

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO
MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA

LUCY MARY CARVALHO COSTA

MODELO DE APURAÇÃO DE RESULTADOS
FUNDAMENTADO NA GESTÃO ECONÔMICA
APLICADO ÀS EMPRESAS PRODUTORAS DE CONFECÇÕES

FORTALEZA
2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LUCY MARY CARVALHO COSTA

**MODELO DE APURAÇÃO DE RESULTADOS
FUNDAMENTADO NA GESTÃO ECONÔMICA
APLICADO ÀS EMPRESAS PRODUTORAS DE CONFECÇÕES**

Dissertação submetida à Coordenação do Mestrado Profissional em Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Márcia Martins Mendes De Luca (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof^a. Dr^a. Sandra Maria dos Santos
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof^a. Dr^a. Vera Maria Rodrigues Ponte
Universidade de Fortaleza - UNIFOR

À minha família - meus pais, Luiz e Maria de Lourdes, e minhas irmãs Ana, Rose e Francy.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pai todo-poderoso, pelo dom da vida, por acreditar que Ele é o caminho e verdade e pela certeza de que sempre está ao meu lado, concebendo-me força e coragem para superar todos os obstáculos do caminho.

À minha família, aos meus pais, Luiz e Maria de Lourdes, pelo amor, sacrifícios e orientação para toda uma vida e às minhas irmãs, Ana, Rose e Francy, pelo carinho e compreensão incondicionais.

À professora doutora Márcia De Luca pela orientação, e paciência, por seu posicionamento ético e profissional e pelo valioso contributo na elaboração deste trabalho.

Aos membros da banca, professoras doutoras Sandra Maria dos Santos e Vera Maria Rodrigues Ponte, pela sua participação e pela atenção dispensada a esta dissertação.

Ao Paulo Roberto, pelo incentivo à participação e, durante a realização deste curso, pela amizade, paciência, força e confiança sempre presentes; a ele minha profunda admiração.

Aos amigos hiper-especiais Lindoval, João Batista e Regivaldo em razão dos incentivos e torcida para a participação neste curso, em virtude da valorosa amizade e agradecida por tudo que ouviram e ajudaram em minhas dúvidas e receios.

Ao Banco do Nordeste do Brasil S/A, pela oportunidade de participar deste curso.

Aos professores do Curso de Mestrado em Controladoria da U.F.C., pelos ensinamentos recebidos, em especial ao professor doutor Armando Catelli, ao

professor doutor Serafim Firmo de Souza Ferraz, à professora doutora Sandra Maria dos Santos e à professora doutora Maria Naiúla Monteiro Pessoa.

Aos colegas do referido programa de mestrado, pela convivência sadia e troca de conhecimentos durante o curso. Particularmente, ao Dimas Tadeu, Helena Mara e Joelise Collyer, parceiros dos muitos trabalhos em equipe.

Às amigas poderosas Luíza Leene e Sílvia Britto, pela ajuda na fase de realização da pesquisa e pela amizade.

Aos gestores da empresa pesquisada, pela disponibilidade, colaboração e participação indispensável à realização deste trabalho.

À conselheira Marília Ribeiro, pelo apoio e incentivo em vários momentos dessa jornada.

À coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria da Universidade Federal do Ceará e aos seus funcionários, pelo apoio durante a realização do curso.

Às amigas e colegas de trabalho Adriana, Márcia, Olivete, Luíza, Nara, Rosângela, Cristiane, Rita de Cássia, Tereza Jucá, Eline, Tereza Fernandes, Eliene, Herbene e Ivana, pelo apoio e incentivo.

Ao meu Divino Espírito Santo, ao meu Anjo da Guarda e a todos os meus santos protetores, presenças constantes em minhas preces.

Por fim, a tantos que concorreram para o êxito desta dissertação, em diversos momentos, o meu sincero agradecimento.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo principal configurar um modelo de apuração de resultados fundamentado nos conceitos da gestão econômica para as empresas produtoras de confecções, a partir da identificação dos principais eventos econômicos que compõem seu ciclo produtivo, gerando informações relevantes, oportunas e úteis para a otimização dos resultados econômicos dessas organizações. O modelo foi elaborado a partir de uma pesquisa descritiva aplicada ao processo produtivo, aos principais eventos econômicos de uma empresa produtora de confecções da Região Metropolitana de Fortaleza, Estado do Ceará, utilizando-se da técnica de observação direta, entrevistas focalizadas e aplicação de um questionário. Utilizou-se como suporte teórico uma pesquisa bibliográfica, inicialmente sobre o setor de confecções, a fim de colher informações específicas sobre este setor produtivo. Posteriormente, pesquisou-se sobre os conceitos e procedimentos da Gestão Econômica-GECON, que fundamentou a configuração do modelo, partindo de uma visão sistêmica da empresa produtora de confecções, tendo como objeto de aplicação, as transações dos principais eventos econômicos das atividades do ciclo produtivo dessas empresas. O modelo demonstra os impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais de cada evento/transação, no momento de sua ocorrência, considerando como preço de transferência o custo de oportunidade dos recursos obtidos e sacrificados pelas diversas atividades no ciclo produtivo dessas empresas. O modelo demonstra ainda, a riqueza agregada em cada evento/transação, evidenciando a contribuição de cada atividade e área de responsabilidade para o resultado da empresa. O resultado apurado pelo modelo foi analisado comparativamente com o resultado apurado pelo sistema tradicional de informações contábeis, segundo os princípios fundamentais da contabilidade, utilizado na empresa pesquisada, evidenciando-se as diferenças qualitativas existentes entre ambos, com destaque positivo para o modelo proposto, na geração de informações precisas e úteis para a otimização do processo de gestão empresarial. Conclui-se que o modelo de apuração de resultados fundamentado na gestão econômica adequa-se à realidade operacional das empresas produtoras de confecções, demonstra a efetiva contribuição das transações, das atividades e das áreas de responsabilidade para os resultados globais dessas empresas e gera informações relevantes, oportunas e úteis para a otimização do resultado econômico dessas organizações.

ABSTRACT

This paper aims mainly to design an income calculation model based in the concepts of the economic administration for the clothing producer companies, starting from the identification of the main economic events from their productive cycle, generating important, opportune and useful information for the improvement of the economic results of these organizations. The model was elaborated from a descriptive research applied to the productive process, to the main economic events of a clothing producer company of the Metropolitan Area of Fortaleza, State of Ceará, using the technique of direct observation, focused interviews and application of a questionnaire. A bibliographical research was used as theoretical support, initially on the clothing sector, in order to withdraw specific information on this productive sector. Later on, it was researched on the concepts and procedures of the Economic Administration-GECON, which was the basis for the configuration of the model, from a systemic vision of the clothing producer company, that has as application object the transactions of the main economic events of the activities of these companies' productive cycle. The model demonstrates the physical, financial, economic and patrimonial impacts of each event/transaction, in the moment of its occurrence, considering as transfer price the cost of opportunity of the obtained resources and sacrificed by the several activities in the productive cycle of these companies. The model still demonstrates the accrued wealth in each event/transaction, evidencing the contribution of each activity and responsibility area for the income of the company. The income calculated by the model was analyzed comparatively with the result obtained by the traditional accounting information system, according to the fundamental principles of accounting, used in the researched company, being evidenced qualitative differences between both, with positive prominence for the proposed model in the generation of precise and useful information for the improvement of the process of managerial administration. The conclusion is that the model of income calculation based in the economic administration is compatible with the operational reality of the clothing producer companies, it demonstrates the effective contribution of the transactions, activities and responsibility areas to the global income of these companies and it generates important, opportune and useful information for the improvement of the economic income of these organizations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Comparação entre a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira	20
Quadro 2	Estrutura físico-operacional do processo produtivo de confecções	44
Quadro 3	Comparativo do Lucro Contábil x Lucro Econômico	53
Quadro 4	Modelo de integração do lucro contábil e lucro econômico	54
Quadro 5	Reconhecimento da receita e dos custos: abordagem tradicional e gestão econômica	67
Quadro 6	Composição do impacto econômico de uma transação	73
Quadro 7	Composição do resultado econômico de um evento	74
Quadro 8	Composição do resultado econômico de uma atividade	74
Quadro 9	Composição do resultado econômico da área de responsabilidade	75
Quadro 10	Composição do resultado econômico da empresa	76
Quadro 11	Classificação do porte de empresa adotado pela Federação das Indústrias do Estado do Ceará	99
Quadro 12	Modelo da demonstração de resultado da empresa Beta	106
Quadro 13	Ciclo de compras e abastecimento	113
Quadro 14	Ciclo de produção ou transformação	114
Quadro 15	Ciclo de vendas	116
Quadro 16	Ciclo financeiro	117
Quadro 17	Atividades de suporte	118
Quadro 18	Balanco patrimonial da empresa em 01/X/01	120
Quadro 19	Matriz de acumulação das transações por atividade e área de responsabilidade	168

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Fluxo produtivo da cadeia têxtil	29
Figura 2	Visão sistêmica da empresa	35
Figura 3	Critérios de eficácia organizacional	49
Figura 4	Processo de acumulação de resultado	76
Figura 5	Estrutura básica do modelo de decisão	83
Figura 6	Estrutura organizacional da empresa Beta	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Unidades de produção por segmento no Brasil, 2000 – 2004	31
Tabela 2	Exportações e importações do setor têxtil em 2005	34
Tabela 3	Taxas de juros de aplicação, captação e oportunidade	119
Tabela 4	Relação de bens adquiridos em 01/X/01	121
Tabela 5	Demonstração do resultado da compra à vista de bens imobilizados	121
Tabela 6	Demonstração do resultado do investimento em imobilizado da atividade de corte	123
Tabela 7	Demonstração do resultado do investimento em imobilizado da atividade de costura	125
Tabela 8	Demonstração do resultado do investimento em imobilizado da atividade de inspeção final	127
Tabela 9	Demonstração do resultado do investimento em imobilizado da atividade de embalagem	129
Tabela 10	Matérias-primas adquiridas em 01/X/01	130
Tabela 11	Demonstração do resultado da compra de matérias-primas.....	131
Tabela 12	Impactos e saldos patrimoniais em 01/X/01 – Gecon X Tradicional	133
Tabela 13	Preço de mercado das matérias-primas em 06/X/01.....	133
Tabela 14	Demonstração do resultado do recebimento de matérias-primas.	134
Tabela 15	Demonstração do resultado do serviço de armazenagem de matérias-primas e da decisão de estocar os materiais	137
Tabela 16	Impactos e saldos patrimoniais no início de 10/X/01 – Gecon X Tradicional	139
Tabela 17	Demonstração do resultado do corte do tecido <i>piquet</i>	141
Tabela 18	Demonstração do resultado do corte da entretela	142
Tabela 19	Demonstração do resultado do serviço de armazenagem de matérias-primas e da decisão de estocar os materiais	144
Tabela 20	Impactos e saldos patrimoniais de 10/X/01 até o início de 12/X/01 – Gecon X Tradicional	146
Tabela 21	Demonstração do resultado da costura das peças cortadas em 12/X/01	149
Tabela 22	Demonstração do resultado da atividade de Inspeção final das peças costuradas em 22/X/01	151
Tabela 23	Material de embalagem adquirido em 26/X/01	152

Tabela 24	Demonstração do resultado da aquisição a prazo de sacos plásticos em 22/X/01	153
Tabela 25	Quantidades e preços de materiais de embalagem adquiridos em 22/X/01	155
Tabela 26	Demonstração do resultado da aquisição de materiais de embalagem à vista em 22/X/01	156
Tabela 27	Demonstração do resultado da atividade de embalagem das peças inspecionadas em 27/X/01.....	157
Tabela 28	Impactos e saldos patrimoniais do período de 12 a 27/X/01 – Gecon X Tradicional	159
Tabela 29	Demonstração do resultado da atividade de venda de produtos à vista em 30/X/01	160
Tabela 30	Impactos e saldos patrimoniais de 27 a 30/X/01 – Gecon X Tradicional	162
Tabela 31	Valores de depreciações e manutenções do imobilizado para mês X/01	163
Tabela 32	Impactos do evento depreciação econômica de 01 a 30/X/01	163
Tabela 33	Impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais dos eventos tempos-conjunturais de 01 a 30/X/01	165
Tabela 34	Custos/despesas fixos do período de 01 a 30/X/01	166
Tabela 35	Impactos e saldos patrimoniais em 30/X/01 – Gecon X Tradicional	167
Tabela 36	Impactos econômicos e financeiros acumulados dos eventos do período de 01 a 30/X/01	169
Tabela 37	Impactos patrimoniais acumulados por atividades/áreas dos eventos do período de 01 a 30/X/01	170

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A	Protocolo de pesquisa	185
Apêndice B	Questionário da pesquisa	189
Apêndice C	Cálculo do valor presente do imobilizado corte	193
Apêndice D	Cálculo do valor presente da manutenção do imobilizado corte	194
Apêndice E	Cálculo do valor presente do imobilizado costura	195
Apêndice F	Cálculo do valor presente da manutenção do imobilizado costura	196
Apêndice G	Cálculo do valor presente do imobilizado inspeção final	197
Apêndice H	Cálculo do valor presente da manutenção do imobilizado inspeção final	198
Apêndice I	Cálculo do valor presente do imobilizado embalagem	199
Apêndice J	Cálculo do valor presente da manutenção do imobilizado embalagem	200

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO 1 - ASPECTOS DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES	28
1.1 Características gerais do setor de confecções	29
1.2 As indústrias de confecções como sistema	35
1.2.1 O ambiente externo	36
1.2.2 O ambiente interno	37
1.3 O processo produtivo das indústrias de confecções	38
1.3.1 Corte	39
1.3.2 Costura	41
1.3.3 Inspeção final	42
1.3.4 Expedição	43
CAPÍTULO 2 - CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA GESTÃO ECONÔMICA	45
2.1 O GECON	46
2.2 Eficácia empresarial	48
2.3 Lucro ou resultado econômico	50
2.4 Modelo de apuração do resultado econômico	54
2.4.1 Identificação do resultado econômico	55
2.4.1.1 Transações	55
2.4.1.2 Evento econômico	57
2.4.1.3 Atividades	58
2.4.1.4 Áreas de responsabilidade	59
2.4.2 Mensuração do resultado econômico	61
2.4.2.1 Mensuração de ativos	61
2.4.2.2 Mensuração de passivos	65
2.4.2.3 Mensuração de custos e receitas	65
2.4.2.4 Conceitos econômicos para mensuração do resultado econômico	67
2.4.2.4.1 Custeio direto	67
2.4.2.4.2 Custo de oportunidade	68
2.4.2.4.3 Preço de transferência	70
2.4.2.4.4 Margem de contribuição	71
2.4.2.4.5 Equivalência de capitais e moeda constante	71
2.4.2.4.6 Custos fixos identificáveis	72
2.4.2.4.7 Fluxo de benefícios futuros	72
2.4.2.4.8 Depreciação econômica	72
2.4.2.4.9 Valor de mercado	72
2.4.2.4.10 Remuneração do capital próprio	72
2.4.2.4.11 Controlabilidade	72

2.4.2.4.12	Centro de resultados	73
2.4.2.4.13	<i>Goodwill</i>	73
2.4.3	Acumulação do resultado econômico	73
2.4.4	Informação do resultado econômico	76
2.4.5	Otimização do resultado econômico	79
2.5	Modelo de decisão	81
2.6	Considerações finais	84
CAPÍTULO 3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS		86
3.1	Caracterização da pesquisa	87
3.2	O estudo de caso como estratégia de pesquisa	89
3.2.1	Componentes do projeto de estudo de caso	90
3.2.1.1	Questões de estudo	90
3.2.1.2	Proposições de estudo	90
3.2.1.3	Unidades de análise	91
3.2.1.4	A lógica que une os dados às proposições	92
3.2.1.5	Critérios de interpretação das constatações	93
3.3	Coleta de dados	93
3.4	Tratamento dos dados coletados	97
3.5	Delimitação do estudo	98
CAPÍTULO 4 - MODELO DE APURAÇÃO DE RESULTADOS APLICADO ÀS EMPRESAS PRODUTORAS DE CONFECÇÕES		100
4.1	A empresa pesquisada	101
4.1.1	Aspectos relacionados ao processo produtivo	104
4.1.2	Aspectos relacionados à apuração de resultados	104
4.2	Modelo de apuração de resultados fundamentado na gestão econômica	106
4.2.1	Premissas do modelo de apuração de resultados	107
4.2.2	Requisitos do modelo de apuração de resultados	107
4.2.3	Parâmetros básicos do modelo de apuração de resultados	108
4.2.4	Desenvolvimento do modelo de apuração de resultados	109
4.2.4.1	Identificação das principais atividades, eventos e transações do ciclo produtivo da empresa produtora de confecções	110
4.2.4.1.1	Ciclo de compras e abastecimento	111
4.2.4.1.2	Ciclo de produção ou transformação	113
4.2.4.1.3	Ciclo de vendas	115
4.2.4.1.4	Ciclo financeiro	116
4.2.4.1.5	Atividades de suporte	117
4.2.4.2	Identificação e mensuração dos impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais dos principais eventos/ transações relacionados com o ciclo produtivo da empresa pesquisada e análise comparativa das informações geradas pelo modelo	

do sistema de gestão econômica e pelo modelo do sistema tradicional	118
4.2.4.2.1 Apuração do resultado de eventos de empresa produtora de confecções	120
4.2.4.3 Acumulação dos impactos dos eventos do ciclo produtivo da empresa produtora de confecções, por atividade e áreas de responsabilidade do período de 01 a 30/X/01	167
CONCLUSÃO	172
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	176

INTRODUÇÃO

A última década foi marcada por vários acontecimentos, como a globalização, avanços tecnológicos e planos governamentais de estabilização econômica que modificaram o cenário econômico e financeiro no qual as empresas brasileiras estavam acostumadas a atuar, dentre elas as indústrias do setor têxtil.

O setor têxtil compreende os segmentos de fiação, tecelagem, malharia, não-tecidos, beneficiamento (inclui tinturaria e estamparia) e confecção. Até a década de 1990, o setor têxtil no Brasil se prevalecia de uma confortável condição de domínio sobre o mercado interno, inserida num cenário de grandes dificuldades à importação e de ausência de incentivos à modernização, quer em insumos e equipamentos utilizados no processo produtivo como também na qualidade e variedade de produtos acabados.

As transformações por que os vários segmentos produtivos da economia brasileira passaram nos anos 1990, em virtude da globalização dos mercados, da evolução tecnológica e do aumento da competitividade, afetaram a cadeia têxtil nacional, sobretudo pela abertura da economia promovida pelo governo Collor, sem o estabelecimento de mecanismos de proteção à indústria têxtil contra importações subfaturadas e *dumping* comercial.

A partir do Plano Real, ainda na década de 1990, foram elevados os investimentos em modernização. [...], com a estabilização da moeda brasileira e a abertura do mercado interno à concorrência internacional, as indústrias do setor têxtil passaram por transformações estruturais a fim de manter a competitividade e operar em um mercado globalizado (GORINI, 2000, p. 30).

De acordo com o IEMI (apud VIANA, 2005, p. 12), desde o final da década de 1990, observa-se um crescimento lento do setor têxtil, passando por dois anos de crise entre 1995 e 1997, voltando a se expandir entre 1998 e 2000, amargando novas quedas em 2001 e 2002. Acontecimentos recentes que interferiram nos rumos da economia nacional, como a crise energética, a recessão econômica internacional, a crise da Argentina, a acentuada desvalorização cambial em 1999 etc., foram alguns dos causadores dos efeitos negativos sobre os resultados gerais da indústria têxtil e de confecções no Brasil.

O segmento de confecções, último elo da cadeia produtiva têxtil, segundo Porto e Ferreira (2006, p. 7), tem sofrido grande impacto dos acontecimentos advindos de um ambiente altamente competitivo, tendo sido prejudicada por fatores como:

- a) concorrência dos países asiáticos;
- b) falta de tradição do Brasil em termos de moda e estilo;
- c) carência de marcas fortes no Exterior associadas ao País;
- d) condições desfavoráveis de carga tributária e infra-estrutura;
- e) dificuldades de financiamento interno; e
- f) falta de mercados internacionais.

O segmento de confecções se caracteriza pelas baixas barreiras de entrada para novos participantes, configurando assim um ambiente favorável à hiper-competição. De acordo com dados da SERASA (2006), nos dois primeiros meses de 2006, o desempenho produtivo do segmento de confecções foi prejudicado pelo menor crescimento das exportações e pelo aumento das importações.

Em um contexto de mudanças aceleradas e com alto nível de competitividade, as indústrias de confecções precisam ganhar produtividade, melhorar a qualidade dos produtos e oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado. Essas mudanças servem como parâmetro para que as empresas produtoras de confecções empreendam grande esforço de repensar seus modelos de gestão, impondo que os fenômenos que as cercam sejam avaliados, de modo a aumentar seus níveis de competitividade interna e externa e garantir sua sustentação no mercado, em uma perspectiva de longo prazo.

Os gestores das indústrias de confecções, para cumprir com suas responsabilidades, necessitam de informações que permitam o acompanhamento da dinâmica do mercado e a avaliação da situação econômica e financeira da empresa, de forma a propiciar-lhes tomadas de decisões que convirjam para os objetivos organizacionais, melhorem os níveis de rentabilidade e competitividade, e garantam a continuidade da empresa.

A Contabilidade constitui importante instrumento de apoio informacional ao processo decisório das organizações, conforme Ludícibus, Martins e Gelcke (2003, p. 48), que a definem como “um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização”.

A Contabilidade é importante quando das tomadas de decisões ao atender às necessidades de informação do seu usuário, pois, como indica Ludícibus (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE-SP, apud CEREALI, 2003, p. 72),

[...] um investidor criterioso não vai deixar de utilizar a análise de desempenho de períodos passados, para decisões de hoje (por exemplo, compra de ações da entidade) que têm reflexos no futuro. O que se critica é o modelo informacional contábil para tomadas de decisões do dia-a-dia. Em geral, a Contabilidade fornece custos e preços, quando o tomador de decisão está mais interessado em mercado e em valor econômico.

O papel da Contabilidade nas organizações reveste-se de real importância quando suas informações, produzidas mediante a identificação e tratamento dos eventos reais que impactam o resultado da empresa, permitem aos gestores analisar de que modo suas decisões contribuíram para a variação da riqueza da entidade.

Como estabelece o AICPA, *American Institute of Certified Public Accountants*, citado por Ludícibus (2000, p. 20),

[...] a função fundamental da contabilidade [...] tem permanecido inalterada desde seus primórdios. Sua finalidade é prover os usuários dos demonstrativos financeiros com informações que os ajudarão a tomar decisões. Sem dúvida, tem havido mudanças substanciais nos tipos de

usuários e nas formas de informação que têm procurado. Todavia, esta função dos demonstrativos financeiros é fundamental e profunda. O objetivo básico dos demonstrativos financeiros é prover informação útil para a tomada de decisões econômicas [...].

Apesar de ter uma rica base conceitual que, apoiada numa visão multidisciplinar dos conteúdos, poderia estruturar as informações para dar suporte à decisão dos gestores da empresa, a Contabilidade é muitas vezes mantida com finalidades meramente fiscais e cada vez mais longe dos seus objetivos primordiais, que, como indica Ludícibus (2000, p. 28), têm como papel “fornecer informação econômica relevante para que cada usuário possa tomar suas decisões e realizar seus julgamentos com segurança” .

Talvez o foco de atuação da Contabilidade esteja mal dimensionado voltado apenas para retratar situações presentes e passadas, deixando de lado a idéia de que a projeção de valores esperados garante o delineamento de ações com maior efetividade, no presente.

Almeida et al (2001, p. 343), ao se reportarem às ineficiências da Contabilidade, admitem a noção de que,

[...] a Contabilidade tradicional tem-se prestado à mensuração (ainda que conceitualmente falha) de eventos econômicos passados das organizações, na maioria das vezes, em atendimento às necessidades fiscais. Uma gestão com foco na continuidade da organização não se faz extrapolando dados do passado. Para atingir os estados futuros desejados, há que se estimular eventos futuros, visto que decisões que se concretizarão no futuro são tomadas no presente.

Ainda nessa mesma perspectiva, acrescentam que,

[...] como uma evolução desta contabilidade praticada identificamos a controladoria, cujo campo de atuação são organizações econômicas, caracterizadas como sistemas abertos inseridos e interagindo com outras num dado ambiente (ALMEIDA et al, 2001, p. 343).

Muitos autores distinguem Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial, sob vários aspectos. Comparando alguns fatores da Contabilidade Financeira com os da Contabilidade Gerencial, Padoveze (2004, p. 39-40) apresenta como diferenças entre ambas (Quadro 1):

FATORES	CONTABILIDADE FINANCEIRA	CONTABILIDADE GERENCIAL
Usuários dos relatórios	Externos e internos	Internos
Objetivo dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente
Forma dos relatórios	Balço Patrimonial, Demonstração dos Resultados, Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custo, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão
Frequência dos relatórios	Anual, trimestral e ocasionalmente mensal	Quando necessário pela administração
Custos ou valores utilizados	Primariamente históricos (passados)	Históricos e esperados (previstos)
Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda corrente	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira – moeda forte, medidas físicas, índices, etc.)
Restrições nas informações fornecidas	Princípios contábeis geralmente aceitos	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração
Arcabouço teórico e prático	Ciência contábil	Utilização pesada de outras disciplinas, como economia, finanças, estatística, pesquisa operacional e comportamento organizacional
Características da informação fornecida	Deve ser objetiva (sem viés), verificável, relevante e a tempo	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica	Orientada para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para o controle posterior do fato)

Quadro 1: Comparação entre a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira
 Fonte: PADOVEZE (2004, p. 39-40).

Padoveze (2004, p. 39) reafirma tal diferença, assinalando que “os métodos da contabilidade financeira e da contabilidade gerencial foram desenvolvidos para diferentes propósitos e para diferentes usuários das informações [...]”, ou seja, enquanto a primeira atende a usuários externos - como acionistas, instituições financeiras, governo - a outra deve produzir informações que atendam aos gestores das organizações.

Martins (1991, apud PONTE, 2001, p.14), no entanto, relata que “a Contabilidade nasceu gerencial, pois seu objetivo era auxiliar o gestor patrimonial no processo de controlar, obter lucros e crescer”. No entanto, acrescenta que “[...] o criador da Contabilidade a perdeu, já que se tornou ela importante para outros usuários que acabaram por lhe fixar amarras e regras” .

Em hipótese alguma a importância do potencial informativo da Contabilidade nas organizações deve ser suprimida. Muito pelo contrário, devem-se desenvolver mecanismos mais apropriados às necessidades dos investidores, um dos usuários mais importantes da Contabilidade. Consoante ressaltam Johnson e Kaplan (1987 apud CATELLI; GUERREIRO, 2001, p. 82),

[...] é necessário repensar os conceitos e procedimentos atualmente em uso pela contabilidade e implementar novas soluções conceituais compatíveis com as novas realidades do meio ambiente onde a empresa se situa e que atendam de forma eficaz às necessidades informativas de gestão empresarial, sob novas condições ambientais e operacionais.

Neste sentido, em função da busca de novas soluções, a partir do final dos anos 1970, foi idealizado e desenvolvido pelo Prof. Dr. Armando Catelli, por intermédio da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras – FIPECAFI, o modelo denominado Sistema de Gestão Econômica – GECON.

O sistema de gestão econômica (Gecon) é um modelo gerencial de administração por resultados econômicos, corretamente mensurados, que incorpora um conjunto de conceitos integrados dentro de um enfoque holístico e sistêmico, objetivando a eficácia empresarial, e compreende basicamente os seguintes elementos integrados: um modelo de gestão empresarial, um sistema de gestão empresarial, um modelo de decisão, mensuração e informação do resultado econômico, apoiados por um sistema de informações para avaliação econômico-financeira (SANTOS, 2005, p. 7).

Para o modelo de gestão econômica, o resultado econômico, se corretamente mensurado, reflete a variação patrimonial da empresa entre dois períodos distintos. O resultado econômico mensurado corretamente é aquele obtido por meio de um modelo de mensuração que permita avaliar o efetivo impacto

econômico de cada transação, refletindo adequadamente as ocorrências físico-operacionais.

Fundamentado em conceitos econômicos, o modelo de gestão econômica apresenta um conjunto de princípios, conceitos e critérios de identificação e mensuração dos eventos econômicos, espelhando em termos econômico-financeiros o que ocorre nas atividades operacionais da empresa e gerando informações para os gestores sobre os impactos de suas decisões no patrimônio da empresa.

O modelo de gestão econômica estrutura a empresa em áreas de responsabilidade, com gestores respectivos, detentores de autoridade para gerenciar os recursos disponíveis para a sua área, e, portanto, responsáveis pelos seus resultados. O somatório dos resultados das diversas áreas origina o resultado global da empresa, refletindo seu valor econômico efetivo.

Essas características do modelo de gestão econômica servirão de base para este estudo, cujo foco é a configuração do modelo de gestão econômica na apuração do resultado de uma empresa produtora de confecções.

Considerando (a) a importância econômica do setor de confecções no elo da cadeia têxtil, (b) tendo que repensar seus modelos de gestão em decorrência de um ambiente altamente competitivo e (c) o potencial da utilização dos critérios econômicos de apuração de resultados adotados pelo GECON, gerando para os gestores informações reais sobre a situação econômico-financeira da empresa, este estudo tem como questão central a seguinte indagação:

Como se configura um modelo de apuração de resultados fundamentado nos conceitos de gestão econômica, capaz de refletir a situação econômico-financeira das empresas produtoras de confecções e de fornecer informações precisas sobre a formação do seu resultado?

