

# **Custo de Oportunidade Sob o Enfoque do Modelo Gestão Econômica - Gecon**

**Giana Britto Seixas Pereira**

**Maria Lúcia Pereira de Souza Baraúna**

## **Resumo:**

*O custo de oportunidade é um destes conceitos, que a despeito de sua importância reconhecida de forma unânime nos meios econômicos, contábil e financeiro, não apresenta atualmente uma adequada operacionalização contábil. O objetivo deste trabalho é apresentar o conceito do custo de oportunidade desde a sua abordagem econômica, passando pela sua interpretação contábil, sua utilização em caráter excepcional na contabilidade brasileira e, finalmente, examiná-lo numa abordagem alternativa onde o conceito assume uma importância fundamental no processo de gestão da empresa. Finalmente, a Controladoria é apresentada como o elemento organizacional responsável pela operacionalização do custo de oportunidade, adequando-o ao Modelo de Gestão Econômica - GECON.*

**Área temática:** *Gestão Econômica (GECON)*

**CUSTO DE OPORTUNIDADE SOB O ENFOQUE DO MODELO  
GESTÃO ECONÔMICA - GECON  
TRABALHO 16.083**

**RESUMO**

O custo de oportunidade é um destes conceitos, que a despeito de sua importância reconhecida de forma unânime nos meios econômicos, contábil e financeiro, não apresenta atualmente uma adequada operacionalização contábil. O objetivo deste trabalho é apresentar o conceito do custo de oportunidade desde a sua abordagem econômica, passando pela sua interpretação contábil, sua utilização em caráter excepcional na contabilidade brasileira e, finalmente, examiná-lo numa abordagem alternativa onde o conceito assume uma importância fundamental no processo de gestão da empresa. Finalmente, a Controladoria é apresentada como o elemento organizacional responsável pela operacionalização do custo de oportunidade, adequando-o ao Modelo de Gestão Econômica - GECON.

**PALAVRA-CHAVES**

CUSTO DE OPORTUNIDADE, CONTROLADORIA, GESTÃO ECONÔMICA

**ÁREA TEMÁTICA**

GESTÃO ECONÔMICA - GECON

## **CUSTO DE OPORTUNIDADE SOB O ENFOQUE DO MODELO GESTÃO ECONÔMICA - GECON**

### **1. ABORDAGEM ECONÔMICA:**

O custo de oportunidade é definido como o valor de um recurso em seu melhor uso alternativo. Portanto, se definirmos capital como máquina instalada, podemos definir o custo de utilização da máquina pelo seu dono como sendo igual ao preço que poderia ter sido obtido se os serviços da máquina fossem vendidos pela oferta mais alta. Isto poderia ter sido realizado de várias formas, como por exemplo o leasing ou aluguel da máquina. De fato, o proprietário de uma máquina tem opção não apenas de alugar à máquina, mas também de vendê-la e receber juros sobre o dinheiro previamente empastado. Então, qual seria o custo de oportunidade de possuir a máquina? Este pode ser o valor obtido quando se aluga a máquina, ou pode ser o valor obtido pela venda a outra pessoa, ou o emprego do dinheiro em certificados de depósito que rendem 8% ao ano.

A Doutrina Econômica Clássica utilizou duas denominações para este conceito. Denominava-os **custos relativos**, pois dado qualquer padrão de mensuração (bananas, cavalos, mulheres, sal, etc.) tais custos poderiam ser relativamente computados. Entretanto, no modelo elementar de Adam Smith, o padrão utilizado para a mensuração foi **uma unidade homogênea de tempo de trabalho**, identificando 01 hora = 01 castor; 01 hora = 02 veados, donde 01 castor = 02 veados.

A Economia passou a admitir que cada agente econômico (indivíduo, empresa) está preocupado em alocar seus recursos escassos entre usos alternativos, procurando maximizar a "utilidade" ou "satisfação" proporcionada por tal alocação.

Com o surgimento da Escola Neoclássica ou Marginalista, buscou-se integrar a Teoria da Utilidade do Valor com a Teoria do Custo de Produção. O problema reside em definir um caminho de preferências que permita ao agente tornar claras suas atitudes, numa forma útil para a tomada de decisões. Neste contexto, mais do que isolar as noções de produção e consumo, pode-se considerar, dentro do processo de satisfação máxima dos desejos humanos, o custo de cada decisão, isto é, a escolha de uma alternativa preferencial viável, como a utilidade da melhor alternativa preferencial sacrificada (não consumida).

No âmbito das empresas, a Teoria Econômica tradicionalmente coloca para o "homem econômico" o princípio de otimização da alocação de recursos com vistas à maximização dos lucros. Define-se que o custo de produzir determinado bem é igual ao valor dos outros bens que deixaram de ser fabricados, porque os recursos que poderiam ser utilizados para produzi-los foram aplicados na produção daquele bem; ou seja, os custos dos insumos para uma empresa são seus valores quando utilizados nas formas alternativas mais rentáveis. Estes custos, juntamente com a função de produção da empresa, determinam o custo de produzir o bem. Esta é a chamada Doutrina do Custo Alternativo ou do Custo de Oportunidade.

Entre os economistas podemos citar **MILLER** (1981:181) que afirma: "... o custo em economia significa apenas uma coisa - custo de oportunidade".

