

O PAPEL DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO EMPRESARIAL DE CRIAÇÃO DE VALOR

Clóvis Luiz Padoveze

Doutor em Controladoria e Contabilidade – FEA/USP
Mestre em Ciências Contábeis – PUC/SP
Professor do Departamento de Contabilidade e Finanças
da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP

INTRODUÇÃO

A Contabilidade gerencial pode ser definida como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação, e comunicação de informação (tanto financeira como operacional) utilizada pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro da organização e para assegurar o uso e a responsabilidade sobre seus recursos¹.

O atual foco das pesquisas sobre a missão das entidades empresariais está centrado no conceito de criação de valor, associando dentro do mesmo escopo o processo de informação gerado pela Contabilidade para que as entidades cumpram adequadamente sua missão.

Atkinson, Banker, Kaplan & Young iniciam seu trabalho mais recente com este conceito, dizendo: “Contabilidade Gerencial – Informação que cria valor” - “Sistemas contábeis gerenciais efetivos podem criar valor consideravelmente pelo fornecimento de informações acuradas e oportunas sobre as atividades necessárias para o sucesso das organizações de hoje”.

Horngren, Foster & Datar também deixam claro que o escopo da contabilidade gerencial é a cadeia de valor, quando citam na introdução de seu trabalho: “Através desse livro nós organizamos nossa visão sobre as organizações pela utilização da cadeia de valor das funções do negócio, que aparecem na Figura 1 – Cadeia de Valor é a seqüência das funções do negócio no qual a utilidade é adicionada aos produtos ou serviços de uma organização. Essas funções são:

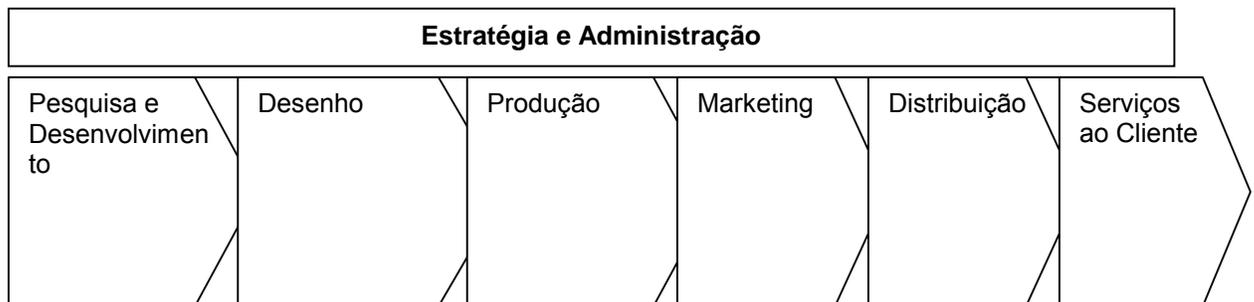


Figura 1 – Cadeia de Valor

A figura 1 também mostra uma função de estratégia e administração, que estende-se através de todas as funções individuais do negócio³”.

Mais especificamente na administração financeira, Van Horne inicia seu último trabalho no mesmo enfoque quando diz: “O objetivo de uma companhia deve ser a criação de valor para seus acionistas. O valor é representado pelo preço de mercado da ação ordinária da companhia, o qual, por outro lado, é uma função das decisões de investimento, financiamento e dividendos da empresa... Por todo este livro, o tema unificante é a criação de valor⁴”.

¹ INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS INTERNATIONAL MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICE STATEMENT. Management accounting concepts. Relatório de Fevereiro de 1989.

² ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S. & YOUNG, S. Mark. Management accounting. 2. Ed. New Jersey: Prentice-HallNJ 1997, p. 1 e 4.

³ HONGREN, Charles T., FOSTER, George & DATAR, Srikant. Cost accounting – a management emphasis. 8. Ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1994, p.6.

⁴ VAN HORNE, James C. Financial management and policy. 11 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998, p. 3.

Ramirez, no recente artigo “A criação de valor na nova economia” discute o mesmo escopo, procurando alertar que o conceito tradicional de “cadeia de valores” deve ser revisado quando diz: “No esquema tradicional de “cadeia de valores”, o valor é criado pelos produtores e destruído pelos consumidores. No entanto, essa concepção deixa de fazer sentido num mundo de empresas, fornecedores e clientes estreitamente vinculados numa rede global de negócios em que seus respectivos relacionamentos estão em constante mutação. Nesse ambiente, as tradicionais ferramentas de análise econômica tornam-se inúteis. A tarefa, agora, é descobrir uma maneira mais flexível de conceber as distinções entre clientes, fornecedores, bens e serviços⁵.”

O objetivo deste trabalho é discutir o conceito de criação de valor e suas variantes, buscando sua validação, sua interação com a contabilidade e o papel da contabilidade no processo de geração de valor no ambiente empresarial. Nesse sentido, está-se também objetivando circunscrever a função contábil dentro das empresas, rediscutindo sua missão.

CONTABILIDADE GERENCIAL E A FUNÇÃO DE CRIAÇÃO OU GERAÇÃO DE VALOR

O atual estágio da contabilidade gerencial, que abarca todos os estágios evolutivos anteriores, centra-se no processo de criação de valor através do uso efetivo dos recursos empresariais. Esta função-objetivo está declarada no Relatório Revisado de Março de 1998, emitido pelo Comitê de Contabilidade Financeira e Gerencial da Federação Internacional de Contadores (*International Federation of Accountants – IFAC*), sobre os conceitos de Contabilidade Gerencial.

Mostra-se a seguir os principais tópicos relacionados como tema de geração ou criação de valor, partindo da apresentação dos estágios evolutivos da contabilidade gerencial, de acordo com o IFAC.

EVOLUÇÃO E MUDANÇA NA CONTABILIDADE GERENCIAL⁶

“O campo da atividade organizacional abarcado pela contabilidade gerencial foi desenvolvido através de quatro estágios reconhecíveis.

- Estágio 1 – antes de 1950, o foco era na determinação do custo e controle financeiro, através do uso das tecnologias de orçamento e contabilidade de custos;
- Estágio 2 – por volta de 1965, o foco foi mudado para o fornecimento de informação para o controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade;
- Estágio 3 – por volta de 1985, a atenção foi focada na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios, através do uso das tecnologias de análise do processo e administração estratégica de custos;
- Estágio 4 – por volta de 1995, a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor através do uso efetivo dos recursos, através do uso de tecnologias tais como exame dos direcionadores de valor ao cliente, valor para o acionista, e inovação organizacional.”

⁵ RAMIREZ, Rafael. A criação de valor na nova economia. In: Mastering global business. Caderno editado pelo jornal Gazeta Mercantil. São Paulo, 07/08/98, p. 16.

⁶ INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – IFAC / INTERNATIONAL MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICE STATEMENT. Management accounting concepts. Relatório Revisado de março de 1998, p. 4.