Entende-se que o desenvolvimento de um modelo conceitual de apuração de resultado com base no modelo de sistema econômico - GECON visa a

representar de forma simplificada uma realidade, demonstrando, com base nos conceitos econômicos, a evolução da riqueza patrimonial da empresa, compreendendo as fases de reconhecimento, mensuração e acumulação dos eventos econômicos que impactaram essa riqueza.

Assim, este trabalho tem por objetivo principal configurar um modelo de apuração de resultados fundamentado nos conceitos da gestão econômica (GECON), para as empresas produtoras de confecções, a partir da identificação dos principais eventos econômicos que compõem seu ciclo produtivo, gerando informações relevantes, oportunas e úteis sobre a situação econômico-financeira das empresas e contribuindo para a otimização do resultado geral dessas organizações.

Para o alcance do objetivo geral, serão cumpridos os objetivos específicos seguintes:

- a) conhecer a dinâmica de funcionamento das empresas produtoras de confecções, evidenciando as características do setor e o processo produtivo dessas empresas;
- b) apresentar os conceitos que embasam a gestão econômica – GECON e que servirão de referencial teórico para o modelo de apuração de resultados proposto;
- c) identificar e descrever as atividades principais do ciclo produtivo de uma empresa produtora de confecções; e
- d) apresentar uma aplicação do modelo de apuração de resultados fundamentado nos conceitos de gestão econômica, a partir dos eventos identificados no ciclo produtivo de uma empresa produtora de confecções.

É oportuno ressaltar que este estudo não tem por objetivo esgotar todos os eventos que impactam a apuração de resultados de uma empresa produtora de

confeções em seus detalhes mais variados, e sim abordar os eventos comuns e mais freqüentes do ciclo produtivo dessas organizações, efetuando suas identificações e mensurações e demonstrando os impactos patrimoniais na empresa e apurando-se o resultado econômico por atividade, por área de responsabilidade e, por fim, o resultado consolidado da empresa.

Os dois pressupostos que nortearam este estudo foram: (1) a aplicação do modelo de apuração de resultados baseado na gestão econômica é pertinente à realidade operacional das empresas produtoras de confeções; e (2) o modelo de apuração de resultados baseado na gestão econômica demonstra a efetiva contribuição das transações, dos eventos, das atividades e das áreas de responsabilidade para o resultado geral das empresas produtoras de confeções.

Em um ambiente econômico marcado pela competitividade e por constantes mudanças, a informação se torna, cada vez mais, um recurso essencial à eficácia das organizações, de tal forma que o fato de ter ou não informações que induzam os gestores a identificar e escolher as melhores alternativas de decisão pode estabelecer a diferença entre o sucesso e o fracasso empresarial.

Chiavenato (1999, p. 30) explica que o começo da década de 1990 coincidiu com o início da fase da “Informação”, quando a rapidez com que era produzida e transmitida, surpreendia as expectativas humanas. A modernização da tecnologia da informação trouxe a globalização dos mercados e intensificou a competitividade.

Neste contexto, o presente estudo torna-se importante para as empresas produtoras de confeções que procuram melhorar seu potencial de competitividade, pois apresentará um modelo que possibilita a identificação dos principais eventos econômicos a elas relacionados, demonstrando de forma clara e objetiva onde, quando e como são formados os resultados dessas organizações, segundo os preceitos da Gestão Econômica.

Entende-se que este trabalho constituirá uma contribuição ao meio acadêmico, visto que na literatura atual podem ser verificadas críticas aos conceitos

de mensuração tradicionais (derivados dos Princípios Fundamentais de Contabilidade), sugerindo que estes não se mostram adaptados ao novo ambiente operacional das empresas e não mais suprem as necessidades informativas dos gestores para a tomada de decisões eficientes e eficazes. Por outro lado, como afirma Catelli (2001, p. 30), o modelo GECON utiliza conceitos e critérios que atendem às necessidades informativas dos diversos gestores da empresa para seu processo de tomada de decisões [...] que otimizam o resultado global da companhia.

Este trabalho também contribuirá para as pesquisas relacionadas ao GECON, pois apresentará e aplicará os conceitos de mensuração econômica no contexto dos eventos econômicos que compõem o ciclo produtivo das empresas produtoras de confecções, reafirmando sua viabilidade de aplicação prática bem como sua importância para a geração de informações mais condizentes com a realidade e, portanto, úteis aos gestores dessas organizações.

Quanto à metodologia, Vergara (1998) apresenta dois critérios para classificação de uma pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. No primeiro caso, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista; e em relação aos meios, a investigação é de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso. Ainda na perspectiva de Vergara (1998), esses tipos de pesquisa não se apresentam mutuamente excludentes, podendo uma pesquisa ser classificada em mais de um tempo.

Adotando-se a taxonomia de tipos de pesquisa de Vergara (1998), este estudo consubstanciou-se quanto aos fins em uma pesquisa descritiva, e em relação aos meios de investigação, foi realizado com base em um estudo de caso.

Uma pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 1998, p. 45). Neste estudo estão caracterizados os principais eventos econômicos do ciclo produtivo das empresas produtoras de confecções, na perspectiva da empresa pesquisada.

Yin (2005) classifica os estudos de caso em explanatórios, exploratórios e descritivos. E, questionando a idéia de muitos cientistas sociais - de que os estudos de caso são apenas uma ferramenta exploratória e não podem ser utilizados para descrever ou testar proposições – assinala que “[...] os estudos de casos estão longe de serem apenas uma estratégia exploratória. Alguns dos melhores e mais famosos estudos de casos foram [...] descritivos” (p. 22).

O estudo foi realizado tendo como base uma empresa produtora de confecções localizada na Região Metropolitana de Fortaleza, Estado do Ceará. A escolha da empresa pesquisada foi procedida por conveniência, com base na receptividade encontrada quando do contato inicial e na disponibilidade em participar da pesquisa, colocando-se à disposição da pesquisadora para o fornecimento e esclarecimentos de informações para o desenvolvimento deste trabalho.

Na coleta de dados, utilizou-se a entrevista semi-estruturada realizada pela própria pesquisadora, com o emprego de roteiro contendo os principais tópicos a serem abordados na pesquisa e com liberdade para estruturar as perguntas durante a entrevista. Complementarmente à entrevista, foi aplicado ainda um questionário estruturado com perguntas de respostas abertas e fechadas (Apêndice B).

Para o tratamento dos dados coletados, foi adotada a abordagem de natureza qualitativa, em que se procurou compreender e interpretar os fenômenos estudados mediante sua descrição, sem uso de métodos e técnicas estatísticas.

Este estudo está estruturado em capítulos e seções. O capítulo 1 – Aspectos da indústria de confecções – apresenta um referencial teórico sobre a indústria de confecções, abordando as características gerais do setor e as indústrias do ramo como sistema, trazendo os componentes de seus ambientes externo e interno, bem como as interações das empresas desse setor produtivo com seus ambientes.

O capítulo 2 – Conceitos fundamentais da gestão econômica - traz um referencial teórico sobre o sistema de gestão econômica, seus princípios e

conceitos, que servirão de base para a configuração do modelo de apuração de resultados aplicado às empresas produtoras de confecções.

O capítulo 3 – Aspectos metodológicos - caracteriza a pesquisa e apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no estudo.

O capítulo 4 – Modelo de apuração de resultados aplicado às empresas produtoras de confecções - apresenta a empresa pesquisada, suas características gerais e os aspectos relativos ao processo produtivo e às práticas de apuração de resultados. Em seguida, mostra a configuração e a aplicação de um modelo de apuração de resultados fundamentado nos conceitos da gestão econômica, para as empresas produtoras de confecções.

Por fim, apresentam-se a conclusão do estudo, as contribuições para as empresas produtoras de confecções e algumas sugestões de pesquisas futuras, ao que se segue a relação das obras de autores que afluíram à temática investigada e serviram de fonte empírica e científica para referendar esta pesquisa, conferindo a necessária idoneidade às discussões e referendando o valor de seus achados.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

Este capítulo traz informações sobre as características gerais do setor de confecções e aborda as indústrias de confecções como sistema, evidenciando seus ambientes externo e interno. Objetiva, também, caracterizar o processo produtivo das indústrias de confecções que servirá de base para a identificação das principais atividades a utilizar na configuração do modelo de apuração de resultados proposta no capítulo 4.

1.1 Características gerais do setor de confecções

A indústria de confecções é o ponto final da cadeia produtiva têxtil, que tem início na produção de fibras (sintéticas, artificiais ou naturais), contemplando ainda o beneficiamento, a fiação, não-tecidos, tecelagem e malharia, bem como a indústria de máquinas têxteis e de produtos químicos para acabamento. A participação do elo de confecções no fluxo produtivo da cadeia têxtil pode ser representada conforme a Figura 1:

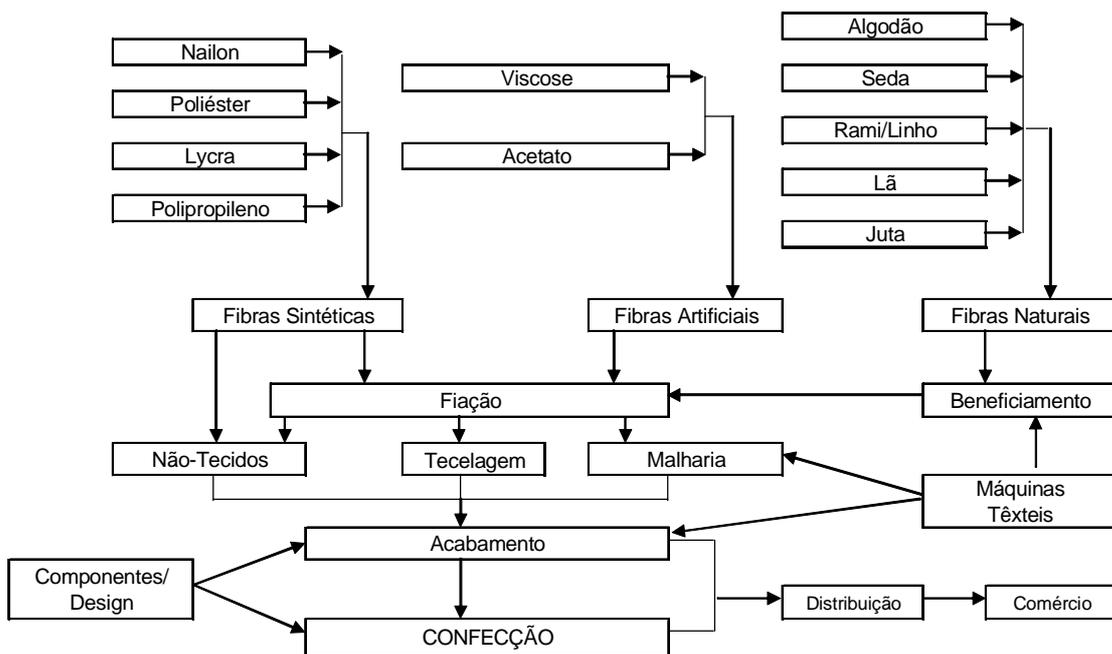


Figura 1: Fluxo produtivo da cadeia têxtil
Fonte: SERASA (2006, p. 11).

A produção das indústrias de confecções atende a uma necessidade básica do ser humano que é o vestir. “Os testemunhos mais antigos da produção têxtil datam de 5.000 a.C.” (CUNHA, 2002, p. 16).

Segundo a divisão feita pela ABRAVEST - Associação Brasileira da Indústria do Vestuário (2005), a indústria de confecções possui 21 segmentos, que na sua maioria, compõem a chamada indústria do vestuário:

- a) Roupas Íntimas
- b) Roupas de Dormir
- c) Roupas de Praia/Banho
- d) Roupas de Esportes
- e) Roupas de Lazer
- f) Roupas Sociais
- g) Roupas de Gala
- h) Roupas Infantis
- i) Roupas Protetoras
- j) Roupas Profissionais
- k) Roupas de Segurança
- l) Meias
- m) Modeladores
- n) Acessórios Têxteis para Vestuário
- o) Artigos de Cama
- p) Artigos de Banho
- q) Artigos de Mesa
- r) Artigos de Copa/Cozinha
- s) Artigos Decorativos
- t) Produtos Industriais
- u) Produtos Técnicos

Consoante Viana (2005), são características do setor de confecções:

- a) a falta de barreiras tecnológica à entrada de novas empresas, visto que o equipamento básico continua a ser a máquina de costura e sua operacionalização é amplamente difundida;
- b) o baixo investimento requerido para a construção de uma unidade produtiva de médio a pequeno porte;

- c) grande heterogeneidade das unidades produtivas em termos de tamanho, escala de produção e padrão tecnológico;
- d) grande absorção de mão-de-obra barata e pouco qualificada;
- e) diversidade de produtos, que constituem elementos de primeira necessidade para a população em geral; e
- f) mercado consumidor segmentado por faixa etária, sexo, idade, nível de renda, entre outros.

Essas características contribuem para a existência de grande número de empresas de portes diferentes, que buscam conquistar espaços específicos para atender à diversificação da demanda (VIANA, 2005, p. 21).

Dados sobre a estrutura produtiva das empresas têxteis e, particularmente, das confecções brasileiras, foram apresentados pela SERASA (2006) mediante a demonstração do número de unidades de produção, por segmento, no período entre os anos de 2000 a 2004, conforme a Tabela 1.

Tabela 1: Unidades de Produção por Segmento no Brasil, 2000 - 2004

Anos	TÊXTEIS					CONFEÇÃO			Total
	Benefici- amento	Fiação	Tecela- gem	Malha- ria	Sub- total	Vestuá- rio	Outras	Sub- total	
2000	474	360	434	3.195	4.463	15.634	3.163	18.797	23.260
2001	465	360	425	3.250	4.500	15.367	3.071	18.438	22.938
2002	448	363	431	3.261	4.503	14.767	2.989	17.756	22.269
2003	455	364	437	2.874	4.130	15.156	2.904	18.060	22.190
2004	494	359	448	2.546	3.847	16.531	2.511	19.042	22.889

Fonte: adaptado de SERASA (2006, p. 9).

Como pode ser observado, no ano de 2004, o parque industrial têxtil brasileiro compreendia 22.889 empresas, com 19.042 empresas de confecções, o que corresponde a 83,19% do total geral. As empresas do segmento de vestuário contavam com 16.531 unidades, correspondendo a 86,81% do total de empresas de confecções e 72,22 % do total geral do parque industrial têxtil brasileiro.

Segundo dados da SERASA (2006, p. 11), cerca de 70% das empresas de confecções brasileiras são pequenas, enquanto as médias correspondem a 27% e as grandes ficam com os 3% restantes. A característica de existência de uma maioria de empresas de pequeno porte, atuando em nichos do mercado inviáveis economicamente para as grandes, é notada em todos os países, não configurando uma particularidade do segmento no Brasil. No Brasil, a participação das micro e pequenas empresas é predominante na estrutura industrial da Região Nordeste.

A indústria de confecções é intensiva em mão-de-obra, o que torna o custo salarial uma vantagem comparativa na localização dos investimentos (OLIVEIRA; RIBEIRO, 1996, p.1). Como o custo de mão-de-obra é fator de elevada importância para o setor de confecções, há adoção generalizada de medidas de redução do trabalho formal, como a terceirização e a contratação de mão-de-obra oriunda de cooperativas de trabalho. Outra maneira para tanto é a utilização de trabalho informal, estratégia cada vez mais freqüente (DINIZ; BASQUES, 2004, p. 47).

A organização da produção das indústrias de confecções engloba mecanismos de subcontratação nas formas de facção ou subcontratação de costureiras e/ou bordadeiras. A facção é um mecanismo utilizado por empresas de vários tamanhos e consiste na prestação de serviços, geralmente por microunidades para outras unidades produtivas. Tal mecanismo geralmente é acionado pelos contratantes, na tentativa de reduzir os custos de produção (energia, encargos sociais, alimentação) ou expandir a produção nos momentos de picos da demanda. A subcontratação de costureiras em domicílio é semelhante à facção, sendo normalmente realizada por micro e pequenas empresas (VIANA, 2005, p.36).

Informa Teles (2006) que as facções respondem por mais da metade de todas as peças fabricadas no Brasil. O trabalho de terceirização está ganhando cada vez mais força no País. Seja em galpões bem organizados, dentro da própria casa ou no fundo de quintal, a facção responde por grande parte dos empregos oferecidos no mercado de moda brasileiro. A Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT) estima que 70% das peças de roupas produzidas no ano de 2004 saíram de pequenos arranjos produtivos de confecções que terceirizam o trabalho,

as chamadas facções. [...]. A grife se propõe ter um produto de qualidade e essas facções trabalham com pessoas especializadas, fazem treinamento. Muitas vezes, uma única peça pode ser feita em até quatro a cinco facções. Uma corta, a outra costura, outra faz o acabamento, [...] seguindo o modelo da grife (TELES, 2006, p. 24-25).

Quanto à demanda por produtos confeccionados, esta, em geral, é muito sensível às variações do poder aquisitivo da população, devido ao caráter não essencial e semi durável do produto. [...]. O produto da indústria de confecções é de demanda elástica e altamente volátil, uma vez que acompanha os ditames da moda (VIANA, 2005, p. 22). A sazonalidade das vendas de roupas identifica-se com as estações climáticas do ano, outono-inverno (março-agosto) e primavera-verão (setembro-fevereiro). As empresas programam suas linhas de produção com alguns meses de antecedência, para que os produtos finais estejam à disposição do varejo no período adequado (SERASA, 2006, p. 10-11).

A maior parte da produção de confeccionados brasileiros é destinada ao mercado interno, o que torna seu consumo dependente do crescimento da economia nacional, do emprego, da renda *per capita* e da elasticidade-renda do consumo de todas as classes (VIANA, 2005, p. 59). Na análise do setor têxtil e vestuário brasileiro, publicada pela SERASA (2006), a demanda doméstica por produtos confeccionados manteve-se positiva nos dois primeiros meses de 2006, porém o desempenho produtivo foi prejudicado pelo menor crescimento das exportações e pelo aumento das importações.

A desaceleração das exportações e o aumento das importações ocorreram em função da queda da taxa de câmbio (apreciação do real ante o dólar americano), que reduziu a rentabilidade das vendas externas ao mesmo tempo em que barateou os produtos importados. O efeito desse movimento foi intensificado pelo fim das cotas mundiais de importação, já que facilitou a entrada de importados no Brasil e aumentou a concorrência nos mercados de destino (SERASA, 2006, p. 4).

Em 2005, as exportações de vestuários somaram US\$ 742,2 milhões, destinadas principalmente para a Associação Latino-Americana de Integração (ALADI) e Mercado Comum do Sul (MERCOSUL). Os produtos confeccionados representaram um dos principais produtos exportados do setor têxtil brasileiro, em termos de receitas, devido ao apoio governamental nos últimos anos, que procura agregar valor às exportações de setores intensivos em mão-de-obra (SERASA, 2006, p. 13).

A Tabela 2 apresenta os valores em US\$ milhões das exportações e importações do setor têxtil brasileiro em 2005, destacando o desempenho dos produtos de artigos do vestuário e acessórios.

Tabela 2: Exportações e importações do setor têxtil em 2005

Produtos	Exportações		Importações	
	US\$ milhões	Part.(%)	US\$ milhões	Part.(%)
Fibras e tecelagem naturais	934,1	42,4	156,4	9,9
Fibras e tecelagem artificiais e sintéticas	249,6	11,3	819,3	52,0
Outras indústrias têxteis e malhas	276,0	12,5	311,9	19,8
Artigos do vestuário e acessórios	742,2	33,7	288,9	18,3
TOTAL	2.201,9	100,0	1,576,5	100,0

Fonte: SERASA, (2006, p. 14).

A competitividade dos produtos confeccionados brasileiros no mercado internacional enfrenta como problema a distância entre o Brasil e os centros consumidores internacionais. O Brasil está distante dos principais mercados de destino, em relação aos seus concorrentes: México, países da América Central e Caribe, em relação aos Estados Unidos; e Turquia e nações do norte da África e leste europeu, em relação à União Européia. Para Viana (2005, p. 45), esses problemas podem ser superados mediante a exploração de características da geografia e cultura brasileira (moda-praia, por exemplo), bem assim com a montagem de sistemas integrados de produção e comercialização, entre grandes empresas e empresas menores de segmentos específicos.

1.2 As indústrias de confecções como sistema

Sistema pode ser definido como um complexo de elementos em interação. É um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo (PADOVEZE, 2004, p. 50). É característica dos sistemas a interação de todas as partes que o compõem (NAKAGAWA, 1993, p. 21).

As indústrias de confecções, como um sistema aberto, interagem com os ambientes onde estão inseridas, por meio de agentes, como acionistas, concorrentes, governo, sindicatos, fornecedores, consumidores, instituições financeiras, entre outros. Desses agentes, recebem as entradas de recursos que podem ser materiais, humanos, financeiros, tecnológicos ou de informação. E efetuam o processamento desses recursos em seu ambiente interno, mediante as operações normais, como compras, estocagem, produção, finanças, vendas e outras, transformando-os em produtos e serviços que serão destinados ao ambiente externo (Figura 2).

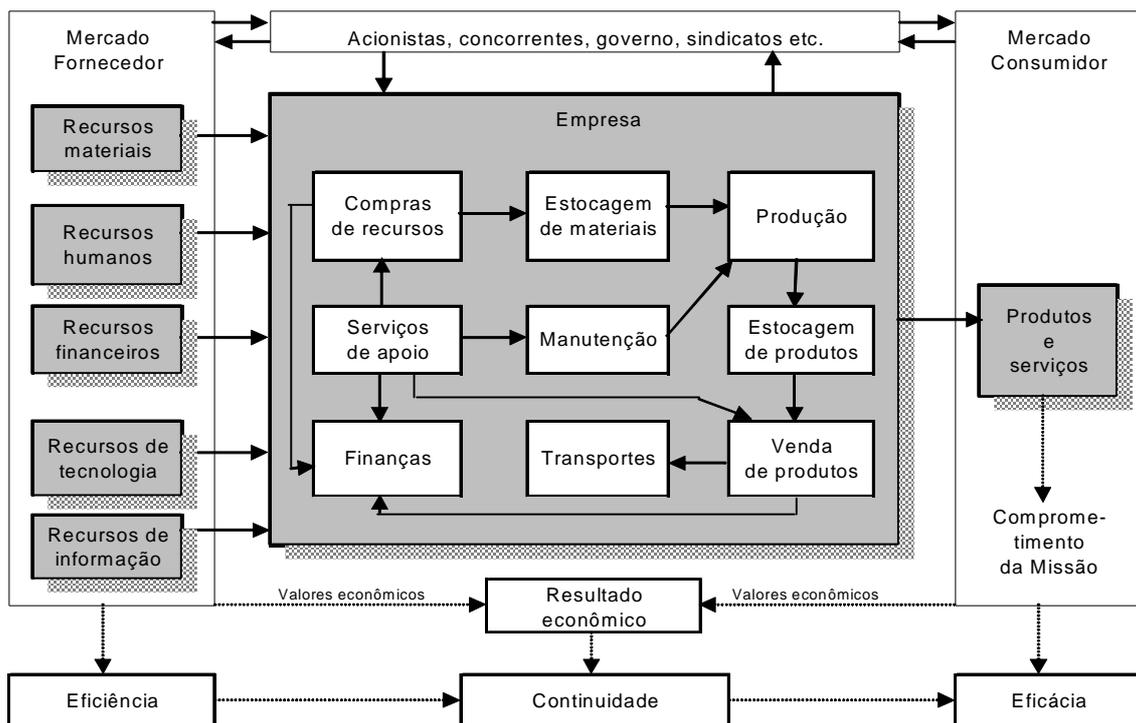


Figura 2: Visão sistêmica da empresa
Fonte: adaptado de Pereira (2001a, p. 39).

Para melhor compreensão das trocas realizadas pelas indústrias de confecções com seus ambientes, serão feitas algumas considerações acerca dos integrantes dos ambientes externo e interno dessas organizações.

1.2.1 O ambiente externo

Os agentes do ambiente externo de uma empresa são um conjunto de entidades que, direta ou indiretamente, influenciam ou são influenciados por sua atuação. Dentre os agentes externos que interagem com as indústrias de confecções, são abordados aqueles que facilitam a caracterização dos eventos econômicos dessas organizações, objeto deste trabalho:

- a) fornecedores - para as empresas produtoras de confecções, as principais matérias-primas são os tecidos e os aviamentos. Existe ainda, o relacionamento com fornecedores de outros produtos e serviços, como máquinas, linhas, agulhas, zíperes, plásticos, etiquetas, cartonagens, transportes, publicidade, dentre outros;
- b) clientes - compreendem as pessoas jurídicas e físicas que atuam como canais de distribuição dos produtos das empresas produtoras de confecções para o consumidor final, que, por sua vez, segmenta o mercado por faixa etária, sexo, idade, nível de renda, entre outros fatores. Entre os canais de distribuição, podem ser citados atacadistas, magazines, lojas especializadas, varejistas, cadeias de lojas, lojas próprias, sacoleiras, vendas porta a porta, distribuidores, feiras locais dos municípios produtores;
- c) concorrentes- são representados pelas outras empresas que oferecem produtos de confecção semelhantes ou substitutos para o mercado consumidor interno e externo. A fraca imobilização financeira, a tecnologia de domínio popular e a pouca qualificação requerida pela mão-de-obra facilitam a proliferação de empresas no setor de confecções, caracterizando-o como um setor com barreiras de entradas frágeis (VIANA, 2005, p. 32); e

- d) instituições financeiras - são as que ofertam produtos de captação e aplicação de recursos financeiros. Quanto à captação, as empresas produtoras de confecções recorrem à ajuda financeira dessas instituições para financiamento de inversões fixas (construções civis, instalações, móveis e utensílios, máquinas nacionais e importadas, veículos, treinamento) e capital de giro. Quando têm disponibilidades de recursos financeiros, entretanto, as empresas produtoras de confecções fazem aplicação, minimizando o valor do saldo de caixa.

1.2.2 O ambiente interno

O ambiente interno de uma empresa compreende os recursos aplicados na execução de suas operações com vista a alcançar o objetivo proposto. Dentre os recursos do ambiente interno das indústrias de confecções, utilizados no processo de transformação de recursos (materiais, humanos, financeiros, tecnológicos etc.) em produtos e serviços, destacam-se os comentados a seguir:

- a) recursos materiais - correspondem aos recursos físicos de que as empresas produtoras de confecções necessitam para o funcionamento de suas operações normais. De modo simplificado e geral, são eles: terreno, galpão, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, veículos, matérias-primas e suprimentos para consumo e manutenção da empresa. Esses recursos são condicionados, dentre outros fatores, ao nível do produto (produtos mais bem acabados exigem equipamentos para operações específicas), escala de produção (maior produção exigirá maior número de equipamentos), espaço disponível (tamanho disponível para implantação da empresa determina a quantidade de equipamentos, móveis e utensílios de possível instalação);
- b) recursos financeiros - caracterizam-se como as disponibilidades de caixa, financiamento a clientes, crédito de terceiros (governos, bancos, fornecedores);

- c) recursos tecnológicos - correspondem aos sistemas computadorizados introduzidos nos últimos anos, como o uso dos sistemas CAD/CAM nas fases iniciais do processo produtivo (desenho, enfiamento e corte). Viana (2005, p. 36) ressalta que, na fase de costura, as inovações tecnológicas limitam-se a melhoramentos nas máquinas de costura, com destaque para o incremento da automação, com o emprego de máquinas “especialistas” em cada etapa do processo produtivo, sobretudo nas empresas de maior porte;

- d) recursos humanos - compreendem o conjunto de pessoas que compõem as empresas produtoras de confecções - diretores, assessores, gestores, supervisores, técnicos administrativos, pessoal de apoio, costureiras, auxiliares. A indústria de confecção tem enorme concentração de mulheres na categoria, possui um dos mais baixos investimentos necessários à oferta de um emprego dentre os demais setores industriais e adota o uso de mão-de-obra barata como estratégia de competitividade. Outra realidade do setor é a terceirização da mão-de-obra, com a prática da facção, em que uma empresa contrata outra fábrica para fazer a montagem de suas peças, bordados e lavanderia, por exemplo.

É no ambiente interno das indústrias de confecções que ocorre o seu processo produtivo.

1.3 O processo produtivo das indústrias de confecções

Segundo Martins (2003), os processos que ocorrem numa empresa são compostos por um conjunto de atividades inter-relacionadas realizadas para atingir determinado objetivo. A atividade é uma ação que utiliza recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para se produzirem bens ou serviços, e é composta por um conjunto de tarefas necessárias ao seu desempenho (MARTINS, 2003, p. 93).

Entende-se que a produção é o motor da indústria de confecções. O processo de produção tem a missão de fabricar os produtos adequados ao uso, que atendam às necessidades dos clientes, consumindo da melhor forma possível todos os recursos disponíveis, visando a assegurar o cumprimento das metas de fabricação.

O processo produtivo das indústrias de confecções compreende todo o conjunto de atividades que permitem a transformação de um conjunto de esforços e de recursos econômicos (instalações, prédio, máquinas e equipamentos, matérias-primas e insumos, materiais de embalagem e mão-de-obra) em produto acabado (o confeccionado).

Muito obstante as várias possibilidades de produtos de confecção, em virtude dos vários tipos de segmentos, o processo produtivo das indústrias de confecção, tradicionalmente, apresenta algumas atividades comuns. Cada uma destas atividades recebe matéria-prima ou produto semi-elaborado, executa um processo de transformação com agregação de insumos e origina um produto semi-acabado ou acabado, transferindo-o às atividades seguintes.

A diferenciação que pode acontecer no processo produtivo das indústrias de confecções, entre outros motivos, ocorre em função do porte da empresa, tecnologia e estrutura produtiva, matéria-prima utilizada e das características do produto final (NASCIMENTO, 2002, p. 33).

