

Preço de Transferência Baseado No Custo de Oportunidade: Uma Aplicação Nas Redes de Varejo Brasileiras

Vera Maria Rodrigues Ponte

Resumo:

Inseridas num ambiente econômico onde ineficiências têm que ser eliminadas, as organizações encontram-se num processo contínuo de aperfeiçoamento de seus sistemas de suporte a decisão, procurando gerar informações que efetivamente auxiliem os gestores na tomada de decisões e levem à otimização do resultado da empresa. O resultado da empresa é fruto dos valores agregados em cada atividade realizada ao longo da sua cadeia produtiva, devendo o sistema de informações organizacional evidenciar a contribuição de cada elo da cadeia de valores para a formação do resultado global da entidade. O valor agregado de uma atividade é entendido como a diferença entre o valor econômico de produtos/serviços gerados e o valor econômico dos recursos consumidos. Considerando-se que muitas atividades da organização voltam-se para o atendimento de necessidades internas, é comum produtos/serviços gerados por uma atividade constituírem-se em recursos para outras. Surge então o grande problema: que parâmetro adotar na determinação dos preços de bens e serviços transacionados internamente? O Modelo de Gestão Econômica - GECON adota o conceito de custo de oportunidade, uma idéia ainda relativamente nova, mas que já vem sendo adotada com sucesso em algumas organizações. Neste trabalho, discute-se a proposta do GECON, demonstrando-se a sua aplicabilidade no ambiente das redes de varejo brasileiras e destacando os benefícios que a sua utilização pode proporcionar em termos das informações geradas.

Área temática: *Gestão Econômica (GECON)*

**PREÇO DE TRANSFERÊNCIA BASEADO NO CUSTO DE OPORTUNIDADE:
UMA APLICAÇÃO NAS REDES DE VAREJO BRASILEIRAS**
TRABALHO 16.032

Resumo

Inseridas num ambiente econômico onde ineficiências têm que ser eliminadas, as organizações encontram-se num processo contínuo de aperfeiçoamento de seus sistemas de suporte a decisão, procurando gerar informações que efetivamente auxiliem os gestores na tomada de decisões e levem à otimização do resultado da empresa. O resultado da empresa é fruto dos valores agregados em cada atividade realizada ao longo da sua cadeia produtiva, devendo o sistema de informações organizacional evidenciar a contribuição de cada elo da cadeia de valores para a formação do resultado global da entidade. O valor agregado de uma atividade é entendido como a diferença entre o valor econômico de produtos/serviços gerados e o valor econômico dos recursos consumidos. Considerando-se que muitas atividades da organização voltam-se para o atendimento de necessidades internas, é comum produtos/serviços gerados por uma atividade constituírem-se em recursos para outras. Surge então o grande problema: que parâmetro adotar na determinação dos preços de bens e serviços transacionados internamente? O Modelo de Gestão Econômica – GECON adota o conceito de custo de oportunidade, uma idéia ainda relativamente nova, mas que já vem sendo adotada com sucesso em algumas organizações. Neste trabalho, discute-se a proposta do GECON, demonstrando-se a sua aplicabilidade no ambiente das redes de varejo brasileiras e destacando os benefícios que a sua utilização pode proporcionar em termos das informações geradas.

Palavras-chaves: GECON, varejo, preço de transferência.

Introdução

O mundo globalizado impõe às organizações níveis crescentes de competitividade. Muitas empresas, que até bem pouco tempo eram apontadas como exemplo de sucesso, estão tendo de repensar seu posicionamento no mercado e rever grande parte de seus processos operacionais.

Inseridas num ambiente econômico onde ineficiências têm que ser eliminadas, as organizações encontram-se num processo contínuo de aperfeiçoamento de seus sistemas de suporte a decisão, procurando gerar informações que efetivamente auxiliem os gestores na tomada de decisões e levem à otimização do resultado da empresa.

O resultado da empresa é fruto dos valores agregados em cada atividade realizada ao longo da sua cadeia produtiva. Como afirma Atkinson et. alli. (2000, p. 77), a empresa constitui-se numa sequência de atividades cujo resultado é um bem ou serviço final disponibilizado para o consumidor final, podendo ser vista como uma cadeia de valores, desde que cada elo (atividade) acrescente algo ao produto ou serviço gerado pela empresa.

Dessa forma, a otimização do resultado da empresa passa necessariamente pelo gerenciamento das atividades, cabendo ao sistema de informações organizacional evidenciar o valor agregado por cada uma delas, de modo que gestores conheçam a contribuição de cada elo da cadeia de valores para a formação do resultado global da entidade.

Segundo os economistas, o valor adicionado em determinada etapa de produção corresponde à diferença entre o valor bruto da produção e os consumos intermediários nessa etapa. Partindo-se desse conceito, pode-se estabelecer que o valor agregado de determinada atividade corresponde à diferença entre o valor econômico de produtos/serviços gerados e o valor econômico dos recursos consumidos.

Teoricamente é simples definir o valor agregado de uma atividade, mas, infelizmente, a sua mensuração no mundo real tem se constituído em um grande desafio para a área de Controladoria das empresas, sendo constante a apresentação de propostas e discussões sobre o assunto.

Muitas atividades da organização voltam-se para o atendimento de necessidades internas e assim produtos/serviços gerados por uma atividade constituem-se em recursos para outras. Surge então o grande problema: que parâmetro adotar na determinação dos preços de bens e serviços transacionados internamente?

O Modelo de Gestão Econômica – GECON (Pereira & Oliveira, in Catelli: 1999, p. 415) adota o conceito de custo de oportunidade, uma idéia ainda relativamente nova, mas que já vem sendo adotada com sucesso em algumas organizações.

Neste trabalho, discute-se a proposta do GECON, demonstrando a sua aplicabilidade no ambiente das redes de varejo brasileiras e destacando os benefícios que a sua utilização pode proporcionar em termos das informações geradas.

Formação do Resultado Econômico

Numa visão sistêmica, a empresa caracteriza-se como um sistema aberto e dinâmico que interage constantemente com o ambiente e realiza um conjunto de processos produtivos com o objetivo de cumprir sua missão.

Como afirma Martins (1996, p. 313), os processos que ocorrem numa organização são compostos por um conjunto de atividades que se interrelacionam e que são realizadas no sentido de atingir determinado objetivo. Cada atividade consome recursos econômicos e gera produtos e serviços.

Durante a realização das diversas atividades, muitas ocorrências são observadas, e, na sua grande maioria, alteram a estrutura econômica e patrimonial da empresa, devendo, necessariamente, para a correta apuração do resultado econômico, ser identificadas, mensuradas e informadas.