**MEYERS** (1972:111-113) comenta:

"Custo de produção de qualquer unidade de uma mercadoria é o valor dos fatores de produção empregados na obtenção desta unidade, o qual se mede pelo melhor uso alternativo que se poderia dar aos fatores se aquela unidade não tivesse sido produzida (...) os lucros puros são rendimentos líquidos que excedem os custos de oportunidade. Como exemplo, adotamos o caso do fazendeiro auto-suficiente que produz para seu próprio consumo. Supondo que a melhor alternativa de certos pedaços de terra e quantidade de trabalho seria o plantio de tomates. O fazendeiro os empregou na plantação de milho. O custo dos alqueires da colheita de milho será igual ao valor dos alqueires de tomate que poderia ter colhido".

Os pontos de vista expressos pelos autores citados apresentam diferenças bastante sutis. Enquanto Miller defende que as alternativas deveriam ser consideradas à luz da mais absoluta abrangência. Meyers sugere implicitamente através do exemplo do fazendeiro auto-suficiente, que as alternativas devem ser estudadas considerando somente o negócio em que já se está atuando, apresentando a idéia de "valor dos fatores de produção empregados na obtenção da unidade", esquecendo-se de que o valor destes mesmos fatores não podem ser comparados ao produto obtido, pois caso assim fosse, não estaríamos operando a noção de resultados.

**SPENCER & SIEGELMAN** (1967:293), refere-se ao custo de oportunidade: "..... ao que se renuncia, ou em outras palavras, a uma comparação entre a política que se elegeu e a política que se recusou" .Por exemplo, o custo por usar o capital e o juros que se pode ganhar no melhor uso seguinte com risco igual. Se os fundos de capital podem ganhar 5% em seu emprego mais produtivo, esse é então o seu custo para a empresa que usa os fundos. Tratando, portanto, de "política que se elegeu e política que se abandonou" e quando citam o exemplo da utilização do capital dentro da empresa, dar a impressão de estarem referindo-se a decisões que ocorrem em momentos diferentes, pois muito distintas no tempo são as decisões políticas de opção por investimentos e decisões operacionais do mix de produção.

Na concepção de **MOREIRA** (1983:166): "O custo de oportunidade de se freqüentar um curso de mestrado, em regime de tempo integral, é equivalente, por exemplo, ao que se deixa de ganhar em termos de ordenado, no mercado de trabalho".

Num mundo abstrato sem risco, o futuro pode ser perfeitamente conhecido pelos tomadores de decisão, e sua tarefa ao planejar a ação ou produção para determinado período tornar-se bastante simples.

A vantagem de analisar este mundo ideal ganha relativo prestígio devido à sua simplicidade operacional, que apesar de extremamente desvincilhada da realidade, oferece manipulações úteis aos objetivos teóricos. Mas, o resultado conjugado do comportamento ou atitude dos agentes econômicos, de doses de desinformação, e também do acaso, faz surgir certas conseqüências "Prêmio ou Castigo" para os tomadores de decisão.

Por outro lado, é evidente que recursos desempregados têm um custo de oportunidade igual a zero, pois quando não houver alternativa disponível sendo sacrificada, não há custo envolvido na utilização do recurso.

## **2. ABORDAGEM CONTÁBIL:**

O custo de oportunidade faz parte de uma plêiade de termos originados na Teoria Econômica que assumiram importância na Ciência Contábil.

Segundo alguns autores da área contábil; pode-se afirmar que a diferença básica do conceito contábil em relação àquele apresentado pela economia, diz respeito à tentativa de se ver alcançada maior objetividade, tendo em vista que a Contabilidade envolve o fornecimento de informações para auxiliar seus usuários a tomarem decisões, de forma efetiva, dentro e fora das organizações.

**MARTINS** (1987:234) chamou atenção para a pouca utilização do conceito de custo de oportunidade na contabilidade: "Esse é um conceito costumeiramente chamado de "econômico" e " não-contábil", o que em si só explica, mas não justifica, o seu não muito uso em contabilidade geral ou de custos".

Não obstante a observação do ilustre autor, a explicação e justificativa da pouca utilização do conceito em contabilidade não reside na origem "econômica" ou "não-contábil" do termo, mas sim na prática convencional baseada nos Princípios Fundamentais de Contabilidade, onde são assumidos os custos como base de valor, notadamente os custos históricos.

A contabilidade, sob a égide da "necessária" objetividade, valoriza os ativos a partir dos seus custos não expirados, ou seja, fatores sacrificados na sua obtenção e ainda não "realizados".

Na abordagem contábil, observa-se que o custo relevante para decisão não é o sacrifício passado, mas o sacrifício em termos de alternativas atuais desprezadas.

Embora a contabilidade financeira ou gerencial não reconheça amplamente o custo de oportunidade, em termos práticos, ele é usualmente utilizado pelos diversos agentes econômicos (governo, empresas, indivíduos, etc...) que voluntária ou involuntariamente incorporam o conceito no seu dia-a-dia.

Não há homogeneidade no que se refere ao "parâmetro de mensuração" ou atributo da oportunidade por parte dos autores em contabilidade.

**HORNGREN** (1986:528-529) ao expor seu conceito, associa custo de oportunidade ao **lucro sacrificado** pela escolha de uma alternativa ao invés de outra: "Custo de oportunidade é o sacrifício mensurável da rejeição de uma alternativa; é o lucro máximo que poderia ter sido obtido se o bem, serviços ou capacidade produtivas tivessem sido aplicados a outro uso opcional".