Segundo SEBRAE (2005), são atividades do processo produtivo, comuns às indústrias de confecções e inerentes a todos os artigos fabricados por qualquer tipo de confecção, havendo as naturais variações, caso a caso: corte, costura, inspeção final e expedição.

1.3.1 Corte

O corte é uma atividade inerente a todos os artigos fabricados por qualquer tipo de indústria de confecções. Conforme SEBRAE (2005), essa atividade é dividida nas seguintes etapas:

- a) enfiesto - que consiste na ação de colocar uma ou várias camadas do tecido a ser cortado sobre a mesa de corte;
- b) risco - corresponde ao trabalho do cortador em “encaixar” os moldes do modelo no tecido enfiestado sobre a mesa de corte, visando a garantir o menor consumo de tecido possível, respeitando as características de padronagem, detalhes do tecido e sentido do fio do tecido;
- c) corte – é o ato em si de separar as peças umas das outras no tecido enfiestado, mediante a utilização de um equipamento cortante; e
- d) codificação - corresponde à etapa de identificação das peças cortadas, de forma a orientar a atividade de costura, evitando assim eventuais trocas de partes de tamanhos diferentes ou de cores com tonalidades distintas. Também é muito importante para o controle das peças em processo pelo gestor da produção, evitando, assim, possíveis extravios.

Ressalte-se que essas descrições das etapas de enfiesto, risco e corte correspondem à realização dessas ações de modo manual, existente na maioria das indústrias de confecções. O enfiesto a mão tem a vantagem de possibilitar a constatação de eventuais defeitos no tecido. O corte, porém, quando é feito manualmente, exige grande habilidade por parte do cortador, sendo executado com a utilização de equipamentos de cortes, que se encontram disponíveis em vários modelos, cada qual indicado para determinado uso: máquinas para furar tecido, para cortar tecidos a disco e as máquinas de faca vertical (INDI, 2005).

Por outro lado, há indústrias que utilizam equipamentos modernos e com inovações tecnológicas, introduzidos nas indústrias de confecções, de forma significativa ao longo dos últimos anos, principalmente nas atividades iniciais do processo produtivo.

Melo (2000, p.9) expressa que, para a atividade de corte, os maiores avanços tecnológicos foram registrados com a utilização do CAD/CAM (*computer aid*

design/computer aid manufacture), um sistema informatizado que permite de maneira integrada o planejamento/modelagem e corte da peça a ser processada. Nas etapas enfiado e corte, utiliza-se, acoplada a esse sistema, a enfiadeira de controle digital, que possibilita enfiados de alta qualidade com velocidade, o corte a *laser*. Na etapa risco, o sistema permite o desenvolvimento do risco com simulação em três dimensões. Dentre as vantagens trazidas por essas tecnologias, destacam-se: diminuição do desperdício, aumento da velocidade na fase de criação, especificação das peças e modelagem, e maior flexibilidade de adaptação à demanda.

Na seqüência, as peças cortadas e codificadas são transferidas para a atividade de costura.

1.3.2 Costura

A costura é a atividade em que as peças cortadas são “fechadas” de acordo com o seu modelo, dando origem à peça tridimensional.

Segundo SEBRAE (2005), a atividade de costura é dividida nas seguintes etapas:

- a) preparação - corresponde à fase inicial de montagem das peças, utilizando as peças separadas da forma como vêm do setor de corte;
- b) fechamento - consiste na ação de unir os conjuntos previamente montados na etapa preparação ou adicionadas peças separadas oriundas da atividade de corte; e
- c) acabamento – é a última fase da costura das peças, na qual são feitas operações do tipo abertura de casas, pregar botão e outros acessórios.

A atividade de costura é a mais complexa e intensiva em trabalho humano no processo produtivo das indústrias de confecção, concentrando 80% do trabalho

produtivo e a operação está limitada à relação uma máquina por posto de trabalho. Em razão da complexidade no manuseio do tecido, há grande dificuldade de se substituir a mão-de-obra aplicada nessa atividade e, por isso, a costura é a que concentra maior parte do valor agregado, considerando a quantidade relativa de trabalho incorporada.

Quanto aos avanços tecnológicos para a atividade de costura, esses enfrentam dificuldades ligadas às características do tecido, como maleabilidade e as diferentes texturas. O equipamento básico utilizado nessa atividade é a máquina de costura que, apesar de ter experimentado alguns avanços, continua realizando as mesmas tarefas (MELO, 2000, p. 9), sendo a costura extremamente dependente da habilidade e do ritmo da mão-de-obra. As máquinas mais avançadas, apesar de terem a mesma concepção básica dos modelos anteriores, permitem ganhos de produtividade mesmo que em menor proporção que as introduzidas na atividade de corte.

São três as gerações de máquinas que coexistem na produção de confecções. As de primeira são máquinas de costura simples, com motor por fricção mecânica, as de segunda são dotadas de acessórios para o corte de linha, acionados por meio eletro-mecânico comandados pelo próprio motor da máquina, e as de terceira dispõem de dispositivos de controle numérico para controle da operação, ficando o manuseio do tecido por conta do operador (MELO, 2000, p. 9). Alguns avanços foram obtidos, com a utilização de máquinas especialistas, como a costura de bolsos e a confecção de golas, mas, por serem muito específicos, não têm grande relevância. Desse modo, essa atividade apresenta estabilidade tecnológica em relação aos bens de capital (OLIVEIRA; RIBEIRO, 1996, p. 2).

Realizada a atividade de costura, as peças produzidas são transferidas para a atividade de inspeção final.

1.3.3 Inspeção final

Na atividade de inspeção final é verificada a coerência da peça produzida com a peça-piloto, são verificadas, e retiradas se identificadas, sobras de linhas,

assim como a colocação e localização dos botões, casas, etiquetas e eventuais pontos falhos que, quando notados, classificam a peça como “com defeito”, fazendo com que esta volte ao setor de costura para as correções necessárias (SEBRAE, 2005). Concluída a inspeção final, as peças são transferidas para a expedição.

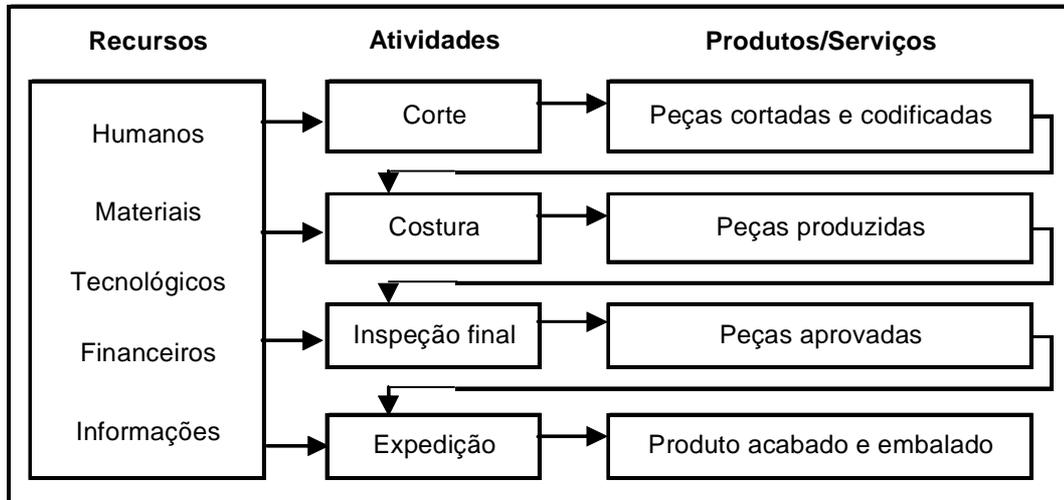
1.3.4 Expedição

A atividade de expedição utiliza-se das peças aprovadas pela atividade de inspeção final, e é responsável pela “passadoria” (quando necessário), dobragem e embalagem individual e coletiva, deixando os produtos prontos para a comercialização. Corresponde à atividade final do processo produtivo de confecções.

Nesta atividade de expedição, há avanços tecnológicos em alguns equipamentos específicos como, por exemplo, a “passadoria”, que permite efetuar a tarefa de passar as peças prontas por meio de um processo inflável, rápido e com ótimo resultado (MELO, 2000, p. 9).

Pelo processo produtivo de confecções exposto, percebe-se a presença de uma troca de produtos e serviços entre as atividades componentes (corte, costura, inspeção final e expedição), promovendo uma relação cliente-fornecedor interno, onde o produto final de uma atividade passa a ser recurso para a atividade seguinte.

A estrutura físico-operacional do processo produtivo de confecções está representada no Quadro 2, de forma não exaustiva, compreendendo o aparato material existente na empresa, para possibilitar que cada atividade do processo produtivo consuma e processe recursos, transformando-os em produtos e serviços.



Quadro 2: Estrutura físico-operacional do processo produtivo de confecções
 Fonte: adaptado de Caddah Neto (2002, p. 27) e Teixeira (2005, p. 34)

Além do processo produtivo de confecções retratado na estrutura físico-operacional (Quadro 2), registra-se que o ciclo de produção de alguns segmentos de confecção e, ainda, em função de alguns modelos, pode comportar as atividades de bordado, estamparia, lavanderia e tingimento. Essas atividades não estão sendo tratadas neste trabalho, haja vista seu objeto ser as atividades que representam a realidade da maioria das empresas do segmento de confecções.

Ressalte-se que, para fins deste trabalho, as atividades de estudo de mercado e identificação de novas tendências da moda, de processo de criação e desenvolvimento de produtos e de modelagem e confecção da peça-piloto estão sendo consideradas atividades antecedentes ao processo produtivo de confecções e, por conseguinte, deixam de ser objeto deste estudo.

O próximo capítulo apresenta o sistema de gestão econômica – GECON, um modelo gerencial de administração por resultados econômicos visando à eficácia empresarial.

CAPÍTULO 2

CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA GESTÃO ECONÔMICA

Este capítulo apresenta o sistema de gestão econômica - GECON a partir da abordagem dos princípios e conceitos fundamentais que o integram e que servirão de referencial teórico para a configuração do modelo de apuração de resultados aplicado às empresas produtoras de confecções, proposto no capítulo 4 deste trabalho.

2.1 O GECON

O sistema de gestão econômica é um modelo de gestão que tem sido desenvolvido por professores pesquisadores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade da São Paulo, com apoio da FIPECAFI, uma fundação de apoio institucional do Departamento de Contabilidade e Atuária daquela unidade de ensino/pesquisa superior.

O modelo contempla o sistema de gestão e o sistema de informação. Pelo aspecto do sistema de gestão, é estruturado a partir da visão da empresa como um sistema, do entendimento da missão, crenças e valores como o alicerce para o processo de gestão por meio da integração dos modelos de gestão, decisão, identificação, mensuração e informação do resultado econômico. Sob o aspecto do sistema de informações, utiliza conceitos e critérios capazes de suprir as necessidades informativas dos gestores na tomada de decisões que conduzam à eficácia empresarial.

Catelli (2001, p. 31) afirma que o objetivo do Gecon é a otimização dos resultados por meio da melhoria da produtividade e de eficiência operacionais. Alguns dos seus princípios são:

- a) a eficácia da empresa é função da eficácia das áreas. O resultado da empresa é igual à soma dos resultados das áreas;
- b) as áreas somente são debitadas/creditadas por eventos sobre os quais tenham responsabilidade; as eficiências/ineficiências não são transferíveis para outras áreas nem repassadas aos produtos/serviços;

- c) as áreas são tratadas como empresa, seus gestores como os respectivos “dono” e a avaliação dos mesmos envolvem os recursos consumidos (custos) e os produtos/serviços gerados (receitas);
- d) a função/missão definida para cada área é a base da avaliação da gestão e um implementador da eficácia da empresa;
- e) os resultados das decisões financeiras tomadas pelos diversos gestores operacionais são imputados às áreas, separadamente dos resultados das decisões operacionais; e
- f) a área financeira é o “banco interno”, financiando/captando os recursos gerados pelas áreas. Seu resultado decorrerá do valor de seus serviços menos os custos financeiros efetivamente incorridos.

Os benefícios produzidos pelo GECON são inúmeros, anota Catelli (2001, p. 32), dentre os quais se destacam:

- a) informações consistentes, confiáveis e oportunas, que permitem maior nível de delegação de autoridade, sem perda de controle;
- b) transparência e envolvimento maiores dos gestores;
- c) monitoração eficaz dos processos de gestão com a conseqüente redução de riscos;
- d) elimina “áreas cinzentas” da organização e envolve todas as áreas nos objetivos maiores da empresa; e
- e) os gestores passam a ser avaliados por sua contribuição efetiva para a empresa e por parâmetros lógicos obtidos das variáveis que estão sob sua esfera de ação.

O sistema de gestão econômica é inteiramente voltado para a eficácia empresarial.

2.2 Eficácia empresarial

Toda empresa possui uma missão que a orienta na sua forma de atuação. Para o seu cumprimento, a empresa define metas e objetivos a serem atingidos por intermédio de sua atividade principal, os resultados planejados. Em busca dos resultados planejados e mediante suas operações a empresa obtém resultados. A comparação entre os resultados obtidos e planejados é reconhecida como a eficácia da empresa.

A eficácia empresarial está relacionada ao desempenho da empresa e é necessária para o funcionamento das organizações. Segundo Chiavenato (1983, p.171), a eficácia “é uma medida normativa do alcance dos resultados”.

Para Bio (1985, apud PEREIRA, 2001, p. 65), “eficácia diz respeito a resultados, a produtos decorrentes de uma atividade qualquer. [...] é definida pela relação entre resultados pretendidos/resultados obtidos”.

Nagakawa (1993, p. 29) ensina que “a eficácia surge da comparação entre os ‘resultados’ e ‘produtos’ decorrentes da atividade principal de uma empresa, a realização de suas metas e objetivos com vistas ao atingimento do que ela considera sua missão e propósitos básicos”.

A eficácia das organizações, em termos econômicos, está relacionada ao nível de satisfação das necessidades e expectativas das diversas entidades do seu contexto ambiental com que se relacionam, mediante o fornecimento de seus produtos ou serviços, e à garantia de sua sobrevivência.

Padoveze (2003, p.16), abordando a sobrevivência e continuidade das organizações, apresenta os critérios da eficácia organizacional relacionados às medidas de temporalidade de curto, médio e longo prazo:

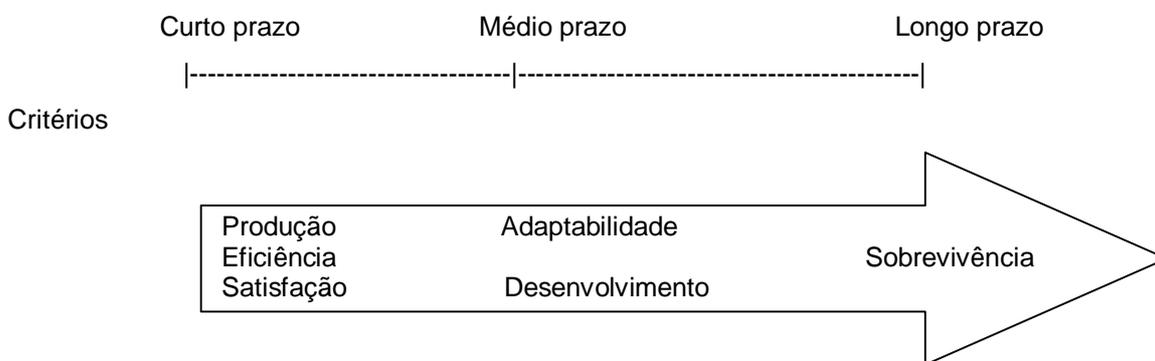


Figura 3: Critérios de eficácia organizacional.
 Fonte: Padoveze (2003, p.16)

Os critérios de eficácia demonstrados na Figura 3 dizem respeito a:

- a) produção – capacidade de a organização produzir a quantidade e qualidade de bens e serviços exigidos pelo ambiente;
- b) eficiência - produção de bens e serviços com a utilização mínima dos recursos necessários;
- c) satisfação - atender às necessidades e expectativas das diversas entidades dos ambientes externo e interno da empresa;
- d) adaptabilidade – capacidade da empresa de responder de forma adequada às mudanças internas e externas que a afetam;
- e) desenvolvimento - relacionado ao critério de sobrevivência, são os investimentos que a empresa deve fazer em si mesma para a garantia de sua capacidade de sobrevivência no longo prazo.

A medida do nível de eficácia de uma empresa é condicionada ao atendimento dos cinco indicadores ora citados.

O modelo de gestão econômica preocupa-se com a mensuração correta dos resultados da empresa e apresenta instrumentos gerenciais que abordam e refletem todos esses indicadores (produção, eficiência e outros) de forma conjunta, considerando a sinergia entre eles. Assim, estrutura e apresenta o modelo econômico de mensuração da eficácia, que tem como melhor indicador o resultado econômico.

Lemes (1996, apud SANTOS e PONTE, 1998, p. 7), comentando sobre a importância do resultado econômico na mensuração da eficácia de modo sinérgico, assinala que:

[...] resultado econômico é completo como indicador de eficácia empresarial, pois consegue absorver e refletir as variações entre os componentes: produtividade, eficiência, satisfação, adaptabilidade e desenvolvimento, inclusive a própria sinergia entre eles.

Reforçando a validade do resultado econômico como medida da eficácia empresarial, Pereira (apud CATELLI 2001, p.72-75) apresenta os seguintes pontos:

- a) o resultado econômico representa o incremento da riqueza da empresa, de seu patrimônio ou de seu valor;
- b) o resultado econômico reflete as condições de sobrevivência, desenvolvimento, adaptabilidade, produção, eficiência e satisfação;
- c) os resultados econômicos possuem caráter preditivo da eficácia;
- d) os resultados econômicos evidenciam a responsabilidade da empresa no uso de recursos escassos de forma eficiente e eficaz;
- e) expressa a contribuição das atividades e áreas que as desenvolvem à eficácia empresarial;
- f) permite constituir modelos flexíveis de análise e decisões econômicas.

2.3 Lucro ou resultado econômico

São o conceito de lucro e seu modelo de mensuração amplamente discutidos por estudiosos das áreas contábil e econômica.

Na metade dos anos 1960, o economista Solomons (1961, apud CATELLI e GUERREIRO, 2001, p. 81) já previa que o próximo decênio seria “[...] visto como o crepúsculo da mensuração do lucro”. Naquela mesma década, o também economista Bomeli, citado pelos mesmos autores, no seu ensaio *The accountant’s*

function in determination of net income, expressou suas críticas ao lucro contábil, enfatizando que

[...] as etapas apropriadas para a mensuração da lucratividade não têm sido universal ou cuidadosamente delineadas e, como resultado, padrões para a avaliação da eficácia gerencial não estão disponíveis; investidores e credores ficam confusos à medida que eles tentam comparar o potencial de lucratividade de várias empresas, e o cálculo do retorno dos proprietários sobre seus investimentos é ilusório [...].

O lucro contábil apurado pela confrontação da receita realizada e despesas consumidas, seguindo o regime da competência dos exercícios, é alvo de várias críticas. Hendriksen e Breda (1999, p.199) mencionam algumas críticas e fazem certas considerações ao que chamam de lucro contábil em sua forma tradicional:

- a) o conceito de lucro contábil ainda não se encontra claramente formulado;
- b) não há base teórica permanente para o cálculo e a apresentação do lucro contábil;
- c) as práticas contábeis geralmente aceitas permitem variações na mensuração do lucro do exercício de empresas diferentes;
- d) as variações do nível de preços modificam o significado do lucro medido em termos monetários históricos; e
- e) outras informações podem ser mais úteis para o investidor e acionistas, no que diz respeito à tomada de decisões de investimento.

Hendriksen e Breda (1999, p. 199), no entanto, ressaltam que apesar dos muitos questionamentos feitos ao conceito de lucro apurado sob o regime de competência, “[...] os contadores continuam a dar ênfase ao papel da mensuração

do lucro, e os analistas financeiros continuam a exigir sua mensuração e publicação”.

Vários autores ligados à área contábil, ao discutirem o conceito de lucro, reportam-se aos conceitos econômicos, compartilhando da idéia de que lucro é o excedente após a manutenção do bem-estar, mas antes do consumo, ou seja, é o valor que uma pessoa pode gastar durante determinado período, e ainda continuar tão bem ao final desse tempo quanto no início. Essa afirmação é verificada nos conceitos dos autores na seqüência citados em Catelli e Guerreiro (2001, p. 83), os quais definem o lucro como:

[...] quantia que pode ser consumida sem prejudicar o capital (Adam Smith).

[...] quantia que uma pessoa pode consumir durante um período de tempo e estar tão bem no final do período como estava no início (Hicks).

[...] quantia máxima que a firma pode distribuir como dividendos e ainda esperar estar tão bem no final do período como ela estava no começo (Chang).

[...] é imaginado como o fluxo de riqueza ou serviços em excesso àquele necessário para manter o capital constante (Hendriksen).

Nesse sentido, Catelli e Guerreiro (2001, p. 84) expõem que o lucro deve ser entendido como “[...] a quantia máxima que a empresa pode distribuir como dividendos e ainda continuar tão bem ao final do período como estava no começo”. E acrescentam explicando em termos econômicos, que continuar bem significa “[...] manter o capital intacto, em termos do valor descontado do fluxo de recebimentos líquidos futuros”.

Confrontando o conceito de lucro econômico e lucro contábil, Chang (1962, apud PONTE 2001, p. 72) admite que a concepção de lucro econômico trabalha com expectativas e julgamentos e tem o seu reconhecimento efetuado tão logo ocorra um acréscimo na riqueza líquida, enquanto o contábil é reconhecido apenas quando a venda é realizada sendo concebido com objetividade, pensado em termos monetários e não em termos reais.

Para evidenciar as principais diferenças entre o lucro econômico e o lucro contábil, apresenta-se o Quadro 3, idealizado por Catelli e Guerreiro (2001, p. 88).

Lucro Contábil	Lucro Econômico
1. Maior objetividade	1. Maior subjetividade
2. Apurado pelo confronto entre receitas realizadas pelas vendas e custos consumidos (ativos expirados)	2. Apuração pelo incremento no valor presente do patrimônio líquido
3. Os ativos são avaliados na base de custos originais	3. Os ativos são avaliados pelo valor presente do fluxo de benefícios futuros
4. O patrimônio líquido aumenta pelo lucro	4. O lucro deriva do aumento do patrimônio líquido da entidade
5. Ênfase em custos	5. Ênfase em valores
6. Não reconhece ganhos não realizados	6. Reconhecimento de ganhos realizados e não realizados
7. Não se efetuam ajustes em função de mudanças nos níveis de preços dos bens	7. São efetuados ajustes devido a mudanças nos níveis de preços dos bens na economia
8. “Amarração” do lucro à condição de distribuição de dividendos	8. “Amarração” do lucro à condição de aumento da riqueza, independentemente da condição de distribuição de dividendos
9. Não reconhecimento do <i>goodwill</i>	9. Reconhecimento do <i>goodwill</i>
10. Utilização de regras e critérios dogmáticos	10. Utilização de regras e critérios econômicos

Quadro 3: Comparativo do Lucro Contábil x Lucro Econômico

Fonte: Catelli e Guerreiro (2001, p. 88).

Todos os problemas de mensuração do lucro, porém, derivam do desejo ou necessidade de atribuir lucro a determinados períodos curtos. Considerando-se a vida toda de uma empresa, não existe diferença entre o lucro econômico e o lucro contábil ortodoxo, porque, como dizem Catelli e Guerreiro (2001, p. 87), quando selecionado um período de tempo relativamente longo da vida de uma empresa, as mudanças no valor do patrimônio que claramente entraram no lucro econômico também serão refletidas no lucro contábil.

Para Catelli e Guerreiro (2001, p. 89), “a teoria e a prática contábil deveriam caminhar para um consenso em torno de um único conceito de lucro que estivesse o mais próximo possível do conceito de lucro econômico”.

Padoveze (2003, p. 67) assegura que a integração do modelo de lucro contábil com o modelo de lucro econômico torna-se possível com a contabilização periódica do *goodwill* (obtido pelo valor da empresa por meio do potencial de fluxos futuros) e aplicação do custo de capital do Patrimônio Líquido inicial. Referido modelo pode ser configurado conforme Quadro 4 .

Receitas (-) Despesas = Lucro Contábil (+/-) <i>Goodwill</i> do período (-) Custo de Capital sobre o Patrimônio Líquido inicial = Lucro Econômico
--

Quadro 4: Modelo de integração do lucro contábil e lucro econômico
Fonte: adaptado de Padoveze (2003, p. 68).

O lucro econômico corresponde ao valor que a empresa agrega ao seu patrimônio em um intervalo de tempo, mediante a consecução de suas atividades. Esses valores devem espelhar o valor da empresa em determinado momento (estaticamente), que aumenta ou diminui (dinamicamente), conforme o resultado gerado pelas atividades (PEREIRA, 2001, p. 226); ou seja, ao final de um período, o valor do patrimônio da empresa corresponderá ao capital investido inicialmente adicionado do resultado gerado pelas atividades produtivas.

O modelo de gestão econômica, conforme Pereira (2001a, p. 72), considera que “o lucro corretamente mensurado refere-se, conceitualmente, ao resultado econômico”. E apresenta um modelo de apuração do resultado econômico que propicia a apuração das variações patrimoniais decorrentes das ações empreendidas pelos gestores, espelhando em termos econômico-financeiros o que ocorre nas atividades operacionais que a empresa realiza no sentido de cumprir sua missão.

2.4 Modelo de apuração do resultado econômico

Para o modelo de gestão econômica, a apuração de resultado de uma empresa deve refletir, em termos econômicos, o que ocorre no seu ambiente operacional, apurando as informações de custos e receitas para toda a empresa.

Para isso, o modelo de apuração de resultado compreende a identificação, mensuração, acumulação e informação das ocorrências físico-operacionais que impactam no valor patrimonial da empresa.

2.4.1 Identificação do resultado econômico

Visto que o resultado econômico é considerado como a melhor medida da eficácia empresarial, então, para que se possa melhor gerenciá-lo, faz-se necessário conhecer sua formação.

A identificação do resultado econômico compreende um conjunto de critérios que possibilita reconhecer no processo de transformação da empresa, o momento (quando, como e onde) em que acontecem as ocorrências individuais que provocam impactos nos resultados da empresa.

O menor nível em que pode ser identificado o resultado econômico corresponde às transações.

2.4.1.1 Transações

Transações são as ocorrências resultantes da tomada de decisão por um gestor, que provocam impacto econômico e patrimonial na empresa e, dessa forma, se constituem as menores unidades geradoras do resultado econômico, caracterizando-se pelo consumo de recursos para a geração de produtos/serviços específicos.

Parisi, Cornachione Jr. e Vasconcelos (2001, p. 329) acentuam que no modelo de identificação do resultado econômico, a questão da identificação das transações é o ponto crítico. Eles complementam, indicando que a identificação das transações consiste nas seguintes fases:

- a) reconhecimento da transação - serve para identificar a entidade causadora, reconhecer que a transação existe e que o seu ganho se dá durante todo o tempo, abrangendo todas as atividades/eventos/transações envolvidas para a geração da riqueza da empresa. A identificação da transação requer um plano de eventos, de modo que possibilite perfeita identificação da transação, relacionando-a a um determinado evento;

- b) classificação da transação - após identificada a transação, é realizada sua classificação, envolvendo as questões relacionadas à natureza econômica dos recursos envolvidos e ao destino da transação. A classificação dos eventos em função da natureza econômica dos recursos envolvidos requer um plano de contas que contemple todas as contas necessárias aos registros contábeis da empresa, de modo que evidenciem os impactos de uma decisão sobre o seu resultado econômico. A classificação em função do destino da transação requer um plano de entidades que relaciona as transações com sua unidade causadora, identifica suas variáveis e os aspectos físicos e funcionais da atividade em questão; e
- c) registro da transação - ocorre após o reconhecimento e classificação da transação. Tem o objetivo de realizar a correta identificação dos efeitos patrimoniais, adotando para tal o método de escrituração das partidas dobradas.

Abordando o momento de reconhecimento das transações, Ponte (2001, p. 130) as classifica como

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

Segundo Catelli et al. (2001a, p. 289-290), as transações causam impactos em quatro fluxos diferentes:

- a) fluxo operacional - refere-se aos aspectos físicos da transação, ou seja, quantidade de serviços e de produtos fabricados, quantidade de recursos consumidos, qualidade e cumprimento de prazos;
- b) fluxo financeiro - diz respeito ao fluxo de caixa (desembolsos pelos recursos consumidos e recebimentos das receitas dos serviços e produtos produzidos) originado das transações realizadas;
- c) fluxo patrimonial - evidencia as mutações patrimoniais ocorridas em função dos impactos econômicos e financeiros das transações ocorridas em certo período. O fluxo patrimonial espelha o resultado das decisões tomadas e implementadas pelos gestores; e
- d) fluxo econômico - representa o impacto econômico da transação, segregando seus efeitos em operacionais e financeiros. A confrontação dos recursos consumidos (custos) e dos recursos obtidos pelos serviços e produtos fabricados (receitas), com a utilização de valores econômicos (de mercado na condição de pagamento à vista), reflete o impacto econômico-operacional da transação. A confrontação das receitas e custos financeiros originados pelo fluxo de recebimentos e/ou pagamentos da transação, com o emprego do conceito econômico “valor do dinheiro no tempo”, reflete o impacto econômico-financeiro da transação.

Considerando que na empresa, durante o processo de transformação as transações se tornam repetitivas, então, um conjunto de transações de mesma natureza e cujos impactos patrimoniais possam ser mensurados de uma mesma forma constitui um evento econômico.

