

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE
DO ESTADO DE SÃO PAULO
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL
COMISSÃO DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO

MANUAL DE TÉCNICAS E PRÁTICAS PARA A GESTÃO ECONÔMICA DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Dr. Edgard Cornachione
Dra. Luciane Reginato
Dr. Claudio Parisi
Dr. Auster Nascimento
Ms. José Donizete Valentina



Contabilidade: Linguagem Universal dos Negócios

Domingos Orestes Chiomento
Presidente
Gestão 2010 - 2011

O conteúdo deste Manual é de inteira responsabilidade dos autores.
Direitos reservados ao Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo.



Prof Dr. Edgard Cornachione

Edgard Cornachione é Professor Titular da FEA/USP, atual Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP e Diretor Científico da ANPCONT. É Bacharel, Mestre, Doutor e Livre-Docente em Ciências Contábeis pela FEA/USP e Ph.D. em Educação pela University of Illinois (EUA).



Prof. Dr. Luciane Reginato

Graduada em Ciências Contábeis – UNISINOS/RS. Mestre em Ciências Contábeis, com ênfase em Controladoria – UNISINOS/RS, Extensão em Montreal – Canadá. Doutora em Contabilidade e Controladoria – USP/SP. Professora do Departamento de Contabilidade – FEA/USP. Professora de cursos de pós-graduação e extensão – FECAP/FIPECAFI. Pesquisadora CNPQ/FAPESP – Linha de pesquisa: contabilidade gerencial e controladoria. Autora dos livros Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional e controladoria: apoio ao processo decisório – Editora Atlas. Autora de artigos apresentados em congressos/conferências e publicados em periódicos nacionais e internacionais. Membro do conselho do IADE – Instituto de desenvolvimento e tecnologia empresarial. Membro da Associação Americana de Contabilidade – AAA.



Claudio Parisi

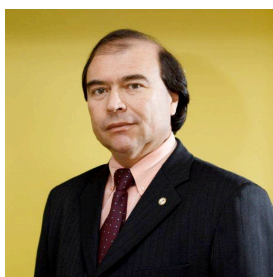
DOUTOR, MESTRE e BACHAREL em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). PROFESSOR e COORDENADOR do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da FECAP – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. CONSULTOR EMPRESARIAL, especializado em Práticas de Contabilidade Gerencial.



Dr. Auster Nascimento

Mestrado e Doutorado em Ciências Contábeis e Controladoria - Universidade de São Paulo,* Presidente do Instituto Atalaia de Desenvolvimento, Atuação como avaliador e congressista nos principais Congressos Nacionais, Autoria de artigos científicos publicados em revistas da área contábil e de Controladoria, Atuação como executivo em empresas Nacionais e Internacionais, de médio e grande porte, Autor dos livros:

Controladoria - um enfoque na eficácia organizacional (Atlas, 2009 e Controladoria - instrumento para apoio ao processo decisório (Atlas: 2010).



Ms. José Donizete Valentina

Bacharel em Ciências Contábeis e Mestre em Educação com Ênfase em Ciências Contábeis pela PUC Campinas, Empresário da Área de Contabilidade e Auditoria, Professor de Graduação e Pós Graduação e Coordenador Técnico da Pós Graduação de Controladoria e Finanças da Faculdade SENAC. Conselheiro Efetivo do Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo e Diretor do Sindicatos dos Contabilistas de Campinas e Região.

AGRADECIMENTOS

1. Ao Contador Domingos Orestes Chiomento, Presidente do Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo, Gestão 2010/2011 que, pelo Ofício SEC nº 151/2009 de 08.12.2009, propôs a criação da Comissão de Desenvolvimento Científico (CDC).
2. Ao Doutor Nelson Carvalho, ex-Presidente do Comitê Executivo do *International Accounting Standards Board* (IASB) e docente da FEA/USP, que desde o início ofereceu seu apoio à criação da Comissão de Desenvolvimento Científico (CDC) no CRC SP.
3. A todos os Conselheiros desta Gestão que, por unanimidade, aprovaram a proposta do Ofício CRC SP, SEC nº151/2009.
4. Aos Membros das Diretorias das Entidades Congraçadas que, desde o início, apoiaram a criação da Comissão de Desenvolvimento Científico (CDC) do CRC SP.
5. A todos os Diretores, Funcionários e Colaboradores do CRC SP que apoiaram e deram a sua melhor contribuição à apresentação dos projetos e elaboração dos “Manuais de Gestão para Pequenas e Médias Empresas” da Comissão de Desenvolvimento Científico (CDC).

Índice

I) Escopo.....	5
II) Objetivo do Manual.....	6
III) Equipe.....	6
1. Ambiente de gestão da pequena e da média empresa.....	6
1.1 A empresa como um sistema.....	6
1.2 Ambiente de gestão.....	7
2. Gestão econômica.....	12
2.1 Resultado econômico.....	14
2.2 Margem de contribuição (custeio variável).....	15
2.3 Remuneração do capital	19
2.4 Custos de oportunidade.....	19
3. Casos ilustrativos de Aplicação dos Conceitos de Gestão Econômica.....	22
3.1 Modelo de Estudo de Preço e de Planejamento de Resultados.....	22
3.1.1 Mensurando os parâmetros principais: O modelo de mensuração.....	25
3.2 Aplicação o Uso de Preço de Transferência Gerencial para Apuração de Resultado por Atividade.....	33
3.3 Aplicação da Proposta de Contabilidade por Eventos da Gestão Econômica para a mensuração dos resultados econômicos de uma empresa e de suas áreas de atividade.....	36
BIBLIOGRAFIA.....	55

I) Escopo:

As empresas em geral são criadas sob a perspectiva de obtenção de resultados econômicos que satisfaçam as expectativas de seus proprietários. Nessa direção, é natural supor que os seus objetivos sejam pautados na busca da eficácia, de forma a conduzirem-nas ao desenvolvimento e à prosperidade. Assim, espera-se que as empresas criadas a partir de iniciativas individuais cresçam de forma sistêmica e sustentável, sem riscos de interrupções de suas expectativas de continuidade, sejam elas pequenas, médias ou grandes.

As pequenas e médias empresas precisam contemplar uma estrutura interna organizada, em que as pessoas atuem de forma alinhada e entrosada para poderem se desenvolver e crescer à medida que suas atuações se expandam ou, então, simplesmente se manter fortes e direcionadas. Para tanto, se torna indispensável a definição clara de objetivos e a adequada gestão de atividades e recursos empregados em sua atividade-fim, ou seja, de sua estrutura como um todo, bem como do ambiente em que atuam.

Em ambientes de pequena e média empresas, geralmente não se inicia o negócio organizando o seu ambiente de forma planejada, ou tendo um processo de gestão claro e definido. Isso pode se dar pelo fato de seus proprietários ou gestores acreditarem que planejamentos, ou um processo de gestão mais formal, são úteis e necessários somente em estruturas maiores como as pertencentes às grandes empresas. Acredita-se, nesses casos, que práticas gerenciais, ferramentas de gestão, controle, etc. são cabíveis também para empresas menores, especialmente quando da expansão de seus negócios.

Na verdade, essas empresas representam significativa parcela da economia nacional, não raro tendo larga experiência de atuação em ambientes de negócio complexos e dinâmicos. Assim, obviamente, as práticas de gestão disponíveis e usualmente utilizadas por grandes empresas não só são de indubitável utilidade como também devem ser empregadas nas gestões de pequenas e médias empresas.

É notável que tanto a academia quanto o mercado parecem oferecer subsídios gerenciais para as grandes empresas, não investindo forçadamente nas menores. A academia, de seu lado, se incumba de pesquisar e desenvolver modelos e práticas empresariais, disponibilizados à sociedade por meio de livros, artigos científicos, entre outros; enquanto o mercado, nesse caso, pode ser representado por empresas de consultoria ofertantes de *softwares* que contém ferramentas de gestão e que, na maioria das vezes, apresentam custo elevado, inviabilizando as suas aplicações em empresas de pequeno porte.

No intuito de preencher essas lacunas existentes, e na tentativa de levar à pequena e à média empresa práticas de gestão que até então são massiva e exclusivamente conhecidas e implementadas por grandes empresas, o Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo, por meio de sua equipe formada por professores doutores em contabilidade e também profissionais desta área, inicia

esse processo disponibilizando o primeiro manual de gestão econômica aplicado às pequenas e médias empresas. Este tende a ser o início de um processo de crescimento e desenvolvimento profissional da categoria contábil no Estado. A seguir serão apresentados o objetivo principal deste manual e os tópicos pertinentes ao assunto tratado.

II) Objetivo do Manual:

Evidenciar as práticas de gestão econômica aplicadas às pequenas e médias empresas, especialmente como um conjunto de ferramentas que apoie os gestores em suas tomadas de decisões, no planejamento, na execução e no controle empresarial.

Nesse sentido, este manual objetiva apresentar não apenas os conceitos acerca dos assuntos pertinentes à gestão econômica mas também a finalidade de cada um deles no contexto das empresas.

III) Equipe

Professor Dr. Edgard Cornachione – FEA/USP

Professora Dra. Luciane Reginato – FEA/USP

Professor Dr. Claudio Parisi - FECAP

Professor Dr. Auster Nascimento – FECAP

Professor Ms. José Donizete Valentina

1. Ambiente de gestão da pequena e da média empresa

1.1 A empresa como um sistema

Uma empresa, independentemente de seu porte, pode ser vista como um sistema. Mas o que é sistema? Sistema é um conjunto de partes que devem funcionar de forma integrada para manter a sintonia do todo. Os sistemas podem ser vistos, segundo a teoria geral dos sistemas, como fechados e abertos. Os sistemas fechados são aqueles que não mantêm relação de troca com o seu ambiente externo. Já os sistemas abertos são os que mantêm constante e ininterrupta relação com esse tipo de ambiente. As empresas, como estão em constante contato com o mercado em que atuam, são sistemas abertos.

Os sistemas abertos tem relação de intercâmbio com o ambiente externo, apresentando constantes trocas de energias, por meio de um fluxo de entradas e saídas de insumos e produtos, respectivamente. E devido a esse fluxo eles tem necessidade de adaptação, estabelecendo, portanto, um contínuo processo de aprendizagem e auto-organização. É preciso, dessa forma, não apenas trocar energias mas se organizar para enviá-las e recebê-las. As empresas não são diferentes:

precisam se organizar nesse processo de entradas e saídas. Esses conceitos podem ser aprofundados em consulta à literatura (Katz e Kahn, 1974, Bertalanffy, 1977).

Tendo em vista a base conceitual de sistema, uma empresa, na prática, se comunica com o seu ambiente por meio da entrada de recursos e saídas de produtos ou serviços. Uma indústria, por exemplo, importa do ambiente matéria prima, materiais secundários, recursos humanos, financeiros, informacionais, etc., transforma-os em produtos e os exporta para o ambiente (clientes). Empresas comerciais e prestadoras de serviços não são diferentes, pois recursos são importados, processados e, por fim, exportados à sociedade na forma de bens e serviços.

Qualquer empreendimento de pequeno e médio porte pode e deve ser compreendido e estudado como um sistema aberto. Essa abordagem permitirá ao empresário e ao contador uma visão holística da empresa, entendendo melhor os elos de relacionamento entre ela e os demais agentes econômicos que interagem direta ou indiretamente, bem como as variáveis que norteiam esses relacionamentos. Além disso, também permite compreender e analisar o modelo de negócio da empresa como um processo que consome recursos da sociedade para gerar produtos e serviços que materializam a missão do negócio e que devem estar baseados em alguma proposição de valor a ser validada pelo mercado. Esse conjunto de elementos configura-se em variáveis que são contempladas desde o plano de negócio formatado para suporte à decisão de criar a empresa e na gestão do empreendimento já em operação, caracterizando o seu ambiente de gestão.

1.2 Ambiente de gestão

O ambiente empresarial é complexo e dinâmico. As variáveis que o compõem nem sempre permitem às empresas a manutenção de um estado firme, o que as tornam suscetíveis às turbulências deste ambiente, demandando de suas administrações uma correta leitura do comportamento ambiental.

A manutenção do equilíbrio da empresa em seu ambiente, por sua vez, está condicionada à qualidade de sua gestão, isto é, o equilíbrio desejado depende fundamentalmente dos processos e da forma como está organizado o ambiente interno da organização. Como um sistema, uma empresa somente opera de forma eficaz se este nível do ambiente organizacional – interno, estiver arranjado de forma que os fatores a ele intrínsecos interajam entre si de forma permanentemente coesa.

A maior dificuldade para que isto ocorra, entretanto, diz respeito ao fato de que muitos destes fatores tem natureza subjetiva por estarem associados aos comportamentos individuais daqueles que integram a empresa e que fomentam o seu funcionamento e promovem, ou não, o seu desenvolvimento.

No ambiente externo as empresas não interagem apenas com a sua cadeia de valor. Elas também se relacionam sistemicamente com uma ampla rede de variáveis que afetam sobremaneira o seu desempenho, e sobre as quais, em muitos casos, elas

tem pouco ou nenhum controle sendo, nesta situação, um agente passivo que apenas reage às imponderabilidades deste cenário como forma de atenuar a fragilidade que isto possa representar às suas operações.

De forma a facilitar o entendimento, o ambiente será tratado aqui sob a ótica interna e a ótica externa.

O que é e como é composto o *ambiente externo* da empresa?

O ambiente externo da empresa pode ser visto de duas formas: um ambiente próximo à empresa e um ambiente mais distante. O primeiro deles diz respeito ao conjunto de variáveis sobre as quais a empresa tem algum tipo de influência, ao passo que o segundo ambiente é aquele no qual ela tem pouco ou nenhum impacto.

Quando observamos as variáveis que podem ser impactadas pela empresa e sobre as quais ela pode exercer domínio, podemos pensar nos clientes, concorrentes, fornecedores, etc. Ao tratarmos de um ambiente menos influenciável visualizamos variáveis tais como a economia, a política, a sociedade, a tecnologia etc.. Por exemplo, se o país sofrer mudanças econômicas ou políticas, certamente elas impactarão, direta ou indiretamente, no ambiente empresarial. Entretanto, a empresa não pode alterar ou evitar esse tipo de mudança, mas pode sim se organizar no intuito de permanecer nesse ambiente e manter a sua continuidade.

Nesse sentido, constrói-se uma ilustração que mostra ambos os ambientes e suas respectivas variáveis.

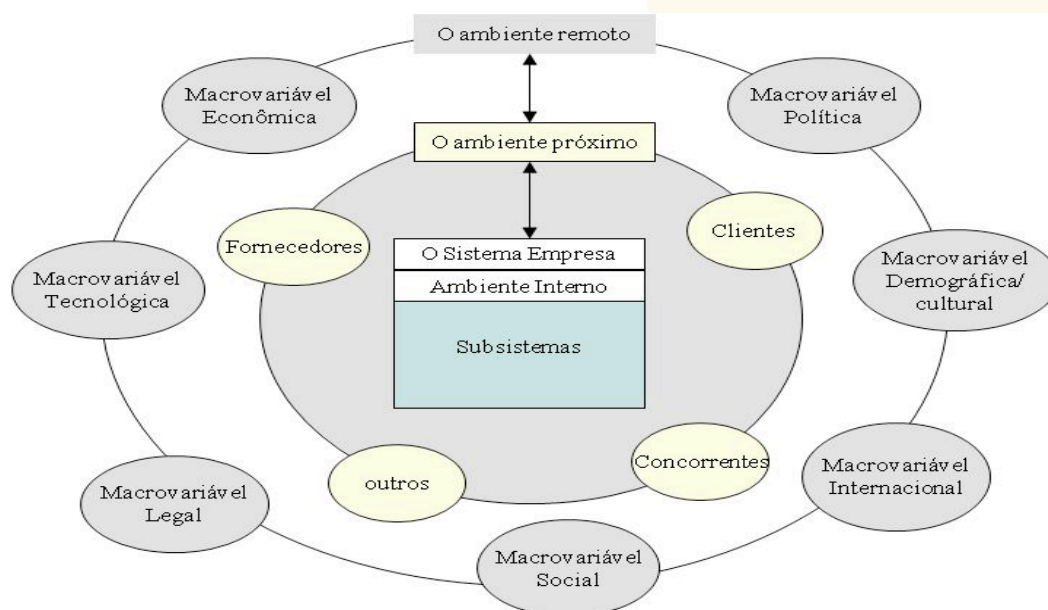


Figura 1: Ambiente empresarial

Conforme se pode observar, temos os dois ambientes: o mais distante ou remoto, e o próximo. No caso do ambiente remoto as variáveis são chamadas de macro variáveis justamente por pertencerem a um ambiente de pouco alcance pela empresa.

