- o resultado econômico é o melhor indicador para medir o grau de eficácia.

O quarto conjunto descreve a postura dos gestores. O Modelo Gecon assume que os gestores:

- são competentes;
- querem contribuir com a continuidade da empresa;

- são participativos, empreendedores e comprometidos com a empresa.

Por fim, o quinto conjunto descreve o modelo de mensuração e está encerrado nas premissas descritas por Guerreiro, apresentadas no Quadro 13.

3.4 Considerações Finais

O entendimento do Modelo Gecon, discutido nas seções sobre conceitos preliminares, estrutura e aspectos metodológicos, permite tecer um painel crítico identificando algumas de suas características.

Primeiramente, é importante frisar que o Modelo Gecon tem como característica central a integração multidisciplinar, com ênfase na Contabilidade, o que lhe atribui a propriedade analítica.

A integração multidisciplinar é evidenciada com a composição entre os modelos de gestão, decisão, mensuração e informação. Nota-se, nestes modelos, vetores econômicos, administrativos e contábeis que formam o caráter multidisciplinar.

No entanto, a influência preponderante vem da Contabilidade, por meio da análise minuciosa da transformação dos recursos em produtos e das variáveis envolvidas por meio do sistema de informações bastante detalhado. Chega-se, assim, ao conceito de transação, aplicando-se aí os procedimentos de mensuração do modelo visando identificar o resultado econômico.

Em segundo lugar, porém não menos relevante, está a riqueza conceitual do modelo. Conceitos como administração por resultados, visão sistêmica, processo de gestão, valor do dinheiro no tempo, lucro econômico, entre outros, não foram criados pela gestão econômica. Ao contrário, foram desenvolvidos

pelas áreas de conhecimento que formam os três vetores e integrados pelo Modelo Gecon dentro de uma concepção holística.

Com relação às críticas ao Modelo Contábil, apresentadas na introdução desta dissertação, o Modelo Gecon contém procedimentos que abarcam praticamente todas. A questão do valor do dinheiro no tempo é contemplado pela análise e mensuração dos eventos tempo-conjunturais e pela adoção de valores de mercado à vista. Estes procedimentos permitem, também, contornar a questão da instabilidade da moeda por tratar os fatos em um mesmo período de tempo.

O Modelo Gecon inova ao tratar os eventos econômicos, concomitantemente, como consumidores de recursos e geradores de produtos. Com isto, permite avaliar a gestão e a transformação de recursos, identificando o custo, a receita e, por extensão, o resultado gerado. Desta forma, contempla a contribuição dos ativos intangíveis ao resultado da empresa.

A última crítica ao Modelo Contábil retrata o não reconhecimento do custo de oportunidade. Pela ótica do Gecon, o custo de oportunidade é contemplado na análise das alternativas das transações internas e externas à organização.

Por fim, deve-se confrontar as três fases do processo de gestão do Modelo Gecon, com a visão administrativa que contempla quatro fases: planejamento, organização, direção e controle (Chiavenatto, 1999, p.375).

A análise do processo de gestão do Gecon apresentada no item 3.1.4 permite perceber o aprofundamento do planejamento avançando, inclusive, em aspectos considerados, na visão administrativa, na fase de organização.

A organização, segundo Chivenatto (1999, p.413) é formada por tarefas, pessoas, órgãos e relações. A identificação desses componentes é essencial

na fase de planejamento operacional. Catelli; Pereira et al. (1999, p.135) mostram esta relação ao comentar que a "...fase de planejamento corresponde ao detalhamento das alternativas selecionadas, ..." quantificando-se analiticamente recursos, volumes, preços, prazos, investimentos e demais variáveis planejadas."

A etapa seguinte, a execução, limita-se a colocar em ação o planejado, efetuando pequenos ajustes, se necessários. A premissa aparente desta etapa do processo de gestão é "existe um plano a ser cumprido", indicando um certo mecanicismo do modelo.

Segundo Chiavenatto (1999, p.441), a função administrativa-direção trata as relações interpessoais entre os gestores e seus subordinados envolvendo a congruência de objetivos, a comunicação, a liderança e motivação. O Modelo Gecon não evidencia a direção, apesar de estabelecer planos e procedimentos para cumpri-los, o que leva à congruência de objetivos.

A condução das ações na gestão econômica fica a cargo dos gestores. O modelo não enfatiza a equipe que executa os planos. Por conseguinte, o modelo torna-se limitado em termos de comunicação e de motivação, peças importantes na fase de direção.

A última fase do processo de gestão é o controle, que em ambas as concepções são bastante similares.

CAPÍTULO 4 - O MODELO *BALANCED SCORECARD* - BSC

A expressão *balanced scorecard*, traduzida de uma forma livre, leva à concepção de um conjunto de medidas balanceadas. Na origem, o *balanced scorecard* ou BSC seria um conjunto de medidas que, de forma harmônica, revelaria o desempenho da empresa. A idéia expressa neste conceito é explicada por Kaplan e Norton sobre a origem do modelo:

“...o nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho...”
(Kaplan e Norton, 1997, p. VIII).

O desenvolvimento do *balanced scorecard* ou Modelo BSC ocorreu em três fases. A primeira consistiu em uma pesquisa patrocinada pelo Instituto Nolan Norton, em 1990, sobre as medidas de desempenho nas organizações do futuro. A premissa básica deste estudo concentrava-se na obsolescência dos indicadores contábeis e financeiros para avaliar desempenhos, pois a capacidade de geração de valor era prejudicada pela dependência de tais indicadores (Kaplan e Norton, 1997, p. VII).

A pesquisa foi capitaneada por David Norton e Robert Kaplan, contou com a participação de representantes de várias empresas de diversos segmentos e teve por objetivo desenvolver um novo modelo de mensuração de

desempenho. O método aplicado foi o estudo de casos sobre sistemas inovadores de mensuração de desempenho.

A segunda fase do desenvolvimento do Modelo BSC foi marcada pela aplicação de modelos experimentais em setores de algumas empresas participantes da pesquisa (Kaplan e Norton, 1997, p. VIII).

O resultado obtido, nesta fase, revelou a viabilidade e os benefícios do sistema harmônico formado com indicadores sobre os aspectos: financeiros, dos clientes, dos processos internos e da inovação e aprendizado (Kaplan e Norton, 1997, p. VIII).

A conclusão da pesquisa marcou o início da terceira etapa no desenvolvimento do Modelo BSC, com a implementação em algumas empresas. Nesta fase, o Modelo BSC passou a ser vinculado com a estratégia organizacional (Kaplan e Norton, 1997, p. VIII) e, posteriormente, com programas de mudanças (Kaplan e Norton, 1997, p. IX).

A aplicação empírica favoreceu o aperfeiçoamento do modelo transformando-o de um sistema de medição para um sistema gerencial que auxilia a implementação da estratégia (Kaplan e Norton, 1997, p. IX).

Maroni Neto (2001, p. 73), ao discutir sobre a administração estratégica e o processo de mudanças, conceitua estratégia como "...um mecanismo que conduz a organização aos seus objetivos e, ao mesmo tempo, integram-na ao ambiente". No mesmo texto, o autor apresenta implementação estratégica como a transformação da estratégia em ação, vinculada à mudança (Maroni Neto, 2001, p. 74). Associando estes conceitos, infere-se que implementar a estratégia significa transformar o mecanismo que conduz a organização aos seus objetivos em atitude.

Sob este enfoque, o Modelo BSC :

“... traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo. “(Kaplan e Norton, 1997, p. 25)

Percebe-se, pelo texto citado, que o BSC procura conduzir a atitude por meio da comunicação e que os indicadores servem como instrumentos para este fim. Deve-se destacar que a harmonia, o balanceamento ou o equilíbrio entre as medidas mencionadas inicialmente, apresentam-se por meio do encadeamento de indicadores que expressem a causa e o efeito da estratégia (Kaplan e Norton, 1997, p. 156).

Assim, o Modelo BSC, visualizado como sistema gerencial, descreve a visão de futuro por toda a organização, servindo como meio de comunicação e favorecendo a circulação de informações; cria um modelo holístico em torno da estratégia, conclamando os funcionários a contribuírem com o sucesso da

estratégia; concentra os esforços nos objetivos, o que permite a geração de informações destinadas ao aprendizado organizacional (Kaplan e Norton, 1997, p. 154); (Madeira, 2000, p. 51).

Este capítulo tem por missão descrever o Modelo *Balanced Scorecard* - BSC, para tanto desenvolve-se em cinco seções. A primeira descreve de forma ampla o Modelo BSC. A segunda detalha os conjuntos de indicadores do Modelo. A terceira discute dois assuntos: a relação causa-efeito e o processo de gestão. A quarta e a quinta, respectivamente, apresenta os aspectos metodológicos e discute as características.

4.1 A Visão Sistêmica do Balanced Scorecard

O Modelo BSC é construído por meio de uma seqüência de etapas, cuja análise permite a interpretação sistêmica, conforme exposta na Figura 12.

Entrada		Processamento		Saída
Visão Estratégia	→	Definição de objetivos Determinação de Indicadores Comunicação Alinhamento	→	Resultados sobre valor e criadores de valor

Figura 12 - Visão sistêmica do Modelo BSC

De forma condensada, a visão sistêmica é formada pela:

- entrada que acolhe a visão e a estratégia;

- o processamento transforma os *inputs* em objetivos e indicadores, comunicando-os a toda a organização;
- a saída apresenta o impacto sobre os ativos intangíveis que, por sua vez, gerarão valor ao longo do tempo.

4.1.1 A entrada

A entrada é formada por dois elementos: a visão e a estratégia.

Para Bornholdt (1997, p. 18) visão é a base da empresa, correspondendo à expectativa dos acionistas e ao sonho dos empreendedores; expressando assim um desejo interno e, ao mesmo tempo, um desafio. Oliveira (1998, p. 290) conceitua visão como “... os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.” Tachizawa e Rezende (2000, p. 39) interpretam a visão “...como um macro-objetivo, não quantificável, de longo prazo...”.

Considerando as interpretações apresentadas para visão, pode-se concluir que mostra a perspectiva da alta administração quanto ao futuro da organização. Assim, pode-se inferir, também, que a visão compõe, juntamente com a missão e os objetivos, a diretriz organizacional, mostrando o caminho pretendido.

Com relação à estratégia, Maroni Neto, citado anteriormente, apresenta-a como um mecanismo que leva a empresa ao objetivo, integrando-a ao ambiente.

Kaplan e Norton apresentam estratégia como hipótese para o processo de desenvolvimento do Modelo BSC:

“... estratégia denota o movimento da organização da posição atual para uma posição futura desejável, mas incerta. Como a organização nunca esteve nessa posição futura, a trajetória almejada envolve uma série de hipóteses interligadas. O *scorecard* possibilita a descrição das hipóteses estratégicas como um conjunto de relações de causa e efeito explícitos, e sujeitos a testes...” (Kaplan e Norton, 2001a, p. 88)

A confrontação entre as duas concepções permite identificar uma convergência, pois ambas apresentam estratégia como um veículo condutor, onde o ponto final é determinado pela visão.

A relação entre a visão e a estratégia se evidencia à medida que os mecanismos são estabelecidos para construir o futuro vislumbrado para a organização. Para Kaplan e Norton a definição da estratégia exige preliminarmente a revisão da missão, o desenvolvimento da visão estratégica e o estabelecimento de objetivos globais de longo prazo.

Segundo os autores:

“...corporate executives first review their mission statement, why their company exists, and core values, what their company believes in. From that information, they develop their strategic vision, what their company wants to become. This vision creates a clear picture of the company's overall goal, which could be to become a top-quartile performer. The

strategy indentifies the path intended to reach that destination.” (Kaplan e Norton, 2001) [grifo nosso]

4.1.2 O processamento

Com a definição da estratégia, parte-se para sua prática. Segundo a visão sistêmica do Modelo BSC, esta etapa corresponde ao processamento e envolve: o estabelecimento de objetivos específicos, o desenvolvimento de indicadores para mensuração, a comunicação da estratégia e o detalhamento por departamentos ou unidades estratégica de negócios para o curto prazo.

O estabelecimento de objetivos, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 11) é o início do processo e visa traduzir a estratégia em medidas quantitativas financeiras e não financeiras. Deve-se evidenciar que os objetivos são estratégicos e específicos, cuja definição, segundo os autores, começa com os objetivos financeiros de longo prazo.

“A elaboração do *Balanced Scorecard* deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam como a melhoria do desempenho financeiro. O *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos de

longo prazo e relacionando-os depois á seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo seja produzido o desempenho econômico desejado...” (Kaplan e Norton, 1997, p. 49).

Kaplan e Norton (2001b) observam que o estabelecimento de objetivos pode tomar como base os relatórios financeiros tradicionais. Com base nos relatórios, é construído um mapa da estratégia que, segundo os autores, é um instrumento lógico e inteligível para descrever a estratégia.

O mapa da estratégia estabelece os elementos críticos e suas ligações com a estratégia da organização. Inicialmente, definem-se os objetivos para crescimento e produtividade para aumentar o valor para os acionistas; segue-se a definição da participação do mercado, onde serão gerados os resultados financeiros visados; definição da proposta de valor a ser oferecida aos clientes, de forma a alcançar os objetivos de mercado; definição da inovação e excelência nos processos e produtos para gerar o valor proposto aos clientes; definição dos investimentos necessários em pessoas e sistemas para sustentar o crescimento.

Segue-se à definição dos objetivos, a identificação dos indicadores para mensuração dos objetivos específicos definidos. Vitale et al. (1994) apresentam cinco critérios para estabelecer os indicadores. O primeiro é a acessibilidade, o que significa ter as informações necessárias para cada indicador prontamente disponível. O segundo critério aborda a simplicidade conceitual, o que facilitaria

o entendimento do indicador utilizado. O terceiro critério aborda a relevância, isto é, o indicador deve descrever o processo do negócio. O quarto critério é a confiabilidade, pois os indicadores devem ser tão precisos quanto possível, mostrando o resultado verdadeiro da ação ou do processo. Por fim, o indicador deve ser dinâmico para refletir as mudanças do ambiente.

