

# TRANSAÇÕES COMO OBJETO DA GESTÃO: UMA ANÁLISE DA ABORDAGEM GECON E DOS SISTEMAS TRADICIONAIS

**Armando Catelli**

**Ana Paula Paulino da Costa**

**Lauro Brito De Almeida**

## **Resumo:**

*Os sistemas tradicionais de Contabilidade Gerencial diferem do GECON em inúmeros aspectos, nos conceitos de mensuração utilizados (contábeis X econômicos), no método de custeio (absorção X direto), no critério de decisão (custos X resultados), além de diversos outros. Um dos aspectos divergentes de grande relevância entre os sistemas tradicionais (incluindo o ABC) e o GECON é o objeto/foco dos sistemas. O objeto de preocupação dos sistemas tradicionais são os custos dos produtos e das atividades, sendo que só reconhecem resultados na atividade de venda. Para o GECON, o foco é a transação, sendo os resultados reconhecidos e formados através de cada transação, chegando por acumulação ao resultado de produtos, atividades, departamentos e da empresa. Após a análise elaborada dos principais sistemas indicados para apoio gerencial, com base no objeto ou foco em que se centram, concluímos, em resumo, que o GECON é o único que atende às necessidades de gestão, não só pelo fornecimento de informações conceitualmente corretas, como pelo atendimento aos modelos de decisão dos gestores, reconhecimento do impacto das transações no momento de sua efetiva ocorrência, apuração das contribuições das transações, produtos, atividades e departamentos e do resultado da empresa. Os sistemas tradicionais poderiam ser indicados para fins de contabilidade formal/societária.*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *Gestão Econômica, Custos e Sistemas de Informação o papel da controladoria*

**TRANSAÇÕES COMO OBJETO DA GESTÃO: UMA ANÁLISE DA ABORDAGEM GECON E DOS SISTEMAS TRADICIONAIS**

**Prof. Armando Catelli** – Doutor em Contabilidade pela FEA/USP

**Ana Paula Paulino da Costa** - Mestranda em Controladoria pela FEA/USP.

**Lauro Brito de Almeida** – Doutorando e Mestre em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP, Pesquisador e Consultor do Núcleo de Pesquisas Gecon, FIPECAFI/FEA/USP

**FACULDADE DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO DE CONTABILIDADE – FEA/USP**

**AV. PROFESSOR LUCIANO GUALBERTO, 908**

**BLOCO FEA/3 - CIDADE UNIVERSITÁRIA, SÃO PAULO- SP, CEP 05508-900**

**E-MAIL: [catelligecon@uol.com.br](mailto:catelligecon@uol.com.br)**

**PROFESSOR DOUTOR DO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA**

**RESUMO**

Os sistemas tradicionais de Contabilidade Gerencial diferem do GECON em inúmeros aspectos, nos conceitos de mensuração utilizados (contábeis X econômicos), no método de custeio (absorção X direto), no critério de decisão (custos X resultados), além de diversos outros.

Um dos aspectos divergentes de grande relevância entre os sistemas tradicionais (incluindo o ABC) e o GECON é o objeto/foco dos sistemas. O objeto de preocupação dos sistemas tradicionais são os custos dos produtos e das atividades, sendo que só reconhecem resultados na atividade de venda. Para o GECON, o foco é a *transação*, sendo os resultados reconhecidos e formados através de cada transação, chegando por acumulação ao resultado de produtos, atividades, departamentos e da empresa.

Após a análise elaborada dos principais sistemas indicados para apoio gerencial, com base no objeto ou foco em que se centram, concluímos, em resumo, que o GECON é o único que atende às necessidades de gestão, não só pelo fornecimento de informações conceitualmente corretas, como pelo atendimento aos modelos de decisão dos gestores, reconhecimento do impacto das transações no momento de sua efetiva ocorrência, apuração das contribuições das transações, produtos, atividades e departamentos e do resultado da empresa. Os sistemas tradicionais poderiam ser indicados para fins de contabilidade formal/societária.

Área Temática

**GESTÃO ECONÔMICA**

## **TRANSAÇÕES COMO OBJETO DA GESTÃO: UMA ANÁLISE DA ABORDAGEM GECON E DOS SISTEMAS TRADICIONAIS**

### **INTRODUÇÃO**

A literatura corrente, na área da administração e contabilidade gerencial, muito tem tratado sobre planejamento, processo de tomada de decisão e modelos de decisão. Verificamos, entretanto, que a discussão passa ao largo e é inconsistente quanto ao real objeto da gestão e das decisões numa entidade.

No geral, nas obras de contabilidade gerencial, as preocupações de gestão, processo decisório, modelo de decisão, são centradas nas atividades, produtos e, eventualmente, referem-se às transações. No entanto, as decisões e ações dos gestores no dia a dia tem como foco as transações. Assim, dado a lacuna existente, o propósito deste *paper* é discutir *transação* enquanto objeto de gestão sob a ótica do Gecon e dos sistemas tradicionais.

Organizamos nosso texto, além desta introdução, em mais quatro tópicos. No **tópico 1. Gestão: a importância das transações**, caracterizamos o que é transação e seu impacto nos fluxos operacional, econômico, financeiro e patrimonial. No **tópico 2. Gestão: a necessidade de um sistema de informações**, é abordada a importância das informações como apoio aos gestores no desempenho de suas funções e, principalmente, para a tomada de decisões. No **3. Análise dos sistemas de informações gerenciais**, são indicadas as principais características dos sistemas gerenciais mais conhecidos relacionadas com o tema em discussão. Dividimos, esta análise, nos subtópicos: *3.1 Os sistemas tradicionais*, *3.2 Uma nota sobre a teoria das restrições* e *3.3 O modelo Gecon*. No **tópico 4, O Gecon e os sistemas tradicionais**, demonstramos as diferenças entre o Gecon e os sistemas tradicionais no tratamento das transações. Por fim, nossas **Considerações Finais e Referências Bibliográficas**.

### **1 - GESTÃO: A IMPORTÂNCIA DAS TRANSAÇÕES**

As organizações são estruturadas com base em atividades, que são processos físicos que se destinam à produção de produtos ou serviços destinados a terceiros ou, ao uso/consumo de outras atividades internas. Todas as atividades de uma organização são produtivas, pois compreendem a entrada de recursos (materiais, pessoal, tecnologia, dinheiro, informação, etc.), a utilização dos mesmos através de um processamento específico e, em decorrência, a geração de produtos/serviços. A atividade industrial produz os produtos destinados à venda; compras presta o serviço de disponibilizar os materiais requeridos; manutenção, o serviço de manter os equipamentos em operação; contabilidade produz informações econômico-financeiras; finanças, presta o serviço de suprimento e captação, interna e externa, dos recursos financeiros demandados, etc.

A gestão das atividades, orientada pela missão, crenças e valores da organização e, pelo modelo de gestão, deve promover o funcionamento da atividade através da tomada de decisões relacionadas com a obtenção dos recursos requeridos, produção dos produtos/serviços demandados e o impacto de ocorrências tempo-conjunturais, conforme as funções, responsabilidades e autoridades definidas pelo modelo organizacional. Neste sentido, cabe aos gestores respectivos promoverem transações de compras de recursos, contratações de pessoal, investimento em ativos fixos, etc., bem como, de produção de produtos/serviços, alienação de recursos, etc.

*Transações* são ocorrências (compras, vendas, produções, captações financeiras, aplicações financeiras, investimentos, efeitos tempo-conjunturais, etc.) que impactam qualitativa e/ou quantitativamente o patrimônio de uma entidade e, portanto, o seu resultado. As *transações* são o objeto central das decisões dos gestores e constituem a base do Processo de Gestão - os custos dos produtos e das atividades dependem do resultado das decisões de compra dos materiais diretos, de investimento e uso de equipamentos, do quadro de pessoal e sua utilização, etc. Por isto, para finalidades gerenciais, o critério de decisão/escolha entre alternativas de compras, ou de vendas, ou de produção, ou de investimento, etc. deveria ser *o resultado* – as alternativas a serem escolhidas deveriam ser as que proporcionassem o melhor resultado (benefícios menos (-) custos).