Em versão mais atualizada, **HORNGREN & FOSTER** (1991:376) conceituam custo de oportunidade como sendo: "a máxima contribuição disponível para o lucro que é abandonada pelo uso limitado dos recursos para um particular propósito".

De outra maneira, existem autores que utilizam o atributo **receita** como parâmetro para mensurar o custo de oportunidade. Assim, **LEONE** (1982:72-73) conceitua custo de oportunidade como: "o valor do benefício que se deixa de ganhar quando, no processo decisório, se toma um caminho em detrimento de outro", associando o valor do benefício à receita. Ou seja, os benefícios da alternativa rejeitada serão o custo de oportunidade da alternativa selecionada. Como exemplos o Prof. Leone cita:

1. "Uma fábrica poderia ter como custo de oportunidade o aluguel que poderia obter se alugasse o seu terreno a terceiros em lugar de ocupá-lo para a fabricação;
2. Os salários que os donos da empresa poderiam estar obtendo se trabalhassem para outros patrões em lugar de se dedicarem à própria empresa;
3. Uma fábrica que tem 100.000 unidades monetárias livres em caixa, e que podem ser empregadas no mercado financeiro para obter 8% ao ano de juros ou então investidas na aquisição de um equipamento que produzirá receitas que vão corresponder a 20% como retribuição. Se escolhermos a segunda alternativa esta terá como custo de oportunidade o valor de 8% sobre 100.000 unidades monetárias, que corresponde à receita que não será ganha porque essa alternativa foi vencida."

Outra abordagem diz respeito ao conceito de **DOPUCH, BIRNBERG & DEMSKI** (1974:31) que utilizaram o conceito de **benefício líquido** como parâmetro de mensuração do custo de oportunidade; dizendo: "O custo de oportunidade de um ativo em uma alternativa específica é o benefício líquido que poderia ser recebido se o ativo fosse utilizado em seu melhor uso alternativo".

Como mais um atributo para mensurar o custo de oportunidade, aparece o **fluxo de caixa líquido esperado**, definido da seguinte forma por **MORSE & ROTH** (1986:36-37): "Custo de oportunidade do uso de um recurso em uma maneira é a expectativa do fluxo de caixa líquido que poderia ser obtido se o recurso fosse usado em outra alternativa de ação mais desejável".

De todo o exposto, verifica-se que o conceito de custo de oportunidade envolve, basicamente, duas características:

- alternativas mutuamente excludentes em função da escassez dos recursos;
- sacrifício de algum atributo da melhor alternativa desprezada.

O parâmetro de mensuração ou atributo da alternativa desprezada a ser considerado é o ponto de divergência dominante, pois nas diversas definições observa-se que vários são os atributos considerados: lucro, receita, benefício líquido, fluxo de caixa líquido esperado.

Portanto, não se pode dizer que o conceito deverá estar "amarrado" a um único atributo, porque cada decisão envolve um custo de oportunidade diferente.

### 3. ENFOQUE DA GESTÃO ECONÔMICA:

Refere-se ao modelo de sistema de informação contábil que, diferentemente do modelo tradicional, visa apresentar o patrimônio das organizações e o resultado de suas operações conforme o seu verdadeiro valor, objetivando contribuir para a obtenção de informações úteis para o processo decisório.

Segundo **GUERREIRO** (1989:300):

"O custo de oportunidade é o valor de um recurso em seu melhor uso alternativo. A otimização do resultado econômico se dá:

1. a nível do processo de transformação de insumos em produtos e serviços (agregação de valores);
2. a nível do aproveitamento das oportunidades de determinados tipos de ativos, proporcionados pelo mercado".

Observa-se a utilização do custo de oportunidade em dois níveis distintos:

1. Com relação à decisão do acionista em investir capital na empresa em detrimento de outra alternativa de valorização;
2. Com relação às decisões dos gestores das diversas áreas da empresa entre as alternativas surgidas no cotidiano.

A aplicação do custo de oportunidade com enfoque no acionista, diz respeito aos ativos que devem ser avaliados de forma que o PL da empresa represente efetivamente o quanto vale a empresa num determinado momento. Ou seja, O PL da empresa deve representar o seu custo de oportunidade, portanto, o quanto os seus proprietários deixarão de ganhar em uma tomada de decisão alternativa à continuidade da empresa.

O segundo nível de aplicação do custo de oportunidade, refere-se ao preço de transferência. Para **GUERREIRO** (1989:300):

"Preço de transferência é o valor unitário de bens e serviços produzidos pela empresa que serão consumidos internamente. O valor a ser atribuído com base no conceito de oportunidade. O custo de oportunidade do acionista sobre os ativos é calculado com base em taxa de juros real de captação de mercado financeiro, a responsabilidade do acionista sobre os passivos operacionais (fornecedores de bens e serviços) é calculada com base em taxa de juros real de aplicação do mercado financeiro, e a responsabilidade do acionista sobre os passíveis exigíveis (empréstimos bancários) é calculada com base em taxa de juros real de captação do mercado financeiro".

O conceito de custo de oportunidade constitui-se num dos pilares do processo de avaliação de desempenho organizacional, tornando-se uma importante referência para a busca da eficácia e contribuindo para o papel social da empresa.