Completam os indicadores, a determinação de metas a serem cumpridas ao longo do tempo e a identificação das iniciativas estratégicas necessárias para a sua realização (Kaplan e Norton, 1997, p. 233).

A Figura 13 apresenta uma estrutura genérica e simplificada para o Modelo BSC. A coluna A indica as quatro perspectivas contempladas no modelo. Na coluna B, é expresso o objetivo para cada perspectiva. A coluna C abriga os indicadores eleitos para avaliar a consecução dos objetivos. A coluna D apresenta as metas para cada indicador. Por fim, na coluna E são descritas as iniciativas para realizar os objetivos e atingir as metas.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Financeira				
Clientes	A	B	C	D
Processos Internos				
Aprendizagem e Crescimento				

Figura 13 - Estrutura genérica e simplificada do Modelo BSC

Após o estabelecimento dos objetivos e dos indicadores vem a comunicação da estratégia. Esta fase "... serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem se alcançados para que a estratégia seja bem sucedida..." (Kaplan e Norton, 1997, p. 13).

O processo de comunicação, por meio do Modelo BSC, tem por objetivo buscar o compromisso de todos os funcionários com a estratégia:

“...a formação e o comprometimento da equipe executiva são essências para a obtenção dos benefícios do *scorecard*. Porém, esse é apenas o primeiro passo. Para obter o máximo de benefício, a equipe executiva deve compartilhar sua visão e estratégia com toda a empresa, bem como com os principais atores externos. Comunicando a estratégia e vinculando-a às metas pessoais, o *scorecard* cria entendimento e um comprometimento compartilhados entre todos os integrantes da organização...” (Kaplan e Norton, 1997, p. 208)

A busca pelo comprometimento exige que os funcionários compreendam as conseqüências de suas ações e decisões e os executivos compreendam os vetores de sucesso ao longo do tempo (Kaplan e Norton, 1997, p. 9).

O compromisso se desenvolve por meio de programas periódicos de comunicação e de educação, cuja finalidade é conscientizar e influir no comportamento (Kaplan e Norton, 1997, p. 210). Com isto, desenvolve-se o processo de aprendizado, segundo o qual a divulgação da estratégia permite a compreensão do papel de cada participante. Completam este processo o *feedback* estratégico, que propicia dados sobre o sucesso da estratégia e a solução de problemas, permitindo a adaptação da estratégia às novas situações (Kaplan e Norton, 1997, p. 261).

Para evidenciar a questão da comunicação no Modelo BSC, pode-se citar Francis e Minchington (2000) que, ao descreverem uma pesquisa sobre o uso de novos modelos de mensuração de resultado, observam que as razões para a adoção do Modelo BSC estão associadas ao melhor entendimento do negócio, o que gera melhor *feedback* sobre a estratégia.

Os *inputs* e as duas primeiras fases do processamento admitem a estratégia como corporativa, os objetivos genéricos de longo prazo e os indicadores construídos com base nos objetivos. Após a divulgação das questões corporativas, ocorre o alinhamento entre estas questões e os departamentos ou unidades estratégicas de negócios. Esta é a última etapa do processamento.

O alinhamento envolve: a adequação das questões corporativas para cada departamento ou unidade estratégica de negócio, atualizando os investimentos e os orçamentos; revisões periódicas de curto e longo prazos sobre os aspectos operacionais e estratégicos.

Deve-se observar que a fase de alinhamento, na essência, são as fases anteriores destiladas pela organização. Assim, os objetivos são ajustados, cada unidade adequa-se ao BSC corporativo, a comunicação se estabelece no nível do indivíduo de forma que compreenda a sua função para realização do todo. Com a destilação do processo para toda a organização, emerge a etapa de aprendizado estratégico, por meio da análise dos dados obtidos e resoluções dos problemas que realimentam o processo.

4.1.3 A saída

A saída do sistema deve apresentar a tendência dos elementos criadores de valor que, por sua vez, estão associados ao ativos intangíveis:

“We introduced the Balanced Scorecard to provide a new framework for describing value-creating strategies that link intangible and tangible assets. The scorecard does not attempt to “value” an organization’s intangible assets, but it does measure these assets in units other than currency...” (Kaplan e Norton, 2001b).

Assim, os resultados dos indicadores devem comunicar os resultados financeiros, as formas como estão sendo alcançados e a tendência sobre aspectos relevantes para geração de valor ao longo do tempo (Kaplan e Norton, 1997, p. 32).

Dentro do Modelo BSC, o valor a ser criado está associado ao uso de ativos intangíveis. Na essência, define-se a estratégia, os objetivos e se estabelece os ativos e atividades necessárias para atingir os objetivos. Segue-se a isto, o alinhamento entre a perspectiva corporativa com suas partes. O conjunto de indicadores é formado com base nos objetivos pretendidos e devem informar sobre a realização destes em termos de resultado de tendência para a continuidade.

4.2 Modelo BSC: a estrutura

A estrutura do Modelo BSC tem um formato genérico constituído por quatro conjuntos de indicadores. O indicador deve ser entendido como informações que permitem avaliar a situação econômica da empresa e podem se apresentar sob a forma de medidas físicas, medidas monetárias correntes ou em moeda estrangeira, índices e percentuais. Os quatro conjuntos de indicadores são financeiros, dos clientes, dos processo internos e de aprendizagem e crescimento. Esta seção objetiva detalhá-los.

4.2.1 Perspectiva financeira

O primeiro conjunto de indicadores apresenta a perspectiva financeira, que tem por finalidade mostrar o enfoque do valor para os acionistas. No Modelo BSC, não é adotada uma concepção ou forma de mensuração específica para definição do valor. Mas os indicadores utilizados têm por missão avaliar a contribuição da estratégia nos resultados financeiros da organização e servir de base para a construção das demais perspectivas.

Os indicadores financeiros estão associados à geração de receitas, redução de custos, aumentos de produtividade e utilização de ativos (Kaplan e Norton, 1997, p. 65), envolvem a avaliação da rentabilidade, o valor econômico, o resultado líquido, a geração de caixa, as reduções de custos, a estrutura de capital e os ganhos de produtividade (Madeira, 2000, p. 49).

Segundo Kaplan e Norton (2001b), o valor pode ser formado pelo crescimento nas vendas ou por ganhos de produtividade. O crescimento das

vendas pode se desenvolver por meio da exploração de novos mercados, produtos ou segmentos de consumidores; ou com as melhorias nas relações com clientes antigos. Os ganhos de produtividade são obtidos com a redução nos custos e despesas e com o uso mais eficiente dos ativos.

A Figura 14 apresenta, numa visão estrutural, o resultado da perspectiva financeira, mostrando os indicadores e os objetivos avaliados.

Perspectiva	Indicador		Objeto
Financeira	Geração de receitas	→	Crescimento da Vendas
	Redução de custos	→	Ganhos de produtividade
	Aumentos na produtividade		
	Utilização de atividades		

Figura 14 - Visão estrutural da perspectiva financeira

4.2.2 Perspectiva dos clientes

Uma das fontes para geração de valor para os acionistas deriva dos segmentos de clientes e de mercado. A análise desta vertente faz surgir a perspectiva dos clientes. Esta perspectiva procura mensurar os elementos essenciais de resultado junto a segmentos que produzem a receita objetivada na perspectiva financeira.

Desta forma, a perspectiva dos clientes busca identificar a satisfação, a fidelidade, a retenção, a captação e a lucratividade que os clientes possuem (Kaplan e Norton, 1997, p. 67). O objetivo é compreender a concepção de valor para os clientes e, com isto, elaborar uma proposta de valor com base no *mix* de produtos, preço, relação com clientes, imagem da empresa e serviços pós-venda (Kaplan e Norton, 2001b).

Os indicadores da perspectiva dos clientes são definidos com base na segmentação de mercado ou clientes, identificando as características do consumo, com isso estabelece-se objetivos e estratégias para os segmentos enfocados. Os indicadores sobre os resultados dos clientes envolvem: a participação no mercado, a captação, a retenção, a satisfação e a lucratividade dos clientes.

A participação no mercado apresenta a relação entre os negócios realizados ou o número de clientes atendidos dentro do segmento. O coeficiente apurado demonstra o quanto a empresa tem-se expandido ou perdido para a concorrência.

A captação identifica a expansão da carteira de clientes dentro dos segmentos objetivados ou em relação ao número de clientes totais. Os indicadores desta medida complementam a participação no mercado e informam a eficiência do esforço de venda.

A retenção de clientes é o conjunto de indicadores que revela a intensidade dos relacionamentos com os clientes, demonstrando o grau de fidelidade.

A satisfação dos clientes pode ser mensurada por meio da funcionalidade dos produtos, do conforto em relação à compra, da imagem e reputação. Estes três elementos formam a proposta de valor apresentada aos clientes. A satisfação do cliente ocorrerá à medida que tais elementos sejam identificados e aceitos pelos clientes, cuja percepção pode ocorrer com pesquisas de opinião.

“As empresas precisam algo mais que clientes felizes e satisfeitos; elas necessitam de clientes lucrativos” (Kaplan e Norton, 1997, p. 76). Esta frase

sintetiza a concepção do último subconjunto de indicadores de perspectiva dos clientes: a lucratividade dos clientes. A finalidade desses indicadores é identificar os clientes que contribuem com o lucro da organização, de tal forma a criar mecanismos para manter ou transformar a situação.

A Figura 15 apresenta uma visão estrutural da perspectiva dos clientes, mostrando o indicador utilizado e o objeto que se pretende avaliar.

Perspectiva	Indicador		Objeto
Cliente	Participação no Mercado	→	Enfrentamento da concorrência
	Captação	→	Eficiência da força de vendas
	Retenção	→	Fidelidade do cliente
	Satisfação	→	Valor identificado pelo cliente
	Lucratividade	→	Lucro por cliente

Figura 15 - Visão estrutural da perspectiva dos clientes

4.2.3 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos internos é constituída a partir da identificação do processo que gera valor para o cliente por meio da satisfação de sua necessidade. Para tanto, define-se uma cadeia de valor cuja finalidade é satisfazer as necessidades do cliente previamente identificadas. A cadeia de valor, de forma genérica, é dividida em três processos: a inovação, as operações e o serviço pós-venda (Kaplan e Norton, 1997, p. 101) e sobre estes processos são estruturados os indicadores de desempenho.

Os indicadores do processo de inovação procuram revelar o impacto dos novos produtos nas vendas, o enfrentamento da concorrência e a capacidade de pesquisa e desenvolvimento.

Kaplan e Norton observam que esta perspectiva difere das abordagens tradicionais em dois aspectos. Primeiramente, o Modelo BSC identifica processos novos para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Em segundo lugar, o Modelo BSC agrega o processo de inovação.

“A perspectiva dos processos internos revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para a medição de desempenho. As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade. Porém, o foco se mantém na melhoria dos processos existentes. A abordagem do *scorecard*, todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes...” (Kaplan e Norton, 1997, p. 27)

O processo de operações descreve as atividades exigidas para atender a um pedido. Neste sentido, o ciclo de processamento e distribuição torna-se uma variável principal juntamente com o custo e a qualidade. O serviço pós venda inclui garantias, devoluções, atendimento a reclamações.

Kaplan e Norton (2001b) fazem notar que os processos internos são responsáveis pela geração de condições inovadoras para atingir novos

mercados, pelos ganhos de produtividade e, principalmente, para aumentar o valor para o clientes.

A Figura 16 apresenta uma visão estrutural da perspectiva dos processo internos, identificando as etapas da cadeia de valor e o impacto a ser analisado.

Perspectiva	Indicador		Objeto
Processo Internos	Inovação	→	Capacidade de Pesquisa e Desenvolvimento
	Operação	→	Qualidade
	Pós-Vendas	→	Qualidade

Figura 16 - Visão estrutural da perspectiva dos processos internos

4.2.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

A perspectiva de aprendizagem e crescimento analisa a infra-estrutura necessária para alcançar os objetivos das outras perspectivas, cujas principais são: recursos humanos, sistemas e clima organizacional.

As medidas associadas aos recursos humanos procuram identificar a qualificação, a motivação, a retenção e a produtividade dos funcionários. Os sistemas envolvem a disponibilidade da informações por meio de bancos de dados e formas de circulação dos dados.

Kaplan e Norton (1997, p. 142) observam que funcionários qualificados e dispendo de informações, se não forem instigados a participar, não contribuirão com o sucesso da organização. Assim, ao avaliar o clima organizacional, procura-se identificar o nível de motivação do grupo.

A Figura 17 apresenta uma visão estrutural da perspectiva de aprendizagem e crescimento, evidenciando os indicadores e o impacto que se pretende avaliar.

Perspectiva	Indicador			Objeto
Aprendizagem e Crescimento	Recursos Humanos	Treinamento	→	Qualificação
		Satisfação / Retenção	→	Motivação
		Produtividade	→	Eficiência
	Sistemas		→	Disponibilidade de Informações
	Clima Organizacional		→	Motivação

Figura 17 - Visão estrutural da perspectiva de aprendizagem e crescimento

4.3 A Dinâmica do Modelo BSC

Após a exposição dos conjuntos de indicadores e dos objetos mensurados, deve-se descrever os aspectos pragmáticos de sua elaboração. Estes aspectos são contidos na dinâmica do Modelo BSC, cuja compreensão exige a abordagem de dois temas. Em primeiro lugar, a análise da lógica de construção dos conjuntos de indicadores equilibrados. Em segundo lugar, o processo de gestão do modelo.

4.3.1 A lógica do Modelo BSC

Madeira (2000, p. 49) descreve a estrutura do Modelo BSC como uma “teia de relações causa-efeito”. A teia diz respeito à integração entre os indicadores a partir dos objetivos financeiros (Kaplan e Norton, 1997, p. 49). Os indicadores, em cada perspectiva, são segmentados em dois blocos: medidas de resultado e medidas de tendência. Os indicadores de resultado são medidas genéricas que demonstram o efeito de curto prazo da estratégia. Os indicadores de tendência ou desempenho são específicos, apresentam como os resultados são alcançados, enfocam os aspectos particulares da geração do resultado global e demonstram a eficiência da implementação da estratégia (Kaplan e Norton, 1997, p. 156).