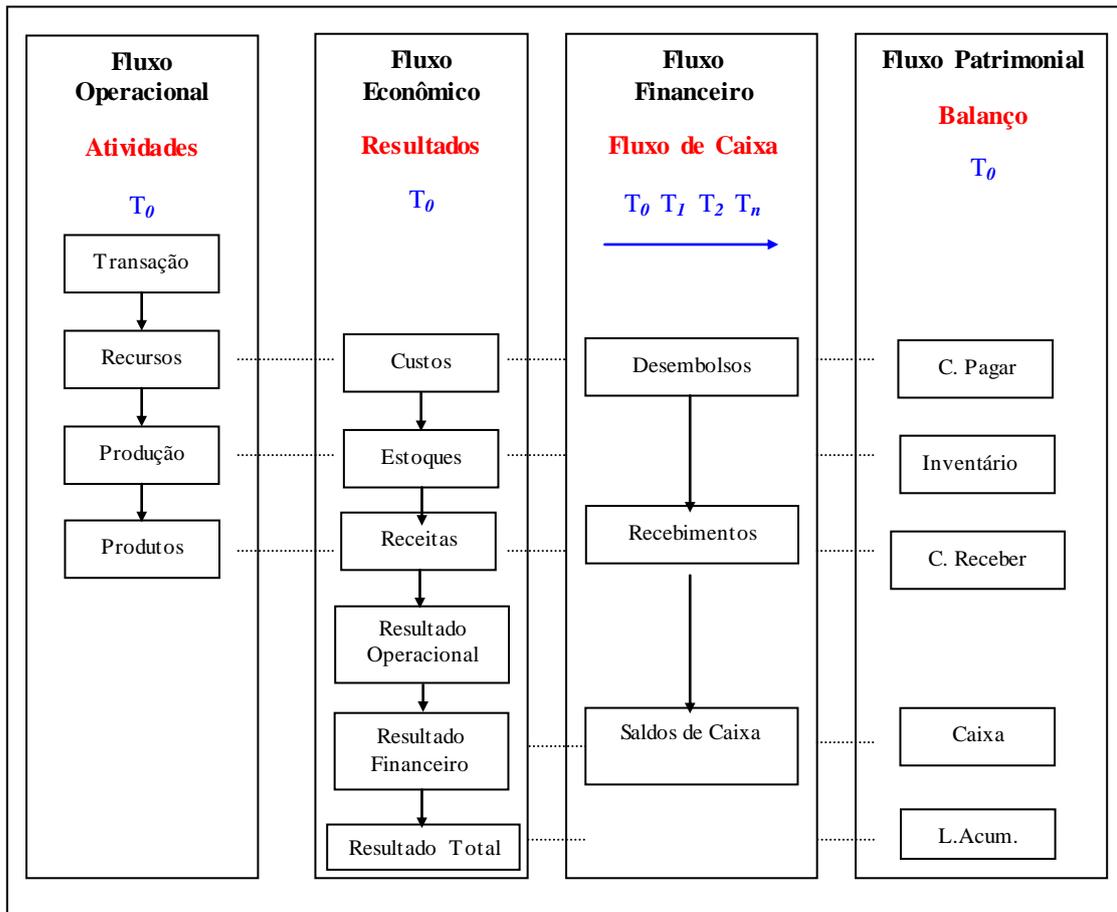
Em termos técnicos e conceituais, pode-se afirmar que o valor da empresa *hoje* é *patrimonialmente*, o reflexo das decisões, ou melhor, do resultado das decisões tomadas desde a sua implementação e, o valor da empresa *amanhã*, incluirá, também, o resultado do sucesso das decisões que serão tomadas a partir de hoje.

A **Figura. 1**, a seguir, evidencia os impactos decorrentes de uma transação nas dimensões operacional, econômica, financeira e patrimonial. Da decisão de produção de um volume de produto A no tempo  $T_0$ , por exemplo, decorre o uso de determinada quantidade de material e de horas de mão de obra – é a *dimensão físico-operacional*. O *fluxo econômico* compreende a mensuração econômica expressa em termos monetários do valor dos recursos utilizados, *custos*, e, dos produtos gerados, *receita*. Portanto, uma transação gera um *resultado operacional*.

Por outro lado, as transações dão origem a um *fluxo financeiro*, materializado em um fluxo de caixa, visto que os recursos consumidos e os bens/serviços produzidos geram desembolsos e entradas de valores em diversos pontos no tempo. Os superávits/déficits resultantes do fluxo de recebimentos e pagamentos, tendo em vista o conceito econômico clássico de “valor do dinheiro no tempo”, irão produzir receitas e custos financeiros, ou seja, *resultados financeiros* que, adicionados ao fluxo econômico, formarão o *resultado total*. O *fluxo patrimonial* evidencia as mutações nas contas patrimoniais decorrentes da transação na data  $T_0$ : os desembolsos a serem efetuados após  $T_0$  irão constituir o Contas a Pagar, os recebimentos, o Contas a Receber, os superávits/déficits, o Caixa, a produção não acabada, o Estoque, o resultado, os Lucros Acumulados. Portanto, a riqueza/patrimônio da empresa, conseqüentemente, também tem sua composição alterada em função de transações.

A dimensão operacional, efetivamente vivenciada pelos gestores e, as decorrências financeiras, econômicas e patrimoniais, devem ser correta, oportuna e objetivamente tratadas/consideradas nos sistemas de informações gerenciais, pois refletem as ações gerenciais e os impactos específicos resultantes.

**Figura 1. - Fluxos Operacional, Econômico, Financeiro e Patrimonial**



## 2 - GESTÃO: A NECESSIDADE DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES

A gestão, nas entidades, deve ser conduzida de maneira própria e de acordo com uma estrutura definida pelo processo de gestão – que analiticamente corresponde às fases de planejamento, execução e controle – e caracteriza-se por demandar uma sucessão de tomadas de decisões. Através do processo de gestão, os gestores planejam tirar a organização de uma *situação atual* e levá-la a uma *situação futura objetivada* e, pelo acompanhamento/controlado das ocorrências, viabilizar este propósito, tendo em vista o cumprimento dos planos e objetivos.

Na etapa do planejamento estratégico são estabelecidas as diretrizes estratégicas, ancoradas na premissa fundamental de assegurar o cumprimento da missão da empresa e a sua continuidade. Por isto, as diretrizes estratégicas estabelecidas objetivam viabilizar a obtenção dos recursos requeridos e a produção e venda dos produtos/serviços demandados, sem o que a continuidade da organização ficaria comprometida – ou seja, o planejamento estratégico trata de assegurar a realização das transações requeridas.

O planejamento operacional ocupa-se, na seqüência, de identificar alternativas de ação, da escolha das melhores alternativas que viabilizem as diretrizes estratégicas e, a elaboração do plano respectivo, envolvendo transações a serem realizadas, data, responsáveis, etc. Novamente, o foco gerencial também no planejamento operacional são as transações a serem realizadas.

Na execução efetivam-se as transações previstas. No controle verifica-se a aderência do realizado ao planejado e, mediante a análise dos resultados e desempenhos das transações, dos produtos, das atividades, dos departamentos e da empresa, promovem-se as ações corretivas.

Assim sendo, o processo de gestão envolve, em todas as suas fases, a tomada de decisões relacionadas com transações requeridas/planejadas ou realizadas, para que os gestores se utilizam de modelos de decisão específicos.

Os sistemas de informação gerenciais são os que suprem os gestores de informações operacionais e econômico-financeiras, requeridas pelos modelos de decisão adotados, na tomada de decisões sobre as transações planejadas e em execução. Deve ainda, informar sobre as transações realizadas de conformidade com a mesma base conceitual e sistêmica das planejadas, tendo em vista possibilitar o controle gerencial através das análises de resultados de transações e produtos e, de desempenhos, de atividades, departamentos e da empresa como um todo. E, finalmente, como vimos no tópico anterior, as informações devem refletir adequadamente os impactos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais das transações e, também, o modelo de gestão e de organização em vigor.

Por outro lado, é imprescindível que as informações além de corretas, objetivas e úteis, sejam *acessíveis* aos gestores no momento e local em que forem requeridas.