Diante da diversidade dos conceitos e das classificações, sintetiza-se, a seguir, um quadro que visa a resumir as macro variáveis e as variáveis inerentes a cada uma, segundo as perspectivas de diversos autores.

Variáveis	Autores	Componentes
Econômica	Certo e Peter; Hitt, Ireland e Hoskisson; Wright, Kroll e Parnell; Jones; Daft; Catelli; Stoner e Freeman.	Produto nacional bruto, taxa de inflação, taxas de emprego, taxas de juros, taxas de poupança, <i>déficits</i> ou <i>superávits</i> comerciais e orçamentários do país, taxa de câmbio, distribuição de renda, prazo de operações financeiras, crédito, inadimplência, mão de obra e índice de desemprego.
Social	Certo e Peter; Hitt, Ireland e Hoskisson; Catelli; Stoner e Freeman.	Mercado de trabalho, mudanças culturais, educação, capacitação técnica, expectativa de vida da população, forças demográficas, estilo de vida, idade, distribuição geográfica, valores sociais.
Política	Certo e Peter; Hitt, Ireland e Hoskisson; Catelli; Wright, Kroll e Parnell; Jones; Daft; Barney e Hesterly; Stoner e Freeman.	Regime de governo; planos e objetivos de governo; política de infraestrutura, prioridades governamentais; relacionamentos com outros países; governo atual/futuro; plataforma de partidos políticos; controle de preços/salários; aprovação e progresso de leis.
Legal	Catelli; Certo e Peter	Legislação vigente; limites operacionais; tributos; prazos de financiamentos, incentivos fiscais.
Tecnológica	Jones; Certo e Peter; Daft; Hitt, Ireland e Hoskisson; Catelli; Barney e Hesterly; Stoner e Freeman.	Tecnologia de processos, produtos, materiais, da informação e de comunicações; avanços científicos; máquinas e equipamentos computadorizados.
Internacional	Daft; Jones; Barney e Hesterly; Stoner e Freeman.	Taxa de câmbio estrangeira; custos de exportação e importação; golpes políticos e recessão econômica em outros países.
Demográfica e cultural	Daft; Barney e Hesterly; Catelli	Mercado de trabalho; mudanças culturais; capacitação técnica e educação.
Clientes	Brown e Moberg; Certo e Peter; Catelli; Porter	Preço, volume, qualidade, prazos, durabilidade, ciclo de vida, capacidade produtiva, concorrência de produtos substitutos, potencial de crescimento, atendimento.

Fornecedores	Certo e Peter; Brown e Moberg; Catelli; Porter	Qualidade, credibilidade, preço, volume, prazos, durabilidade, ciclo de vida, capacidade produtiva, diferenciação, condições de compra.
Concorrentes	Brown e Moberg; Catelli; Certo e Peter; Porter	Produtos, distribuição, operações, capacidade financeira e administrativa, capacidade de crescimento e de responder às mudanças ambientais, preço, volume, qualidade, prazos, durabilidade, ciclo de vida.

Quadro 1: Variáveis do ambiente empresarial.

A fim de manter o seu equilíbrio diante das mudanças ambientais, a empresa deve focar a estrutura e o controle de seu ambiente interno.

Em uma empresa podem existir situações nas quais as causas do funcionamento inadequado de uma atividade poderiam ser reputadas, em princípio, a problemas de interação entre um determinado subsistema e outro, mas que quando efetuada uma análise sistêmica se constata que o problema pode estar sendo causado não por aquele subsistema inicialmente considerado como responsável por isso, mas por outro que, na cadeia de subsistemas, esteja mais longe do palco em que ocorrem as dificuldades operacionais mais comuns.

Nesse sentido, a análise sistêmica da empresa, compreendendo-se todos os seus subsistemas, facilita a tarefa de organizar suas atividades, sem a possibilidade de ocorrência de prejuízo a alguma delas, provocado por diagnósticos cujos resultados não reflitam a realidade daquilo que de fato acontece.

O ambiente interno da empresa é tão complexo e importante quanto o externo pois, se naquele a empresa tem pouca ou nenhuma capacidade de influência, no interno os elementos que levam o sistema ao correto funcionamento estão sob a completa responsabilidade de sua própria gestão.

O sucesso empresarial depende, fundamentalmente, da capacidade da gestão em manter o funcionamento sistêmico adequado da empresa, possibilitando a execução de suas atividades de forma harmônica, onde cada parte age de forma integrada com a outra, buscando o benefício do resultado do conjunto, ao invés de buscar atingir aos seus próprios objetivos.

Como qualquer outro sistema, a empresa depende da interação coordenada de seus subsistemas, que são, em síntese, os responsáveis pela transformação dos recursos que ela obtém do ambiente externo, sejam estes financeiros, materiais, recursos humanos, tecnológicos, entre outros.

A habilidade que tem a alta administração da empresa em proporcionar um funcionamento harmônico destes subsistemas é o fator que determinará o grau de eficácia que ela alcançará em seus resultados. Porém, isto não é uma tarefa fácil,

posto que envolve uma profunda compreensão das variáveis existentes no entorno do ambiente interno organizacional, que são complexas e cujas manipulações demandam da gestão, além, de um raciocínio sistêmico, o conhecimento da realidade do ambiente externo da empresa, pois é com estes que a empresa deve interagir; e outros aspectos relacionados à psicologia, a tecnologia informacional, à correta administração de seus meios físicos e à organização da empresa como um todo.

As dificuldades existentes para a harmonização dos subsistemas da empresa são alguns dos fatores que explicam porque, em alguns casos, organizações não conseguem alcançar os seus objetivos, atingir a sua missão e auferirem os mesmos resultados que outras atuantes no mesmo segmento e que, disputando os mesmos mercados, sucumbem muitas vezes em decorrência da desorganização de suas atividades operacionais.

Embora se possa pensar que as áreas das empresas sejam os seus subsistemas, isto não é uma realidade. Elas são os meios utilizados pela administração para promoverem a sinergia dos subsistemas de forma a levar a organização à consecução de seus objetivos.

O estudo dos subsistemas que compõem uma empresa não é algo recente, sendo este tema abordado por autores internacionais consagrados como Katz e Kahn (1973), que os classificaram em cinco diferentes tipos, quais sejam:

- a) **subsistemas de produção:** visam a fazer com que as atividades de produção sejam realizadas;
- b) **subsistema de apoio:** trata das disposições e relações institucionais;
- c) **subsistema de manutenção:** vincula as pessoas a seus papéis funcionais;
- d) **subsistemas adaptativos:** dizem respeito às mudanças organizacionais; e
- e) **subsistemas gerenciais:** se relacionam à direção do negócio, à adjudicação e controle dos muitos subsistemas e atividades da estrutura.

No Brasil são várias as obras que tratam deste tema, porém, um dos trabalhos pioneiros que consolidou os subsistemas empresariais, contribuindo para o melhor entendimento do assunto, e que ainda hoje é uma referência para aqueles que se dispõem a estudá-lo, foi realizado por Reinaldo Guerreiro através de sua tese de doutoramento, “Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição para a teoria da comunicação da contabilidade (1989)”.

Em seu trabalho, o autor classificou os subsistemas de uma empresa, denominando-os de: a) subsistema institucional; b) subsistema físico; c) subsistema social; d) subsistema formal; e) subsistema de informação; e f) subsistema de gestão.

Observando-se ambos os quadros, note-se que o sistema de produção ou técnico de Katz e Kahn se assemelha ao subsistema físico apresentado por Guerreiro. Tanto um autor como o outro aborda a estrutura completa necessária para a produção e entrega de produtos ou serviços, desde a captação de recursos até o uso deles para

que esse processo seja contínuo. O mesmo ocorre com aquele que Katz e Kahn denominam como subsistema de manutenção e Guerreiro como social. Ambos envolvem os recursos humanos empregados na empresa e todos os aspectos inerentes a eles.

O subsistema gerencial dos primeiros autores, Katz e Kahn, assemelha-se ao de gestão proposto pelo segundo autor. Os dois abarcam o processo de planejar, executar e controlar. O sistema formal e o de apoio também podem ser aproximados, visto que os dois contemplam a estrutura da empresa e a forma como ela será, de fato, organizada e passará a funcionar. No entanto, observe-se que, na classificação de Guerreiro, há outros dois subsistemas: o de informação e o institucional, que versam sobre as crenças, valores e missão da empresa e da importância do recurso informação para o seu processo de gestão.

No caso das pequenas e médias empresas, assim como nas grandes organizações, todos esses elementos já existem. Peleias (2011, p. 287) ressalta que, diferente do que nas empresas de grande porte, nas organizações de pequeno e médio porte “a profissionalização da gestão pode ser elementar, a disponibilidade tecnológica se restringe ao básico para atender as necessidades operacionais e a cultura organizacional é embrionária”. Esse ambiente de negócios, muitas vezes em início de formação, trás consigo uma série de oportunidades para os contadores, a saber: apoiar o empreendedor desde o momento da ideia de um novo negócio por meio da aplicação desses conceitos para caracterização do empreendimento e o seu desdobramento em um plano de negócio detalhado com análise de viabilidade econômica; apoiar o empreendedor a melhor compreender os aspectos do funcionamento de uma organização aprimorando as competências e habilidades de seus gestores; sistematizar conceitos de contabilidade gerencial para apoio a tomada de decisão em situações como gestão de preços, orçamento, análise de investimento em equipamentos etc.

2. Gestão econômica

A gestão econômica de uma empresa pode ser entendida como a administração por resultado, por meio da melhoria da produtividade e de eficiência operacionais. É voltada para a eficácia empresarial, que é aferida pela otimização do resultado econômico. Para tanto pode ter como apoio sistemas de gestão e de informações (CATELLI, 2001).

Para Catelli (2001), precursor do modelo de gestão econômica – GECON, um modelo de gestão estrutura-se a partir do entendimento da missão da empresa, do conjunto de crenças e valores, da estrutura organizacional, da realidade operacional e das características dos gestores empresariais.

Nesse ínterim, vale lembrar a importância de se analisar o modelo de gestão de cada empresa, ou seja, as crenças e valores que permeiam a estrutura dessa empresa. Esse fator pode indicar as tendências de gestão e crescimento, respostas às mudanças

ambientais, ferramentas de gestão adotadas, perfis das pessoas, etc., de uma empresa.

As crenças e os valores do fundador da empresa são decorrência de sua formação cultural em um sentido amplo e se tornam a essência da organização tal a forma como a afetam. Isso reflete a sua capacidade de atrair pessoas que possuam, se não as mesmas, pelo menos características convergentes com as suas.

Ao eleger os seus principais colaboradores, o fundador de uma empresa, presumivelmente, leva em consideração a forma de pensar deles, as suas afinidades, os seus temperamentos, os seus valores. Esse fator pode explicar a perenidade dos efeitos das crenças e valores do fundador durante a existência da empresa pois, da mesma forma como os seus principais colaboradores se tornam seus seguidores, também eles tendem a eleger seus subordinados observando-se os mesmos quesitos sob os quais foram avaliados quando se juntaram à organização.

Dessa forma, as crenças e os valores são os elementos básicos que sustentam o modelo de gestão, o qual contempla características que configuram a forma como a empresa realiza as suas atividades básicas, isto é, o tipo de estrutura que será por ela adotado, o desenho e o fluxo de seus processos administrativos e o tipo de relacionamento humano que deverá reger o comportamento dos indivíduos na organização.

À medida que a empresa amadurece, o cerne das crenças e dos valores de seu fundador tende a continuar a ser o núcleo do modelo de gestão organizacional que, contudo, pode sofrer alterações, tanto decorrentes da necessidade de adaptação da empresa ao seu ambiente quanto à entrada de novos membros organizacionais que, embora possam ter características individuais convergentes para aquele núcleo, trazem consigo as suas próprias crenças e valores, além de experiências e hábitos próprios.

Nesse contexto de formação e amadurecimento do modelo de gestão da organização, o empreendedor e seus executivos precisam partilhar certos valores e princípios de gestão do negócio que levem a organização a institucionalizar o processo de gestão (planejamento, execução e controle) para diminuir a informalidade do processo decisório e melhorar a comunicação entre os colaboradores da empresa. Infelizmente, a falta de um processo de planejamento organizado representa um dos principais motivos alegados pelos empresários para o fechamento do negócio.

Em conjunto com a maior formalização do processo decisório é necessário aprimorar a racionalidade econômica na tomada de decisão pelos gestores. O que se deve buscar é auxiliar o potencial visionário do empreendedor por meio do uso correto de informações sobre os resultados econômico-financeiros realizados e projetados de seus empreendimentos atuais e dos projetos futuros, conduzindo para a sustentabilidade do negócio. Para tanto, apresentamos a seguir os conceitos de Gestão Econômica mais aplicáveis para a gestão de pequenas e médias empresas.

2.1 Resultado econômico

O resultado econômico do modelo de Gestão Econômica parte do conceito de lucro da economia como proposto por Fisher (1906) e Hicks (1946), e é conceituado por Catelli e Guerreiro (2001) como:

[...] a quantia máxima que a empresa 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 do fluxo de recebimentos líquidos futuros. O lucro econômico é gerado, portanto, assim que exista um aumento no 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 pelo crescimento do patrimônio líquido originado pela manipulação dos ativos. Sob esse prisma, os ativos de qualquer natureza são 'recebíveis' esperados para fluir para a empresa período a período.

Portanto, o resultado econômico representa a variação do patrimônio da empresa num determinado período de tempo e todos os eventos que impactam esse patrimônio devem ser medidos pelo resultado econômico. Ele é econômico porque considera, entre outros elementos, o custo de remuneração do capital do acionista para efeito de sua apuração baseado no conceito de custo de oportunidade. Mais do que a lógica econômica que sustenta essa abordagem de apuração de lucro, a Gestão Econômica relaciona o resultado econômico com a mensuração do grau de eficácia empresarial. Ela conceitua eficácia como o cumprimento da missão da empresa com continuidade e comprova que entre as alternativas para mensurar o grau de eficácia empresarial, o resultado econômico é a melhor opção.