O resultado da empresa depende do resultado propiciado pelas diversas atividades; o resultado de cada atividade é função das ocorrências que provocam impacto econômico e patrimonial (figura 1).

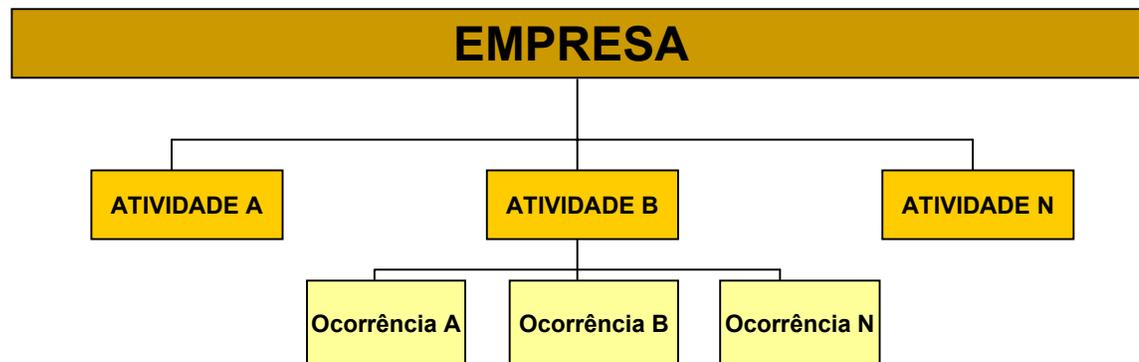


Figura 1: Formação do resultado econômico

Uma ocorrência que provoque impacto patrimonial é denominada transação.

As transações são a base para a mensuração do resultado econômico. Citando Catelli, Pereira (2000, p. 95) afirma que “as transações são caracterizadas como a menor unidade geradora dos resultados de uma entidade”.

Uma transação corresponde a uma troca de recursos sacrificados por recursos obtidos. Numa transação de compra à vista, por exemplo, observa-se a troca do recurso dinheiro pelo recurso mercadoria.

No âmbito das organizações, são inúmeras as transações realizadas no dia-a-dia, cada uma envolvendo um conjunto específico de variáveis, com impactos diferentes sobre a riqueza da organização. Para decidir sobre a realização de uma compra de matéria-prima a prazo, por exemplo, são consideradas variáveis diferentes daquelas examinadas quando da ocorrência de uma venda de produtos ou serviços.

Dado que as transações se tornam repetitivas, existem classes de transações denominadas por Catelli (1997) de eventos econômicos. Assim, eventos são as classes de transações que apresentam o mesmo impacto patrimonial.

Segundo Parisi & Nobre (In: Catelli, 1999, p. 107), “os principais eventos estão relacionados com os objetivos-fins das atividades empresariais, tais como compras, produção, vendas, finanças etc”, e são dotados dos seguintes atributos:

- a) alteram a posição patrimonial da empresa;
- b) seus impactos são mensuráveis monetariamente;
- c) são previsíveis, podendo ser estruturados num sistema de informação;
- d) dizem respeito ao desempenho da empresa.

Segundo a sua natureza, uma transação pode ser classificada em provocada e não provocada. Uma transação é dita provocada quando a sua ocorrência decorre de decisão tomada por um dos gestores da empresa, como, por exemplo, uma transação de compra à vista. Uma transação classifica-se como não provocada se ocorrer independentemente de decisão tomada por um gestor, como no caso de um sinistro.

Quanto ao momento de reconhecimento, as transações podem ser classificadas em:

- a) Pontuais: ocorrências cujos impactos patrimoniais são registrados no momento da decisão, e imediatamente reconhecidos. São exemplos as compras e vendas de produtos;
- b) Tempo-conjunturais: ocorrências provocadas pelo transcurso do tempo e por mudanças nas variáveis conjunturais, tais como preços, taxas de juros, riscos, custo de oportunidade e inflação. Os impactos patrimoniais dessas transações são reconhecidos periodicamente e sempre se referem a um período. São exemplos as variações nos preços dos estoques e nas taxas de juros;
- c) Tempo-estruturais: ocorrências provocadas pelo consumo de recursos, cujos impactos patrimoniais são registrados periodicamente e estão relacionados com determinada estrutura produtiva. Essas transações podem estar associadas a uma atividade, a uma área de responsabilidade ou à empresa como um todo. É exemplo o consumo de mão-de-obra, energia e comunicações.

Toda transação envolve quatro dimensões distintas:

- a) Operacional: refere-se aos aspectos físicos da transação, ou seja, à quantidade de serviços e produtos obtidos, quantidade de recursos sacrificados, qualidade e cumprimento de prazos;
- b) Financeira: diz respeito ao fluxo de recebimentos e/ou pagamentos associado à transação;

- c) Patrimonial: corresponde às mutações ocorridas nas contas patrimoniais em decorrência dos impactos da transação;
- d) Econômica: representa a mensuração do impacto econômico da transação. Considerando-se que uma transação representa uma troca de recursos, pode-se definir, como regra geral, que seu impacto econômico é obtido pela confrontação do valor econômico dos recursos obtidos com o dos recursos sacrificados. Contudo, dado que existem uma dimensão operacional e uma financeira, que envolvem aspectos distintos, deve-se tratar seus impactos econômicos separadamente. A diferença entre o valor econômico dos recursos obtidos (receitas) e o valor econômico dos recursos sacrificados (custos), considerados na condição à vista, reflete o impacto econômico-operacional da transação. O impacto econômico-financeiro decorre das receitas e custos financeiros gerados pelo fluxo de recebimentos e/ou pagamentos da transação, em função do conceito econômico “valor do dinheiro no tempo”.

A formação do impacto econômico de uma transação é retratada na tabela 1.

(+) Receitas Operacionais
(-) Custos Operacionais
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OPERACIONAL
(+) Receitas Financeiras
(-) Despesas Financeiras
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO FINANCEIRA
(=) IMPACTO ECONÔMICO

Tabela 1: Composição do impacto econômico de uma transação

Somente pela mensuração correta dos impactos econômicos das transações é possível apurar um resultado para a empresa que espelhe a variação na sua riqueza, já que ele decorre do somatório dos impactos das diversas transações ocorridas no período.

A grande dificuldade está na determinação do valor econômico de um recurso, que, segundo Pereira (2000, p. 139), corresponde ao

“valor presente do fluxo futuro de benefícios que é capaz de proporcionar, conforme o uso a que se destina, descontado da variação do poder de compra específico (inflação interna) e por uma taxa que reflita o valor do dinheiro no tempo (custo de oportunidade)”.