### **3 – ANÁLISE DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS**

#### **3.1 - OS SISTEMAS TRADICIONAIS**

Toda contabilidade gerencial com as características a seguir será qualificada, aqui, como “tradicional”: 1) o foco da gestão está sobre as atividades ou produtos; 2) a transação é mero instrumento de registro de informações sobre produtos e atividades. Segue-se dessas características que o sistema de informações deixa de ser um instrumento efetivo de apoio ao gestor no momento da decisão sobre a transação. Dentre as suas muitas fraquezas conceituais, destacamos que os custos estruturais são tratados como custos dos produtos, o que explica a utilização do custeio por absorção, que rateia os custos indiretos de fabricação aos produtos ou ainda ao *full costing*, que rateia todos os custos.

Apesar do grande espaço que o ABC ocupa na mídia e o rótulo de novidade, o entendemos como tradicional, tanto quanto o *RKW*, pois ambos utilizam o *custeio por absorção*. O *ABC* é visto pelos seus seguidores como uma renovação, mas ainda está longe de ser uma superação conceitual do *RKW* pois, ambos permitem a análise de processos, ambos recorrem a critérios de rateio de custos (a “atribuição de custo” por meio de “direcionadores de custo”, do *ABC*, é um rateio com critérios mais sofisticados que os geralmente utilizados no *RKW*). Por outro lado, o *RKW* considera os custos do capital próprio, o que não é feito pelo *ABC*.

Esses sistemas tradicionais, quando utilizados como suporte à gestão, padecem de alguns problemas. Um *primeiro* problema está em que, mesmo que se acredite que o direcionador de custo - caso do ABC - seja definido por critérios técnicos e estudos sofisticados, *será sempre incorreto*, porque é *impossível* a existência de um fator – **variável**, relacionado com volume (quantidade de produção, de horas, de pessoas, etc.) que reflita adequadamente o comportamento de um elemento **fixo**, um custo fixo ou semifixo (como são os custos indiretos de produção, ou recursos – mão de obra, depreciação, e outros), ou seja, não resulta em um modelo geral mas de concepções *ad hoc*. Ratear custos é negar uma visão sistêmica da empresa, significa aplicar uma solução particular e específica para um problema, incorrendo em conseqüências que atinge um conjunto de áreas. Um *segundo* problema desses métodos tradicionais é a não geração de informações que propiciem a adoção de ações corretivas sobre os custos estruturais ao transformar a natureza destes, tornando-os “variáveis”. Ratear custos é encobrir e repassar ineficiências pois, qualquer que seja o critério, estarão sendo diluídas por todas as áreas. Um *terceiro* problema é a atribuição a gestores/produtos de custos sobre os quais não tem controle, gestão e decisão e, portanto, sem condições para a implementação de ações corretivas. Ratear os custos estruturais é negar a existência de uma hierarquia organizacional, que define responsabilidades quanto às decisões a serem tomadas na empresa.

Uma outra fraqueza dos métodos tradicionais é apurar resultado apenas quando ocorre uma venda, ou seja, só a atividade comercial/venda dá lucro – é pró-ativa, as demais são centros de custos ou de ônus (são pesos). Isto, absurdamente leva a considerar que atividades como de estocagem, transporte, etc. não fazem parte da *cadeia de valor*, não contribuem em termos econômicos para a organização, como se o valor de um material CIF ou FOB para a empresa fosse o mesmo, ou, o valor de material requerido disponível na empresa (*just-in-time*), valesse tanto quanto o disponível com o fornecedor (você, estando faminto, pagaria o mesmo por uma pizza que poderia ser consumida imediatamente, do que pagaria por outra que teria que ser obtida de uma pizzaria ?). Como se isto não bastasse, o modelo de mensuração de *custos e receitas* – em geral - utiliza o valor histórico da transação e, conseqüentemente, deixa de refletir os impactos nos seus aspectos econômicos.

### 3.2 - UMA NOTA SOBRE A TEORIA DAS RESTRIÇÕES

A Teoria das Restrições, na contabilidade gerencial: a) pressupõe a otimização da produção, considerando a sua sincronização e as proposições relativas ao gerenciamento das restrições; b) não incorpora conceitos econômicos e faz uso do conceito de custeio direto para apurar a margem de contribuição, apesar de não apresentá-lo na forma comumente conhecida. Essa teoria, portanto, não pode ser qualificada como tradicional, pois ainda que parcialmente, incorpora procedimentos bastante úteis como suporte à gestão.

A Teoria das Restrições, no entanto, não é um sistema de informações. Para constituir-se num sistema de apoio à gestão, precisaria contemplar, além dos requisitos estabelecidos no modelo de gestão quanto ao sistema de gestão, um modelo de decisão, de mensuração e de informação sobre as transações econômicas. Esse conjunto de modelos é indispensável para o estabelecimento de um modelo para avaliação de desempenho e de resultado. A Teoria das Restrições é um instrumento importante para o processo de otimização da produção quanto aos aspectos de eficiência e eficácia operacional, através do tratamento dos “gargalos”, mas não é suficiente para apoiar os gestores em todo o processo de gestão.

### 3.3. – O MODELO GECON

O sistema econômico, em que todos os agentes estão inseridos, é baseado num sistema de trocas. A empresa é um destes agentes, atuando num ambiente competitivo e no qual os avanços na tecnologia da informação possibilita – em conjunção com outros fatores - alavancar a globalização das relações comerciais.

Neste cenário, o cumprimento da missão e continuidade da empresa estarão assegurados somente se resultados positivos forem alcançados, o que significa ser eficaz. Uma empresa é eficaz quando cumpre continuamente sua missão, sendo que o melhor indicador da eficácia empresarial é o resultado econômico. É necessário administrar resultados para ser eficaz.

O modelo Gecon é voltado para a administração por resultados. Os resultados econômicos são formados com base nas transações executadas nas diversas atividades. Estas transações, tem origem no sistema físico-operacional com a transformação de recursos em produtos e cujo objetivo é, ante uma situação de eficácia atual, atingir uma eficácia maior. É objetivo do modelo Gecon, a otimização dos resultados por meio da melhoria da produtividade e da eficiência operacionais. É um modelo voltado para a eficácia empresarial, sendo que a sua concretização dá-se pela otimização do resultado econômico.

O GECON tem como objeto a transação <sup>(1)</sup> econômica. Assim, a transação não é mero instrumento de registro das informações, mas objeto de gestão e dos modelos de decisão. A base das decisões são os resultados decorrentes das transações, produtos, atividades, departamentos e empresa. Os gestores são avaliados pelas contribuições de suas áreas, conforme definido no modelo de gestão, operacionalizado por um sistema de gestão voltado para a administração por resultados. Ou seja, em sua composição, o modelo Gecon compreende: [a] um modelo/sistema de gestão; e [b] um sistema de informações.

O reconhecimento da transação, no GECON, difere da forma tradicional pois reconhece um resultado econômico no momento da transação, ao longo do processo produtivo <sup>(2)</sup> e por área de responsabilidade. Assim, não trata dos custos separadamente das receitas, levando em consideração todos os impactos, individualmente, que uma transação pode gerar.

---

<sup>1</sup> O GECON trabalha com as seguintes definições: a menor entidade de acumulação é a transação - decisão individualizada. Os eventos são um conjunto de transações (decisões) de mesma natureza (compra, venda, produção etc.). As atividades são um conjunto de eventos. As áreas e departamentos são um conjunto de atividades e a empresa como um todo, um conjunto de departamentos.

<sup>2</sup> Entende-se como processo produtivo todas as atividades que a empresa executa desde a compra da matéria prima até a última transação decorrente de uma venda, que pode ser o pagamento.

A adoção do custeio direto é coerente com a concepção da empresa em níveis de decisão e, portanto de responsabilidades. O gestor de uma área não recebe ineficiências de outras áreas, sendo cobrado apenas pelo que é responsável com poderes para tomar e implementar medidas corretivas.

A **Figura. 2** é um modelo genérico de decisão, no qual podemos verificar a sua aderência aos processos físicos operacionais, segregando os resultados operacionais e financeiros, como também os custos fixos. Ressalte-se a sua interação com os modelo de mensuração e informação. Essa interação garante consistência na aplicação de conceitos e critérios, não só com o realizado como também ao longo de todo o processo de gestão.