Nesse contexto, Pereira (2011, p. 197) assevera que “Os resultados econômicos determinam, portanto, as condições de continuidade de uma organização no longo prazo, refletindo seus níveis de eficácia na busca do cumprimento da sua missão”. E exemplifica:

Na data T0 foi efetuado um investimento no valor de R\$ 100.000,00, cujo valor econômico na data T1 é de R\$ 120.000,00. Supondo que o custo de oportunidade do capital investido tenha sido de 6% no período de T0 a T1 e que não tenham ocorrido aumentos ou distribuição de dividendos, o resultado econômico corresponderia à variação do valor do investimento no período, calculado pela diferença entre o valor final e inicial do investimento ($\$ 120.000,00 - \$ 100.000,00 = \$ 20.000,00$), deduzido do custo de oportunidade do capital investido ($\$ 100.000,00 \times 6\% = \$ 6.000,00$), conforme segue:

<i>Variação no Valor do Investimento (de T0 a T1) =</i>	<i>R\$ 20.000,00</i>
<i>(-) Custo de Oportunidade =</i>	<i>R\$ 6.000,00</i>
<i>(=) Resultado Econômico =</i>	<i>R\$ 14.000,00</i>

Em outras palavras, para se estar tão bem no final do período (T1), quanto se estava no início (T0), o valor do investimento em T1 deveria corresponder ao capital investido, que é de R\$ 100.000,00, acrescido do custo de oportunidade de 6% sobre esse capital ($R\$ 100.000,00 \times 6\% = R\$ 6.000,00$), ou seja, R\$ 106.000,00. Como o valor do investimento em T1 é de R\$ 120.000,00, pode-se considerar que o resultado econômico no período foi de R\$ 14.000,00, correspondendo à variação do valor do investimento no período ($R\$ 120.000,00 - R\$ 100.000,00 = R\$ 20.000,00$) deduzida do custo de oportunidade de R\$ 6.000,00 ($R\$ 100.000,00 \times 6\%$). O resultado econômico representa, portanto, a parcela do capital existente em T1 que, se fosse distribuída, manteria a riqueza econômica no mesmo nível de T0. (PEREIRA, 2011, p. 202)

Por fim, a definição do resultado econômico como a principal métrica de avaliação de desempenho da empresa deve ocorrer na definição do modelo de gestão e ser aceita como um dos princípios da gestão da organização. Nota-se que ressaltamos o resultado econômico como a principal métrica, mas não o único indicador a ser utilizado pela gestão. O uso de indicadores financeiros e não financeiros tem se tornado comum nas organizações como consequência positiva dos movimentos de qualidade total e de gestão da estratégia. No entanto, o salutar é estabelecer relações de causa-efeito entre esses indicadores e o indicador de resultado econômico, selecionando apenas aqueles indicadores que de alguma forma medem os quesitos que influenciam na eficácia da empresa e, portanto, guarda direta ou indiretamente relacionamento com o resultado econômico.

2.2 Margem de contribuição (custeio variável)

A margem de contribuição é o resultado da diferença entre receita e custos e despesas variáveis associados a um ou diversos produtos. O seu conceito direciona-se para a análise da rentabilidade da empresa. A aplicação desse conceito pode propiciar apoio às decisões sobre quais produtos devem permanecer na linha de produção, quais devem ser retirados do mercado etc., bem como auxilia na avaliação de alternativas de preços de vendas e principalmente na análise das relações entre custos, volume, lucro, preços. (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000).

A dificuldade potencial no uso desse conceito reside na separação dos custos variáveis e fixos, que, na prática, pode não ser facilmente aplicável. Nesse sentido, os gestores podem fazer uso de controles específicos que auxiliam essa separação. A margem de contribuição, portanto, é mais um dos instrumentos que podem ser utilizados pela gestão da empresa para avaliar o seu desempenho e traçar novos cenários.

Santos (1999) evidenciou que embora os estudos do método de custeio variável tenham sido iniciados entre 1905 e 1935, o primeiro artigo relevante que divulgou, de

forma sistemática, o Custeio Variável e suas vantagens foi de Jonatham N. Harris intitulado “*What Did We Earn Last Month?*”, publicado em 1936 na *National Association of Accountants*. Mas somente a partir dos anos 50 é que esse método começou a receber atenção por parte de pesquisadores e empresas como instrumento útil e relevante para tomada de decisão.

A filosofia do custeio variável propõe que apenas os custos variáveis devem ser repassados aos produtos, sendo que as decisões administrativas visam maximizar a contribuição total dos produtos.

Nesse método os custos de produção e despesas são separados em fixos e variáveis, destinando-se ao desenvolvimento de informações que auxiliem os gestores no desempenho de suas funções e na tomada de decisões. Visa, portanto, o registro e relato de informações para fins gerenciais e para o atendimento das exigências de usuários internos.

Os custos fixos são tratados como custos do período em que ocorrem e incluem custos de produção e despesas fixas de venda e administração.

Por não serem aceitas para fins de legislação fiscal e por não se enquadrarem aos princípios de contabilidade geralmente aceitos, as aplicações desse método são contempladas no âmbito da contabilidade gerencial. Sua importância se destaca, pois é possível, através desse método, informar e analisar quais produtos, linhas, segmentos são lucrativos e quais as mudanças ocorridas nas quantidades produzidas e vendidas, nos preços e nos custos e despesas, proporcionando a decisão de adicionar ou suprimir algum produto ou linha de produtos.

Para esquematizar o Método de Custeio Variável, apresenta-se a figura que pode ser contemplada no artigo de Colatto e Reginato (2006):

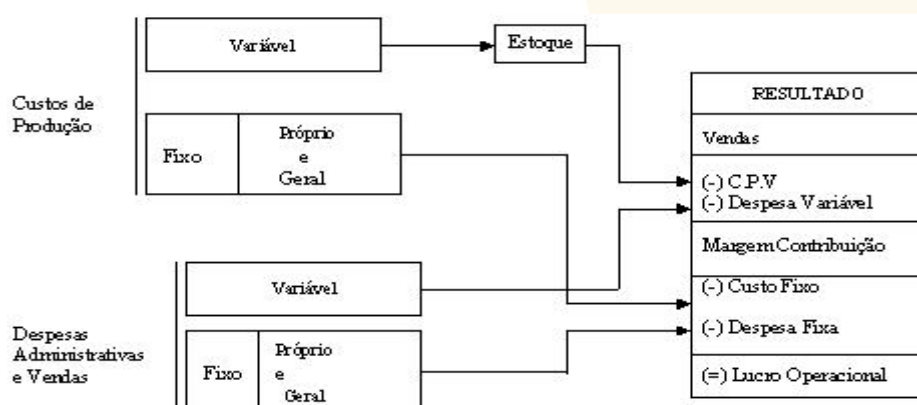


Figura 2: Esquema do Método de Custeio Variável
Fonte: Adaptado de CRC–SP (1991, p. 233).

Analisando o esquema apresentado, pode-se notar que no método de Custeio Variável somente os custos variáveis são direcionados ao estoque, enquanto os custos fixos e as despesas variáveis e fixas são destinados ao resultado.

O Custeio Variável não alocando os custos e despesas fixas aos objetos de custeio torna-se vantajoso à medida que isenta a informação de possíveis distorções. Esses custos e despesas não alocados aos produtos são destacados nas demonstrações de resultado, facilitando a análise do montante destes e a influência que tem sobre o lucro da empresa. É, também, um instrumento importante para a gestão na função de planejamento das operações, podendo determinar quais produtos cobrem melhor os custos e também avaliar a variabilidade de produtos. O Custeio Variável oferece à gestão de custos informações úteis para a decisão de preço, principalmente por apresentar, de forma clara, a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio da empresa. O conhecimento e uso da margem de contribuição de cada produto são muito valiosos, pois, contribuem diretamente para a tomada de decisão.

A desvantagem que pode ser considerada é a difícil separação entre custos fixos e variáveis. Na prática a separação de custos fixos e variáveis não é tão clara como parece, pois, existem os custos semivariáveis e semifixos, cujos percentuais geralmente são baixos, podendo incorrer problemas de identificação dos elementos. Os custos variáveis, raramente, são completamente variáveis e os custos fixos, não obstante, são completamente fixos.

Visto que o custeio variável analisa os custos para decisões de curto prazo, como é o caso dos preços dos produtos, subestima os custos fixos, que estão ligados à capacidade de produção e de planejamento a longo prazo, podendo gerar problemas para a análise da situação dos custos na empresa.

Outras possíveis desvantagens desse método são as decisões acerca de *mix* de produtos, nas quais pode haver uma grande dificuldade por se tratar de uma estrutura mais complexa, bem como a subavaliação dos estoques devido à exclusão dos custos fixos.

Os gestores com a finalidade de obter informações sobre os resultados e respectivas influências, fazem uso da análise das relações custo-volume-lucro. Conforme Horngren, Foster e Datar (2000) a análise de custo-volume-lucro pode ser usada para examinar como várias alternativas de simulação levadas em consideração por um tomador de decisão afetam o lucro operacional.

a. Margem de Contribuição

É um conceito fundamental para o método de custeio variável e para as análises gerenciais. Pode-se entendê-la como a quantidade gerada pelas vendas capaz de cobrir os custos e despesas fixas e ter como resultado o lucro. Em princípio, trazem maior lucro para a empresa aqueles produtos que alcançarem margem de contribuição maior do que os demais.

A margem de contribuição pode ser expressa em sua forma unitária, no total ou em percentual. Na forma unitária é a diferença entre o preço de venda e o custo e despesa variáveis de uma unidade de produto. A margem de contribuição total é a diferença entre as receitas totais e os custos e despesas variáveis totais; esta margem pode ser da empresa como um todo, de um segmento de negócio, de uma linha de

produto, de certa quantidade do mesmo produto. O percentual de margem de contribuição é o valor obtido pela divisão da margem de contribuição unitária pelo preço de venda, ou pela divisão da margem de contribuição total pela receita total. Através da definição da margem de contribuição pode-se identificar o Ponto de Equilíbrio.

b. Ponto de Equilíbrio (PE)

É o ponto em que a margem de contribuição se iguala aos custos e despesas fixos, ou seja, é o ponto do lucro zero. É frequentemente um item de interesse na análise de custo-volume-lucro. Para calculá-lo, com base na margem de contribuição, utiliza-se a seguinte fórmula: $PE = \text{Custos e despesas fixos} / \text{Margem de contribuição unitária}$. Ilustra-se essa ferramenta gerencial conforme a figura:

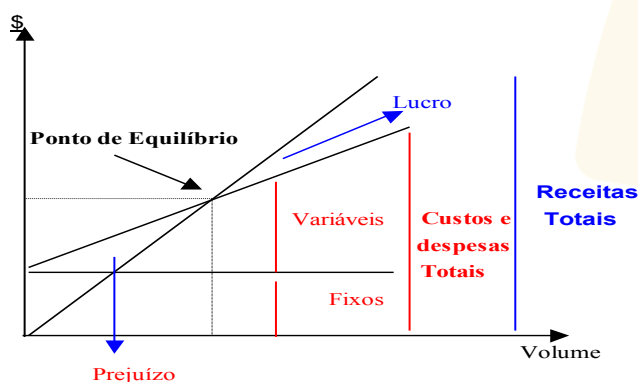


Figura 3: Gráfico do Ponto de Equilíbrio
Fonte: Adaptada de Martins (2003)

Tanto a Margem de Contribuição como o Ponto de Equilíbrio auxiliam os gestores a analisarem a relação entre custo-volume-lucro, demonstram a Margem de Contribuição por produto, por departamento, por região. Dentro desses aspectos também é possível analisar o resultado caso o nível de atividade altere (aumente ou diminua) e os custos variáveis por produto aumentem.

Em se tratando de incertezas, ou seja, possibilidades de que uma quantia real se desvie da quantia esperada, Horngren, Foster e Datar (2000) enfocam a análise de sensibilidade, a qual consiste em uma técnica de simulação que examina quanto um resultado será alterado se os dados da previsão inicial não forem obtidos. A análise de sensibilidade apresenta a Margem de segurança que segundo Leone (1997) é a diferença entre o que a empresa pode produzir em termos de quantidade de produtos e a quantidade apresentada no ponto de equilíbrio.

Martins (2003) apresenta o seguinte cálculo para chegar à margem de segurança em receitas: $\text{Margem de Segurança} = \text{Receitas} - \text{Receitas no ponto de equilíbrio} / \text{Receitas}$.

2.3 Remuneração do capital

Deve-se compreender a remuneração do capital na Gestão Econômica a partir do seu conceito de mensuração de lucro. Como visto no item 2.1, o resultado econômico é dito assim por considerar o custo de remuneração do capital próprio do acionista. O empreendedor, ao decidir investir em um negócio, está assumindo um risco e deseja um retorno compatível com esse risco e também que esse retorno seja referenciado às taxas de remuneração das alternativas de ação que ele desprezou ao decidir investir nesse negócio.

Dessa forma, a taxa de remuneração do capital próprio deve ser uma taxa baseada na taxa de juros livre de risco e mais um prêmio compatível com o risco assumido e que represente, no mínimo, a maior taxa de juros desprezada pelo empreendedor das outras opções de decisão.

Em termos práticos, a proposta da Gestão Econômica para pequenas e médias empresas é a adoção da maior taxa de juros de aplicação obtida pela empresa para remunerar o capital próprio. Outro aspecto importante é que a base de remuneração do capital próprio é o valor econômico atual do patrimônio líquido mensurado segundo os conceitos de Gestão Econômica e não o valor contábil do patrimônio líquido ou o valor original do capital social integralizado pelos acionistas. Essa abordagem pretende assim assegurar que a base de valor esteja alinhada à percepção de riqueza realizável do acionista.

Por fim, cabe lembrar que o custo do capital de terceiros impacta a apuração de resultado econômico por meio dos eventos ditos “tempo-conjuntural” que verificam o valor da despesa financeira, baseado na realização de juros diferidos das operações de captação de recursos financeiros tratadas a valor presente segundo a expectativa de desembolso de caixa.

2.4 Custos de oportunidade

Após a publicação do artigo de Wieser, a Lei de Wieser, como ficou conhecido seu pensamento, não tardou a ser reconhecida e batizada com o termo “custos de oportunidade”. Em 1894, pela primeira vez, o assunto foi publicado em um artigo, com o título de *“Pain-Cost and Opportunity Cost”*, de autoria de David I. Green.

Em suas reflexões, Green afirmou que o progresso econômico tomara a forma de mais utilidade por menos “dor”, e que a “dor” do trabalhador não era determinante no

valor de troca do bem. Em crítica aos entendimentos de Smith e Ricardo sobre a importância do trabalho, menciona:

“[...] o que é comumente existente no termo “custo” não é a dor da fadiga por parte do trabalhador e da espera pelo consumo por parte do capitalista, mas o custo consiste na maior parte por sacrifícios de oportunidades. [...] ao dedicarmos nossos esforços a qualquer tarefa, necessariamente abandonamos a oportunidade de fazer outras coisas que poderiam nos permitir algum retorno, e é por esse sacrifício, em geral, que insistimos em ser pagos, em vez de por qualquer dor que possa estar envolvida no trabalho realizado”.

Green não foi um economista notável. A contribuição pela qual é lembrado em algumas publicações do pensamento econômico deve-se, particularmente, ao crédito de ser responsável pela descoberta do termo “custos de oportunidade” e à associação do termo ao conceito descoberto, a partir das constatações de Wieser.

O assunto custos de oportunidade foi também abordado em 1910, por Philip Henry Wicksteed, na obra *“The Common Sense of Political Economy”*. Assim como Green, Wicksteed refutou a ideia de que o conceito de custos de oportunidade pudesse interferir no custo efetivo de uma produção realizada; o conceito entra na decisão da alocação do recurso, mas não no valor do produto. O autor, porém, revela a importância de sua utilização como uma ferramenta de decisão. Ele fez a seguinte referência:

“[...] em nenhum caso os custos de produção podem ter influência direta sobre o preço de uma mercadoria se esta já foi produzida e o custo já incorreu; mas, nos casos onde os custos de produção ainda não incorreram, o fabricante faz uma estimativa das alternativas ainda abertas antes de determinar se, e em quais quantidades, a mercadoria será produzida [...]”.

Nessa passagem, o autor associa de forma clara, como Wieser antes o fizera, o conceito de custos de oportunidade a decisões de escolha entre várias alternativas.