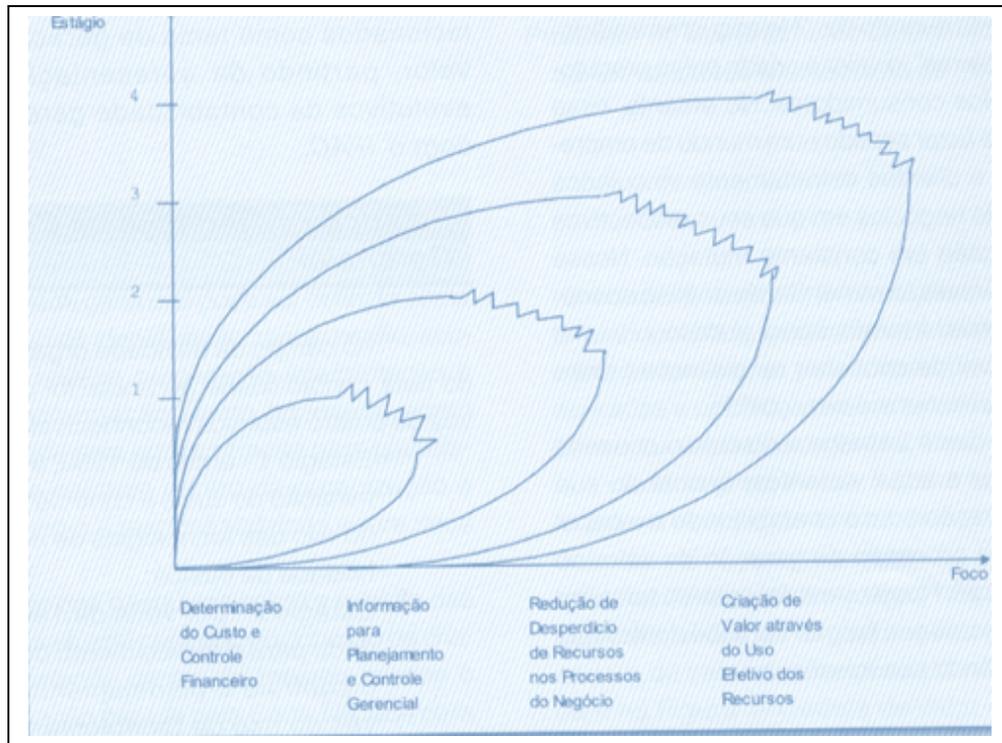


Figura 2 – Evolução da Contabilidade Gerencial

“Cada estágio da evolução representa adaptação para um novo conjunto de condições que as organizações enfrentam, pela borsorção, reforma, e adição aos focos e tecnologias utilizadas anteriormente. Cada estágio é uma combinação do velho e do novo, com o velho sendo reformado para ajustar-se com o novo em combinação a um novo conjunto de condições para o ambiente gerencial. A contabilidade gerencial atual refere-se ao produto do processo de evolução cobrindo os quatro estágios”. (IFAC, parágrafos 9 e 15)

“Nos estágios 3 e 4, ela (a Contabilidade Gerencial) é vista como parte *integral do processo de gestão*, com informações sendo disponibilizadas em tempo real diretamente para a administração, e com a distinção entre a administração de apoio e *linha* sendo progressivamente embaraçada. *O foco do uso dos recrusos (incluindo a informação) para criar valor é uma parte integral do processo gerencial das organizações.*” (IFAC, parágrafo 19). “Nos estágios 3 e 4, a informação é vista como um recurso organizacional, juntamente com outros recursos organizacionais; o foco, agora, contudo é na redução das perdas e desperdícios desses recursos (tanto em termos reais como financeiros) e em conservar ou alavancar seu uso na geração ou criação de valor”. (IFAC, parágrafo 17).

“A Contabilidade gerencial, como uma parte integral do processo de gestão, adiciona valor distintivamente pela investigação continua sobre a efetividade da utilização dos recursos pelas organizações – na criação de valor para acionistas, clientes e outros credores”.(IFAC, parágrafo 29).

Passa-se a discutir, a seguir, os principais conceitos, que, no entendimento desse autor, devem ser revistos à luz desta função-objetivo da contabilidade gerencial, que é a adição e criação de valor.

criação de valor – a atividade produtiva

O estudo da criação de valor ou geração de riqueza, a atividade produtiva, não é o objeto de estudo da Ciência Contábil, mas sim, o ponto fundamental da Ciência Econômica⁷. A economia, objeto da Ciência Econômica, pode ser definida como o conjunto de atividades de uma coletividade humana relativas à produção, distribuição e consumo de bens.⁸

A produção e a conseqüente geração de renda é assim apresentada por Rossetti.

“Dentre as três diferentes categorias básicas de atividade econômica (produção, consumo e acumulação), a produção é considerada como atividade fundamental. O seu caráter de atividade fundamental decorre de que as demais categorias dependem das funções produtivas, à medida que os diferentes agentes que operam nos sistemas econômicos nacionais só podem satisfazer às suas necessidades de consumo e acumulação de riquezas se, preliminarmente, destinarem tempo, talento e esforço à ação de produzir bens e serviços que desejarem consumir e acumular.”⁹

“A geração de renda ocorre paralelamente ao processamento da produção. Independentemente da sua natureza, quaisquer bens ou serviços que sejam produzidos exigem o emprego de recursos econômicos, denominados fatores de produção, como o trabalho, o capital, a tecnologia e a capacidade empresarial. Como já vimos, a mobilização, pelas empresas, desses diferentes tipos de fatores conduz ao pagamento de remuneração, sob a forma de salários, juros, aluguéis e lucros. Estas remunerações, geralmente denominadas custos dos fatores correspondem ao conceito econômico de renda.”¹⁰

Hicks, J.R. citado por Rossetti, ressalta que o conceito de produção não se limita à atividade industrial e sim, abrange também a atividade comercial e a atividade de serviços, quando diz:

“Os comerciantes não são originalmente responsáveis pela produção dos bens com que transacionam; todavia, o comércio desempenha a útil atividade de reunir e oferecer os bens locais que melhor satisfaçam às necessidades dos consumidores...além disso, há numerosos trabalhadores que não estão diretamente ligados à produção de bens materiais. Os médicos, os professores e os atores são, todos eles, exemplos de produtores de serviços que satisfazem necessidades tão importantes quanto as proporcionadas por certos tipos de bens materiais”¹¹.

