

# APLICAÇÃO DO CUSTO DE OPORTUNIDADE ÀS DECISÕES DE PREÇO DE VENDA SOB O ENFOQUE DO CUSTEIO DIRETO

**Roberto Vatan dos Santos**

**Resumo:**

*Este estudo tem por objetivo principal a demonstração da necessidade de utilização do conceito de custo de oportunidade nas decisões de preço. Para tanto, resgata a origem econômica do termo e confronta-a com as operacionalizações propostas pelos pesquisadores contábeis. Reconhece que a decisão de preço pode ser orientada por diversas abordagens; mas enfatiza que qualquer seja o modelo de decisão de preço, o gestor deveria incorporar este conceito na avaliação das alternativas de preço. É somente através dos preços que a empresa pode: (1) obter um fluxo de lucros contínuo a longo prazo, permitindo a otimização no uso da capacidade instalada; e (2) garantir um retorno satisfatório sobre os capitais investidos no negócio. Neste sentido, a operacionalização do conceito de custo de oportunidade poderia: (1) auxiliar os decisores de preço na apuração de custos dos produtos ou serviços de forma mais realista, levando-se em conta os benefícios líquidos das alternativas desprezadas na escolha dos recursos utilizados na fabricação destes; e (2) assegurar a remuneração mínima dos investimentos realizados pelos acionistas na entidade.*

**Palavras-chave:**

**Área temática:** Custos numa ótica interdisciplinar

## APLICAÇÃO DO CUSTO DE OPORTUNIDADE ÀS DECISÕES DE PREÇO DE VENDA SOB O ENFOQUE DO CUSTEIO DIRETO

**Roberto Vatan dos Santos<sup>1</sup>**

Universidade de São Paulo  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA)  
Rua Getúlio Vargas Filho, 378 CEP 04318-030 São Paulo - SP  
(011) 579-4273 resid. (011) 818-5823 FEA/USP  
Internet: vatan@usp.br

*Assim, Robinson Crusoe não paga dinheiro a ninguém, mas percebe que o custo de colher morangos pode ser considerado como sendo a quantidade de framboesas que ele poderia ter colhido ao mesmo tempo e com o mesmo esforço, ou como sendo do lazer sacrificado em troca dos morangos. Esse sacrifício de fazer outra coisa qualquer é chamado de “custo de oportunidade”.*

Paul A. Samuelson

### RESUMO

*Este estudo tem por objetivo principal a demonstração da necessidade de utilização do conceito de custo de oportunidade nas decisões de preço. Para tanto, resgata a origem econômica do termo e confronta-a com as operacionalizações propostas pelos pesquisadores contábeis. Reconhece que a decisão de preço pode ser orientada por diversas abordagens; mas enfatiza que qualquer seja o modelo de decisão de preço, o gestor deveria incorporar este conceito na avaliação das alternativas de preço.*

*É somente através dos preços que a empresa pode: (1) obter um fluxo de lucros contínuo a longo prazo, permitindo a otimização no uso da capacidade instalada; e (2) garantir um retorno satisfatório sobre os capitais investidos no negócio. Neste sentido, a operacionalização do conceito de custo de oportunidade poderia: (1) auxiliar os decisores de preço na apuração de custos dos produtos ou serviços de forma mais realista, levando-se em conta os benefícios líquidos das alternativas desprezadas na escolha dos recursos utilizados na fabricação destes; e (2) assegurar a remuneração mínima dos investimentos realizados pelos acionistas na entidade.*

### INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração de Empresas pela FAAP, Pós-Graduação em Adm. Contábil-Financeira pela EAESP-FGV, Mestre em Ciências Contábeis pela FEA-USP, Doutorando em Controladoria e Contabilidade pela FEA-USP, professor universitário da FAAP, UNIP e USJT, e consultor de empresas.

Considerando que as entidades estão sujeitas à dinâmica do ambiente situacional, atualmente caracterizado pela alta competitividade e em constante mudança tecnológica, suas interações com o meio-ambiente devem ser coordenadas e integradas visando o atingimento de sua missão; e conseqüentemente a continuidade a longo prazo, a qual, por sua vez, depende de seus resultados econômicos. Dentro deste contexto, o estabelecimento do preço de venda dos bens e serviços<sup>2</sup> constitui-se numa estratégia competitiva de grande relevância para as organizações. Esta importância é ressaltada à medida que a empresa convive com as imposições do mercado, dos custos, do governo, da concorrência, da situação econômica mundial e da disponibilidade financeira do consumidor.

Desta forma, os preços podem ser fixados visando objetivos diferentes, tais como: maximizar os lucros, elevar a quantidade vendida, conquistar novos clientes, ganhar concorrências, etc. Sendo assim, o processo de decisão de preços está relacionado com a busca de um equilíbrio interno e externo: por um lado, o preço de um produto ou serviços precisa atender às condições de concorrência de mercado, e por outro, a fixação desse preço necessita sustentar as políticas da empresa, tais como: nível de investimento, de produção, de retorno do capital aplicado, de cobertura dos seus custos, etc.

Em seus aspectos gerais, as organizações procuram na gestão de preços, determinar um valor que: (1) possa proporcionar um fluxo de lucros contínuo a longo prazo; (2) permita a otimização no uso da capacidade instalada; e (3) garanta um retorno satisfatório sobre os capitais investidos no negócio. Colaborando neste sentido, ***o objeto de investigação principal deste estudo consiste na demonstração da necessidade de utilização do conceito de custo de oportunidade nas decisões de preço.***

#### ┌ ENFOQUE ECONÔMICO E CONTÁBIL DO CUSTO DE OPORTUNIDADE

+ Sob o **enfoque econômico**, os seres humanos orientam suas decisões baseados na premissa da otimização, suportada pelas hipóteses da racionalidade objetiva e da liberdade de ação das pessoas. Ou seja, se elas são livres para agir, é lógico supor que procuram escolher coisas que lhes proporcionem a máxima satisfação.