A existência de um sistema de informações eficiente e eficaz é condição **sine qua non** ao atingimento do resultado ótimo das partes, e conseqüentemente, do todo. A Controladoria visa coordenar as atividades das partes, orientado-as para obtenção do resultado ótimo global. O custo de oportunidade apresenta-se como importante

instrumento da Controladoria no cumprimento de sua função. Portanto, o custo de oportunidade é utilizado no modelo, sendo identificado quando:

1. da remuneração do acionista;
2. na formação do preço de transferência.

Quanto ao primeiro aspecto, a Controladoria consegue mensurar o patamar mínimo necessário para que a empresa apresente-se como alternativa válida. O custo de oportunidade, enquanto valor operacional de cada área da organização, deve ser adicionado aos seus demais custos operacionais fixos, estabelecendo o nível de custo fixo que a margem de contribuição total deve absorver. Representa, um dos componentes para formação do preço do produto para venda a terceiros.

No aspecto do preço de transferência, o custo de oportunidade representa a melhor medida de remuneração da área vendedora e de custo da área compradora, estabelecendo bases para avaliação do desempenho de cada uma destas, evidenciando o papel sinérgico do controller.

Finalizando, sob o enfoque da gestão econômica, observa-se que o custo de oportunidade funciona como um divisor de águas, orientando o uso eficiente dos recursos em direção à eficácia empresarial. Cabendo à Controladoria implementar o conceito de maneira que contribua para o cumprimento, por parte da empresa, de sua missão.

#### **4. MODELO GESTÃO ECONÔMICA - GECON:**

O Modelo GECON foi desenvolvido pelo Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, sob a orientação do Prof. Dr. Armando Catelli, com o auxílio do Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro.

O Modelo GECON fundamenta-se em bases conceituais sólidas, abrangendo não apenas conceitos contábeis, mas também uma visão de gestão empresarial, contemplando desde o sistema de gestão, até à concepção do sistema de informações.

As principais características do Modelo são:

- é voltado à administração por resultados econômicos;
- incorpora conceitos e definições integrados que visam conduzir a empresa à eficácia;
- contempla o processo de gestão;
- é suportado por um sistema de informação.

O modelo é estruturado dentro de uma concepção holística, pois considera a empresa como um sistema composto de partes em constante interação.

Esta concepção holística compreende a integração dos seguintes modelos:

- Modelo de Gestão;
- Modelo de Decisão;
- Modelo de Mensuração do Resultado;

- Modelo de Informação.

#### 4.1. Modelo de Gestão:

**CATELLI & GUERREIRO** (1994:4) especificam o sistema de gestão da seguinte forma:

"O sistema de gestão no modelo GECON, diz respeito ao processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades, estruturado a partir da missão da empresa, das suas crenças e valores, da sua filosofia administrativa e de um processo de planejamento estratégico, que busca em última instância a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico da empresa".

O Modelo de Gestão é um conjunto de princípios que define a forma de gestão da empresa. É formado pelas crenças e valores dos acionistas e principais gestores, que orientam e impactam as diversas atividades empresariais, em especial o processo de tomada de decisões. Estabelece os parâmetros e regras básicas que norteiam a busca de objetivos e resultados, explicitando princípios direcionadores e uniformizadores para o cumprimento da missão da empresa.

Na sua tese de doutorado, **GUERREIRO** (1989:243-264), apresenta "O conjunto básico de definições que devem incorporar o Modelo de Gestão da Empresa". A seguir apresentaremos algumas destas definições às quais, acordamos, que devem incorporar-se ao modelo de gestão de qualquer empresa que tenha como premissa a continuidade:

- Deve haver planejamento estratégico, ou seja, a empresa necessita saber quais os setores que contribuem mais ou menos para a lucratividade global, permitindo uma análise e avaliação mais lógica dos pontos fortes e fracos desta empresa em termos de tecnologia, recursos, etc...
- Deve haver planejamento operacional, portanto os gestores não devem se limitar apenas à execução das atividades sob sua responsabilidade, mas também planejá-las e controlá-las.
- Deve haver controle das atividades, pois a empresa precisa avaliar se o seu desempenho está ocorrendo conforme o previsto e implementar ações corretivas quando isto não ocorrer.
- Os desempenhos devem objetivar tanto a eficácia quanto a eficiência, ou seja, a empresa para garantir a sua continuidade deve ser eficaz para atingir os seus objetivos, e como os recursos da empresa são escassos, devem ser utilizados de forma eficiente.
- Deve haver revisões e ajustes dos planos, sempre que ocorrem mudanças nas variáveis do ambiente externo e interno que os invalidem.
- A gestão deve ser voltada principalmente para a rentabilidade, compreendendo a contribuição dos produtos e das áreas organizacionais.
- Devem ser atribuídos às áreas custos e receitas, os quais elas tenham efetivo controle.
- A gestão deve contemplar os aspectos operacionais, financeiros e econômicos dos eventos. O primeiro diz respeito à qualidade, quantidade e cumprimento de prazo. Por outro lado aos "inputs" da atividade operacional podem ser associados valores econômicos, o que caracteriza o aspecto econômico da operação. Finalmente as operações têm prazos de recebimento e de pagamento dos valores envolvidos, o que caracteriza o aspecto financeiro da operação. Pelo exposto, concluímos que a

ineficiência e a ineficácia operacional e financeira impactam negativamente o desenvolvimento econômico.