2.4.1.2 Evento econômico

Evento representa um conjunto de ocorrências de natureza físico-operacional (transações) que modifica a estrutura patrimonial de uma empresa.

De acordo com Parisi e Nobre (2001, p. 115), os eventos econômicos são dotados dos seguintes atributos:

- a) alteram a situação patrimonial da empresa;
- b) seus efeitos são mensuráveis monetariamente;
- c) são previsíveis e, portanto, podem ser estruturados num sistema de informação; e
- d) dizem respeito à *performance* da organização e acabam refletindo os modelos de decisão restritos dos gestores.

Quanto à sua natureza, os eventos podem ser classificados em provocados ou não provocados. São ditos provocados quando são conseqüências naturais do processo de tomada de decisão dos gestores responsáveis; e não provocados, quando sua ocorrência independe de decisão dos gestores responsáveis (PARISI; NOBRE, 2001, p. 115).

Os eventos econômicos decorrem da operacionalização das atividades empresariais, estando os principais eventos econômicos relacionados com os objetivos-fins das atividades da empresa.

2.4.1.3 Atividades

Atividade é um conjunto de operações físicas que consomem recursos (custos) e origina produtos/serviços (receitas), atendendo a uma necessidade externa (terceiros) ou interna (uso/consumo de outras atividades) da empresa.

Na compreensão de Catelli, Costa e Almeida (1999, p. 1), todas as atividades de uma organização são produtivas, pois compreendem a entrada de recursos (materiais, pessoal, tecnologia, dinheiro, informação etc.), a utilização destes por intermédio de um processamento específico e, em decorrência, a geração de produtos/serviços.

Mesmo as atividades não relacionadas diretamente com o negócio da empresa (atividades de apoio) realizam algum tipo de atividade produtiva e contribuem, de alguma forma, para toda a atividade empresarial. Catelli, Costa e Almeida (1999, p. 1) exemplificam:

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.

É premissa da gestão econômica a noção de que as atividades da empresa sejam estruturadas em áreas de responsabilidade que possuam gestores específicos com o controle e as responsabilidades sobre elas.

2.4.1.4 Áreas de responsabilidade

Áreas de responsabilidade de uma empresa são as unidades administrativas que possuem um gestor com atribuições, autoridade e responsabilidade pelas metas e recursos disponibilizados. As áreas sob a responsabilidade de seus respectivos gestores, segundo a autoridade que lhes foi delegada, são comumente denominadas “áreas de responsabilidade” e podem ou não corresponder a divisões ou departamentos internos da empresa. Essas áreas podem desenvolver uma ou diversas atividades (PEREIRA, 2001, p. 204).

Pereira (2001, p. 75) lembra que, por possuírem um gestor específico com responsabilidade sobre determinadas atividades, essas áreas são definidas como “centros de responsabilidades”.

Na perspectiva de Ponte (2001, p. 137), sob o enfoque da gestão econômica, as áreas de responsabilidade de uma empresa podem ser agregadas em áreas-fim, áreas-meio, uma área-financeira e uma área *corporate*:

As áreas-fim realizam atividades diretamente relacionadas com a cadeia produtiva necessária para fazer o produto chegar ao cliente externo, enquanto as áreas-meio executam as atividades de suporte indispensáveis

às áreas-fim. Como exemplo, temos os recursos humanos, contabilidade e processamento de dados.

A área financeira, por suas responsabilidades, não é enquadrada em nenhum dos grupamentos apresentados. Trata-se de uma área que interage com todas as demais, atuando como supridora dos recursos requeridos pelas diversas atividades, sendo responsável pelo recebimento e gerenciamento dos recursos financeiros da organização. Desempenha o papel de banco interno.

A área *corporate* é uma espécie de *holding* interna, onde se concentram atividades de gestão e de assessoria de toda a empresa, como é o caso da diretoria e consultoria jurídica.

As áreas de responsabilidade, conforme a forma de identificação de custos, receitas e ativos às suas atividades desenvolvidas, podem ainda ser classificadas em:

- a) centros de custos - quando a uma atividade ou conjunto de atividades são associados apenas os custos incorridos, e o gestor é responsável apenas pelos custos incorridos;
- b) centros de resultados - quando a uma atividade ou conjunto de atividades são associados seus respectivos custos e receitas, cuja confrontação revela seu resultado, e o gestor é responsável pelo resultado das atividades sob sua coordenação; e
- c) centros de investimentos - quando se relaciona o conceito de resultados ao conceito de investimentos realizados na atividade.

Ressaltando o conceito de área de responsabilidade, Lemes (2001, p. 473), ressalta que ele,

[...] além de permitir que custos e receitas sejam registrados e demonstrados de acordo com os níveis de responsabilidade da empresa, também conduz a uma análise adequada do desempenho das áreas e, por conseguinte, dos seus respectivos gestores. O resultado de uma área deve considerar somente as variáveis sobre as quais o gestor possua efetivo controle.

O conjunto de áreas de responsabilidades interligadas forma uma empresa, cuja eficácia é função da eficácia das áreas de responsabilidade.

2.4.2 Mensuração do resultado econômico

Mensurar é o processo de atribuir valores monetários a objetos ou eventos associados às atividades de uma empresa (HENDRIKSEN; BREDA, 1999).

O modelo de gestão econômica contempla um modelo de mensuração do resultado econômico que mostra o real incremento de riqueza na empresa, em termos monetários e em um intervalo de tempo levado em conta.

Considerando-se que o resultado econômico retrata a variação ocorrida na riqueza da empresa, para sua mensuração, identificam-se duas questões:

- a) a mensuração de ativos e de passivos, de forma que, pela diferença entre ambos, seja obtido o valor correto do patrimônio líquido da empresa; e
- b) a mensuração de custos e receitas, associados, respectivamente, ao valor dos recursos e produtos/serviços, consumidos ou gerados.

2.4.2.1 Mensuração de ativos

Ao abordarem sobre “o Ativo e sua avaliação segundo a literatura contábil”, Reis e Guerreiro (1998, p. 690) ressaltam que, apesar de ter o seu conceito exaustivamente debatido e analisado por vários teóricos da Ciência Contábil,

A própria interpretação e, principalmente, a escolha dos conceitos de mensuração adotados para os ativos causam impacto sobre os valores de receitas e despesas. Em consequência, o resultado contábil depende daquelas opções que, por sua vez, variam segundo os objetivos e os usuários da informação contábil.

Sem pretender entrar na discussão conceitual de ativo, mas apresentá-la sob a concepção econômica em virtude da influência direta que exerce sobre a

apuração do lucro econômico, Martins (1972 apud PONTE, 2001, p. 123) estabelece que “ativo é o futuro econômico que se espera obter de um agente”.

Dentro dessa mesma visão econômica de mensuração dos ativos, Ludícibus (2000, p. 131) apresenta um conceito de ativo já utilizado em 1957 pelo Comitê de Conceitos Contábeis e Standars da AAA – *American Accounting Association*, onde exprime que, “conceitualmente, a medida de valor de um ativo é a soma dos preços futuros de mercado dos fluxos de serviços a serem obtidos, descontados pela probabilidade de ocorrência e pelo fator juro a seus valores atuais”.

Os ativos de uma entidade são os seus bens atuais disponíveis e os futuros bens econômicos esperados. O ativo “representa os futuros resultados econômicos, expressos monetariamente ao valor presente, que uma entidade espera obter, mediante a aplicação de recursos tangíveis e intangíveis, cuja posse ou controle ela detém, com o objetivo de dar continuidade à entidade” (BATISTA, 2005, p. 03).

O resultado econômico de uma empresa refere-se à variação resultante da comparação entre o valor presente do fluxo líquido de benefícios futuros dos seus ativos no início e no final de determinado período. A gestão econômica, ao adotar uma abordagem que mais se aproxima do conceito de resultado econômico, tem as seguintes premissas fundamentais para a avaliação de ativos a ele associada, segundo Catelli e Guerreiro (2001, p. 90):

- a) o mercado é o validador do “potencial de serviços” dos diversos ativos;
- b) deve ser levado em consideração o valor do dinheiro no tempo;
- c) a empresa opera de acordo com o postulado da continuidade;
- d) a empresa, na hipótese da descontinuidade, deve avaliar seus ativos a valores de realização;
- e) do ponto de vista econômico, “potencial de serviços”, “serviços futuros”, “benefícios futuros” dizem respeito ao montante de riqueza que o ativo pode gerar para a empresa;
- f) o potencial de serviço do ativo independe da forma como ele é financiado;
- g) determinado ativo pode possuir um potencial de serviço diferente, dependendo da empresa que o possui;
- h) um ativo cuja função é totalmente dissociada das operações da empresa em sua continuidade normal deve ser avaliado por valor de venda;

- i) a riqueza de uma empresa aumenta à medida que o mercado reconhece um maior ou menor valor para os bens e serviços que ela possui;
- j) a riqueza de uma empresa aumenta pela agregação de valor proporcionado por seu processo de transformação de insumos em produtos e serviços;
- k) o modelo de decisão do proprietário, do ponto de vista racional-econômico, ou seja, independente de valores sociais ou não econômicos, considera: (1) a continuidade do investimento no empreendimento é preservada, se o montante de riqueza a ser produzido pelo mesmo é superior a seu valor de venda; (2) a continuidade do investimento no empreendimento é preservada, se o montante de riqueza a ser produzido pelo mesmo é superior ao montante de riqueza a ser produzido por outro tipo de investimento com o mesmo nível de risco.

Com base nessas premissas para a avaliação de ativos, Catelli e Guerreiro (2001, p. 92-94) salientam que, na abordagem gerencial da gestão econômica, no contexto da determinação do resultado econômico, devem ser observados alguns princípios básicos, os quais, de modo resumido, são citados a seguir:

- a) a mensuração do ativo deve expressar o valor do bem para a empresa, consoante a validação pelo mercado do seu fluxo de serviço;
- b) o potencial de serviço do ativo independe da forma como foi financiado. Com exceção dos ativos fixos, o valor presente do fluxo de benefícios futuros de um ativo corresponde ao seu valor de aquisição na condição de pagamento à vista;
- c) cada espécie de ativo, de acordo com sua natureza e com a utilidade que proporciona à empresa, está sujeita a um critério próprio de mensuração que expresse seu valor econômico;
- d) a mensuração do ativo deve espelhar o seu valor econômico para a entidade em determinado momento. Assim, os custos históricos não são relevantes à luz dos conceitos relacionados;

- e) o valor do ativo deve ser estabelecido considerando o benefício futuro que pode proporcionar à entidade na continuidade de suas operações. Valores de venda somente são relevantes em situações de descontinuidade;
- f) partindo-se da premissa da continuidade normal das operações da entidade, o potencial de geração de benefícios futuros dos ativos deve ser validado pelo mercado de entrada em que ela transaciona. Assim, custos de reposição dos ativos em determinada data tendem a se apresentar como uma medida de aproximação de seus valores econômicos, apesar de que a informação relevante para o processo decisório é “quanto vale o ativo hoje” e não “quanto custa repor o ativo hoje”;
- g) a depreciação econômica dos ativos fixos corresponde à perda do potencial de benefícios futuros de determinado ativo entre duas datas distintas. Ou seja, é a diferença entre o valor presente dos ganhos futuros de ativo entre duas datas distintas;
- h) o potencial de geração de benefícios futuros de um ativo é validado pelo mercado, de tal forma que o resultado econômico deve incorporar os ganhos e perdas decorrentes das valorizações e desvalorizações dos ativos que a entidade mantém;
- i) os conceitos econômicos relacionados à apuração do lucro devem levar em conta as variações do poder aquisitivo da moeda em determinado período. Assim, o patrimônio líquido inicial bem como as transações de determinado período devem ser corrigidas para a moeda na data de encerramento do período, com base em índices inflacionários;
- j) o *goodwill* gerado internamente pela entidade deve ser reconhecido, correspondendo à diferença entre o valor presente dos fluxos líquidos de benefícios futuros da entidade como um todo em determinada

data e o valor da soma dos valores econômicos dos ativos da entidade, considerados de forma individualizada.

2.4.2.2 Mensuração de passivos

Do ponto de vista do valor econômico e considerando o que Hendriksen e Breda (1999, p. 410) indicam como “sacrifícios futuros prováveis de benefícios econômicos resultantes de obrigações presentes”, Pereira (2000, apud PONTE, 2001, p. 127) menciona que a avaliação de passivos,

corresponde ao valor presente do fluxo de sacrifícios futuros, estes avaliados pelos seus respectivos preços de mercado à vista e descontados por uma taxa de probabilidade e fator de juros (custo de oportunidade).

Nesse sentido, complementa Ponte (2001, p. 77), dizendo que a “avaliação das obrigações perante terceiros deve corresponder ao valor presente do fluxo de desembolsos futuros, considerando-se a taxa de juros e a probabilidade de pagamento”.

Conclui-se que a medida dos compromissos gerados pela utilização de recursos de terceiros, relatada a valor presente, devidamente ponderada por taxa de juros e probabilidade de reembolso aos proprietários, evidenciará o valor dos passivos de uma empresa, em sentido econômico.

Considerando que o resultado econômico corresponde à variação patrimonial da empresa em determinado período, por conseqüência, a mensuração do resultado econômico é inter-relacionada com a mensuração dos ativos e passivos.

2.4.2.3 Mensuração de custos e receitas

No modelo de gestão econômica o foco centra-se em resultados. Então, devem ser mensurados não só os custos, como também os benefícios gerados nas transações, eventos e atividades que formam o resultado econômico.

Considerando que a riqueza da empresa aumenta pela agregação de valor proporcionado pelo processo de transformação de insumos em bens e serviços nas diversas atividades, o modelo de gestão econômica assume a idéia de que as receitas devem ser reconhecidas em cada fase do processo de produção, e que seu valor é dado pelo mercado.

Desse modo, as receitas correspondem aos valores monetários dos produtos e serviços originados pelas atividades de uma empresa e são validados pelo mercado.

O reconhecimento da receita apenas quando da sua realização, conforme disposto nos Princípios Fundamentais da Contabilidade, não se apresenta como um procedimento relevante à luz dos conceitos econômicos.

Os custos representam a expressão monetária dos recursos sacrificados para a geração dos produtos e serviços. No tratamento dos custos departamentais, o modelo de gestão econômica utiliza-se do método de custeio direto, que permite identificar os custos apenas com as entidades por eles responsáveis, de acordo com o critério da controlabilidade.

Desse modo, os custos de produtos referem-se apenas aos custos variáveis que, confrontados com a receita gerada, permitem a identificação de sua margem de contribuição para a cobertura dos custos estruturais, que são associados somente às atividades e áreas responsáveis por sua ocorrência (CATELLI, GUERREIRO; PEREIRA, 2001, p. 372).

O princípio da realização da receita e confrontação com os custos apresenta diferenças de abordagem quando aplicado pelo sistema de informações gerenciais tradicional (baseado num sistema de acumulação de custos tradicional - SAC) e pelo sistema de apuração de resultado da gestão econômica. Essas diferenças estão evidenciadas no Quadro 5.

ELEMENTOS	SISTEMA DE CUSTOS TRADICIONAL	GESTÃO ECONÔMICA
Reconhecimento da receita e do resultado	Após a transferência do produto para o cliente externo	Durante todo o tempo
Responsável pelo resultado da empresa	Ponto de venda	Todas as atividades envolvidas para a geração da riqueza
Reconhecimento de custos	Apenas na área de produção e quando da realização da receita	Identificado a cada ocorrência de um evento e em todas as áreas da empresa

Quadro 5: Reconhecimento da receita e dos custos: abordagem tradicional e gestão econômica
 Fonte: elaborado pela autora, com base em Parisi, Cornachione Jr. e Vasconcelos (2001, p. 330)

Neste contexto, Catelli et al. (2001a) apresentam os conceitos de mensuração empregados pelo modelo de gestão econômica, tais como os descritos no item seguinte.

2.4.2.4 Conceitos econômicos para mensuração do resultado econômico

A mensuração representa a tradução de uma ocorrência em uma unidade de medida. Após a identificação de uma transação há que se proceder a sua valorização monetária. Na atribuição de valores às ocorrências que provocam alterações no patrimônio da empresa, o modelo de gestão econômica emprega um conjunto de conceitos de mensuração, descritos a seguir.

2.4.2.4.1 Custeio direto

No método do custeio direto, as margens apuradas com os produtos contemplam apenas receitas e custos variáveis, enquanto os custos fixos são identificados com a estrutura das atividades e pelas unidades responsáveis.

Do ponto de vista gerencial, o método do custeio direto evita que a gestão de determinada área seja apenada por custos em que sua área não incorreu, e sobre os quais não possui controle.

Um sistema de gestão por resultados implica critérios de mensuração aptos a identificar receitas e custos apenas com as áreas e decisões que os originaram, evitando-se todo rateio (CATELLI; GUERREIRO, 2001, p. 91).

2.4.2.4.2 Custo de oportunidade

Custo de oportunidade representa o benefício perdido pela não-aplicação de recursos na melhor alternativa seguinte (MAHER, 2001, p. 64).

Para Martins (2003, p. 234), o custo de oportunidade representa “o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de em outra”.

Já no entendimento de Pereira e Oliveira (2001, p. 389), o custo de oportunidade “corresponde ao valor de um determinado recurso em seu melhor uso alternativo”. E complementam: “é o custo da melhor oportunidade a que se renuncia quando da escolha de uma alternativa”.

No contexto das interações das áreas de uma empresa, cada área possui uma missão de fornecer produto e/ou serviço para outras áreas. Para tanto, a área transferidora pode escolher entre, pelo menos, as alternativas de produzir ou comprar no mercado o produto e/ou serviço a ser transferido. O valor da melhor alternativa desprezada, constitui uma receita para a unidade transferidora e um custo para a unidade receptora do produto e/ou serviço.

Existe uma diferença entre o custo de oportunidade relacionado ao uso de certo recurso e o custo de oportunidade de obtenção de determinado recurso. O custo de oportunidade numa decisão de uso do recurso corresponde à melhor alternativa encontrada no mercado para utilizá-lo, ou seja, o maior preço de mercado à vista encontrado. Por sua vez, o custo de oportunidade de obtenção do recurso é determinado pela melhor alternativa disponível para obtê-lo no mercado, que corresponde ao menor preço de mercado à vista.

Consoante pensam Pereira e Oliveira (2001, p. 397), o emprego do conceito de custo de oportunidade na intermediação das relações econômicas entre as áreas de uma empresa apresenta as seguintes vantagens:

- a) o mercado representa a fonte alternativa de obtenção de bens e serviços;
- b) os efeitos das decisões tomadas pelos gestores são fixados em suas próprias áreas, evitando-se o repasse de ineficiências entre as mesmas;
- c) orienta os gestores para a tomada das decisões que mais interessam à empresa como um todo e não a sua área específica;
- d) incorpora um parâmetro de alta qualidade ao processo decisório dos gestores;
- e) contempla a noção de valor econômico, consubstanciado pela melhor oportunidade identificada no mercado para obtenção dos produtos, tendo em vista a missão das áreas;
- f) restringe a amplitude da noção de preços, visto que a oportunidade (preço) é específica para a entidade em questão, devendo considerar as particulares dificuldades ou facilidades enfrentadas para adquirir ou colocar os bens e serviços demandados, ante à alternativa de produzi-los internamente;
- g) permite avaliações corretas da evolução do patrimônio da entidade; e
- h) os preços praticados por outras empresas no mercado, ao serem incorporados à estrutura de resultados internos de uma empresa, confrontados com os custos incorridos para produzi-los internamente, fornecem uma idéia da capacidade da atividade interna em suportar condições competitivas.

2.4.2.4.3 Preço de transferência

As empresas, como entidades econômicas, para o cumprimento de sua missão, realizam atividades econômicas que interagem pela troca de recursos. O valor pelo qual são transferidos produtos e serviços entre atividades e áreas que compõem uma empresa pode ser considerado como o preço de transferência.

Conforme entendem Pereira e Oliveira (2001, p. 393), o conceito de preço de transferência fundamenta-se nas seguintes premissas:

- a) toda empresa é um processo de transformação de recursos em produtos/serviços, composto de diversas atividades que interagem entre si;
- b) as atividades possuem caráter econômico, que se materializa pelo consumo de recursos e geração de produtos/serviços;
- c) os recursos consumidos, por serem escassos, possuem valor econômico (custos), e os produtos/serviços gerados, por satisfazerem necessidades ambientais, também o possuem (receitas); e
- d) as atividades contribuem para os resultados econômicos da empresa.

Dado o inter-relacionamento de áreas e atividades dentro de uma empresa, a transferência de produtos e serviços entre elas deve utilizar um parâmetro de medida racional, que leve em conta a parcela de contribuição de cada parte para a formação do resultado da empresa como um todo.

As áreas devem desempenhar suas atividades sem transferir ineficiências nem arcar com as ineficiências alheias, o que requer [...] um sistema de preços de transferência justo, baseado preferencialmente em parâmetros de mercado (CATELLI, PEREIRA; VASCONCELOS, 2001, p. 151).

O conhecimento dos resultados individuais das áreas é muito importante para a gestão econômica da empresa, de modo que sejam identificadas e otimizadas as contribuições para os seus resultados globais.

O modelo de gestão econômica utiliza para determinação do preço de transferência, o conceito do custo de oportunidade.

Adota como premissa que o valor dos produtos e serviços transacionados entre as unidades deve refletir o valor do benefício possível de ser obtido na melhor alternativa econômica de obtenção dos bens e serviços demandados, ou seja, na alternativa que possibilite à empresa o maior incremento possível do seu resultado econômico (PEREIRA; OLIVEIRA, 2001, p. 395).

Desse modo, considera-se que, na empresa, cada área tem a missão de fornecer determinado produto/serviço para as demais unidades que dele necessitem. Para cumprirem essa missão, os gestores das áreas dispõem, dentro dos seus limites de autoridade e responsabilidade, de, pelo menos, duas alternativas: produzir ou adquirir o produto/serviço no mercado. O benefício da decisão de produzir internamente o produto/serviço corresponde ao valor da melhor alternativa desprezada, ou seja, ao menor preço de mercado do produto/serviço transferido. Então, esse valor constitui uma receita para a área transferidora e um custo para a área receptora do produto/serviço.

2.4.2.4.4 Margem de contribuição

A margem de contribuição corresponde ao valor econômico resultante da diferença entre as receitas obtidas com produtos e serviços e os custos variáveis de sua obtenção; demonstra a capacidade de cobrir os custos fixos da estrutura das áreas da empresa.

2.4.2.4.5 Equivalência de capitais e moeda constante

De acordo com esse conceito, os recursos financeiros da empresa são otimizados, por considerar os juros presentes em transações que envolvem prazos.

Todos os valores são mantidos e comparados em moeda de mesmo poder aquisitivo, deduzido o efeito da inflação na moeda.

2.4.2.4.6 Custos fixos identificáveis

Correspondem ao valor dos recursos estruturais (pessoal, aluguel, energia etc.) utilizados por área em determinado período.

2.4.2.4.7 Fluxo de benefícios futuros

Corresponde ao valor futuro esperado pela remuneração dos recursos, bens e serviços em posse da empresa.

2.4.2.4.8 Depreciação econômica

Consiste na perda de potencial de geração de serviços dos ativos imobilizados da empresa, correspondendo à diferença entre o valor dos serviços no início e no final de um período.

2.4.2.4.9 Valor de mercado

Corresponde ao valor dos ativos e passivos da empresa, que está sendo praticado no mercado.

2.4.2.4.10 Remuneração do capital próprio

Segundo esse conceito, a empresa deve remunerar o capital dos acionistas aplicado na empresa, no mínimo pelo seu custo de oportunidade.

2.4.2.4.11 Controlabilidade

Pelo conceito da controlabilidade, o gestor de uma área de responsabilidade deve ser responsável somente pelas receitas, custos ou investimentos sobre os quais tem o efetivo controle.

2.4.2.4.12 Centro de resultados

Corresponde a uma unidade de identificação e acumulação de receitas, custos e despesas, que representa o local onde ocorrem as ações e atividades que compõem o processo produtivo em sua totalidade ou parte dele.

2.4.2.4.13 *Goodwill*

Corresponde à diferença, em termos de capacidade de geração de lucros futuros, entre o somatório do valor econômico individual dos ativos e passivos e o valor atual da empresa como um todo. Assim, o valor econômico da empresa corresponde ao patrimônio líquido, considerando os ativos individuais mais o *goodwill* dos ativos em conjunto.

2.4.3 Acumulação do resultado econômico

A acumulação do resultado econômico contempla a acumulação das transações identificadas e mensuradas, segundo os critérios econômicos. Constitui agregação das receitas, custos e margens das transações em atividades e áreas de responsabilidade, gerando o resultado econômico da empresa.

Inicia-se a acumulação do resultado econômico apurando os resultados das transações, mediante a soma da margem de contribuição operacional e da margem de contribuição financeira, deduzida dos custos e despesas fixos diretos. O Quadro 6 retrata a formação do resultado econômico de uma transação.

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

Quadro 6: Composição do impacto econômico de uma transação
Fonte: baseado em Ponte (2001, p. 130).

A acumulação dos resultados das transações deve seguir os parâmetros de identificação e as necessidades de informação para análise e avaliação dos resultados.

Os resultados das transações são acumulados por eventos. Considerando que os eventos econômicos são as classes de transações que apresentam o mesmo impacto patrimonial, a formação do resultado econômico de um evento corresponde ao somatório dos impactos econômicos das transações a ele diretamente relacionado, e pode ser retratado conforme o Quadro 7.

(+) Impacto econômico das transações pontuais
(+) Impacto econômico das transações tempo-conjunturais
(+) Impacto econômico das transações tempo-estruturais
(=) RESULTADO ECONÔMICO DO EVENTO

Quadro 7: Composição do resultado econômico de um evento
Fonte: baseado em Ponte (2001, p. 132).

A acumulação dos resultados dos eventos econômicos necessários para a realização de uma atividade, forma o resultado de uma atividade, que pode ser retratado conforme o Quadro 8.

(+) Impacto econômico dos eventos pontuais
(+) Impacto econômico dos eventos tempo-conjunturais
(+) Impacto econômico dos eventos tempo-estruturais
(=) RESULTADO ECONÔMICO DA ATIVIDADE

Quadro 8: Composição do resultado econômico de uma atividade
Fonte: baseado em Ponte (2001, p. 132).

O resultado econômico da atividade representa a sua contribuição para o resultado da empresa. E, para a correta mensuração da contribuição da atividade para o resultado da empresa, deve ser observado e garantido o fato de que a atribuição do valor aos produtos e serviços transacionados internamente não contenha qualquer eficiência ou ineficiência gerada pela atividade que o produz.

De acordo com Catelli e Guereiro (1992, apud PEREIRA, 2001, p. 233),

[...] a informação do resultado econômico gerado por uma atividade permite a identificação da formação do lucro, ou seja, quais atividades contribuem

mais ou menos para a formação do resultado econômico global da empresa, qual atividade vale a pena terceirizar, qual atividade vale a pena manter, e qual a perda econômica pela manutenção de atividades estratégicas deficitárias.

Os resultados das atividades são acumulados por áreas de responsabilidade. O resultado econômico de cada área de responsabilidade representa a sua contribuição para o resultado global da empresa e corresponde ao somatório dos impactos econômicos das atividades sob a sua responsabilidade, acrescido dos impactos dos eventos tempo-estruturais não associados a atividades específicas, mas à área, conforme o Quadro 9.

(+) Impacto econômico das atividades
(+) Impacto econômico dos eventos tempo-estruturais
(=) RESULTADO ECONÔMICO DA ÁREA DE RESPONSABILIDADE

Quadro 9: Composição do resultado econômico da área de responsabilidade
Fonte: baseado em Ponte (2001, p. 137).

Na acumulação dos resultados dentro das áreas da empresa, devem ser observados o princípio da controlabilidade e o conceito de centro de resultados. Desse modo, assegura-se que o resultado apurado em determinada área contenha somente os efeitos econômicos das tomadas de decisões dos seus respectivos gestores, sobre as atividades, eventos, produtos, bens ou serviços consumidos ou gerados.

A acumulação dos resultados por área de responsabilidade evidencia a formação do resultado da empresa ao longo de sua cadeia produtiva e a sua real situação econômico-financeira, desse modo, viabilizando-se a gestão por resultados.

O somatório do resultado das áreas de responsabilidade mais os impactos dos eventos tempo-estruturais que não se identificam com as atividades e as áreas, mas com a empresa, formam o resultado econômico, conforme demonstrado no Quadro 10.

(+) Impacto econômico das áreas de responsabilidade
(+) Impacto econômico dos eventos tempo-estruturais
(=) RESULTADO ECONÔMICO DA EMPRESA

Quadro 10: Composição do resultado econômico da empresa
Fonte: baseado em Ponte (2001, p. 137).

Ao tratarem da seqüência do processo de acumulação de resultado, Parisi, Cornachione Jr. e Vasconcelos (2001, p. 335) propõem a evidenciação da formação do resultado econômico, como demonstrado na Figura 4.

$$\sum T = E \rightarrow \sum E = A \rightarrow \sum A = D \rightarrow \sum D = EM$$

onde: T = Transação
 E = Evento
 A = Atividade
 D = Departamento
 EM = Empresa.

Figura 4: Processo de acumulação de resultado

Fonte: adaptado de Parisi, Cornachione Jr. e Vasconcelos (2001, p. 335).

E, resumem:

[...] a soma das margens de contribuição das transações de um evento forma a margem de contribuição do evento; a soma das margens de contribuição dos diversos eventos que ocorrem numa atividade forma sua contribuição; a soma das contribuições das atividades de um departamento forma a contribuição do departamento; e a soma das contribuições dos diversos departamentos de uma empresa forma o resultado econômico da empresa (PARISI, CORNACHIONE JR; VASCONCELOS, 2001, p. 335).