Este princípio é descrito por MILLER (1981, p.4) como **modelo de comportamento racional**, onde as alternativas de ação de uma decisão são avaliadas de forma sistemática e coerente, e a escolha da melhor opção tem como fronteiras as limitações do mundo real. Nesta condição, o gestor de preços executará uma análise racional das alternativas de preço e optará pela melhor alternativa no processo decisório, através de um comportamento intencional e sistemático.

Portanto, para a teoria econômica, o custo de oportunidade ou custo alternativo surge quando o decisor opta por uma determinada alternativa de ação em detrimento de outras viáveis e mutuamente exclusivas, sendo assim, representa o benefício que foi

---

<sup>2</sup> Neste estudo utilizaremos o termo *produto* para identificar bens tangíveis e bens intangíveis, ou serviços.

desprezado ao escolher uma determinada alternativa em função de outras. Des ta forma, o custo dos fatores de produção só pode ser mensurado através de seu custo de oportunidade. MILLER (1981, p.188) enfatiza dizendo que “o custo tem um significado muito especial em Economia, significa apenas uma coisa - o custo de oportunidade.”

BILAS (1980, p. 168) reforça esta posição expressando que “o custo dos fatores para uma empresa é igual aos valores destes mesmos fatores em seus melhores usos alternativos. Esta é a doutrina dos custos alternativos ou de oportunidade, e é a que o economista aceita quando fala de custos de produção.”

VARIAN (1994, p. 352) acrescenta e expande sua utilização afirmando que “a definição econômica de lucros necessita que avaliemos todos os insumos e os produtos aos seus custos de oportunidade.”

Sob a perspectiva histórica, segundo BURCH & HENRY (1974, p. 119), coube a Frederic Von Wieser (1851-1926) a criação e aplicação do conceito de custo de oportunidade para definir o valor de um recurso produtivo para a teoria econômica. Este autor foi um proeminente seguidor da chamada *Escola de Viena* ou *Teoria Marginalista*, empreendida particularmente na Áustria e iniciada por Karl Menger a partir de 1871.

Por outro lado, segundo estes autores, BURCH & HENRY (1974, p. 119), coube ao economista Herbert Joseph Davenport (1861-1931) a divulgação do conceito de custo de oportunidade, através de sua obra: “The Economics of Enterprise” publicada em 1936.

Para melhor esclarecimento do conceito de custo de oportunidade, sob o ponto de vista econômico, apresentam-se na tabela 1, em ordem cronológica, algumas definições expressas por diversos economistas sobre o termo:

**Tabela 1** Conceitos de Custo de Oportunidade sob o Enfoque Econômico

WIESER (1860)	Renda líquida gerada pelo uso de um bem ou serviço no seu melhor uso alternativo.
MEYERS (1942,p.194)	Custo de produção de qualquer unidade de mercadoria é o valor dos fatores de produção empregados na obtenção desta unidade - o qual se mede pelo melhor uso alternativo que se poderia dar aos fatores se aquela unidade não tivesse sido produzida.
BILAS (1967, p.168)	Os custos dos fatores para uma empresa é igual aos valores destes mesmos fatores em seus melhores usos alternativos.
LIPSEY & STEINER (1969,p.215)	O custo de se utilizar alguma coisa num empreendimento específico é o benefício sacrificado (ou custo de oportunidade) por não utilizá-lo no seu melhor uso alternativo.

---

LEFTWICH (1970,p.123)	O custo de uma unidade de qualquer recurso usado por uma firma é o seu valor em seu melhor uso alternativo.
-----------------------	---

---

+ Por sua vez, a **Ciência Contábil**, há muito tempo, tem se preocupado com a qualidade de suas informações, e esta qualidade só pode ser aprimorada na medida em que se desenvolvam melhores critérios de avaliação do patrimônio e do resultado das entidades, através de uma adequada mensuração dos eventos econômicos. Esta premissa é fundamental para o entendimento de que a Contabilidade, enquanto instrumento operacional, é um sistema de informação e avaliação econômica e financeira que tem por objetivo primordial fornecer demonstrações e análises a diversos usuários.

Diversos pesquisadores contábeis têm procurado, em diversos estudos, principalmente de Contabilidade de Custos e Contabilidade Gerencial, ressaltar a importância e a utilização do conceito de custo de oportunidade na avaliação do patrimônio e do resultado das entidades. Geralmente, as definições apresentadas por eles mostram uma forte preocupação em operacionalizar o conceito de forma objetiva, embora com terminologias diferentes. Esta busca incessante, por uma mensuração adequada das transações, é parte integrante do escopo da Ciência Contábil.

Contrariamente à posição dos economistas, os contadores raramente incorporam os custos de oportunidade nos sistemas formais de informação contábil, principalmente na elaboração dos demonstrativos contábeis externos, exigidos pela Contabilidade Financeira, Societária e Tributária. De forma geral, limitam os registros aos eventos econômicos, que resultaram na permuta de itens do ativo e das alternativas escolhidas, e não incluem as opções abandonadas, portanto não acumulando dados sobre o que poderia ter sido.