As empresas tem sido o meio mais eficaz de produção de valor na economia moderna. Também conforme Rossetti “afinal, o que diferencia os modos de produção das modernas organizações sociais, comparativamente aos praticados pelas organizações primitivas, não é a essência em si do ato de produzir, mas o número cada vez maior de etapas interpostas entre a produção e o consumo, decorrentes da maior especialização e da divisão social do trabalho.”¹²

Neste trabalho quer-se deixar claro que o problema de criação de valor deve ser medido objetivamente, e portanto, conceitua-se como criação de valor a geração ou aumento do **valor econômico** de um recurso ou ativo. Neste trabalho, está-se interpretando desta maneira o conceito de criação de valor, não de outra maneira subjetiva. Exemplificando, criar valor para o cliente é fazer com que ele se sinta cada vez mais satisfeito com os produtos e serviços oferecidos pelas empresas, entende-se esse como um conceito subjetivo de criação de valor. Assim, este conceito (subjetivo) é apenas um meio (provavelmente o melhor) de criar valor econômico (conceito objetivo) para as empresas.

⁷ SANDRONI, Paulo. Novo dicionário de economia. 5 ed., São Paulo: Best Seller, 1994, p. 107.

⁸ Grande enciclopédia Larousse Cultural. V. 3, São Paulo: Universo, 1988, p. 1113.

⁹ ROSSETTI, José Paschoal. Contabilidade Social. 7.ed., São Paulo: Atlas, 1994, p. 58.

¹⁰ ROSSETTI, José Paschoal. Op. Cit., p. 60.

¹¹ Idem, ibidem, p. 59.

¹² Idem, ibidem.

VALOR AGREGADO OU ADIÇÃO DE VALOR

A Ciência Econômica é responsável pelo conceito base de adição ou agregação de valor. Conforme Rossetti “a produção deve ser vista como um processo contínuo de entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*). O produto deve ser entendido como a diferença entre o valor da saída e o valor das entradas, o que equivale a dizer que o conceito de produto corresponde ao *valor agregado* pelas empresas no decurso do processamento da produção.”¹³

Complementando, também com Rossetti “...devemos ter presente o significado do valor agregado, que expressa, como já vimos, a diferença entre o valor bruto da produção e a soma dos valores de todos os bens e serviços intermediários utilizados quando do processamento dessa mesma produção.”¹⁴

No processo de agregação de valor, fica claro também que as empresas são as entidades que se responsabilizam pelos processos intermediários de agregação de valor, conforme Rossetti “...cada uma das empresas integrantes do aparelho de produção da economia será considerada, sob um ponto de vista sistêmico, como uma *unidade processadora* dependente de fornecimentos originários de outras empresas.”¹⁵

A Ciência Contábil incorporou o conceito de valor agregado no seu escopo, com o desenvolvimento do conceito de valor adicionado. Conforme De Luca “podemos definir Valor Adicionado como sendo a diferença entre o valor da produção/faturamento e os consumos intermediários (compras a outras empresas) nesse período, ou seja, a mesma definição utilizada pela economia.”¹⁶

DESTRUIÇÃO DE VALOR

O processo de destruição de valor é considerado o consumo dos bens e serviços produzidos pelas empresas. Conforme Ramirez “na economia industrial que estamos prestes a deixar para trás, supunha-se que o consumo de bens ou serviços pelos clientes destrísse o valor que havia sido criado pelos produtores.”¹⁷

Apesar da visão deste autor, de que este processo destrutivo possa ser visto de maneira mais avançada, o consumo é considerado o processo destrutivo do valor dos bens e serviços produzidos.

CRIAÇÃO OU ADIÇÃO DE VALOR E CONTABILIDADE GERENCIAL

Retorna-se à função-objetivo da atual Contabilidade Gerencial apresentada na introdução deste trabalho segundo a IFAC. “A Contabilidade Gerencial, como uma parte integral do processo de gestão, adiciona valor distintivamente pela investigação continua sobre a efetividade da utilização dos recursos pelas organizações – na criação de valor para os acionistas, clientes e outros credores.”¹⁸

A criação de valor para os clientes e outros credores, faz parte, no entender desse autor, dos conceitos subjetivos de criação de valor. São válidos à medida em que podem auxiliar o processo de mensuração econômica do sistema empresa, mas não permitem num primeiro momento, enquadrá-los como criação ou adição de valor.

¹³ ROSSETTI, José Paschoal. Op. Cit., p. 81.

¹⁴ Idem, *Ibidem.*, p. 85.

¹⁵ Idem, *ibidem.*, p. 80.

¹⁶ DE LUCA, Márcia Martins Mendes. Demonstração do valor adicionado. São Paulo: 1991. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP, p. 39.

¹⁷ RAMIREZ, Rafael. Op. Cit., p. 16.

¹⁸ “Management accounting, as an integral part of the management process, distinctly adds value by continuously probing whether resources are used effectively by organizations – in creating value for shareholders, customers or other stakeholders.” (IFAC, parágrafo 29)

Outrossim, a função-objetivo da Contabilidade Gerencial de criação de valor para os acionistas parece clara e é um conceito objetivo, pois pode ser mensurado economicamente. A criação do valor para o acionista centra-se na geração do lucro empresarial, que por sua vez, é transferido para os proprietários da entidade, o qual, genericamente, está-se denominando de acionistas. O pequeno e simples exemplo, sobre objetivo de finanças com a abertura de uma empresa, de Ross Westerfield & Jaffe ilustra bem a questão:

“No linguajar financeiro, seria feito um investimento em ativos, tais como estoques, máquinas, terrenos e mão-de-obra. O dinheiro aplicado em ativos deve ser contrabalançado por uma quantia idêntica de dinheiro gerado por algum financiamento. *Quando começar a vender, sua empresa irá gerar dinheiro.* Essa é a base da criação de valor (grifo desse autor). A finalidade da empresa é criar valor para o seu proprietário. O valor está refletido no modelo básico da empresa, representado pelo seu balanço patrimonial.”¹⁹

Em resumo, o conceito de criação (ou adição) de valor na Contabilidade Gerencial, como em Finanças, está ligado ao processo **de geração de lucro para os acionistas.**

O CONCEITO DE ATIVIDADES QUE NÃO ADICIONAM VALOR NA CONTABILIDADE GERENCIAL

Decorrente da filosofia de administração de produção JIT (Just-in-time) e do conceito de eficiência dos ciclos de produção e entrega, dentro da abordagem da Gestão Estratégica de Custos, surgiu o conceito *de atividades que adicionam ou não valor ao produto ou ao cliente.*

Conforme Nakagawa, “uma atividade que não adiciona valor ao produto é aquela que pode ser eliminada, sem que os atributos do produto (desempenho, função, qualidade, valor reconhecido) sejam afetados.”²⁰

Ainda conforme Nakagawa, “*nas atividades relacionadas com a produção, o conceito de valor não adicionado pode ser visualizado mais facilmente. Produtos parados na empresa, desde a armazenagem de matéria-prima, passando pelos materiais em circulação na área de produção até a estocagem de produtos acabados, constituem custos de atividades, que poderiam ser eliminadas pela manutenção de um fluxo contínuo do produto através do processo de produção.*”

Com as atividades consomem tempo, e os tempos de espera, inspeção e movimentação não adicionam ou agregam valor ao produto e, portanto, ao cliente, estas devem ser eliminadas. Assim, a única atividade que agrega valor ao produto é a atividade de produção. Nessa visão, há o conceito de *throughput time*, ou tempo de fabricação que, em seguida, evoluiu para o tempo do ciclo de entrega e de fabricação, além do processamento normal e necessário, existem muitos tempos que deveriam ser evitados, por não serem produtivos. São os tempos de espera, movimentação e inspeção. Um dos grandes objetivos, então da manufatura, é a busca desses tempos improdutivos, que são denominados *tempos que não adicionam valor aos produtos*, para que sejam eliminados. A figura 3 mostra os ciclos de tempo com esse conceito.