**Figura. 2 - Modelo Genérico de Decisão**



#### 4. – O MODELO GECON E OS SISTEMAS TRADICIONAIS

O propósito deste tópico, é por meio de um exemplo, evidenciar as diferenças entre o Modelo Gecon e os Sistemas Tradicionais. O referido exemplo, simplificado, não aborda as complexidades existentes no mundo dos negócios, portanto, não trata de transações importantes como investimentos, captação e goodwill entre outros. O objetivo é fornecer uma primeira indicação das diferentes possibilidades de análises, confrontando o sistema tradicional com o modelo GECON. O exercício tratará apenas as **transações** de compra de matéria prima “X”, de produção, de venda do produto “A” e os impactos tempo-conjunturais decorrentes. Em se tratando, como inicialmente colocado, de um exemplo simplificado, não estaremos considerando impostos e outras possíveis complexidades existentes nas transações referidas.

**Quadro. 1 - 1ª Transação**

<p style="color: blue; font-weight: bold; margin: 0;">Data: <math>T_0</math></p> <p style="color: red; font-weight: bold; margin: 0;">Transação: Compra a Prazo</p>																																																																					
<p><b>Dados disponíveis no ato da transação:</b></p> <table style="margin: auto; border: none;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Quantidade de matéria prima “X”</td> <td style="padding: 2px;">2.000 un</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Prazo de pagamento</td> <td style="padding: 2px;">2 meses</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Preço unitário no prazo</td> <td style="padding: 2px;">\$ 12,00</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Preço unitário a vista</td> <td style="padding: 2px;">\$ 10,00</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Preço de mercado a vista</td> <td style="padding: 2px;">\$ 11,00</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Taxa de aplicação</td> <td style="padding: 2px;">5 % a.m.</td> </tr> </table>		Quantidade de matéria prima “X”	2.000 un	Prazo de pagamento	2 meses	Preço unitário no prazo	\$ 12,00	Preço unitário a vista	\$ 10,00	Preço de mercado a vista	\$ 11,00	Taxa de aplicação	5 % a.m.																																																								
Quantidade de matéria prima “X”	2.000 un																																																																				
Prazo de pagamento	2 meses																																																																				
Preço unitário no prazo	\$ 12,00																																																																				
Preço unitário a vista	\$ 10,00																																																																				
Preço de mercado a vista	\$ 11,00																																																																				
Taxa de aplicação	5 % a.m.																																																																				
<p style="text-align: center; font-weight: bold; margin: 0;">GECON</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin: 0;">ANÁLISE PATRIMONIAL</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 5px 0;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;"></th> <th style="width: 15%; text-align: center;">Inicial</th> <th style="width: 15%; text-align: center;">Final</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Ativo</i></td> <td></td> <td style="text-align: right;">22.000</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Estoque</td> <td></td> <td style="text-align: right;">22.000</td> </tr> <tr> <td><i>Exigibilidades</i></td> <td></td> <td style="text-align: right;">21.769</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Fornecedores</td> <td></td> <td style="text-align: right;">24.000</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">(-) Juros Diferidos</td> <td></td> <td style="text-align: right;">(2.231)</td> </tr> <tr> <td><i>PL</i></td> <td></td> <td style="text-align: right;">231</td> </tr> <tr> <td>Resultado Econômico</td> <td></td> <td style="text-align: right;">231</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin: 0;">RESULTADO</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 5px 0;"> <tbody> <tr> <td style="padding: 2px;"><i>Mg. Contribuição - Compras</i></td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">231</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><i>Mg. Contribuição - Operacional</i></td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">2.000</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px; padding-left: 20px;">Receita Compras</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">22.000</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px; padding-left: 20px;">Custo Compras</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">20.000</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><i>Mg. Contribuição - Financeira</i></td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">(1.769)</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px; padding-left: 20px;">Receita Financeira</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">2.231</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px; padding-left: 20px;">Custo Financeiro</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">4.000</td> </tr> </tbody> </table>		Inicial	Final	<i>Ativo</i>		22.000	Estoque		22.000	<i>Exigibilidades</i>		21.769	Fornecedores		24.000	(-) Juros Diferidos		(2.231)	<i>PL</i>		231	Resultado Econômico		231	<i>Mg. Contribuição - Compras</i>	231	<i>Mg. Contribuição - Operacional</i>	2.000	Receita Compras	22.000	Custo Compras	20.000	<i>Mg. Contribuição - Financeira</i>	(1.769)	Receita Financeira	2.231	Custo Financeiro	4.000	<p style="text-align: center; font-weight: bold; margin: 0;">Tradicional</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin: 0;">ANÁLISE PATRIMONIAL</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 5px 0;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;"></th> <th style="width: 15%; text-align: center;">Inicial</th> <th style="width: 15%; text-align: center;">Final</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Ativo</i></td> <td></td> <td style="text-align: right;">24.000</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Estoque</td> <td></td> <td style="text-align: right;">24.000</td> </tr> <tr> <td><i>Exigibilidades</i></td> <td></td> <td style="text-align: right;">24.000</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Fornecedores</td> <td></td> <td style="text-align: right;">24.000</td> </tr> <tr> <td><i>PL</i></td> <td></td> <td style="text-align: right;">0</td> </tr> <tr> <td>Resultado</td> <td></td> <td style="text-align: right;">0</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin: 0;">RESULTADO</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 5px 0;"> <tbody> <tr> <td style="width: 70%; height: 20px;"></td> <td style="width: 15%;"></td> <td style="width: 15%;"></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Inicial	Final	<i>Ativo</i>		24.000	Estoque		24.000	<i>Exigibilidades</i>		24.000	Fornecedores		24.000	<i>PL</i>		0	Resultado		0									
	Inicial	Final																																																																			
<i>Ativo</i>		22.000																																																																			
Estoque		22.000																																																																			
<i>Exigibilidades</i>		21.769																																																																			
Fornecedores		24.000																																																																			
(-) Juros Diferidos		(2.231)																																																																			
<i>PL</i>		231																																																																			
Resultado Econômico		231																																																																			
<i>Mg. Contribuição - Compras</i>	231																																																																				
<i>Mg. Contribuição - Operacional</i>	2.000																																																																				
Receita Compras	22.000																																																																				
Custo Compras	20.000																																																																				
<i>Mg. Contribuição - Financeira</i>	(1.769)																																																																				
Receita Financeira	2.231																																																																				
Custo Financeiro	4.000																																																																				
	Inicial	Final																																																																			
<i>Ativo</i>		24.000																																																																			
Estoque		24.000																																																																			
<i>Exigibilidades</i>		24.000																																																																			
Fornecedores		24.000																																																																			
<i>PL</i>		0																																																																			
Resultado		0																																																																			

No sistema tradicional, o estoque de matéria prima é mensurado pelo seu custo histórico utilizando o valor nominal da compra [ $\$24.000 = 2.000 \text{ un} \times \$12,00/\text{un}$ ]. Não ocorrendo vendas, não existe receita para a confrontação com os custos já incorridos e, portanto, não há resultado.

No modelo GECON, o valor correto do estoque da matéria prima adquirida não decorre do montante a ser desembolsado, mas do valor de mercado [o menor] baseado no conceito de custo de oportunidade. A matéria-prima é mensurada pelo menor preço vigente no mercado na condição a vista [ $\$22.000 = 2.000 \text{ un} \times \$11,00/\text{un}$ ].

Além do uso do conceito de custo de oportunidade para avaliar os estoques e do conceito de valor presente para apropriar o montante da dívida no tempo, o modelo GECON reconhece o resultado da transação no momento de sua ocorrência, segregando os *efeitos operacionais* dos *financeiros*. Qualquer transação que tenha prazo para pagamento ou recebimento, envolve, na verdade, duas operações: [a] a compra ou venda do bem, de *natureza operacional* e, [b] o financiamento da compra ou da venda, de

*natureza financeira*. Essa separação permite identificar o resultado da decisão de adquirir determinado recurso na condição a vista e do seu resultado do seu financiamento.