Mas, a verdadeira difusão do conceito de custos de oportunidade iniciou-se a partir do pensamento de Herbert Joseph Davenport. Consolidando a desvinculação entre a Teoria do Valor existente até então e a Teoria de Custos iniciada por Menger e Wieser, Davenport propagou e muito contribuiu para o desenvolvimento da Teoria de Custos de Oportunidade.

Entrando no contexto das discussões sobre uma teoria de custos, Davenport, influenciado pela Escola Austríaca e inspirado no artigo publicado por David Green, pouco antes, escreveu e publicou, em 1894, o artigo *“The Formula of Sacrifice”*, onde teceu considerações à teoria do “pain-cost”, de Green, buscando uma visão mais justa para o problema da escolha econômica relacionado ao “sofrimento”, decorrente da abdicção de uma alternativa em função da adoção de outra.

Para Martins, “representa o custo de oportunidade o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de em outra”, implicando a sua apuração na comparação entre os resultados de diferentes alternativas de aplicação de recursos. No entanto, o autor observa que esse tipo de comparação tende a ser difícil, uma vez que, no momento da decisão, as alternativas disponíveis contêm graus diferenciados de riscos.

A questão da diferenciação dos riscos existentes em cada alternativa de aplicação de recursos é um fator de dificuldade para a implementação plena do conceito de custos de oportunidade. Essa reconhecida limitação tem levado os estudiosos das áreas financeira e contábil a buscar meios alternativos que permitam a aplicação prática do conceito. Nesse sentido, segundo Martins, os problemas de decisões que requerem mensuração dos custos de oportunidades tem de ser compreendidos em duas dimensões: “ou entendemos o custo de oportunidade com relação a outro investimento de igual risco, ou tomamos sempre como base o investimento de risco zero[...]”. Como “risco zero” entenda-se uma taxa de juros praticada pelo mercado em papéis governamentais. A segunda hipótese, aplicação de taxas de juros, vem sendo a opção mais acolhida pelos estudiosos e, talvez por essa razão, a mais adotada na prática.

Martins também observa que, para fins de apuração do custo de oportunidade, a comparação dos resultados das alternativas deve ser feita com moedas de um mesmo poder aquisitivo, isto é, deve ser considerado o efeito da inflação e do tempo nos resultados que foram ou teriam sido obtidos com a aplicação de dados recursos.

Supondo-se os seguintes dados em um problema simples de decisão, que consiste na escolha entre as alternativas A e B:

Benefício proporcionado pela alternativa A = 150
Benefício proporcionado pela alternativa B = 190

O custo de oportunidade da escolha da alternativa A corresponde ao benefício que seria obtido pela escolha da alternativa B (preterida), proporcionando o seguinte resultado:

Resultado da escolha da alternativa A = $150 - 190 = - 40$
--

Já, o custo de oportunidade da escolha da alternativa B corresponde ao benefício que seria obtido pela escolha da alternativa A, gerando o resultado de:

Resultado da escolha da alternativa B = $190 - 150 = + 40$
--

Algumas premissas são expostas por Pereira e Oliveira (2001):

- a) O custo de oportunidade de um fator representa, economicamente, seu verdadeiro valor.
- b) O problema da decisão consiste na escolha de uma entre duas ou mais alternativas viáveis de uso dos recursos.
- c) Usos alternativos dos mesmos recursos podem propiciar diferentes resultados; e
- d) O que é sacrificado quando da opção por uma alternativa é a possibilidade de obtenção de melhores resultados em outras oportunidades.

3. Casos Ilustrativos de Aplicação dos Conceitos de Gestão Econômica

3.1 Modelo de Estudo de Preço e de Planejamento de Resultados

A sobrevivência em ambiente competitivo está vinculada diretamente à capacidade que um dado elemento tem de se antecipar aos acontecimentos desse ambiente. A administração de organizações bem sucedidas tem se amparado fortemente em processos de planejamento de suas atividades. O planejamento não pressupõe complexidades que somente grandes conglomerados organizacionais podem manter, mas ações que são essenciais e prospectivas para todas as organizações. Mesmo que não claramente declarado, o planejamento e suas fases estão presentes nas empresas, desde as microempresas até os grandes conglomerados.

Talvez o maior segredo para as organizações de menor porte, que enfrentam problemas semelhantes aos dos grandes conglomerados, porém em dimensão e intensidades menores, esteja vinculado ao sistema de informação que oferece apoio às suas transações e à sua administração. A grande vantagem atualmente é que o acesso às novas tecnologias de informação é muito maior, oferecendo condições favoráveis às organizações de menor porte. Neste caso, abordado aqui, sobre planejamento de resultados, o enfoque é bem este: permitir que os gestores possam organizar informação relevante, priorizando segundo a materialidade, que possa de forma combinada oferecer suporte à decisões de preço, margem e rentabilidade de seu negócio. Para tanto, valendo-se de tecnologia de informação essencial como, por exemplo, recursos computacionais regulares (microcomputadores) e soluções baseadas em planilhas de cálculo. É possível afirmar, ainda, que o foco na simulação tende a apresentar a melhor relação entre custo e benefício, neste particular assunto. Isso permite a manipulação de variáveis e parâmetros dentro de níveis aceitáveis de precisão, conferindo resultados usualmente surpreendentes aos gestores do negócio.

É fato que com o natural desenvolvimento dos negócios, organizações que ora apresentavam-se como pequenas passam a crescer e reunir níveis de complexidade maiores. Nesses estágios de transformação são normalmente encontrados os maiores

desafios aos gestores, pelo simples fato de que os processos avançam de forma não escalar, mas em saltos, requerendo novas soluções ligadas aos sistemas de informação. Assim, é prudente considerar que dependendo do estágio no ciclo de vida organizacional, as soluções aqui apresentadas como soluções aplicadas (e.g., planilha de cálculo), poderão não mais atender as necessidades fundamentais do negócio. Neste ponto, os profissionais da área contábil poderão intervir e apontar novas soluções visando melhor atendimento às necessidades gerenciais.

A premissa fundamental aqui é a busca continuada à missão da organização. Porém, para que não se corra o risco de viabilizar isso com a correspondente falência de seus ativos, é importante que a organização tenha consciência (informação) sobre essa equação e tome as ações adequadas. Antecipe-se aos fatos e eventos futuros. Em outras palavras, a organização deve buscar atingir sua missão, não uma única vez ou algumas poucas vezes mas, sim, ao longo do tempo, necessitando para tanto que haja preocupação com seu resultado econômico, o que irá garantir que não exista consumo de recursos sem a correspondente contraprestação.

Esse tipo de preocupação deve estar presente em todas as fases da gestão: planejamento, execução e controle. No ato do planejamento, ocupando-se com realização de estudos sobre os cenários face às políticas da organização, trabalhando com processos de simulação de negócios; na execução o comprometimento com os planos de produção, estrutura, preços; no controle com a análise de desempenhos e resultados o que permitirá a identificação de variações, desvios e conseqüentemente suas causas, disparando o processo de análise de alternativas e ajustes aos planos. Tudo isso com vistas a atingir da missão em condição que garanta a continuidade da organização.

O modelo de gestão econômica aplicado ao planejamento do resultado fundamenta-se nas seguintes premissas básicas:

- a) o problema que se enfoca é a receita ao invés do preço, somente. Assim, a combinação preço X volume passa a ter sentido mais realístico no corpo da análise;
- b) no que diz respeito aos custos, considera-se o custo corretamente mensurado, sem gorduras ou colchões no ato do planejamento; além disso, o custo tem papel de limitador no contexto do planejamento (papel passivo) e não o papel ativo (ortodoxo) de base para formação do preço;
- c) deve haver o respeito à gestão da entidade. Assim, as características da empresa e do negócio é que irão moldar os contornos do modelo em momentos distintos: mercados, produtos, clientes, regiões etc. O modelo de gestão econômica, portanto, contempla conceitos de contabilidade divisional, apurando resultados em cada área da empresa;
- d) os gestores devem possuir ferramentas suficientemente adequadas para permitir o estudo (sensibilidade) do mix de produtos e quantidades;
- e) a base do estudo para fins de planejamento de resultado deve ser o preço à vista e a receita, líquida;
- f) considera-se ainda um conjunto de decisões que visa otimizar os resultados com financiamento: estudo do preço a prazo (juros, riscos, prazo, cobrança etc.);

- g) valoração dos recursos e produtos com uso de preços correntes de reposição à vista;
- h) respeito à natureza dos custos e despesas, evitando assim distorções por conta de alocações arbitrárias e indevidas;
- i) análise por padrão monetário estável (moeda forte), bem como, consideração dos efeitos inflacionários no âmbito do Planejamento de Resultados.

Como podemos observar este modelo de planejamento de resultados, está baseado em um conjunto de princípios que garantem a otimização do resultado planejado, uma vez que este é simulado em condição onde o mercado o referenda (preços, volumes etc.). A operacionalização do modelo requer que o gestor persiga 4 (quatro) fases distintas, identificando e apurando as seguintes variáveis:

- | | |
|--------|--|
| FASE A | <ul style="list-style-type: none">- resultado desejado (meta para o período)- custos/despesas da estrutura, funcionamento e competência- remuneração do capital investido |
| FASE B | <ul style="list-style-type: none">- bens/serviços a serem transferidos- respectivos custos (variáveis, diretos e identificados) |
| FASE C | <ul style="list-style-type: none">- interesse do mercado em quais bens/serviços- utilidade atribuída pelo mercado- disposição de pagamento (preço) |
| FASE E | <ul style="list-style-type: none">- otimizar o atendimento à demanda (mix produtos/volumes)- otimizar geração de bens/serviços (lotes, produção)- gerenciar margens de contribuição- gerenciar ônus automáticos (geradores de custos, despesas) |

Deve-se registrar que o processo (operacional) do planejamento de resultados depende basicamente de simulação. É por meio de simulações que o gestor irá alcançar a otimização de seu plano de resultados, referendado pelas melhores expectativas de mercado vigentes. Com a estabilização das informações obtidas com diversas simulações, o gestor tem em mãos o detalhe operacional do planejamento de resultados, ou melhor, seu plano de resultados para o período analisado. A partir de então, basta que a organização se preocupe em garantir com que o plano seja executado nas tarefas do dia a dia, tornando assim o resultado planejado em resultado efetivo, realizado.

3.1.1 Mensurando os parâmetros principais: O modelo de mensuração

O planejamento de resultados adequado deve se precaver na coerência de seus modelos de mensuração tanto de receitas quanto de custos com relação às realidades operacionais efetivas da entidade em questão. Portanto, em um ambiente competitivo, onde o mercado é muito exigente, as estruturas produtivas devem ser bem aproveitadas, deve ser evitado ao máximo qualquer forma de ociosidade etc. os reflexos no planejamento de resultado devem ser os mais fiéis possíveis, sob pena de que as decisões por ele suportadas estejam expostas à riscos ainda maiores por conta de informações distorcidas e não confiáveis (devemos nos lembrar que qualquer nível de descrédito é o fim de um sistema de informações).

Dessa forma, ressalta-se agora, os aspectos do modelo de mensuração do Planejamento de Resultados sob a ótica de gestão econômica. São consideradas três variáveis principais para fins de análise e estabilização do modelo de Planejamento de Resultados, a saber:

- 1) Contribuição Desejada,
- 2) Contribuição Planejada *Compound* (composta)
- 3) Contribuição Planejada *Target* (objetivada).

Analisaremos cada uma dessas três variáveis, no sentido de que se possa compreender claramente o modelo de mensuração do planejamento de resultados, bem como a interação existente entre elas, uma vez que este modelo de planejamento se vale de processos de simulação até que se atinja a condição de equalização do plano de resultados. O modelo de Planejamento de Resultados considera, para fins de planejamento da contribuição, duas tecnologias de *pricing*: *compound pricing* e *target pricing*. A justificativa para se trabalhar com essas duas tecnologias vem da constatação da nova realidade de mercado existente em condições altamente competitivas: o mercado dita o preço que está disposto a pagar por determinado bem/serviço para um dado volume da transação.

A Contribuição Desejada é uma variável relevante para o Planejamento do Resultado, uma vez que será o ponto de análise deste modelo. O conceito da contribuição desejada é o do valor requerido para que se mantenha em funcionamento a estrutura da empresa, visando sua continuidade, bem como seja capaz de satisfazer as necessidades econômicas de seus proprietários.

Assim, devem ser considerados como elementos componentes da Contribuição Desejada as seguintes variáveis:

- 1) Resultado Desejado
- 2) Remuneração do Capital Operacional Investido
- 3) Despesas Departamentais (Gerais)

A comparação entre essas três variáveis-chave levam o gestor à avaliação da condição estrutural da entidade, sua ociosidade, *mix* de produtos, ineficiências produtivas, receptividade pelo mercado etc., pelo próprio Planejamento de Resultados.

Resultado Desejado: o gestor deverá considerar aqui o valor econômico correspondente às ambições da entidade no que diz respeito ao resultado desejado para o período que se está planejando, na moeda que estiver sendo usada como parâmetro de valor.

Remuneração do Capital Operacional Investido: resultado é o que vier a exceder a remuneração do capital operacional investido. Em outras palavras, não se pode considerar resultado econômico a parcela correspondente à remuneração dos ativos operacionais da entidade. Portanto, esse valor é obtido pela exposição do valor do ativo operacional da entidade à taxa de juros equivalente ao custo de oportunidade desse volume de capital, em moeda forte.

Despesas Departamentais (gerais): não é indicado que existam arbitrariedades no tratamento de receitas ou custos e despesas. Rateios de custos ou despesas são procedimentos que podem conduzir a distorções dos valores da análise, por carregarem uma porção de arbitrariedade, e acabam desrespeitando a própria natureza dos elementos de custos/despesas. Neste caso, em particular, essa variável corresponde aos valores (em moeda forte) referentes aos elementos de custo/despesa de natureza fixa (p.ex., mensal) e não passíveis de identificação com qualquer unidade de acumulação (p.ex., produto, lote, linha de produção, Centro de Resultado etc.), ou seja, elementos que geram benefícios genéricos à entidade (p.e: aluguel, presidência, facilidades de comunicação etc.).