Os diversos pesquisadores contábeis procuraram operacionalizar o conceito de custo de oportunidade, sob diversos ângulos, dentre os quais à aplicação do conceito de custo de oportunidade como uma informação relevante no processo decisório, por meio de sua incorporação nos modelos de decisão dos gestores, de forma paralela ao sistema formal de informação contábil. Decisões estas, por exemplo, são: de preço de venda, preço de transferência, de compra ou fabricação interna de determinado componente, de compra ou aluguel de determinado equipamento, de balanceamento de produção, de alocação ou escolha de produtos, etc. A tabela 2 apresenta em ordem cronológica uma resenha de várias definições expressas nesta área.

Tabela 2 Conceitos de Custo de Oportunidade sob o Enfoque Contábil

---

MORSE (1978,p.32)	É o recebimento líquido de caixa esperado que poderia ser obtido se o recurso fosse usado na outra ação alternativa mais desejável.
KAPLAN (1982, p. 28)	O Custo de oportunidade de um ativo é o seu valor quando o mesmo é utilizado na próxima melhor alternativa.

---

---

BACKER & JACOBSEN (1984,p.10)	É o custo resultante de uma alternativa à qual se tenha renunciado.
HORNGREN (1986,p.528)	É o sacrifício mensurável da rejeição de uma alternativa; é o lucro máximo que poderia ter sido obtido se o bem, serviço ou capacidade produtivos tivessem sido aplicados a outro uso operacional.
GLAUTIER & UNDERDOWN (1986,p.638)	Pode ser medido como o valor da próxima melhor alternativa abandonada, ou o recebimento líquido de caixa perdido como resultado de preferir uma alternativa ao invés da melhor seguinte.
MARTINS (1990, p.208)	O quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de em outra.

---

Pela análise dos conceitos expostos nas tabelas 1 e 2 pode-se depreender alguns aspectos importantes para a caracterização e utilização do conceito de custo de oportunidade, pelos economistas e pelos contadores. Estes pontos comuns às definições apresentadas são:

- + a) O conceito de custo de oportunidade pressupõe, pelo menos, a existência de duas ou mais alternativas viáveis e mutuamente exclusivas para o decisor;
- + b) O custo de oportunidade refere-se a algum atributo específico do objeto de mensuração ou avaliação;
- + c) O custo de oportunidade está associado ao valor dos bens e serviços utilizados.

+ Em primeiro lugar, tanto economistas quanto contadores concordam que para aplicação do conceito de custo de oportunidade é necessária a existência de alternativas de decisão mutuamente exclusivas e viáveis para o decisor, como por exemplo: se definimos que o objeto de mensuração é uma máquina instalada em determinada empresa, pode-se derivar que seu custo de utilização, para a entidade, poderia ser igual à sua venda a valores de mercado e a aplicação desse dinheiro no mercado financeiro. Sendo assim, o custo de oportunidade da alternativa de ação escolhida corresponde ao custo da segunda melhor alternativa abandonada.

Neste sentido, deve-se lembrar a existência dos custos a fundo perdido. Considere, por exemplo, a aquisição de equipamentos altamente especializados e projetados para uma determinada fábrica; eles não podem ser desviados desse uso planejado e não têm usos alternativos, pois ninguém os alugará ou comprará; então, neste caso, o custo de oportunidade é igual a zero e estes gastos são considerados a fundo perdido.

Por outro lado, nas definições apresentadas pelos economistas e pelos contadores nota-se pouca ênfase ou nenhuma menção ao nível de risco associado a

cada uso alternativo, se são iguais ou não ao risco da alternativa escolhida, ou seja, para que as alternativas possam ser comparáveis, elas deveriam ter o mesmo grau de risco.

+ Em segundo lugar, o custo de oportunidade refere-se a algum atributo específico do objeto de mensuração ou avaliação, ou seja:

- o custo de determinado fator de produção ou recurso;
- o sacrifício incorrido em certa alternativa abandonada;
- o benefício líquido sacrificado;
- a renda líquida da próxima melhor oportunidade abandonada;
- o recebimento líquido de caixa da próxima melhor alternativa abandonada;
- o valor presente de lucros futuros.

Na mensuração da alternativa escolhida, dependendo do objeto de avaliação, pode-se utilizar diversos atributos para aplicação do conceito de custo de oportunidade, por exemplo, pode-se definir o custo de utilização de uma máquina, para seu proprietário, como sendo o valor que poderia ter sido obtido se os serviços futuros desta fossem vendidos a preço de mercado.

Como outro exemplo, pode-se citar o caso de um técnico especializado que tenha um negócio próprio, ele deve computar no custo deste empreendimento o salário, valorizado a preço de mercado, que estaria recebendo caso estivesse trabalhando como empregado numa determinada organização, pois este seria o uso alternativo de sua mão-de-obra.

Se no entanto, estão sendo avaliados investimentos no mercado financeiro, a taxa de juros das alternativas de investimento associada aos graus de risco e liquidez, deduzidos dos impostos, correspondem ao custo de oportunidade das opções dos usos alternativos do capital.

Por outro lado, se o interesse de avaliação é um projeto de investimento em uma nova fábrica, o custo de oportunidade está associado ao retorno sobre o investimento, na forma de benefícios líquidos futuros, ou mais especificamente, no fluxo de caixa líquido previsto de cada alternativa de investimento.

+ Em terceiro lugar, embora não explícito nas definições, o custo de oportunidade está associado sempre ao valor de mercado dos bens e serviços utilizados nas alternativas. Como por exemplo, se determinada empresa montadora de automóveis possui em seu estoque um lote de aço comprado há trinta dias, e outro lote comprado no dia anterior por um valor de mercado superior, todo o estoque de aço deve ser valorizado ao preço de mercado atual, pois este representa o custo de oportunidade deste recurso.