¹⁹ ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W. & JAFFE, Jeffrey E. Administração financeira. São Paulo: Atlas, 1995, p. 26.

²⁰ NAKAGAWA, Masayuki. Gestão estratégica de custos, São Paulo: Atlas, 1991, p. 43.

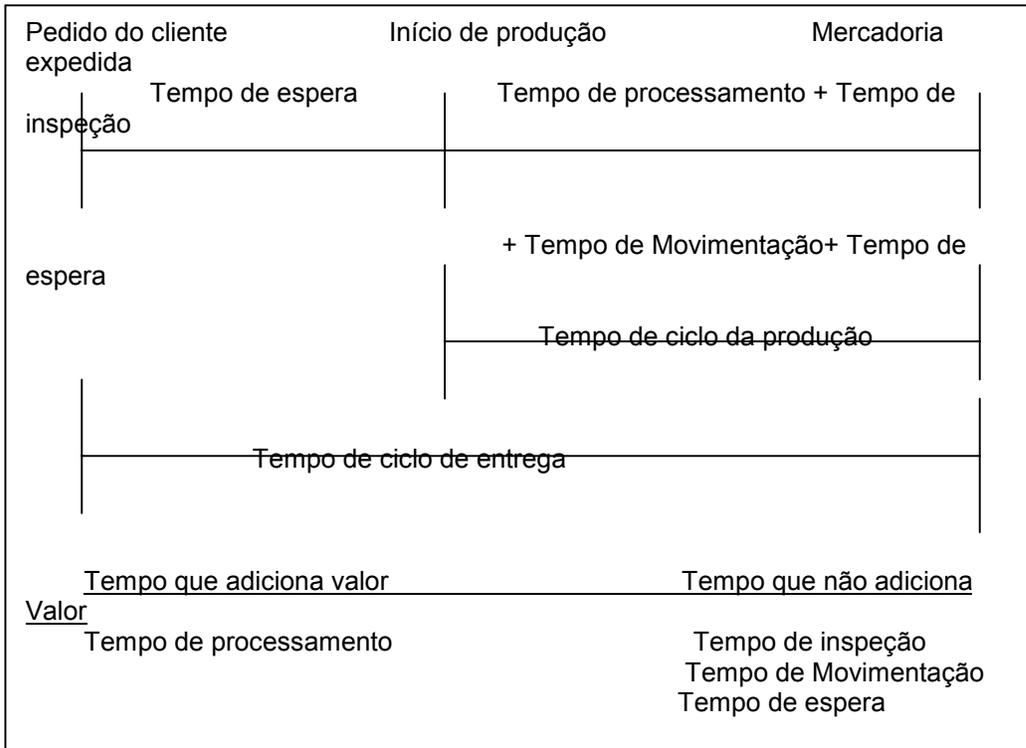


Figura 3 – Tempo do Ciclo de Fabricação e de Entrega

Como uma medida de desempenho de manufatura, adotando os conceitos de tempos que adicionam ou não valor, tem-se a eficiência do ciclo de produção que é assim expressa:

$$\text{Eficiência Do Ciclo de Fabricação + Movimentação +} = \frac{\text{Tempo de processamento}}{(\text{Tempo de Processamento} + \text{Tempo de espera} + \text{Tempo de Inspeção})}$$

Observação: Como ideal, as empresas deveriam buscar a eficiência = 1.

Hornrgren, Foster & Datar²¹ e Ostrenga²², também entendem que as atividades internas da companhia podem ser classificadas (e mensuradas) entre as atividades que adicionam valor ao produto e as que não adicionam valor, apresentando exemplos de demonstrações de resultados evidenciando essas mensurações e classificações.

²¹ HONRNGREN, FOSTER & DATAR. Op. Cit., p. 474.

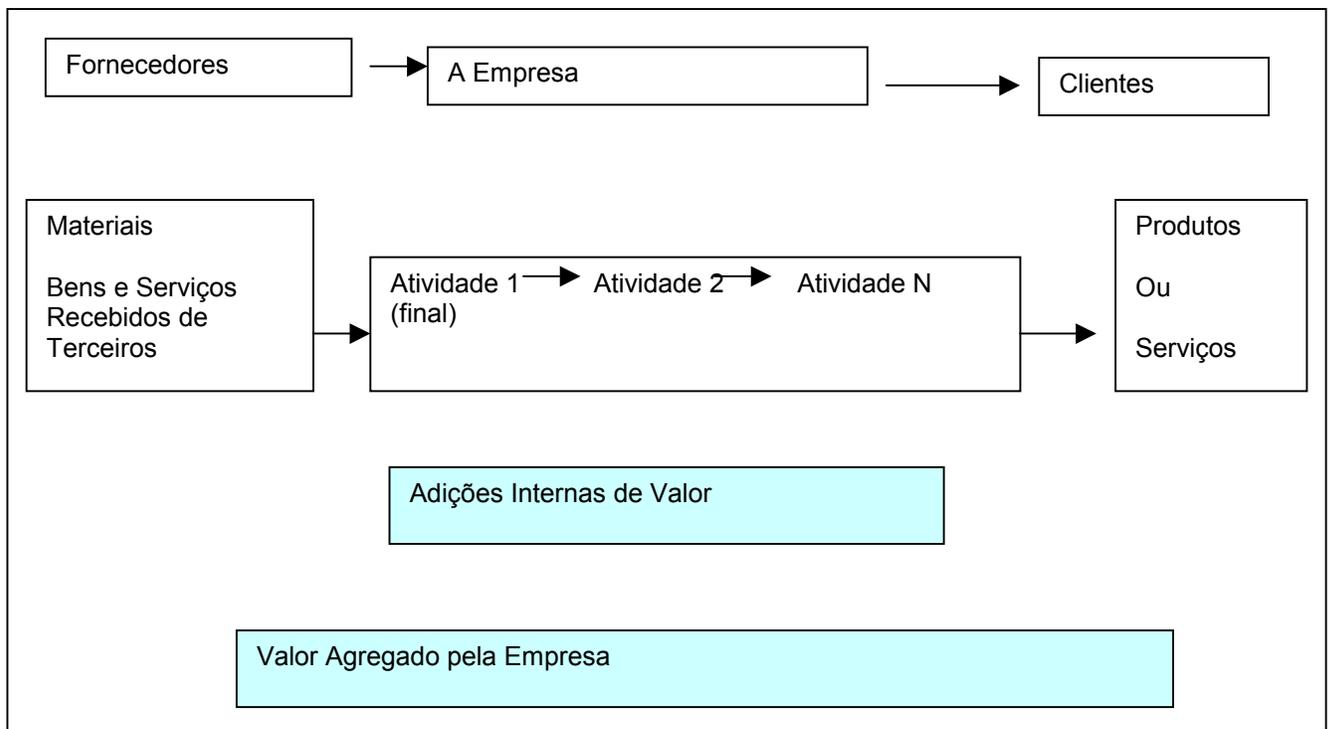
²² OSTRENGA, Michael R. et al. Guia da Ernst & Young para gestão total de custos. Rio de Janeiro: Record, 1993, p. 232.