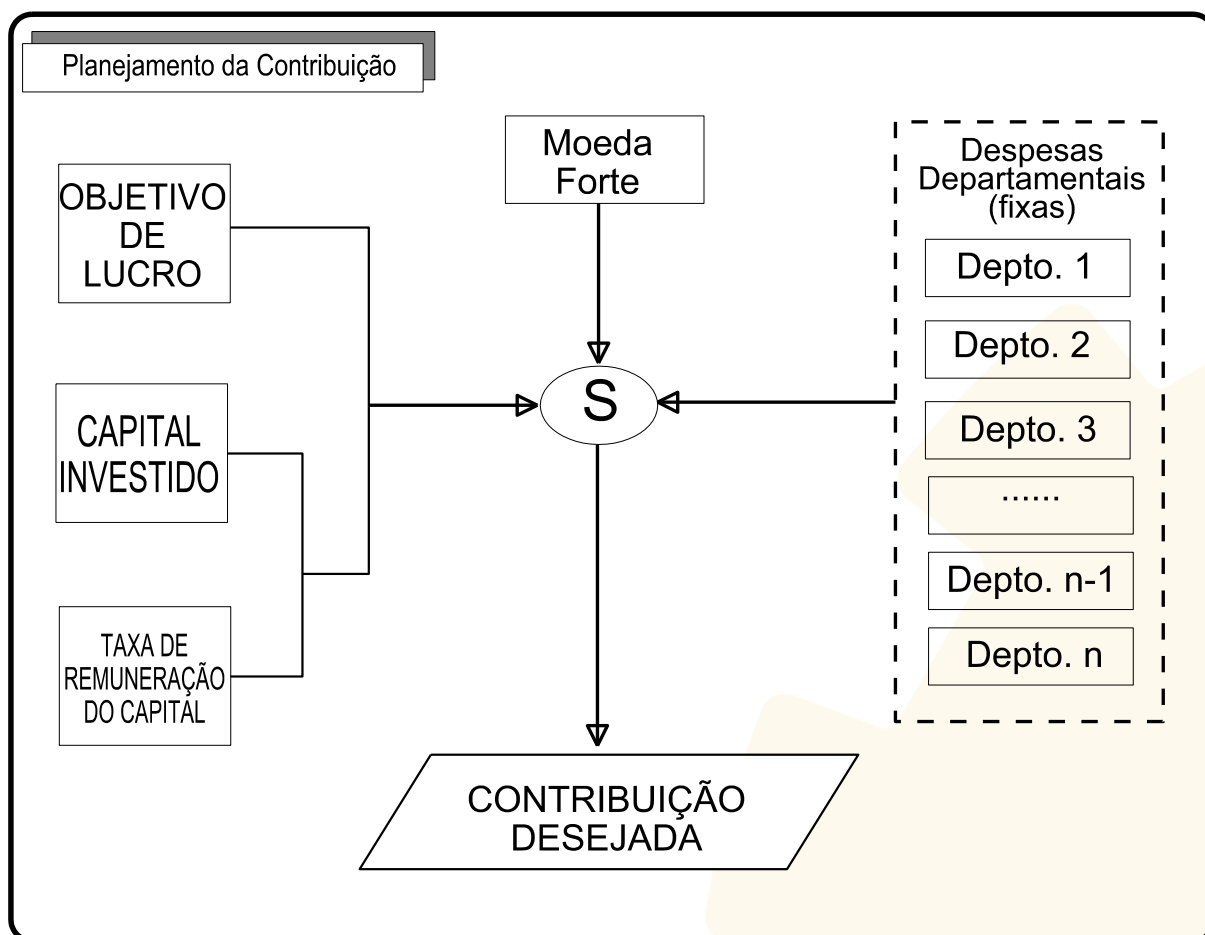


Figura 4: Contribuição Desejada

A próxima variável do modelo a ser analisada é a contribuição planejada segundo o *compound pricing*. O *compound pricing* considera a composição do preço (interno - preço de transferência - e/ou externo) pela empresa. Assim, o consumo de recursos para se produzir determinado bem/serviço passa a ser a base de cálculo para obtenção do preço pelo qual tal bem/serviço será transferido ou vendido. Essa tecnologia é ortodoxa e parte da hipótese de que o mercado será capaz de aceitar os preços calculados. Existe a aplicação de margens sobre os custos apurados em cada fase do processo produtivo, bem como do processo de distribuição; não levando em conta a possibilidade de se estar transferindo ineficiências, ou mesmo, de eventual incompatibilidade da estrutura da entidade com a de seus concorrentes etc.

O modelo prevê que em um primeiro nível do planejamento da contribuição (*compound*) há a geração das informações contábeis sobre a produção dos bens/serviços, apurando-se então as margens de contribuição de cada produto, a partir da valoração das fichas-técnicas (com base em custos correntes de reposição a vista) e a consideração do preço FOB CR-Produção (valor do bem neste específico estágio de sua vida: pós-produção). Ou seja, se estivermos falando de uma produção de mesas, assim que se encerra a produção de uma peça, verifica-se que o valor do produto é diferente do valor da soma isolada dos custos de seus recursos (pregos, pedaços de madeira), essa diferença é resultado do CR-produção. Essas margens unitárias combinadas com a previsão de vendas permitem a obtenção da margem total do CR-produção. Além disso, são tratados os custos de financiamento dos estoques (caso haja algum ponto de estocagem dentro do CR-produção) e os custos identificados. Uma vez que não se aceita a adoção de rateios neste modelo, por conta da distorção gerencial provocada pela

análise, utiliza-se a matriz de identificação de custos, que nada mais é do que uma forma de se identificar (na origem) os custos incorridos (p.ex., se for feita uma propaganda que irá beneficiar somente o produto A de uma empresa, é justo que esse valor seja identificado como sendo um custo/despesa do produto A, que deverá ser coberto pela margem de contribuição gerada por ele; assim, não deve-se ratear esse valor, para que os demais produtos tenham o ônus de 'pagar' por algo que não gera benefício a eles, mas somente ao produto A). Com isso, temos o Nível 1 dessa fase do planejamento concluído.

Agora, a análise continua no CR seguinte (p.ex., gerência de clientes), que possui como seus recursos os produtos recebidos por transferência do CR-produção e, por sua vez, gera outros produtos, com preços diferentes, capazes de gerar uma margem de contribuição suficiente para arcar com seus custos identificados. E assim, sucessivamente, através de todos os CR da empresa. Dessa forma, o modelo permite que se faça o planejamento de resultados, levando-se em consideração as condições específicas de cada área e obtendo informações com grande riqueza de detalhes (resultados por área, por produtos, por linhas de produtos, por clientes, por mercados, por regiões etc.). Essa riqueza de informações permite que haja maior eficácia no processo decisório dos gestores, que poderão tomar medidas claras de incentivo de produção e às vendas em uma categoria de cliente específica, em um mercado específico, em uma região específica. A figura abaixo, nos mostra a empresa dividida em cinco centros de resultados (CR) e o Modelo de Mensuração da Contribuição Planejada pela metodologia *compound*, capaz de apurar o resultado de cada CR:

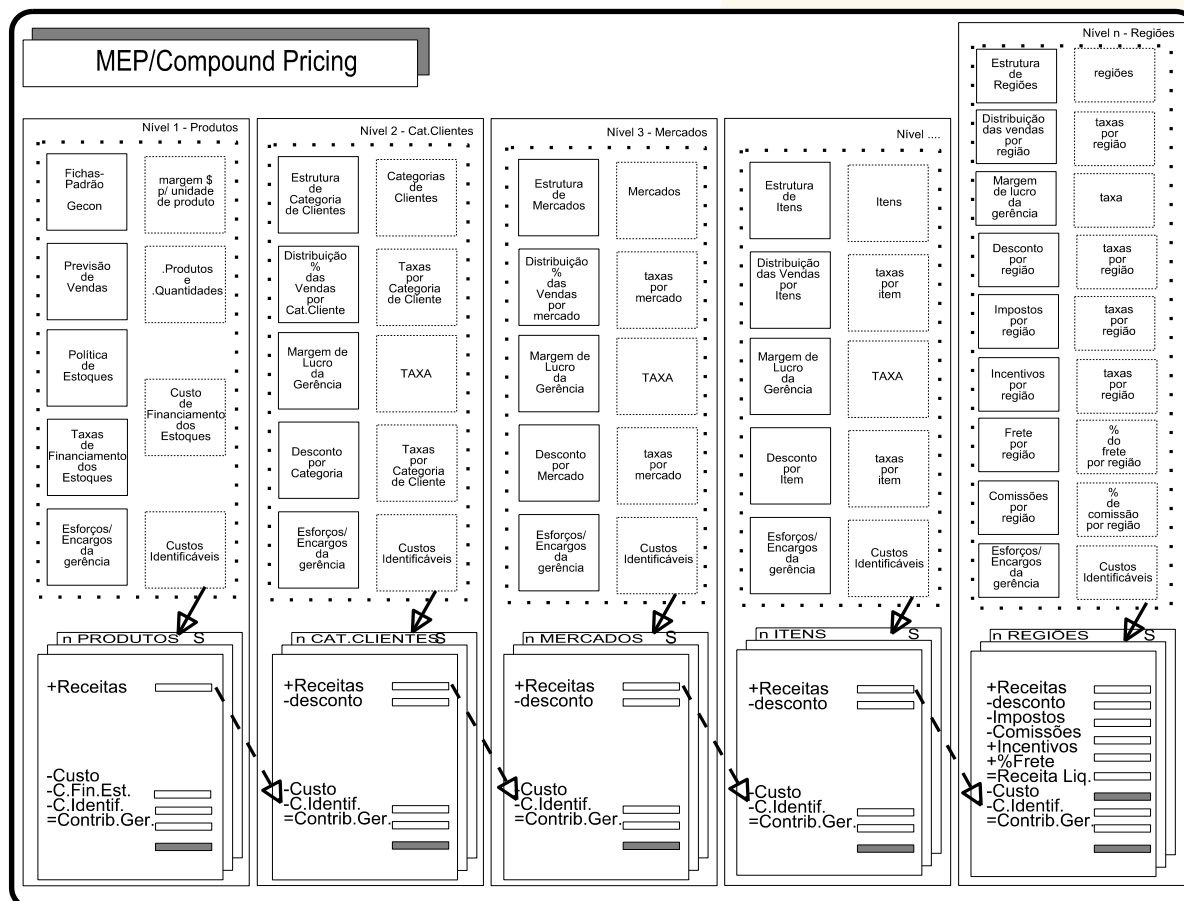


Figura 5: Planejamento da Contribuição 'Compound'

Agora, analisaremos a contribuição planejada segundo o *target pricing*. Esta tecnologia considera a força da competitividade no mercado, assumindo que os clientes irão dizer os preços que estão dispostos a pagar bem como os volumes que demandam de bens/serviços. Assim, ao invés de o preço ser uma informação (produto, saída do sistema), passa a ser um dado (recurso, entrada do sistema). Nota-se, portanto, que a estrutura do modelo é a mesma, sendo que a principal diferença entre essa mensuração *target* e a *compound* está no tratamento da receita (agora como a variável que é calculada inicialmente, diferente da tecnologia *compound* onde o objetivo é descobrir a receita através do ‘cálculo’ dos preços: custo + margem). Considerando a mesma organização representada na figura anterior, a seguir pode-se analisar o modelo de mensuração da contribuição planejada, conforme o *target pricing*:

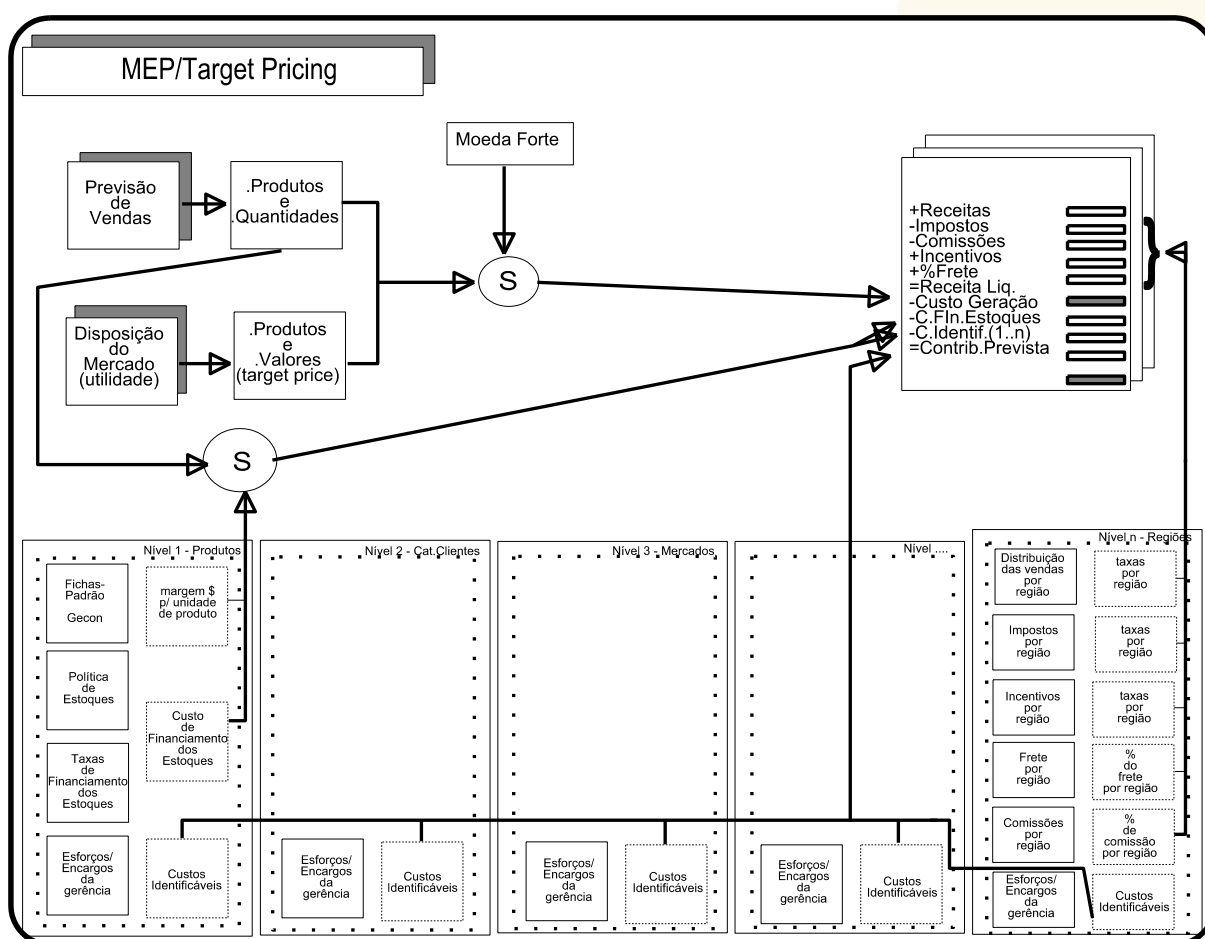


Figura 6: Planejamento da Contribuição 'Target'

Uma vez o modelo tendo dado condições de o sistema calcular essas três variáveis chave dentro do contexto, o gestor irá poder avaliar as informações obtidas e como consequência (*feedback*) planejar novamente, efetuando tantas simulações quanto forem necessárias até que se consiga obter uma aceitável estabilização entre as variáveis (equilíbrio).