A relação causa-efeito começa com o estabelecimento de objetivos a serem alcançados (efeito). Em seguida, identifica-se os elementos necessários para alcançar os objetivos (causas). Assim, ao estabelecer os objetivos financeiros, busca-se, nas outras perspectivas, os elementos necessários para a sua realização.

A seqüência adotada pressupõe que os objetivos financeiros sejam atingidos pela realização das vendas aos clientes. As vendas somente realizar-se-ão quando as necessidades dos clientes forem atendidas, o que indica a geração de valor aos clientes tornando-os leais.

O atendimento das necessidades dos clientes ocorre quando os produtos são projetados para atendê-los plenamente, têm qualidade e são gerados no menor ciclo possível. Estes elementos, além de favorecerem a lealdade dos clientes, afetam os resultados financeiros, por meio dos ganhos de

produtividade com a melhoria nas estruturas de custos e melhor eficiência no uso dos ativos. A geração de produtos com qualidade e com ciclos menores exige pessoas qualificadas e motivadas, dispondo de um conjunto de informações atualizadas e adequadas ao processo.

Pode-se observar que a ênfase do Modelo BSC está na monitoração dos ativos invisíveis. A concepção de ativos invisíveis ou intangíveis envolve um conjunto de bens e direitos não quantificáveis, mas que influenciam nos resultados financeiros futuros. Estes ativos se manifestam sob a forma de: qualidade dos produtos, capacidade de pesquisa e desenvolvimento, motivação, lealdade dos clientes, qualificação dos recursos humanos, imagem da empresa, atendimento aos clientes e banco de dados. Desta forma, pode-se afirmar que o resultado, na visão do BSC, é além dos financeiros, constituído por informações que permitam acompanhar a evolução dos ativos invisíveis.

Em síntese, a lógica do Modelo BSC assenta-se na relação causa-efeito, ao construir uma corrente que vincule os objetivos com os meios para sua consecução,

“... cada indicador do *balanced scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados das estratégias com os vetores que induzirão a essas conseqüências...” (Kaplan e Norton, 2001a, p. 81).

4.3.2 O processo de gestão do Modelo BSC

Kaplan e Norton (2001a, p. 388) observam que “em termos estritos, o *balanced scorecard* é um instrumento de implementação da estratégia...” A implementação da estratégia, ainda segundo Kaplan e Norton (2001a, p. 18), tem por princípios :

- a) a construção de um mapa da estratégia;
- b) o alinhamento dos objetivos corporativos, departamentais e pessoais, de forma a criar sinergia na organização;
- c) a difusão da estratégia para que todos os funcionários executem suas atividades visando o êxito daquela;
- d) a transformação da estratégia em um processo contínuo;
- e) a utilização do trabalho em equipe.

Estes princípios são aplicados conforme o processo de gestão adotado pelo Modelo BSC. Segundo Kaplan e Norton (1997), o processo de gestão é estabelecido em quatro etapas.

A primeira etapa consiste em esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, possuindo as seguintes tarefas:

- definir a visão e a estratégia para a corporação;
- traduzir a visão e a estratégia em um *scorecard* corporativo;
- aprimorar a visão por meio da análise de questões entre divisões, departamentos que não foram contemplados inicialmente;
- realizar revisões anuais sobre as questões estratégicas de longo prazo.

Chiavenatto (1999, p. 378) apresenta o processo de gestão como um conjunto de funções administrativas formado pelo planejamento, direção, organização e controle. As tarefas expostas na primeira etapa do processo de

gestão do Modelo BSC refletem a função planejamento, uma vez que definem premissas sobre as condições futuras, ao estabelecerem a visão; fixam objetivos, ao construírem o *scorecard* corporativo; determinam meios para realização dos objetivos, quando formulam a estratégia.

A segunda etapa do processo de gestão é comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas. Esta etapa pressupõe a comunicação, à média gerência e aos demais níveis hierárquicos, da estratégia visando estabelecer vínculos entre os objetivos pessoais, departamentais, divisionais e corporativos.

São tarefas desta etapa:

- aprender e discutir a estratégia empregando o BSC como veículo de comunicação;
- desenvolver um BSC para a unidade de negócio, divisão ou departamento;
- divulgar o *scorecard* para toda a organização;
- estabelecer objetivos individuais de desempenho;
- atrelar desempenhos individuais ao BSC.

A segunda etapa do processo de gestão do Modelo BSC envolve duas funções administrativas. A primeira função é o planejamento que se mostra com o estabelecimento do *scorecard* para as unidades de negócios e a fixação de objetivos para o desempenho individual associado ao BSC corporativo. A função administrativa-direção se revela com a utilização do *Balanced Scorecard* como veículo de comunicação.

A terceira etapa que se compõe pelo planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas é a fase de planejamento empresarial. Esta etapa é formada pelas seguintes tarefas:

- identificar e eliminar investimentos que não contribuem para a estratégia;
- identificar e lançar programas de mudanças;
- atualizar planos e orçamentos de longo prazo;
- identificar investimentos necessários e fazer dotação orçamentária.

A terceira etapa reflete a função administrativa-organização ao criar os investimentos que contribuem com a estratégia e atualizar planos e orçamentos. Estas tarefas expressam a alocação de recursos e a coordenação de esforços da empresa.

A quarta e última etapa do processo de gestão consiste em melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. Esta etapa descreve as atividades da função-administrativa controle ao acompanhar desempenhos.

São tarefas nesta etapa:

- analisar os *scorecards* da unidade de negócio, divisão ou departamento;
- realizar revisões periódicas (mensais, trimestrais) enfocando as questões estratégicas.

A última etapa gera informações que tornam o Modelo BSC inovador, uma vez que permitem a monitoração e os ajustes na implementação da estratégia.

Sobre isto, Kaplan e Norton observam que:

“O quarto processo gerencial incorpora ao *Balanced Scorecard* um contexto de aprendizado estratégico. Consideramos esse o aspecto mais inovador e

importante de todo o *scorecard*. Este processo cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo. Os executivos não dispõem, hoje, de um procedimento para receber *feedback* sobre sua estratégia e testar as hipóteses em que se baseiam. O *Balanced Scorecard* permite que monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessário, efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia.” (Kaplan e Norton, 1997, p. 15)

O Quadro 18 sumaria as etapas do processo de gestão descritas no Modelo BSC e identifica as funções administrativas associadas a cada uma.

Quadro 18 - Processo de gestão do Modelo BSC

Etapas do Processo de Gestão no Modelo BSC	Funções Administrativas
Esclarecer e traduzir a visão	Planejamento
Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas	Planejamento e Direção
Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas	Organização
<i>Feedback</i> e aprendizado estratégicos	Controle

Por fim, cabe enfatizar que o desenvolvimento, a implantação e a utilização das informações fica a cargo de equipes multifuncionais. O início da implantação do Modelo BSC é responsabilidade de uma equipe da alta administração. (Kaplan e Norton, 1997, p. 11). À medida que o processo escorre pela organização, novas equipes são formadas com vistas a coletar e analisar os dados sobre os desempenhos. Assim, a essência na

implementação da estratégia com o Modelo BSC está nas equipes, pois se tornam o mecanismo para o aprendizado (Kaplan e Norton, 1997, p. 273).

4.4 Inferências Sobre a Metodologia

As seções anteriores tiveram por missão descrever o Modelo BSC com a finalidade de propiciar o entendimento sobre os seus aspectos funcionais. Desta forma, foi apresentado, inicialmente, o histórico do desenvolvimento do modelo; discorreu-se, em seguida, sobre a visão sistêmica do modelo; descreveu-se a estrutura do Modelo BSC, enfatizando os indicadores e a relação entre eles. Por fim, foram expostas as relações entre os indicadores e o processo de gestão, dentro da dinâmica do modelo.

A bibliografia consultada (Kaplan, 1994; Madeira, 1994; Vitale et al. 1994; Kaplan e Norton, 1997; Kaplan e Norton, 2001a; Kaplan e Norton, 2001b; Norton, 2001) tem como característica principal a ênfase no aspecto estrutural e na divulgação do modelo.

Kaplan (1994), Vitale et al. (1994) e Norton (2001) descrevem em seus textos determinados elementos relevantes para estruturação conceitual do modelo. Enquanto Madeira (1994), Kaplan e Norton (2001b) apresentam uma resenha da concepção central exposta nas obras principais sobre o assunto.

Kaplan e Norton (1997) e (2001a) são os principais autores que discutem o Modelo BSC. Na obra de 1997 retratam a concepção teórica do modelo e o processo de implantação como meio de comunicação da estratégia. Já no trabalho de 2001 abordam a transformação do Modelo BSC em um modelo gerencial, cuja finalidade é tornar a estratégia uma atividade cotidiana.

Contudo, os textos analisados não enfocam os aspectos metodológicos, realçam, sim, dentro de um escopo amplo, as questões associadas à aplicabilidade do modelo. Diante desta constatação, a presente seção expõe as inferências metodológicas sobre o Modelo BSC, extraídas por meio de reflexão a partir da descrição efetuada nas seções precedentes.

4.4.1 O problema

O histórico do desenvolvimento do BSC, exposto por Kaplan e Norton (1997 e 2001a), deixa claro que as questões, a que o modelo se propõe responder, passaram por uma forte transformação à medida que foi implementado.

Kaplan e Norton ao descreverem sobre o início das pesquisas relatam que:

“... o estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desenvolvimento empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam-se tornando obsoletos. Os participantes do estudo acreditavam que depender de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estava prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro “...” [e tinha como finalidade] desenvolver um novo

modelo de medição de desempenho.” (Kaplan e Norton, 1997, p. VII)

Este relato permite inferir que, inicialmente, os problemas abordados no Modelo BSC eram:

- quais os indicadores de desempenho que complementam ou substituem os indicadores contábeis-financeiros?

- qual o modelo de avaliação de desempenho nas organizações do futuro?

As respostas a estes problemas exigem a caracterização do ambiente do futuro, dentro do qual as empresas atuarão. O ambiente do futuro - caracterizado nas premissas do modelo - ou ambiente da era da informação,

“... tanto para as organizações do setor de produção quanto para as organizações do setor de serviços, exige novas capacidade para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos tangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis .” (Kaplan e Norton, 1997, p.3)

Kaplan e Norton ao descreverem pesquisas sobre a queda na participação dos ativos tangíveis no valor de mercado das empresas, concluem que:

“Sem dúvida, as oportunidades para a criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no

conhecimento, que exploram os ativos intangíveis da organização: relacionados com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e bancos de dados, além de capacidades, habilidades e motivação dos empregados.” (Kaplan e Norton, 2001a, p. 12)

Estas observações permitem afirmar que o problema do Modelo BSC transportou-se para a criação do valor, podendo ser expresso na seguinte questão: quais indicadores demonstram a criação de valor?

Kaplan e Norton relatam que:

“as experiências revelam que executivos arrojados utilizavam o *Balanced Scorecard* não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la. Na realidade, o *Balanced Scorecard* deixou de ser um *sistema de medição* aperfeiçoado para se transformar em um *sistema gerencial* essencial (Kaplan e Norton, 1997, p. IX)

“...” A rápida transformação do *Balanced Scorecard* em um sistema de gestão estratégica nos levou a perceber que havíamos aprendido muito mais do que estávamos conseguindo transmitir em uma série de artigos. Além disso, recebíamos várias solicitações de informações complementares sobre como construir e implementar um *Balanced Scorecard*...” (Kaplan e Norton, 1997, p. X)

A transformação na aplicação do Modelo BSC é reforçada nas seguintes observações:

“... refinamos o conceito de *balanced scorecard* e mostramos como seria possível convertê-lo de sistema de mensuração do desempenho em referencial organizacional do sistema gerencial estratégico (...) O *scorecard* estratégico substituiu o orçamento como centro dos processos gerenciais. Com efeito, o *balanced scorecard* se transformou no sistema operacional de um novo processo gerencial estratégico.” (Kaplan e Norton, 2001a, p. 34)

Disso, pode-se inferir que o problema atual a que o *Balanced Scorecard* se propõe responder é expresso com a seguinte indagação: como conduzir a implementação da estratégia?

As respostas para todos os problemas inferidos apontam para um conjunto harmônico de indicadores. Contudo, a complexidade que acompanha a evolução dos problemas, exige requisitos gerenciais, também, mais evoluídos, para o emprego do Modelo BSC. Estes requisitos se manifestam sob a forma de princípios para implementação da estratégia, apresentados no item 4.3.2.

4.4.2 Conceitos básicos

A discussão sobre os problemas a que o Modelo BSC se propõe solucionar, permitiu identificar seis conceitos estruturais do modelo.

O primeiro conceito aborda o resultado. Para Kaplan e Norton (1997, p. 156) o resultado expressa as ocorrências comuns das estratégias (lucratividade, participação no mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes, produtividade) podendo ser apresentado por indicadores financeiros e não financeiros.

No entanto, os autores frisam que:

“...O *Balanced Scorecard* deve preservar a ênfase nos resultados financeiros. Em última análise, as relações causais de todas as medidas constantes no *scorecard* devem estar associadas aos objetivos financeiros. O *scorecard* se beneficia do fato de manter as medidas financeiras como resultados decisivos, sem a miopia e as distorções provenientes de um foco exclusivo na melhoria das medidas financeiras de curto prazo.” (Kaplan e Norton, 1997, p. 35)

Em obra mais recente, Kaplan e Norton (2001a, p. 95) afirmam que “...a criação de valor para o acionista é o desfecho almejado por toda estratégia...”.

Do exposto, pode-se inferir que o Modelo BSC, tendo como finalidade primária a avaliação do desempenho, elege como objetivo principal da mensuração, o resultado financeiro. Contudo, esta não é a única forma de resultado ou de concepção de valor.