Toda transação decorre de uma decisão tomada após o exame de pelo menos duas opções de ação, constituindo-se na materialização de uma alternativa que implicou necessariamente o abandono das demais.

Surge daí a idéia de custo de oportunidade relacionado a uma decisão, que diz respeito ao custo incorrido por não se ter selecionado uma outra alternativa, capaz de atender às necessidades do decisor nas mesmas condições de risco.

Como define Pereira (2000, p. 141), o custo de oportunidade de uma decisão corresponde ao valor econômico da melhor alternativa de que se prescinde; aquela que é capaz de proporcionar o maior benefício.

Dado que a transação decorre de uma decisão, a ela podemos relacionar um custo de oportunidade, que serve de parâmetro para a mensuração do valor econômico dos recursos obtidos e sacrificados associados à transação. Note-se que a melhor alternativa desprezada envolve as mesmas variáveis da transação realizada.

Percebe-se que a cada transação se identifica um custo de oportunidade específico, o que significa que o valor econômico de um recurso depende do uso que dele se deseja fazer. Conclui-se, assim, que o custo de oportunidade de obtenção de um recurso econômico difere do custo de oportunidade de sua utilização.

Quando é tomada uma decisão de obtenção de um recurso, seu custo de oportunidade é determinado pela melhor alternativa disponível para obtê-lo no mercado, que corresponde ao menor preço de mercado nas condições requeridas.

Já numa decisão de uso, seu custo de oportunidade é obtido pelo valor da melhor alternativa encontrada no mercado para utilizá-lo, isto é, ao maior preço de mercado encontrado, consideradas as condições requeridas.

Formação do Resultado Econômico numa Visão de Atividades

Os processos produtivos de uma organização podem ser decompostos em atividades, que consomem recursos econômicos e geram produtos e serviços que implicam a ocorrência de um conjunto de transações.

O resultado econômico de uma atividade corresponde ao somatório dos impactos econômicos das transações a ela diretamente relacionadas, e representa a sua contribuição para o resultado da empresa, conforme tabela 2.

(+) Impacto econômico das transações pontuais
(+) Impacto econômico das transações tempo-conjunturais
(+) Impacto econômico das transações tempo-estruturais
(=) CONTRIBUIÇÃO DA ATIVIDADE

Tabela 2: Contribuição da atividade para o resultado da empresa

Vale ressaltar que as transações *tempo-estruturais* de uma atividade são aquelas diretamente identificadas com a sua estrutura física de funcionamento.

Como afirma Lemes (1996, p. 64), as atividades podem ser vistas como agentes econômicos que agregam valor aos recursos processados, cuja mensuração econômica está evidenciada na sua contribuição.

Mesmo as atividades ditas de apoio, como contabilidade, recursos humanos, processamento de dados e finanças, representam atividades produtivas que contribuem, de alguma forma, para a atividade empresarial como um todo, devendo também ser identificada a sua contribuição para o resultado econômico da empresa.

Ainda segundo Lemes (1996, p. 64), se essas atividades não fossem desenvolvidas internamente, teriam que ser contratadas de terceiros, resultando em custos para a empresa.

A visualização do resultado da empresa sob o enfoque de atividades tem fundamental importância na busca da sua eficácia, pois, como afirmam Catelli & Guerreiro (In: Catelli, 1999, p. 225):

“a informação do resultado econômico gerado por uma atividade permite a identificação da formação do lucro, ou seja, quais atividades contribuem mais ou menos para a formação do resultado econômico global da empresa, qual atividade vale a pena terceirizar, qual atividade vale a pena manter, e qual a perda econômica pela manutenção de atividades estratégicas deficitárias”.

Como já enfatizado, as atividades não ocorrem de forma isolada; elas interagem fazendo com que os processos também se interrelacionem. Assim sendo, como afirma Pereira (In: Catelli, 1999, p. 226), “a empresa pode ser vista como um grande conjunto de ciclos produtivos, que compõem o ciclo total de sua atividade”.

Preço de Transferência de Produtos e Serviços

Algumas atividades geram produtos ou serviços que atendem diretamente às necessidades externas à empresa, enquanto outras voltam-se para o atendimento de necessidades internas. Dessa forma, produtos e serviços gerados por uma atividade podem constituir-se em recursos para outras atividades.

Assim, um dos requisitos fundamentais para a mensuração correta da contribuição de cada atividade para o resultado econômico da empresa é que a atribuição de valor aos produtos e serviços transacionados internamente esteja livre de qualquer ineficiência gerada pela atividade que o produz.

Segundo Pereira (1993, p. 228),

“o preço de transferência pode ser entendido como o valor pelo qual é transferido um produto/serviço entre as diversas áreas e atividades que compõem uma empresa, e, conceitualmente, envolve as seguintes noções elementares:

- a) intermediação das relações entre as diversas áreas; e**
- b) reconhecimento da receita gerada pelas atividades.”**

Identificam-se três métodos gerais de determinação dos preços de transferência:

- a) **preço de transferência baseado no custo:** quando o preço é definido tomando-se por base os custos de produção do bem ou serviço em questão, podendo ser utilizados os custos reais, orçados ou padrão, por exemplo, dos custos variáveis ou dos custos totais;
- b) **preço de transferência baseado no mercado:** quando se adota como parâmetro o preço de mercado de um produto ou serviço semelhante;
- c) **preço de transferência negociado:** quando a determinação do preço é fruto de um processo de acordo entre a área que compra e a que vende. Segundo Horngren, Foster & Datar (2000, p. 639), esse critério é geralmente empregado quando os preços de mercado são instáveis, e as alterações ocorrem com frequência.

Pereira & Oliveira (In: Catelli 1999, p. 415) afirmam que o custo de oportunidade

“corresponde ao valor de um determinado recurso em seu melhor uso alternativo. Representa o custo da escolha de uma alternativa em detrimento de outra capaz de proporcionar um maior benefício, ou seja, é o custo da melhor oportunidade a que se renuncia quando da escolha de uma alternativa”.

A sua aplicação para definição de preços de transferências adota a premissa de que o valor econômico dos produtos e serviços transacionados entre as atividades e áreas deve refletir o valor do benefício possível de ser alcançado na melhor alternativa econômica de obtenção dos bens e serviços.