- Os resultados devem evidenciar, separadamente, as contribuições da gestão operacional e financeira de cada área.
- As informações deve atender aos conceitos e ao modelo de decisão dos usuários.
- A mensuração das transações deve ser efetuada com a utilização de conceitos econômicos. A mensuração dos eventos no processo de apuração do resultado líquido, deve ser efetuada em base de valor de mercado, no sentido de se constatar se o resultado obtido assegura a reposição dos ativos consumidos. A utilização dos centros de custos e os relatórios de desempenho transmitem aos gestores uma idéia de que eles são responsáveis somente pelos gastos, ou seja, discute-se apenas o que foi gasto e não o que foi produzido de receita e retorno.
- Aos recursos/serviços das diversas atividades devem ser atribuídas, respectivamente, custos e receitas com base a valor de mercado.

#### **4.2. Modelo de Decisão:**

O Modelo de Decisão é a estruturação formal do processo decisório, considerando o processo de gestão e os eventos e transações realizadas numa empresa.

Decisão é a ação resultante da escolha de uma alternativa, objetivando sanar determinado problema. A partir desta definição, verifica-se que para se tomar a melhor decisão (escolha da melhor alternativa), deve existir um modelo de decisão que oriente o tomador de decisões a optar pela alternativa correta.

Outro ponto importante, diz respeito à incerteza; inerente ao processo de escolha, esta incerteza tende a diminuir, se utilizados modelos consistentes de decisão que levem o gestor à melhor escolha. **GUERREIRO** (1989:44) menciona a presença da incerteza na tomada de decisão e comenta:

"A grande dificuldade na maior parte das situações diz respeito à incerteza em relação ao futuro. Se nós pudéssemos prever precisamente os eventos futuros (preços de materiais, atividades dos concorrentes, etc...) a solução para muitas decisões seria trivial. Por outro lado, como a incerteza a respeito de qualquer aspecto do processo de decisão está normalmente presente, a complexidade e a dificuldade do problema aumenta".

Para reduzir o grau de incerteza na escolha da melhor alternativa, utiliza-se técnicas probabilísticas que determinam a frequência das ocorrências e influenciam o resultado de uma decisão.

**GUERREIRO** (1989: 65-66) estabelece as seguintes diretrizes básicas para o modelo de decisão:

- "O modelo de decisão do gestor deve estar harmonizado com a missão da sua área de responsabilidade, e esta, harmonizada com a missão da empresa;
- O modelo de decisão do gestor deve estar harmonizado com o modelo de gestão econômica da empresa;
- A função objetiva do modelo de decisão do gestor corresponde à otimização do resultado econômico das operações.

- O modelo de decisão não deve ser caracterizado apenas em base a uma metodologia descritiva, tendo em vista que os gestores não utilizam necessariamente os melhores modelos, e que por outro lado esses modelos estão condicionados à informação disponível no momento;
- Deve ser utilizada uma metodologia normativa explorando o comportamento da empresa ao invés de estudar detidamente os processos mentais dos administradores;
- O modelo de decisão deve ser caracterizado considerando o aspecto da motivação do gestor que o impulsiona à eficácia da organização".

Observa-se nessas diretrizes uma ligação muito estreita com o determinado anteriormente pelo modelo de gestão, como por exemplo:

- A missão das áreas deve estar em consonância com a missão da empresa, portanto toda decisão de um gestor, de uma área específica, deve ser tomada visando o cumprimento desta missão;
- A função deve demonstrar a contribuição de cada área ao resultado global da empresa, enfatizando as contribuições operacional e financeira;
- O conceito de otimização do resultado econômico global estabelece que a decisão a ser tomada deve visar o benefício do sistema empresa e não o benefício específico de uma área, pois caso isso ocorra, o resultado global será prejudicado;
- O modelo de decisão deve contemplar todas as fases do processo de gestão, ou seja, planejamento, execução e controle.

A respeito destas constatações, **CATELLI & GUERREIRO (1994:9)** comentam:

"A otimização de resultados pressupõe a identificação das alternativas de ação disponíveis e a escolha das melhores alternativas, tanto a nível estratégico como a nível operacional. O modelo de decisão deve ser específico para cada natureza de evento, e corresponder ao processo decisório lógico utilizado pelo gestor e que norteia sua escolha de alternativas. Porém, o GECON estabelece uma sequência de etapas fundamentais do modelo de decisão, aplicados a qualquer natureza de evento, que se inicia pelo planejamento estratégico, passa pelas fases de pré-planejamento (simulações), planejamento e programação do planejamento operacional, pela fase de execução e finalmente pela fase de controle gerencial".

Verifica-se que o modelo de decisão do GECON estabelece uma sequência de etapas fundamentais que devem ser seguidas, seja qual for a natureza do evento, permitindo a sua aplicação em quaisquer atividades ou áreas de responsabilidade.

#### **4.3. Modelo de Mensuração:**

O Modelo de Mensuração é o modelo relativo ao processo de mensuração física, monetária e de acumulação de resultados dos eventos e transações sobre os quais os gestores tomam suas decisões.

O Modelo de Mensuração deve conter conceitos que fundamentem o correto resultado econômico, decorrente da transformação dos recursos; tendo como premissa que o lucro é a melhor medida de eficácia e que o resultado deve ser apurado corretamente.