O segundo conceito descreve a estratégia. Segundo Norton (2001, p. 93), Kaplan e Norton (2001a, p. 88), estratégia é o método singular de criação de valor, consistindo na transição de uma organização de sua posição atual para um posição futura desejável, porém incerta.

Depreende-se que a singularidade da estratégia está em cada empresa ao formulá-la e implementá-la, conforme a sua perspectiva da relação com o ambiente. Deve-se destacar que, no modelo analisado, a estratégia é um mecanismo para criar valor. Assim, surge o terceiro conceito estrutural: o valor.

No Modelo BSC, o valor não é um conceito explícito, mesmo sendo objetivo principal para o qual a estratégia é formulada e transcendendo a concepção do resultado financeiro. Os textos analisados manifestam quatro versões.

Kaplan e Norton (1997, p. 28) apresentam valor como a diferença entre o preço e custo de produção, entrega e assistência do produto.

Existe também a perspectiva do valor proposto ao cliente, que é definido como o resultado da combinação entre os atributos do produto, do relacionamento com o cliente e da imagem e reputação que atraem o cliente (Kaplan e Norton, 2001 a, p. 98).

Dentro da organização, o valor surge da composição de três processos: a inovação, a operação e o serviço pós-venda destinados a criar valor para os clientes (Kaplan e Norton, 1997, p. 101).

A quarta perspectiva mostra o valor constituído pelo clima organizacional e pelos investimentos em capital humano.

Estas perspectivas distintas permitem inferir que no Modelo BSC o valor não é concreto, mas abstraído das quatro concepções mencionadas.

Considerando o valor para o acionista como o enfoque principal do modelo, verifica-se que se forma pela influência das demais concepções.

A criação de valor é o quarto conceito destacado e consiste no uso dos ativos invisíveis para gerar valor dentro das quatro perspectivas.

O quinto conceito refere-se ao ativo invisível, que pode ser definido como elementos cujo valor é determinado potencialmente de forma indireta, dentro do contexto da estratégia e, geralmente, combinado com outros ativos (Norton, 2001, p. 89).

“...Os ativos intangíveis permitem que uma empresa:

- Desenvolva relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes existentes e permitam que novos segmentos de clientes e áreas de mercado sejam atendidos com eficácia e eficiência.
- Lance produtos e serviços inovadores desejados por seus clientes - alvo.
- Produza bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos.
- Mobilize as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua de processos, qualidade e os tempos de resposta.
- Utilize tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas.” (Kaplan e Norton , 1997, p. 3)

Por fim, o último conceito é a implementação da estratégia, que encerra o uso contínuo, por toda a empresa dos meios para criar valor, na concepção ampla, empregando os ativos invisíveis.

O Quadro 19 apresenta de forma sumariada os conceitos principais do Modelo BSC.

Quadro 19 - Conceitos básicos do Modelo BSC

Ativo invisível	elementos cujo valor é determinado potencialmente de forma indireta
Criação de valor	uso dos ativos invisíveis para gerar valor
Estratégia	método singular de criação de valor
Implementação da estratégia	uso contínuo dos ativos invisíveis para criar valor
Resultado	Ocorrências comuns da estratégia (lucratividade, participação no mercado, produtividade etc) expressas por indicadores financeiros e não-financeiros
Valor	diferença entre preço e custo, entrega e assistência do produto; resultado da combinação dos atributos do produto, do relacionamento com o cliente, da imagem e da reputação da empresa; resultado da inovação, operação e serviços pós-venda; resultado do clima organizacional e dos investimentos em capital humano

4.4.3 As premissas

O Modelo BSC se estrutura a partir de um conjunto de premissas que abarcam o ambiente e a gestão.

Com relação ao ambiente, as premissas são as seguintes:

- o advento da era da informação alterou o ambiente empresarial;

- o ambiente empresarial na era da informação possui as seguintes características: processos operacionais multifuncionais, integração com clientes e fornecedores, mercado exige produtos customizados nos seus diversos segmentos, concorrência ocorre em escala global, ciclos de vida do produto cada vez menores, funcionários agregam valor pelo conhecimento que possuem (Kaplan e Norton, 1997, p. 4);

- o ambiente exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo e a continuidade das empresas (Kaplan e Norton, 1997, p. 3);

- as novas capacidades se manifestam por meio de ativos intangíveis como nível de qualidade, motivação dos funcionários, capacidade de customização dos produtos, lealdade dos clientes (Madeira, 1994, p. 49).

Com relação à gestão das empresas, evidenciam-se as seguintes premissas:

- as fontes de valor são diversificação dos negócios, aumento do valor para o cliente, excelência operacional e a cidadania (Norton, 2001, p. 94);

- empresas usam estratégia para criar valor (Norton, 2001, p. 93):

- sistemas financeiros de avaliação tornaram-se limitados, pois não captam a criação de valor ao longo do tempo (Kaplan e Norton, 1997, p. 22);

- os executivos precisam de vários indicadores sobre o ambiente, o desempenho da organização (Kaplan e Norton, 1997: 2);

- a participação da equipe é essencial para obtenção do sucesso da estratégia.

De forma distinta dos problemas e dos conceitos, as premissas no Modelo BSC encontram-se bastante evidenciadas, ficando explícitas três preocupações:

- a gestão diante das mudanças no ambiente;
- a busca pela congruência de objetivos entre unidades de negócios, divisões, departamentos etc.;
- o uso de novas ferramentas para criar e mensurar o valor.

4.5 Análise dos Aspectos Positivos e Negativos

A análise dos aspectos positivos e negativos se desenvolve com base na descrição funcional e das inferências metodológicas levadas a cabo nas seções anteriores. O objetivo desta seção é tecer um painel crítico sobre as características, evidenciando as distinções e as contradições do Modelo BSC.

4.5.1 Características gerais do Modelo BSC

O Modelo BSC possui três características gerais que o distinguem dos demais modelos abordados neste trabalho. Com a apresentação destes atributos, será possível identificar os aspectos positivos e negativos do Modelo BSC.

A primeira característica encerra o caráter eminentemente administrativo do modelo. Este atributo se manifesta com a identificação das quatro funções administrativas no processo de gestão, conforme item 4.3.2.

A segunda característica revela a adaptabilidade do modelo, uma vez que são estabelecidas as relações entre a estratégia, o valor e os ativos intangíveis criadores de valor. Porém, a estratégia, a concepção estrita de valor, os ativos intangíveis aplicados e os indicadores são definidos em cada organização.

A terceira característica descreve o modelo como diversificado, pois mensura o resultado financeiro e as fontes que o geram. Vê-se nesta característica o rompimento com o Modelo Contábil, ao incluir informações não financeiras.

Assim, o Modelo BSC pode ser caracterizado como destacadamente administrativo; adaptável, pois determina a estrutura em cada organização, adequando a sua conjuntura; e diversificado, pois suplementa a gestão com informações não financeiras.

4.5.2 Aspectos positivos

Peter Drucker na obra *Prática da administração de empresa*, faz menção à postura holística da organização ao observar que:

“Toda empresa deve organizar-se numa verdadeira equipe e consolidar os esforços de cada um num esforço comum. Cada elemento da empresa contribui com algo diferente, mas todos devem contribuir para uma meta comum. Seus esforços devem todos estar dirigidos no mesmo sentido, e suas contribuições devem se harmonizar para produzir um todo - sem lacunas, sem atritos, sem duplicação desnecessária dos esforços.

O desempenho empresarial exige, portanto, que cada tarefa voltada à consecução dos objetivos da firma como um todo. E, em especial, o trabalho de

cada administrador deve focar no sucesso de todo o empreendimento “...” O administrador precisa saber e compreender o que as metas empresariais exigem dele em termos de atuação e seus superiores precisam saber o que exigir e esperar dele - e julgá-lo de acordo...” (Drucker, 1981, p. 115).

A visão holística aludida por Drucker refere-se à soma das partes para realizar o todo. O Modelo BSC se desenvolve dentro desta visão procurando congregar os membros da organização para um propósito comum.

Mais adiante, na mesma obra, Drucker destaca a necessidade de objetivos comuns. O autor observa que:

“Todo administrador, desde o ‘chefão’ até o supervisor de produção ou o chefe de escritório, precisa de objetivos bem definidos. Estes objetivos devem esclarecer qual deve ser a atuação da unidade de cada administrador. Devem esclarecer qual a contribuição que o administrador e sua unidade devem prestar a fim de ajudar as outras unidades a atingirem seus objetivos. Finalmente, devem esclarecer o que cada administrador pode esperar em termos das contribuições das outras unidades que o auxiliem a atingir seus próprios objetivos. Em outras palavras, a ênfase deve estar, desde o início, no trabalho de equipe e nos resultados da equipe.” (Drucker, 1981, p. 120).

Os objetivos comuns dentro da organização nascem com o estabelecimento de estratégias para conduzir a uma determinada situação desejável. À medida que esta situação é transmitida de forma inteligível e as pessoas são à atitude, manifesta-se a congruência de objetivos.

Para Kaplan e Norton (2001a, p. 22)

“Tradicionalmente as organizações são projetadas em torno de especialidades funcionais, como finanças, fabricação, marketing, vendas, engenharia e compras. Cada função tem seu próprio corpo de conhecimentos, linguagem e cultura. Daí surgem silos funcionais que se transformam em grandes obstáculos à implementação da estratégia, pois a maioria das organizações enfrenta grandes dificuldades de comunicação e coordenação entre essas funções especializadas.”

A busca pela congruência dos objetivos das unidades de negócios, divisões, departamentos e pessoais com os objetivos corporativos é o primeiro aspecto positivo do Modelo BSC.

Ocorre que, para colocar em prática este primeiro aspecto, é necessário implementar um denominador comum entre os objetivos diversos. O denominador comum é o conjunto de indicadores de desempenho que reflete os alvos a serem atingidos e os resultados obtidos.

À medida que os indicadores são empregados, estabelece-se um processo de comunicação que permite o desenvolvimento da consciência estratégia (Kaplan e Norton, 2001a, p. 243).

O segundo aspecto positivo manifesta-se na aplicação do BSC como um facilitador da comunicação, tornando-se a peça-chave do modelo.

O terceiro aspecto positivo é a ênfase nas equipes. O Modelo BSC, ao unificar interesses em torno da estratégia, cria um processo de comunicação e estabelece equipes para implementá-la.

Cria-se, assim, elementos fomentadores de um clima organizacional motivador e, com isto, espera-se que o desenvolvimento da empresa seja superior à soma das partes, caracterizando a sinergia.

Em síntese, os aspectos positivos do Modelo BSC envolvem a comunicação e a motivação para conduzir os membros da organização para objetivos comuns e evoluir da visão holística para a criação sinérgica. Todos os aspectos positivos brotam das características administrativas do modelo.

4.5.3 Aspectos negativos

Os aspectos negativos do Modelo BSC se manifestam pela contradição entre a vocação do modelo e as carências observadas na sua estrutura.

A primeira contradição é encontrada ao focar um modelo de mensuração que enfatiza o resultado financeiro como principal, em especial, o valor para o acionista, mas que não o define como pode ser determinado.

Justamente, a contradição entre o modelo de mensuração que não determina como medir o elemento principal, forma o primeiro aspecto negativo do BSC.

A segunda contradição se manifesta no confronto entre a característica administrativa do modelo com a ausência de definição do padrão para tomada

de decisão. O Modelo BSC é amparado pelo processo de gestão. Contudo, não é definido o processo de tomada de decisão. Assim, surge o segundo ponto negativo, qual seja, a ausência de critérios para decisão.

O terceiro aspecto negativo do modelo é a não definição das fontes de informações. O BSC surge a partir de críticas ao Modelo Contábil pela ausência de indicadores que apresentem as fontes de criação do valor.

No entanto, o Modelo BSC não apresenta as fontes de informação, não descreve o tratamento que as informações deveriam receber e não descarta o uso das informações contábeis.

Em síntese, os aspectos negativos revelam que o Modelo BSC:

- não define como mensurar o valor financeiro;
- não define padrões para decisões; e
- não define as fontes de informação.

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS MODELOS DE MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

Os capítulos anteriores tiveram por missão atingir os objetivos amplos estabelecidos para esta dissertação. Com isso, busca-se, neste capítulo, chegar ao objetivo específico do trabalho. Desta forma, é incumbência do presente capítulo, comparar os modelos e identificar as distinções no tratamento dos fatores ambientais

Para lograr sucesso, emprega-se como parâmetro de comparação o modelo dos fatores ambientais, bem como testa-se a aceitação dos requisitos assumidos pelo modelo proposto. Ambos, modelo e requisitos, foram desenvolvidos e expostos no capítulo 1.

5.1 O Modelo dos Fatores Ambientais Versus os Modelos Estudados

O estudo empreendido nos capítulos 2, 3 e 4 evidencia, respectivamente, as características dos Modelos EVA, Gecon e BSC, permitindo depreender que são modelos bastante distintos. Para estabelecer uma análise comparativa, entre modelos distintos, adota-se como referencial o modelo de resultados estabelecido com base nos fatores ambientais.

O modelo dos fatores ambientais se forma ao considerar o exercício e os desdobramentos das funções dos agentes econômicos. Este modelo é apresentado na Figura 4 do Capítulo 1 que expressa os elementos formadores do resultado, bem como os fatores ambientais que as engendram.

5.1.1 Receitas

O primeiro elemento do modelo dos fatores ambientais é a receita formada com a multiplicação do volume transacionado pelo preço de mercado.

No Modelo EVA, a receita está inserida no conceito do NOPAT. A apuração do valor econômico adicionado parte do lucro operacional líquido após o imposto de renda. A receita, por conseguinte, é um pré-requisito para apuração do NOPAT.

Kudla e Arendt observam que o EVA é definido como a diferença entre os lucro contábil e custo do capital investido.

