

CONSIDERAÇÕES CONCEITUAIS SOBRE O PLANEJAMENTO DE PREÇOS EM EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES: UM ENFOQUE DA GESTÃO ECONÔMICA-GECON

Reinaldo Guerreiro

Armando Catelli

Resumo:

O objetivo deste trabalho é analisar a base conceitual subjacente ao sistema de custos e preços que denominamos de clássica nas empresas de telecomunicações e propor uma abordagem alternativa mais adequada. Uma das características conceituais marcantes da abordagem clássica é a alocação total dos custos e despesas aos diferentes serviços. As empresas de telecomunicações possuem custos e despesas de natureza predominantemente fixa. Nas empresas em que predominam os custos fixos, existe uma preocupação central dos idealizadores dos sistemas de custos e preços em definir critérios de rateios desses custos estruturais aos produtos. Tendo em vista que discordamos conceitualmente de metodologias de planejamento de preços fundamentadas em procedimentos de custeio dos serviços baseadas no rateio de custos fixos aos produtos, propomos uma metodologia alternativa, fundamentada no modelo conceitual do sistema GECON-Gestão Econômica.

Palavras-chave:

Área temática: *Modelos de mensuração e gestão de custos nas áreas industrial, agrícola, de serviços, educação e no setor governamental.*

**CONSIDERAÇÕES CONCEITUAIS SOBRE O PLANEJAMENTO DE PREÇOS EM
EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES: UM ENFOQUE
DA GESTÃO ECONÔMICA-GECON**

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro

Prof. Dr. Armando Catelli

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO

E CONTABILIDADE

DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FIPECAFI - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis,

Atuariais e Financeiras - FEA/USP

Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitária

São Paulo - CEP 05508-900

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a base conceitual subjacente ao sistema de custos e preços que denominamos de clássica nas empresas de telecomunicações e propor uma abordagem alternativa mais adequada. Uma das características conceituais marcantes da abordagem clássica é a alocação total dos custos e despesas aos diferentes serviços. As empresas de telecomunicações possuem custos e despesas de natureza predominantemente fixa. Nas empresas em que predominam os custos fixos, existe uma preocupação central dos idealizadores dos sistemas de custos e preços em definir critérios de rateios desses custos estruturais aos produtos. Tendo em vista que discordamos conceitualmente de metodologias de planejamento de preços fundamentadas em procedimentos de custeio dos serviços baseadas no rateio de custos fixos aos produtos, propomos uma metodologia alternativa, fundamentada no modelo conceitual do sistema GECON-Gestão Econômica.

FLUXO FÍSICO-OPERACIONAL

O sistema operacional de geração de serviços das empresas de telecomunicações apresenta algumas características específicas:

Produção de Serviços

As empresas de telecomunicações geram uma gama de serviços analíticos com características e complexidades altamente diferenciadas. A título de exemplificação são relacionados a seguir os principais serviços em empresas de telecomunicações.

Assinatura

Assinatura - Residencial

Assinatura - Não Residencial

Assinatura - Tronco

Serviço Local

Chamada Local - Assinante

Chamada Serviços Especiais

Serviço Multimídia

Chamada Multimídia - Intra

Chamada Multimídia - Inter

Serviço Telefone Público

Chamada Local - TP

Chamada DDD - Intra

Chamada DDD - Inter

Serviço DDD - Intra

Chamada DDD-Intra-Assinante

Chamada DDD-Intra - PS

Chamada DDD-Intra-Assinante

Chamada DDC-Intra-TP
Chamada DDC-Intra-PS
Chamada DLC-Intra-Assinante
Chamada DLC-Intra-TP
Chamada DLC-Intra-Ps
Chamada ACM-Intra-Assinante
Chamada ACM-Intra-TP
Chamada ACM-Intra-PS
Chamada Manual-Intra-Assinante
Chamada Manual-Intra

Serviço DDD-Inter

Chamada DDD-Inter-Assinante
Chamada DDD-Inter - PS
Chamada DDC-Inter-Assinante
Chamada DDC-Inter-TP
Chamada DDC-Inter-PS
Chamada ACM-Inter-Assinante
Chamada ACM-Inter-TP
Chamada ACM-Inter-PS
Chamada Manual-Inter-Assinante
Chamada Manual-Inter