A *margem de contribuição operacional* (\$2.000) da transação de compra de matéria prima “x” é a diferença entre o valor a vista do fornecedor (\$20.000) e o valor pelo qual o mercado valida a matéria prima estocada (\$22.000). A *margem de contribuição operacional* fornece o critério para avaliar o desempenho operacional da área de compras <sup>(3)</sup>. A *margem de contribuição financeira* (-\$1.769) é a diferença entre a *receita financeira* obtida com a aplicação financeira possibilitada pela postergação do pagamento da matéria-prima, (\$2.231) em  $T_0$  e o *custo financeiro* devido ao fornecedor pelo financiamento concedido [ $\$4.000 = \$24.000$  menos  $\$20.000$ ]. A *margem de contribuição – compras* no montante de \$231 é formada pela *margem de contribuição operacional* de \$2.000 e a *margem de contribuição financeira* de -\$1.769.

A transação de compra de matéria prima modifica a situação patrimonial da empresa que, inicialmente zero, passa a deter um estoque de matéria prima e de uma dívida. Essa primeira transação gera um resultado que impacta o valor da empresa, devendo, portanto estar contemplado no modelo de decisão do gestor de compras, no momento da decisão de comprar.

O mesmo não acontece quando no sistema tradicional. O seu procedimento de mensuração e registro, no caso do estoque de matéria prima, é pelo valor total de aquisição. Não segrega o custo de financiamento reconhecendo o valor de estoque de matéria prima em \$24.000 e não os \$22.000 que o mercado pagaria caso a empresa fosse negociá-lo. O sistema tradicional, além disso, não apura resultado e conseqüentemente evidencia um patrimônio líquido igual a zero, apesar da empresa, em  $T_0$ , a luz das condições de mercado, possuir um estoque de \$22.000 e uma dívida de \$21.769.

Ativos e passivos, no modelo GECON, refletem o que valem no instante da análise. A diferença entre eles, desse modo, expressa o resultado do esforço dos gestores. No exemplo, a diferença entre o quanto vale o estoque adquirido (\$22.000) e a dívida contraída (\$21.769) expressa a riqueza da empresa, gerada pela área de compras (R\$231).

A simples passagem do tempo gera impactos financeiros e patrimoniais. Esses impactos podem ocorrer em função dos prazos de financiamentos (compra a prazo, venda a prazo, empréstimos, etc), alterando o valor presente destes e de alterações de preços, taxa de inflação, taxa de juros, taxa de câmbio. Esses impactos são denominados tempo-conjunturais.

O **Quadro. 2** evidencia que a decisão sobre a transação de compra da matéria-prima tem desdobramentos no tempo ocorrendo alterações patrimoniais que não são captadas pelo sistema tradicional.

---

<sup>(3)</sup>O ponto a ser ressaltado é que esse desempenho só pode ser obtido com a comparação de preços a vista, de valores numa mesma data, sem o impacto financeiro dos fornecedores ou do mercado.

**Quadro. 2 - 1º Impacto tempo-conjuntural**

Data: $T_1$ (30 dias após)	
Impacto Tempo-Conjuntural	
<b>Dados disponíveis 30 dias após a 1ª transação:</b>	
Preço de mercado matéria prima “X” a vista	\$ 13,00
Taxa de aplicação	5 % a.m.
Taxa de captação	10 % a.m.
Taxa de remuneração do capital investido	5 % a.m.

GECON			Tradicional		
ANÁLISE PATRIMONIAL			ANÁLISE PATRIMONIAL		
	Inicial	Final		Inicial	Final
<i>Ativo</i>			<i>Ativo</i>		
Estoque	22.000	26.000	Estoque	24.000	24.000
<i>Exigibilidades</i>	21.769	22.857	<i>Exigibilidades</i>	24.000	24.000
Fornecedores	24.000	24.000	Fornecedores	24.000	24.000
(-) Juros Diferidos	(2.231)	(1.143)			
<i>PL</i>	231	3.143	<i>PL</i>	0	0
Remun. Capital Invest.		12			
Resultado Econômico	231	3.131	Resultado	0	0

RESULTADO		RESULTADO	
<i>Margem de Contribuição Total</i>	2.900		
<i>Mg. Contribuição - Estocagem</i>	1.800		
Ganho de Estocagem	4.000		
Custo Financ <sup>to</sup> Estocagem	(2.200)		
<i>Mg. Contribuição - Finanças</i>	1.100		
Receita Financ <sup>to</sup> Estoque	2.200		
Custo Financ <sup>to</sup> Exigibilidades	(1.088)		
Custo Capital Investido	(12)		

Uma vez que o estoque deve ser avaliado pelo valor de mercado baseado no conceito de custo de oportunidade, ocorrendo qualquer alteração no valor de mercado deste item, ele deve ser considerado. A alteração do preço de mercado da matéria prima “X”, de \$11,00 em  $T_0$  para \$13,00 em  $T_1$ , modifica o valor do estoque de \$22.000 para \$26.000. Esta alteração gera um *acréscimo patrimonial* de \$4.000. Em contrapartida, o valor presente da exigibilidade, decorrido um mês, tem seu valor ajustado de \$21.769 em  $T_0$  para \$22.857 em  $T_1$  produzindo um *decréscimo patrimonial* de \$ 1.088.

O patrimônio líquido que em  $T_0$  era \$231 é \$3.143 em  $T_1$ , decorrente de um *acréscimo líquido* de \$2.912 cuja composição é a seguinte: [a] \$12 da remuneração do capital investido e [b] \$2.900 da *margem de contribuição total* formada pela *margem de contribuição da área de Estocagem* [\$1.800] mais *margem de contribuição da área de finanças* [\$1.100], decorrente dos impactos tempo-conjuntural. A remuneração do capital investido, no valor de \$12, é obtida aplicando ao patrimônio líquido inicial

(\$231) a taxa de aplicação, que representa o custo de oportunidade desse investimento (5% a.m.) para os sócios. Não se pode confundir remuneração do capital investido com lucro e, portanto, ambos devem ser apresentados em separado no balanço.

A decisão de comprar trinta dias antes da produção efetiva é também uma decisão de estocagem dessa matéria-prima incorrendo em impactos tempo-conjunturais. Daí decorre a geração da *margem de contribuição – estocagem* no montante de \$ 1.800, composta por [a] um *ganho de estocagem* no montante de \$4.000 (2.000un x \$13.000/un menos 2.000un x \$11.000/un) e [b] *custo de financiamento – estocagem*, devido a área financeira, por esta ter fornecido os recursos necessários no valor de \$2.200 (\$22.000 a 10% a.m, que é a taxa de captação do dinheiro no mercado).

A área de finanças, no modelo GECON, é vista como um banco interno que capta dinheiro por um preço, e empresta-o às demais áreas, por outro preço. A diferença entre esses preços, o *spread*, é a margem de contribuição da área financeira. O financiamento do estoque de matéria prima gera um *custo financeiro* para a área de Estocagem que, em contrapartida, é *receita financeira* para a área de Finanças. Esta área, assim, tem uma receita de \$2.200 (10% a.m. sobre \$22.000 que é o preço a vista da matéria-prima). Os investidores [donos, acionistas] da empresa entregaram, à área de Finanças, um capital [\$ 231] para ser gerido e, por conseguinte, devem ser remunerados à taxa de mercado (5% a.m.). Significa que em  $T_1$  finanças será impactada pelo *custo financeiro* de obtenção de recursos no montante de \$12.

Como pode ser observado no **Quadro. 2**, o efeito tempo-conjuntural altera o patrimônio na medida em que atualiza o valor de seus componentes. O modelo GECON, além de captar tais alterações, as apropria de acordo com as responsabilidades definidas. A decisão de estocar, por exemplo, gera impacto financeiro que deve ser apropriado à área que tomou a decisão de estocar. No modelo GECON, o patrimônio reflete com maior precisão e de forma tempestiva o que a empresa gerou de riqueza até aquele momento.