2.4.4 Informação do resultado econômico

A informação do resultado econômico, gerado por transações efetivamente ocorridas, mensuradas e acumuladas segundo conceitos econômicos, deve ser divulgada aos usuários que dela necessitam.

Para efetivar informação, conforme Catelli et al (2001a, p. 316), o modelo de gestão econômica pressupõe a utilização de um sistema de processamento eletrônico de dados com as seguintes características:

- a) permita que as informações sejam distribuídas aos gestores e acessadas diretamente por eles, conforme suas necessidades;
- b) permita facilidade de interação do usuário;
- c) seja um banco de dados unificado e estruturado pelo conceito de engenharia de informações;
- d) forneça informações com oportunidade para ações gerenciais no momento da ocorrência dos eventos; e
- e) que espelhe o que realmente ocorre a nível operacional.

Nesse sentido, é importante a disponibilização de informações que possibilitem o perfeito conhecimento da realidade físico-operacional das atividades desenvolvidas pela empresa, bem como suas contribuições para os resultados empresariais.

Pior do que não efetivar a informação, no entanto, é disponibilizar informações sem qualidade, ou seja, “[...] informações que distorcem ou levam a uma interpretação errônea de uma realidade, induzindo sutilmente a comportamentos aparentemente corretos, que, na verdade, destoam dos reais interesses da empresa” (PEREIRA, 2001b, p. 260).

A qualidade das informações disponibilizadas será garantida através da observância dos seguintes fatores (PARISI et al., 2001, p. 325):

- a) confiabilidade - não pode restar dúvidas quanto à veracidade da informação;
- b) oportunidade - refere-se à informação estar disponível no momento oportuno para o gestor;

- c) objetividade - diz respeito ao poder de evidenciação da informação, que é representado pelo grau de clareza com que o sistema consegue expressar as ações (decisões) dos gestores; e
- d) utilidade - o benefício gerado pela informação deve ser maior do que o custo para sua disponibilidade.

Por sua vez, Guerreiro (1989, apud COSTA, GRÄBNER; SILVA, 2006, p. 9) apresenta, de maneira geral, as seguintes características para uma boa informação:

- a) adequação à decisão - a informação deve ser adequada ao tipo de decisão, ou seja, a informação deve suprir o modelo decisório do tomador de decisão;
- b) valor econômico - a informação deve modificar o conhecimento que o usuário possui do seu meio ambiente, de tal forma que esse conhecimento aumente o valor esperado de uma decisão, em montante superior ao custo da geração da informação;
- c) oportunidade - a informação deve encontrar-se disponível para o usuário no momento oportuno. A informação recebida após os eventos, sobre os quais é necessário agir, é inútil;
- d) precisão - a informação deve ser precisa, não necessariamente correta ou exata, ou seja, deve corresponder qualitativa e quantitativamente ao objeto que se deseja medir, de acordo com as regras e critérios definidos de mensuração;
- e) objetividade - a informação deve ser objetiva, ou seja, o seu conteúdo não deve ser influenciado por subjetivismo ou interpretação pessoal, relatando o que efetivamente aconteceu;

- f) exceção - a informação deve enfatizar as exceções, ou seja, orientar as ações para o que está ocorrendo fora dos parâmetros pré-definidos;
e
- g) entendimento - a informação deve ser facilmente compreensível pelo usuário.

Vale ressaltar que nenhuma das qualidades citadas tem hierarquia sobre a outra. Portanto, para que a informação não perca sua relevância, o gestor há de ter sensibilidade para decidir qual item deve ser priorizado, de acordo com cada decisão a ser tomada.

Pelo modelo de gestão econômica, além dos aspectos relacionados com a qualidade da informação, a disponibilização de informações deve respeitar também os aspectos de lógica do processo decisório, ou seja, a informação deve ter um sentido lógico para o gestor. Estes aspectos de lógica, de acordo com Catelli, Guerreiro e Pereira (2001, p. 374), referem-se “[...] à comparação entre alternativas, quando simuladas, e à comparação entre os resultados planejados e realizados, para fins de avaliação de resultados e desempenhos”.

As informações são a matéria-prima do processo de tomada de decisão. Nas informações de resultados realizados, o papel do modelo de informação é subsidiar os gestores, gerando informações detalhadas sobre onde, quando e como são formados os resultados da empresa. Assim, as informações são entendidas como facilitadoras e indutoras das ações gerenciais para a otimização dos resultados.

2.4.5 Otimização do resultado econômico

Otimizar é fazer o melhor uso possível dos recursos disponíveis, dados os cenários vigentes; está intrinsecamente ligado ao contexto e não necessariamente corresponde à solução ideal, perfeita (OLIVEIRA, 2001, p. 171).

A empresa procura atingir seus objetivos e cumprir sua missão, convertendo seus recursos disponíveis em bens e serviços e obtendo retorno ao vendê-los a clientes internos e externos. Sendo assim, a melhor utilização dos recursos disponíveis em uma organização constitui um fator importante para o alcance dos objetivos empresariais, principalmente considerando o alto grau de competitividade e as exigências do mercado atual.

O alcance dos objetivos empresariais representa a eficácia da organização, a qual se consolida pelo resultado econômico de cada transação, que, de forma acumulativa por eventos, atividades e áreas, formam o resultado econômico da empresa. Conforme definido anteriormente, as transações são as ocorrências resultantes da tomada de decisão por um gestor, que provocam impacto econômico e patrimonial na empresa.

Por intermédio das suas tomadas de decisões, os gestores devem buscar a melhoria do seu desempenho e da produtividade e eficiência operacionais das atividades sob seu controle e responsabilidade, contribuindo favoravelmente para o resultado global da empresa. Mesmo a decisão de se manter uma atividade deficitária deve levar em conta a necessidade de que as demais atividades gerem resultados suficientes para garantir a continuidade da organização ao longo do tempo (PEREIRA, 2001a, p. 76).

O papel dos gestores engloba, portanto, duas responsabilidades: uma em relação à área sob seu controle e outra em relação à empresa toda. Ao decidirem sobre os eventos econômicos [...], os gestores devem procurar otimizar as contribuições das atividades sob sua responsabilidade para o resultado global da empresa (CATELLI; GUERREIRO; PEREIRA, 2001, p. 370-371).

Antes de mais nada, um gestor é sempre gestor da empresa, não apenas gestor de sua área de atuação, qualquer que ela seja. Suas preocupações devem ser sempre no sentido de contribuir para o resultado da instituição em sua totalidade, assumindo posturas otimizadoras (CATELLI, PEREIRA; VASCONCELOS, 2001, p. 151).

Assim, considerando que a maximização das contribuições individuais das áreas não garante os melhores resultados para a empresa em sua totalidade, a empresa deve trabalhar com a idéia de otimização de resultados (CATELLI, GUERREIRO; PEREIRA, 2001, p. 371).

Levando-se em conta a noção de que a otimização do resultado da empresa ocorre à medida que todas as decisões objetivam essa otimização no momento da realização de cada transação ou evento e nas diversas áreas da empresa, então, para a tomada de decisão, identificam-se dois pontos:

- a) os gestores devem ser impulsionados e motivados a tomar as melhores decisões para a empresa. O GECON preconiza a importância de um clima organizacional baseado na motivação, na responsabilidade e no envolvimento das pessoas, especialmente os gestores; e
- b) as decisões tomadas devem ser as melhores possíveis, estruturadas num processo de tomada de decisão e apoiadas por modelos de decisão aderentes à realidade físico-operacional da empresa.

2.5 Modelo de decisão

O modelo de decisão é a representação da forma como os gestores tomam decisões para a solução de problemas ou aproveitamento de oportunidades, na busca da eficácia empresarial. “Pode ser conceituado como uma representação abstrata da forma como são tomadas as decisões” (PEREIRA, 2001b, p. 258).

Santos e Ponte (1998, p. 6) entendem o modelo de decisão como “a representação do impacto de uma ocorrência, levando-se em consideração as variáveis relevantes para a avaliação de cada alternativa, visando a escolha daquela que melhor atenda aos objetivos da empresa”.

Para a escolha da alternativa de ação que melhor atenda aos objetivos empresariais, o modelo de decisão funciona como um instrumento de apoio ao gestor nas diversas fases do processo decisório. Este compreende o cumprimento de um conjunto de etapas que devem ser seguidas pelo gestor na escolha da alternativa de ação. Com base nas reflexões de Santos e Ponte (1998, p. 3-4), as etapas do processo decisório são as indicadas e descritas na seqüência:

- a) caracterização da necessidade de decisão - corresponde à definição do objeto da decisão, representado tanto pela necessidade de resolver determinado problema, quanto pela necessidade de aproveitar determinada oportunidade, em decorrência de um futuro estado do ambiente em relação à empresa;
- b) definição do objetivo - definição exata dos fins a que se deseja atingir, que corresponde à otimização do resultado econômico;
- c) definição e obtenção de informações relevantes - compreendendo as variáveis consideradas relevantes sobre o objeto da tomada de decisão;
- d) formulação de alternativas - formulação de opções de ação para resolver o objeto da decisão;
- e) avaliação de alternativas - as conseqüências das várias opções de ação são mensuradas e avaliadas, configurando as diversas hipóteses de solução para o objeto da decisão; e
- f) escolha da alternativa - seleção da alternativa mais adequada como solução para o objeto da decisão, com foco no objetivo a ser alcançado.

O modelo de decisão deve evidenciar os impactos operacionais, financeiros e econômicos de cada uma das alternativas, particularmente, conforme configurado na Figura 5.

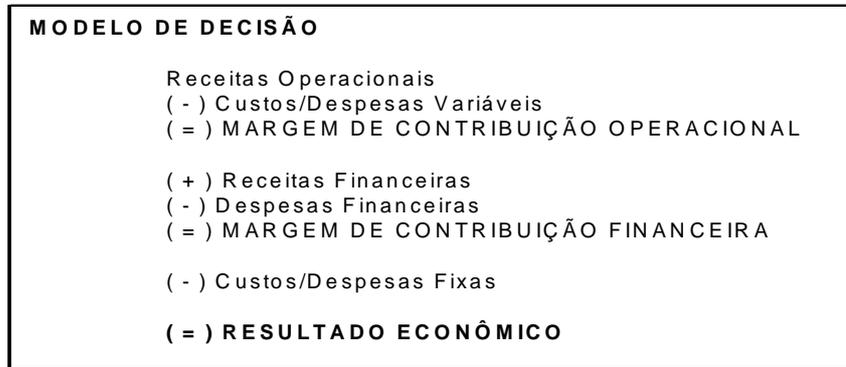


Figura 5: Estrutura básica do modelo de decisão
 Fonte: adaptado de Santos e Ponte (1998, p.10)

Sobre as três dimensões, Machado (1997, apud SANTOS e PONTE, 1998, p. 10) explica:

- a) dimensão operacional - refere-se aos elementos físicos relacionados com toda decisão ou alternativa avaliada;
- b) dimensão financeira - refere-se às variáveis existentes em cada decisão, decorrentes dos prazos de realização dos eventos de caixa da organização (fluxo de caixa); e
- c) dimensão econômica - refere-se ao resultado gerado por cada decisão tomada, que contribui para com a formação do resultado econômico global da organização.

A adequada utilização do modelo de decisão pressupõe, conforme Santos e Ponte (1998, p. 8), o atendimento dos seguintes requisitos:

- a) estar perfeitamente integrado com a missão, crença, valores e com o modelo de gestão da empresa;
- b) refletir adequadamente os processos físicos e operacionais existentes na organização;

- c) permitir avaliar, de maneira consistente, todas as alternativas viáveis para a solução do problema;
- d) contemplar todas as variáveis relevantes, sejam internas ou externas, para a tomada de decisão;
- e) utilizar conceitos econômicos na mensuração das variáveis, que permitam avaliar o impacto de cada alternativa sobre a riqueza da empresa;
- f) permitir que a decisão seja tomada por resultados econômicos; e
- g) ter como usuário os diversos gestores da organização, fornecendo-lhes informações confiáveis, oportunas e úteis.

O modelo de decisão, portanto, atua como um instrumento de apoio às tomadas de decisões, efetivadas pelos gestores, no exercício de sua função, em todas as fases do processo de gestão empresarial.

2.6 Considerações finais

O modelo de gestão tem o papel de orientar a administração da empresa no alcance dos seus objetivos, explicitando as crenças, princípios e valores que devem nortear o processo de tomadas de decisões, que permeiam todas as fases do processo de gestão empresarial.

A tomada de decisões é apoiada pelo modelo de decisão, mediante a representação do resultado econômico de um evento/transação, apurado corretamente, pela utilização de conceitos econômicos de mensuração.

As tomadas de decisões dos gestores assumem o caráter de eventos econômicos, uma vez que alteram a situação patrimonial da empresa. Faz-se necessário, portanto, que as empresas adotem um modelo de apuração de resultados que efetue a identificação, mensuração, acumulação e informação dos

resultados econômicos desses eventos, disponibilizando para os gestores informações confiáveis, oportunas e úteis, auxiliando-os em suas tomadas de decisões e contribuindo para a otimização do resultado econômico da empresa.

No capítulo 4, configura-se um modelo de apuração de resultado econômico específico para as empresas produtoras de confecções, no qual são apresentados os impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais das transações pontuais, tempo-conjunturais e tempo-estruturais. Os impactos das transações serão acumulados por atividade, por área de responsabilidade e na empresa como um todo, demonstrando a perfeita interação dos seus resultados na menor parte (transação), no conjunto de transações por área (atividade), no conjunto de atividades por área de responsabilidade (área de responsabilidade) e na soma dos resultados das áreas que comporão o resultado geral da empresa.

No próximo capítulo (capítulo 3), apresentam-se a metodologia do estudo, caracterizando a pesquisa e descrevendo os procedimentos metodológicos utilizados.

CAPÍTULO 3

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são detalhados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo. Têm-se, com efeito, informações sobre a caracterização da pesquisa, o estudo de caso como estratégia de pesquisa, os componentes do projeto de estudo de caso, a coleta de dados, o tratamento dos dados coletados e, por fim, a delimitação do estudo.

3.1 Caracterização da pesquisa

A atividade acadêmica utiliza-se da metodologia científica e dos métodos para o desenvolvimento dos trabalhos científicos. Thiollent (1983, p. 55), ao definir metodologia, ensina que

[...] é uma disciplina cujo objetivo consiste em analisar as características dos vários métodos disponíveis, em avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e em criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização. [...] uma disciplina que estuda os métodos [...] considerada como maneira de conduzir a pesquisa.

Na conceituação de Galliano (1979, p. 6), método é um conjunto de etapas, ordenadamente dispostas, a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim.

Para o alcance dos objetivos deste trabalho, o estudo realizado pode ser caracterizado como qualitativo, descritivo, teórico-empírico, com a utilização do método de estudo de caso.

A pesquisa qualitativa caracteriza-se pela “tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos” (RICHARDSON, 1999, p. 90).

Este trabalho pode ser classificado como qualitativo, pois confere relevância a aspectos peculiares da unidade de estudo, que são as empresas produtoras de confecções.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 1998, p. 45). De acordo com Cooper e Schindler (2003, p.136), os estudos descritivos podem atender aos objetivos de descrever fenômenos ou características associadas à população.

Este trabalho assume a característica descritiva por buscar conhecer características das empresas produtoras de confecções, a organização, o sistema físico-operacional e os principais eventos econômicos das empresas desse setor produtivo.

A característica teórico-empírica apresenta-se em função de o estudo ter base em teoria desenvolvida sobre a gestão econômica e, em particular, a respeito do modelo de apuração de resultados com aplicação específica às empresas produtoras de confecções.

A pesquisa com base na teoria normativa em Contabilidade, consoante Bezerra (2005), descreve como deveriam ser os registros dos fatos contábeis e também como deveriam ser interpretadas as informações geradas por estes registros. Na conceituação de Hendriksen e Breda (1999, p. 30), as teorias normativas “[...] visam recomendar que dados devem ser comunicados, e como devem ser apresentados; ou seja, procuram explicar o que deve ser, em lugar do que é”.

Atendendo às finalidades da teoria normativa citadas, este estudo buscou recomendar como deveria ser um modelo de apuração de resultados aplicado às empresas produtoras de confecções, que contribua com a eficácia dessas empresas no desempenho de suas atividades.

O método utilizado neste trabalho foi o estudo de caso. Para Godoy (1995, p. 25), “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.”

3.2 O estudo de caso como estratégia de pesquisa

Um estudo de caso, conforme Yin (2005, p. 32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Para o referido autor (2005, p. 20), o estudo de caso “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como [...], processos organizacionais e administrativos [...]”. E acrescenta que

[...] os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005, p. 19).

O estudo de caso, pois, leva ao conhecimento, à descrição, à avaliação e à definição de características e processos da organização estudada, possibilitando a comparação com a teoria prévia formulada sobre o assunto e o acesso às pessoas, documentos e observações do processo estudado.

Ao comentar sobre a aplicação do método de estudo de caso, Bressan (2006, p. 5) ensina que

[...] este método é indicado para responder às perguntas “como” e “porque” que são questões explicativas, nos estudos que tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que freqüências ou incidências e de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas e a primeira tarefa a ser empreendida é a clarificação precisa da natureza das questões. Esta tarefa é importante pois é ela que norteará todo o trabalho a ser realizado.

Considerando os critérios apresentados pela literatura mencionada, justifica-se a escolha do estudo de caso como estratégia de pesquisa adotada neste trabalho, pela forma definida da questão central de pesquisa e pelos objetivos

específicos de conhecer a dinâmica de funcionamento das empresas produtoras de confecções, evidenciando as características do setor e o processo produtivo dessas empresas e de identificar e descrever as atividades principais do ciclo produtivo de uma empresa produtora de confecções.

3.2.1 Componentes do projeto de estudo de caso

De acordo com Yin (2005), cinco componentes são importantes em um projeto de pesquisa que utiliza como estratégia investigativa o estudo de caso: questões e proposições de estudo, unidade de análise, lógica que une os dados às proposições e critérios de interpretação das constatações.

3.2.1.1 Questões de estudo

A forma da questão fornece pista importante para se estabelecer a estratégia de pesquisa a ser utilizada, razão por que se faz necessário que, logo no início da pesquisa, seja definida, com clareza, a natureza da questão de estudo (YIN, 2005, p. 42).

Considerando que para um estudo de caso, são mais apropriadas questões do tipo “como?” e “por quê?”, e em razão de haver sido para este estudo definida uma questão do tipo “como?”, adotou-se como estratégia o estudo de caso.

3.2.1.2 Proposições de estudo

As proposições de estudo têm como função direcionar a atenção para algo que deve ser examinado dentro do escopo do estudo, e ajudam na identificação das fontes de evidências relevantes ao estudo (YIN, 2005, p. 42).

As proposições que nortearam o presente estudo estão representadas nos pressupostos e objetivos específicos definidos, apresentados no capítulo de introdução deste trabalho.

3.2.1.3 Unidades de análise

A definição da unidade de análise apropriada para um estudo de caso está diretamente relacionada com a questão do estudo. Entende Yin (2005, p. 44) que “especificar corretamente as questões primárias da pesquisa traria como consequência a seleção da unidade apropriada de análise”.

Desse modo, com base na questão da pesquisa, na definição da unidade de análise, deu-se preferência às atividades das empresas produtoras de confecções, particularmente, às atividades da empresa pesquisada, a empresa Beta. Como subunidades de pesquisa, foram definidas as atividades do ciclo produtivo da empresa Beta.

A decisão de elaborar um estudo de caso único esteia-se nas observações de Yin (2005, p. 63), para quem o estudo de caso único, com fundamento lógico no caso típico, pode representar uma empresa de manufatura considerada típica entre muitas outras empresas de manufatura no mesmo setor industrial, a partir da qual podem ser extraídas informações acerca da experiência da instituição.

A empresa Beta atende ao requisito de tipicidade, visto tratar-se de uma empresa que pratica todo o ciclo produtivo básico de uma indústria de confecções, requisito primordial para este estudo. Tal característica confere ao caso empresa Beta o mérito de posterior ampliação de suas conclusões e recomendações a outras empresas produtoras de confecções. Yin (2005) mostra que o estudo de caso não permite a generalização estatística, mas possibilita a extensão analítica, que corresponde à generalização da teoria desenvolvida.

Outro fator que direcionou a escolha da empresa Beta como unidade de pesquisa foi sua aceitação em participar da pesquisa e, conseqüentemente, disponibilizar as informações necessárias ao estudo. Referências a resistências de empresas na contribuição de informações para estudos acadêmicos na área contábil são muito comuns na literatura, haja vista o que é mencionado por Ponte (2001, p. 33), na seqüência:

É importante destacar que são poucos os trabalhos da área contábil que realizam pesquisa de campo, dadas as dificuldades para se levar a cabo estudos desse tipo. Ainda há grande resistência das empresas em fornecer informações, principalmente por não perceberem que estudos acadêmicos podem gerar resultados capazes de contribuir para a elevação dos seus níveis de competitividade. O mundo acadêmico ainda está muito afastado do ambiente empresarial.

Assim, entendeu-se que a delimitação da observação em única empresa produtora de confecções, de grande porte e do segmento de vestuário, em função das restrições observadas, não prejudicaria o alcance do objetivo deste trabalho e representaria o setor de confecções nos seus 21 segmentos definidos pela ABRAVEST - Associação Brasileira da Indústria do Vestuário (2005), com suas peculiaridades específicas, considerando que:

- a) são as mesmas as atividades essenciais do ciclo de produção das empresas produtoras de confecções (SEBRAE, 2005, p. 11): “o processo produtivo para fabricação de peças do vestuário é basicamente o mesmo para todos segmentos da confecção”; e
- b) o modelo de apuração de resultado proposto neste trabalho poderia ser aplicado às empresas de outros portes. Segundo o professor Dr. Armando Catelli, para desenvolver um modelo e para que este produza os objetivos a que se propõe, não existem diferenças entre pequena e grande empresa, pois a composição de elementos e os conceitos envolvidos para apuração de resultado de uma pequena empresa são os mesmos de uma grande. A diferença está em que umas têm menos dados, trabalham com quantidades menores, estruturas menores, enquanto com outras, acontece o contrário (informação verbal)¹.

3.2.1.4 A lógica que une os dados às proposições

No entendimento de Yin (2005, p. 47), uma abordagem promissora para ligar os dados às proposições no estudo de caso é a idéia da “adequação ao

¹ Essa afirmação foi extraída de anotações feitas em sala de aula, na disciplina de Controladoria e Gestão Econômica, ministrada pelo professor Dr. Armando Catelli, no segundo semestre de 2004, do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

padrão”, por meio da qual várias partes da informação do mesmo caso podem ser relacionadas à mesma proposição teórica.

Desse modo, a “adequação ao padrão” deste estudo utilizou como base os pressupostos e os objetivos da pesquisa, que orientaram a seleção da unidade e subunidades de análise, a identificação das fontes de evidências e a elaboração dos instrumentos de coleta de dados.

3.2.1.5 Critérios de interpretação das constatações

Conforme Yin (2005, p. 47) “normalmente, não há uma maneira precisa de estabelecer os critérios da interpretação das constatações”. Desse modo, para esta pesquisa, a interpretação das constatações foi realizada com base nos objetivos deste estudo. Utilizou-se ainda, como base, a proposição teórica de modelo de apuração de resultados, com fundamento nos conceitos da gestão econômica, para a identificação, mensuração e acumulação dos resultados dos principais eventos econômicos da empresa produtora de confecções pesquisada.

3.3 Coleta de dados

Yin (2005) recomenda, em um estudo de caso, a utilização de maior número possível de fontes de evidências. Desse modo, para este estudo foram utilizadas as seguintes fontes: pesquisa bibliográfica, levantamento semi-estruturado (entrevistas pessoais), levantamento estruturado (questionário), documentação e observação estruturada, não disfarçada, humana, natural, direta e não participativa.

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de levantar informações sobre a diversidade de segmento do setor de confecções, e, ainda, acerca das características das empresas, sob o enfoque sistêmico, as principais atividades e demais peculiaridades desse setor produtivo. Em seguida, a pesquisa bibliográfica foi utilizada com o objetivo de aprofundamento nos conceitos e procedimentos da Gestão Econômica – GECON. Foram utilizadas como fontes secundárias: livros técnicos, artigos de periódicos especializados, dissertações de mestrado, teses de doutorado e informações disponibilizadas pela *Internet*.

A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em [...] material acessível ao público em geral (VERGARA, 1998, p. 46). Trata-se de estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto. Tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições técnicas sobre determinado assunto (MARTINS, 2000, p. 28).

Com base na pesquisa bibliográfica, foi elaborado um protocolo de pesquisa (Apêndice A). Yin (2005) indica o protocolo de pesquisa para fins de orientação do pesquisador na coleta de dados a partir de estudo de caso único, contendo os instrumentos de coletas de dados, os procedimentos e as regras a serem seguidas.

Em outro momento, iniciaram-se as visitas à empresa Beta, para a realização da pesquisa descritiva, das entrevistas pessoais com os gestores do Setor de Controladoria e do Setor de Produção (confeção), com a finalidade de coletar dados e informações, durante o período total de dezembro de 2005 a julho de 2006.

A pesquisa descritiva foi realizada com o objetivo de conhecer o desenvolvimento das principais atividades do ciclo físico-operacional, e identificar os principais eventos econômicos da empresa pesquisada, como subsídios para a configuração de um modelo de apuração de resultados para as empresas produtoras de confecções.

Andrade (1995, apud PONTE, 2001, p. 32) define a pesquisa descritiva como aquela cujo objetivo é observar, registrar, analisar, classificar e interpretar fatos, sem que ocorra influência do pesquisador sobre eles. Os fenômenos são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

Um dos instrumentos utilizados na pesquisa descritiva, para a obtenção de informações sobre as principais atividades do processo produtivo da empresa produtora de confecções foi a observação estruturada, não disfarçada, humana, natural, direta e não participativa.

Mattar (2005, p.194-203) explica cada uma das classificações citadas para o método da observação:

- a) observação estruturada - compreende a classificação quanto ao nível de estruturação e é utilizada em pesquisas em que o problema e os objetivos já estejam claramente definidos, ao ponto de permitir uma especificação clara *a priori* dos comportamentos ou situações que serão observados;
- b) observação não disfarçada - é utilizada quando o fato observado não envolve comportamentos, quando o comportamento observado não é influenciado pela presença do observador;
- c) observação humana - consiste no registro de informações do observado, apenas dispondo o observador de papel e caneta;
- d) observação natural - compreende observar o comportamento ou fato no ambiente natural em que ele ocorre;
- e) observação direta - compreende observar o comportamento ou fato no momento de sua ocorrência; e
- f) observação não participativa - é aquela em que o observador não faz parte do que está sendo observado, ou seja, não participa da situação ou grupo observados.

Nas entrevistas pessoais realizadas nas visitas à empresa - tanto com a chefia da Controladoria, que em algumas situações foi auxiliada por outros técnicos, quanto com o gerente de produção - foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas, com abordagens qualitativas, tendo sido também aplicado um questionário-roteiro com perguntas fechadas e abertas sobre os principais tópicos a serem tratados.

Para Mattar (2005, p. 184), a entrevista pessoal consiste em o entrevistador e o(s) entrevistado(s) estarem em contato pessoal para a obtenção de dados. E acrescenta (2005, p. 186) que,

A entrevista pessoal possui alta versatilidade, à medida que está baseada no contato pessoal. Este contato pessoal permite que, em caso de dúvidas e em questões mais complexas, o entrevistador elabore a pergunta de outra forma, faça esclarecimentos e explicações não previstas para elucidá-las [...]. Essa grande versatilidade permite que instrumentos não estruturados possam ser aplicados pela entrevista pessoal sem problemas.

Conforme Triviños (1987, apud COLAUTO; BEUREN, 2003, p. 132),

[...] a entrevista semi-estruturada é a que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, adicionam-se a uma grande quantidade de interrogativas, fruto de novas hipóteses que surgem no transcorrer da entrevista.

Antes de a primeira entrevista ser iniciada, foram explicados aos entrevistados o objetivo e relevância da pesquisa, a importância de sua colaboração, sendo-lhes garantida a confidencialidade das informações.

O questionário apresentado no Apêndice B deste trabalho foi desenvolvido a partir de estudos feitos na literatura especializada em gestão econômica. Serviram ainda de referência para a formulação do questionário outros questionários aplicados em pesquisas efetivadas relativas a gestão econômica e apuração de resultados, disponíveis em teses e dissertações.

O questionário foi dividido em quatro blocos:

- a) perfil da empresa - identificação e características da empresa;
- b) planejamento e orçamento - questões sobre o processo de planejamento e orçamento da empresa e a finalidade de sua elaboração;

- c) sistema físico-operacional - questões sobre a estrutura organizacional da empresa, o processo de tomada de decisões, a identificação de setores e atividades do processo produtivo e acerca do ciclo de compra, produção e venda da empresa; e
- d) apuração de resultados - indagações relativas ao modelo de apuração de resultados da empresa, compreendendo os métodos de apuração dos custos, despesas e receitas, a existência de sistema de informações e a utilização dos relatórios gerenciais.

Realizou-se, também, uma coleta de documentação junto à empresa Beta. Os documentos pesquisados foram os manuais administrativos, demonstrações contábeis e sítio da empresa estudada.

O banco de dados deste estudo encontra-se em meio eletrônico e em papel, e é composto por: anotações, resultado das entrevistas e do questionário, e documentos coletados na empresa e no seu sítio.

3.4 Tratamento dos dados coletados

As informações obtidas na pesquisa bibliográfica foram utilizadas para a composição descritiva sobre as empresas produtoras de confecções e para a formatação do referencial teórico deste estudo.