Horngrén, Foster & Datar assim definem: “O conceito de atividade que adiciona valor é um ponto chave na gestão de custos. Atividades que adicionam valor são aquelas que os clientes percebem como incrementadoras da utilidade dos produtos ou serviços que eles compram.”²³

ATIVIDADES QUE ADICIONAM VALOR, CADEIA DE VALOR E VALOR AGREGADO

Apesar de similares, os conceitos de valor agregado e adição de valor podem ser distinguidos. O conceito de valor agregado é um conceito macroeconômico, e fundamenta-se na transferência de bens ou serviços entre as empresas. O conceito de adição de valor, da forma como propugnado pelos estudiosos da Gestão Estratégica de Custos, relaciona-se com as atividades internas da empresa. Há ligação entre os dois conceitos, obviamente. Partindo do pressuposto que as atividades desenvolvidas internamente não são mais do que subprocessos de uma atividade maior, nas transferências entre as atividades internas, há a adição ou agregação de valor. Pode-se ilustrar esses dois conceitos como na figura a seguir.

Figura 4 – A Empresa, Atividades que adicionam Valor e Valor Agregado do Produto



Outrossim, é importante ressaltar que as adições internas de valor tem um limite que é o valor do produto final entregue ao mercado. Desta maneira, associando o conceito dos gargalos da Teoria das Restrições²⁴, todas as adições dentro da cadeia interna de atividades da empresa não conseguem exceder ao valor do produto final vendido aos clientes, que é o preço de mercado. Assim, por mais que as atividades internas possam ter condições de adicionar valor, o produto

²³ HORNGREN, FOSTER & DATAR, Op..cit., p. 473.

²⁴ GOLDRATTT, Eliyahu & COX, Jeff. A Meta . São Paulo: IMAM, 1986.

final tem um valor agregado limítrofe, ou seja, um valor que não pode ser ultrapassado, que é o valor da diferença dos preços de mercado dos materiais e serviços adquiridos de terceiros, e do valor do produto final entregue aos seus clientes. Desta maneira, ganhos internos de adição de valor podem ser “perdidos” pelas restrições impostas pelo mercado.

Contudo, no entendimento desse autor, o objetivo do desenvolvimento do conceito de atividade que adiciona valor está ligado ao conceito de tempos possíveis de serem eliminados, e não no conceito correto de adição de valor. Quando Horngren, Foster & Datar dizem “atividades que adicionam valor são aquelas que os clientes percebem como incrementadoras da utilidade dos produtos ou serviços que eles compram” estão, falando sobre *valor agregado* pela empresa, e não atividades desenvolvidas internamente.

De fato, os clientes percebem *utilidades diferentes de produtos diferentes*, mas não tem condições de distinguir quais atividades desenvolvidas internamente para determinado produto são executadas pela empresas.

Se uma empresa vende um aparelho de televisão em branco e preto e outra vende um em cores, os clientes darão mais valor aos televisores em cores. Da mesma forma, se uma empresa oferece “tevé” sem controle remoto, os clientes darão mais valor se outra empresa oferecer aparelhos com controle. Identicamente, se uma empresa oferece uma “tevé” simples de vinte polegadas e outra oferece um aparelho de vinte polegadas conjugado com videocassete, os clientes estão propensos a pagar mais pelo aparelho conjugado. Nesse sentido, há valores agregados aos produtos, pois são produtos diferentes que os clientes percebem diferentemente. O valor de um produto ou serviço é expresso pelo seu preço de venda ao mercado, aceito pelo cliente.

Entende-se que o conceito de atividade que adiciona ou não adiciona valor, da forma como apresentado por esses autores, é um conceito questionável, uma vez que *o cliente não sabe quais as atividades que a empresa emprega no seu processo de produção e comercialização*, salvo algumas evidentes, como os serviços pós-venda.

Partindo tam'bem da premissa de que os processos utilizados pela empresa apresentam possibilidades opcionais, ou seja, a empresa tem opções várias de adotar determinados processos produtivos e comerciais, fica difícil, a um cliente, conseguir avaliar se alguma atividade adiciona ou não valor ao produto ou serviço que ele adquire.

Não há dúvida que o cliente, eventualmente, venha a perceber algumas diferenças entre os diversos produtos similares a ele oferecidos, mas essa diferenciação é de caráter altamente subjetivo e de julgamento de cada cliente, não sendo possível, trazer isto para dentro da empresa, e conseqüentemente, ter relevância informar e mensurar.

No entendimento desse autor, TODAS as atividades que a empresa desenvolve internamente são necessárias e, portanto, têm VALOR para a EMPRESA. Assim, não seria lógico e racional supor que uma empresa desenvolvesse internamente uma atividade desnecessária.

Contudo, entende-se que o conceito de atividade que adiciona ou não o valor está mais na idéia de quanto custa cada atividade, se ela está sendo desenvolvida de forma eficiente e eficaz, e se não há desperdícios. Concorde-se com este ponto de vista, se é le que está subjacente à idéia de adicionar ou não valor. Cada atividade desenvolvida pela empresa deve ser gerida e ter um resultado eficiente e eficaz, sob pena de comprometer o lucro e a eficácia empresarial.

Mesmo com relação ao tempo despendido na execução das atividades e sua separação em tempos que adicionam ou não valor, a aplicação do conceito é questionável. É óbvio que as empresas buscam reduzir o tempo gastado no desenvolvimento das atividades para vender, produzir e entregar os produtos e serviços com o menor consumo de recursos e ativos para isso. Isto tem sido medido pela análise financeira e de balanço com o conceito tradicional de giro do ativo e dos prazos médios da atividade.

Contudo, se os tempos de espera, movimentação e inspeção são necessários, tanto para produção e venda como para garantir a qualidade dos bens e serviços, esses tempos não são elimináveis. São tão necessários quantos os tempos “produtivos”. Sem eles, os produtos não seriam gerados dentro das condições idealizadas.

A avaliação do tempo gasto nas atividades é fundamental para apuração e determinação da capacidade de produção e venda, seja em termos de recursos humanos quanto de outros

recursos (materiais, energia elétrica, etc.) Essa avaliação é uma atribuição dos gestores operacionais das diversas áreas, setores e processos pelos quais o produto ou serviço é manipulado.