“Economic value added is an accounting-based measure of periodic operating performance, and is defined as the difference between accounting earnings and the cost of invested capital used to generate those earnings...” (Kudla e Arendt, 2000)
[grifo nosso]

Nakamura (2000) ao discutir sobre os elementos do Modelo EVA observa que “nesta expressão, LODIR corresponde ao lucro operacional líquido, ou seja, depois do imposto de renda, calculado de acordo como os critérios contábeis tradicionais e incluindo a depreciação dos ativos fixos...” [grifo nosso]

Deve-se notar que os autores citados fazem referência ao Modelo Contábil como fonte de informações do lucro operacional a ser empregado no Modelo EVA. Este fato permite inferir que os fatores ambientais associados à receita não são contemplados pelo Modelo EVA, mantendo-se o tratamento

empregado pelo Modelo Contábil.

Desta forma, torna-se importante observar que a receita no Modelo Contábil é considerada realizada quando se dá a transferência do produto para o comprador, não havendo nenhuma discriminação quanto ao valor utilizado para mensurá-lo.

O Modelo Gecon, com relação à receita, mensura o produto também quando transferido ao comprador, porém pelo preço de mercado à vista. A finalidade deste critério é identificar o valor do produto no momento da transação.

Confrontando-se os critérios contábeis com os utilizados pelo Modelo EVA, percebe-se que o Modelo Gecon inibe eventuais distorções com relação ao tempo. O Modelo Contábil adota o valor contratado entre as partes, enquanto o Modelo Gecon emprega o valor de mercado à vista, apontando em outra rubrica a receita decorrente da concessão de prazos.

O Modelo BSC, com relação às receitas, procura identificar as fontes e a sua evolução. As receitas surgem com as vendas, desta forma:

“A medida mais comum de aumento da receita, tanto para as unidades de negócios na fase de crescimento quanto para aquelas que se encontram na fase de colheita, são os percentuais de aumento de vendas e participação de mercado para regiões, mercados e clientes selecionados.” (Kaplan e Norton, 1997, p. 54)

Assim, os indicadores financeiros do Modelo BSC, com relação às receitas, vão descrever a evolução das vendas por produto, por clientes e por

região. Os indicadores da perspectiva dos clientes vão apontar para a participação no mercado, as características do consumo e o sucesso no competitivo. A perspectiva dos processos internos apresentam o impacto de novos produtos nas vendas, o enfrentamento da concorrência e o serviço pós-venda que indica devoluções, reclamações e outros dados que permitam analisar as flutuações das receitas.

5.1.2 Custo de produção

A concepção de custos de produção, no modelo dos fatores ambientais, decorre do produto entre a quantidade de recursos de produção aplicados pela remuneração. Esta rubrica envolve os recursos aplicados na execução do produto, em atividades de apoio ao negócio e no atendimento à imposições legais.

Sob o prisma contábil, este elemento é segmentado em custos, associados ao processo produtivo e despesas decorrentes das atividades da organização necessárias à geração de receitas.

O Modelo EVA acompanha o Modelo Contábil em termos estruturais, porém promove uma série de ajustes gerenciais com a finalidade de mensurar, efetivamente, o capital investido e o resultado operacional. Assim, itens como os gastos com pesquisa e desenvolvimento, publicidade, reestruturação e treinamento (Alvin, 2000, p. 18) são tratados como do capital investido e amortizado ao longo do tempo (Ehrbar, 1999, p. 134). Completam os ajustes, a redução ou a eliminação das provisões e outros procedimentos contábeis que, por serem conservadores, comprimem o valor do capital investido e do lucro

operacional.

O Modelo Gecon diverge dos Modelos Contábil e EVA em três aspectos com relação ao tema.

Primeiramente, não há segmentação entre custos e despesas; mantém-se a nomenclatura “custos” em todas as transações. Neste ponto, o Modelo Gecon se assemelha ao modelos dos fatores ambientais.

Em segundo lugar, o tratamento dispensado a este elemento envolve a identificação do custo variável por transação ou evento econômico e do custo fixo por área de responsabilidade.

Em terceiro, o custo é identificado a partir da transação e com valor de reposição à vista. Note-se, novamente, a ênfase em inibir as distorções do valor do dinheiro no tempo e a influência da Contabilidade no Modelo Gecon ao identificar, analiticamente, o custo na menor unidade de geração do resultado.

Com relação aos custos de produção, o Modelo BSC, mantém a segmentação em custos e despesas, conforme o prisma contábil. Os indicadores sobre este item apresentam-se nas perspectivas financeiras e de processos internos.

A perspectiva financeira procura identificar a taxa de variação dos custos, relação entre despesas e vendas, o custo unitário por produto, cliente etc. A perspectiva dos processos internos apresenta indicadores de qualidade e de ciclos de operação e de distribuição.

5.1.3 Custo de oportunidade

O custo de oportunidade é apresentado pelo modelo dos fatores ambientais sob a perspectiva da escolha entre alternativas de alocação dos recursos. Na empresa, este elemento do resultado se revela sob vários aspectos, conforme os autores citados no subitem 1.3.3.1.

Uma das críticas ao Modelo Contábil reside na não consideração do custo de oportunidade na apuração dos resultados. Os Modelos EVA e Gecon procuram preencher esta lacuna; no entanto, fazem-no de maneira distinta.

No Modelo EVA, o custo de oportunidade é focado apenas com relação ao capital investido, sendo expresso por meio da despesa com capital. A inclusão da despesa com capital na identificação do resultado reflete a perspectiva da escolha dos financiadores, uma vez que contempla o mínimo que a empresa desembolsaria para obter fundos dentro de uma estrutura de capital pré-definida para financiar suas atividades.

O Modelo Gecon aborda o custo de oportunidade sob a ótica da gestão dos recursos enfoca sua obtenção e utilização (Pereira, 2000, p. 145). Em ambos os casos, o custo de oportunidade se revela com o planejamento e a execução das transações confrontando cada opção com a melhor alternativa existente no mercado.

Mesmo com distinções tão evidentes entre os tratamentos ministrados, os Modelos EVA e Gecon têm, em comum, o emprego de valores de mercado para definir o custo de oportunidade.

Deve-se observar que o tratamento dispensado ao custo de oportunidade pelo Modelo Gecon possui uma concepção mais abrangente, pois procura envolver todos os aspectos do processo econômico. Com relação ao Modelo

EVA, o tratamento do custo de oportunidade confirma a limitação do modelo, ao focar apenas a captação de recursos.

O custo de oportunidade, no Modelo BSC, não é expresso de forma taxativa como nos demais modelos estudados. No entanto, em várias tarefas do processo de gestão surgem situações que requerem a análise do custo de oportunidade; dentre as quais pode-se citar: a escolha da estratégia, a eliminação de investimentos que não contribuem com a estratégia e a decisão sobre investimentos necessários.

5.1.4 Custo tributário

O custo tributário refere-se à incidência da carga tributária sobre as atividades da empresa, sendo contemplados pelos Modelos EVA e Gecon.

O Modelo EVA frisa a inclusão dos impostos ao conceituar o NOPAT. Deve-se observar que a concepção original do modelo refere-se aos impostos sobre o lucro. Porém, no contexto tributário brasileiro os impostos incidem, também, sobre o faturamento, o valor agregado na industrialização e comercialização. Desta forma, pode-se inferir que o custo tributário no Modelo EVA mantém-se em conformidade com o Modelo Contábil.

O Modelo Gecon, por seu turno, contempla o custo tributário a valor presente por modalidade em cada transação. Neste caso, o custo tributário é identificado separadamente, sempre inibindo o impacto do tempo sobre o valor. Complementa o tratamento deste elemento, o impacto financeiro decorrente de sua realização futura.

O Modelo BSC não apresenta indicadores explícitos sobre o tema.

Contudo, dada a adaptabilidade do modelo, podem ser desenvolvidos indicadores que mensurem o impacto da carga tributária.

5.1.5 Custo do tempo

O custo do tempo refere-se a uma compensação inerente à espera para realização plena da ação econômica. Este elemento de resultado, também, não se faz presente no Modelo Contábil, o que faculta uma crítica.

O Modelo EVA não contempla este elemento de forma direta e explícita. No entanto, Ehrbar, ao comentar sobre os ajustes contábeis propostos pelo modelo, faz menção ao tema. O autor observa que entre “os vários tipos de ajustes incluem o tratamento de coisas tais como: o *timing* do reconhecimento das despesas e receitas;...” (Ehrbar, 1999, p.133).

O Modelo Gecon evidencia enfaticamente o custo do tempo sob três aspectos. Primeiramente, ao considerar o cálculo do resultado operacional com valor à vista. Em segundo lugar, ao identificar o resultado financeiro, trazendo objeto da análise a valor presente. Por fim, ao contemplar o resultado econômico do evento tempo-conjuntural.

Pode-se notar que o custo do tempo, no Modelo Gecon, aproxima-se de forma mais perfeita à perspectiva do modelo dos fatores ambientais.

O Modelo BSC aborda a questão do tempo sob a ótica da geração de valor por meio da realização dos prazos: “...A inclusão de medidas baseadas no tempo indica a importância de cumprir e reduzir continuamente os prazos de modo a atender às expectativas dos clientes-alvo.” (Kaplan e Norton, 1997, p.91).

Desta forma, são desenvolvidos indicadores para análise do tempo nos ciclos de caixa, ciclo de operações, prazo de atendimento ao cliente, giro de estoque, fluxo de pedidos etc. O tempo no Modelo BSC não é focado pela espera para realização, mas como uma variável física a ser mensurada quantitativamente.

O Quadro 20 sumaria a confrontação entre os Modelos EVA, Gecon e BSC com relação ao modelo dos fatores ambientais.

Quadro 20 - Sumário da confrontação entre modelos

Modelo dos fatores ambientais	Modelo EVA	Modelo Gecon	Modelo BSC
Receitas (Preço x Quantidade)	mantém tratamento contábil	preço a valor de mercado à vista	usa indicadores das perspectivas financeira, dos clientes e dos processos internos
Custo de Produção (Qt. x Remuneração)	Segmentação em custos e despesas Capitalização de gastos	Mantém a nomenclatura “custos” Segmentação em custos fixos e variáveis custo determinado por transação por valor de reposição	usa indicadores das perspectivas financeira e de processos internos
Custo de Oportunidade	apurado sobre o capital empregado	Apurado sobre os recursos captados e utilizados	não contemplado de forma explícita
Custo Tributário	em conformidade com o Modelo Contábil	valor presente por modalidade e transação inclui impacto financeiro	não contemplado de forma explícita
Custo do Tempo	não contemplado de forma explícita	Valores à vista no resultado operacional valor presente no resultado financeiro evento tempo-conjuntural	mensura a quantidade física de tempo aplicado nos ciclos

5.1.6 Resultado

A confrontação entre os modelos apresentados ao longo do trabalho conduz à constatação que o resultado apresentado em cada modelo assume concepções distintas. O Quadro 21, ao final deste item, sintetiza as diferenças.

No Modelo EVA, o resultado é denominado valor econômico adicionado, definido como a diferença entre o lucro operacional após o imposto de renda e a despesa com capital. Este indicador mostra a riqueza gerada para o acionista.

No Modelo Gecon, o valor mensurado é descrito como resultado econômico, sendo conceituado como a variação da riqueza da empresa. A mensuração do resultado econômico exige uma série de critérios que supera as críticas ao Modelo Contábil e permite avaliar o processo econômico.

A confrontação entre as concepções de resultado dos dois modelos revela alguns contrastes:

- o Modelo EVA é constituído a partir de uma visão sintética, tendo o lucro operacional da organização como ponto de partida;
- o Modelo Gecon é analítico, identificando o resultado a partir da menor unidade de transformação de recursos;
- o Modelo EVA centra seus esforços na geração de riqueza para o acionista;
- O Modelo Gecon concentra-se na riqueza da empresa.

Ambos buscam a continuidade, porém para o EVA esta é uma função derivada da riqueza propiciada ao acionista. Enquanto para o Gecon, a continuidade decorre da eficácia que, por sua vez, é avaliada pelo resultado

econômico.

O Modelo BSC descreve o resultado como ocorrências derivadas da estratégia, das quais a principal é a financeira, por gerar valor para o acionistas. O resultado também é expresso por indicadores não-financeiros que revelam as fontes do resultado financeiro.

Contudo, o Modelo BSC não define um método de mensuração de resultados, a partir do qual possam ser desenvolvidos os indicadores não-financeiros. Disto depreende-se que o Modelo BSC se deve compor com outros modelos financeiros para, a partir dele, estruturar os indicadores.

A confrontação entre os elementos do ambiente econômico e o BSC somente podem ser realizadas de forma plena com a definição do modelo financeiro. Apesar disto, a análise do Modelo BSC sugere indicadores que abordam os elementos do modelo dos fatores ambientais.

Sobre este confronto, ainda deve-se fazer duas observações. Primeiramente, em sendo adotado um dos modelos mencionados, permanecem válidas as observações apresentadas. Em segundo lugar, o Modelo BSC, independente do modelo financeiro adotado, avalia os aspectos não-monetários dos fatores ambientais. Desta forma, mensura os volumes produzidos, as quantidades e tipos de recursos alocados, bem como a quantidade de tempo utilizado nas diversas atividades da organização.

No modelo dos fatores ambientais, o resultado expressa a saída do processo econômico, incluindo o impacto da passagem do tempo e a ação do setor público. Dentre os modelos estudados, o Modelo Gecon se aproxima mais do modelo dos fatores ambientais. Esta semelhança se deve por contemplar, de forma explícita, os fatores ambientais e prescrever um

tratamento específico para sua mensuração.

Quadro 21 - Síntese das diferenças nas concepções de resultado

RESULTADO	EVA	GECON	BSC
Mensuração	NOPAT menos despesas com capital	critérios econômicos	quatro conjunto de indicadores não-monetários
Conceito	riqueza gerada para o acionista	variação da riqueza da empresa	ocorrências derivadas da estratégia

5.2. Análise dos Requisitos

Nesta seção, será analisada a aceitação dos requisitos estabelecidos no capítulo 1 para o modelo dos fatores ambientais e pelos modelos estudados nos capítulos 2, 3 e 4. Para tanto, os requisitos propostos serão segmentados em cinco subconjuntos conforme o tema que abordam. Em seguida, será identificada a aceitação ou não dos requisitos pelos modelos.