VARIAN (1994, p. 352) esclarece que os preços dos fatores de produção, que são os insumos utilizados na geração de bens e serviços, deveriam ser medidos a valor de mercado em termos de *fluxos*. Como exemplo, horas de trabalho por semana, ou horas de máquina por mês, salários em unidades monetárias por hora, e assim por diante. Em certos casos, pode não existir um mercado desenvolvido para avaliação do bem, como no

caso de aluguel de máquinas, então deveria ser calculada a taxa de aluguel implícita, obtida através da capitalização mensal do diferencial entre quanto custaria comprar a máquina no início do período e vendê-la no final.

Portanto, pelo enfoque econômico, a mensuração do custo de oportunidade dos recursos de produção é fornecida e validada pelo mercado. Seja através de um valor pontual no tempo, ou por meio do valor presente dos serviços futuros, ou do fluxo de benefícios líquidos esperados, ou ainda através de uma determinada taxa de juros.

### Í MÉTODO DE CUSTEIO DIRETO/VARIÁVEL

Método de custeio é o critério utilizado por uma entidade para apropriar os custos dos fatores de produção às entidades-objeto de acumulação de custos, definidas pelo sistema de acumulação de custos. Um método de custeio deve fornecer um tratamento adequado para identificar os custos de produção às entidades-objeto de acumulação do sistema de custos. Como o objetivo deste estudo são os modelos de decisão de preço de venda dos produtos gerados por uma organização, os métodos de custeio serão analisados considerando-se que a entidade-objeto de acumulação de custos é o produto.

Foram desenvolvidos<sup>3</sup> em Contabilidade de Custos quatro métodos de custeio: Custeio Pleno ou Integral, Custeio por Absorção, Custeio Direto/Variável, e Custeio Baseado em Atividades. Este trabalho não tem por objetivo principal (nem a profundidade necessária) abordar todos os métodos simultaneamente; portanto adotou-se o Custeio Direto/Variável, por apresentar diversas vantagens para a precificação de produtos. No entanto, ressalta-se que o conceito de custo de oportunidade poderá ser aplicado em qualquer um dos referidos métodos de custeio.

O *Custeio Direto/Variável* caracteriza-se por apropriar aos produtos somente os seus custos variáveis, ou seja, que variem com a sua quantidade produzida ou vendida; não se cogitando qualquer espécie de rateio de custos ou despesas fixos aos mesmos. Embora os estudos deste método tenham sido iniciados entre 1905 e 1935, o primeiro artigo relevante que o divulgou, de forma sistemática, foi de Jonatham N. Harris intitulado "What Did We Earn Last Month ?", publicado no NACA Bulletin de janeiro de 1936. Mas, somente a partir dos anos 50 é que o mesmo começou a receber atenção, por parte de pesquisadores e empresas, como um instrumento útil e relevante para tomada de decisão.

Um conceito relevante derivado do custeamento variável é o conceito de margem de contribuição ou de abordagem de contribuição, que é a diferença entre as receitas e os custos variáveis, representa a quantia gerada pelas vendas capaz de cobrir os custos fixos e ter como resultado o lucro. A margem de contribuição pode ser expressa em sua forma unitária, no total ou em índice. A margem de contribuição unitária é a diferença entre o preço de venda e o custo variável de uma unidade de produto. A margem de contribuição total é a diferença entre as receitas totais e os custos variáveis totais; esta margem pode ser da empresa como um todo, de um segmento de negócio, de uma linha de produto, de

<sup>3</sup> Programa de pós-graduação a nível de mestrado em Contabilidade e Controladoria da FEA-USP em 1993.

uma certa quantidade do mesmo produto, etc. O índice de margem de contribuição é uma porcentagem obtida pela divisão da margem de contribuição unitária pelo preço de venda ou, pela divisão da margem de contribuição total pela receita total.

Os defensores deste método de custeio têm mencionado diversas vantagens em sua utilização para controle e tomada de decisão. O NAA (National Association of Accountants) Research Report 23 (1953, p. 55) lista as seguintes:

- a) O custeio direto identifica de forma clara o relacionamento custo-volume-lucro, informação esta essencial para o planejamento da lucratividade;
- b) O lucro de um período não é afetado pelas flutuações causadas pela absorção maior ou menor dos custos fixos aos produtos. De acordo com o custeamento direto, os resultados respondem somente pelas variações nas vendas;
- c) Os demonstrativos de resultado e dos custos de manufatura gerados pelo custeio direto são mais compreensíveis e acompanham melhor o pensamento dos administradores;
- d) O impacto dos custos fixos nos lucros é melhor apresentado, porque o valor desse custo, para o período, já está na demonstração do resultado;
- e) A contribuição marginal facilita a análise do desempenho dos produtos, dos territórios, dos tipos de clientes e de outros segmentos da empresa, sem que os resultados fiquem obscurecidos pela apropriação dos custos fixos comuns;
- f) O custeamento direto facilita a preparação imediata dos instrumentos de controle, como os custos-padrão, os orçamentos flexíveis e a análise custo-volume-lucro;
- g) O custeio direto tem estreita relação com os conceitos de custos desembolsáveis, custos financeiros, isto é, que passam por caixa; isso faz com que seus resultados sejam mais efetivos para a compreensão dos executivos no processo de tomada de decisões.