A figura abaixo procura evidenciar as relações principais existentes entre as três referidas informações obtidas a partir do processo de simulação do Modelo de Planejamento de Resultados, conforme o GECON:

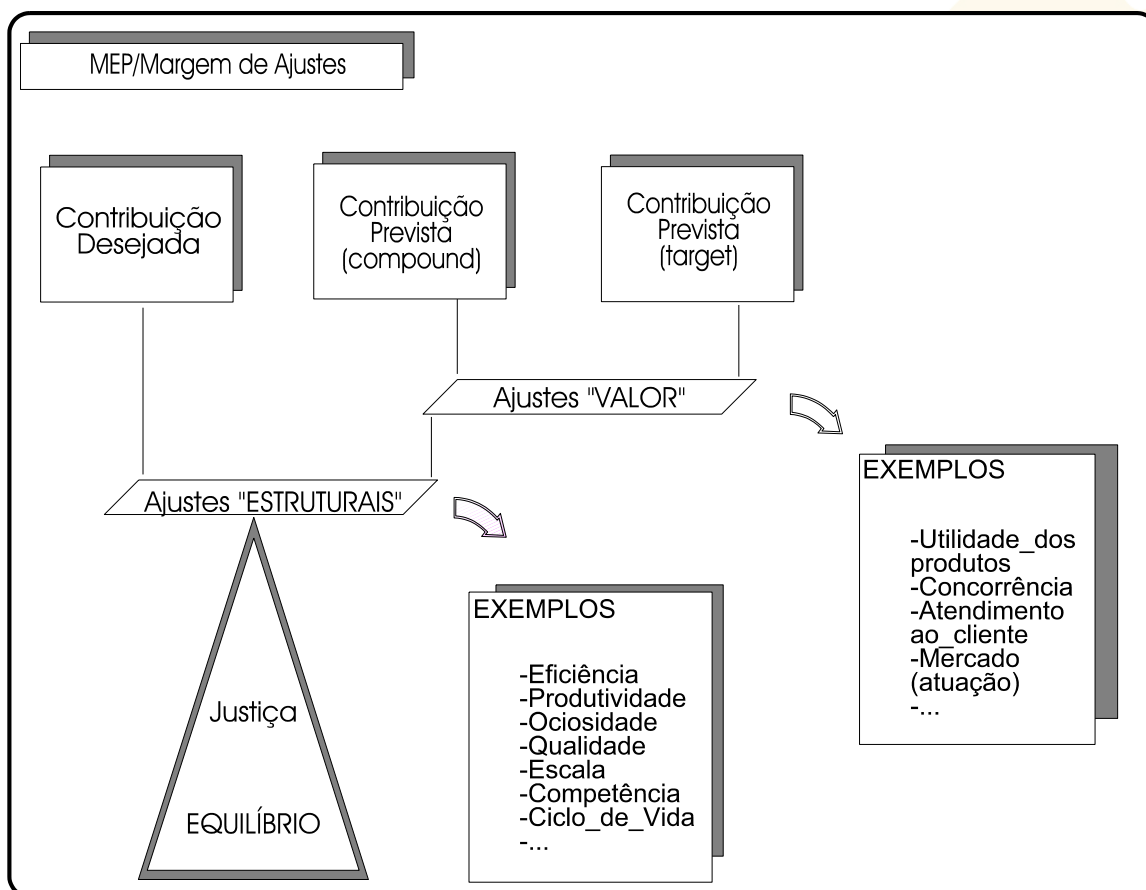


Figura 7: Análise dos Ajustes do Modelo de Planejamento de Lucro

Na figura, pode-se observar pelo menos duas classes de ajustes do Planejamento de Lucro: estruturais e de valor. Quando não existe equilíbrio entre as previsões de contribuição de acordo com as duas tecnologias de apuração adotadas (*target* e *compound*), há, portanto, o reflexo de que o mercado não está disposto a pagar (pelos bens/serviços nos volumes previstos) o mesmo valor que a empresa espera obter. Nesse caso, a medida cabível ao gestor responsável pelo planejamento é proceder ajustes de valor, ou seja, atuar sobre as variáveis que provocam essa distorção, por exemplo: (a) utilidade dos bens/serviços (o mercado não atribui a mesma utilidade aos bens/serviços da empresa, que a empresa estima); (b) aspectos relacionados com a concorrência (bens/serviços semelhantes são ofertados pela concorrência em condições de qualidade/preço melhores que as que a empresa em questão oferece); (c) atendimento ao cliente (incompatível com a demanda); (d) atuação no mercado (postura, imagem, tratamentos comerciais, aspectos ecológicos etc. não condizentes com a expectativa dos clientes); etc. É possível, portanto, a partir da aplicação desse modelo, por exemplo, obter

uma contribuição prevista (*compound*) no valor de \$ 100.000, e uma contribuição prevista (*target*) no valor de \$ 80.000 (ambos resultados da valoração de uma previsão de vendas de um mix de bens/serviços valorados ora à preços que embutem as margens - *compound* - desejadas pela empresa ou então valorados a preços - *target* - que são a expressão monetária do valor que o mercado atribui àquele volume de bens/serviços.

Assumindo agora que já se tivesse obtido o equilíbrio entre essas duas variáveis (contribuições previstas *target* e *compound*), ainda assim, poderíamos constatar uma situação onde existisse um desequilíbrio entre a contribuição prevista e desejada. No exemplo numérico acima, supondo ter se estabilizado o plano com contribuição prevista de \$ 80.000 (após uma série de ajustes nos planos, novas simulações etc.) poderíamos ter uma contribuição desejada no valor de \$ 90.000. Para que esse desequilíbrio seja solucionado, ações devem ser tomadas sobre aspectos 'estruturais' da empresa, por exemplo: a) eficiência (formas de produção dos bens/serviços e/ou tecnologia incompatíveis com a concorrência ou mesmo com o mercado); b) produtividade não adequada aos volumes de mercado e também aos recursos produtivos; c) ociosidade (dimensionamento distorcido, incorreto dos recursos produtivos); d) qualidade (acima ou abaixo das expectativas dos clientes); e) escala incompatível com a concorrência e/ou mercado; f) competência em descompasso com o setor, ramo de atuação; etc. Com a ação gerencial sobre esses aspectos estruturais, seguramente o Planejamento de Resultados se tornará equilibrado, em um nível aceitável. A seguir, reproduzimos na figura 05 um conjunto numérico que representa um exemplo de aplicação do modelo de mensuração de Planejamento de Resultados, aplicado a uma empresa com quatro segmentos de gestão (e análise) distintos.

A primeira parte da figura representa o resumo dos cálculos para a apuração da informação 'contribuição prevista' (no caso \$ 3.700), que por fins didáticos assumimos já ter havido a equalização entre os conceitos *target* e *compound*. Ou seja, os preços e volumes que a empresa calculou e planeja colocar no mercado são equivalentes à disposição que o mercado possui em adquiri-los. O que se observa então, são conceitos de contabilização divisional (entre CRs), portanto adoção de preços de transferência entre áreas, adoção de moeda forte, custos correntes de reposição a vista, matriz de identificação de custos, entre outros conceitos preconizados pelo modelo ora em análise. A contribuição desejada (\$ 4.000) está demonstrada na segunda parte da figura, composta por despesas gerais (que não foram rateadas aos produtos, por beneficiarem a empresa como um todo) da ordem de \$ 2.700, remuneração do capital de \$ 700 (que são fruto de um capital operacional investido da ordem de \$ 70.000 a uma taxa de oportunidade de 1% a.p.) e resultado desejado (\$ 600). O confronto entre essas duas informações nos indica, no exemplo, que há necessidade de se ajustar o plano em \$ 300 para que se viabilize o desejo de resultado de \$ 600, no período em análise. Este ajuste poderá ser feito com apoio de estudos sobre a viabilidade de se aumentar a contribuição planejada (\$ 3.700) ou diminuir a contribuição desejada (\$ 4.000), até que se consiga atingir os objetivos da empresa para o período.

Quando se fala em aumentar a contribuição planejada, a referência (neste exemplo) não pode ser feita em aumentar o preço de venda, uma vez que estamos assumindo a hipótese de que já alcançamos o *target price*, ou seja, se aumentarmos os preços de venda o mercado não mais terá o comportamento de absorver os volumes previstos.

Assim, esse objetivo de aumentar a contribuição planejada poderá ser alcançado se houver possibilidade de se recompor o mix de produção/vendas, força de vendas e

políticas de marketing, políticas de estoques, políticas de compras etc., que terão impactos nas margens de contribuição, além de se analisar a possibilidade de gestão sobre as estruturas das áreas específicas, o que proporciona impactos nos custos identificados aos produtos e às áreas. No caso de enxugamento de despesas gerais ou ativos, o que se pode fazer é agir sobre a adequação da planta (impactos em remuneração do capital) e da própria estrutura fixa (impactos nas despesas gerais) ao volume que o mercado demanda, combatendo assim a eventual ociosidade ou, até mesmo, diminuir a expectativa de lucro para o período analisado.

(valores em \$)	CR Produtos	CR Clientes	CR Mercados	CR Regiões	Empresa
Receitas	0	0	0	20.000	20.000
Deduções/Acréscimos	0	0	0	-2.000	-2.000
Rec./Custo Mercado	0	0	15.000	-15.000	0
Rec./Custo Clientes	0	11.000	-11.000	0	0
Rec./Custo Produtos	7.500	-7.500	0	0	0
Custo Produtos	-5.000	0	0	0	-5.000
Custo Financeiros	-400	0	0	-1.500	-1.900
=Margem Contribuição	2.100	3.500	4.000	1.500	11.100
Custos Identificados	-900	-2.800	-2.300	-1.400	-7.400
=Contribuição	1.200	700	1.700	100	3.700
AJUSTES --->					-300
=Contribuição Desejada					4.000
Despesas Departamentais (gerais)					-2.700
=Resultado Antes da Remuneração do Capital					1.300
Remuneração do Capital Investido					-700
=RESULTADO					600

Figura 8: Análise Numérica Combinada do Modelo de Planejamento de Lucro

3.2 Aplicação do Uso de Preço de Transferência Gerencial para Apuração de Resultado por Atividade

Sob o ponto de vista do usuário externo, as informações produzidas a partir dos sistemas contábeis tradicionais atendem aos aspectos legais e societários de apuração de resultados. A aplicação dos Princípios Fundamentais de Contabilidade permite a consistência dos resultados averiguados entre diferentes empresas, protegendo diretamente os interesses de investidores, que podem analisar comparativamente esses resultados.

Sob a ótica do usuário interno, porém, para quem o *recurso informação* é utilizado para otimizar resultados e assegurar que decisões sejam tomadas de forma consistente e com base em informações atuais, a contabilidade tradicional tem os seus limites. O banco de dados contábil, regularmente usado como ponto de referência para a obtenção das informações, é composto, normalmente, por registros de valores históricos, cuja utilidade informativa é limitada, por refletir dados passados que não capturam as alterações subsequentes ocorridas no meio ambiente. Além disso, critérios de cálculo de depreciação e métodos de alocação de custos fixos via rateio, entre outros, limitam ainda mais o papel da contabilidade de mensurar, com fidelidade, os resultados dos eventos e transações econômicas e financeiras ocorridos, e de servir de base para o processo decisório.

Mesmo com as restrições à qualidade das informações que proporciona, a contabilidade tradicional inspira o surgimento de técnicas de mensuração que se propõem a fornecer aos usuários internos elementos para a tomada de decisões e para a avaliação dos resultados econômicos alcançados pela empresa. Assim, técnicas como o GECON – Gestão Econômica são utilizadas para orientar o decisor na escolha da melhor alternativa para a solução de um problema e para se tomarem eventuais ações corretivas em caso de resultados não planejados.

A seguir, apresenta-se uma ilustração de como decisões cotidianas tomadas por gestores em suas áreas de responsabilidade podem afetar positiva ou negativamente a avaliação do resultado econômico de outras áreas e, por conseguinte, o da própria empresa. Aplica-se na ilustração dois conceitos importantes para a adequada avaliação econômica do desempenho de gestores cujas atividades sejam interdependentes, quais sejam, o de custos de oportunidade e preço de transferência.

Suponha-se que, numa organização, a missão de uma área de atividade “A” seja suprir a atividade “B” com peças que são utilizadas na produção de um determinado produto, e que o gestor da atividade “A” não aplique o conceito de custos de oportunidade, na forma como já foi discutido nesse manual. Para fornecer um conjunto de peças necessárias para que “B” produza uma unidade, a atividade “A” incorre em custos de \$ 500,00 de matérias primas e \$ 200,00 de mão de obra. O gestor da atividade “A”, sabendo que a atividade “B” venderá seu produto por \$ 1.150 e que incorrerá em custos de apenas \$ 100, “negocia” um preço de transferência do conjunto de peças para a “área-cliente”, pelo valor de \$ 875, argumentando que precisa cobrir seus custos. Se “B” aceitasse, teríamos o seguinte demonstrativo de resultados:

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

	atividade "A"	atividade "B"	empresa
Receita	875	1.150	1.150
Matérias primas	(500)	(875)	(500)
Outros custos	(200)	(100)	(300)
Margem operacional	175	175	350

O gestor da atividade "B", no entanto, aplicou o conceito de custos de oportunidade. Analisando sua outra alternativa para a obtenção do conjunto de peças, o mercado, consultou fornecedores externos que o supririam com o material, observando-se as mesmas condições de qualidade e prazos oferecidas pela atividade "A", mas pelo preço de \$ 650, que representava o menor preço de mercado. Naturalmente a atividade "B" não queria incorrer no adicional de \$ 225 (o preço de "A", \$ 875, menos o menor preço de mercado, \$ 650). Então, negociou com "A" o recebimento do conjunto de peças pelo menor preço de mercado, observadas as condições de prazo e qualidade, ou seja, \$ 650. Em decorrência disso, as demonstrações de resultados ficaram assim:

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

	atividade "A"	atividade "B"	empresa
Receita	650	1.150	1.150
Matérias primas	(500)	(650)	(500)
Outros custos	(200)	(100)	(300)
Margem operacional	(50)	400	350

Evidentemente, o resultado da empresa permaneceu o mesmo. Ficou claro, entretanto, que o gestor da atividade "A" incorreu em custo adicional de \$ 50 por não ter tomado as decisões visando o interesse geral da organização. Esse exemplo revela, também, a importância do conceito de custos de oportunidade para a correta avaliação dos resultados de cada área numa organização, sendo o conceito, nesse caso, representado pelo menor preço de mercado, à vista.

O propósito dessa seção não foi o de examinar todas as possibilidades de aplicação do conceito de custos de oportunidade num processo de decisão ou de avaliação de resultados de um negócio. A intenção foi a de demonstrar, de forma resumida, que o conceito é aplicado pelo decisor sempre que este se defronta com problemas de escolha entre alternativas. Nesse sentido, o conceito de custos de oportunidade é mais uma das técnicas à disposição do gestor, cuja forma de decidir está embasada num modelo científico e racional de tomada de decisões, e o GECON é

um instrumento que pode auxiliá-lo no processo de tomada de decisões e de mensuração dos resultados econômicos dele decorrentes.

A seguir, de forma analítica se expõe um exemplo de aplicação do GECON e dos conceitos aplicados com o uso desse instrumento de gestão.

3.3 Aplicação da proposta de Contabilidade por Eventos da Gestão Econômica para a mensuração dos resultados econômicos de uma empresa e de suas áreas de atividade

A partir da década de 1980, o Professor Doutor Armando Catelli, em conjunto com a Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPCAFI), desenvolveu um modelo de informações contábeis voltado à mensuração dos resultados econômicos das atividades empresariais. O modelo é denominado GECON® — Sistema de Informação de Gestão Econômica.

A proposta central do GECON é a de apuração dos resultados econômicos de cada área de atividade por evento e transação. Partindo do ponto de vista de que o resultado da empresa é a soma do que for obtido em cada evento e transação, o modelo prioriza a mensuração de resultados em um nível mais analítico, como forma de melhor explicar e entender o resultado global da empresa.

Diferentemente da Contabilidade Tradicional, as áreas de responsabilidade não são tratadas pelo modelo apenas como geradoras de custos, mas sim de resultados (custos e receitas), ou seja, em uma empresa, todas as atividades são produtivas e, portanto, tem valor econômico. A identificação da contribuição que cada uma dá ao resultado global da empresa, através dos eventos e transações que realiza, permite que os gestores responsáveis por essas atividades tenham seus desempenhos constantemente avaliados.

Tais atividades são executadas pelas áreas necessárias à realização das funções básicas da empresa, tais como: compras, vendas, estocagem, produção, finanças e outras.

As atividades geram eventos — ocorrências que representam classes de transações que modificam o patrimônio quantitativa e qualitativamente.

O GECON, porém, não se limita à apuração dos resultados de eventos e atividades. Entende que o patrimônio líquido deve refletir, de fato, o valor mínimo pelo qual a empresa pode ser vendida. Para isso, faz uso de técnicas de avaliação de ativos, como o valor presente dos benefícios futuros esperados, valor de mercado e outras técnicas que o diferenciam dos modelos tradicionais de mensuração contábil.

Como ilustração desse modelo, apresentamos um exercício de sala de aula aplicado por Catelli em uma das disciplinas que ministrou no curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, oferecido pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Em sala de aula, Catelli enfatizava que o exemplo se destinava unicamente ao entendimento da mecânica de funcionamento do GECON. Logo, não contempla todas as variáveis

que, em cada situação de decisão na vida prática empresarial, devem ser analisadas e consideradas.