Partindo-se do pressuposto de que toda área de responsabilidade dispõe das alternativas produzir internamente e adquirir de terceiros o bem ou serviço a ser fornecido a outra área, conclui-se que o valor econômico do bem ou serviço desenvolvido internamente corresponde ao seu menor preço de mercado na condição à vista, sendo esta a melhor alternativa desprezada.

Nesse sentido, Catelli, Parisi & Santos (1999, p. 5) afirmam que:

“o menor valor à vista, dentro dos parâmetros de mercado e considerando as especificidades da empresa, que uma área de responsabilidade cliente (por exemplo, Produção) conseguiria para o bem ou serviço que recebe da área de responsabilidade fornecedora (por exemplo, Compras), constitui o custo de oportunidade que mede o preço de transferência do bem ou serviço (de Compras para Produção)”.

A utilização do custo de oportunidade para a definição do preço de transferência entre as atividades e áreas apresenta as seguintes vantagens:

- a) os impactos das decisões tomadas pelos gestores são refletidos nos resultados de suas próprias áreas, não ocorrendo o repasse de ineficiências de uma área para outra;
- b) a noção de preço fica mais restrita, dado que o preço de mercado, que representa o custo de oportunidade do bem/serviço, é específico para a entidade em questão e deve considerar as suas dificuldades e facilidades particulares para adquirir o bem/serviço de terceiros;
- c) os preços praticados por outras empresas no mercado são incorporados à estrutura de resultados da empresa, sendo confrontados com os custos incorridos para produzir os bens/serviços internamente, o que permite avaliar se a atividade é desenvolvida com maior ou menor eficiência pela empresa.

Principais Atividades do Ciclo de Compra e Venda de Mercadorias nas Redes de Varejo

Nas redes de varejo, conforme relata Ponte (2001), verifica-se a centralização de autoridade e responsabilidade na direção geral, ficando o gerente de loja responsável principalmente pelas vendas. A direção geral é responsável por realizar as compras, definir os preços das mercadorias, o *mix* de produtos, os níveis de estoque, a decoração interna, a sinalização, a propaganda e publicidade. A loja é estritamente uma unidade de venda. Assim, observa-se a adoção de uma estrutura organizacional típica das redes de varejo centralizadas, conforme caracterizadas por Davidson & Doody (1966, p. 247-250), Keyes & Cushman (1977, p. 75), Davidson, Sweeney & Stampfl (1988, p. 217). Obviamente, o grau de centralização varia entre as redes, mas o modelo centralizado prevalece no sentido de permitir maior controle e coordenação das atividades realizadas pelas lojas.

O ciclo de compra e venda de mercadorias das redes de varejo brasileiras concretiza-se pela realização de quatro atividades fundamentais: compra, armazenagem, abastecimento e venda.

A atividade de compra corresponde à negociação com fornecedores, aquisição das mercadorias e disponibilização dos produtos no ponto de venda, de acordo com as necessidades de reposição dos estoques da loja. A atividade de armazenagem se refere à retenção das mercadorias no depósito central em condições que garantam a manutenção de suas qualidades desde o momento em que são entregues pelos fornecedores, até o instante da transferência para as lojas. Quando as mercadorias são transportadas para as lojas, ocorre a atividade de abastecimento. Recebidos os produtos na loja, estes são expostos nas gôndolas, iniciando-se o esforço de venda, para finalmente a mercadoria ser transacionada com o cliente, caracterizando-se a atividade de venda.

Observa-se assim, que a realização dessas atividades resulta na geração dos seguintes produtos/serviços: serviço de armazenagem, serviço de transporte de mercadorias, mercadorias disponibilizadas nas lojas e mercadorias disponibilizadas para os clientes. A figura 2 relaciona cada atividade do ciclo de compra e venda de mercadorias, destacando seus respectivos produtos/serviços e evidenciando a interação existente entre elas.

A atividade de compra coloca à disposição da atividade de venda as mercadorias que atendam ao *mix* de produtos definido para cada ponto de venda e para tanto requer a realização dos serviços de armazenagem e de transporte de mercadorias, gerados pelas atividades de armazenagem e abastecimento, respectivamente. Disponibilizados os produtos nas lojas, inicia-se a atividade de venda, que tem por objetivo disponibilizar as mercadorias para os consumidores finais.

Identificados os produtos e serviços transacionados entre as diversas atividades, é possível especificar o preço de transferência dos mesmos, de modo a viabilizar a apuração da contribuição do resultado de cada atividade para o resultado da empresa.

Adotando-se o conceito de custo de oportunidade, o valor econômico dos produtos e serviços transacionados entre as atividades deve assim ser definido:

- **mercadorias disponibilizadas nas lojas:** mensurado pelo menor preço à vista pelo qual a atividade de vendas poderia adquirir as mercadorias de terceiros para entrega no ponto de venda, por ser essa a melhor opção dentre aquelas passíveis de utilização, porém desprezadas pela empresa para repor os estoques da lojas;
- **serviço de armazenagem:** mensurado pelo menor preço à vista ofertado pelo mercado para serviço similar, dadas as características específicas de cada mercadoria mantida no depósito central;
- **serviço de transporte de mercadorias:** mensurado pelo menor preço à vista ofertado pelo mercado para serviço de transporte das mercadorias, dadas as peculiaridades do mesmo.