Serviço DDI

Chamada DDI- Assinante
Chamada DDI-PS
Chamada ACM-DDI-Assinante
Chamada ACM-DDI-TP
Chamada Manual DDI-Assinante

Serviço Linhas Dedicadas

Aluguel Linhas Dedicadas-Voz
Aluguel Linhas Dedicadas-Telex
Aluguel Linhas Dedicadas-Telegrafia
Aluguel Linhas Dedicadas-Dados
Aluguel Linhas Dedicadas-Radiodifusão

Produção por Processos

A produção por processo na terminologia contábil significa que os serviços são produzidos continuamente através dos processos, ou seja, através dos equipamentos e meios de transmissão que compõem os diversos segmentos da planta. O conceito de produção por processo se contrapõe ao conceito de produção por lote ou por encomenda específica.

Geração de Serviços Conjuntos

A geração de serviços conjuntos significa que os mesmos recursos são utilizados simultaneamente, gerando diferentes serviços. Ou seja, um determinado segmento da planta pode estar no mesmo instante de tempo sendo utilizado por diferentes usuários e "produzindo", por exemplo, uma chamada interurbana e uma chamada local.

Geração de Serviços Conjuntos sem Padrão Pré-Definido

Nas industriais produtoras de bens existe normalmente correlação exata entre a quantidade de produtos fabricados e a quantidade de determinados recursos que é consumida. Por outro lado, os ativos que compõem a planta, num mesmo momento de tempo, estão dedicados normalmente à fabricação de um tipo único de produto. A planta de telecomunicações gera serviços conjuntos sem padrão pré-definido, ou seja, a planta está disponível para diferentes "mixes" de utilização, não existindo uma correlação exata entre o recurso disponível, consumido/utilizado e os serviços gerados.

BASE CONCEITUAL CLÁSSICA DO SISTEMA DE CUSTOS E "PRICING"

Premissa do Sistema

A premissa básica que norteia os procedimentos e conceitos adotados na abordagem clássica é a apuração do custo total por serviço que subsidie:

- política de determinação de tarifas de serviços
- análise de rentabilidade dos serviços
- repartição de renda entre concessionários dos serviços comuns

Conceitos do Sistema

O sistema de custos clássico adota uma série de conceitos, derivados automaticamente das características operacionais e da premissa acima estabelecida:

custeio por absorção total (custos e despesas)

Nesta metodologia de custeio todos os custos e despesas operacionais são rateados às unidades individuais de serviços.

acumulação de custos por processos (fases)

De acordo com este método de acumulação, os custos são acumulados por fases do processo operacional, em determinado período de tempo, e rateados aos serviços gerados nesse intervalo de tempo, através da utilização de critérios de rateio.

alocação de custos conjuntos

Um aspecto muito particular do sistema operacional e do sistema de custos em empresas de telecomunicações é a existência de serviços conjuntos que determinam a alocação de custos conjuntos aos diversos serviços.

A produção de serviços conjuntos significa que o mesmo processo gera simultaneamente diferentes produtos. A produção conjunta é mais facilmente observável no processo de fabricação de produtos, destacando-se os casos da petroquímica, produção de óleo bruto de soja e farelo, refino de milho, frigorífico, entre outros. Na produção de serviços, a produção conjunta é um fenômeno menos comum.

Da existência de produção conjunta deriva a existência de custos conjuntos, ou seja, custos que são de todos os serviços globalmente, e que não podem ser identificados objetivamente com nenhum dos serviços individualmente. Os custos conjuntos pela utilização da metodologia de custeio por absorção devem ser identificados com os serviços analíticos com base em critérios de alocação.

comportamento dos custos em relação ao volume de produção de serviços

Observando-se o processo operacional dos serviços e as principais naturezas de gastos, conclui-se facilmente que os custos e as despesas são praticamente todos fixos, ou seja, independem do volume de produção/venda. Isso significa dizer que a associação desta natureza de custo/despesa aos serviços depende de critérios de rateio.

ANÁLISE DA BASE CONCEITUAL CLÁSSICA DO SISTEMA DE CUSTOS E "PRICING".