A aceitação ocorrerá quando existirem argumentos favoráveis ou ênfase aos elementos dos requisitos. A não aceitação manifestar-se-á quando não existirem menção ao tema, argumentos favoráveis, ou quando a abordagem for parcial ou superficial.

5.2.1 Requisitos do ambiente

Entre os onze requisitos estabelecidos, três abordam o meio onde as organizações atuam, conforme indicados a seguir:

- se a empresa é um sistema aberto e está inserida em um ambiente com o qual se interrelaciona. Então o modelo de resultado deve exprimir as influências do ambiente;

- se o ambiente empresarial é abordado exclusivamente pela perspectiva do processo econômico e se o ambiente é composto por agentes econômicos, que assumem várias funções econômicas. Então o modelo de resultado deve exprimir todos os aspectos econômicos do ambiente;

- se o exercício das funções e o cometimento das ações econômicas formam as pressões ambientais. Então o modelo deve refletir as pressões ambientais.

O Modelo EVA fixa como objetivo a maximização da riqueza do acionista. Com isso, o ambiente é percebido de forma fechada, envolvendo apenas os fornecedores de capital e os funcionários. Destacam-se os acionistas dentre os fornecedores de capital e incluem-se os gerentes entre os funcionários. A partir desta perspectiva, infere-se que o Modelo EVA não aceita os requisitos referentes ao ambiente, dada a perspectiva limitada dos *stakeholders* que se inter-relacionam com a organização. Por outro lado, o modelo não enfatiza o processo econômico, não exprimindo, por conseguinte, todos os aspectos econômicos do ambiente.

Deve-se destacar que o Modelo EVA, com relação às pressões ambientais, enfatiza a oferta e a procura do recurso capital, abordando uma

pressão ambiental de forma parcial, não contemplando as demais.

O Modelo Gecon aceita este conjunto de requisitos sobre o ambiente de forma plena. Com relação ao primeiro requisito, deve-se destacar que o ambiente para a Gestão Econômica não é exclusivamente centrado no processo econômico. Existe, também, o aspecto social, como observa Pereira (1999, p. 53):

“...A organização existe porque atende a necessidades e expectativas das entidades que compõem seu ambiente sejam elas seus proprietários, consumidores, fornecedores, empregados, bancos, governo etc.

Do ponto de vista social, é indiscutível que se espera da empresa: emprego, renda, desenvolvimento social, uso eficiente de recursos naturais, respeito às leis e normas sociais, tributárias, ecológicas humanitárias etc.”

Com relação ao segundo requisito, o Modelo Gecon o aceita, uma vez que identifica a formação do resultado a partir das transações, concebendo cada uma como consumidora de recursos e geradora de produtos. A identificação do resultado permite a sua acumulação por vários vetores, conforme abordado no item 3.2.5, o que favorece a análise de uma ampla gama de aspectos econômicos do ambiente.

O terceiro requisito também é aceito pelo Modelo Gecon, uma vez que são empregados valores de mercado para mensurar os recursos e os produtos. Por conseguinte, implícitas estão as pressões de oferta e demanda que

influenciam a formação dos valores de mercado. A pressão ambiental “escolha de alternativas” é tratada quando da otimização dos resultados. A última pressão “ação do setor público”, que se manifesta conforme observado na seção 1.3, é analisada, individualmente, pelo Modelo Gecon, avaliando o impacto no resultado de cada evento. Assim, a ação do setor público vai ser avaliada pelo efeito que traz ao patrimônio da organização.

O Modelo BSC aceita o primeiro requisito, o que é evidenciado com a criação de indicadores que revelam a criação de valor sob alguns aspectos do ambiente. As perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos, da aprendizagem e crescimento abordam as relações entre a empresa e os acionistas, os clientes e os funcionários.

O segundo requisito, não é aceito pois o Modelo BSC aborda o ambiente pela ótica do conhecimento, das alterações ambientais e do impacto destas sobre a organização. Não havendo por conseguinte ênfase no processo econômico, mas nas transformações propiciadas pela Era da Informação.

Com relação ao requisito sobre as pressões ambientais, o Modelo BSC não o aceita. As pressões são mencionadas de forma indireta ao abordar as vendas e a participação no mercado, mesmo assim, são as pressões de oferta e demanda dos produtos e recursos o que caracteriza uma abordagem superficial.

5.2.2 Requisitos dos fatores ambientais

O subconjunto de requisitos sobre os fatores ambientais descrevem que:

- se as pressões ambientais se manifestam por meio de fatores ambientais e se os fatores ambientais impactam no resultado. Então os elementos do modelo de resultado devem descrever os fatores ambientais;

- se o resultado deve expressar o processo econômico no qual a empresa atua. Então o modelo deve conter todos os fatores que, provenientes do ambiente econômico, influem no resultado da empresa.

O Modelo EVA não aceita estes dois requisitos. Em primeiro lugar, os elementos deste modelo não são apresentados de forma discriminada. A mensuração do resultado econômico pelo Modelo EVA parte do Modelo Contábil ajustado, por conseguinte, informações detalhadas sobre preços e quantidades não são descritas.

Em segundo lugar, conforme análise na seção 5.1, o Modelo EVA não contempla o custo do tempo de forma explícita, não aceita, desta forma, o segundo requisito, uma vez que não contém todos os fatores ambientais.

O Modelo Gecon aceita os dois requisitos sobre os fatores ambientais. A descrição dos fatores ambientais se desenvolve com a identificação das dimensões em que ocorre a transformação dos recursos em produtos. Esta discussão, descrita no item 3.2.3, apresenta os fatores ambientais de volume, abrigados na dimensão operacional e os fatores ambientais de valoração monetária, expostos na dimensão econômica. A aceitação dos requisitos é corroborada na seção 5.2 ao demonstrar que todos os fatores ambientais são contemplados de forma explícita no Modelo Gecon.

O Modelo BSC tem como característica a adaptabilidade, o que permite a criação de indicadores, conforme a necessidade da organização. Com base nesta observação, apresentada no item 4.5.1, pode-se afirmar que este modelo aceita o primeiro requisito sobre os fatores ambientais por permitir a avaliação individual dos fatores.

No entanto, com relação ao segundo requisito sobre fatores ambientais, conforme observado nos itens 5.1.3 e 5.1.4, o Modelo BSC não apresenta indicadores explícitos sobre o custo de oportunidade e o custo tributário. Desta forma, admite-se que o Modelo BSC não aceita o segundo requisito.

5.2.3 Requisitos de eficácia

Este sub-conjunto é formado por um único requisito:

- se a empresa tem por objetivo global ser eficaz e a sua consecução propicia a continuidade. Então o modelo deve aceitar a concepção de eficácia para atingir a continuidade.

O Modelo EVA não faz menção à eficácia como impulsionador da continuidade. Segundo este modelo o objetivo global é a geração de riqueza para o acionista, derivando disto a continuidade da organização.

A eficácia é um dos conceitos centrais do Modelo Gecon. Esta observação pode ser constatada nas premissas do modelo apresentado no item 3.3.3, na qual a eficácia é objetivo da empresa, sendo mensurada pelo resultado econômico. Desta forma, o requisito é aceito plenamente.

O Modelo BSC também aceita este requisito. No entanto, não se discute o tema explicitamente no modelo. A eficácia se refere ao cumprimento da

missão. O Modelo BSC procura criar valor para acionistas, clientes, com os processos internos e o clima organizacional. Depreende-se daí que a eficácia se apresenta indiretamente quando a empresa cria valor para os seus *stakeholders*. A geração perene de valor leva à continuidade da organização, por meio de estratégias e de indicadores que a mensuram.

5.2.4 Requisitos de funcionalidade

Os aspectos funcionais descrevem questões sobre a aplicação do modelo. Este subconjunto é formado pelos seguintes requisitos:

- se a eficácia será buscada com a adoção de medidas cujo resultado seja passível de mensuração e se o resultado indica o grau de eficácia da empresa. Então o modelo de mensuração de resultado deve auxiliar o processo de tomada de decisão;

- se a tomada de decisão se dá com base na análise de resultados. Então o modelo de mensuração de resultado deve permitir a análise das alternativas;

- se o processo econômico é a transformação de recursos em produtos para atender a necessidades, formado pelos fluxos real e monetário. Então o modelo de resultado deve indicar os fluxos reais dos recursos consumidos e dos produtos gerados, quantificados, monetariamente, pelos seus respectivos preços.

O Modelo EVA aceita os dois primeiros requisitos de funcionalidade, uma vez que é uma ferramenta gerencial. Desta forma, como indicado no item 2.5.2, auxilia na decisão por meio da escolha entre ações que propiciem maior valor econômico adicionado.

O terceiro requisito não é aceito, uma vez que o Modelo EVA identifica o valor com base nas informações contábeis, ou seja, os fluxos reais já se apresentam em unidades monetárias. Além disso, o Modelo EVA não analisa os recursos individualmente e sim todo o conjunto, sob a denominação de capital investido.

O Modelo Gecon aceita todos os requisitos de funcionalidade. A tomada de decisão ocorre a partir da transação, escolhendo-se a melhor alternativa. Com relação à quantificação dos fluxos reais, o Modelo Gecon aborda esta questão sob quatro perspectivas, conforme exposto no item 3.2.2. Destes prismas destacam-se o operacional e o econômico nos quais são identificados os fluxos de recursos e mensurados monetariamente.

O Modelo BSC aceita o primeiro requisito, pois os indicadores formam um painel sobre o desempenho da empresa o que favorece a tomada de decisão. Com relação ao segundo requisito o Modelo BSC não o aceita, pois não estabelece critérios para análise e escolha entre alternativas, sendo uma das deficiências do modelo, conforme exposto no item 4.5.3.

O terceiro requisito é aceito pelo modelo, uma vez que, dada a sua adaptabilidade, pode-se avaliar os fluxos reais e monetários separadamente tanto sob o enfoque físico quanto o monetário.

5.2.5 Requisitos de conteúdo

Este último subconjunto contém os seguintes requisitos:

- se as funções econômicas são exercidas em determinado tempo e local e, se o exercício das funções ocorre por meio das ações econômicas. Então o modelo deve contemplar o impacto da passagem do tempo e da escolha da alternativa ou ação a ser empreendida;

- se a mensuração dos resultados vale-se de modelos que devem refletir o impacto dos fatores ambientais. Então o modelo adotado deve definir os critérios para mensurar os fatores ambientais.

O Modelo EVA não contempla a espera para realizar a ação econômica. Por outro lado, as alternativas de escolha se limitam à aplicação do capital por parte dos financiadores. Com isto, admite-se que o modelo não aceita o primeiro requisito de conteúdo.

Sobre os critérios para mensuração dos fatores ambientais, o Modelo EVA mantém o tratamento do Modelo Contábil para receitas, custos, despesas e custo tributário. Identifica o custo de oportunidade para os financiadores, capitaliza determinados gastos e não contempla o custo do tempo. Esta é, de forma simplificada, a postura do Modelo EVA frente aos elementos de resultado associados aos fatores ambientais, conforme a seção 5.2. Pode-se notar que, o Modelo EVA não estabelece critérios específicos para mensurar os fatores ambientais, definindo um procedimento para apurar o valor econômico, a partir do lucro operacional identificado com as informações contábeis ajustadas. Assim, o Modelo EVA não aceita o segundo requisito de conteúdo.

O Modelo Gecon aceita os dois requisitos de forma plena. A questão do

impacto do tempo no resultado é um dos pontos fortes da Gestão Econômica, sendo enfatizado em três aspectos, conforme observado no item 5.1.5. A escolha da alternativa a ser empreendida é enfatizada pelo Modelo Gecon na fase de planejamento. No item 3.1.4, ao apresentar o processo de gestão, observou-se que na fase de planejamento operacional são identificadas as melhores alternativas de ação. Com relação aos critérios para mensurar os fatores ambientais, como pode-se observar na seção 5.1, o Modelo Gecon, estabelece critérios para todos.

O Modelo BSC mensura a quantidade física do tempo aplicado nos processos da empresa, mas não o impacto da escolha ou o custo de oportunidade. Assim, entende-se que o primeiro requisito de conteúdo não é aceito pelo modelo.

Com relação ao segundo requisito, o Modelo BSC também não o aceita, uma vez que o custo de oportunidade e o custo tributário não são contemplados de forma explícita e o modelo, para sua plenitude, exige a composição com modelos financeiros.

5.2.6 Considerações adicionais sobre a análise dos requisitos

A análise de aceitação dos requisitos pelos modelos estudados revela que o Modelo Gecon vem ao encontro das condições estabelecidas a partir das premissas, ao aceitar todos os conjuntos de requisitos.

O Modelo EVA aceita apenas dois requisitos referentes à funcionalidade. Enquanto o Modelo BSC aceita um requisito dos subconjuntos referentes ao ambiente; um, referente aos fatores ambientais e um referente à eficácia; dois referentes à funcionalidade.

Os Modelos EVA e BSC não aceitam os quesitos devido a concepção do ambiente e por não enfocarem o processo econômico. Com isto, os fatores ambientais identificados não são abordados por estes modelos de forma plena.

Todos os modelos buscam a continuidade da organização. Porém, somente os Modelos Gecon e BSC têm, na eficácia, o caminho para a continuidade, uma vez que ambos percebem a empresa como um sistema aberto, sujeito a uma ampla variedade de *stakeholders*.

Os modelos estudados são unânimes em se postar como ferramenta de auxílio para a tomada de decisão. Contudo, o Modelo BSC é o único a não estabelecer padrões explícitos para a tomada de decisão.

O Quadro 22 sumaria a análise dos requisitos.