Para reforçar HORNGREN (1986, p. 391-402) adicionam as seguintes vantagens na utilização de índices de margem de contribuição para controle e tomada de decisão:

- a) Os índices de margem de contribuição podem auxiliar a administração a decidir sobre quais produtos devem merecer maior ou menor esforço de vendas;
- b) As margens de contribuição são essenciais às decisões de se abandonar ou não uma linha de produtos;
- c) As margens de contribuição podem ser usadas para avaliação de alternativas de preços de venda;
- d) Quando se concorda quanto aos lucros desejados, pode-se avaliar prontamente seu realismo pelo cálculo do número de unidades a vender, para conseguir os lucros desejados;
- e) A abordagem da contribuição fornece dados para se decidir sobre como utilizar um determinado grupo de recursos limitados da maneira mais lucrativa;
- f) A abordagem da contribuição é útil nos casos em que os preços de venda estão firmemente estabelecidos no ramo, porque o problema principal da empresa é o quanto ela se pode permitir em matéria de custos variáveis e o volume que se pode obter;
- g) A utilização do custeio variável permite compreender a relação entre custos, volume, preços e lucros e, portanto, leva a decisões mais sábias sobre preços.

Todavia, existem limitações ao método de custeio variável. O NAA (National Association of Accountants) Research Report 23 (1953, p. 56) aponta que a grande dificuldade é distinguir entre custos fixos e custos variáveis, principalmente se ocorrerem os chamados custos semivariáveis. Portanto, certa dose maior ou menor de arbitrariedade poderá ser necessária nesta separação.

Sendo assim, pode-se inferir que o **Custeio Direto/Variável** é aquele que oferece informações úteis e relevantes para a decisão de preço, principalmente por apresentar, de forma clara, a margem de contribuição que a empresa precisa ter para suportar determinado nível de atividade de modo a absorver os seus custos fixos e gerar lucro.

## DECISÕES DE PREÇO

Pode-se afirmar que a fixação de preços de venda dos produtos e serviços é uma questão que afeta diariamente a vida de uma empresa, independentemente de seu tamanho, da natureza de seus produtos ou do setor econômico de sua atuação. Esta dificuldade de formar preços pode atingir toda uma cadeia produtiva, desde o fornecedor de matéria-prima, passando pelo fabricante, distribuidores, varejistas até o consumidor final.

Por outro lado, a atividade de fixação de preços de venda deve levar em consideração inúmeros fatores internos e externos, dentre os quais, destacam-se: a demanda esperada do produto; a capacidade e disponibilidade financeira dos consumidores; a qualidade e tecnologia do produto ofertado em relação às necessidades do mercado comprador; a existência e disponibilidade de produtos substitutos a preços competitivos; a legislação que regulamenta os aspectos jurídicos e éticos de determinação de preços; a estrutura de custos e despesas da empresa; o nível de investimentos realizados; e os objetivos gerais e funcionais da organização.

O atual ambiente de negócios exige que as empresas sejam competitivas em qualidade, no atendimento aos clientes e também no preço dos seus produtos e serviços. Desta forma, as decisões de preço de uma companhia devem estar integradas à sua estratégia global de negócios frente ao seu meio-ambiente. Exigindo, portanto, das organizações uma atenção especial ao processo de gestão das atividades relacionadas ao preço, principalmente às decisões de fixação de preço, cruciais quando a empresa está lançando um novo produto, ou quando as variáveis ambientais se modificam de tal forma, que obrigam a empresa a alteração de preços de venda de produtos já comercializados.

Neste sentido, os decisores de preço, podem estabelecer o preço de um produto, a ser ofertado pela empresa através de diferentes técnicas e abordagens que orientam sua decisão final. Dentre as várias abordagens existentes, as mais conhecidas são as baseadas<sup>4</sup>: **na teoria econômica, nos custos, na demanda e na concorrência**. Na

---

<sup>4</sup> HORNGREN, C.T. & FOSTER, G. Cost Accounting: a managerial emphasis. 7 ed. Englewood Cliffs, N.J., 1991. p. 396-7.

realidade, estes enfoques são modelos de decisão que têm por finalidade auxiliar e guiar o decisor de preços na escolha da melhor alternativa de preço para a entidade.

Considerando os objetivos e limitações deste estudo, dentre os diversos métodos existentes de formação de preço de venda, destacam-se aqueles que têm por base os custos de fabricação e comercialização dos produtos para seu cálculo, conhecidos como<sup>5</sup> “Cost plus pricing” ou “Mark-up” e “Target ROI pricing” ou “Taxa de retorno alvo”.

O “Mark-up” consiste, basicamente em somar-se ao custo unitário do produto uma margem fixa para obter o preço de venda. Esta margem, geralmente percentual, deve cobrir todos os custos e despesas e propiciar um determinado nível de lucro. Este método pode apresentar variações em sua aplicabilidade, dependendo da base de custo escolhida, que pode incluir somente os custos diretos, ou os custos diretos mais os indiretos; somente os custos variáveis, ou os custos variáveis mais os fixos rateados; somente os custos de produção, ou os custos de produção mais as despesas de vendas, distribuição e administração.

A “Taxa de retorno alvo” objetiva fixar um preço de venda que proporcione, a um dado volume de vendas, uma taxa específica de retorno sobre o investimento realizado pela empresa. Esta taxa de retorno-meta depende da estimativa de um nível “normal” esperado de produção, bem como dos custos correspondentes para o produto e para a empresa como um todo, dado este volume de vendas e produção; e implicitamente contem o conceito de custo de oportunidade, por considerar a remuneração mínima desejada pelo investidor no negócio.

Como o objetivo deste estudo é demonstrar a utilidade do conceito de custo de oportunidade nas decisões de preço, e não discorrer sobre as vantagens ou desvantagens de utilização dos diferentes métodos de formação de preço de venda, recorre-se a KAPLAN (1982, p.235-6) que argumenta que, os gestores de preço devem desenvolver um método de fixação de preços que considere nos custos, os **custos de oportunidade** de gerar os produtos, pois estes são fabricados com recursos alternativos, ou seja, que têm diferentes usos.