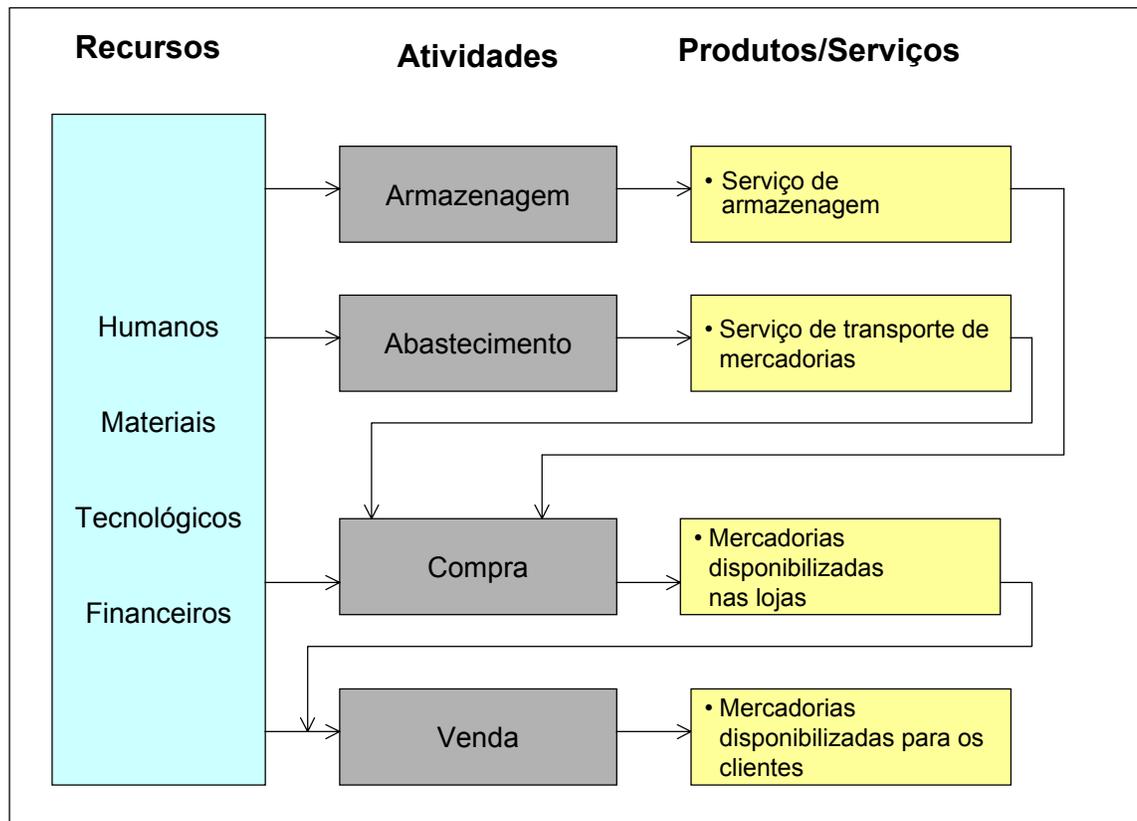


Figura 2: Relacionamento entre as atividades do ciclo de compra e venda de mercadorias

Exemplo Prático da Aplicação do Preço de Transferência Baseado no Custo de Oportunidade

A rede de varejo Padrão Ltda. encontra-se numa situação de continuidade, e apresenta no dia 01/03/2002 um patrimônio líquido de \$2.915,00 (tabela 3), que reflete os impactos econômicos de todas as transações até então realizadas.

Ativo	\$	Passivo	\$
Caixa	2.915,00	Patrimônio Líquido	2.915,00
		Capital	2.915,00
Total	2.915,00	Total	2.915,00

Tabela 3: Situação patrimonial da empresa Padrão Ltda. no dia 01/03/2002

Situação Hipotética 1: No dia 01/03/2002, a empresa Padrão Ltda. adquire 50 unidades do produto A e 150 do produto B, que são entregues imediatamente pelo fornecedor no depósito central. Os preços de mercado na condição à vista são \$15,00 e \$18,00, respectivamente, mas, dada a sua capacidade de negociação, a empresa consegue adquiri-los por preços inferiores, \$13,00 e \$15,00.

Na situação relatada, identifica-se a ocorrência da transação *compra à vista de mercadorias*, que se refere à aquisição de produtos para entrega no depósito central, observando-se uma troca de recursos financeiros por mercadorias.

Essa transação provoca uma alteração de \$550,00 (tabela 4), que expressa a variação ocorrida na riqueza da empresa no momento em que o gestor de compra efetua a aquisição das mercadorias A e B com o objetivo de atender às necessidades futuras de reposição dos estoques da loja.

A variação observada decorre da diferença entre o valor econômico das mercadorias (recursos obtidos) e o montante transferido ao fornecedor (recursos sacrificados).

Adotando-se o conceito de custo de oportunidade, que, constitui-se no parâmetro de mensuração do valor econômico de ativos e passivos, cada item adquirido é registrado no ativo da empresa pelo menor preço de mercado pelo qual poderia ser comprado dos fornecedores, na condição à vista, para entrega no depósito central.

Compra de Mercadorias à Vista				
Impactos Físicos				
Recursos obtidos	Quantidade	Data	Preço de Mercado	Preço de Compra
Mercadoria A	50	01/03/02	15,00	13,00
Mercadoria B	150		18,00	15,00
Recursos sacrificados	Valor (\$)			
Dinheiro	2.900,00			
Impactos Financeiros	\$			
Desembolsos				
No dia 01/03/2000	2.900,00			
Impactos Econômicos	\$			
Receitas	3.450,00			
Receita Operacional da Compra	3.450,00			
Custos	2.900,00			
Custo Operacional da Compra	2.900,00			
Margem de Contribuição/Resultado	550,00			
Impactos Patrimoniais	\$			
Ativos	550,00			
Caixa	(2.900,00)			
Mercadorias	3.450,00			
Patrimônio Líquido	550,00			
Resultado	550,00			

Tabela 4: Transação compra à vista de mercadorias ocorrida no dia 01/03/2002

Situação Hipotética 2: As mercadorias da empresa Padrão Ltda. permanecem no depósito até o final do dia 01/03/2002, registrando-se nesse momento uma elevação nos preços de mercado dos produtos A e B para \$16,00 e \$20,00, respectivamente. O serviço de armazenagem é realizado pela própria empresa, mas, caso tivesse optado por manter seu estoque armazenado num depósito de terceiros, teria desembolsado \$1,00 e \$1,20, diariamente, por cada unidade das mercadorias A e B, respectivamente, pois esses eram os menores preços para pagamento à vista praticados no mercado.

A situação apresentada caracteriza a ocorrência de duas transações — *prestação do serviço de armazenagem* e *estocagem de mercadoria no depósito central* — que, apesar de se realizarem simultaneamente, têm naturezas distintas e requerem uma evidenciação individualizada de seus impactos. A primeira se refere à realização do serviço de retenção das mercadorias, enquanto a segunda diz respeito à decisão de manter determinado volume de mercadorias em estoque.

A transação *prestação do serviço de armazenagem* identifica-se com a atividade de armazenagem, enquanto a transação *estocagem de mercadoria no depósito central* relaciona-se com a atividade de compra, sendo de responsabilidade do gestor de compras, que tomou a decisão de adquirir as mercadorias e deixá-las armazenadas no depósito central até o momento da reposição do estoque das lojas.

A ocorrência da transação *prestação do serviço de armazenagem* proporciona uma elevação do patrimônio da ordem de \$230,00 (tabela 5), que equivale ao próprio valor econômico do serviço prestado (recurso obtido). Note-se que o valor de \$230,00 representa exatamente o custo da melhor alternativa disponível no mercado para aquisição do serviço pela empresa, caso tivesse terceirizado-o.