O tipo de tempo gasto, no entendimento desse autor, é irrelevante. A tecnologia de produção e comercialização adotada exige um processo de movimentação e transporte de materiais e produtos, e todo esse tempo é necessário. Se o equipamento exige um tempo de preparação, este não poderá ser eliminado. Se entre um equipamento e outro há necessidade de transporte de material, também este procedimento não poderá ser eliminado. Se o material, por exemplo, exige um serviço fora da empresa (a terceirização tem sido uma política de redução de custos muito utilizada), será impossível eliminar o transporte e a burocracia exigida para tal tarefa. Se a inspeção deve ser feita, seja no momento de produção ou em um momento posterior, esta também não será eliminável, dentro daquela tecnologia e daquele processo, para aquele produto ou serviço.

Entende-se mais relevante, em relação à avaliação dos tempos operacionais os conceitos de otimização da produção da Teoria das Restrições. Dentro da visão destaca-se os seguintes conceitos em relação ao tempo gasto nas atividades necessárias ao processo operacional:

- a) uma hora perdida no gargalo é uma hora perdida no sistema inteiro;
- b) uma hora economizada onde não é gargalo é apenas uma **ilusão** (grifo desse autor).²⁵

Um exemplo deste tipo de procedimento é o de um fabricante de relógios norte-americano. O fabricante identificou um modo de montagem num país asiático de custo extremamente reduzido. Num determinado momento do dia, as peças eram reunidas e enviadas, de avião , para tal país. Durante o dia acontecia a montagem e, em seguida, o avião retornava com o produto montado. Ora, se o tempo de transporte fosse eliminado, não haveria essa possibilidade de custo. Mas ainda, neste caso, aumentou-se o tempo pelo transporte e montagem em outro país, mas foi a melhor opção econômica. Mesmo o tempo de entrega ao cliente, analisado de forma individualizada, foi aumentado em um dia. Obviamente, a empresa dispõe de capital de giro para bancar um estoque adicional que possibilite a mesma condição de entrega do produto. **Portanto, o que importa não é necessariamente o tempo reduzido, e sim, a otimização do valor econômico obtido pelo processo de produção, venda e distribuição.**

Em resumo, todas as atividades da empresa devem ser analisadas economicamente em termos de resultados, receitas e menos custos. O tempo gasto nas atividades deve ser sempre o menor possível, em todas as suas etapas, na busca da maior eficiência e produtividade operacional.

A análise e a possível redução dos tempos deve ser feita à luz da tecnologia de produção, processo e comercialização adotada; avaliado economicamente, na busca do melhor resultado positivo, o lucro empresarial.

VALOR ECONÔMICO ADICIONADO (EVA – ECONOMIC VALUE ADDED)

Na área de finanças, mais ligado à análise de investimentos, surgiu o conceito de *EVA/MVA* – Valor Econômico Adicionado/Valor Adicionado de Mercado. Conforme Atkinson, Banker, Kaplan & Young, “recentemente, um número de analistas e consultores tem proposto o uso do valor econômico adicionado como ferramenta para avaliação do desempenho da organização...o analista ajusta o lucro contábil, corrigindo-o com que os proponentes do valor econômico adicionado consideram para sua visão conservadora. Por exemplo, os ajustes incluem a capitalização e amortização de custos significativos de lançamento de produtos. A seguir o analista computa a importância do investimento na organização e deriva o valor econômico adicionado como segue:

Valor Econômico Adicionado = Lucro Contábil Ajustado

²⁵ GUERREIRO, Reinaldo. A meta da empresa: seu alcance sem mistérios. São Paulo: Atlas, p. 38.

(-) Custo de Capital x Nível de Investimento.²⁶

Na realidade pode-se dizer que o conceito do EVA nada mais é do que uma aplicação do conceito de **custo de oportunidade** do capital e do conceito de manutenção do capital financeiro da empresa.

CUSTO DE OPORTUNIDADE

Todas as atividades devem ser avaliadas pelo mercado, o que representa o custo de oportunidade de manter determinada atividade. Fundamentalmente, isto é explicitado em dois conceitos de custo de oportunidade:

1. preço de mercado e preço de transferência baseado no preço de mercado, para avaliação dos estoques e produtos finais, e dos produtos e serviços produzidos pelas atividades internas.
2. Custo de oportunidade financeiro, para mensurar e avaliar o aspecto financeiro das atividades e do custo de oportunidade dos acionistas, fornecedores de capital à empresa e às atividades.

A adoção do custo de oportunidade para acionistas implica em criar uma área de resultados específica para mensurar a rentabilidade dos acionistas. O custo de oportunidade dos acionistas é o lucro mínimo que eles deveriam receber para justificar seu investimento (o seu custo de oportunidade, a preço de mercado). Ao mesmo tempo, a adoção deste conceito permite incorporar o conceito de manutenção do capital empresarial e, nesse sentido, estamos adotando o conceito de lucro de Hicks, que conceitua o lucro como “a importância que uma pessoa pode consumir durante um período de tempo e estar tão bem no fim daquele período como ele estava no seu início.”²⁷

O conceito de custo de oportunidade dos acionistas permite uma visão correta de lucro distribuível, ou seja, só distribuir o excedente à manutenção do capital financeiro e, com isso, dá as condições econômicas para o processo de sobrevivência do sistema empresa e, portanto, sua continuidade.

O conceito de custo de oportunidade, acoplado a conceitos de mensuração relacionados com o fluxo futuro de benefícios, configura o conceito de lucro econômico em oposição ao conceito tradicional de lucro contábil.

LUCRO ECONÔMICO versus LUCRO CONTÁBIL

O resultado apurado segundo os princípios contábeis geralmente aceitos é denominado de *lucro contábil*. Denomina-se de lucro econômico o resultado apurado segundo os conceitos de mensuração não atrelados ao custo original como base de valor e, sim, em valores de realização ou de fluxo futuro de benefícios, decorrente da abordagem das atividades para mensuração do lucro.²⁸

Iudícibus assim se expresa: “...a avaliação conservadora, baseada no custo original, falha, nos demonstrativos financeiros, como elemento preditivo de tendências futuras para os usuários externos(...) Nesse ponto, a Contabilidade a valores de realização seria mais informativa para o usuário, pois não se sabendo até que ponto irá a “continuidade” da entidade)pelos normas atuais de avaliação), talvez fosse mais fácil depreender quão próxima está a descontinuidade.”²⁹

²⁶ ATKINSON, BANKER, KAPLAN & YOUNG, Op. Cit., p. 478-479.

²⁷ HICKS, James R. Value and capital. 2. Ed., London: Oxford: Oxford Press, 1946, p. 172.

²⁸ HENDRISKEN, Eldon S. Accounting theory. 3 ed. Illions: Irwin, 1977, p. 143-144.