Característica dos custos de telecomunicações

A natureza dos custos que ocorrem em ambientes de telecomunicações, apresenta algumas características específicas derivadas da lógica operacional de geração dos serviços.

⇒ grande parcela dos custos são custos conjuntos

⇒ os custos e despesas são praticamente todos fixos.

Uma grande proporção dos custos são custos conjuntos. Praticamente todos os custos relacionados com os serviços públicos de telefonia são custos fixos conjuntos, com o agravante que, os serviços conjuntos não apresentam um volume de produção pré-determinado. A existência de custos fixos e ao mesmo tempo conjuntos trazem uma enorme complexidade ao sistema de custos, sob a ótica do cálculo do custo unitário por serviço.

A atribuição de custos fixos conjuntos aos serviços dependem de critérios subjetivos de rateios. A discussão que se coloca é qual o critério mais lógico e racional e menos subjetivo de alocação desses custos aos serviços.

Porém esses custos efetivamente não são específicos das unidades individuais dos serviços. O custo unitário é uma função do volume de serviços. Teremos portanto tantos custos unitários quantos forem os diferentes volumes de produção. Teremos tantos custos unitários quantos forem os diferentes critérios de rateio utilizados.

Características das empresas de telecomunicações

As empresas que operam no ramo das telecomunicações são empresas monopolistas ou cartelizadas. As empresas estatais ou concessionárias de serviços públicos regulamentados têm fortemente instalada na sua cultura a crença que a determinação de tarifas dos serviços deveriam se fundamentar no conceito de custo mais remuneração dos ativos.

A nível do modelo de gestão das empresas concessionárias de serviços públicos, uma das constantes preocupações é com o **custo unitário do serviço**. A informação do custo do serviço transcende frequentemente a esfera da própria empresa e se torna muitas vezes balizadora de decisões de caráter social e político. Portanto do ponto de vista prático dado o próprio ambiente cultural e político onde essas empresas se inserem, elas precisam, dar resposta à seguinte indagação: **Qual é o custo do serviço?**

Dada a premissa colocada de determinação do custo unitário dos serviços, decorre naturalmente a opção pelo custeio por absorção. Nesse sistema de custeio, adota-se critérios de rateio de custos fixos conjuntos aos serviços, técnica comumente implementada nas empresas concessionárias de serviços públicos e caracteriza o que denominamos de sistema de custos clássico.

Entendemos que o sistema de informação de custos nas empresas concessionárias de serviços públicos, deva ajudar o processo de determinação de tarifas dos serviços e a análise da rentabilidade dos serviços, sem necessariamente empregar a apuração do custo unitário dos serviços com base no "full cost".

A política de fixação de tarifas de serviços públicos/regulamentados não precisa necessariamente ser direcionada a partir de custos unitários. Entendemos que a metodologia ideal não pressupõe o emprego de custo unitário sob a ótica do "full cost". O preço de um serviço não é função do custo unitário. Um preço de um serviço formado matematicamente a partir do custo unitário pode ser considerado caro pelos usuários, que tendem a reprimir o consumo desse serviço. A diminuição de volume do serviço aumenta o custo unitário, que provoca aumento no preço, e assim sucessivamente, num círculo vicioso.

O preço de um serviço estabelecido somente em função do custo unitário pode ser socialmente injusto para seus usuários. O estabelecimento do preço principalmente

em empresa estatal monopolista deve considerar volumes ideais de serviços, tipo de usuário, serviços alternativos ou substitutos, nível de eficiência requerida pelo sistema, tecnologia adequada ao tipo de serviço/usuário.

Se todos os custos fossem estritamente variáveis a utilização do custo unitário estaria totalmente correta. Nas empresas de telecomunicações os custos são fundamentalmente fixos. O custo fixo não é custo de um serviço específico, é um custo estrutural. O custo fixo não ocorre porque um serviço está sendo gerado, o custo fixo vai existir independentemente do serviço ser gerado ou não. Toda alocação de custo fixo ao serviço se processa através de critérios de rateio que apresentam sempre uma dose forte de subjetividade. À medida que se modifica o critério de rateio modifica-se o custo unitário do serviço. Podemos afirmar que não existe o critério de rateio certo e justo. Nas empresas de telecomunicações o aspecto do rateio torna-se ainda mais complexo porque **os seus custos além de fixos são custos conjuntos**.