Quadro 22 - Sumário da confrontação entre premissas e modelos

Requisitos	Modelo EVA	Modelo Gecon	Modelo BSC
Se a empresa é um sistema aberto e está inserida em um ambiente, com o qual se inter-relaciona. Então o modelo de resultado deve exprimir as influências do ambiente.	Não Aceita	Aceita	Aceita
Se o ambiente empresarial é abordado exclusivamente pela perspectiva do processo econômico e se o ambiente é composto por agentes econômicos, que assumem várias funções econômicas. Então o modelo de resultado deve exprimir todos os aspectos econômicos do ambiente.	Não Aceita	Aceita	Não Aceita
Se o exercício das funções e o cometimento das ações econômicas formam as pressões ambientais. Então o modelo deve refletir as pressões ambientais.	Não Aceita	Aceita	Não Aceita
Se as pressões ambientais se manifestam por meio de fatores ambientais e se os fatores ambientais impactam no resultado. Então os elementos do modelo de resultado devem descrever os fatores ambientais.	Não Aceita	Aceita	Aceita
Se o resultado deve expressar o processo econômico no qual a empresa atua. Então o modelo deve conter todos os fatores que, provenientes do ambiente econômico, influem no resultado da empresa.	Não Aceita	Aceita	Não Aceita
Se a empresa tem por objetivo global ser eficaz e a sua consecução propicia a continuidade. Então o modelo deve aceitar a concepção de eficácia para atingir a continuidade.	Não Aceita	Aceita	Aceita
Se a eficácia será buscada com a adoção de medidas cujo resultado seja passível de mensuração e se o resultado indica o grau de eficácia da empresa. Então o modelo de mensuração de resultado deve auxiliar o processo de tomada de decisão.	Aceita	Aceita	Aceita
Se a tomada de decisão se dá com base na análise de resultados. Então o modelo de mensuração de resultado deve permitir a análise das alternativas.	Aceita	Aceita	Não Aceita
Se o processo econômico é a transformação de recursos em produtos para atender a necessidades, formado pelos fluxos real e monetário. Então o modelo de resultado deve indicar os fluxos reais dos recursos consumidos e dos produtos gerados, quantificados monetariamente por seus respectivos preços.	Não Aceita	Aceita	Aceita
Se as funções econômicas são exercidas em determinado tempo e local e se o exercício das funções ocorre por meio das ações econômicas. Então o modelo deve contemplar o impacto da passagem do tempo e da escolha da alternativa ou ação a ser empreendida.	Não Aceita	Aceita	Não Aceita
Se a mensuração dos resultados vale-se de modelos que devem refletir o impacto dos fatores. Então o modelo adotado deve definir os critérios para mensurar os fatores ambientais.	Não Aceita	Aceita	Não Aceita

5.3 Considerações Finais

O objetivo deste capítulo foi comparar os Modelos EVA, Gecon e BSC para identificar o tratamento dispensado aos fatores ambientais. Para tanto, confrontou-se, primeiramente, o modelo dos fatores ambientais com os modelos estudados. Também era objetivo avaliar a aceitação dos requisitos estabelecidos no capítulo 1 em cada modelo. Para isto, foram contrapostos os requisitos, agregados por assunto, com os modelos estudados.

A confrontação entre os modelos revelou que o Modelo Gecon é o que mais se aproxima, em termos estruturais, do modelo dos fatores ambientais. Ao mesmo tempo, prescreve um tratamento específico e de forma explícita para mensurar cada fator ambiental.

A análise empreendida, com relação aos requisitos, indicou o Modelo Gecon como aquele que mais aceita as condições estabelecidas a partir da realidade percebida.

Ao início deste estudo fixou-se como objetivo específico *comparar modelos de resultado, com a finalidade de identificar a presença e o tratamento dado aos fatores ambientais e, com isto, evidenciar o modelo que melhor avalia a eficácia organizacional.*

Vinculado àquele objetivo, estabeleceu-se como situação problema *identificar dentre os modelos estudados, qual reflete melhor os fatores ambientais no resultado da empresa, e, por conseguinte, é mais explicativo da eficácia?* Como resposta provisória formulou-se a seguinte hipótese: *se o modelo explicitar os fatores ambientais e o tratamento que lhes dispensa, então o resultado mensurado é mais explicativo da eficácia da organização.*

A análise das características e a confrontação entre os modelos estudados apontam para o Modelo Gecon como o que melhor reflete os fatores ambientais e avalia o cumprimento da missão da organização.

A resposta encontrada não rejeita a hipótese adotada. Em outras palavras, o resultado mensurado pelo Modelo Gecon explica melhor a eficácia, pois abarca os fatores do ambiente econômico e possui critérios para tratar cada um.

Ao contemplar os fatores ambientais e determinar critérios para mensurá-los, o Modelo Gecon expressa as influências do ambiente. A eficácia se manifesta pelo cumprimento da missão, atendendo às exigências do ambiente. O resultado aferirá o grau como a eficácia é obtida e, por conseguinte, proporcionará a continuidade da organização.

Esta conclusão se pauta na constatação que o Modelo Gecon:

a) mensura o resultado a partir da menor unidade de transformação de recursos e de decisão: a transação;

b) contempla de forma explícita todos os elementos do modelo dos fatores ambientais e estabelece o tratamento a ser ministrado em cada um;

c) se posiciona frente à questão da eficácia, elegendo-a como principal objetivo da organização e estabelece o resultado econômico como indicador da sua consecução.

Estas constatações não foram identificadas de igual maneira nos outros modelos, apesar de os aspectos positivos identificados e expostos nos capítulos respectivos. O Modelo Gecon responde, da melhor forma, aos pressupostos e parâmetros estabelecidos, mas possui certas limitações, que não se relevam diante das qualidades manifestas.

Para atingir o objetivo específico e responder a situação problema principal foram estabelecidos objetivos amplos e problemas complementares que permitiram desenvolver as etapas necessárias para elaboração do trabalho.

Desta forma, o primeiro objetivo amplo foi *descrever de forma genérica o ambiente econômico visando identificar os fatores que, obrigatoriamente, fazem parte do ambiente empresarial e que afetam o resultado das empresas*. Este objetivo foi atingido com a elaboração do capítulo 1, o que permitiu responder dois problemas complementares: *como se formam os fatores ambientais? e quais os fatores ambientais?*

Com relação ao ambiente econômico foi possível extrair as seguintes conclusões:

- o ambiente econômico é formado por quatro agentes econômicos que se inter-relacionam, por meio das funções econômicas;
- o exercício das funções econômicas conduz à formação de pressões ambientais;
- as pressões ambientais derivam da oferta e procura de recursos, oferta e procura de produtos, escolha das alternativas e da ação do setor público;
- as pressões ambientais se manifestam por meio dos seguintes fatores ambientais: volumes e preços praticados no mercado de recursos e de produtos, compensações por ações econômicas não realizadas, efeito da passagem do tempo e pela ação do setor público.

Com as considerações sobre o ambiente, apresentou-se o modelo de resultado com base nos fatores ambientais, o que permitiu atingir o segundo objetivo amplo: *apresentar um modelo de resultado que capte a complexidade do ambiente econômico para servir como parâmetro de comparação entre os modelos estudados.*

Esta etapa do trabalho constitui uma das contribuições pretendidas pela pesquisa, qual seja, elaborar um painel sobre o ambiente econômico, evidenciando o processo de transformação dos recursos e o atendimento das necessidades, por meio das funções econômicas dos agentes. Assim, identificou-se as pressões e os fatores ambientais e apresentou-se um modelo de resultados.

O terceiro objetivo amplo estabelecido foi estudar os modelos de mensuração de resultado Economic Value Added, Gestão Econômica e Balanced Scorecard para compreender sua concepção teórica, seus elementos estruturais e seus aspectos metodológicos. Para lograr sucesso, neste intento,

organizou-se os capítulos 2, 3 e 4 nos quais foram apresentados o objeto deste estudo, permitindo responder aos últimos dois problemas: *quais as características dos modelos? e quais os aspectos metodológicos que envolvem os modelos?*

As conclusões sobre o Modelo EVA revelam que:

- o modelo objetiva gerar riqueza para o acionista;
- a mensuração parte de informações contábeis ajustadas gerencialmente;
- possui uma linguagem conceitual simplificada, o que permite sua rápida difusão;
- o modelo enfatiza a participação da equipe, partilhando os resultados;
- favorece a identificação do custo do capital próprio;
- reflete os pressupostos da administração clássica ao focar o ambiente fechado e adotar práticas motivadoras tayloristas;
- emprega a contabilidade como principal fonte de informações, acrescentando, após ajustes gerenciais, o custo do capital pleno;
- é uma ferramenta gerencial, de cunho financeiro, centrada nas funções administrativas de direção e controle.

Sobre o Modelo Gecon, conclui-se que:

- objetiva mensurar a variação da riqueza da empresa a partir das transações;
- as transações são planejadas detalhadamente e a execução, conforme os planos, conduz à otimização dos resultados;
- é um modelo gerencial rico, conceitualmente, abarcando conhecimentos da Administração, Contabilidade e Economia;

- a influência da Contabilidade é preponderante, manifesta-se na análise minuciosa das transformações dos recursos e no sistema de informações;
- é um modelo avançado, cientificamente, em comparação aos demais modelos estudados;
- supera praticamente todas as críticas ao Modelo Contábil;
- é inovador ao conceber o processo econômico por evento e não apenas para a empresa toda;
- não enfatiza a equipe, o que limita a comunicação e a motivação.

O Modelo BSC é composto por quatro conjuntos de indicadores que mostram a formação do valor sob a perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos e do crescimento e aprendizagem. Estas perspectivas são integradas.

Os indicadores são formados a partir da estratégia que procura tornar a visão do futuro da organização uma realidade. O BSC tem por função implantar a estratégia, comunicando-a para toda a organização e mensurando as fontes de criação do valor.

Com relação ao Modelo BSC foram extraídas as seguintes conclusões:

- objetiva mensurar a formação do valor tendo como base os indicadores financeiros que refletem o valor para o acionista;
- tem por função implantar a estratégia;
- é eminentemente administrativo;
- busca a congruência entre os objetivos das unidades de negócios, divisões, departamentos e pessoais com os objetivos corporativos;
- é um modelo centrado na comunicação e no trabalho em equipe;

- não define o modelo de mensuração financeira, os padrões para tomada de decisão e as fontes de informação.

A consecução dos objetivos amplos, a resolução dos problemas complementares e a identificação das conclusões específicas por capítulo permitiram atingir o objetivo específico e responder a situação problema principal e, com isso, realizar a principal contribuição da pesquisa: estabelecer uma comparação entre os modelos de mensuração de resultados concorrentes.

A comparação foi executada valendo-se de dois parâmetros. O primeiro é o modelo dos fatores ambientais e o segundo um conjunto de requisitos, ambos apresentados no capítulo 1. As conclusões obtidas com a análise comparativa foram as seguintes:

- o Modelo Gecon emprega mecanismos que procuram inibir o impacto do valor do dinheiro no tempo;

- os Modelos EVA e Gecon empregam valores de mercado para definir o custo de oportunidade;

- o Modelo Gecon é o único, entre os modelos estudados, a adotar critérios específicos para tratar o custo tributário e o custo do tempo;

- o Modelo Gecon é o que mais se aproxima do modelo dos fatores ambientais;

- o Modelo BSC requer a composição com um modelo financeiro para determinar os indicadores;

- os modelos estudados têm concepções distintas com relação ao resultado;

- todos os modelos objetivam a continuidade da organização, mesmo que não contemplem a questão da eficácia da mesma forma;

- os modelos estudados têm concepções distintas com relação ao ambiente;

- o Modelo Gecon, dentre os modelos estudados, é o único que aceita todos os requisitos estabelecidos.

O desenvolvimento das etapas do trabalho permitiram a consecução dos objetivos propostos. Com isto, entende-se que as contribuições pretendidas foram alcançadas. Contudo, a finalização da tarefa não esgota o assunto estudado, pois este merece a atenção dos profissionais, professores e pesquisadores da área de Controladoria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, Fábio Gilberti de. A descoberta de uma jazida mineral: uma abordagem de gestão econômica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 6., 1999, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2001. Disponível em: <<http://www.gecom.com.br/artigosgecom/publicações>>. Acesso em: 10 set. 2001.
- ALVIN, Marcelo Arantes. O que há em comum entre o MVA® e o VPL? **Temática Contábil e Balanços**. São Paulo, ano XXXV, n.º 14, p.1 - 8, 1ª semana Abril de 2001.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação**: noções práticas. 3. Ed. São Paulo : Atlas, 1999.
- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo : Atlas, 2000.
- BASTOS, Lília da Rocha; PAIXÃO, Lyra; FERNANDES, Lúcia M. **Manual para a elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses e dissertações**. Rio de Janeiro, Guanabara, 1979.
- BEUREN, Ilse M. Conceituação e contabilização do custo de oportunidade. **Cadernos de Estudos**, Fipecafi, n. 8, p. 1 - 18, 1993.
- BÖHM-BAWERK, Eugen von. **Teoria positiva do capital**, volume1. São Paulo : Nova Cultural, 1986.
- BORNHOLDT, Werner. **Orquestrando empresas vencedoras**: guia prático da administração de estratégias e mudanças. Rio de Janeiro : Campus, 2000.
- BRIGHAM, Eugene F. e HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- BUCHANAN, James M. **Custo e escolha**: uma indagação em teoria econômica. São Paulo : Inconfidentes - Instituto Liberal - SP, 1993.
- CATELLI, Armando. **Introdução: o que é Gecon**. In: CATELLI, A. (Coord) Controladoria uma abordagem da gestão econômica - Gecon. São Paulo : Atlas, 1999. p. 29 - 32.
- _____.; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto; ALMEIDA, Lauro Brito de. **Sistema de gestão econômica - Gecon**. In: Controladoria uma abordagem da gestão econômica - Gecon. CATELLI, A. (Coord) São Paulo : Atlas, 1999. p. 277 - 299.
- _____.; GUERREIRO, Reinaldo; SANTOS, Roberto V. dos. Mensuração do resultado segundo a ótica da gestão econômica (GECON). **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo**, São Paulo, n.º 0, p. 54 -66, Dez. 1996.
- _____.; SANTOS, Edilene Santana; PARISI, Cláudio; ALMEIDA, Lauro Brito de. Gestão econômica de organizações governamentais. In: CONGRESSO DO INSTITUTO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 7., CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO ESPANHOLA DE

- CONTABILIDADE DIRETIVA, 2., 2001, Léon. **Anais eletrônicos...** Léon: 2001. Disponível em: <<http://www.gecom.com.br/artigosgecom/publicações>>. Acesso em: 10 set. 2001.
- _____.; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Tulio de C. **Processo de gestão e sistema de informações gerenciais**. In: Controladoria uma abordagem da gestão econômica - Gecon. CATELLI, A. (Coord) São Paulo : Atlas, 1999. p.127 - 146.
- CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo : Makron Books, 1993.
- CHANG, Emily Chen. Business income in accounting and economics. **The Accounting Review**, [S.I.], p.636 - 644, Oct. 1962.
- CHIAVENATTO, Idaberto. **Teoria geral da administração**, volume 1. 5. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1999a.
- _____. **Teoria geral da administração**, volume 2. 5. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1999b.
- _____. **Iniciação à administração da produção**. São Paulo : Makron, McGraw-Hill, 1991.
- _____. **Introdução a teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro : Campus, 2000.
- COPELAND, Tom, KOLLER, Tim e MURRIN, Jack. **Avaliação de empresas: valuation**. São Paulo : Makron Books, 2000.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo : McGraw-Hill, 1989.
- DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia científica**. 2. Ed. São Paulo : Atlas, 1987.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo : Cultura , 1999.
- DRUCKER, Peter. **Administrando para obter resultados**. São Paulo : Pioneira, 1998.
- _____. **Prática da administração de empresas**. São Paulo : Pioneira, 1981.
- EPSTEIN, Marc J. ; YOUNG, S. David. "Greening" with EVA. **Management Accounting**, Montvale, v. 80 n.º 7, Janeiro 1999.
- EHRBAR, Al. **EVA valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza**. Prefácio: Joel Stern. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1999.
- FERNANDES, Francisco Carlos. **Uma contribuição à estruturação da atividade de controladoria em entidades fechadas de previdência privada: uma abordagem da gestão econômica**. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2000.
- FIPECAFI - FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEIRAS. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também as demais sociedades**. 4.ed. São Paulo : Atlas, 1994.
- FISCHER, Irving. **A teoria dos juros**. 2. ed. São Paulo : Nova Cultural, 1986.