Um dos objetivos do exemplo é a apuração do valor correto da empresa, envolvendo o conceito de *goodwill*. No entanto, esse capítulo desse manual, abordará apenas situações próprias de um ambiente inflacionário, em que as operações são realizadas em moeda fraca, “Patacas” (Pta\$), e os relatórios contábeis são elaborados após cada evento em moeda forte, “Talentos” (Tal\$). Entre as técnicas propostas pelo modelo, inclui-se o tratamento dos efeitos inflacionários sobre os valores das operações. Em cada etapa do exemplo, abordar-se-ão os conceitos fundamentais do modelo. A seguir, os dados do problema. Trata-se apenas da reprodução de um exemplo didático. Assim, fatores como percentuais de taxas de juros de captação de empréstimos, de aplicações financeiras e de inflação não tem relação com a realidade atual. São apenas ilustrativos.

Tabela I — Índices e indicadores

Descrição	01/05	16/05	20/05	31/05	30/06	15/07	30/07
Taxa de captação % a. m.	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00
Taxa de aplicação % a. m.	15,50	15,50	15,50	15,50	15,50	15,50	15,50
Variação % da inflação a. m.	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00

Tabela II — Plano de uso e manutenção do equipamento mencionado no exemplo (Valores em Tal\$)

Datas	Horas		Preços unitários		Valor	Outros Dados
	Produtivas	Manutenção	Serviço Máquina	Manutenção	Residual (% s/ novo)	
16/05	10.000	3.000	10,00	20,00	90	01/05 – Compra de equipamento
15/06	10.000	3.000	10,00	20,00	70	
15/07	10.000	3.000	10,00	20,00	60	
14/08	10.000	3.000	10,00	20,00	40	16/05 – compra de peças de reposição
14/09	10.000	3.000	10,00	20,00	30	

Tabela III — Índices de variação da moeda (Pta\$ x Tal\$)

DATA	ÍNDICE (*)	DATA	ÍNDICE (*)
01/05	1,00000	15/07	1,26906
16/05	1,04881	30/07	1,33100
20/05	1,06560	14/08	1,39154
31/05	1,10000	31/08	1,46410
15/06	1,15369	14/09	1,53069
30/06	1,21000	30/09	1,61051
(*) <i>pro rata</i> dia (mês de 30 dias)			

1º Evento: Integralização do capital no valor de Pta\$ 1.000.000 em 01/05:

BALANÇO PATRIMONIAL - após integralização do capital
(em Tal\$)

ATIVO			PASSIVO		
	Anterior	Atual		Anterior	Atual
			Patrimônio líquido		
Caixa		1.000.000	Capital		1.000.000
Total		1.000.000	Total		1.000.000

2º Evento: em 01/05, a empresa adquire equipamentos no valor de Tal\$ 80.000, à vista.

Diferentemente dos critérios contábeis ortodoxos de mensuração, no GECON defende que os ativos devem ser registrados, entre outros critérios, pelo valor presente dos serviços futuros a serem proporcionados, deduzidos do valor presente dos custos futuros inerentes às suas utilizações. Para obter tal valor, o modelo se utiliza da taxa de captação de recursos no mercado financeiro e, para os custos futuros, uma taxa de aplicação, ambas líquidas da taxa de inflação. Esse entendimento está refletido na tabela de cálculos e no balanço demonstrado a seguir:

Valor presente dos serviços futuros do equipamento

Data	Valor dos serviços	Fórmulas	Fator de desconto	Valor presente em 01.05
16.05	100.000	$1,1^{(15/30)}$	1,048809	95.346
15.06	100.000	$1,1^{(45/30)}$	1,153690	86.678
15.07	100.000	$1,1^{(75/30)}$	1,269059	78.799
14.08	100.000	$1,1^{(105/30)}$	1,395965	71.635
14.09	100.000	$1,1^{(136/30)}$	1,540447	64.916
Residual	24.000	$1,1^{(136/30)}$	1,540447	15.580
			Total	412.954

Valor presente dos custos futuros de manutenção do equipamento

Data	Valor dos serviços	Fórmulas	Fator de desconto	Valor presente em 01.05
16.05	60.000	$1,05^{(15/30)}$	1,024695	58.554
15.06	60.000	$1,05^{(45/30)}$	1,075930	55.766
15.07	60.000	$1,05^{(75/30)}$	1,129726	53.110
14.08	60.000	$1,05^{(105/30)}$	1,186213	50.581
14.09	60.000	$1,05^{(136/30)}$	1,247551	48.094
			Total	266.105

BALANÇO PATRIMONIAL - após a compra do equipamento - em Tal\$

ATIVO			PASSIVO		
	Anterior	Atual		Anterior	Atual
Corrente			Patrimônio líquido		
Caixa	1.000.000	920.000	Capital	1.000.000	1.000.000
			Lucros acumulados.	-	66.849
Imobilizado					
Equipamentos	-	412.954			
Provisão manutenção	-	(266.105)			
Total	1.000.000	1.066.849	Total	1.000.000	1.066.849

A decisão pela aquisição do equipamento é tomada na atividade de produção, logo, o ganho ou a perda decorrente deve ser refletido no resultado dessa atividade:

Demonstração do resultado econômico decorrente da compra do equipamento

ÁREA: PRODUÇÃO	Valores em Tal\$
Valor presente dos serviços futuros do Equipamento	412.954
Valor presente da provisão para manutenção	(266.106)
Custo de aquisição do equipamento	(80.000)
Resultado econômico na compra do equipamento	66.849

3º Evento: ainda em 01/05 foram adquiridas a prazo 12.000 unidades de matéria prima ao custo unitário de Pta\$ 29,50, para pagamento em 30.07. O preço à vista do material para aquela negociação específica era Pta\$ 19,00 e o menor preço de mercado à vista na ocasião era Pta\$ 20,00. Para os estoques, o modelo considera que o valor que melhor reflete a posição patrimonial da empresa é o valor de mercado. O passivo, representado pela compra a prazo, é registrado pelo valor presente da operação, isto é, pelo valor futuro diminuído dos juros diferidos. Esses entendimentos estão refletidos no balanço apresentado após os comentários seguintes.

Nesse evento, destaca-se a aplicação do conceito de custos de oportunidade. A essência do conceito é utilizada para orientar os preços de transferência entre as áreas de atividades. Independentemente do custo efetivo de uma operação realizada por uma atividade, o preço que se utilizará para transferir o produto correspondente para outra área será o menor preço à vista de mercado, num sentido amplo. Este é o referencial do custo de oportunidade, por representar o melhor negócio que a “área cliente” teria para a decisão de compra se comprasse aquele mesmo produto de um fornecedor externo à empresa. Esse preço corresponde, no modelo, à receita do evento para a atividade que o gerou.

Já o custo corresponde ao valor específico que teria sido pago na condição à vista, como consequência direta da atuação do gestor da área, mesmo que a decisão de compra tenha sido a prazo.

Essas considerações estão refletidas na demonstração de resultado do evento, nas linhas receita e custo operacional, que resultam na margem operacional da compra, cujo significado é a contribuição que o evento dá ao resultado da empresa.

O modelo destaca, ainda, na mesma demonstração de resultado, o efeito financeiro da compra a prazo. A diferença entre o valor futuro da compra e seu valor presente, descontado pela taxa de aplicação, corresponde à receita financeira e a diferença entre o valor futuro e o valor da opção à vista, considerado como o custo do evento, é considerado como despesa financeira:

BALANÇO PATRIMONIAL - em 01/05 - após compra de matéria prima

ATIVO			PASSIVO		
	Anterior	Atual		Anterior	Atual
Corrente			Corrente		
Caixa	920.000	920.000	Fornecedores		265.965
Matéria prima		240.000	Juros diferidos		(36.214)
Fixo			Patrimônio líquido		
Equipamentos		412.954	Capital	1.000.000	1.000.000
Prov. p/ manutenção.		(266.105)	Lucros acumulados.	66.849	77.098
Total	1.066.849	1.306.849	Total	1.066.849	1.306.849

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO - após compra da matéria prima

ÁREA: COMPRAS	Valores em Tal\$
Receita operacional de compras (12.000 x Tal\$ 20,00)	240.000
Custo operacional de compras (12.000 x Tal\$ 19,00)	(228.000)
Margem operacional de compras	12.000
Receita financeira de compras (12.000 X Pta\$ 29,50 = 354.000)	
(Pta\$ 354.000/1,331)-(Pta\$ 354.000)/(1,155^90/30)	
= Tal\$ 265.965 - Tal\$ 229.751 > 36.214	36.214
Custo financeiro de compras	
(Pta\$ 354.000/1,331) - Tal\$ 228.000 = Tal\$ 265.965 – 228.000	(37.965)
Margem de contribuição financeira	(1.751)
MARGEM DE COMPRAS A PRAZO	10.249

Conceitos aplicados à demonstração de resultado, após a compra da matéria prima:

- 1) Receita Operacional de Compras — corresponde à quantidade comprada e transferida para a área de estocagem, valorizada pelo menor preço de mercado na condição à vista;
- 2) Custo Operacional de Compras — representa a quantidade comprada e transferida para estoque, valorizada pelo preço de compra à vista, independente de o material ter sido comprado na condição à prazo;
- 3) Margem Operacional de Compras — diz respeito à diferença entre receita e custo operacionais;
- 4) Receita Financeira de Compras — significa o ganho que a área gerou para a empresa por decidir comprar à prazo ao invés de à vista;
- 5) Custo Financeiro de Compras — corresponde à diferença entre o valor da compra na condição de pagamento realizada e o valor na condição à vista, específico para aquela compra;
- 6) Margem de Contribuição Financeira — representa a contribuição financeira líquida gerada pela atividade, para a empresa.

4º Evento: o valor do dinheiro envolvido em cada evento sofre a ação do tempo, cujo impacto deve ser refletido no resultado de cada atividade. Esse evento particular é denominado por Catelli como “tempo conjuntural”. O reflexo da ação do tempo sobre o dinheiro está manifesto no balanço e nas demonstrações de resultados das atividades após a contabilização do evento tempo conjuntural:

BALANÇO PATRIMONIAL - em 16/05 - após o 4º Evento - Tempo conjuntura

ATIVO			PASSIVO		
	Anterior	Atual		Anterior	Atual
Corrente			Corrente		
Caixa	920.000	877.185	Fornecedores	265.965	265.965
Matéria prima	240.000	251.714	Juros diferidos	(36.214)	(30.540)
Imobilizado			Patrimônio Líquido		
Equipamentos	412.954	433.110	Capital	1.000.000	1.000.000
Prov. p/ depreciação	(266.105)	(272.676)	Remuneração capital		26.599

			Lucros acumulados.	77.098	27.309
Total	1.306.849	1.289.333	Total	1.306.849	1.289.333

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO - após o 4º Evento - conjuntural de 16/05

ÁREA: FINANÇAS	Valores (em Tal\$)
<u>RECEITAS</u>	
Financiamento da compra de matéria prima	11.714
Financiamento da compra do equipamento	13.585
	25.299
<u>CUSTOS</u>	
Perda no caixa (devido à não aplicação dos recursos disponíveis)	(42.815)
Juros s/ financiamento de fornecedores	(5.674)
Juros s/ o capital próprio	(26.599)
	(75.088)
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO FINANCEIRA	10.249

Conceitos aplicados à demonstração de resultado da atividade finanças, após a contabilização do evento conjuntural:

1) Perdas no Caixa — correspondem à perda inflacionária no caixa devido aos recursos não terem sido aplicados. Ocorre também quando, se aplicados os recursos, o rendimento obtido for inferior à variação inflacionária.

2) Financiamento de Matéria prima — significa o custo financeiro da matéria prima estocada;

3) Financiamento do Ativo Fixo — representa o custo financeiro do equipamento adquirido;

4) Juros sobre Fornecedores — diz respeito ao juro diferido na compra, referente ao período decorrido entre a data da compra e a data do balanço;

5) Juros sobre o Capital Próprio — corresponde ao “custo de oportunidade” do acionista, calculado sobre o valor do patrimônio líquido do balanço imediatamente anterior.

Mais uma vez, observa-se no modelo a utilização do conceito de custos de oportunidade. As áreas se utilizam de recursos financeiros para suas operações e os remuneram “pagando” à área financeira os juros sobre o capital consumido. Nesse momento, o GECON se apoia no conceito de custos de oportunidade, pois a taxa de juros utilizada para a remuneração do capital é a menor taxa de captação do

mercado, por representar a melhor opção de captação de recursos para a área envolvida, caso necessitasse realmente obtê-los diretamente do mercado financeiro.

Note-se, também, que o modelo contempla os juros sobre o capital próprio, que representa a remuneração mínima exigida pelos acionistas para seu capital, calculados sobre o valor do patrimônio líquido anterior, sendo esse custo ônus da atividade finanças.

A utilização do conceito de juros sobre o capital próprio não é, como em outros modelos, um substituto do conceito de custos de oportunidade. Trata-se, efetivamente, de juros sobre o capital próprio, ou seja, os gestores consomem recursos financeiros e devem ser avaliados pelo custo que eles representam para a empresa. Na realidade, o modelo trata de forma independente e concomitante ambos os conceitos.

5º Evento: em 16/05, a empresa tomou um empréstimo de Pta\$ 250.000 para pagamento, em 30/07 do mesmo ano, com juros de 10% a.m. vencíveis no fim de cada mês. O registro do empréstimo é demonstrado a seguir:

BALANÇO PATRIMONIAL — em 16/05 - Registro do empréstimo

ATIVO			PASSIVO		
	Anterior	Atual		Anterior	Atual
Corrente			Corrente		
Caixa	877.185	1.115.550	Fornecedores	265.965	265.965
Matéria prima	251.714	251.714	Juros diferidos	(36.214)	(30.540)
			Empréstimos		238.365
Imobilizado			Patrimônio líquido		
Equipamentos	433.110	433.110	Capital	1.000.000	1.000.000
Prov. p/ depreciação	(272.676)	(272.676)	Remuneração capital	26.599	26.599
			Lucros acumulados.	27.309	27.309
Total	1.289.333	1.527.698	Total	1.289.333	1.527.698

6º Evento: em 16/05 a empresa adquire peças de reposição do equipamento, pagando por elas o valor de Tal\$ 60.000 à vista.

BALANÇO PATRIMONIAL — em 16/05 após a aquisição de peças

ATIVO			PASSIVO		
	Anterior	Atual		Anterior	Atual
Corrente			Corrente		
Caixa	1.115.550	1.055.550	Fornecedores	265.965	265.965

Matéria prima	251.714	251.714	Juros diferidos	(30.540)	(30.540)
			Empréstimos	238.365	238.365
Fixo			Patrimônio líquido		
Equipamentos	433.110	433.110	Capital	1.000.000	1.000.000
Prov. P/ depreciação	(272.676)	(212.676)	Remuneração capital	26.599	26.599
			Lucros acumulados	27.309	27.309
Total	1.527.698	1.527.698	Total	1.527.698	1.527.698

7º Evento: em 16/05, 10.000 unidades de matéria prima são transformadas em produtos acabados pela atividade produção. O valor dos estoques é avaliado pelo preço de mercado à vista.

BALANÇO PATRIMONIAL - em 16/05 (após a transformação da matéria prima)

ATIVO			PASSIVO		
	Anterior	Atual		Anterior	Atual
Corrente			Corrente		
Caixa	1.055.550	1.004.063	Fornecedores	265.965	265.965
Matéria prima	251.714	41.952	Juros diferidos	(30.540)	(30.540)
Produtos acabados	-	915.323	Empréstimos	238.365	238.365
Fixo			Patrimônio líquido		
Equipamentos	433.110	333.110	Capital	1.000.000	1.000.000
Prov. p// depreciação	(212.676)	(212.676)	Remuneração capital	26.599	26.599
			Lucros acumulados	27.309	581.383
Total	1.527.698	2.081.772	Total	1.527.698	2.081.772

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO – após a transformação da M.P.