A comparação de custos unitários de um mesmo serviço entre diferentes períodos não demonstra que o custo do serviço aumentou ou diminuiu. Considerando inicialmente que não tenha havido um aumento nos custos fixos da planta, o custo unitário do serviço é impactado pelo volume de serviço vendido. Através do cálculo do custo unitário transforma-se custo fixo em custo variável. O aumento de custo unitário na sua essência não é um problema de **custo** mas um problema de **volume**. Entendemos que o foco central de gerenciamento não é o custo unitário do serviço, porém o "mix" de volume de serviço versus preço de serviço, dado um volume de custo fixo existente e uma necessidade de remuneração do capital investido.

A rentabilidade do serviço apurada pela diferença entre a tarifa e o custo unitário total pode conduzir a decisões inadequadas. O fato de um serviço apresentar resultado negativo não significa que ele deva ser 1) descontinuado, 2) substituído, 3) ter o seu preço aumentado, 4) ter o seu volume aumentado. Pode ocorrer que, embora pelo critério atual o serviço apresente resultado negativo, efetivamente o serviço esteja apresentando o seu melhor resultado e contribuindo positivamente com o resultado global da empresa. Ou seja, a rentabilidade do serviço está sendo mensurada de forma inadequada.

BASE CONCEITUAL DO SISTEMA DE CUSTOS E "PRICING": ENFOQUE GECON

De acordo com nosso entendimento as tarifas dos serviços nas empresas concessionárias de serviços públicos, devem ser estabelecidas de tal forma que promova o equilíbrio social / operacional / econômico, atendendo os seguintes quesitos:

- estimulem a geração de volumes de vendas de serviços compatíveis com a necessidade do mercado e a disponibilidade da planta.
- assegurem a cobertura de todos os custos e despesas da empresa considerando níveis de eficiência desejados.
- assegurem a reposição dos ativos da planta considerando os avanços tecnológicos.
- assegurem a remuneração do capital investido pelos acionistas a nível de custo oportunidade de mercado.

Com base nessas considerações entendemos que torna-se necessária a implementação de um sistema de simulação de resultado econômico a partir do qual as informações das tarifas dos serviços são geradas automaticamente de forma a atender os pontos acima referidos. Esse sistema de simulação de resultado econômico deve adotar os seguintes conceitos básicos:

***▣* custeio direto**

Neste método de custeio, o custo unitário dos serviços é calculado somente com base nos recursos que podem ser objetivamente identificados com a unidade

individual de serviço. Esse custo corresponde ao custo variável do produto. Nas empresas de telecomunicações esse valor é muito pequeno, na maior parte dos casos, nulo.

☒ margem de contribuição do serviço

Corresponde à diferença entre o preço de venda e os custos variáveis.

☒ margem de contribuição da família de serviço

Corresponde à diferença entre o total de margem de contribuição dos serviços de uma família e os custos fixos específicos.

☒ custos fixos identificados com serviço e família

Os custos fixos identificados dizem respeito ao consumo de recursos fixos, ou seja que não varia com o volume de produção de serviços, mas que pode ser identificado direta e objetivamente com a classe de serviço sem necessidade de utilização de critério subjetivo de rateio. Esse custo será mantido em termos totais, identificado globalmente com a classe ou família de serviço, porém sem jamais ser rateados às unidades individuais de serviços.

☑ custos fixos comuns tratados globalmente

O custo fixo comum corresponde ao consumo de recursos que não varia com o volume de serviços, e que não pode ser identificado objetivamente com os serviços ou famílias.

☑ remuneração dos ativos operacionais necessários

Os ativos operacionais necessários dizem respeito aos ativos que efetivamente são requeridos para a execução das operações. Assim, os ativos que não são necessários, não devem ser remunerados através do desempenho das operações. Os ativos operacionais devem ser remunerados com base em uma taxa de custo de oportunidade.