As informações coletadas por meio da observação, entrevistas, questionário e documentações foram analisadas qualitativamente e assumiram fundamental importância para a estruturação do trabalho, servindo de referência para a demonstração do processo operacional das atividades das empresas produtoras de confecções e contribuindo para a proposta de apuração de resultado dos principais eventos econômicos relacionados com o ciclo produtivo dessas empresas, objeto deste estudo.

Neste trabalho, a empresa onde o estudo foi realizado será identificada pelo nome fictício de empresa Beta, para manter a confidencialidade das informações, no intuito de resguardá-la. A confidencialidade das informações obtidas em estudo de caso é tratada pelo CCI – Centro de Comércio Internacional UNCTAD/GATT (1992, apud LINS, 2003, p.101) que apresenta algumas alternativas para a não-identificação da empresa, como mudar o nome da empresa e das pessoas envolvidas no estudo de caso, mudança do local, ou do nome da cidade, ou do país, ou ainda modificando informação quantitativa, por exemplo, multiplicando os dados numéricos por uma constante.

3.5 Delimitação do estudo

Para a estruturação da pesquisa, entendeu-se que os conceitos, procedimentos e modelo de mensuração do sistema de gestão econômica – GECON atendem de maneira lógica e precisa às necessidades informativas dos gestores das empresas produtoras de confecções, a fim de garantir a eficácia empresarial.

Este estudo foi elaborado no intuito de caracterizar o processo físico-operacional das empresas produtoras de confecções, que constituem a base para a aplicação do modelo de apuração de resultados configurado.

Reafirmando a informação expressa em parte anterior deste trabalho de pesquisa, tem-se que a indústria de confecções se caracteriza pela enorme heterogeneidade das unidades produtivas. Segundo observa Viana (2005, p. 20), porém, ao analisar os 21 segmentos da indústria de confecções identificados pela ABRAVEST – Associação Brasileira da Indústria do Vestuário (2005), a maioria dos segmentos da indústria de confecções compõe a chamada indústria do vestuário.

Desse modo, para este estudo, a coleta dos dados foi realizada em uma empresa produtora de confecções de vestuário, localizada na Região Metropolitana de Fortaleza, no Estado do Ceará, que constitui importante pólo da indústria nordestina de confecções, segmento/vestuário.

A empresa pesquisada é classificada segundo critérios da Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC, em função do número de pessoal empregado (Quadro 11), como de grande porte.

PORTE DE EMPRESA	NUMERO DE EMPREGADOS
Micro	até 19 empregados
Pequena	de 20 a 99 empregados
Média	de 100 a 499 empregados
Grande	acima de 500 empregados

Quadro 11: Classificação do porte de empresa adotado pela Federação das Indústrias do Estado do Ceará

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Guia Industrial do Ceará – 2005/2006, p. 79

Na caracterização do ciclo produtivo das empresas produtoras de confecções não foram abordados todos os eventos de uma empresa desse setor. Optou-se, assim, por examinar as principais atividades e eventos econômicos relacionados com o processo produtivo, áreas de responsabilidade e ciclo produtivo da empresa produtora de confecções pesquisada.

CAPÍTULO 4

MODELO DE APURAÇÃO DE RESULTADOS APLICADO ÀS EMPRESAS PRODUTORAS DE CONFECÇÕES

Este capítulo traz a apresentação da empresa produtora de confecção que foi pesquisada no estudo de caso deste trabalho, fazendo breve descrição de suas características gerais, e abordando aspectos relativos ao processo produtivo e às práticas de apuração de seus resultados. Em seguida, essas informações são utilizadas para a configuração e aplicação de um modelo de apuração de resultados fundamentado nos conceitos da gestão econômica, para as empresas produtoras de confecções.

4.1 A empresa pesquisada

O trabalho foi desenvolvido tendo como base a empresa Beta, sendo que sua razão social foi alterada no intuito de resguardá-la.

A empresa Beta é uma organização controlada de uma Sociedade criada em 22/05/1964 na região Sul do País, produzindo chapéus de praia em fibras naturais e sintéticas. A partir de 1968, a Sociedade passou a diversificar suas atividades, com tricotagem e malharia, tendo no ano de 2000 adotado novo posicionamento, focado exclusivamente no público infantil, feminino e masculino. A atividade preponderante da Sociedade é a exploração da indústria e comércio do vestuário, tecidos e malhas de fibras naturais e sintéticas, fios e materiais têxteis e calçados infantis. Atua no segmento infantil com três marcas, no infanto-juvenil com uma marca e no adulto com três.

A Sociedade possui princípios formalmente definidos, divulgados junto aos seus colaboradores e aplicados em todas suas empresas controladas, inclusive a empresa Beta. Os princípios da Sociedade são constituídos por: visão, missão, crenças, valores, modelo de liderança, modelo de administração, objetivos permanentes e código de ética. A sede da Sociedade e de duas de suas empresas controladas estão localizadas no Sul do País, e uma outra empresa controlada está localizada no Estado do Ceará, que corresponde à empresa Beta, objeto deste estudo.

A empresa Beta foi instalada no Ceará no ano de 1998. Tem a finalidade de produzir e comercializar linha de vestuário para os segmentos jovem e adulto.

Seu parque industrial possui 181.206 m² de área total, com uma capacidade de produção de 8 milhões de peças de roupas por ano.

Segundo o Guia Industrial do Ceará (2006), publicado pela Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC, em janeiro de 2006, a empresa Beta está enquadrada na Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE na categoria de Confeção de Artigos do Vestuário (D181). Ainda segundo referido Guia, a empresa possui um faturamento na faixa compreendida entre R\$ 50.000.001,00 até 100.000.000,00 e um patrimônio líquido entre R\$ 25.000.001,00 até R\$ 50.000.000,00. Conforme dados obtidos na empresa, ela atingiu no exercício de 2005, a receita bruta de R\$ 81,5 milhões no período, 12,7% superior a do mesmo período do exercício anterior e lucro líquido de 14,7% sobre a receita líquida.

Com 1.541 funcionários, segundo o Guia Industrial do Ceará (2006), para a empresa Beta, as pessoas fazem a diferença, razão pela qual ela acredita, firmemente, nas pessoas e nelas investe permanentemente. Proporciona um ambiente de trabalho humanizado, oferecendo os benefícios: restaurantes industriais, assistência médica e odontológica para os colaboradores e familiares nas próprias dependências da empresa, creches mantidas por meio de convênios, além de investimentos constantes em educação, treinamento e capacitação profissional. Para a empresa, no entanto, a maior prova de reconhecimento à importância das pessoas é o Programa de Participação dos Colaboradores nos Resultados da Empresa e Plano de Previdência Privada, que garante o futuro de cada colaborador, optante.

A estrutura organizacional da empresa Beta é constituída hierarquicamente com presidente, diretor executivo, as gerências e os setores, que desse modo definem o grau de responsabilidade e autoridade dos gestores, considerando o agrupamento das suas atividades (Figura 6).

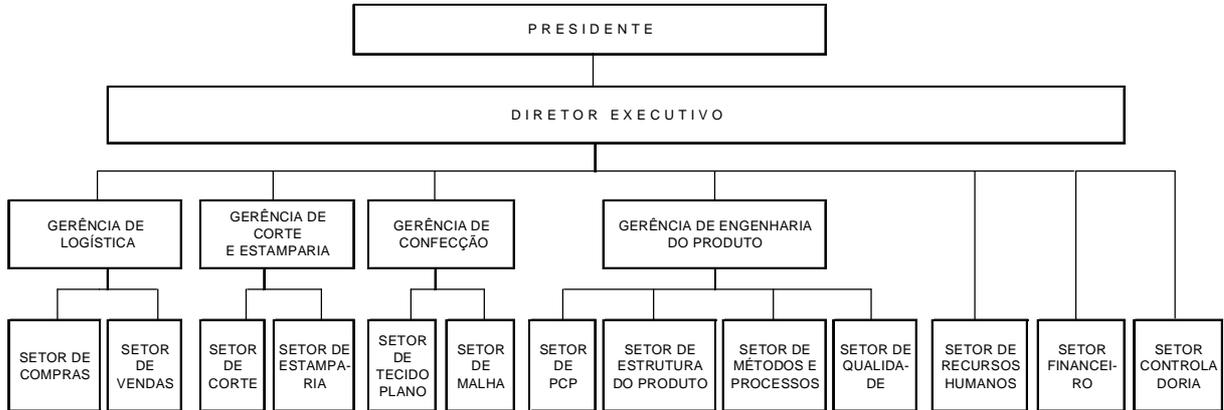


Figura 6: Estrutura organizacional da empresa Beta
 Fonte: elaborado a partir de informações obtidas na empresa.

O modelo de administração se caracteriza pela prática da gestão participativa, incentivando a liberdade com responsabilidade. A gestão participativa é operacionalizada por meio de comitês executivos formados por pessoas das diversas áreas, que se reúnem uma vez ao mês para decidirem assuntos de interesse geral da empresa, e pertinentes, respectivamente, à finalidade de cada comitê, participando, desse modo, da administração dos rumos organizacionais. Os comitês são: recursos humanos, sistemas administrativos, especificações operacionais, produtividade, qualidade, *marketing*, CIPA e recreativa. Os resultados das decisões tomadas nos comitês são pauta de reunião da Diretoria.

A empresa Beta possui formalmente o processo de elaboração de planejamento e orçamento, que é realizado a cada ano, sendo revisado sistematicamente, com a finalidade de adaptação às mudanças dos ambientes interno e externo. Participam da elaboração do planejamento, o presidente, os diretores e gerentes. O acompanhamento do orçamento é realizado com a periodicidade mensal. A Controladoria utiliza-se de relatório que apresenta o comparativo do realizado em relação ao orçado de variáveis como receitas, despesas, custos, produção, vendas, investimentos. Os desvios significativos e ações de ajustes são discutidos em reunião da Diretoria.

4.1.1 Aspectos relacionados ao processo produtivo

Antes de e para iniciar o processo produtivo, o setor de PCP (Planejamento e Controle da Produção) emite a ordem de corte para o Setor de Almoxarifado e para o Setor do CAD. O Setor de Almoxarifado separa os tecidos e aviamentos conforme as requisições de materiais. O Setor de CAD faz o estudo da viabilidade e aproveitamento dos tecidos e montar o encaixe dos moldes, que corresponde à grade a ser cortada, com a utilização do equipamento, que dá nome ao setor, CAD – *computer aided design* (desenho auxiliado por computador). Após a realização dos encaixes, são as ordens de produção encaminhadas para o Setor de Corte, iniciando-se o processo produtivo. Este começa com o enfestamento, realizado com a utilização de uma enfestadeira de controle digital, que imprime velocidade à operação, reduz ao mínimo o desperdício e permite flexibilidade para alteração de modelos. Feito o enfestamento, é realizado o corte das peças pelo sistema computadorizado CAM – *computer aided manufacturing* (fabricação auxiliada por computador). Uma vez cortadas, as peças são codificadas e acondicionadas em carrinhos que fazem sua distribuição, para o Setor de Tecido Plano ou de Malha, conforme o produto, transitando entre as estações (máquinas). Conforme a necessidade do modelo, as peças seguem para o bordado e/ou estamparia. Em seguida, as peças são costuradas, ou seja, são montados os produtos com observância das fases de preparação, fechamento e acabamento das peças. Depois, também conforme o modelo, as peças montadas seguem para a lavagem, ou vão direto para a inspeção. As peças montadas são inspecionadas, ou seja, é efetuada a limpeza das peças montadas, verificada a coerência com a peça-piloto e atestada a qualidade dos produtos produzidos. Ficam, pois, os produtos em condições de seguirem no ciclo produtivo.

4.1.2 Aspectos relacionados à apuração de resultados

A apuração de resultados da empresa Beta, é realizada mensalmente, com a utilização de critérios da Contabilidade Financeira e da Contabilidade Gerencial, para apuração do resultado global da empresa. Inexiste a evidenciação da formação de resultado numa visão de atividade e/ou área de responsabilidade. As áreas e setores produtivos não são avaliados pelos resultados que geram. O

resultado é apurado segundo o regime de competência de exercícios para a apropriação de receitas, custos e/ou despesas correspondentes.

As matérias-primas consumidas são avaliadas ao custo médio de aquisição, sem superação dos valores de mercado. São avaliados os estoques de produtos acabados e em elaboração pelos custos de fabricação. Na apuração dos custos, é utilizado o método de custeio por absorção, no qual os custos indiretos são apropriados aos produtos por meio de um critério de aplicação do percentual de representação dos totais dos centros de custos administrativo e comercial sobre o total do centro de custo produtivo, promovendo o repasse de eficiências e/ou ineficiências entre as áreas.

Para a análise dos resultados, a empresa Beta utiliza-se de informações demonstradas no balanço patrimonial, demonstração de resultado do exercício, demonstração de origens e aplicações de recursos e relatórios de receitas, custos e despesas. Os relatórios gerenciais são apresentados à Diretoria e gerentes das áreas, para a análise e avaliação dos resultados, utilizadas, se preciso, para definição de ações de ajustes para médio/longo prazos.

A demonstração de resultados é apresentada de acordo com as práticas contábeis emanadas da legislação societária, e está representada no Quadro 12.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DA EMPRESA BETA					
	JANEIRO	FEVEREIRO	...	DEZEMBRO	TOTAL
RECEITA OPERACIONAL BRUTA					
(-) Impostos e Devoluções					
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA					
(-) Custo dos Produtos Vendidos					
LUCRO BRUTO					
(-) DESPESAS OPERACIONAIS					
Gerais e Administrativas					
Honorários dos Administradores					
Participação dos Colaboradores					
Vendas					
Receitas Financeiras					
Despesas Financeiras					
Juros s/ Capital Próprio					
LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL					
Resultado não Operacional					
Amortização de ágio					
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DAS PARTICIPAÇÕES					
Contribuição Social					
Imposto de Renda					
Participação dos Administradores					
Reversão de Juros s/ Capital Próprio					
LUCRO LÍQUIDO					

Quadro 12: Modelo da demonstração de resultado da empresa Beta

Fonte: Pesquisa de campo realizada no período de dezembro de 2005 a março de 2006.

4.2 Modelo de apuração de resultados fundamentado na gestão econômica

A empresa produtora de confecções pesquisada é constituída de recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos, com a finalidade de fabricar produtos com requisitos de padrões de qualidade que atendam às necessidades e exigências de seus clientes. Desenvolve parâmetros para apuração de resultados com base, normalmente, nas informações disponibilizadas pela Contabilidade societária e no gerenciamento de custos. A utilização dos conceitos contábeis conduz os gestores a uma preocupação com o controle dos custos e não com o controle dos resultados, contribuindo na tomada de decisões arrimadas em parâmetros que não consideram os eventos econômicos do processo produtivo.

Os resultados desses eventos econômicos têm de ser identificados, mensurados, acumulados e informados aos gestores, a fim de subsidiarem suas tomadas de decisões. Assim, utilizando-se os conceitos da Gestão Econômica, propõe-se um modelo de apuração de resultados aplicado às indústrias de confecções, evidenciando o resultado de cada transação/evento, relacionando-os as

suas respectivas atividades e áreas de responsabilidade e demonstrando sua contribuição para o resultado global da empresa.

4.2.1 Premissas do modelo de apuração de resultados

Para a configuração do modelo de apuração de resultados, serão adotadas as seguintes premissas:

- a) a empresa produtora de confecções é um sistema aberto e dinâmico, que interage com o ambiente externo, influenciando e sendo influenciado pelas forças do contexto ambiental;
- b) seus gestores são competentes, estão motivados e querem otimizar o resultado da organização, visando ao cumprimento da sua missão e à garantia da continuidade dos negócios;
- c) os demais sistemas da empresa estão funcionando adequadamente e não inviabilizarão o modelo proposto;
- d) as transações são a base da formação do resultado econômico da empresa;
- e) o resultado econômico é o melhor indicador da eficácia organizacional;
e
- f) os critérios de mensuração da Gestão Econômica fazem a correta apuração do resultado econômico e evidenciam o valor econômico das empresas produtoras de confecções.

4.2.2 Requisitos do modelo de apuração de resultados

O modelo de apuração de resultados a ser proposto neste trabalho para as empresas produtoras de confecções deve atender aos seguintes requisitos:

- a) refletir os impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais das principais transações relacionadas à atividade-fim dessas organizações;
- b) evidenciar a contribuição de cada transação/evento e área de responsabilidade para o resultado da empresa;
- c) garantir que não ocorram transferências de eficiências e/ou ineficiências de uma área de responsabilidade para outra;
- d) apurar corretamente o resultado econômico, respeitando o modelo físico da organização; e
- e) propiciar suporte ao processo de gestão, fornecendo informações que subsidiem as tomadas de decisões, contribuindo para uma gestão eficaz.

4.2.3 Parâmetros básicos do modelo de apuração de resultados

O modelo de apuração de resultados que será apresentado neste trabalho para as empresas produtoras de confecções adotará, para a mensuração dos eventos econômicos, o seguinte conjunto de parâmetros, segundo os critérios do modelo de gestão econômica:

- a) os estoques são registrados e avaliados pelo preço de mercado à vista;
- b) os ativos fixos da empresa são registrados e avaliados em função dos seus fluxos de benefícios futuros líquidos previstos, sendo ponderado também o seu valor residual ao fim de sua vida útil;
- c) as transferências de recursos/produtos entre as atividades e áreas são registradas pelo seu custo de oportunidade, correspondendo à melhor alternativa do mercado para a unidade compradora;

- d) a margem de contribuição das transações/eventos é determinada segundo o conceito de custo variável;
- e) os custos e receitas operacionais têm como base de mensuração os valores de mercado à vista;
- f) os custos e receitas financeiras decorrem do custo do dinheiro no tempo, refletindo a diferença entre o valor futuro e o valor presente. Os custos representam os encargos incorridos pela decisão de efetuar uma transação a prazo e são calculados em função de taxas de captação do mercado financeiro. As receitas representam os ganhos obtidos pelo capital liberado pela decisão de efetuar uma transação a prazo e aplicado no mercado financeiro ou em outras áreas, sendo calculados a partir de taxas de aplicação do mercado financeiro;
- g) os ativos são considerados pelas taxas de captação do mercado financeiro, pressupondo-se que a área financeira, atuando como banco interno, os disponibiliza a determinados custos;
- h) os passivos são considerados pela taxa de aplicação do mercado financeiro, considerando que os recursos liberados poderiam estar temporariamente, aplicados em outros investimentos; e
- i) o capital investido pelos acionistas, capital próprio, é remunerado pelo custo de oportunidade dos proprietários.

4.2.4 Desenvolvimento do modelo de apuração de resultados

O desenvolvimento do modelo de apuração de resultados proposto compreende as seguintes etapas:

- a) identificação das principais atividades, eventos e transações do ciclo produtivo da empresa produtora de confecções;

- b) identificação e mensuração dos impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais decorrentes dos principais eventos/transações relacionados com o ciclo produtivo da empresa de confecção;
- c) análise comparativa das informações geradas pelo modelo do sistema de gestão econômica e pelo modelo do sistema tradicional, em uso na empresa pesquisada;
- d) elaboração de uma matriz de acumulação que relacione as transações às atividades e áreas de responsabilidade; e
- e) identificação e mensuração do resultado econômico da empresa.

4.2.4.1 Identificação das principais atividades, eventos e transações do ciclo produtivo da empresa produtora de confecções

Ciclo produtivo da empresa

O ciclo produtivo básico de uma empresa produtora de confecções é constituído por um conjunto de atividades diretamente relacionadas com a cadeia produtiva necessária para fazer com que o produto acabado (confeccionado) chegue até o cliente, e corresponde ao ciclo de compras, produção e vendas dessas organizações.

Nesse ciclo completo, identificam-se os seguintes ciclos menores e suas principais funções, que, isoladas ou conjuntamente, compõem as áreas de responsabilidade:

- a) ciclo de compras e abastecimento;
- b) ciclo de produção ou transformação;

c) ciclo de vendas;

d) ciclo financeiro; e

e) atividades de suporte.

A seguir, demonstram-se os principais ciclos de uma empresa produtora de confecções na perspectiva da empresa Beta, em função da forma como são agrupadas suas atividades em áreas de responsabilidade e definido o grau de responsabilidade e autoridade dos gestores.

Conforme mencionado em tópicos anteriores, para efeito deste estudo, são consideradas apenas algumas das principais atividades, alguns eventos econômicos e transações relacionadas com o processo produtivo, área de responsabilidade e ciclo produtivo da empresa produtora de confecções pesquisada, que servirão de base para a aplicação de um modelo de apuração dos resultados, segundo os conceitos da gestão econômica.

4.2.4.1.1 Ciclo de compras e abastecimento

O ciclo de compras e abastecimento tem o objetivo de operacionalizar as compras da empresa, consistindo em adquirir, guardar e disponibilizar todos os recursos materiais necessários à operação das atividades da empresa, nas melhores condições de preço, prazo e qualidade. Executa as funções de compras de matérias-primas, aviamentos e outros materiais para atendimento às ordens de compras emitidas pelas demais áreas, recebimento e conferência dos produtos adquiridos com as especificações dos pedidos efetuados, controle de estoques de matérias-primas e atendimento às requisições de produção.

Ao ciclo de compras e abastecimento, estão relacionadas as atividades de compras e de estocagem.

Atividade de compras

Tem por missão obter os recursos materiais requeridos para a execução das atividades da empresa. Os eventos que promovem a operacionalização dessa atividade são as compras de materiais, à vista ou a prazo. As transações que constituem esses eventos compreendem as compras efetuadas na condição à vista e as compras efetuadas na condição a prazo, respectivamente. O momento do reconhecimento e registro das transações de compras ocorre quando da disponibilização do objeto das compras para a empresa Beta.

Na empresa Beta, as compras são centralizadas. Dentre as vantagens da centralização das compras, pode-se mencionar: maior poder de pressão junto ao fornecedor, uniformização dos preços entre as unidades da empresa, melhor gestão de estoque e uniformidade dos procedimentos gerais de compra. As necessidades de matérias-primas a serem adquiridas são definidas em função da estrutura dos produtos, volume de produção e prazos de aquisição. Entre os seus fornecedores, é válido referir: Brasnipo Comércio de Máquinas Ltda., Têxtil Bezerra de Menezes S/A, Linhas Correntes Ltda, Eberle S/A e Fly Express Ltda..

Atividade de armazenagem

Tem a missão de armazenar as matérias-primas conforme recomendações técnicas, mantendo-as em condições adequadas desde o recebimento até a transferência para as áreas demandantes. O evento que promove a operacionalização dessa atividade é a armazenagem de matérias-primas adquiridas. As transações que constituem esse evento compreendem as armazenagens de matérias-primas desde o recebimento até a entrega às áreas requerentes, e devem ser reconhecidas e registradas no momento da transferência dessas matérias-primas.

Na empresa Beta, o estoque tem um acompanhamento com periodicidade mensal, sendo estabelecido seu nível conforme as previsões de estimativas de vendas.

O Quadro 13 traz a demonstração do ciclo de compras e abastecimento da empresa Beta por área de responsabilidade, assim como as atividades, os

eventos econômicos e as principais transações a serem abordadas no modelo de apuração de resultados.

CICLO DE COMPRAS E ABASTECIMENTO		
ÁREA DE COMPRAS		
ATIVIDADE DE COMPRAS		ATIVIDADE DE ARMAZENAGEM
EVENTO DE COMPRA À VISTA	EVENTO DE COMPRA A PRAZO	EVENTO DE ARMAZENAGEM
TRANSAÇÕES DE COMPRAS À VISTA	TRANSAÇÕES DE COMPRAS A PRAZO	TRANSAÇÕES DE ARMAZENAGENS DE MATÉRIAS-PRIMAS

Quadro 13: Ciclo de compras e abastecimento

Fonte: elaborado pela autora

4.2.4.1.2 Ciclo de produção ou transformação

O ciclo de produção ou transformação tem o objetivo de assegurar o cumprimento das metas de fabricação e atender às demandas do setor de vendas, mediante o processamento das matérias-primas, transformando-as em produtos confeccionados; executa as funções de efetuar o corte das peças componentes dos produtos, costurar as peças cortadas e inspecionar as peças costuradas.

Ao ciclo de produção ou transformação relacionam-se as atividades de corte, costura e inspeção final.

Atividade de corte

Tem a missão de efetuar o corte das peças, conforme moldes, para transferência à atividade de costura. O evento que promove a operacionalização dessa atividade é o corte das peças, para deixá-las em condições de costura. As transações que constituem esse evento compreendem os cortes dos tecidos, que consistem nas fases de enfiar o tecido a ser cortado, de corte, propriamente dito, e de codificação das peças cortadas. Essas transações devem ser reconhecidas e registradas no momento da efetivação dos cortes das peças.

Atividade de costura

Tem a missão de montar os produtos de acordo com o seu modelo e com qualidade, para fornecimento à inspeção final. O evento que promove a operacionalização dessa atividade é a costura das peças cortadas, deixando-as em condições para a inspeção. As transações que constituem esse evento compreendem as costuras das peças cortadas, que consistem nas fases de preparação, fechamento e acabamento das peças. Essas transações devem ser reconhecidas e registradas no momento da efetivação da montagem das peças.

Atividade de inspeção final

Possui a missão de inspecionar as peças montadas, deixando-as em condições de atender a demanda de vendas. O evento que promove a operacionalização dessa atividade é a inspeção das peças costuradas, para deixá-las em condições de venda. As transações que constituem esse evento correspondem às inspeções das peças costuradas, que compreendem a limpeza das peças costuradas, a verificação da coerência com a peça-piloto e o atestado da qualidade dos produtos confeccionados. Essas transações devem ser reconhecidas e registradas no momento da efetivação da inspeção das peças costuradas.

O Quadro 14 traz a demonstração do ciclo de produção ou transformação da empresa Beta por áreas de responsabilidade, assim como as atividades, os eventos econômicos e as principais transações a serem abordadas no modelo de apuração de resultados.

CICLO DE PRODUÇÃO OU TRANSFORMAÇÃO		
ÁREA DE PRODUÇÃO - CORTE	ÁREA DE PRODUÇÃO - MALHA	
ATIVIDADE DE CORTE	ATIVIDADE DE COSTURA	ATIVIDADE DE INSPEÇÃO FINAL
EVENO DE CORTE DAS PEÇAS	EVENO DE COSTURA DAS PEÇAS CORTADAS	EVENO DE INSPEÇÃO DAS PEÇAS COSTURADAS
TRANSAÇÕES DE CORTES DOS TECIDOS	TRANSAÇÕES DE COSTURAS DAS PEÇAS CORTADAS	TRANSAÇÕES DE INSPEÇÕES DAS PEÇAS COSTURADAS

Quadro 14: Ciclo de produção ou transformação

Fonte: elaborado pela autora

A área de produção é dividida em setor de tecido plano e setor de malhas, em função da matéria-prima utilizada para a confecção dos produtos - tecidos planos

ou malha. No desempenho de suas funções produtivas, todavia, possuem idênticas atividades, eventos e transações.

4.2.4.1.3 Ciclo de vendas

O ciclo de vendas tem o objetivo de assegurar o cumprimento da política de comercialização da empresa, mediante a coordenação e acompanhamento das atividades de administração/apoio de vendas, “passadoria” (quando necessário), dobração, embalagem e distribuição de produtos, visando a atingir as metas de vendas/faturamento preestabelecidas. Executa as funções de dobração/embalagem das peças confeccionadas, controle de estoque de produtos acabados e efetivação de vendas.

Ao ciclo de vendas estão relacionadas as atividades de embalagem e de vendas.

Atividade de embalagem

Possui a missão de gerar produtos acabados, embalados, consumindo da melhor forma possível todos os recursos disponíveis, transferindo para a atividade de vendas produtos confeccionados prontos para a comercialização. O evento que promove a operacionalização dessa atividade é a embalagem dos produtos confeccionados. As transações que constituem esse evento correspondem às embalagens dos produtos inspecionados, que compreendem a “passadoria” (quando necessário), dobração, ensacamento e encaixamento dos produtos produzidos. Essas transações devem ser reconhecidas e registradas no momento da efetivação da embalagem dos produtos confeccionados.

Atividade de vendas

Tem a missão de vender os produtos confeccionados, em condições favoráveis à empresa quanto a preço, prazo e entrega, atendendo à demanda do mercado. O evento que promove a operacionalização dessa atividade é a venda de produtos confeccionados. As transações que constituem esse evento compreendem

as vendas efetuadas na condição à vista e as vendas efetuadas na condição a prazo. O momento do reconhecimento e registro da transação de vendas ocorre quando da transferência dos produtos da venda, ou responsabilidade sobre eles, para o cliente.

O Quadro 15 traz a demonstração do ciclo de vendas da empresa Beta por área de responsabilidade, assim como as atividades, os eventos econômicos e as principais transações a serem abordadas no modelo de apuração de resultados.

CICLO DE VENDAS	
ÁREA DE VENDAS	
ATIVIDADE DE EMBALAGEM	ATIVIDADE DE VENDAS
EVENTO DE EMBALAGEM DOS PRODUTOS CONFECCIONADOS	EVENTO DE VENDAS À VISTA
TRANSAÇÕES DE EMBALAGENS DOS PRODUTOS CONFECCIONADOS	TRANSAÇÕES DE VENDAS À VISTA

Quadro 15: Ciclo de vendas
Fonte: elaborado pela autora

A empresa Beta adota a estratégia de atuar em nichos de mercado, com marcas específicas para cada público-alvo, oferecendo aos seus clientes produtos e serviços diferenciados, destacando-se a oferta de uma nova coleção a cada dois meses para todas as suas marcas.

Sua área de mercado está segmentada da seguinte maneira: 10% - região Nordeste, 60% - região Centro-Sul, 8% - região Norte, 2% - Estado do Ceará e 20% - Exterior. Dentre seus clientes, pode-se citar: Lojas Riachuelo S.A., Carrefour Comércio e Indústria S.A., Bompreço S.A., Camelo Ribeiro & Cia Ltda. e F. Pio & Cia. Ltda..