**Quadro. 3 - 2ª Transação**

<p style="color: blue; font-weight: bold; margin: 0;">Data: T<sub>1</sub></p> <p style="color: red; font-weight: bold; margin: 0;">Transação: Produção</p>																																																																	
<p><b>Dados disponíveis no ato da transação:</b></p> <p>Quantidade produzida - produto “A”                    2.000 un          Quantidade consumida - matéria prima “X”        2.000 un          Custo unitário matéria prima “X”                    \$ 13,00          Preço do produto na produção                         \$ 14,40          Preço de mercado do produto a vista                \$ 18,00          Valor do serviço de venda                                20 % s/ p. v.</p>																																																																	
<p><b>GECON</b> <b>ANÁLISE PATRIMONIAL</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Inicial</th> <th>Final</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Ativo</i></td> <td>26.000</td> <td>28.800</td> </tr> <tr> <td>    Estoque Produtos</td> <td></td> <td>28.800</td> </tr> <tr> <td>    Estoque M. Primas</td> <td>26.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Exigibilidades</i></td> <td>22.857</td> <td>22.857</td> </tr> <tr> <td>    Fornecedores</td> <td>24.000</td> <td>24.000</td> </tr> <tr> <td>    (-) Juros Diferidos</td> <td>(1.143)</td> <td>(1.143)</td> </tr> <tr> <td><i>PL</i></td> <td>3.143</td> <td>5.943</td> </tr> <tr> <td>    Remun. Capital Invest.</td> <td>12</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>    Resultado Econômico</td> <td>3.131</td> <td>5.931</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin-top: 10px;">RESULTADO</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td><i>Mg. Contribuição - Produção</i></td> <td style="text-align: right;">2.800</td> </tr> <tr> <td>    Receita de Produção</td> <td style="text-align: right;">28.800</td> </tr> <tr> <td>    Custo Matéria Prima “X”</td> <td style="text-align: right;">(26.000)</td> </tr> </tbody> </table>		Inicial	Final	<i>Ativo</i>	26.000	28.800	Estoque Produtos		28.800	Estoque M. Primas	26.000		<i>Exigibilidades</i>	22.857	22.857	Fornecedores	24.000	24.000	(-) Juros Diferidos	(1.143)	(1.143)	<i>PL</i>	3.143	5.943	Remun. Capital Invest.	12	12	Resultado Econômico	3.131	5.931	<i>Mg. Contribuição - Produção</i>	2.800	Receita de Produção	28.800	Custo Matéria Prima “X”	(26.000)	<p><b>Tradicional</b> <b>ANÁLISE PATRIMONIAL</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Inicial</th> <th>Final</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Ativo</i></td> <td>24.000</td> <td>24.000</td> </tr> <tr> <td>    Estoque Produtos</td> <td></td> <td>24.000</td> </tr> <tr> <td>    Estoque M. Primas</td> <td>24.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Exigibilidades</i></td> <td>24.000</td> <td>24.000</td> </tr> <tr> <td>    Fornecedores</td> <td>24.000</td> <td>24.000</td> </tr> <tr> <td><i>PL</i></td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>    Resultado</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin-top: 10px;">RESULTADO</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Inicial	Final	<i>Ativo</i>	24.000	24.000	Estoque Produtos		24.000	Estoque M. Primas	24.000		<i>Exigibilidades</i>	24.000	24.000	Fornecedores	24.000	24.000	<i>PL</i>	0	0	Resultado	0	0				
	Inicial	Final																																																															
<i>Ativo</i>	26.000	28.800																																																															
Estoque Produtos		28.800																																																															
Estoque M. Primas	26.000																																																																
<i>Exigibilidades</i>	22.857	22.857																																																															
Fornecedores	24.000	24.000																																																															
(-) Juros Diferidos	(1.143)	(1.143)																																																															
<i>PL</i>	3.143	5.943																																																															
Remun. Capital Invest.	12	12																																																															
Resultado Econômico	3.131	5.931																																																															
<i>Mg. Contribuição - Produção</i>	2.800																																																																
Receita de Produção	28.800																																																																
Custo Matéria Prima “X”	(26.000)																																																																
	Inicial	Final																																																															
<i>Ativo</i>	24.000	24.000																																																															
Estoque Produtos		24.000																																																															
Estoque M. Primas	24.000																																																																
<i>Exigibilidades</i>	24.000	24.000																																																															
Fornecedores	24.000	24.000																																																															
<i>PL</i>	0	0																																																															
Resultado	0	0																																																															

Ainda em T<sub>1</sub> <sup>(4)</sup> ocorre a *transação de produção*. O sistema tradicional não apura resultado ante a inexistência de venda a terceiros fora da empresa, apenas registra a alteração nos grupos de estoque pelo consumo de matéria primas. O valor dos produtos acabados e estocados, tem seu registro efetuado a valores históricos da matéria prima constante da transação original de compra.

No modelo GECON, o estoque de *produtos acabados* tem seu valor independente do seu custo de produção, neste exemplo simplificado, do estoque de matéria prima utilizado. O valor do estoque de produto é o de mercado e baseado no conceito do custo de oportunidade, devidamente ajustado pelo valor dos serviços de vendas [ [\$ 18,00 x ( 100% - 20% = \$ 14,40) ] \$28.800 (2.000un x \$14,40/un). Novamente verifica-se uma variação patrimonial, no caso, refletindo um acréscimo no patrimônio líquido no valor de \$ 2.800, cujo acumulado é \$ 5.943. Esta variação de \$

<sup>4</sup> O efeito patrimonial e o evento de produção ocorrem no mesmo período T1. No entanto, para facilitar a análise e a evidência dos diferentes impactos, foram tratados separadamente.

2.800 é explicada/demonstrada na *margem de contribuição - produção*, composta pela *receita de produção* [\$ 28.800] deduzida do *custo da matéria prima x* [\$ 26.000].

Conforme exposto no **Quadro. 3**, as decisões sobre as transações de compra da matéria-prima, de produção e de estocagem têm desdobramentos no tempo ocorrendo alterações patrimoniais que não são captadas pelo sistema tradicional.

A seguir, o **Quadro. 4** demonstra, decorridos mais 30 dias, em T<sub>2</sub>, as alterações patrimoniais decorrente do 2º impacto tempo-conjuntural. O estoque de produto “A” é alterado de \$28.800 para \$32.000 em decorrência de aumento no seu preço na condição a vista, no mercado, de \$14,40 para \$16,00. Com o vencimento do prazo para pagamento das exigibilidades deixam de existir juros diferidos, sendo seu valor atual \$24.000. O capital remunerado é acrescido de \$297 (5% de \$5.943) sendo seu acumulado \$309. O patrimônio líquido passa de \$5.943 para \$8.000, acrescido de \$297 de remuneração do capital e de \$1.760 da margem de contribuição total formado pelas margens de contribuição da área de Estocagem e Finanças.

A *margem de contribuição total* de \$1.760 é formada pela: [a] *margem de contribuição - estocagem* composta de *ganho de estocagem* de \$3.200 (\$32.000 - \$28.800) deduzido do *custo de financiamento de estocagem* no montante de \$2.880 (\$28.800 x 10% a.m.) devido a área financeira e, [b] *margem de contribuição – finanças* tem em sua composição *receita financeira* de \$ 2.880 - obtida com o financiamento de estoques- deduzida dos *custos financeiros* incorridos com os fornecedores de \$ 1.143 e a remuneração devida os investidores – *custo de capital investido* – \$297.

**Quadro 4 - 2ª Impacto tempo-conjuntural**

<b>Data: T<sub>2</sub> (30 dias após)</b> <b>Impacto Tempo-Conjuntural</b>	
<b>Dados disponíveis 30 dias após a 2ª transação:</b>	
Preço de mercado produto “A” a vista	\$ 20,00
Preço do produto na produção	\$ 16,00
Valor do serviço de venda	20% s/ p.v.
Taxa de aplicação	5 % a.m.
Taxa de captação	10 % a.m.
Taxa de remuneração do capital investido	5 % a.m.