Prestação do Serviço de Armazenagem			
Impactos Físicos			
Recursos obtidos	Quantidade	Preço de Mercado do Serviço	Período
Mercadoria A armazenada no depósito central	50	1,00	01/03-01/03
Mercadoria B armazenada no depósito central	150	1,20	01/03-01/03
Recursos sacrificados	Valor (\$)		
Dinheiro			230,00
Impactos Financeiros	\$		
Desembolsos			
No dia 01/03/2000			230,00
Impactos Econômicos	\$		
Receitas	230,00		
Receita de Prestação do Serviço de Armazenagem			230,00
Custos	0,00		
Margem de Contribuição/Resultado	230,00		
Impactos Patrimoniais	\$		
Ativos	230,00		
Despesa com Armazenagem a Apropriar			230,00
Patrimônio Líquido	230,00		
Resultado			230,00

Tabela 5: Impactos da transação prestação do serviço de armazenagem

A transação tempo-conjuntural *estocagem de mercadoria no depósito central*, provocada pela decisão de manter determinado volume de mercadorias no depósito central, com o objetivo de garantir o abastecimento da loja, tem impacto positivo de \$120,00 sobre a riqueza da empresa.

Esse valor resulta da confrontação dos ganhos decorrentes das variações nos preços dos estoques (\$350,00) com os valores econômicos do serviço de armazenagem (\$230,00).

Deve-se destacar que enquanto mantidos no depósito central, os produtos são avaliados pelo menor preço de mercado à vista para entrega no depósito central.

Estocagem de Mercadoria no Depósito Central			
Impactos Físicos			
Recursos obtidos	Quantidade	Preço no início do dia 01/03	Preço no final do dia 01/03
Estocagem da mercadoria A no depósito central	50	15,00	16,00
Estocagem da mercadoria B no depósito central	150	18,00	20,00
Recursos sacrificados	Quantidade	Preço de Mercado do Serviço	Período
Serviço de armazenagem da mercadoria A	50	1,00	01/03-01/03
Serviço de armazenagem da mercadoria B	150	1,20	01/03-01/03
Impactos Financeiros	\$		
Impactos Econômicos	\$		
Receitas	350,00		
Ganho com Estocagem de Mercadoria	350,00		
Custos	230,00		
Custo de Armazenagem	230,00		
Margem de Contribuição/Resultado	120,00		
Impactos Patrimoniais	\$		
Ativos	120,00		
Mercadorias	350,00		
Despesa com Armazenagem a Apropriar	(230,00)		
Patrimônio Líquido	120,00		
Resultado	120,00		

Tabela 6: Impactos da transação *estocagem de mercadoria no depósito central*

Situação Hipotética 3: Ao final do dia 01/03//2002, todas as mercadorias armazenadas no depósito central são transferidas para a loja. O serviço de transporte é executado por empresa terceirizada, que cobra a importância de \$15,00 para cobrir a distância entre o depósito central e a loja. O menor preço de mercado desse serviço, na condição à vista, é \$20,00. Consultando as tabelas de preços dos fornecedores que poderiam abastecer as lojas, a empresa verifica que os menores preços de compra à vista dos produtos A e B para entrega imediata no ponto de venda são \$19,00 e \$22,00, respectivamente.

A situação apresentada caracteriza a ocorrência das transações *prestação do serviço de transporte de mercadoria* e *transferência de mercadoria para a loja*, que se realizam concomitantemente, existindo uma interação das duas. A primeira refere-se ao transporte dos produtos do depósito central para a loja, enquanto a segunda trata da disponibilização dos produtos na loja.

A transação *prestação do serviço de transporte de mercadoria* identifica-se com a atividade de abastecimento que deve atender às demandas de transporte das mercadorias.

A transação *transferência de mercadoria para a loja* relaciona-se com a atividade de compra e constitui-se na última ocorrência requerida por essa atividade.

A realização da transação *prestação do serviço de transporte de mercadoria* proporciona uma elevação de \$5,00 (tabela 7) no patrimônio da empresa, decorrente da confrontação do valor econômico do serviço prestado (recursos obtidos) com o montante devido à empresa prestadora do serviço (recursos sacrificados).

Observe-se, que caso a empresa tivesse contratado o serviço de transporte de terceiros, o menor preço a pagar seria \$20,00, correspondente à melhor alternativa disponível no mercado.

Prestação do Serviço de Transporte de Mercadoria		
Impactos Físicos		
Recursos obtidos	Preço no final do dia 01/03	Data
Transporte de mercadoria do depósito central para a loja	20,00	01/03/02
Recursos sacrificados	Valor (\$)	
Dinheiro		15,00
Impactos Financeiros	\$	
Desembolsos		
No dia 01/03/2000		15,00
Impactos Econômicos	\$	
Receitas	20,00	
Receita de Prestação do Serviço de Transporte de Mercadoria		20,00
Custos	15,00	
Custo de Transporte de Mercadoria		15,00
Margem de Contribuição/Resultado	5,00	
Impactos Patrimoniais	\$	
Ativos	5,00	
Caixa		(15,00)
Despesa com Transporte de Mercadorias a Apropriar		20,00
Patrimônio Líquido	5,00	
Resultado		5,00

Tabela 7: Impactos da transação prestação do serviço de transporte de mercadoria

A transação *transferência de mercadoria para a loja*, que se concretiza quando os produtos são entregues no ponto de venda, provoca uma variação positiva de \$430,00 (tabela 8) no patrimônio da empresa, obtida pela diferença entre o valor econômico das mercadorias entregues na loja (recursos obtidos) e o valor econômico dessas mesmas mercadorias no depósito central (recursos sacrificados), deduzindo-se desse resultado o valor econômico do serviço de transporte (recurso sacrificado).

Nas redes de varejo, o valor econômico de um produto no depósito central é diferente do seu valor econômico nas lojas, pois a disponibilização das mercadorias num local ou noutra envolve condições distintas de transporte e de volumes. Na situação apresentada, o volume adquirido no momento da compra é igual ao transferido para as lojas; mas, numa situação real, o gestor de compras realiza a aquisição de grandes volumes, repassando quantidades pequenas para as lojas. Normalmente, o gestor de compras negocia diretamente com fabricantes ou grandes distribuidores, enquanto a área comercial, caso realizasse as aquisições de mercadorias no momento da reposição dos estoques das lojas, teria acesso a um mercado fornecedor distinto (distribuidores locais e atacadistas), onde os preços, via de regra, são diferentes.

Assim, utilizando-se o conceito de custo de oportunidade, o valor econômico das mercadorias nas lojas é mensurado pelo menor preço à vista pelo qual a empresa poderia adquiri-las de terceiros para entrega imediata no ponto de venda, por ser essa a melhor opção dentre aquelas passíveis de utilização, porém, desprezadas pela empresa para repor os estoques das lojas.