²⁹ IUDÍCIBUS, Sérgio de. Teoria da contabilidade. São Paulo: Atlas, 1980, p. 58.

Desta maneira, entende-se que o conceito de Lucro Econômico é o único conceito que permite ver a aplicação da teoria da mensuração de forma abrangente e integrada com modelos de decisão para os eventos econômicos e as atividades, dentro do Sistema de Informação Contábil.

Está-se aceitando como premissa que o lucro é obtido pela diferença do valor do patrimônio líquido final menos o inicial. Neste sentido, adota-se o conceito de lucro econômico como mensuração do resultado empresarial, em acordo com as colocações de Guerreiro.³⁰

Sobre o lucro econômico, diz Guerreiro:

“Em termos econômicos, o lucro é visto como a quantia máxima que a firma pode distribuir como dividendos e ainda continuar tão bem ao final do período como estava no começo. Continuar tão bem, economicamente falando, é interpretado como manter o capital intacto em termos do valor descontado no fluxo de recebimentos líquidos futuros. O lucro econômico é gerado, portanto, assim que exista um aumento do patrimônio líquido. Por outro lado, para mensurar o lucro como incremento do patrimônio líquido é necessária a avaliação de todos os ativos da empresa, com base nos recebimentos líquidos futuros esperados. O lucro é mensurado através do crescimento do patrimônio líquido, originado pela manipulação dos ativos. Sob esse prisma, os ativos de qualquer natureza são ‘recebíveis’ esperados para faltar para a empresa período a período”.³¹ Complementando, o conceito de lucro econômico, conforme diz Iudícibus em outro trabalho: “O conceito econômico depende, para sua mensuração, de fluxos nominais (correntes) de caixa (ou, eventualmente, até o lucro contábil, na falta de valores de caixa), da fixação de um horizonte temporal e da estimação de uma taxa de juros que seria utilizada para o cálculo do valor presente dos fluxos futuros.”³²

LUCRO ECONÔMICO, GOODWILL E CUSTO DE OPORTUNIDADE

Conforme visto anteriormente com Guerreiro, “continuar tão bem, economicamente falando, é interpretado como manter o capital intacto em termos do valor descontado do fluxo de recebimentos líquidos futuros”. Para manter o capital intacto é necessária a adoção do conceito de custo de oportunidade do capital. O conceito de custo de oportunidade do capital implica em uma rentabilidade mínima de mercado, de tal forma que os investidores sejam remunerados além desta rentabilidade mínima, sob pena de abandonarem os investimentos da empresa.

Também, conforme Guerreiro, “em termos práticos, o custo de oportunidade corresponde à remuneração mínima exigida pelos acionistas sobre o seu investimento na empresa.”³³

Assim, dois conceitos de mensuração são fundamentais na Contabilidade para obter o correto valor da empresa e o resultado econômico correto: custo de oportunidade e fluxo líquido de benefícios futuros.

Nesse sentido, a figura do Goodwill emerge naturalmente, como valor da empresa sobre a avaliação individual de seus ativos, como diz Martins: “O goodwill tem sido genericamente aceito como o fruto da existência de diversos fatores que a Contabilidade não aceita formalmente como elementos do Ativo, quer sejam eles a organização interna da empresa, o bom relacionamento com os empregados, a condição monopolística, a localização da firma, ou outros quaisquer.”³⁴

Como se vê, o conceito de Lucro Econômico é muito mais abrangente, pois permite incorporar as questões fundamentais da mensuração do resultado, eficácia e sobrevivência e valor da empresa, além do que o faz de uma forma integrada e dentro da visão sistêmica.

³⁰ GUERREIRO, Reinaldo. Mensuração do resultado econômico . In: Caderno de Estudos, São Paulo: FIPECAFI, v. 3, setembro/1991, p. 1-23.

³¹ GUERREIRO, Reinaldo. Op. cit., p.5.

³² IUDÍCIBUS, Sérgio de., Conceitos econômicos e contábil de lucro: simetrias e arritmias. Revista Brasileira de Contabilidade, v. 24, n. 96., nov/dez. 1995, p. 13.

³³ GUERREIRO, Reinaldo . Um modelo de sistema de informação contábil para mensuração do desempenho econômico das atividades empresariais. Caderno de Estudos. São Paulo: FIPECAFI, v. 4, março/1992., p. 17.

³⁴ MARTINS, Eliseu . Contribuição à avaliação do ativo intangível. São Paulo, 1972. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP, p.78.

· Goodwill: valor da diferença obtida entre o valor total da empresa, avaliada por determinados critérios, e o valor resultante da soma aritmética do valor dos ativos e passivos avaliados isoladamente; valor intangível adicional da empresa.

EVA E DESTRUIÇÃO DE VALOR

O conceito de destruição emerge como conceito inverso ao conceito de adição de valor, considerando o custo de oportunidade de capital. Todas as atividades que tiverem um resultado inferior ao custo de oportunidade do investimento apresentam destruição de valor, pois os acionistas estarão sendo remunerados com rentabilidade inferior ao custo médio de oportunidade do mercado.

A distribuição de resultados nesta condição implicaria num processo de destruição do capital da empresa, pois estar-se-ia, na realidade, distribuindo capital dos acionistas e, conseqüentemente, reduzindo a valor da empresa.

EVA E A MENSURAÇÃO DO RESULTADO DOS PRODUTOS, ATIVIDADES E DIVISÕES DA EMPRESA

O conceito de EVA deve ser aplicado não só para a avaliação geral do empreendimento, e sim, para todas as atividades e divisões da empresa, no processo de avaliação do desempenho dos gestores divisoriais.

Nessa mesma linha, o processo de análise de rentabilidade dos produtos deve incorporar o mesmo conceito, objetivando a congruência de objetivos específicos, setoriais e globais do empreendimento.

CONCLUSÕES

Diante do exposto, pode-se concluir que existem dois pontos referenciais na análise do processo de criação de valor:

I – O Conceito de Valor Agregado, decorrente da Teoria Econômica, que é expresso pelo valor de mercado do produto final entregue aos clientes, menos o valor dos insumos adquiridos de terceiros, também a preços de mercado, ou seja, o conceito de Valor Adicionado adotado pela Ciência Contábil.

II – O Custo de Oportunidade de Capital dos Acionistas, que entende como criação de valor o lucro empresarial que excede ao custo de oportunidade do capital sobre o valor dos investimentos no negócio.

A Contabilidade Gerencial e a atividade de Controladoria³⁵ deve-se inserir entre esses dois pontos referenciais. Portanto, os conceitos de atividades que adicionam ou não valor também se

³⁵ Está-se considerando neste trabalho Controladoria como uma unidade administrativa dentro da empresa, cujo responsável é o controlador (controller), que exerce a sua função de controle fundamentalmente pela utilização da Ciência Contábil, denominada neste trabalho de Contabilidade Gerencial, através do sistema de informação contábil, em conformidade com o entendimento de Nakagawa: "Para tanto, geralmente o controller acaba tornando-se o responsável pelo projeto, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito de que a contabilidade, como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidade que decorrem da accountability da empresa e seus gestores, é suportada pelas teorias da decisão, mensuração e informação."
· obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder.

NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à controladoria. São Paulo: Atlas, 1993, p. 13-14 e 17.

circunscritos dentro desses mesmos pontos referenciais e, desta maneira, é ilusão entender que uma atividade interna pode agregar valor de forma isolada, já que é limitada pelo valor do bem ou serviço produzido pela empresa.

Nestes pontos referenciais, a Controladoria, no exercício da função contábil gerencial, pode monitorar, adequadamente, o processo de geração de valor dentro da empresa, através da:

- Adoção dos conceitos adequados de mensuração do lucro empresarial, que no entendimento desse autor, são derivados do conceito de lucro econômico;
- Apoio às atividades operacionais no processo de geração de valor, através do sistema de informação contábil gerencial.

Os fundamentos do lucro econômico são:

I – O Resultado da Empresa é obtido pela diferença entre Patrimônios Líquidos, Final menos inicial, excluídos os aumentos e reduções de capital durante o período.

II – Ativos avaliados pelo Valor Presente do Fluxo Futuro de Benefícios, e conseqüentemente, incorporação do conceito de Goodwill.

III – Adoção do Custo de Oportunidade de Capital para mensuração do resultado dos produtos, atividades, divisões e da empresa.

IV – Adoção do Custo de Oportunidade para o processo de distribuição de dividendos e manutenção do capital da empresa.

Nesse sentido, todas as estruturas organizacionais da empresa trabalharão de forma congruente junto aos acionistas, objetivo maior da entidade e da continuidade do empreendimento.

A Controladoria é uma área de apoio dentro das empresas e não tem responsabilidade pelo processo operacional de geração de lucro, salvo os decorrentes de sua própria atuação, pois não é um órgão de linha.

Assim, não se vê como é possível imaginar que a Contabilidade Gerencial e a Controladoria consigam gerar valor dentro da empresa. A Controladoria, através do sistema contábil gerencial, que incorpora os conceitos de lucro econômico, dá as condições à empresa de avaliar todo o processo de geração ou criação de valor (geração de lucro para os acionistas).

Outrossim, considerando que para exercer as funções da Controladoria são necessários recursos, que custam para a empresa (esta função, como todos os recursos internos, deve ser sempre avaliada à luz dos benefícios gerados). Desta maneira, cabe ao controlador e à empresa avaliarem o exercício da função de controladoria na relação custo versus benefício da produção de informação, como qualquer sistema informacional existente dentro da empresa.

RESUMO

Segundo a *International Federation of Accountants – IFAC*, o atual estágio da Contabilidade Gerencial, que abarca todos os estágios evolutivos anteriores, centra-se no processo de criação de valor através do uso efetivo dos recursos empresariais. Esta função-objetivo também tem sido reconhecida por diversos cientistas e autores contábeis, sendo em alguns casos, determinante para a estruturação de livros-textos de Contabilidade Gerencial ou de Custos.

O conceito de criação de valor para a empresa é um conceito também adotado como objetivo primário da Administração Financeira. Mais recentemente, tem-se visto a expansão do conceito do Economic Value Added – EVA (Valor Econômico Adicionado), tanto na área financeira como na área contábil propriamente dita. Na abordagem da Gestão Estratégica de Custos conceito similar é adotado, focalizando as atividades internas desenvolvidas pelas entidades empresariais, separando-as em atividades que adicionam valor e atividades que não adicionam valor.

Contudo, apesar do conceito de *atividades que adicionam valor ser similar aos conceitos de criação de valor e ao conceito de valor econômico adicionado*, eles podem ser entendidos diferentemente. O conceito de atividade que adiciona valor está mais ligado às atividades internas da companhia e conceitos de redução de custos, atividades necessárias ou desnecessárias,

enquanto que os outros dois conceitos estão ligados ao conceito de custo de oportunidade do capital dos acionistas da empresa.

Outro ponto fundamental é o conceito da Ciência Econômica de criação de valor, através da atividade produtiva e, conseqüentemente, de valor agregado no processamento de recursos recebidos e utilizados na empresa, transformando-os em produtos finais, os quais têm um preço de mercado.

Desta maneira, o papel da Contabilidade no processo de criação de valor tem dois pontos referenciais: primeiro, o valor dos produtos finais, que é o valor criado ou agregado pelo processo produtivo; segundo, o custo de oportunidade do capital, que possibilita a mensuração do valor econômico adicionado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S. & YOUNG, S. Mark. Management accounting. 2 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.

DE LUCA, Márcia Martins Mendes. Demonstração do valor adicionado. São Paulo: 1991. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP.

GOLDRAT, Elyahu & COX, Jeff. A Meta. São Paulo: IMAM, 1986.

GRANDE ENCICLOPÉDIA LAROUSSE CULTURAL. Vol. 3, São Paulo: Universo, 1988, p. 1113.

GUERREIRO, Reinaldo. A Meta da Empresa: seu alcance sem mistérios. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Mensuração do resultado econômico. In: Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, v. 3, setembro/1991.

_____. Um modelo de sistema de informação contábil para mensuração do desempenho econômico das atividades empresariais. In: Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, v.4, março/1992.

HENDRISKEN, Eldon S. Accounting theory. 3. Ed. Illinois: Irwin, 1977.

HICKS, James R. Value and capital. 2. Ed. London : Oxford Press, 1946.

HORNGREN, Charles T., FOSTER, George & DATAR, Srikant Cost accounting – a managerial em phasis. 8. Ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS/INTERNATIONAL MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICE STATEMENT. *Management accounting concepts*. Relatório de fevereiro de 1989.

_____. Relatório revisado de março de 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Teoria da Contabilidade. São Paulo: Atlas, 1980.

_____. Conceitos econômicos e contábil de lucro: simétricos e arritmias. *Revista Brasileira de Contabilidade*, v. 24, n.96, nov/dez. 1995.

MARTINS, Eliseu. Contribuição à avaliação do ativo intangível. São Paulo, 1972. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP.

NAKAGAWA, Masayuki. Gestão estratégica de custos. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. Introdução à controladoria. São Paulo:Atlas, 1993.

OSTRENGA, Michael R. et., al., *Guia da Ernst & Young para gestão total de custos*. Rio de Janeiro: Record, 1993.

RAMIREZ, Rafael. A criação de valor na nova economia. In:*Mastering global business*. Caderno editado pelo jornal Gazeta Mercantil, São Paulo, 07/08/98.

ROSSETTI, José Paschoal. Contabilidade Social. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W. & JAFFE, Jeffrey E. Administração Financeira. São Paulo: Atlas, 1995.

SANDRONI, Paulo. Novo Dicionário de Economia. 5.ed. São Paulo: Best Seller, 1994.

VAN HORNE, James C. Financial management and policy. 11.ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.