GECON	Tradicional																																																
<b>ANÁLISE PATRIMONIAL</b>	<b>ANÁLISE PATRIMONIAL</b>																																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Inicial</th> <th style="text-align: center;">Final</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Ativo</i></td> <td style="text-align: right;">28.800</td> <td style="text-align: right;">32.000</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Estoque Produtos</td> <td style="text-align: right;">28.800</td> <td style="text-align: right;">32.000</td> </tr> <tr> <td><i>Exigibilidades</i></td> <td style="text-align: right;">22.857</td> <td style="text-align: right;">24.000</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Fornecedores</td> <td style="text-align: right;">24.000</td> <td style="text-align: right;">24.000</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">(-) Juros Diferidos</td> <td style="text-align: right;">(1.143)</td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>PL</i></td> <td style="text-align: right;">5.943</td> <td style="text-align: right;">8.000</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Remun. Capital Invest.</td> <td style="text-align: right;">12</td> <td style="text-align: right;">309</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Resultado Econômico</td> <td style="text-align: right;">5.931</td> <td style="text-align: right;">7.691</td> </tr> </tbody> </table>		Inicial	Final	<i>Ativo</i>	28.800	32.000	Estoque Produtos	28.800	32.000	<i>Exigibilidades</i>	22.857	24.000	Fornecedores	24.000	24.000	(-) Juros Diferidos	(1.143)		<i>PL</i>	5.943	8.000	Remun. Capital Invest.	12	309	Resultado Econômico	5.931	7.691	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Inicial</th> <th style="text-align: center;">Final</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Ativo</i></td> <td style="text-align: right;">24.000</td> <td style="text-align: right;">24.000</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Estoque Produtos</td> <td style="text-align: right;">24.000</td> <td style="text-align: right;">24.000</td> </tr> <tr> <td><i>Exigibilidades</i></td> <td style="text-align: right;">24.000</td> <td style="text-align: right;">24.000</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Fornecedores</td> <td style="text-align: right;">24.000</td> <td style="text-align: right;">24.000</td> </tr> <tr> <td><i>PL</i></td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Resultado</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </tbody> </table>		Inicial	Final	<i>Ativo</i>	24.000	24.000	Estoque Produtos	24.000	24.000	<i>Exigibilidades</i>	24.000	24.000	Fornecedores	24.000	24.000	<i>PL</i>	0	0	Resultado	0	0
	Inicial	Final																																															
<i>Ativo</i>	28.800	32.000																																															
Estoque Produtos	28.800	32.000																																															
<i>Exigibilidades</i>	22.857	24.000																																															
Fornecedores	24.000	24.000																																															
(-) Juros Diferidos	(1.143)																																																
<i>PL</i>	5.943	8.000																																															
Remun. Capital Invest.	12	309																																															
Resultado Econômico	5.931	7.691																																															
	Inicial	Final																																															
<i>Ativo</i>	24.000	24.000																																															
Estoque Produtos	24.000	24.000																																															
<i>Exigibilidades</i>	24.000	24.000																																															
Fornecedores	24.000	24.000																																															
<i>PL</i>	0	0																																															
Resultado	0	0																																															
<b>RESULTADO</b>	<b>RESULTADO</b>																																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="padding: 2px;"><i>Margem de Contribuição Total</i></td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">1.760</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><i>Mg. Contribuição - Estocagem</i></td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">320</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px; padding-left: 20px;">Ganho de Estocagem</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">3.200</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px; padding-left: 20px;">Custo Financ<sup>to</sup> Estocagem</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">(2.880)</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><i>Mg. Contribuição - Finanças</i></td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">1.440</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px; padding-left: 20px;">Receita Financ<sup>to</sup> Estoque</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">2.880</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px; padding-left: 20px;">Custo Financ<sup>to</sup> Exigibilidades</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">(1.143)</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px; padding-left: 20px;">Custo Capital Investido</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">(297)</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Margem de Contribuição Total</i>	1.760	<i>Mg. Contribuição - Estocagem</i>	320	Ganho de Estocagem	3.200	Custo Financ <sup>to</sup> Estocagem	(2.880)	<i>Mg. Contribuição - Finanças</i>	1.440	Receita Financ <sup>to</sup> Estoque	2.880	Custo Financ <sup>to</sup> Exigibilidades	(1.143)	Custo Capital Investido	(297)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> </tbody> </table>																																
<i>Margem de Contribuição Total</i>	1.760																																																
<i>Mg. Contribuição - Estocagem</i>	320																																																
Ganho de Estocagem	3.200																																																
Custo Financ <sup>to</sup> Estocagem	(2.880)																																																
<i>Mg. Contribuição - Finanças</i>	1.440																																																
Receita Financ <sup>to</sup> Estoque	2.880																																																
Custo Financ <sup>to</sup> Exigibilidades	(1.143)																																																
Custo Capital Investido	(297)																																																

Decorridos 60 dias, ocorreram as transações de compra de matéria prima a prazo, estocagem de matéria prima, produção e estocagem de produtos acabados. Neste intervalo temporal ocorreram impactos tempo-conjunturais. O modelo Gecon, a cada transação, evidencia as mutações patrimoniais a luz das condições ambientais, o que não acontece com os sistemas tradicionais. Para os sistemas tradicionais, tudo se passa como se as alterações de preços de seus ativos e passivos não impactassem em nada o valor da empresa.



Finalmente, pelo Sistema Tradicional, com a ocorrência da venda, apura-se um resultado de \$11.000, que é a margem bruta entre \$23.000 de receita de vendas e \$12.000 de custo do produto vendido. Conseqüentemente, o patrimônio líquido é de \$11.000.

Pelo modelo GECON, o procedimento adotado quanto ao tratamento *da transação de venda a prazo* é o mesmo dado a transação de compra a prazo. Desdobra-se a apuração da *margem de contribuição total* da transação de venda a prazo em seus aspectos *operacionais* e *financeiros*. No ativo - conta clientes – é registrado o valor nominal (\$23.000) que os clientes irão pagar no futuro, ajustado pelos juros diferidos (- \$2.091). Os estoques são baixados não pelo seu custo histórico mas pelo que valem no momento da venda (\$16.000 = 1.000un x \$16,00/un).

O patrimônio líquido é alterado, no caso, há um acréscimo em razão da transação de venda. Como o resultado econômico de cada fase anterior do processo produtivo já foi reconhecido, em  $T_2$ , registra-se apenas o resultado econômico que efetivamente cabe à área de vendas (\$4.909). O patrimônio líquido evolui de \$7.691 para \$12.600.

Retomando a transação de venda a prazo, a *margem de contribuição operacional* de \$4.000 é obtida pela diferença entre a *receita* com o preço de venda na condição a vista (\$20,00 x 1.000un) e o *custo de vendas* do produto em estoque (\$16,00 x 1.000un). A *margem de contribuição financeira* de \$909 é formada pela *receita financeira* decorrente do financiamento ao cliente (\$23.000 - \$20.000), o *custo financeiro* incorrido pelo não recebimento deste dinheiro em  $T_2$  e do *custo do capital investido* [\$297] relativo a remuneração dos acionistas pelo seu custo de oportunidade, à taxa de 5% ao período.

No **Quadro 5**, evidenciamos que o sistema tradicional, apesar de apurar o resultado, o faz de maneira incompleta gerando informações defasadas, viesadas e que não refletem valores validados pelo mercado. Caso a empresa resolvesse vender o seu ativo “clientes” em  $T_2$ , teria que fazê-lo por \$20.909 (que é o seu valor presente em  $T_2$ ) e não por \$23.000 (que é o seu valor futuro). Portanto, em  $T_2$ , o valor correto da conta de clientes, o valor que expressa adequadamente o quanto a empresa tem como haveres, é \$20.909.

O estoque de produtos acabados, pela mesma lógica, em  $T_2$ , não corresponde a um montante de \$12.000. O problema de mensuração do estoque de produtos acabados é agravado, visto estar avaliado pelo custo de aquisição histórico dos insumos utilizados em sua fabricação. Indo a empresa ao mercado negociar esses produtos em estoque, obteria um valor de mercado no montante de \$16.000, superior em \$4.000 ao informado pelo modelo tradicional com base no custo histórico. A adoção destes critérios pelos Sistemas Tradicionais implica na divulgação de valores distorcidos do resultado e do patrimônio da empresa. Diferentemente do Sistema Tradicional, o modelo GECON expressa a eficiência da empresa em relação ao mercado, ou seja, o que ela efetivamente ganhou. Em última instância, o resultado expressa a eficácia da empresa.