Transferência de Mercadoria para a Loja			
Impactos Físicos			
Recursos obtidos	Quantidade	Preço na Loja	Data
Mercadoria A disponibilizada na loja	50	19,00	01/03/02
Mercadoria B disponibilizada na loja	150	22,00	01/03/02
Recursos sacrificados	Valor (\$)	Quantidade	Preço no Depósito
Mercadoria A estocada no depósito central		50	16,00
Mercadoria B estocada no depósito central		150	20,00
Serviço de transporte	20,00		
Impactos Econômicos		\$	
Receitas		4.250,00	
Receita de Transferência de Mercadoria		4.250,00	
Custos		3.820,00	
Custo do Serviço de Distribuição		20,00	
Custo de Transferência de Mercadoria		3.800,00	
Margem de Contribuição/Resultado		430,00	
Impactos Patrimoniais		\$	
Ativos		430,00	
Mercadorias		450,00	
Despesa com Transporte de Mercadorias a Apropriar		(20,00)	
Patrimônio Líquido		430,00	
Resultado		430,00	

Tabela 8: Impactos da transação *transferência de mercadoria para a loja*

Situação Hipotética 6: Após serem recebidas na loja, todas as unidades dos produtos A e B são vendidas à vista, sendo cobrado, por cada uma, \$22,00 e \$25,00, respectivamente.

Na situação relatada, identifica-se a ocorrência da transação *venda de mercadoria à vista*, que se refere à transferência dos produtos para os clientes, observando-se uma troca de mercadorias por recursos financeiros.

Essa é uma transação requerida pela atividade de venda, que proporciona a elevação do patrimônio da empresa Padrão Ltda. em \$600,00 (tabela 9), resultante da diferença entre o montante recebido dos clientes (recursos obtidos) e o valor econômico das mercadorias (recursos sacrificados).

Impactos Físicos		
Recursos obtidos	Quantidade	Preço de Venda
Dinheiro - venda mercadoria A	50	22,00
Dinheiro - venda mercadoria B	150	25,00
Recursos sacrificados	Quantidade	Preço na Loja
Mercadoria A estocada na loja	50	19,00
Mercadoria B estocada na loja	150	22,00
Impactos Financeiros		\$
Recebimentos		
No dia 01/03/2000		4.850,00
Desembolsos		
Impactos Econômicos		\$
Receitas		4.850,00
Receita Operacional da Venda		4.850,00
Custos		4.250,00
Custo Operacional da Venda		4.250,00
Margem de Contribuição/Resultado		600,00
Impactos Patrimoniais		\$
Ativos		600,00
Caixa		4.850,00
Mercadorias		(4.250,00)
Patrimônio Líquido		600,00
Resultado		600,00

Tabela 9: Impactos da transação *venda de mercadoria à vista*

Examina-se agora a formação do resultado da empresa Padrão Ltda. numa visão de atividade, considerando-se as ocorrências anteriormente tratadas.

A primeira atividade que se identifica no ciclo de compra e venda de mercadorias desenvolvido pela empresa é a atividade de compra, cuja ocorrência proporcionou uma elevação de \$1.100,00 no patrimônio da empresa, valor que resulta da confrontação do valor econômico das mercadorias disponibilizadas na loja com o valor econômico dos recursos sacrificados, que no caso específico foram dinheiro e serviço de armazenagem e de transporte.

Esse valor pode ser obtido pela simples acumulação dos impactos das transações *compra de mercadoria à vista, estocagem de mercadoria no depósito central e transferência de mercadoria para a loja* (tabela 10).

Recursos Físicos				
Obtidos	Valor (\$)	Quantidade	Preço na Loja	Data
Mercadoria A disponibilizada na loja		50	19,00	01/mar
Mercadoria B disponibilizada na loja		150	22,00	01/mar
Sacrificados	Valor (\$)	Taxa	Período	
Dinheiro	2.900,00			
Serviço de armazenagem da mercadoria A	50,00			
Serviço de armazenagem da mercadoria B	180,00			
Serviço de transporte	20,00			
	Compra	Estocagem de Mercadoria	Transfer. de Mercadoria	Total
Impactos Financeiros	\$	\$	\$	\$
Recebimentos				
Desembolsos				
No dia 01/03/2000	2.900,00			2.900,00
	\$	\$	\$	\$
Impactos Econômicos				
Receitas	3.450,00	350,00	4.250,00	8.050,00
Receita Operacional da Compra	3.450,00	-	-	3.450,00
Ganho com Estocagem de Mercadoria	-	350,00	-	350,00
Receita de Transferência de Mercadoria	-	-	4.250,00	4.250,00
Custos	2.900,00	230,00	3.820,00	6.950,00
Custo Operacional da Compra	2.900,00	-	-	2.900,00
Custo de Armazenagem	-	230,00	-	230,00
Custo de Transferência de Mercadoria	-	-	3.800,00	3.800,00
Custo do Serviço de Distribuição	-	-	20,00	20,00
Margem de Contribuição/Resultado	550,00	120,00	430,00	1.100,00
Impactos Patrimoniais				
Ativos	550,00	120,00	430,00	1.100,00
Caixa	(2.900,00)	-	-	(2.900,00)
Mercadorias	3.450,00	350,00	450,00	4.250,00
Despesa com Armazenagem a Apropriar	-	(230,00)	-	(230,00)
Despesa com Transporte de Mercadorias a Apropriar	-	-	(20,00)	(20,00)
Patrimônio Líquido	550,00	120,00	430,00	1.100,00
Capital	-	-	-	-
Resultado	550,00	120,00	430,00	1.100,00

Tabela 10: Impactos da atividade de compra

A empresa também realizou a atividade de armazenagem, que gerou impacto positivo de \$230,00 sobre a riqueza da empresa. Note-se que o impacto da atividade pode ser apurado pela acumulação do impacto causado pela transação *prestação do serviço de armazenagem*.

Observou-se ainda a ocorrência da atividade de abastecimento. Seu impacto sobre o patrimônio da empresa foi de \$5,00, com ela identificando-se apenas a transação *prestação do serviço de transporte de mercadoria*.

Uma outra atividade realizada na empresa foi a de venda, cujo impacto econômico sobre a riqueza da empresa foi de \$600,00, que resulta da confrontação do montante recebido dos clientes com o valor econômico das mercadorias disponibilizadas na loja. Dentre as transações realizadas no mês de fevereiro, identifica-se com a atividade de venda a transação *venda de mercadoria à vista*.