Por outro lado, vale ampliar o conceito lembrando que durante o processo produtivo, os produtos consomem recursos que são estocados na empresa; que suporta os custos de financiamento deste capital investido, isto é, a organização poderia ter tido um rendimento alternativo, caso tivesse aplicado estes recursos em outra atividade desde o início da fabricação do produto até o momento da entrega ao cliente. Este custo de estocagem dos insumos é calculado multiplicando-se o custo do recurso por uma taxa de remuneração alternativa, *custo de oportunidade*, capitalizada pelo período de tempo que permaneceu imobilizado até o momento da entrega ao cliente.

## Í APLICAÇÃO DO CUSTO DE OPORTUNIDADE ÀS DECISÕES DE PREÇO

---

<sup>5</sup> KAPLAN, Robert S. Advanced Management Accounting. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1982. p. 227-35.

Os gestores de preço devem desenvolver um modelo de decisão de preço de venda que leve em consideração o conceito de custo de oportunidade, e este pode ser aplicado em duas diferentes situações:

- + a) na apuração do custo do objeto de custeio; e
  - + b) na remuneração dos investimentos realizados pelos acionistas na empresa.
- + Em primeiro lugar, a apuração do custo do produto deve considerar os **custos de oportunidade** de gerar os produtos, pois estes são fabricados com recursos alternativos, ou seja, têm diferentes usos. Os chamados *custos explícitos*, que envolvem os desembolsos realizados, são também custos de oportunidade. Como por exemplo, os dispêndios com mão-de-obra, materiais, aluguéis de imóveis, etc, representam uma quantia que poderia ter sido dispendida de forma útil em outro lugar. Conseqüentemente, além dos custos explícitos valorizados (a preço de mercado, a preços correntes de reposição, em sua condição a vista, pois representam os valores dos insumos em seu melhor uso alternativo, ou seja, a alternativa de decisão abandonada seria sua possível venda ao mercado), os custos dos produtos devem levar também em consideração os chamados *custos implícitos* do produto ou do negócio.

PINDYCK E RUBINFELD (1994, p. 257) ilustram este conceito através do seguinte exemplo:

*“...considere uma empresa que possua um edifício, portanto que não paga aluguel pelo espaço ocupado por seus escritórios. Será que isto estaria significando que o custo do espaço ocupado pelos escritórios é zero para a empresa ? ...um economista observaria que a empresa poderia ter recebido aluguéis por tal espaço, caso o tivesse alugado a uma outra companhia. Este aluguel não realizado corresponde ao custo de oportunidade de utilização do espaço dos escritórios, devendo ser inserido como parte dos custos econômicos das atividades da empresa.”*

O custo do aluguel do espaço ocupado, exemplificado acima, corresponde aos chamados *custos implícitos* que incluem, segundo BILAS (1980, p.169) custos como o retorno normal sobre o investimento e os custos de recursos auto-empregados. Assim, o custo implícito de uma máquina instalada seria o aluguel que poderia ter sido cobrado pela mesma ou o eventual valor obtido por sua venda.

Da mesma forma, deve ser considerado o custo de estocagem envolvido em cada elemento de custo do produto, que é a remuneração devida à empresa pelo sacrifício que fez imobilizando recursos no processo produtivo. O desenvolvimento do processo produtivo consome um determinado período, que vai do instante em que a empresa recebe a matéria-prima para a geração de um produto até o instante no qual o produto é entregue ao cliente.

Durante este período, todos os insumos agregados ao produto permanecem estocados na empresa, que suporta com os custos de financiar estes estoques até o

momento da venda. Este custo de estocagem é calculado multiplicando-se o custo do insumo por uma taxa de remuneração capitalizada pelo período de tempo que permaneceu imobilizado na empresa. Esta taxa de remuneração é o custo de oportunidade, isto é, o rendimento alternativo máximo que a empresa obteria se tivesse aplicado seus recursos em outra atividade, como por exemplo, no mercado financeiro. E sob o ponto de vista do método de custeio direto/variável estes custos devem ser identificados individualmente, para cada um dos elementos de custos dos produtos.

+ Em segundo lugar, existe o custo de oportunidade dos capitais aplicados pelos acionistas na empresa. Este custo corresponde à remuneração mínima exigida pelos acionistas sobre o seu investimento na empresa. Sob o enfoque econômico, os investimentos realizados pelos donos da empresa necessitam ser remunerados, no mínimo, pelo custo de oportunidade das quantias investidas no negócio. Custo de oportunidade, para os proprietários, correspondem à remuneração sacrificada pela utilização dos recursos na empresa ao invés de em outra alternativa de investimento com equivalente risco e grau de satisfação.

Deve ser apurado o custo de oportunidade do negócio como um todo, tais como investimentos realizados em terrenos, edifícios, equipamentos, instalações, móveis, etc, que são comuns a todos os produtos da empresa; bem como, investimentos realizados em ativos que somente beneficiam certos produtos especificamente, como por exemplo: espaços exclusivos de produtos, máquinas e equipamentos dedicados, etc.

Conceitualmente, as taxas ideais a serem utilizadas no cálculo do custo de oportunidade dos investimentos realizados seriam ou o retorno exigido pela empresa, ou o seu custo de capital. No entanto, em uma atitude conservadora, por razões operacionais e de disponibilidade de informações, diversos gestores de preços têm se utilizado das taxas médias de captação de recursos no mercado financeiro, ou das taxas de captação conseguidas pela empresa no mercado financeiro.