Considerando o lucro como o incremento do patrimônio líquido entre dois períodos, a forma de avaliação do ativo assume um aspecto essencial para medir este lucro. Portanto, relacionamos a seguir os conceitos aplicados e os procedimentos para a avaliação dos ativos e passivos, que incorporam o modelo de mensuração do GECON:

- Os ativos devem ser avaliados pelo potencial de benefício futuro que geram para a empresa. O benefício futuro significa o ganho que o ativo resulta para o negócio em uma determinada data, ou seja, o fluxo de benefício futuro validado pelo mercado, pelo valor presente. O desconto no fluxo do benefício futuro é utilizado para reconhecer o custo do dinheiro no tempo.
- O fluxo dos benefícios futuros descontados (dos ativos imobilizados) representa a movimentação das entradas, decorrentes das receitas dos produtos e serviços, em confronto com as saídas decorrentes dos custos necessários para produzi-los. Com relação aos demais ativos, o valor presente do fluxo de benefícios futuros representa o valor na condição de pagamento à vista. Exemplificando, os estoques serão avaliados pelo preço corrente de reposição à vista; as duplicatas a receber e as aplicações financeiras (utiliza-se a taxa de aplicação praticada) serão mensuradas pelo valor presente. Os passivos também serão mensurados pelo seu valor presente. Empréstimos e financiamentos terão seus valores ajustados de acordo com as taxas praticadas.
- Uma questão que surge para avaliar os ativos e passivos pelo valor presente, consiste na determinação da taxa a ser considerada. Os ativos devem pagar um custo de captação (custo de oportunidade) por representarem um investimento, isto é, a empresa ao manter um ativo, necessitará captar recursos; neste sentido os ativos serão descontados a uma taxa de captação de mercado. Em sentido oposto, os passivos representam uma fonte de recursos que possibilitam a disponibilização de recursos a serem aplicados (receita de oportunidade), portanto devem ser descontados a uma taxa de aplicação de mercado. **GUERREIRO** (1992:17), ao mencionar a responsabilidade dos gestores sobre a gestão dos ativos e passivos, comenta: "Portanto no sistema proposto cada área deve "pagar" o custo de oportunidade do acionista sobre os ativos que administra e "receber" a receita de oportunidade sobre os passivos sob sua gestão".
- A escolha das taxas a serem utilizadas no desconto do fluxo do benefício futuro dos ativos imobilizados, segue a mesma orientação anterior, ou seja, as receitas futuras representarão um ativo, devem ser descontada a taxa de captação de mercado, enquanto as despesas futuras que representarão um passivo ou diminuição do ativo, devem ser descontadas a uma taxa de aplicação de mercado.
- A variação do poder de compra da moeda deve ser considerada, para que seu impacto não distorça a comparação de eventos ocorridos ou planejados em diferentes períodos. O modelo de mensuração utiliza o conceito de variação específica, nos preços dos recursos que são utilizados pela empresa.
- A depreciação dos ativos imobilizados representa a perda do potencial na geração de serviços, esta perda será a diferença entre o valor dos serviços no início e no final de um período.

Após o conhecimento dos procedimentos e conceitos utilizados na mensuração dos ativos e passivos, conseqüentemente do patrimônio líquido e do resultado global de um período, apresentaremos os conceitos e procedimentos utilizados para conhecer aonde

os resultados foram alcançados, ou seja, qual a contribuição de cada atividade no resultado global da empresa:

- Como as atividades transformam os recursos em bens e serviços, cabe ao modelo definir como serão medidos as receitas e os custos/despesas decorrentes da operacionalização de uma atividade.
- Para se chegar ao resultado por atividade, são utilizados os conceitos de preço de transferência, custo de oportunidade e avaliação pelo preço de mercado.
- Um dos pontos fundamentais é o reconhecimento das receitas não geradas apenas pelas vendas. A receita é reconhecida quando ocorre um acréscimo no valor dos bens, ou seja, a valorização dos estoques perante o mercado, a produção de um bem (agregação de valor), etc... Neste contexto, todas as atividades geram receitas, que serão mensuradas pelo valor de mercado na condição de pagamento à vista. Exemplificando, a receita da atividade de compras representa o valor de mercado da compra efetuada à vista.
- Em contraposição às receitas, decorrem os custos e despesas realizados para gerar as receitas. Estes custos e despesas serão mensurados pelos valores praticados na condição de pagamento à vista. Exemplificando, os custos da atividade de compra representam o valor à vista das mercadorias adquiridas.
- O preço de transferência é utilizado para demonstrar o “recebimento”, que uma atividade realiza, por ter gerado bens e/ou serviços a outra. Em sentido oposto, representa o valor a ser pago por uma atividade, por receber produtos ou serviços de outra. O preço de transferência multiplicado pela quantidade de produtos ou serviços gerados, representa uma receita para a atividade que os gerou, além de representar um custo para a atividade que está "comprando" estes mesmos produtos e serviços. **HORNGREN & FOSTER** (1991:85), definem preço de transferência, como sendo: "... o preço que um segmento (sub-unidade, departamento, divisão e outros) de uma organização, troca por um produto ou serviço fornecido por outro segmento pertencente a mesma organização".
- Uma questão que surge sobre a utilização do preço de transferência, é quanto ao valor que este assumirá. O modelo de mensuração do GECON utiliza o preço de mercado à vista (segrega o aspecto financeiro) para mensurar o preço de transferência. Este procedimento é utilizado, pois o preço de mercado representa tanto a receita de oportunidade para quem produz ou presta um serviço, como também, um custo de oportunidade para quem recebe os produtos ou serviços. Neste mesmo sentido, é possível concluir que a atividade que produz teria como "alternativa" vender o produto ou prestar o serviço ao mercado, como também, a atividade que recebe o produto ou serviço teria como "alternativa" adquirir o produto ou o serviço no mercado. Portanto, o preço de transferência, pelo valor à vista de mercado, representa um procedimento justo, pois mede a receita e o custo de oportunidade, respectivamente, para quem produz ou presta o serviço, bem como para quem recebe estes produtos ou serviços.
- Finalmente, é utilizado o conceito de custeio variável, com a finalidade de medir a margem de contribuição das atividades, na margem global da empresa. Os custos fixos são custos estruturais de períodos, são identificados diretamente nas atividades que os controlam, ou seja, não é realizada nenhuma forma de rateio, para não distorcer o resultado da atividade. Catelli e **GUERREIRO** (1994:8) comentam:

"Um aspecto que deve ser ressaltado é que a correta mensuração do resultado pressupõe a identificação e associação direta e objetiva dos benefícios e custos

com os eventos/atividades. É facilmente comprovado que o rateio de custos estruturais aos eventos/atividades, preconizado por algumas técnicas de custeio, distorce significativamente o custo e o resultado das atividades".

#### **4.4. Modelo de Informação:**

O Modelo de Informação considera a geração, acumulação e utilização de informações gerenciais, ou seja, aquelas que suportam o processo decisório. Contempla aspectos relativos à qualidade das informações (confiabilidade, correção, oportunidade, utilidade, etc.), e a lógica do processo decisório (comparação de alternativas simuladas e resultados planejados X realizados, objetivando avaliar resultados e desempenhos). Observa-se que as informações são facilitadoras e indutoras das ações dos gestores para a otimização dos resultados.

O modelo de informação expõe as características das informações a serem processadas e apresentadas pelo sistema de informação. Neste sentido, o modelo de informação é influenciado pelos modelos de gestão, de decisão e de mensuração. A partir do funcionamento do sistema de informação, os papéis são invertidos, ou seja, a informação é que influencia a tomada de decisão. **GUERREIRO** (1989:136), faz a seguinte observação sobre o assunto:

"A nível de planejamento, concepção, o modelo de informação é impactado pelos métodos de decisão e mensuração, à medida que a informação deve incorporar todos os atributos e características que atendam aos requisitos dos modelos de decisão e mensuração. Por outro lado, quando o sistema de informação concebido começa a funcionar, ocorre o inverso, porém não mais a nível de modelo ou abstração, mas na realidade, ou seja, a tomada de decisão é influenciada pela informação gerada pelo sistema".

O modelo de informação de gestão econômica, reúne características informacionais essenciais para a construção de um sistema eficaz. Tais características devem fazer parte de qualquer sistema de informação. O que diferencia o sistema de informação do GECON, são as diretrizes apresentadas anteriormente, nos modelos de gestão, decisão e mensuração.

A seguir, apresentaremos sinteticamente as características das informações que compõem o modelo de informação do GECON, demonstradas por **GUERREIRO** (1989:139-144):

- "Adequação à Decisão", ou seja, a informação deve atender às necessidades, requeridas pelo modelo de decisão;
- "Valor Econômico", no aspecto de que a informação deve reduzir as incertezas no processo de tomada de decisão.
- "Oportunidade", ou seja, a informação deve ser oportuna no momento da decisão.
- "Precisão", abordando a informação como instrumento de medida do objeto, baseado nos critérios e regras definidos no modelo de mensuração.
- "Relevância", ou seja, a informação deve ser significativa para auxiliar na tomada de decisão.
- "Objetividade", quando a informação reflete a verdade sobre o que realmente aconteceu, sem influência ou interpretação parcial.

- "Relatividade", ou seja, a informação sobre um dado deve possuir relação (comparação) com outros dados de mesma natureza ou de natureza afins.
- "Exceção", quando a informação comunica as ocorrências que não estavam pré-estabelecidas.
- "Entendimento", referindo-se a informação clara e facilmente compreendida.
- "Acionabilidade", ou seja, a informação deve ser dirigida aos gestores que efetivamente influenciam a ação ou possuem o poder de decisão.
- "Motivação", quando a informação motiva os tomadores de decisão a otimizarem o resultado global.
- "Confiabilidade", ou seja, o sistema de informação deve funcionar quando requisitado.
- "Adequação à Organização", ou seja, a informação deve adequar-se ao nível hierárquico do requisitante, nos aspectos de periodicidade, de detalhamento (analítico ou sintético) etc...
- "Segmentação", no aspecto de que a informação deve ser elaborada e apresentada para os segmentos que compõem a empresa, e que necessitam de tipos de informações para medir o seu desempenho. Estas informações segmentadas podem ser por centro de resultado, área de responsabilidade, atividades, produtos, etc...
- "Consistência e Integração", referindo-se a informação segmentada, ao ser consolidada, deve representar fielmente o somatório de um segmento imediatamente superior, ou seja, a informação sintética deve ser a integração das informações analíticas.
- "Uniformidade de Critérios", ou seja, a informação que relatará o resultado ocorrido de um evento ou atividade deverá considerar os mesmos critérios utilizados na fase do planejamento desse resultado.
- "Indicar Causas", pois a informação deve indicar as causas das variações entre o resultado planejado e o ocorrido.
- "Volume", quando a quantidade de informação deve indicar as causas das variações entre o resultado planejado e o ocorrido.
- "Seletividade", pois as informações devem ser previamente selecionadas, visando atender às necessidades específicas dos gestores, ou seja, cada usuário deverá ter acesso facilmente às informações específicas do seu interesse, sem pesquisar grande número de outras informações.
- "Generalidade", ou seja, as informações contidas no sistema de informação, devem atender a um grande número de usuários, sem que seja necessária nenhuma modificação fundamental no sistema.
- "Flexibilidade", no que se refere as novas necessidades de informação que são atendidas pelo sistema.
- "Tempos de Resposta", pois as informações solicitadas devem ser atendidas rapidamente.