Assim, a agregação de riqueza proporcionada pelas atividades realizadas no dia 01/03/2002 foi de \$1.935,00 (tabela 11).

<i>Recursos Físicos</i>						
Obtidos	Valor (\$)	Quantidade	Preço de Venda		Período	
Dinheiro - venda mercadoria A		50	22,00		01/mar	
Dinheiro - venda mercadoria B		150	25,00		01/mar	
Sacrificados	Valor (\$)	Período	Preço			
Dinheiro - Mercadoria	2.900,00	01/mar	2.900,00			
Dinheiro - transporte de mercadoria	15,00	01/mar	15,00			
<i>Atividade</i>	Situação no início do dia 01/03/2002	Compra	Armazenagem	Abastecimento	Venda	Situação no final do dia 01/03/2002
Impactos Financeiros	2.915,00	\$	\$	\$	\$	4.850,00
Recebimentos	-	-	-	-	4.850,00	4.850,00
No dia 01/03/2000					4.850,00	4.850,00
Pagamentos	-	2.900,00	-	15,00	-	2.915,00
No dia 01/03/2000		2.900,00		15,00		2.915,00
Impactos Econômicos		\$	\$	\$	\$	\$
Receitas		8.050,00	230,00	20,00	4.850,00	13.150,00
Receita Operacional da Compra		3.450,00				3.450,00
Receita de Prestação do Serviço de Armazenagem			230,00			230,00
Ganho com Estocagem de Mercadoria		350,00				350,00
Receita de Prestação do Serviço de Transporte				20,00		20,00
Receita de Transferência de Mercadoria		4.250,00				4.250,00
Receita Operacional da Venda					4.850,00	4.850,00
Custos		6.950,00	-	15,00	4.250,00	11.215,00
Custo Operacional da Compra		2.900,00				2.900,00
Custo de Armazenagem		230,00				230,00
Custo de Transporte de Mercadoria				15,00		15,00
Custo de Transferência de Mercadoria		3.800,00				3.800,00
Custo do Serviço de Distribuição		20,00				20,00
Custo Operacional da Venda					4.250,00	4.250,00
Margem de Contribuição/Resultado		1.100,00	230,00	5,00	600,00	1.935,00
Impactos Patrimoniais		\$	\$	\$	\$	\$
Ativos	2.915,00	1.100,00	230,00	5,00	600,00	4.850,00
Caixa	2.915,00	(2.900,00)		(15,00)	4.850,00	4.850,00
Mercadorias	-	4.250,00			(4.250,00)	-
Despesa com Armazenagem a Apropriar	-	(230,00)	230,00			-
Despesa com Transporte de Mercadorias a Apropriar	-	(20,00)		20,00		-
Patrimônio Líquido	2.915,00	1.100,00	230,00	5,00	600,00	4.850,00
Capital	2.915,00					2.915,00
Resultado		1.100,00	230,00	5,00	600,00	1.935,00

Tabela 11: Contribuição das atividades para o resultado da empresa

Conclusões

Através do caso prático apresentado neste trabalho verificou-se a aplicabilidade do conceito de custo de oportunidade para a mensuração dos valores econômicos de bens e serviços transacionados entre as principais atividades executadas nas redes de varejo brasileiras.

A análise dos dados permite constatar que a adoção desse conceito traz os seguintes benefícios:

- no cômputo das contribuições das atividades desenvolvidas no ciclo de compra e venda de mercadorias não há a transferência de eficiências, nem de ineficiências, de uma atividade para outra. Os serviços de armazenagem e transporte de mercadorias, disponibilizados pelas atividades de armazenagem e distribuição, respectivamente, e consumidos na atividade de compra —, tiveram seus valores definidos com base na melhor condição de aquisição disponível no mercado para o gestor da atividade de compra, independentemente de como foram executados internamente;

- b) a contribuição de cada atividade expressa a efetiva agregação de riqueza quando da realização da mesma, sendo possível identificar as atividades que agregam valor a empresa;
- c) as informações sobre os impactos econômicos das atividades podem subsidiar decisões quanto à terceirização ou não de determinada atividade.

Referências Bibliográficas

ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S., YOUNG, S. Mark. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

CASH, R. Patrick, WINGATE, John W. & FRIEDLANDER, Joseph S.. *Management of retail buying*. New York: Wiley, 1995.

CATELLI, Armando (coordenador). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.

CATELLI, Armando, PARISI, Cláudio & SANTOS, Edilene Santana. *Gestão econômica da atividade financeira na empresa*. Anais do VI Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo, jul. 1999.

CATELLI, Armando. *Anotações de aula da disciplina análise de custos. Curso de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo*. 1997.

DAVIDSON, William R., SWEENEY, Daniel J. & STAMPFL, Ronald W.. *Retailing management*. New York: Wiley, 1988.

DAVIDSON, William R. & DOODY, Alton F. *Retailing management*. 3. ed. New York: Ronald Press Co., 1966.

DUNCAN, Delbert J. & HOLLANDER, Stanley C.. *Modern retailing management: basic concepts and practices*. 9. ed. Homewood: Irwin, 1977.

HORNGREN, Charles T., FOSTER, George & DATAR, Srikant M.. *Contabilidade de custos*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.

KEYES, Ruth A. & CUSHMAN, Ronald A.. *Essentials of retailing*. New York: Fairchild Publications, 1977.

LEMES, Sirlei. *Aspectos da gestão econômica na atividade de bovinocultura*. Dissertação de mestrado em Contabilidade – FEA/USP. São Paulo, 1996.

LEVY, Michael & WEITZ, Barton A.. *Essentials of retailing*. Boston: Richard D. Irwin, 1996.

LUSCH, Robert F. & DUNNE, Patrick. *Retail management*. Cincinnati: South-Western Publishing, 1990.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Eliseu. *Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica*. Boletim do IBRACON, ano XXII, n° 264, maio/2000.

PARISI, Cláudio. *Uma contribuição ao estudo de modelos de identificação e acumulação de resultado*. Dissertação de mestrado em Contabilidade – FEA/USP. São Paulo, 1995.

PEREIRA, Carlos Alberto. *Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para Gestão Econômica*. Dissertação de mestrado em Contabilidade – FEA/USP. São Paulo, 1993.

_____. *Contribuição à elaboração de um modelo de mensuração aplicado aos modelos de decisão dos principais eventos econômicos de instituições financeiras: uma abordagem da Gestão Econômica*. Tese de doutorado em Contabilidade – FEA/USP. São Paulo, 2000.