4.2.4.1.4 Ciclo financeiro

O ciclo financeiro tem o objetivo de assegurar o cumprimento da política financeira da empresa, mediante a administração dos recursos financeiros, captando e aplicando esses recursos e assegurando-os para o atendimento das demandas pelas demais áreas, conforme suas necessidades. Executa as funções de captação e aplicação de recursos financeiros e pagamentos e recebimentos externos.

Ao ciclo financeiro está relacionada a atividade financeira.

Atividade financeira

Possui a missão de otimizar o uso dos recursos financeiros da empresa, captando os recursos necessários, disponibilizando-os às demais atividades e aplicando os recursos disponíveis. Os eventos que promovem essa atividade são a aplicação e captação dos recursos financeiros necessários para a realização das atividades da empresa. As transações que constituem esse evento são: integralização de capital, remuneração do capital investido, perdas monetárias do caixa, receita com financiamento de estoques. Essas transações são consideradas de caráter interno, e devem ser reconhecidas e registradas no momento da efetivação das operações.

O Quadro 16 traz a demonstração do ciclo financeiro da empresa Beta por área de responsabilidade, assim como as atividades, os eventos econômicos e as principais transações a serem abordadas no modelo de apuração de resultados.

CICLO FINANCEIRO			
ÁREA FINANCEIRA			
ATIVIDADE FINANCEIRA			
EVENTO DE CAPTAÇÃO E APLICAÇÃO FINANCEIRA			
TRANSAÇÕES DE INTEGRALIZAÇÃO DE CAPITAL	TRANSAÇÕES DE REMUNERAÇÃO DO CAPITAL INVESTIDO	TRANSAÇÕES DE PERDAS MONETÁRIAS DO CAIXA	TRANSAÇÕES DE RECEITA COM FINANCIAMENTO DE ESTOQUES

Quadro 16: Ciclo financeiro
Fonte: elaborado pela autora

4.2.4.1.5 Atividades de suporte

As atividades de suporte têm o objetivo de disponibilizar bens, serviços e informações requeridas pelos ciclos principais da empresa. São realizadas pelos demais setores da empresa, que, para fins deste estudo, serão conjuntamente, denominados Direção. O evento e transações relacionados a essas atividades, ainda para fins deste estudo, serão as despesas estruturais para a operacionalização de suas atividades de suporte. Essas transações são

consideradas de carácter interno, e devem ser reconhecidas e registradas no momento da efetivação das operações.

O Quadro 17 apresenta a demonstração da atividade de suporte da empresa Beta por área de responsabilidade, assim como o evento econômico e as principais transações a serem abordadas no modelo de apuração de resultados.

ÁREA DE DIREÇÃO
ATIVIDADE DE SUPORTE
EVENTO/TRANSAÇÕES DE DESPESAS ESTRUTURAIS

Quadro 17: Atividades de suporte
Fonte: elaborado pela autora

4.2.4.2 Identificação e mensuração dos impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais dos principais eventos/ transações relacionados com o ciclo produtivo da empresa pesquisada e análise comparativa das informações geradas pelo modelo do sistema de gestão econômica e pelo modelo do sistema tradicional

Pretende-se demonstrar a adequação do modelo de apuração de resultados fundamentado nos conceitos da gestão econômica na mensuração dos principais eventos econômicos do ciclo produtivo das empresas produtoras de confecções, destacando a evidenciação de informações sobre o resultado das principais transações, eventos, atividades e áreas da empresa, relacionados com o seu ciclo produtivo, que, somados aos resultados das demais áreas, formam o resultado geral da empresa.

Os procedimentos apresentados para esta aplicação do modelo de apuração de resultados refletem de maneira muito próxima a realidade da empresa produtora de confecções pesquisada. A pedido da empresa, no entanto, teve-se o cuidado de preservar a confidencialidade das informações utilizadas. Para tanto, o produto utilizado para exemplificar a aplicação do modelo foi identificado pelo código Produto P1, e alguns dados quanto aos nomes, quantidades e preços das matérias-primas e materiais de embalagem foram alterados para que não haja a identificação do produto.

Por questões didáticas e objetivando facilitar o entendimento da operacionalização do modelo, destacam-se algumas considerações sobre o caso prático:

- a) foram usados os principais eventos econômicos de empresa produtora de confecções, limitados às atividades do ciclo produtivo (compras, armazenagem, corte, costura, inspeção final, embalagem, vendas e financeira);
- b) adotou-se a produção de 5.000 unidades de apenas um dos produtos da empresa (produto P1);
- c) optou-se por adotar um ciclo produtivo com duração de um mês, já que na realidade os ciclos de fabricação têm prazos variados, conforme os modelos e tipos de produtos;
- d) adotou-se que todas as compras são centralizadas;
- e) optou-se pela apuração dos resultados das transações ocorridas somente no período de um mês, ciclo de fabricação da empresa, e nas áreas do ciclo produtivo, relativas à fabricação do produto P1, adotados para esta operacionalização conforme itens b e c acima;
- f) não foram abordadas ocorrências relacionadas com o ativo intangível;
- g) as taxas de juros previstas para a empresa, ao mês e em termos nominais e também reais, considerando uma expectativa de inflação de 0,50%, foram as seguintes:

Tabela 3: Taxas de juros de aplicação, captação e oportunidade

TAXAS DE JUROS	NOMINAL	REAL
APLICAÇÃO NO MERCADO	2%	1,493%
CAPTAÇÃO NO MERCADO	5%	4,478%
OPORTUNIDADE DOS ACIONISTAS	2%	1,493%

Fonte: elaborada pela autora

4.2.4.2.1 Apuração do resultado de eventos de empresa produtora de confecções

Eventos do dia 01/X/01

a) Situação 1 - Integralização de capital

No dia 01/X/01 a empresa realizou investimentos com recursos próprios, em dinheiro, via aporte de capital, destinados à expansão e modernização do parque fabril com aquisição de máquinas e equipamentos. Sua composição patrimonial ficou da seguinte forma:

Balanco Patrimonial em 01/X/01			
ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE	450.000,00	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	450.000,00
Caixa	450.000,00	Capital	450.000,00
TOTAL DO ATIVO	450.000,00	TOTAL DO PASSIVO	450.000,00

Quadro 18: Balanço patrimonial da empresa em 01/X/01

Fonte: elaborado pela autora

b) Situação 2 - Aquisição de equipamentos imobilizados

A administração da empresa aprovou a compra de bens imobilizados (máquinas e equipamentos) para a expansão do setor produtivo: na área de corte, na área de malha e na área de vendas. Esses bens estão sendo adquiridos considerando a solicitação das áreas de corte, costura, inspeção final e embalagem, sendo observado que serão utilizados exclusivamente por estas áreas.

O objetivo da atividade compras é de efetuar a aquisição dos bens solicitados, nas melhores condições de preço possível, buscando a obtenção de um resultado positivo nesta transação. O preço de oportunidade dos ativos imobilizados é de R\$ 350.000,00, à vista. O preço total de mercado, à vista, seria de R\$ 390.000,00.

Tabela 4: Relação de bens adquiridos em 01/X/01

ÁREA SOLICITANTE	BENS	VIDA ÚTIL	PREÇOS (R\$)	
			MERCADO À VISTA	COMPRA À VISTA
CORTE	Máquinas e Equipamentos	10 anos	135.000,00	124.000,00
COSTURA	Máquinas e Equipamentos	10 anos	210.000,00	190.000,00
INSPEÇÃO FINAL	Máquinas e Equipamentos	10 anos	10.000,00	9.000,00
EMBALAGEM	Máquinas e Equipamentos	10 anos	35.000,00	27.000,00
TOTAL			390.000,00	350.000,00

Fonte: elaborada pela autora

Neste momento, se identifica uma transação de compra à vista que será de responsabilidade do setor de compras, pela efetivação da atividade compras. Considera-se, no entanto, que a decisão da compra foi dos gestores das áreas solicitantes referidas há pouco. Assim, o resultado desse investimento em bens imobilizados será apurado nas respectivas áreas solicitantes, cujos gestores decidiram pela compra, computando-se o valor presente dos valores dos benefícios futuros dos bens com seus respectivos custos de aquisição e manutenção.

Para fins de simplificação, na mensuração do evento compras, considera-se o resultado da compra conjunta de bens, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5: Demonstração do resultado da compra à vista de bens imobilizados

CONTAS	VALORES (R\$ 1,00)
Impactos Físicos	R\$
<i>Recursos Obtidos</i>	390.000,00
Bens imobilizados	390.000,00
<i>Recursos Sacrificados</i>	350.000,00
Dinheiro	350.000,00
Impactos Financeiros	R\$
<i>Desembolsos</i>	350.000,00
<i>Recebimentos</i>	0
Impactos Econômicos	R\$
<i>Receita Operacional</i>	390.000,00
Compra de bens imobilizados	390.000,00
<i>Custo Operacional</i>	-350.000,00
Compra de bens imobilizados	-350.000,00
<i>Margem de Contribuição</i>	40.000,00
Impactos Patrimoniais	R\$
<i>Ativos</i>	40.000,00
Caixa	-350.000,00
Imobilizado	390.000,00
<i>Exigibilidades</i>	0
<i>Patrimônio Líquido</i>	40.000,00
RESULTADO	40.000,00

Fonte: elaborada pela autora

Para esta transação considera-se o resultado da compra à vista de bens imobilizados para a expansão do setor produtivo da empresa. Para fins de mensuração, o modelo de apuração proposto utiliza o conceito de custo de oportunidade, que determina que o valor do patrimônio seja mensurado pelo menor preço de mercado pelo qual o bem pode ser adquirido. Desta forma, o modelo de apuração de resultados evidencia um resultado econômico-operacional positivo de R\$ 40.000,00, que representa a diferença entre o valor de mercado à vista dos bens adquiridos (receita operacional) e o valor pago pela compra dos bens (custo operacional).

c) Situação 3 – Resultado do investimento em imobilizado

A decisão sobre os investimentos tem o objetivo de adquirir o conjunto de bens imobilizados que viabilize a realização das atividades. Considera-se que a responsabilidade pelo resultado do investimento em bens imobilizados é de cada área solicitante, pois este evento não está sob a hierarquia de uma área específica e pode ser efetivado por gestores de qualquer uma das várias áreas da empresa. Assim, o resultado do investimento será apurado nas áreas responsáveis pela decisão de aquisição dos bens e equipamentos.

A área responsável pela compra dos bens imobilizados foi a área de compras. Desse modo, a área de compras repassa os bens para cada área solicitante, pelo valor de mercado, considerando o custo de oportunidade como preço de transferência.

c.1) Resultado do investimento em imobilizado para a Área de Corte

As máquinas e equipamentos adquiridos pela Área de Corte são utilizados para efetuar o corte das peças, que compreende o enfesto do tecido a ser cortado, o corte e a codificação das peças cortadas. Esses bens têm previsão de uso de 10 anos, sem nenhum valor residual no final do período.

Para a expansão da atividade de corte, foi pago por um conjunto de máquinas e equipamentos o valor de R\$ 124.000,00. Considerando-se a

possibilidade de arrendamento de máquinas e equipamentos para a atividade de corte por um valor mensal de R\$ 6.500,00 , calcula-se o fluxo de benefícios futuros descontados pela taxa de captação de mercado de 4,478% ao mês. A demonstração dos cálculos de valor presente dos valores dos benefícios futuros do ativo imobilizado para a atividade de corte, descontados a valor presente nas datas específicas, encontra-se no Apêndice C.

Para que as máquinas e equipamentos possam gerar os benefícios futuros esperados, faz-se necessária a utilização de serviços de manutenção, estimados ao custo mensal de R\$ 100,00. A demonstração dos cálculos dos valores presentes dos custos de manutenção para o setor de corte, calculados com a utilização de taxa de descontos equivalente à taxa de juros real de aplicação de 1,493% ao mês, encontra-se no Apêndice D.

A apuração do resultado está apresentada na Tabela 6.

Tabela 6 : Demonstração do resultado do investimento em imobilizado da Área de Corte

CONTAS	VALORES (R\$ 1,00)
Impactos Físicos	
<i>Recursos Obtidos</i>	150.897,52
Fluxo de benefícios futuros	150.897,52
<i>Recursos Sacrificados</i>	-5.666,54
Custos futuros de manutenção	-5.666,54
Impactos Financeiros	
<i>Desembolsos</i>	0,00
<i>Recebimentos</i>	0,00
Impactos Econômicos	
<i>Receita Operacional</i>	150.897,52
Receita do investimento	150.897,52
<i>Custo Operacional</i>	-140.666,54
Custo de aquisição do investimento	-135.000,00
Custo de manutenção do investimento	-5.666,54
<i>Margem de Contribuição</i>	10.230,98
Impactos Patrimoniais	
<i>Ativos</i>	10.230,98
Caixa	-135.000,00
Imobilizado	150.897,52
Previsão de custos de manutenção	-5.666,54
<i>Passivo</i>	0
<i>Patrimônio Líquido</i>	10.230,98
RESULTADO	10.230,98

Fonte: elaborada pela autora

A receita operacional do investimento em imobilizado para a Área de Corte foi obtida pelo cálculo dos valores dos fluxos de serviços futuros trazidos a valor presente mediante a aplicação da taxa de desconto equivalente à taxa de captação do mercado, e correspondeu a um valor de R\$ 150.897,52, no momento da aquisição. O custo operacional do investimento foi obtido pelo cálculo dos valores dos custos de aquisição representados pelo custo da melhor alternativa de mercado, e dos custos de manutenção do investimento trazidos a valor presente mediante a aplicação da taxa de desconto equivalente à taxa de aplicação do mercado, e correspondeu a um valor de R\$ 140.666,54, no momento da aquisição.

O resultado da diferença da receita menos os custos dos investimentos, considerados a valor presente, representa os valores dos benefícios futuros esperados. Observa-se que a decisão de investir em móveis e equipamentos para a Área de Corte gerou um resultado positivo para a empresa de R\$ 10.230,98, representando o quanto que o fluxo de benefícios futuros líquidos esperado dos bens imobilizados é maior do que o seu valor de mercado.

c.2) Resultado do investimento em imobilizado para a Área de Costura

As máquinas e equipamentos adquiridos pela Área de Costura são utilizados para efetuar a costura das peças cortadas, que consistem nas fases de preparação, fechamento e acabamento das peças. Esses bens têm previsão de uso de 10 anos, sem nenhum valor residual no final do período.

Para a expansão da atividade de costura, foi pago por um conjunto de máquinas e equipamentos o valor de R\$ 190.000,00. Considerando-se a possibilidade de arrendamento de máquinas e equipamentos para a atividade de costura por um valor mensal de R\$ 10.000,00, calcula-se o fluxo de benefícios futuros descontados pela taxa de captação de mercado de 4,478% ao mês. Os cálculos dos valores dos benefícios futuros esperados do ativo imobilizado da área de costura, descontados a valor presente nas datas específicas, estão demonstrados no Apêndice E.

A fim de garantir a obtenção dos benefícios futuros esperados das máquinas e equipamentos da Área de Costura, é constituída uma provisão para a manutenção e conservação estimada a um custo mensal de R\$ 115,00. Os valores presentes dos custos que a empresa incorrerá para referida manutenção calculam-se com a utilização da taxa de descontos equivalente à taxa de juros real de aplicação de 1,493% ao mês. A demonstração dos cálculos de valor presente dos custos de manutenção das máquinas e equipamentos da área de costura encontra-se no Apêndice F.

A Tabela 7 demonstra a apuração do resultado de benefício líquido futuro descontado relativo à decisão de investimento em máquinas e equipamentos para a Área de Costura.

Tabela 7 : Demonstração do resultado do investimento em imobilizado da Área de Costura

CONTAS	VALORES (R\$ 1,00)
Impactos Físicos	R\$
<i>Recursos Obtidos</i>	232.150,03
Fluxo de benefícios futuros	232.150,03
<i>Recursos Sacrificados</i>	6.516,52
Custos futuros de manutenção	6.516,52
Impactos Financeiros	
<i>Desembolsos</i>	0,00
<i>Recebimentos</i>	0,00
Impactos Econômicos	
<i>Receita Operacional</i>	232.150,03
Receita do investimento	232.150,03
<i>Custo Operacional</i>	-216.516,52
Custo de aquisição do investimento	-210.000,00
Custo de manutenção do investimento	-6.516,52
<i>Margem de Contribuição</i>	15.633,51
Impactos Patrimoniais	
<i>Ativos</i>	16.862,51
Caixa	-210.000,00
Imobilizado	232.150,03
Provisão de custos de manutenção	-6.516,52
<i>Passivo</i>	0
<i>Patrimônio Líquido</i>	15.633,51
RESULTADO	15.633,51

Fonte: elaborada pela autora

A receita operacional do investimento em imobilizado para a Área de Costura foi calculada com os valores dos fluxos de serviços futuros trazidos a valor presente com a aplicação da taxa de desconto equivalente à taxa de captação do mercado, e resultou em um valor de R\$ 232.150,03, no momento da aquisição. Por

sua vez, o custo operacional do investimento no valor de R\$ 216.516,52, foi obtido pelo cálculo a valor presente, dos custos de aquisição representados pelo custo da melhor alternativa de mercado e dos custos de manutenção do investimento, por intermédio da aplicação da taxa de desconto equivalente à taxa de aplicação do mercado.

A diferença da receita menos os custos dos investimentos, considerados a valor presente, representa os valores dos benefícios futuros esperados das máquinas e equipamentos para a Área de Costura. Pode-se observar que a decisão desse investimento para a Área de Costura gerou um resultado positivo para a empresa de R\$ 15.633,51, em função da utilização de suas máquinas e equipamentos, as quais apresentam o fluxo de benefícios futuros líquidos esperado maior do que o seu valor de mercado.

c.3) Resultado do investimento em imobilizado para a Área de Inspeção Final

As máquinas e equipamentos adquiridos pela Área de Inspeção Final são utilizados nas inspeções das peças montadas, que compreendem a limpeza das peças costuradas, a verificação da coerência com a peça-piloto e o atestado da qualidade dos produtos confeccionados. Esses bens têm previsão de uso de 10 anos, sem nenhum valor residual no final do período.

Essa imobilização será baseada no custo de oportunidade correspondente, na região, ao arrendamento de máquinas e equipamentos para a atividade de inspeção final em condições similares (quantidade e qualidade) por um valor mensal de R\$ 600,00. O cálculo do fluxo de benefícios futuros será descontado nas datas específicas, pela taxa de captação de mercado, de 4,478% ao mês, e estão demonstrados no Apêndice G.

Para a garantia da obtenção dos benefícios futuros esperados das máquinas e equipamentos da Área de Inspeção Final, fazem-se necessários serviços de manutenção e conservação a uma estimativa de custo mensal de R\$ 38,00. Os valores presentes dos referidos custos de manutenção para empresa são

obtidos com a utilização de taxa de descontos equivalente à taxa de juros real de aplicação de 1,493% ao mês e estão calculados e demonstrados no Apêndice H.

A demonstração da apuração do resultado de benefício líquido futuro descontado, da decisão de investimento em máquinas e equipamentos para a Área de Inspeção Final, está apresentada na Tabela 8.

Tabela 8 : Demonstração do resultado do investimento em imobilizado da Área de Inspeção Final

CONTAS	VALORES (R\$ 1,00)
Impactos Físicos	R\$
<i>Recursos Obtidos</i>	13.929,00
Fluxo de benefícios futuros	13.929,00
<i>Recursos Sacrificados</i>	-2.153,29
Custos futuros de manutenção	-2.153,29
Impactos Financeiros	
<i>Desembolsos</i>	0,00
<i>Recebimentos</i>	0,00
Impactos Econômicos	
<i>Receita Operacional</i>	13.929,00
Receita do investimento	13.929,00
<i>Custo Operacional</i>	-12.153,29
Custo de aquisição do investimento	-10.000,00
Custo de manutenção do investimento	-2.153,29
<i>Margem de Contribuição</i>	1.775,71
Impactos Patrimoniais	
<i>Ativos</i>	1.775,71
Caixa	-10.000,00
Imobilizado	13.929,00
Previsão de custos de manutenção	-2.153,29
<i>Passivo</i>	0
<i>Patrimônio Líquido</i>	1.775,71
RESULTADO	1.775,71

Fonte: elaborada pela autora

A receita e o custo operacionais do investimento em imobilizado para a Área de Inspeção Final foram calculados de forma semelhante às das Áreas de Corte e Costura, apresentando valores respectivos de R\$ 13.929,00 e R\$ 12.153,29. Pode-se observar que a decisão de investimento em máquinas e equipamentos para a Área de Inspeção Final gerou um resultado positivo para a empresa de R\$ 1.775,71, correspondendo à diferença da receita menos os custos dos investimentos, considerados a valor presente.

c.4) Resultado do investimento em imobilizado para a Área de Embalagem

As máquinas e equipamentos adquiridos pela Área de Embalagem são utilizados nas embalagens dos produtos confeccionados, que compreendem a dobração, ensacamento e encaixamento dos produtos produzidos. Esses bens têm previsão de vida útil de 10 anos, sem nenhum valor residual no final desse período.

O custo de oportunidade para o investimento em imobilizado para a Área de Embalagem corresponderá ao valor de aluguel de máquinas e equipamentos, na região e em condições similares em termos de quantidade e qualidade, por um valor mensal de R\$ 1.900,00. Para o cálculo do fluxo de benefícios futuros descontado será utilizada a taxa de captação de mercado de 4,478% ao mês. Os valores dos benefícios futuros esperados do ativo imobilizado da Área de Produtos Acabados, descontados a valor presente nas datas específicas, estão calculados e demonstrados no Apêndice I.

Para manter as máquinas e equipamentos conservados e em condições de proporcionar os benefícios futuros esperados para a Área de Produtos Acabados, fazem-se necessários serviços de manutenção e conservação, que possuem uma estimativa de custo mensal de R\$ 35,00. Para a obtenção dos valores presentes dos referidos custos de manutenção, estes foram descontados pela taxa de juros real de aplicação de 1,493% ao mês, cujos cálculos estão demonstrados no Apêndice J. A apuração do resultado de benefício líquido futuro descontado, da decisão de investimento em máquinas e equipamentos para a Área de Produtos Acabados está demonstrada na Tabela 9.

Tabela 9: Demonstração do resultado do investimento em imobilizado da Área de Embalagem

CONTAS	VALORES (R\$ 1,00)
Impactos Físicos	R\$
<i>Recursos Obtidos</i>	44.108,50
Fluxo de benefícios futuros	44.108,50
<i>Recursos Sacrificados</i>	-1.983,29
Custos futuros de manutenção	-1.983,29
Impactos Financeiros	
<i>Desembolsos</i>	0,00
<i>Recebimentos</i>	0,00
Impactos Econômicos	
<i>Receita Operacional</i>	44.108,50
Receita do investimento	44.108,50
<i>Custo Operacional</i>	-36.983,29
Custo de aquisição do investimento	-35.000,00
Custo de manutenção do investimento	-1.983,29
<i>Margem de Contribuição</i>	7.125,21
Impactos Patrimoniais	
<i>Ativos</i>	7.125,21
Caixa	-35.000,00
Imobilizado	44.108,50
Previsão de custos de manutenção	-1.983,29
<i>Passivo</i>	0
<i>Patrimônio Líquido</i>	7.125,21
RESULTADO	7.125,21

Fonte: elaborada pela autora

A receita e o custo operacionais do investimento em imobilizado para a área de embalagem foram calculados de forma semelhante aos da Área de Corte, Costura e Inspeção Final, apresentando valores respectivos de R\$ 44.108,50 e R\$ 36.983,29.

Verifica-se a geração de um resultado positivo para a empresa de R\$ 7.125,21, mediante a tomada de decisão pelo investimento em máquinas e equipamentos para a Área de Embalagem, visto que o fluxo de benefícios futuros líquidos esperado dos bens imobilizados é maior do que o seu valor de mercado.

d) Situação 4 - Aquisição de matérias-primas à vista

A atividade de compras na empresa Beta tem a responsabilidade de mantê-la numa posição favorável quanto aos custos das aquisições efetivadas. O gestor responsável por essa atividade tem o objetivo de comprar materiais com os menores preços praticados no mercado, obedecendo a padrões de qualidade e

quantidade preestabelecidos, e buscar as melhores condições para a empresa quanto a preço, prazo, qualidade e oportunidade, dentro de uma negociação justa e honesta. Para tanto, se preocupa em conhecer as condições de preço praticado no mercado com a finalidade de realizar as compras nos mesmos níveis ou abaixo deles, visto que compras mais econômicas representam um ganho imediato para a empresa.

Para a fabricação das 5.000 peças do Produto P1, efetua-se a aquisição das matérias-primas necessárias, na condição à vista, ocorrendo o desembolso na mesma data. O fornecedor procede à entrega dos materiais em 5 dias.

As especificações das matérias-primas adquiridas e seus preços de mercado à vista e de compra à vista constam na Tabela 10. Observa-se que, em razão da capacidade de negociação, a empresa adquire os materiais por valores de compra inferiores aos de mercado. Quando da compra de matérias-primas em volume representativo, é comum negociar preços competitivos abaixo da tabela mínima de mercado, principalmente, na condição de pagamento à vista.

Tabela 10: Matérias-primas adquiridas em 01/X/01

MATERIAIS	PREÇOS (R\$ 1,00)		DIFERENÇA (A-B)
	MERCADO À VISTA (A)	COMPRA À VISTA (B)	
Tecido Piquet	29.063,00	24.700,00	4.363,00
Gola personalizada	1.365,00	1.160,00	205,00
Etiqueta com posição	32,00	27,00	5,00
Etiqueta tag	89,00	75,00	14,00
Botões personalizados	315,00	268,00	47,00
Linha	205,00	175,00	30,00
Entretela	503,00	428,00	75,00
TOTAL	31.572,00	26.833,00	4.739,00

Fonte: elaborada pela autora

Para fins de mensurar a transação da compra das matérias-primas à vista, o modelo proposto utiliza o conceito de custo de oportunidade, que determina que o valor do patrimônio seja mensurado pelo menor preço de mercado à vista pelo qual o bem pode ser adquirido.

A apuração do resultado da compra das matérias-primas e seus respectivos impactos estão demonstrados na Tabela 11:

Tabela 11 : Demonstração do resultado da compra de matérias-primas

CONTAS	VALORES (R\$ 1,00)
Impactos Físicos	R\$
<i>Recursos Obtidos</i>	<i>31.572,00</i>
Disponibilização de tecido <i>piquet</i>	29.063,00
Disponibilização de gola personalizada	1.365,00
Disponibilização de etiqueta de composição	32,00
Disponibilização de etiqueta <i>tag</i>	89,00
Disponibilização de botões personalizados	315,00
Disponibilização de linha	205,00
Disponibilização de entretela	503,00
<i>Recursos Sacrificados</i>	<i>26.833,00</i>
Dinheiro	26.833,00
Impactos Financeiros	R\$
<i>Desembolsos</i>	<i>26.833,00</i>
<i>Recebimentos</i>	<i>0</i>
Impactos Econômicos	R\$
<i>Receita Operacional</i>	<i>31.572,00</i>
Compra de tecido <i>piquet</i>	29.063,00
Compra de gola personalizada	1.365,00
Compra de etiqueta de composição	32,00
Compra de etiqueta <i>tag</i>	89,00
Compra de botões personalizados	315,00
Compra de linha	205,00
Compra de entretela	503,00
<i>Custo Operacional</i>	<i>-26.833,00</i>
Compra de tecido <i>piquet</i>	-24.700,00
Compra de gola personalizada	-1.160,00
Compra de etiqueta de composição	-27,00
Compra de etiqueta <i>tag</i>	-75,00
Compra de botões personalizados	-268,00
Compra de linha	-175,00
Compra de entretela	-428,00
<i>Margem de Contribuição</i>	<i>4.739,00</i>
Impactos Patrimoniais	R\$
<i>Ativos</i>	<i>4.739,00</i>
Caixa	-26.833,00
Estoque de matéria-prima em trânsito	<i>31.572,00</i>
Tecido <i>piquet</i>	29.063,00
Gola personalizada	1.365,00
Etiqueta de composição	32,00
Etiqueta <i>tag</i>	89,00
Botões personalizados	315,00
Linha	205,00
Entretela	503,00
<i>Exigibilidades</i>	<i>0</i>
<i>Patrimônio Líquido</i>	<i>4.739,00</i>
RESULTADO	4.739,00

Fonte: elaborada pela autora

Percebe-se que nesta transação de compra à vista de matérias-primas, a empresa obteve um resultado econômico-operacional positivo de R\$ 4.739,00, que representa a diferença entre o valor de mercado à vista das matérias-primas

adquiridas (receita operacional) e o valor pago pela compra das matérias-primas (custo operacional).

Trata-se de um estoque em trânsito, portanto, no recebimento dos materiais, dia 06/X/01, o custo será de R\$ 31.572,00. Haverá também a apropriação dos juros devidos à área financeira pela atividade de compras, referente ao financiamento do ativo, utilizando a taxa de juros de captação.

e) Comparação dos impactos patrimoniais dos eventos ocorridos no dia 01/X/01 e apuração dos saldos patrimoniais, pelo sistema da gestão econômica e pelo sistema tradicional

Considerando-se os eventos do dia 01/X/01, de integralização do capital, aquisição e apuração de resultados de investimentos em recursos físicos e aquisição de matérias-primas, apura-se o resultado da empresa calculado pela abordagem da gestão econômica e da Contabilidade tradicional, conforme demonstrado na Tabela 12.