☑ não rateio da remuneração do capital às unidades de serviços

O montante da remuneração dos ativos, da mesma forma que os custos fixos, não deve ser rateado aos serviços e sim tratado globalmente.

☑ mensuração por valores econômicos

A mensuração por valores econômicos diz respeito a empregar uma unidade de medida que expresse efetivamente os valores dos ativos. Essa idéia se contrapõe à utilização de custos históricos, soma de moeda de poder aquisitivo de diferentes datas, custo financeiro imbutido nos valores dos bens, avaliação por valores nominais.

☑ custo de oportunidade

O custo de oportunidade pressupõe que o montante de recursos aplicados nos ativos operacionais da empresa, deva gerar um rendimento compatível ao que renderia se aplicado de uma outra alternativa, considerando os riscos envolvidos.

☑ cálculo da margem de contribuição objetivada

A soma dos custos e despesas fixos comuns mais a remuneração do capital corresponder ao montante global de margem de contribuição a ser coberta pelos diversos serviços analíticos. Essa margem denominada de Margem de Contribuição Objetivada pela Estrutura.

☑ cálculo da margem de contribuição do serviço

Os diversos serviços é que devem gerar efetivamente margens de contribuição para cobertura dos custos e despesas fixos comuns e da remuneração do capital. Assim o montante de margem gerado pelos serviços deduzidos os custos fixos específicos dos serviços corresponde à Margem de Contribuição do Serviço.

A figura apresentada mais à frente, demonstra de forma simplificada o modelo de informação que subsidia o processo de planejamento de resultados e de preços, e que em linhas gerais obedece o seguinte modelo de decisão:



**O VOLUME DE CUSTO FIXO DA PLANTA
E A NECESSIDADE DE REMUNERAÇÃO DO CAPITAL**

MODELO DE DECISÃO



**PASSO 1:
IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS DA ESTRUTURA
IDENTIFICAÇÃO DO RETORNO DESEJADO
IDENTIFICAÇÃO DOS CUSTOS FIXOS COMUNS DA PLANTA
↓
CÁLCULO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
OBJETIVADA PELA ESTRUTURA**



**PASSO 2:
IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS DOS SERVIÇOS
IDENTIFICAÇÃO DOS CUSTOS FIXOS DOS SERVIÇOS
IDENTIFICAÇÃO DOS CUSTOS FIXOS DAS FAMÍLIAS DE SERVIÇOS
DETERMINAÇÃO DOS CUSTOS VARIÁVEIS UNITÁRIOS DOS SERVIÇOS
IDENTIFICAÇÃO DOS PREÇOS DE MERCADO DOS SERVIÇOS**



**PASSO 3:
PROCESSO DE SIMULAÇÃO E DECISÃO
DEFINIÇÃO DE VOLUMES DE SERVIÇOS
PROCESSO DE SIMULAÇÃO "WHAT....IF...."
PREÇOS
VOLUMES
PRAZOS DE RECEBIMENTO
PRAZOS DE PAGAMENTO
CUSTOS UNITÁRIOS
CUSTOS FIXOS IDENTIFICADOS
CUSTOS FIXOS COMUNS
DECISÃO DE PREÇOS
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DO SERVIÇO
IGUAL À
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OBJETIVADA PELA ESTRUTURA**

DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS	VOLUME	PREÇO A VALOR PRESENTE	PREÇO A PRAZO	IMPOSTOS	PRAZO DO RECEBIMENTO	CUSTO A VISTA	MCu do PV	CUSTO FIXO IDENTIFICADO	MC TOTAL
Assinatura Residencial									
Assinatura Não Residencial									
Assinatura Tronco									
Total Assinatura									
Chamada local									
Chamada Serviços Especiais									
Total Serviço local									
Chamada multimedida-intra									
Chamada multimedida -inter									
Total Serviço Multimedido									
Chamada local - TP									
Chamada DDD - intra- TP									
Chamada DDD- inter- TP									
Total Serviço Telefone Publico									
ETC.....									
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL DOS SERVIÇOS									
MARGEM DE CONTR. OBJETIVADA PELA ESTRUTURA									
DESPESAS ADMINISTRATIVAS									
DESPESAS COMERCIAIS									
CUSTOS FIXOS COMUNS DA PLANTA									
RETORNO DESEJADO									