ÁREA: PRODUÇÃO	Valores em Tal\$
Receita operacional da produção	
$(10.000u \times (120,00 - (120,00 \times 0,20)) / 1,04881 =$	915.323
Custo operacional da produção	
Matéria prima > $(22,00 / 1,04881) \times 10.000u$ 209.762	
Beneficiamentos diretos > $54.000 / 1,04881$ 51.487	
Depreciação econômica > $10.000 \times \text{Tal\$ } 10,00$ 100.000	(361.249)
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO	554.074

Conceitos aplicados à demonstração de resultado da atividade produção, após a transformação da matéria prima:

1) Receita Operacional — corresponde à quantidade produzida, multiplicada pelo valor unitário de venda à vista, deduzido de um percentual estimado para os esforços de vendas;

2) Custo Operacional — significa a matéria prima consumida, valorizada pelo preço de mercado à vista, pelo custo de beneficiamentos diretos e pela depreciação econômica, obtida a partir da quantidade de horas de utilização do equipamento valorizada pelo custo/hora de manutenção.

A receita da atividade de produção foi determinada pelo valor de mercado do produto menos a margem de lucro e seus custos de produção, pelo valor de mercado à vista, da matéria prima na data da produção, acrescido dos custos de beneficiamento e da depreciação econômica do equipamento, determinados pela quantidade produzida, multiplicada pelo custo unitário.

8º Evento: os custos fixos e as despesas administrativas do período foram, respectivamente, Pta\$ 388.800 e Pta\$ 691.200.

Catelli, avesso a qualquer critério de rateio, entende que os produtos não “tem culpa” pelos custos fixos. Se os custos não puderem ser diretamente identificados com alguma atividade, devem ser suportados pela atividade-empresa no final do período.

BALANÇO PATRIMONIAL — em 16/05 - após contabilização dos custos fixos

ATIVO			PASSIVO		
	Anterior	Atual		Anterior	Atual

Corrente			Corrente		
Caixa	1.004.063	62.929	Fornecedores	265.965	265.965
Matéria prima	41.952	41.952	Juros diferidos	(30.540)	(30.540)
Produtos acabados	915.323	915.323	Empréstimos	238.365	238.365
Despesas diferidas		941.134			
Fixo			Patrimônio líquido		
Equipamentos	333.110	333.110	Capital	1.000.000	1000.000
Prov. p/ depreciação	(212.676)	(212.676)	Remuneração capital	26.599	26.599
			Lucros acumuladas.	581.383	581.383
Total	2.081.772	2.081.772	Total	2.081.772	2.081.772

9º Evento: Em 16/05, a empresa vendeu 8.000 unidades do produto ao preço de Pta\$ 186,00 a unidade, a prazo. O preço à vista na ocasião da venda era Pta\$ 120,00.

BALANÇO PATRIMONIAL em 16/05 - após a venda de produtos

ATIVO			PASSIVO		
	Anterior	Atual		Anterior	Atual
Corrente			Corrente		
Caixa	62.929	62.929	Fornecedores	265.965	265.965
Clientes		1.172.521	Juros diferidos	(30.540)	(30.540)
Juros diferidos		(203.495)	Empréstimos	238.365	238.365
Matéria prima	41.952	41.952			
Produtos acabados	915.323	183.065			
Desp. Diferidas	941.134	941.134			
Fixo			Patrimônio Líquido		
Equipamentos	333.110	333.110	Capital	1000.000	1000.000
Prov. p/	(212.676)	(212.676)	Remuneração	26.599	26.599

depreciação			capital		
			Lucros acumulados.	581.383	818.151
Total	2.081.772	2.318.540	Total	2.081.772	2.318.540

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO após a venda dos produtos

ÁREA: VENDAS	Valores em Tal\$
Receita operacional de vendas > 8.000 (120,00/1,04881)	915.323
Custo operacional de vendas > 8.000 ((120,00-24,00)/1,04881)	(732.258)
Margem de contribuição operacional	183.065
Receita financeira de vendas	
((8.000 x 186,00)/1,26906) - 915.323 > 1.172.521 - 969.026	257.198
Custo financeiro de vendas	
1.172.521 - (1.172.521/(1,10 ²))	(203.495)
Margem de contribuição financeira	53.703
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DE VENDAS A PRAZO	236.768

Conceitos aplicados à demonstração do resultado da atividade de vendas, após a venda dos produtos:

- 1) Receita Operacional — corresponde à quantidade vendida, valorizada pelo preço à vista de venda;
- 2) Custo Operacional — significa a quantidade vendida, valorizada pelo custo de reposição à vista;
- 3) Receita Financeira de Vendas — diz respeito à diferença entre o valor da venda na condição realizada e o valor da venda na condição à vista;
- 4) Custo Financeiro de Vendas — corresponde ao “sacrifício” financeiro que a atividade gerou para a empresa por ter vendido o produto a prazo ao invés de à vista.

Mais uma vez, nota-se presente o conceito de custos de oportunidade. O gestor da área realizou o melhor negócio, obtendo uma “receita de oportunidade” líquida – denominada por Catelli como Margem de Contribuição Financeira – de Tal\$ 53.703.

No entendimento de Catelli, os bons e maus negócios decorrentes das decisões dos gestores devem ser refletidos nos resultados das áreas sob suas responsabilidades, tal como ocorre quando as decisões tomadas provocam perdas para a empresa.

10º Evento: no final do período, 31/05, novamente são reconhecidos os efeitos do tempo sobre o dinheiro, e o balanço da empresa e a demonstração dos resultados das atividades apresentam as seguintes configurações:

BALANÇO PATRIMONIAL em 31/05 - Tempo conjuntural

	Anterior	Atual		Anterior	Atual
Corrente			Corrente		
Caixa	62.929	60.000	Fornecedores	265.965	265.965
Clientes	1.172.521	1.172.521	Juros diferidos	(30.540)	(24.726)
Juros diferidos	(203.495)	(156.198)	Empréstimos	238.365	250.000
Matéria prima	41.952	45.454			
Prod. Acabados	183.065	189.091			
Desp. Diferidas	941.134	941.134			
Fixo			Patrimônio líquido		
Equipamentos	333.110	349.369	Capital	1.000.000	1.000.000
Prov. p/ depreciação	(212.676)	(217.928)	Remuneração capital	26.599	72.155
			Lucros acumulados	818.151	820.049
Total	2.318.540	2.383.443	Total	2.318.540	2.383.443

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO após evento conjuntural

ÁREA: FINANÇAS	Valor em Tal\$
Receitas	
Financiamento de contas a receber	47.297
Financiamento de estocagem de matéria prima	2.048
Financiamento de estocagem de produtos acabados	8.935
Financiamento das despesas diferidas	45.936
Financiamento do ativo fixo	11.007

<u>Custos</u>	
Perda no caixa	(2.929)
Juros sobre contas a pagar	(5.814)
Juros sobre empréstimos	(11.634)
Juros sobre o capital próprio	(45.556)
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO FINANCEIRA	49.289

Na demonstração de resultado da atividade finanças, após o evento temporal de 31/05, foram aplicados os mesmos conceitos utilizados para o 4º evento, em 15/05.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO após evento conjuntural

ÁREA: COMPRAS	Valores em Tal\$
Receita operacional com estocagem de matéria prima	3.502
Custos com financiamento de estocagem de matéria prima	(2.048)
MARGEM COM ESTOCAGEM DE MATÉRIA PRIMA	1.454

Conceitos aplicados na demonstração de resultado da atividade compras, após a contabilização dos eventos temporais:

1) Receita com Estocagem de Matéria prima — reflete os ganhos correspondentes à variação positiva do preço da matéria prima, determinada pelo preço à vista de mercado em 31/05, contraposto ao custo de aquisição;

2) Custos com Financiamento de Estoque — corresponde ao custo financeiro de manutenção da matéria prima no estoque.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO após evento temporal

ÁREA: PRODUÇÃO	Valores em Tal\$
Receita operacional com estocagem de produtos acabados	6.026
Custo de financiamento das despesas diferidas	(45.936)
Custo com financiamento de estocagem de produtos	(8.935)

acabados	
MARGEM COM ESTOCAGEM DE PRODUTOS ACABADOS	(48.845)

Conceitos aplicados na demonstração de resultado da atividade produção, após o evento temporal:

1) Receita com Estocagem de Produtos Acabados — reflete os ganhos correspondentes à variação positiva do preço dos bens acabados, determinada pelo preço à vista de mercado em 31/05, contraposto ao custo de aquisição;

2) Custos com Financiamento de Estoque — corresponde ao custo financeiro de manutenção dos bens acabados no estoque.

11º Evento: os balanços seguintes demonstram as posições patrimoniais após o pagamento dos juros do empréstimo e a apropriação dos custos indiretos de fabricação e despesas administrativas.

BALANÇO PATRIMONIAL — em 31/05 após o pagamento dos juros

ATIVO			PASSIVO		
	Anterior	Atual		Anterior	Atual
Corrente			Corrente		
Caixa	60.000	37.273	Fornecedores	265.965	265.965
Clientes	1.172.521	1.172.521	Juros diferidos	(24.726)	(24.726)
Juros diferidos	(156.198)	(156.198)	Empréstimos	250.000	227.273
Matéria prima	45.454	45.454			
Produtos acabados	189.091	189.092			
Despesas diferidas	941.134	941.134			
Fixo			Patrimônio líquido		
Equipamentos	349.369	349.369	Capital	1.000.000	1.000.000
Prov. / depreciação	(217.928)	(217.928)	Remuneração capital	72.155	72.155
			Lucros	820.049	820.049

			acumulados		
Total	2.383.443	2.360.716	Total	2.383.443	2.360.716

BALANÇO PATRIMONIAL — em 31/05 (após a apropriação das despesas diferidas)

ATIVO			PASSIVO		
	Anterior	Atual		Anterior	Atual
Corrente			Corrente		
Caixa	37.273	37.273	Fornecedores	265.965	265.965
Clientes	1.172.521	1.172.521	Juros diferidos	(24.726)	(24.726)
Juros diferidos	(156.198)	(156.198)	Empréstimos	227.273	227.273
Matéria prima	45.454	45.454			
Produtos acabados	189.092	189.092			
Despesas diferidas	941.134	-			
Fixo			Patrimônio líquido		
Equipamentos	349.369	349.369	Capital	1.000.000	1.000.000
Prov depreciação	(217.928)	(217.928)	Remuneração capital	72.155	72.155
			Lucros acumulados.	820.049	(121.084)
Total	2.360.716	1.419.584	Total	2.360.716	1.419.584

A seguir, a demonstração consolidada de resultados, por atividades, para o período findo em 31/05:

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO POR ATIVIDADE

Em 31/05 (Em Tal\$)

Descrição	Compras	Produção	Vendas	Finanças	Total
Rec. Operacionais	240.000	915.323	915.323	140.522	2.211.168

Custos operacionais	(228.000)	(361.249)	(732.258)	(141.021)	(1.452.528)
MARGENS OPERACIONAIS	12.000	554.074	183.065	(499)	748.640
Rec. Financeiras	36.214		257.198		293.412
	(37.965)		(203.495)		(241.460)
MARGS. FINANCEIRAS	(1.751)		53.703		51.952
Rec. Estocagens Matérias primas	15.216	6.026			21.242
Rec. Estocagens Prods. Acabados	(13.762)	(54.871)			(68.633)
MARGS.COM ESTOCAGENS	1.454	(48.845)			(47.391)
Rec. Equipamento		412.954			412.954
Custo de aquisição		(80.000)			(80.000)

Com a demonstração consolidada de resultados, encerra-se este exemplo de aplicação lógica do GECON. O demonstrativo permite analisar os efeitos da mensuração de cada evento econômico no resultado de cada área de responsabilidade e no resultado global da empresa, indo de encontro à premissa defendida por Iudícibus de que a função básica da Contabilidade é “identificar, mensurar e comunicar informações econômicas a fim de permitir a decisão e o julgamento adequados por parte do usuário das informações”.

O modelo prioriza a mensuração do resultado de cada evento econômico e das atividades em que esses eventos foram gerados. Constitui-se em uma poderosa ferramenta de gestão, cujas informações fornecidas são obtidas mediante a aplicação de métodos de mensuração lógicos e racionais, conferindo, do ponto de vista dos gestores das áreas, a possibilidade de conhecerem sua participação no resultado global da empresa. Esse fato os estimula, uma vez que a divulgação dos resultados por área permite a avaliação lógica e racional dos responsáveis pelas áreas, no que se refere ao produto da administração dos recursos colocados sob suas responsabilidades.

Também do ponto de vista da empresa, o GECON é um modelo de avaliação permanente, porque permite a identificação de quais áreas contribuem mais ou menos para o resultado global, possibilitando o julgamento justo da eficácia e da competência do gestor no exercício das funções a ele delegadas.

Adicionalmente, a adoção dos conceitos de custos de oportunidade e juros sobre o capital próprio concilia a posição da Contabilidade Tradicional com a da Economia, no que se refere ao lucro econômico, uma vez que este é o resultado das receitas deduzidas de todos os custos necessários a sua obtenção. Ambos os conceitos representam custos implícitos efetivos não considerados pela Contabilidade Tradicional.

BIBLIOGRAFIA

BERTALANFFY, L. V.. Teoria geral dos sistemas. Petrópolis: Vozes, 1977.

CATELLI, A. (Org.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI, A.; GUERREIRO, R. Mensuração de atividades: comparando “ABC” X “GECON”. Caderno de Estudos FIPECAFI, USP, São Paulo, 1993.

COLLATTO, D.; REGINATO, L. Método de Custeio Variável, Custeio Direto e Teoria das Restrições no Contexto da Gestão estratégica de Custos. Congresso Brasileiro de Custo, 2006.

FISHER, G.. *Cost considerations in systems analysis*. N. Y., American Elsevier Publishing Inc., 1971

GUERREIRO, R.. Modelo Conceitual de Sistemas de Informação de Gestão Econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. 1989. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

HICKS, J. *A Review of demand theory*. Oxford, Clarendon Press, 1954.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M.. Contabilidade de custos. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IUDÍCIBUS, S. Teoria da Contabilidade. 3ª edição, São Paulo, Atlas, 1993.

KATZ, D.; KAHN, R. L.. Psicologia social das organizações. São Paulo: Atlas, 1974.

MARTINS, E. Contabilidade de custos. São Paulo, Atlas, 2008.

NASCIMENTO, A.; REGINATO, L. Controladoria. São Paulo: Atlas, 2010.

PELEIAS, I. R. Contabilidade Gerencial em Empresas de Pequeno e Médio Porte. In Parisi, Claudio e Megliorini, Evandir (organizadores) – Contabilidade Gerencial. São Paulo, Atlas, 2011.

PEREIRA, C.A; OLIVEIRA. In CATELLI, Armando (Org.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, Carlos A. Gestão Econômica. In Parisi, Claudio e Megliorini, Evandir (organizadores) – Contabilidade Gerencial. São Paulo, Atlas, 2011.

SANTOS, R.; NININ, A. Realidade dos sistemas de custos em empresas de grande porte. In: *VI Congresso Internacional de Custos*, Braga, Portugal, 1999.

Custos e Estratégia Empresarial. Portugal: Universidade do Minho, 1999. CD-Rom.

WICKSTEED, P. H.. *The Common sense of political economy*. London, Macmillan & Co, 1937.