Pelo exposto, concluímos que estas características devem estar presentes no modelo de informação para qualquer tipo de empresa.

## **5. CONCLUSÃO:**

Observamos as seguintes premissas que devem ser consideradas na utilização do conceito “custo de oportunidade”:

1. As alternativas devem observar a natureza, o estado e a condição evolutiva da situação em avaliação. Assim, quando tratarmos de investimentos de capital, serão realmente possíveis as alternativas de aplicação do capital no mercado financeiro ou na montagem de uma indústria. Situação que não será mais plausível a partir do momento da operação da indústria, quando o quadro de opções alternativas já será muito diferente, considerando, inclusive, que ações de montagem do empreendimento já alteraram substancialmente o valor do capital inicial do investidor.
2. A abrangência da utilização do conceito de custo de oportunidade deve estar restrita às alternativas viáveis e possíveis diante da estrutura operacional do negócio. Como no caso do fazendeiro auto-suficiente desenvolvido por Meyers, vimos que de nada resolveria na prática a alternativa do plantio de cana-de-açúcar, considerando que o solo da fazenda não apresenta as características requeridas, a cultura exige recursos de máquinas e implementos que o proprietário não dispõe e não existe na região uma usina para quem o produto possa ser vendido.
3. As alternativas de ação devem ser consideradas à luz dos resultados a serem obtidos, mas sem considerar o valor dos insumos consumidos ou desgastados para obtê-los
4. O conceito de custo de oportunidade apresenta viabilidade de aplicação quando da existência, de fato, de outras alternativas de ação, que apresentem possibilidade de resultados diferenciados. O conceito esvazia-se quando esta condição não é atendida.
5. O que é sacrificado quando da opção por uma alternativa é a possibilidade de melhores resultados em outras oportunidades. Quando a alternativa eleita apresentar o melhor resultado possível, as demais opções perdem a relevância, salvo para avaliação do tomador de decisão.

Finalizando, observamos que no modelo GECON as apropriações passaram a utilizar o Método de Custeio Variável, onde os serviços prestados em uma unidade por conta de outra são remuneradas através da utilização de "**Preço de Transferência**" e as decisões são avaliadas em relação às alternativas desprezadas mediante a atribuição do "**Custo de Oportunidade**".

## 6. BIBLIOGRAFIA:

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo. **Gestão Econômica de Empresa - GECON**. Seminário da Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade - ANEFAB, São Paulo, 1994.

DEARDEN, John. **Cost Accounting and Financial Control e Systems. Reading**. Addison - Wesley Publishing, 1973.

DOPUCH, Nicholas; BIRNBERG, Jacob G.; DEMSKI, Joel. **Cost Accounting data managements for decisions**. 2. ed. New York: Harcourt, 1974.

GUERREIRO, Reinaldo. **Um Modelo de Sistema de Informação Contábil para Mensuração do desempenho Econômico das Atividades Empresariais**. Caderno de estudos n. 4. São Paulo: FIPECAFI - USP, 1992.

\_\_\_\_\_. **Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade**. 1989. Tese de Doutorado, FEA-USP.

HORNGREN, Charles T. **Contabilidade: Um enfoque administrativo**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1986.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George. **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**. 7. ed. Englewood Cliffs. Prentice Hall, 1991.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: Planejamento, Implantação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1982.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1987.

MATZ, Adolph; CURRY; Othel J.; FRANK, George W. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1973.

MEYERS, Albert Leonard. **Elementos de Economia Moderna**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ibero-Americano, 1972.

MILLER, R. L. **Microeconomia: Teoria, Questões e Aplicações**. Ed. Macgraw Hill do Brasil, 1981.

MOREIRA, Juarez Barros. **Microeconomia**. Rio de Janeiro: Campos, 1983.

MORSE, Wayne J.; ROTH, Harold P. **Cost Accounting: Processing, Evolution and Using Cost data**. 3. ed., Reading, Massachussets, Adison - Wesley Publishing, 1986.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Contribuição à formulação de um sistema de padrões e análise de sua aderência ao processo de Gestão, sob a ótica do Modelo GECON**. Universidade de São Paulo, 1999.

SPENCER, Milton H; Diegelman, Louis. **Economia de la administracion de empresas: adopcion de decisiones Y phanacion**. México: Uteha, 1967.