O conjunto de quadros apresentados até o momento serviu para mostrar que: a) com o método tradicional, somente ao final do processo <sup>(5)</sup> os impactos patrimoniais são parcialmente (os impactos financeiros não são apurados) e incorretamente mensurados; b) de acordo com o modelo GECON, os impactos patrimoniais, operacionais, financeiros e econômicos são apurados por transação e ao longo do processo.

---

<sup>(5)</sup> Vale ressaltar que mesmo no ato da venda o impacto patrimonial apurado pelo sistema tradicional não reflete o valor correto do impacto nessa data.

Os quadros apresentados a seguir, mostram que o modelo GECON, ao final do período, permite análises da *formação do resultado e do patrimônio e dos desempenhos das áreas*, o que não ocorre nos Sistemas Tradicionais.

### Quadro 6 - Análise de Resultado

<b>Data: T<sub>2</sub></b>						
<b>FORMAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS E DO PATRIMÔNIO</b>						
	Apurações	Transações / Data				
		T <sub>0</sub>	T <sub>1</sub>	T <sub>1</sub>	T <sub>2</sub>	T <sub>2</sub>
		Compra	Tempo Conj.	Produção	Tempo Conj.	Venda
<b>GECON</b>	<b>Resultado</b>	<b>231</b>	<b>2.900</b>	<b>2.800</b>	<b>1.760</b>	<b>4.909</b>
	Mg Oper.	2.000				4.000
	Mg Financ.	(1.769)	2.900	2.800	1.760	909
	<b>PL</b>	<b>231</b>	<b>3.143</b>	<b>5.943</b>	<b>8.000</b>	<b>12.909</b>
	Ativo					
	Clientes					20.909
Estoques	22.000	26.000	28.800	32.000	16.000	
Exigibilidades	21.769	22.857	22.857	24.000	24.000	
<b>Tradicional</b>	<b>Resultado</b>	<b>não apura</b>	<b>não apura</b>	<b>não apura</b>	<b>não apura</b>	<b>11.000</b>
	Mg Oper.					11.000
	Mg Financ.					não apura
	<b>PL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11.000</b>
	Ativo					
	Clientes					23.000
Estoques	24.000	24.000	24.000	24.000	12.000	
Exigibilidades	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	

Utilizando o Sistema Tradicional, é preciso esperar o final de um período para apurar o resultado das decisões tomadas ao longo da “gestão” e o *quantum* da alteração do patrimônio e, ainda assim, incorretamente mensurados. As decisões tomadas pelo gestor tem que estar de acordo com o planejamento de resultado da empresa, necessitando [o gestor] de informações quanto ao desempenho para implementar as ações corretivas que se fizerem necessárias. Assim, os Sistemas Tradicionais conduzem a um paradoxo na gestão, pois se os impactos no patrimônio [ainda que mensurados incorretamente] somente serão conhecidos no final de um período, não sendo as decisões tomadas ao longo deste período, “geridas”!

**Quadro 7 - Análise de Desempenho**

<b>Data: T<sub>2</sub> (30 dias após)</b>		
<b>ANÁLISE DE DESEMPENHOS</b>		
<b>Departamentos</b>	<b>GECON</b>	<b>Tradicional</b>
Compras	231	não apura
Mg Contribuição Operacional	2.000	
Mg Contribuição Financeira	(1.769)	
Almoxarifado - Materiais e Produtos	2.120	não apura
Ganhos de Estocagem	7.200	
Custo Financiamento Estoque	(5.080)	
Produção	2.800	não apura
Receita de Produção	28.800	
Custo de Produção	(26.000)	
Finanças	2.540	não apura
Receita de Financiamentos	5.080	
Custos de Financiamentos	(2.540)	
Vendas	4.909	11.000
Mg Contribuição Operacional	4.000	11.000
Mg Contribuição Financeira	909	não apura
<b>Resultado da Empresa</b>	<b>12.600</b>	<b>11.000</b>

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo GECON, apura o resultado de cada área, identificando os resultados operacionais e financeiros no momento da ocorrência de cada transação. A *formação e análise dos resultados e patrimônio*, conforme evidenciado no **Quadro. 6**, ocorre ao longo dos períodos  $T_0$ ,  $T_1$ , e  $T_2$ , transação por transação. A soma de todas as margens de contribuição apuradas no período analisado, constitui a margem de contribuição total da empresa. O *resultado econômico da empresa* como um todo é apurado deduzindo da *contribuição total*, os *custos fixos* do período analisado (no exemplo não há pagamentos de custos fixos no período, por simplificação).

No **Quadro. 7**, *análise de desempenhos*, são demonstradas as *margens de contribuição das atividades* segregadas nos seus aspectos *operacionais, financeiros* e os decorrentes dos *impactos tempo-conjunturais*. Dessa forma, avalia-se cada atividade quanto a sua performance operacional e financeira. A utilização do método do custeio direto assegura que nenhum gestor será cobrado, e nem o resultado pelo qual é avaliado estará incluindo custos ou receitas pelos quais não tenha responsabilidade.

Finalizando, em resumo, as principais *decorrências* resultantes das diferenças de objeto/foco entre os sistemas tradicionais e o GECON no suporte à atuação dos gestores e na apuração do valor patrimonial da empresa, são as seguintes:

	Tradicionais	GECON
a) atendimento aos modelos de decisão dos gestores e a apuração da evolução patrimonial efetiva: -os Sistemas Tradicionais não refletem o valor do dinheiro no tempo (valor futuro, ao invés de valor presente), nem o valor efetivo dos recursos/produtos existentes;	NÃO	SIM
b) reconhecimento dos impactos tempo-conjunturais: -os Sistemas Tradicionais não registram as variações no patrimônio decorrentes da passagem do tempo (mudanças nos valores presentes e incorrência do custo do capital investido) e da conjuntura (flutuações de preços dos recursos existentes e do “goodwill”);	NÃO	SIM
c) momento do reconhecimento dos impactos das transações;	ATRASADO	NA
d) avaliação de resultados de produtos: -pelos Sistemas Tradicionais os produtos acabam “pagando” pelos erros introduzidos através de rateios de custos fixos/indiretos realizados;	INCORRETA	CORRETA

e) avaliação de desempenhos: -pelos Sistemas Tradicionais as áreas/atividades são avaliadas pelos seus custos e não pelas suas contribuições (todo resultado é atribuído a área de Vendas) e, os rateios utilizados, promovem o repasse de eficiências/ineficiências e comprometem a controlabilidade das gestões, e	<b>Tradicionais</b> INJUSTA E INEFICAZ	<b>GECON</b> CORRETA
f) motivação gerencial e adequação às preocupações com a competitividade e eficácia Negócio	<b>BAIXA</b> Centros de Custos	<b>ALTA</b> Unidades

Finalizando, concluímos que o GECON é o único sistema que propicia apoio efetivo à gestão das organizações. Os sistemas tradicionais, além de não darem suporte gerencial, se utilizados neste sentido, induzem à tomada decisões incorretas.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CATELLI, Armando & GUERREIRO, Reinaldo.** *Mensuração de Atividades: comparando “ABC”x “GECON”*. São Paulo: FIPECAFI - FEA/USP, Caderno de Estudos nº 8, p.1-13, abril/1993.
- CATELLI, Armando & GUERREIRO, Reinaldo & SANTOS, Vatan dos.** *As Críticas da Teoria das Restrições à Contabilidade de Custos: uma resposta*. Revista de Contabilidade do CRC - SP, Ano I, nº 1, p.45-52, abril 1997.
- GUERREIRO, Reinaldo.** *Modelo conceitual de sistema de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. Tese de Doutorado. São Paulo:FEA/USP/DCA, 1989.
- GUERREIRO, Reinaldo.** *A meta da empresa - Seu alcance sem mistérios*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GUERREIRO, Reinaldo.** *A teoria das restrições e o sistema de gestão econômica: uma proposta de integração conceitual*. Tese de Livre Docência. São Paulo: FEA/USP/DCA, 1995.
- MARTINS, Eliseu.** *Contabilidade de Custos - Inclui o ABC*, 5ª ed. rev. São Paulo: Atlas, 1996.
- NAKAGAWA, Masayuki.** *ABC: Custeio baseado em atividades*. São Paulo: Atlas, 1995.
- SHANK, John K. & GOVINDARAJAN, Vijay.** *Gestão Estratégica de Custos*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.