CONCLUSÃO

Conforme demonstrado, o modelo de simulação de resultados e preços do sistema Gecon, têm como pressuposto básico que os preços são definidos pelo mercado e não impostos ao mercado pela empresa a partir do custo total calculado por unidade de serviço. Outro ponto fundamental de diferenciação conceitual entre o modelo Gecon e os modelos tradicionais diz respeito ao tratamento dos custos fixos da empresa. No modelo Gecon, com base no processo de planejamento de lucro, são derivados automaticamente os preços dos serviços que a empresa deve praticar, sem necessidade de rateios de custos fixos às unidades individuais de serviços. O ponto de partida do modelo de simulação é o cálculo da margem de contribuição objetivada pela estrutura, o qual decorre do nível global de custo fixo comum da empresa e do retorno desejado. Esse montante em última instância é uma função da capacidade instalada para a geração de serviços, uma vez que a estrutura de custos fixos é um problema de capacidade instalada e essa mesma capacidade determina o montante de ativos operacionais necessários a serem remunerados. Na sequência do processo de simulação, são planejadas as variáveis fundamentais da equação do resultado econômico da empresa: custos unitários dos serviços, despesas variáveis dos serviços, custos fixos identificados das famílias de serviços, taxas de juros, prazos de recebimento, preços de mercado dos serviços e principalmente a definição de volumes de serviços possíveis à luz dos preços vigentes e da capacidade instalada. Essa sequência do processo de simulação origina a Margem de Contribuição Total dos Serviços que deve ser confrontada e igualada com a Margem de Contribuição Objetivada pela Estrutura. O processo de planejamento de resultado e de determinação de tarifa de serviços encerra-se no momento em que se escolhe a melhor combinação de volumes de serviços x tarifa unitária deduzidos os custos variáveis e fixos específicos, que corresponde à margem de contribuição do serviço. Objetiva-se nesse processo determinar a melhor combinação onde a Margem de Contribuição Total dos Serviços se iguale ao montante de Margem de Contribuição Objetivada pela Estrutura.

BIBLIOGRAFIA

- CATELLI, Armando & GUERREIRO, Reinaldo. GECON - Sistema de informação de gestão econômica: uma proposta para mensuração contábil do resultado das atividades empresariais. Boletim Interamericano da Asociación Interamericana de Contabilidad, novembro, 1992.
- CATELLI, Armando & GUERREIRO, Reinaldo. Mensuração de atividades: "ABC" x "GECON". Anais do XIV Congresso Brasileiro de Contabilidade, Temário 5, Salvador novembro, 1992.
- CATELLI, Armando & GUERREIRO, Reinaldo. Uma análise crítica do sistema "ABC - Activity Based Costing", Anais do XVII Jornada de Contabilidade, Economia e Administração do Cone Sul, Santos, outubro, 1994.
- CATELLI, Armando & GUERREIRO, Reinaldo. GECON - Gestão Econômica: Administração por resultados econômicos para otimização da eficácia empresarial. Anais do XVII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos - las Jornadas Iberoamericanas de Costos y Contabilidad de Gestion, Argentina , outubro, 1994.
- GUERREIRO, Reinaldo. Sistema de custo direto padrão: estruturação e processamento integrado com os princípios de contabilidade geralmente aceitos. Dissertação de Mestrado, FEA-USP, 1984.
- GUERREIRO, Reinaldo. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. São Paulo, Tese de Doutorado, FEA-USP. 1989.
- GUERREIRO, Reinaldo. Mensuração do resultado econômico. Caderno de Estudos da Fipecafi - FEA/USP, setembro, 1991. GUERREIRO, Reinaldo. Um modelo de

sistema de informação contábil para mensuração do desempenho econômico das atividades empresariais. Anais da XIX Conferência Interamericana de Contabilidade, Buenos Aires, outubro, 1991

GUERREIRO, Reinaldo & CATELLI, Armando. Uma contribuição para o resgate da relevância da contabilidade de custos para a administração. Anais do XVII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos - las Jornadas Iberoamericanas de Costos y Contabilidad de Gestion, Argentina , outubro, 1994.