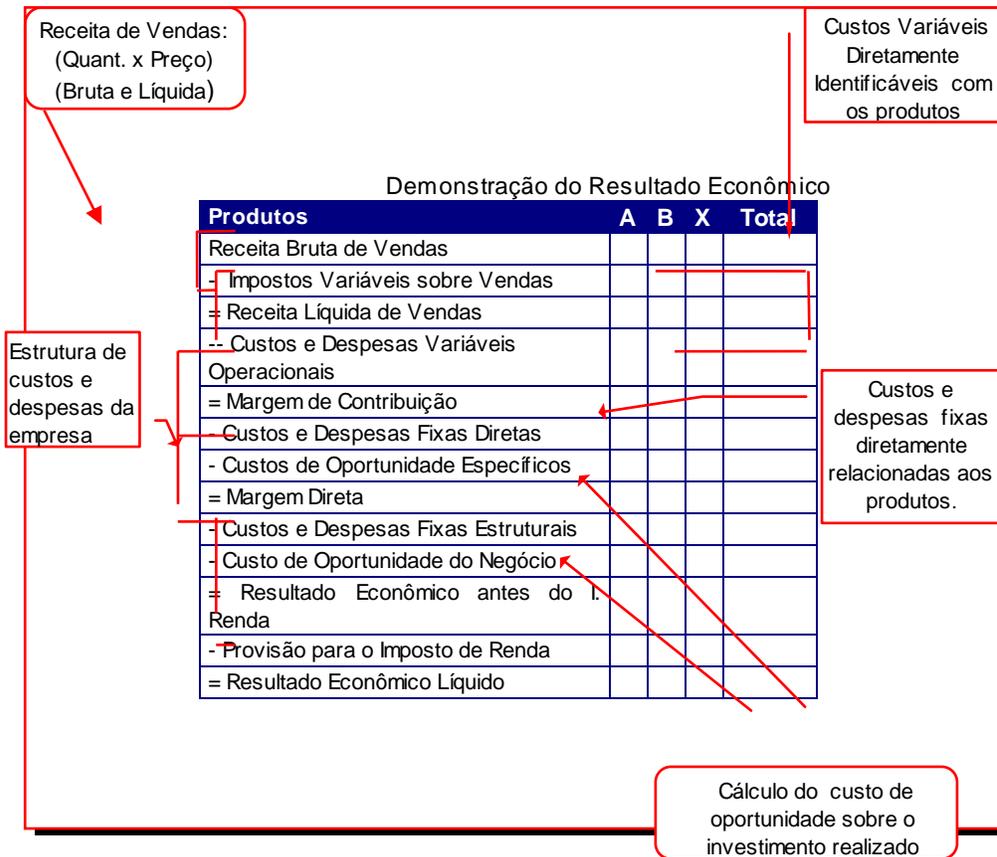
Por outro lado, os investimentos realizados devem estar mensurados segundo critérios econômicos adequados, de tal forma que possam refletir a respectiva capacidade potencial de geração de benefícios ou serviços futuros. Estes investimentos realizados pela empresa correspondem ao conceito de ativo, segundo a ciência contábil.

#### **Modelo de decisão para simulação do resultado da decisão de preço de venda**

Sob o ponto de vista do custeio direto/variável, a obtenção da alternativa de preço mais favorável para a empresa é conseguida através de um modelo de simulação da demonstração de resultado da decisão de preço, pois permite ao gestor de preços avaliar o impacto no resultado econômico das diversas opções de preços.

A figura 1 apresenta um exemplo de uma demonstração do resultado econômico genérica, ressaltando a apropriação dos custos de oportunidade do negócio e específicos de cada produto.

Figura 1 Demonstração de Resultado Econômico e o Custo de Oportunidade



Para simular o resultado econômico a partir deste modelo de decisão, o gestor de preços pode se utilizar de um preço de mercado ou de um preço baseado nos custos<sup>6</sup>; obtendo assim, através da simulação do resultado econômico, uma margem de contribuição gerada ou calculada, que ao ser somada com as demais margens geradas pelos outros produtos da empresa, deve gerar um valor suficiente para cobrir os custos e despesas fixas diretamente relacionados aos produtos, os custos e despesas estruturais da empresa, os custos de oportunidade específicos e do negócio, o imposto de renda e propiciar o lucro planejado.

Dentro de um processo iterativo, o decisor de preços pode ir testando diversas opções de volumes de venda e preços unitários de venda, conforme a curva de demanda

<sup>6</sup> Cost plus pricing ou Target ROI pricing.

do produto para a empresa, de forma a obter a melhor combinação que atenda seus objetivos principais e colaterais. Caso o resultado econômico gerado não for satisfatório, então o gestor de preços poderá simular outras alternativas de preços, até encontrar aquela que lhe atenda ou então abandonar a venda do produto em questão.

#### ┌ **CONCLUSÕES**

Levando-se em conta os principais aspectos levantados por esta pesquisa, pode-se concluir genericamente pela real necessidade dos gestores de preços incluírem nos modelos de decisão de preço o conceito de custo de oportunidade, buscando aproximar de forma mais realista os critérios contábeis dos conceitos econômicos de resultado. Neste sentido, as principais conclusões deste estudo podem ser resumidas em:

4 1) Sob o ponto de vista do gestor do negócio, de uma atividade ou de preços, a operacionalização do conceito de custo de oportunidade, auxiliaria:

+ a) na apuração de custos dos produtos de forma mais realista, levando-se em conta o benefício líquido da alternativa desprezada na escolha dos recursos utilizados na fabricação destes;

+ b) propiciando melhores bases para avaliação de desempenho, seja de uma determinada atividade específica, de produtos ou serviços, ou de transferência de bens e serviços entre unidades ou empresas de mesmo grupo econômico.

4 2) Sob o enfoque econômico o custo de oportunidade, ou custo alternativo, surge quando o decisor opta por uma determinada alternativa de ação em detrimento de outras viáveis e mutuamente exclusivas, sendo assim representa o benefício que foi desprezado ao se escolher uma determinada alternativa em função de outras.