- FRANCIS, Grahan; MINCHINGTON, Clare. Value based management in practice. **Management Accounting**, London, v. 78 n.º 78, Fevereiro 2000.
- FREZATTI, Fábio. Valor da Empresa: avaliação de ativos pela abordagem do Resultado Econômico Residual. **Cadernos de Estudos**, São Paulo, v.10, n.19 p. set./dez. 1998.
- GARÓFALO, Gilson de Lima; CARVALHO, Luiz Carlos Pereira de. **Teoria microeconômica**. São Paulo : Atlas, 1985.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 3. ed. São Paulo : Harbra, 1984.
- GRANT, James. **Foundations of economic value added**. New Hoppe : Frank J. Fabozzi, 1997.
- GUERREIRO, Reinaldo. **Mensuração do resultado econômico**. In: Controladoria uma abordagem da gestão econômica - Gecon. CATELLI, A. (Coord) São Paulo : Atlas, 1999. p. 81 - 102.
- _____. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1989.
- _____.; PACCEZ, João Dorimacci. **Gestão econômica e teoria das restrições**. In: Controladoria uma abordagem da gestão econômica - Gecon. CATELLI, A. (Coord) São Paulo : Atlas, 1999. p. 447 - 481.
- _____.; SPERANDIO, Olírio. **Contabilização do custo de oportunidade**. São Paulo : FEA/USP, 1985. Trabalho apresentado na disciplina Teoria da Avaliação Patrimonial.
- HAMPTON, David. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1990.
- HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo : Atlas, 1999
- HICKS, John. **Valor e capital**. 2. ed. São Paulo : Nova Cultural, 1987.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 5. Ed. São Paulo : Atlas, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; JOHNSON, H. Thomas. **Relevance lost: the rise and fall of management accounting**. Boston : HBS Press, 1987.
- _____.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- _____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro : Campus, 2001.
- _____. Transforming the balance scorecard from performance measurement to strategic management: part I. **Accounting Horizons**. Sarasota, v. 15 n.º 1, p. 87-104, Mar. 2001.

- KUDLA, Ronald J.; ARENDT, David A. Making EVA work. **AFG Exchange**. Bethesda, v. 20, n.º 4, p. 98-103, Outono 2000.
- LEMES, Sirlei. **Gestão econômica de empresas pecuárias**. In: Controladoria uma abordagem da gestão econômica - Gecon. CATELLI, A. (Coord) São Paulo : Atlas, 1999. p. 482 - 544.
- LORINO, Philippe. **O economista e o administrador**: elementos de microeconomia para uma nova gestão. São Paulo : Nobel, 1992.
- MADEIRA, Paulo Jorge. **Balanced scorecard**: um novo sistema de avaliação. In: Jornal do Técnico de Contas e da Empresa, Lisboa, n. 413, Fevereiro / 2000.p. 49 -52.
- MAITAL, Shlomo. **Economia para executivos**. Rio de Janeiro : Campus, 1996.
- MARONI NETO, Ricardo. Algumas considerações sobre a administração estratégica e o processo de gestão: uma análise da gestão de mudança. **Revista Álvares Penteado**, São Paulo, v. 3, n. 6, p. 61 - 82. Jan. 2001.
- _____. Custo Brasil: algumas considerações sobre o impacto econômico nas empresas. **Atualidade Cosmética**. São Paulo, n.29, set./out. 97. Não paginado.
- MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**. 2. Ed .São Paulo : Nova Cultural, 1985. V.1.
- MARTINS, Eliseu. Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica. **Boletim do Ibracon**, São Paulo, ano XXII, n. 264, p. 2-12, mai. 2000.
- MORCILO, Francisco M. e TROSTER, Roberto L. **Introdução à economia**. São Paulo : Makron Books, 1994.
- MOREIRA, Daniel Augusto. Divisão e características da ciência. In: **Curso de introdução à metodologia da pesquisa**, 1998, São Paulo : Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.
- NAKAMURA, Wilson Toshiro. Integrando o conceito de valor econômico adicionado em um modelo de contabilidade gerencial. In: **VII Congresso Brasileiro de Custos**, Anais, Recife, 2 a 4 de Agosto 2000.
- NÉLO, Ana Maria. Metodologia científica: estrutura da pesquisa contábil. **Revista brasileira de contabilidade**, Brasília, v. 28, n. 118, p.42-52, Jul. - Ago. 1999.
- NORTON, David. Medir a criação de valor, uma tarefa possível. **HSM Management**. p. 88 - 94, Janeiro Fevereiro 2001.
- OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Contribuição à formulação de um modelo decisório para intangíveis por atividade - uma abordagem de gestão econômica**. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 12. ed. São Paulo : Atlas : 1998.

PARISI, Cláudio. **Ensaio sobre o comportamento organizacional**. In: Controladoria uma abordagem da gestão econômica - Gecon. CATELLI, A. (Coord) São Paulo : Atlas, 1999. p. 260 - 273.

_____. **Uma contribuição ao estudo de modelos de identificação de acumulação de resultados**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1995.

_____.; NOBRE, Waldir de Jesus. **Eventos, gestão e modelos de decisão**. In: Controladoria uma abordagem da gestão econômica - Gecon. CATELLI, A. (Coord) São Paulo : Atlas, 1999. p. 103 - 124.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Contribuição à formulação de um sistema de padrões e análise de sua aderência ao processo de gestão, sob a ótica do Modelo Gecon**. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Contribuição à elaboração de um modelo de mensuração aplicado aos modelos de decisão dos principais eventos econômicos de instituições financeiras: uma abordagem da gestão econômica**. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2000.

_____. **Ambiente, empresa, gestão e eficácia**. In: Controladoria uma abordagem da gestão econômica - Gecon. CATELLI, A. (Coord) São Paulo : Atlas, 1999a. p. 35 - 78.

_____. **Avaliação de resultados e desempenhos**. In: Controladoria uma abordagem da gestão econômica - Gecon. CATELLI, A. (Coord) São Paulo : Atlas, 1999b. p. 188 - 258.

_____. **Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenho para gestão econômica**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1993.

PEREIRA FILHO, Rodolfo Rodrigues. **Análise do valor**. São Paulo : Nobel, 1994.

PORTELLA, Gualter. Lucro residual e contabilidade: instrumental de análise financeira e mensuração de performance. **Cadernos de Estudos Fipecafi**, São Paulo, v. 12, n.º 23, p. 9 - 22, Jan. / Jun. 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro : Campus, 1986

PRATT, Shannon P. **Cost of capital: estimation and applications**. New York : John Willey, 1998.

- REIS, Helvécio Luiz. **Análise econômica das iniciativas da qualidade**. In: Controladoria uma abordagem da gestão econômica - Gecon. CATELLI, A. (Coord) São Paulo : Atlas, 1999. p. 561 - 596.
- RICARDINO FILHO, Álvaro Augusto. **Do stewart ao controller, quase mil anos de management accounting: o enfoque anglo americano**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999.
- RICARDO, David. **Princípios de economia política e de tributação**. 3. ed. Lisboa : Calouste Gulbenkian, 1984.
- ROBBINS, Lionel. **Naturaleza e significación de la ciencia economica**. 2. ed. México : Fondo de cultura economica, 1951.
- ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 18. ed. São Paulo : Atlas, 1997.
- SAMUELSON, Paul Anthony. **Introdução à análise econômica**, volume 1. 8. ed. Rio de Janeiro : Agir, 1979.
- SCHUMPETER, Joseph A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 3. ed. São Paulo : Nova Cultural, 1988.
- SIMONSEN, Mário Henrique. **Teoria microeconômica**. 2. ed. Rio de Janeiro : FGV, 1979.
- STEWART III, G. Bennett. **The Quest for value: the EVA management guide**. Harper Collins, 1991.
- TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios - um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo : Makron Books, 2000.
- TIFFANY, Paul ; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico : o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- VITALE, Mike; MAVRINAC, Sarah C.; HAUSER, Mark. New process / financial scorecard: a strategic performance measurement system. **Planning Review**, Dayton, v. 22, n.º 4, Julho Agosto / 1994.
- WRIGTH, Peter, KROLL, Mark J. e PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo : Atlas, 2000.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ALMEIDA, Lauro Brito. **Sistema de informações de gestão econômica**. In: Controladoria uma abordagem da gestão econômica - Gecon. CATELLI, A. (Coord) São Paulo : Atlas, 1999. p. 300 - 314.
- ALMEIDA, Lauro Brito; PARISI, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. **Controladoria**. In: Controladoria uma abordagem da gestão econômica - Gecon. CATELLI, A. (Coord) São Paulo : Atlas, 1999. p. 369 - 381.
- ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Relação de Instituições e cursos. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/teste_datas.html> Acesso em 30 set. 2001.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação - referências - elaboração. Rio de Janeiro, 2000.
- _____. **NBR 6027**: sumário : procedimentos. Rio de Janeiro, 1989.
- _____. **NBR 6028**: resumos : procedimentos. Rio de Janeiro, 1990.
- _____. **NBR 10520**: apresentação de citações em documentos: procedimento. Rio de Janeiro, 1992.
- AZEVEDO, Israel Belo de. **O prazer da produção científica**. 6.ed. Piracicaba : Editora UNIMEP, 1998.
- EQUIPE DE PROFESSORES DA USP. **Manual de economia**. 3. ed. São Paulo : Saraiva, 1998.
- FERREIRA, Aurélio B. de H. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3.ed. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1999.
- FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO. Base de Dados **Pró Quest**. Disponível em <<http://www.fecap.br/proquest>>. Acesso em: 30 out. 2001.
- GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo de sistema de informação contábil**. In: Controladoria uma abordagem da gestão econômica - Gecon. CATELLI, A. (Coord) São Paulo : Atlas, 1999. p. 315 - 247.
- KEYNES, John Maynard. **A teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. 2. ed. São Paulo : Nova Cultural, 1985.
- LESSA, Carlos F.; CASTRO, Antônio B. **Introdução à economia**. 33. ed. Rio de Janeiro : Forense, 1991.
- MARONI NETO, Ricardo. Como escrever um artigo científico. **Revista Álvares Penteado**, São Paulo, v. 2, n. 5, p. 145 - 164. Dez. 2000.
- MARX, Karl. **O capital**. 2. ed. 5 v. São Paulo : Nova Cultural, 1985.

- MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2000.
- MONCZKA, Robert M. e MORGAN, James P. Why economic value add needs to be measured. *Purchasing*, Boston, v. 126, n.º 4, p. 77 - 80, Aug. 2000.
- PASSOS, Carlos R. M.; NOGAMI, Otto. **Princípios de economia**. 3. ed. São Paulo : Pioneira, 1998.
- PELEIAS, Ivam Ricardo. **Avaliação de desempenho: um enfoque de gestão econômica**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1992.
- POPER, Karl. **A lógica da pesquisa científica**. 7 ed. São Paulo : Cutrix, 1998.
- RAPPAPORT, Alfred. **Creating shareholder value**: the new standard for business performance. New York : Free Press, 1986.
- SANDRONI, Paulo. **Dicionário de economia**. São Paulo : Abril Cultural, 1985.
- SANTOS, Roberto Vantan dos. Gestão econômica (GECON): novos desafios da “controladoria” na Gestão Empresarial. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo**, São Paulo, n.º 13, p. 5 -17, Set. 2000.
- SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. 2. ed. 2 v. São Paulo : Nova Cultural, 1985.
- UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Publicações do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis. Disponível em: <<http://www2.uerj.br/~mcc/dissertacoes.htm>>. Acesso em 30 set. 2001.
- UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS. Banco de teses e dissertações. Disponível em: <http://www.economicas.unisinos.br/pos/mestrado/ciencias_contabeis>. Acesso em 30 set. 2001.
- UNIVERSIDADE SÃO PAULO. Banco de teses e dissertações. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/eac/publicacoes/teses.asp>>. Acesso em 30 set. 2001.
- VASCONCELOS, Marco Antônio S. e GARCIA, Manuel E. **Fundamentos de economia**. São Paulo : Saraiva, 1998.