

EVA determina remuneração de executivos

Brahma, Andrade Gutierrez e Aços Villares já usam o conceito norte-americano para distribuir bônus a gerentes e diretores

Daniela D'Ambrosio
de São Paulo

Não bastassem as dificuldades conjunturais, as metas para atingir o tão cobiçado bônus de final de ano estão ainda mais complexas. O EVA (valor econômico agregado) conceito muito utilizado nos EUA — que considera o lucro econômico e não apenas um valor contábil, como o lucro líquido — é o novo número que martela diariamente a cabeça de gerentes e diretores dispostos a garantir um "plus" no salário anual.

Para convencer os executivos a adotar o conceito de valor econômico adicionado no seu dia-a-dia e tomar as decisões com o foco voltado, sempre, para a geração de valor, as empresas estão associando o conceito à remuneração variável. Algumas empresas brasileiras, como Brahma, Andrade Gutierrez e Aços Villares já avançaram na relação do EVA com o bônus. Na Alcan Alumínios, a sigla é familiar para a gerência, mas ainda não impacta diretamente no bolso dos executivos.

"O funcionário não pode achar que o bônus é um presente. Ele precisa dar valor ao que ganha e agregar valor para a empresa", explica Sérgio Pinheiro, um dos sócios da Stern Stuart — consultoria que patenteou o conceito. A empresa vinha fazendo o trabalho para as empresas brasileiras do seu escritório em Nova York. Agora, porém, o EVAngel

isto (o termo EVAngelist está bastante difundido nos EUA) está sendo pregado diretamente do Brasil. A Stern Stuart abriu um escritório no País há cerca de dois meses e já negocia com novas empresas.

Pelo EVA, o custo do capital empregado tem papel fundamental. Quando ligada à remuneração variável, a idéia é, sim, atingir as metas — mas também, e principalmente, gerar valor para o acionista. "Há casos de funcionários que param de trabalhar depois que atingiram a meta e jogam a venda para a frente, sem

adicionar valor ao negócio", diz Pinheiro.

Para atingir a meta estipulada de vendas e ganhar o bônus, por exemplo, um funcionário pode — a poucos dias antes de concluir a meta — fechar

um negócio representativo, mas com um prazo de pagamento muito longo. "A empresa estará financiando o varejista, com o capital empacado e sem gerar valor para o acionista", explica Maurício Luchetti, diretor de "Gente" da Brahma — uma das primeiras empresas brasileiras a implantar o EVA.

A cervejaria é um exemplo típico da rigidez do modelo. Embora a Brahma tivesse um lucro líquido de R\$ 329,1 milhões no ano passado, a meta proposta de EVA (a Brahma é uma das poucas companhias nacionais com EVA positivo) não foi atingida e nenhum funcionário recebeu bônus.

Há dois anos, a empresa passou a



estipular uma meta para cada unidade de negócio e uma meta global. "O capital empregado não era considerado para aferição da meta dos gerentes de primeira linha, nós olhávamos apenas para o resultado financeiro", explica Luchetti.

A obsessão pelo custo do capital faz com que os executivos pensem duas vezes antes de tomar uma decisão corriqueira. Na prática, segundo Luchetti, os profissionais passam a dar mais atenção para o prazo de pagamento concedido na venda e ao volume de estoque, por exemplo. "Não adianta uma unidade de negócios, com um ótimos resultados, mas com estoque alto", define o diretor da Brahma. A idéia é ponderar se aquele dinheiro não renderia mais se estivesse aplicado.

Considerar o custo do capital do acionista em cada resolução admi-

nistrativa promete bons resultados. Um estudo realizado pela Oakland University com empresas norte-americanas indica que o EVA ligado à remuneração melhora em 9% a performance do acionista no primeiro ano, 12% no segundo ano e 10% no terceiro.

O objetivo da remuneração variável tradicional já é fazer refletir, no bolso dos funcionários, os resultados da empresa. Com o EVA, a simulação dos riscos e do pensamento do acionista é ainda mais próxima da realidade. A cultura do dono está refletida na atitude de cada gerente da empresa. "Pelo método, o funcionário ganha se a empresa vai bem, mas também pode perder se ela for mal", afirma Sérgio Pinheiro.

Quando atrela a remuneração variável ao EVA, a empresa pode criar um banco de bônus, com diferentes

graus de alavancagem. Se a empresa atingir o ganho de EVA proposto, o funcionário recebe o bônus. Se superar as expectativas, ele recebe um terço desse valor e os dois terços restantes ficam retidos no "banco". "Isso é feito para que o executivo mantenha a performance boa e não tome decisões de curto prazo para maximizar o EVA em um ano", detalha Pinheiro. Caso, no ano seguinte, a empresa tenha resultados inferiores às metas estipuladas, o saldo pode ficar negativo.

Quando fica com o bônus "no vermelho", o funcionário não vai precisar pagar a conta para a empresa. Mas quem ficar anos seguidos sem levar mais dinheiro para casa no Natal pode estar mostrando que o seu desempenho está deixando a desejar.

A Aços Villares é uma das empresas que irá apostar no conceito de banco de bônus e no EVA para reverter resultados negativos. A empresa, que teve um prejuízo de R\$ 37 milhões no ano passado e consequentemente um EVA negativo, está apostando no desempenho com ênfase no custo do capital.

A meta da companhia é fazer com que o EVA fique cada vez menos negativo. Por se tratar de um conceito de longo prazo, a Aços Villares estipulou um prazo de cinco anos para cada "conta". Se for demitido, o funcionário pode levar o que é dele. Caso resolva sair, perde o dinheiro guardado. "O saldo bancário de bô-

nus traz segurança para o funcionário e para a empresa, pois trata-se de uma política de retenção", afirma Oliveira. "Por outro lado, se não for um problema conjuntural e a conta ficar negativa, o funcionário pode ser demitido", destaca.

Juliano de Oliveira assumiu a diretoria da Aços Villares em fevereiro do ano passado e escolheu o EVA como um dos métodos para colocar a casa em ordem. "Somos uma empresa de capital intensivo, com muitos ativos fixos e alto capital de giro. Qualquer deslize, como estoque muito alto pode destruir o resultado", diz Oliveira. No primeiro ano, o bônus será dado apenas para diretores e gerentes.

A Andrade Gutierrez é outra empresa que pretende difundir, entre os seus funcionários, o conceito de geração de riqueza para o acionista — e em última instância para ele próprio. Em março do ano passado, a companhia iniciou os cálculos do EVA por obra, por unidade de negócio e por resultado consolidado. A remuneração variável começa a valer a partir do final deste ano.

A construtora também tem o EVA negativo e os cálculos para o bônus são referentes ao ganho de valor agregado de um ano para outro. "No caso de uma construtora, os engenheiros têm que considerar o imobilizado e fazer alianças com o fornecedor que não sejam muito onerosas", diz o analista financeiro sênior, Guilherme Dornas. ■

**Um estudo da
Oakland
University
indica um
retorno de 9%
no primeiro ano**