4 3) Sob o enfoque contábil, diversos pesquisadores contábeis procuraram operacionalizar o conceito de custo de oportunidade, sob diversos ângulos, dentre os quais a aplicação do conceito de custo de oportunidade como uma informação relevante no processo decisório, por meio de sua incorporação nos modelos de decisão dos gestores, de forma paralela ao sistema formal de informação contábil, notadamente na Contabilidade de Custos e na Contabilidade Gerencial.

4 4) Pela análise dos conceitos emitidos pelos economistas e pelos contadores, pode-se depreender alguns aspectos importantes para caracterização e utilização do custo de oportunidade. Estes pontos comuns às definições apresentadas são:

+ a) O conceito de custo de oportunidade pressupõe, pelo menos, a existência de duas ou mais alternativas viáveis e mutuamente exclusivas para o decisor;

+ b) O custo de oportunidade se refere a algum atributo específico do objeto de mensuração;

○ o custo de determinado fator de produção ou recurso;

○ o sacrifício incorrido em certa alternativa abandonada;

○ o benefício líquido sacrificado;

○ a renda líquida da próxima melhor oportunidade abandonada;

○ o recebimento líquido de caixa da próxima melhor alternativa abandonada.

○ o valor presente de lucros futuros.

+ c) O custo de oportunidade está associado ao valor dos bens e serviços utilizados.

4 5) A utilização das taxas de juros praticadas no mercado financeiro, para o cálculo do custo de oportunidade, é uma simplificação necessária e operacional, que propicia bases objetivas de avaliação, pois está implícito que se os recursos estivessem disponíveis para os gestores ou acionistas, seriam imediatamente aplicados no mercado financeiro, embora reconheça-se que talvez não seja a melhor alternativa disponível para ambos com o mesmo grau de risco.

4 6) Na formulação de um modelo de decisão de preço o método Custeio Direto/Variável é aquele que oferece mais informações úteis e relevantes para esta decisão, do que as demais abordagens; principalmente por apresentar, de forma clara, a margem de contribuição que a empresa precisa ter para suportar determinado nível de atividade de modo a absorver os seus custos fixos e gerar lucro.

4 7) Em termos práticos, o conceito de custo de oportunidade pode ser aplicado às decisões de preço de venda em duas diferentes situações:

+ a) na apuração do custo do objeto de custeio; e

+ b) na remuneração dos investimentos realizados pelos acionistas na empresa.

4 8) Sob o ponto de vista de decisão, a obtenção da alternativa de preço mais favorável para empresa é conseguida através de um modelo de simulação iterativo da demonstração de resultado econômico da decisão de preço, pois permite ao gestor de preços avaliar o impacto no resultado econômico das diversas opções de preços.

## Í BIBLIOGRAFIA

ANTHONY, Robert N. Contabilidade gerencial: uma introdução à contabilidade. São Paulo, Atlas, 1976.

BACKER, Morton & JACOBSEN, Lyle. Contabilidade de Custos: uma abordagem gerencial. 2ª ed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1984.

BILAS, Richard A. Teoria microeconômica. 8ª ed. Rio de Janeiro, Forense-Universitária, 1980.

\_\_\_\_\_. Microeconomy theory. New York, McGraw-Hill, 1967.

BURCH, E.E. & HENRY, William R. Opportunity and incremental cost: attempt to define in systems terms: a comment. The Accounting Review. 248-251, jan.1974.

GLAUTIER, M.W.E. & UNDERDOWN, B. Accounting theory and practice. 3<sup>rd</sup> ed. London, Pitman, 1986.

GORDON, Lawrence A. The return on investment and the cost of capital. Management Accounting, 37-40, feb. 1976.

GUERREIRO, Reinaldo. Mensuração do resultado econômico. Caderno de Estudos FIECAFI/FEA-USP. São Paulo, nº 3:2-23, set. 1991.

- HORNGREN, Charles T. Contabilidade de custos: um enfoque administrativo. São Paulo, Atlas, 1986.2v
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. Teoria da contabilidade. São Paulo, Atlas, 1981.
- KAPLAN, Robert S. Advanced management accounting. Englewood Cliffs, N.J . Prentice-Hall, 1982.
- LEFTWICH, Richard H. Introduction to microeconomics. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1970.
- LERE, John. Formação de preços. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- LIPSEY, R.G. & STEINER, P.O. Economics. 2<sup>nd</sup> ed. New York, Harper & Row, 1969.
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo, Atlas, 1990.
- MEYERS, Albert L. Modern economics: elements and problems. New York, Prentice-Hall, 1942.
- MILLER, Roger LeRoy. Microeconomia: teoria, questões e aplicações. São Paulo, McGraw-Hill, 1981.
- MORSE, Wayne J. Cost accounting: processing, evaluation and using cost data. 3<sup>rd</sup> ed. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing, 1978.
- NATIONAL ASSOCIATION OF ACCOUNTANTS - NAA, Reserch Report nº 23. Direct Costing. New York, 1953.
- ONSI, Mohamed. A transfer pricing system based on opportunity cost. The Accounting Review, 535-43, jul. 1970.
- PINDYCK, Robert S. & RUBINFELD, Daniel L. Microeconomia. São Paulo, Makron Books, 1994.
- SAMUELSON, Paul A. Introdução à análise econômica. 8<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Agir, 1975. 2 v.
- SANTOS, Roberto Vatan dos. Modelos de decisão para gestão de preço de venda. Dissertação de mestrado apresentada à FEA-USP. São Paulo, 1995.
- VARIAN, Hal R. Microeconomia: princípios básicos. Rio de Janeiro. Campus, 1994.