A análise comparativa entre o saldo do patrimônio líquido apresentado pelo sistema de gestão econômica e pelo sistema tradicional, evidencia uma diferença positiva de R\$ 79.504,41, apurada pelo primeiro sistema, que corresponde à diferente abordagem que cada um desses sistemas adota na caracterização do momento de geração do resultado econômico. Para o sistema de gestão econômica o resultado de uma empresa é formado pelo resultado das transações desenvolvidas na sua operacionalização, decorrentes de decisões internas ou de eventos tempo-conjunturais. Nesta transação, o resultado decorre da decisão tomada pelo gestor da atividade de compras e pelas avaliações dos benefícios futuros esperados, descontados a valor presente, dos ativos imobilizados. Para o sistema de Contabilidade tradicional, o resultado da empresa é apurado apenas no momento da efetivação de vendas.

Tabela 12: Impactos e saldos patrimoniais em 01/X/01 – Gecon X Tradicional

ITENS	INTEGRALIZAÇÃO DE CAPITAL	COMPRA À VISTA DOS BENS IMOBILIZADOS	RESULTADO DO INVESTIMENTO EM IMOBILIZADO DA ÁREA DE CORTE	RESULTADO DO INVESTIMENTO EM IMOBILIZADO DA ÁREA DE COSTURA	RESULTADO DO INVESTIMENTO EM IMOBILIZADO DA ÁREA DE INSPEÇÃO FINAL	RESULTADO DO INVESTIMENTO EM IMOBILIZADO DA ÁREA DE EMBALAGEM	COMPRA À VISTA DE MATERIA PRIMA	SALDOS EM 01/X/01
	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00
SISTEMA DE GESTÃO ECONÔMICA								
IMPACTOS PATRIMONIAIS								
Ativos	450.000,00	40.000,00	10.230,98	15.633,51	1.775,71	7.125,21	4.739,00	529.504,41
Caixa	450.000,00	-350.000,00					-26.833,00	73.167,00
Imobilizado - compras		390.000,00	-135.000,00	-210.000,00	-10.000,00	-35.000,00		0,00
Imobilizado - corte			150.897,52					150.897,52
Imobilizado - costura				232.150,03				232.150,03
Imobilizado - inspeção					13.929,00			13.929,00
Imobilizado - embalagem						44.108,50		44.108,50
Previsão custos manutenção			-5.666,54	-6.516,52	-2.153,29	-1.983,29		-16.319,64
Estoque de matéria-prima em trânsito							31.572,00	31.572,00
Exigibilidades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Patrimônio Líquido	450.000,00	40.000,00	10.230,98	15.633,51	1.775,71	7.125,21	4.739,00	529.504,41
Capital	450.000,00							450.000,00
RESULTADO	0,00	40.000,00	10.230,98	15.633,51	1.775,71	7.125,21	4.739,00	79.504,41
SISTEMA TRADICIONAL								
IMPACTOS PATRIMONIAIS								
Ativos	450.000,00						0,00	450.000,00
Caixa	450.000,00	-350.000,00					-26.833,00	73.167,00
Imobilizado		350.000,00						350.000,00
Estoque de matéria-prima							26.833,00	26.833,00
Exigibilidades								0,00
Patrimônio Líquido	450.000,00						0,00	450.000,00
Capital	450.000,00							450.000,00

Fonte: elaborada pela autora.

Eventos do período de 06/X/01 ao início de 10/X/01

a) Situação 5 – Recebimento das matérias-primas

Em 06/X/01, a empresa recebe as matérias-primas que foram pagas em 01/X/01. Nesse momento, verifica-se que o preço de mercado à vista dos materiais variou a maior, conforme a Tabela 13.

Tabela 13: Preço de mercado das matérias-primas em 06/X/01

MATERIAIS	PREÇOS (R\$ 1,00)
Tecido Piquet	29.934,89
Gola personalizada	1.405,95
Etiqueta composição	32,96
Etiqueta tag	91,67
Botões personalizados	324,45
Linha	211,15
Entretela	518,09
TOTAL	32.519,16

Fonte: elaborado pela autora

A apuração do resultado pelo recebimento das matérias-primas e seus respectivos impactos estão demonstrados na Tabela 14:

Tabela 14 : Demonstração do resultado do recebimento de matérias-primas

CONTAS	VALORES (R\$ 1,00)
Impactos Físicos	R\$
<i>Recursos Obtidos</i>	32.519,16
Disponibilização de tecido <i>piquet</i>	29.934,89
Disponibilização de gola personalizada	1.405,95
Disponibilização de etiqueta de composição	32,96
Disponibilização de etiqueta <i>tag</i>	91,67
Disponibilização de botões personalizados	324,45
Disponibilização de linha	211,15
Disponibilização de entretela	518,09
<i>Recursos Sacrificados</i>	-31.572,00
Dinheiro	-31.572,00
Impactos Financeiros	R\$
<i>Receitas Financeiras</i>	231,35
Juros sobre o financiamento do estoque	231,35
<i>Custos Financeiros</i>	-231,35
Custos de financiamento do estoque	-231,35
Impactos Econômicos	R\$
<i>Receita Operacional</i>	32.519,16
Tecido <i>piquet</i>	29.934,89
Gola personalizada	1.405,95
Etiqueta de composição	32,96
Etiqueta <i>tag</i>	91,67
Botões personalizados	324,45
Linha	211,15
Entretela	518,09
<i>Custo Operacional</i>	-31.572,00
Estoque de matérias-primas em trânsito	-31.572,00
<i>Margem de Contribuição</i>	947,16
Impactos Patrimoniais	R\$
<i>Ativos</i>	947,16.
Caixa	0
Estoque de matéria-prima em andamento	-31.572,00
Matéria-prima	32.519,16
Tecido <i>piquet</i>	29.934,89
Gola personalizada	1.405,95
Etiqueta de composição	32,96
Etiqueta <i>tag</i>	91,67
Botões personalizados	324,45
Linha	211,15
Entretela	518,09
<i>Exigibilidades</i>	0
<i>Patrimônio Líquido</i>	947,16
RESULTADO	947,16

Fonte: elaborada pela autora

O resultado desse evento é composto pelo resultado operacional mais o resultado financeiro. O resultado operacional obtido foi de R\$ 947,16, referente à valorização no mercado dos preços das matérias-primas adquiridas (R\$ 32.519,16)

deduzida do custo operacional obtido pelo valor dos estoques em andamento (R\$ 31.572,00). O resultado financeiro, apesar de ser zero, demonstra a receita de financiamento para a atividade financeira como banco interno no valor de R\$ 231,35 e o custo de financiamento atribuído à atividade de compras, no mesmo valor. Desse modo, verifica-se na Tabela 14 que a empresa obteve resultado positivo, neste evento de recebimento de matérias-primas, no valor de R\$ 947,16.

b) Situação 6 - Armazenagem das matérias-primas

Esse evento é operacionalizado pela armazenagem das matérias-primas, ou seja, se inicia após o recebimento dos materiais, quando da transferência destes para o espaço físico (depósito) de armazenagem e da respectiva transferência da responsabilidade sobre esses materiais da atividade de compras para a atividade de armazenagem, até a saída desses materiais para as demais atividades demandantes, por ocasião do início do processo produtivo.

Esta situação caracteriza a ocorrência de duas transações: a prestação do serviço de armazenagem e a estocagem dos materiais por certo tempo. Estas transações ocorrem simultaneamente, mas possuem natureza e responsabilidade distintas entre as atividades de armazenagem de materiais e a atividade de compras que tomou a decisão de adquirir os materiais e deixá-los armazenados até o momento de início do processo produtivo das 5.000 peças do Produto P1.

O gestor responsável pela armazenagem dos materiais tem a responsabilidade de guardá-los conforme as recomendações técnicas, mantendo-os em condições adequadas de armazenamento e conservação.

b.1) Serviço de armazenagem dos materiais: tecido *piquet* e entretela – período de 06 a 10/X/01

Neste momento, é apurado o resultado dos eventos de armazenagem e estocagem, referentes ao período de 06 a 10/X/01, que corresponde ao dia em que os materiais, tecido *piquet* e entretela, saem do depósito para a atividade de corte.

Na operacionalização da armazenagem de tecidos de malha, deve-se atentar para o fato de que os tecidos de malha são materiais delicados, que podem ser objeto de danos facilmente se mal manipulados. Para que não sejam danificados pela sua manipulação no transporte, armazenagem e manuseio, o gestor responsável pela operacionalização da armazenagem deve tomar alguns cuidados: na descarga, os rolos não podem ter pontas batidas nem ser jogados no chão; não podem ser mantidos rolos de tecido em pé; não devem ter o canudo interno quebrado ou curvado; os rolos devem ser armazenados protegidos da luz (ao menos solar), em local seco, e nunca podem ficar empilhados cruzados, mas sempre com os rolos lado a lado. Quando cruzados, os rolos depositados na parte de baixo da pilha recebem um peso concentrado nos quatro pontos de contato entre eles, que produz deformações permanentes e causa defeitos futuros irreparáveis (ROMITO, 2006).

No dia 10/X/01, registra-se uma elevação nos preços de mercado à vista dos materiais tecido *piquet* e entretela para R\$ 30.533,59 e R\$ 538,81, respectivamente. O serviço de armazenagem é realizado pela própria empresa, mas, caso tivesse optado por manter esse estoque de tecido *piquet* e entretela num depósito de terceiros, teria desembolsado R\$ 13,41 por m², mensalmente, visto que esses são os menores preços de mercado para pagamento à vista, conforme cotação. Considerando que o conjunto do estoque de tecido *piquet* e entretela ocupa uma área de 15 m², e que o período de armazenagem foi de 5 dias, o valor do desembolso seria de R\$ 33,53.

A Tabela 15 apresenta a apuração do resultado desses eventos de armazenagem e estocagem, demonstrando os impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos ocasionados pelos respectivos eventos.

Tabela 15: Demonstração do resultado do serviço de armazenagem de matérias-primas e da decisão de estocar os materiais

CONTAS	SERVIÇO DE ARMAZENAGEM	ESTOCAGEM DE MATERIAIS
	VALORES (R\$ 1,00)	VALORES (R\$ 1,00)
Impactos Físicos	R\$	R\$
<i>Recursos Obtidos</i>	33,53	619,42
Tecido piquet e entretela armazenados	33,53	
Aumento nos preços dos produtos		619,42
<i>Recursos Sacrificados</i>	0	256,68
Serviço de armazenagem		33,53
Serviço dos recursos investidos em materiais		223,15
Impactos Financeiros		
<i>Receitas Financeiras</i>	0	0
<i>Custos Financeiros</i>	0	0
Impactos Econômicos		
<i>Receitas</i>	33,53	619,42
Receita de prestação do serviço de armazenagem	33,53	
Ganho com estocagem de materiais		619,42
<i>Custos</i>	0	-256,68
Custo de financiamento de estoque		-223,15
Custo de armazenagem		-33,53
<i>Margem de Contribuição</i>	33,53	362,74
Impactos Patrimoniais		
<i>Ativos</i>	33,53	585,89
Matéria-prima		619,42
Tecido piquet		598,70
Entretela		20,72
Despesas com armazenagem a apropriar	33,53	-33,53
<i>Exigibilidades</i>		223,15
Receita de financiamento dos estoques a apropriar		223,15
<i>Patrimônio Líquido</i>	33,53	362,74
RESULTADO	33,53	362,74

Fonte: elaborada pela autora.

Verifica-se, na Tabela 15, que o evento serviço de armazenagem tem impacto positivo no patrimônio no valor de R\$ 33,53, que corresponde ao valor do serviço de armazenagem prestado (recurso obtido). Adotando-se o conceito de custo de oportunidade para a definição do preço de transferência de produtos e serviços, a mensuração do valor do serviço prestado pela atividade de armazenagem é realizada com base no menor preço à vista ofertado pelo mercado para serviço similar, obedecidas as características específicas de cada material, principalmente os tecidos de malha, mantido no depósito. Observa-se que o valor de R\$ 33,53 representa exatamente o custo da melhor alternativa disponível no mercado para a aquisição do serviço pela atividade de compras, que vai consumir o serviço.

O resultado da estocagem de materiais, provocado pela decisão de manter os materiais armazenados até o momento de início do processo produtivo das 5.000 peças do Produto P1, proporciona uma elevação do patrimônio da ordem de R\$ 362,74. Esse valor é obtido pela confrontação dos ganhos decorrentes das variações nos preços dos materiais em estoque (R\$ 619,42), somados aos valores do custo do serviço de armazenagem (R\$ -33,53) e do custo do serviço dos recursos investidos em materiais (R\$ -223,15), considerando-se o período de permanência das matérias-primas no depósito. O valor do serviço do custo do serviço dos recursos investidos em materiais (R\$ -223,15) é calculado pelo custo de captação (custo de oportunidade) do valor investido em estoques:

$$[(1 + 0,04478)^{5/30} - 1] \times 30.452,98 = \text{R\$ } 223,15$$

Esse valor de R\$ 223,15 representa a melhor alternativa pela qual a atividade financeira pode captar recursos no mercado e financiar os estoques.

b) Comparação dos impactos patrimoniais dos eventos ocorridos no período de 06 a 10/X/01 (início) e apuração dos saldos patrimoniais, pelo sistema da gestão econômica e pelo sistema tradicional

Considerando-se os eventos do período do dia 06/X/01 ao início do dia 10/X/01, de recebimento de matérias-primas, serviços de armazenagem e estocagem de matérias-primas, apura-se o resultado da empresa calculado pela abordagem da gestão econômica e da Contabilidade tradicional, conforme está demonstrado na Tabela 16.

Tabela 16: Impactos e saldos patrimoniais no início de 10/X/01 – Gecon X Tradicional

ITENS	SALDOS EM 01/X/01	RECEBIMENTO DE MATÉRIAS-PRIMAS	SERVIÇO DE ARMAZENAGEM	ESTOCAGEM DE MATÉRIAS-PRIMAS	SALDOS NO INÍCIO DE 10/X/01
	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00
SISTEMA DE GESTÃO ECONÔMICA					
IMPACTOS PATRIMONIAIS					
Ativos	529.504,41	947,16	33,53	585,89	531.070,99
Caixa	73.167,00				73.167,00
Imobilizado - corte	150.897,52				150.897,52
Imobilizado - costura	232.150,03				232.150,03
Imobilizado - inspeção final	13.929,00				13.929,00
Imobilizado - embalagem	44.108,50				44.108,50
Previsão custos manutenção	-16.319,64				-16.319,64
Estoque de matéria-prima em trânsito	31.572,00	-31.572,00			0,00
Estoque de matéria-prima		32.519,16		619,42	33.138,58
Despesas com armazenagem a apropriar			33,53	-33,53	0,00
Exigibilidades	0,00	231,35	0,00	223,15	454,50
Receitas do financiamento de estoques a apropriar		231,35		223,15	454,50
Patrimônio Líquido	529.504,41	715,81	33,53	362,74	530.616,49
Capital	450.000,00				450.000,00
RESULTADO	79.504,41	715,81	33,53	362,74	80.616,49
SISTEMA TRADICIONAL					
IMPACTOS PATRIMONIAIS					
Ativos	450.000,00				450.000,00
Caixa	73.167,00				73.167,00
Imobilizado	350.000,00				350.000,00
Matéria-prima	26.833,00				26.833,00
Exigibilidades	0,00				0,00
Patrimônio Líquido	450.000,00				450.000,00
Capital	450.000,00				450.000,00

Fonte: elaborada pela autora

Observa-se que os procedimentos do sistema de gestão econômica permitem uma evidenciação dos impactos de recebimento de estoques em trânsito, do serviço de armazenagem e da estocagem de matérias-primas sobre o resultado da empresa. Por sua vez, os procedimentos adotados pelo sistema tradicional não retratam essa informação, pois avaliam os ativos pelo custo histórico. Enquanto no modelo de gestão econômica é evidenciado um resultado positivo de R\$ 80.616,49, no sistema tradicional o resultado até o início do dia 10/X/01 é zero, pois, como não ocorreram vendas, não se apurou resultado.

Eventos do período de 10/X/01 ao início de 12/X/01

a) Situação 7 - Corte dos tecidos

Este evento será operacionalizado pelo corte dos tecidos adquiridos para a fabricação das 5.000 unidades do Produto P1. O gestor responsável pela

operacionalização desse evento tem a responsabilidade pela realização das operações de enfesto, corte dos tecidos e codificação das peças cortadas conforme as recomendações da área técnica e atentando para a qualidade e aproveitamento ótimo dos tecidos.

Neste sentido, uma das preocupações é com o descanso da malha. Como os tecidos de malha são alvo de muitas tensões durante o tecimento, e, normalmente, se encontram estirados e dimensionalmente alterados ao serem desenrolados, necessitam de um processo anterior ao enfesto, para retornar à sua estabilidade dimensional. Nessa operação, conhecida como descanso do tecido, deixa-se a malha desenrolada e sem tensão, em repouso, pelo tempo determinado pelo fabricante, para que ela volte ao seu estado inicial sem deformações. Essa fase é crucial para o processo produtivo. Qualquer problema ocorrido no corte dos produtos, sem observar o tempo de descanso recomendado pelo fabricante, vai comprometer definitivamente a qualidade do produto final (ROMITO, 2006).

Na operação do enfesto, deve-se ter o cuidado para que seja efetuada sem tensionar as folhas, que vêm de rolos de tecidos descansados em fralda ou em leque. Para fazer a operacionalização de um corte de precisão e evitar tensões que deformam a malha, deve-se observar a metodologia correta, assegurando-se que o tecido atende às exigências relativas à largura e à uniformidade das cores. Outro fator importante é manusear os pacotes cortados o mínimo possível e evitar amarrar os lotes para envio à atividade de costura (ROMITO, 2006).

Os tecidos cortados são o tecido *piquet* e a entretela. Apresenta-se o resultado dos cortes dos materiais, de forma separada, no intuito de melhor evidenciar o modelo.

Cortes do tecido *piquet*

Na Tabela 17, apresenta-se o modelo de apuração de resultado dos cortes do tecido *piquet*. São especificados, ainda, os respectivos impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos resultantes das operações de enfesto, corte e codificação das peças cortadas.

Tabela 17: Demonstração do resultado do corte do tecido *piquet*

CONTAS	VALORES (R\$ 1,00)
Impactos Físicos	R\$
<i>Recursos Obtidos</i>	32.500,00
Peças de tecido <i>piquet</i> cortadas e codificadas	32.500,00
<i>Recursos Sacrificados</i>	-30.533,59
Consumo do tecido <i>piquet</i>	-30.533,59
Impactos Financeiros	R\$
<i>Custo financeiro</i>	0
<i>Receita financeira</i>	0
<i>Margem de Contribuição Financeira</i>	0
Impactos Econômicos	R\$
<i>Receita Operacional</i>	32.500,00
Peças de tecido <i>piquet</i> cortadas e codificadas	32.500,00
<i>Custo Operacional</i>	-30.533,59
Consumo do tecido <i>piquet</i>	-30.533,59
<i>Margem de Contribuição Operacional</i>	1.966,41
Impactos Patrimoniais	
<i>Ativos</i>	1.966,41
Matéria-prima	-30.533,59
Consumo de tecido <i>piquet</i>	-30.533,59
Estoque de produto em elaboração	32.500,00
<i>Exigibilidades</i>	0
<i>Patrimônio Líquido</i>	1.966,41
Resultado	1.966,41
RESULTADO	1.966,41

Fonte: elaborada pela autora

A receita operacional corresponde à avaliação do produto ao menor preço de mercado à vista no momento da fabricação e no estado em que se encontra. Uma opção de aquisição dessas peças no mercado, é por meio das facções. As facções são serviços terceirizados responsáveis por oferecer suporte na hora da produção, podendo abranger desde o desenvolvimento até a entrega da peça confeccionada. O menor preço à vista de compra no mercado, do conjunto de peças de tecido *piquet* cortadas, na quantidade necessária para a produção de 5.000 unidades de Produto P1, no momento da produção, na fase de fabricação equivalente e qualidade necessária, é de R\$ 32.500,00.

O custo operacional corresponde ao custo pelo consumo do tecido *piquet*, representado pelo valor de R\$ 30.533,59. Com os cortes do tecido *piquet*, a empresa obteve um resultado operacional positivo de R\$ 1.966,41, resultante da diferença entre a receita operacional e o custo operacional do evento.

Cortes da entretela

Na Tabela 18, apresenta-se o modelo de apuração de resultado dos cortes da entretela. São especificados, ainda, os respectivos impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos, resultantes das operações de enfiar e corte das peças.

Tabela 18: Demonstração do resultado do corte da entretela

CONTAS	VALORES (R\$ 1,00)
Impactos Físicos	R\$
<i>Recursos Obtidos</i>	550,00
Peças de entretela cortadas	550,00
<i>Recursos Sacrificados</i>	-538,81
Consumo de entretela	-538,81
Impactos Financeiros	R\$
<i>Custo financeiro</i>	0
<i>Receita financeira</i>	0
<i>Margem de Contribuição Financeira</i>	0
Impactos Econômicos	R\$
<i>Receita Operacional</i>	550,00
Peças de entretela cortadas	550,00
<i>Custo Operacional</i>	-538,81
Consumo de entretela	-538,81
<i>Margem de Contribuição Operacional</i>	11,19
Impactos Patrimoniais	
<i>Ativos</i>	11,19
Matéria-prima	-538,81
Consumo de entretela	-538,81
Estoque de produto em elaboração	550,00
<i>Exigibilidades</i>	0
<i>Patrimônio Líquido</i>	11,19
Resultado	11,19
RESULTADO	11,19

Fonte: elaborada pela autora

A receita operacional é calculada da mesma forma que a do corte do tecido *piquet*, que corresponde à avaliação do produto ao menor preço de mercado à vista no momento da fabricação e no estado em que se encontra. O menor preço à vista de compra no mercado, do conjunto de peças de entretela cortadas, na quantidade necessária para a produção de 5.000 unidades de Produto P1, é de R\$ 550,00.

O custo operacional corresponde ao custo pelo consumo da entretela, representado pelo valor de R\$ 538,81. Com os cortes da entretela, a empresa

obteve um resultado operacional positivo de R\$ 11,19, resultante da diferença entre a receita operacional e o custo operacional do evento.

b) Situação 8 - Serviço de armazenagem dos materiais: gola personalizada, etiqueta de composição, etiqueta *tag*, botões personalizados e linha

Neste momento, é apurado o resultado deste evento referente ao período de 06 a 12/X/01, que corresponde ao dia em que os materiais gola personalizada, etiqueta de composição, etiqueta do tipo *tag*, botões personalizados e linha saem do depósito para a operacionalização da atividade de costura.

No dia 12/X/01 registra-se uma elevação nos preços de mercado à vista dos materiais tecido gola personalizada, etiqueta de composição, etiqueta do tipo *tag*, botões personalizados e linha para R\$ 1.448,13, R\$ 33,95, R\$ 94,42, R\$ 334,18 e R\$ 217,48, respectivamente. O serviço de armazenagem é realizado pela própria empresa, mas, caso tivesse optado por manter esse estoque de materiais num depósito de terceiros, teria desembolsado R\$ 13,41 por m², mensalmente, visto que esses permanecem como os menores preços de mercado para pagamento à vista, conforme cotação. Considerando que o conjunto do estoque desses materiais ocupa uma área de 2 m², e que o período de armazenagem foi de 7 dias, o valor do desembolso seria de R\$ 6,26.

A seguir apresenta-se a apuração do resultado desses eventos de armazenagem e estocagem, demonstrando os impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos ocasionados pelos respectivos eventos.

Tabela 19: Demonstração do resultado do serviço de armazenagem de matérias-primas e da decisão de estocar os materiais

CONTAS	SERVIÇO DE ARMAZENAGEM	ESTOCAGEM DE MATERIAIS
	VALORES (R\$ 1,00)	VALORES (R\$ 1,00)
Impactos Físicos	R\$	R\$
<i>Recursos Obtidos</i>	6,26	61,98
Tecido piquet e entretela armazenados	6,26	
Aumento nos preços dos produtos		61,98
<i>Recursos Sacrificados</i>	0	27,49
Serviço de armazenagem		6,26
Serviço dos recursos investidos em materiais		21,23
Impactos Financeiros		
<i>Receitas Financeiras</i>	0	0
<i>Custos Financeiros</i>	0	0
Impactos Econômicos		
<i>Receitas</i>	6,26	61,98
Receita de prestação do serviço de armazenagem	6,26	
Ganho com estocagem de materiais		61,98
<i>Custos</i>	0	-27,49
Custo de financiamento de estoque		-21,23
Custo de armazenagem		-6,26
<i>Margem de Contribuição</i>	6,26	34,49
Impactos Patrimoniais		
<i>Ativos</i>	6,26	55,72
Matéria-prima		61,98
Gola personalizada		42,18
Etiqueta composição		0,99
Etiqueta tag		2,75
Botões personalizados		9,73
Linha		6,33
Despesas com armazenagem a apropriar	6,26	-6,26
<i>Exigibilidades</i>		21,23
Receita de financiamento dos estoques a apropriar		21,23
<i>Patrimônio Líquido</i>	6,26	34,49
RESULTADO	6,26	34,49

Fonte: elaborada pela autora.

Verifica-se na Tabela 19 que o evento serviço de armazenagem tem impacto positivo no patrimônio no valor de R\$ 6,26, que corresponde ao valor do serviço de armazenagem prestado (recurso obtido). Adotando-se o conceito de custo de oportunidade para a definição do preço de transferência de produtos e serviços, a mensuração do valor do serviço prestado pela atividade de armazenagem é realizada com base no menor preço à vista ofertado pelo mercado para serviço similar, obedecidas as características específicas de cada material mantido no depósito. Observa-se que o valor de R\$ 6,26 representa exatamente o custo da

melhor alternativa disponível no mercado para a aquisição do serviço pela atividade de compras, que vai consumir o serviço.

O resultado da estocagem de materiais, provocado pela decisão de manter os materiais armazenados até o momento de início do processo produtivo das 5.000 peças do Produto P1, proporciona uma elevação do patrimônio da ordem de R\$ 34,49. Esse valor é obtido pela confrontação dos ganhos decorrentes das variações nos preços dos materiais em estoque (R\$ 61,98), somados aos valores do custo do serviço de armazenagem (R\$ -6,26) e do custo do serviço dos recursos investidos em materiais (R\$ -21,23), considerando-se o período de permanência das matérias-primas no depósito. O valor do serviço do custo do serviço dos recursos investidos em materiais (R\$ -21,23) é calculado pelo custo de captação (custo de oportunidade) do valor investido em estoques:

$$[(1 + 0,04478)^{7/30} - 1] \times 2.066,18 = \text{R\$ } 21,23$$

Esse valor de R\$ 21,23 representa a melhor alternativa pela qual a atividade financeira pode captar recursos no mercado e financiar os estoques.

c) Comparação dos impactos patrimoniais dos eventos ocorridos no período de 10 a 12/X/01(início) e apuração dos saldos patrimoniais, pelo sistema da gestão econômica e pelo sistema tradicional

Considerando-se os eventos do período do dia 10/X/01 ao início do dia 12/X/01, de corte dos tecidos *piquet*, corte da entretela, serviços de armazenagem e estocagem de matérias-primas, apura-se o resultado da empresa calculado pela abordagem da gestão econômica e da contabilidade tradicional, conforme demonstrado na Tabela 20.

Tabela 20: Impactos e saldos patrimoniais de 10/X/01 até o início de 12/X/01 – Gecon X Tradicional

ITENS	SALDOS NO INÍCIO DE 10/X/01	CORTE DOS TECIDOS	CORTE DA ENTRE-TELA	SERVIÇO DE ARMAZENAGEM	ESTOCAGEM DE MATERIAIS	SALDOS NO INÍCIO DE 12/X/01
	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00
SISTEMA DE GESTÃO ECONÔMICA						
IMPACTOS PATRIMONIAIS						
Ativos	531.070,99	1.966,41	11,19	6,26	55,72	533.110,57
Caixa	73.167,00					73.167,00
Imobilizado - corte	150.897,52					150.897,52
Imobilizado - costura	232.150,03					232.150,03
Imobilizado - inspeção final	13.929,00					13.929,00
Imobilizado - embalagem	44.108,50					44.108,50
Previsão custos manutenção	-16.319,64					-16.319,64
Estoque de matéria-prima em trânsito	0,00					0,00
Estoque de matéria-prima	33.138,58	-30.533,59	-538,81		61,98	2.128,16
Despesas com armazenagem a apropriar	0,00			6,26	-6,26	0,00
Estoque de peças cortadas		32.500,00	550,00			33.050,00
Exigibilidades	454,50	0,00	0,00	0,00	21,23	475,73
Receitas do financiamento de estoques a apropriar	454,50				21,23	475,73
Patrimônio Líquido	530.616,49	1.966,41	11,19	6,26	34,49	532.634,84
Capital	450.000,00					450.000,00
RESULTADO	80.616,49	1.966,41	11,19	6,26	34,49	82.634,84
SISTEMA TRADICIONAL						
IMPACTOS PATRIMONIAIS						
Ativos	450.000,00	0,00	0,00			450.000,00
Caixa	73.167,00					73.167,00
Imobilizado	350.000,00					350.000,00
Matéria-prima	26.833,00	-24.700,00	-428,00			1.705,00
Estoque de produtos em elaboração		24.700,00	428,00			25.128,00
Exigibilidades	0,00	0,00	0,00			0,00
Patrimônio Líquido	450.000,00	0,00	0,00			450.000,00
Capital	450.000,00					450.000,00

Fonte: elaborada pela autora

Verificam-se informações diferentes sobre os impactos patrimoniais, pelo fato de os procedimentos pelo sistema tradicional somente registrarem uma troca de valores entre os tipos de ativos (matéria-prima e estoque de produtos em elaboração), e de não considerarem o custo de oportunidade do evento de corte, o que no final não gera impacto no patrimônio da empresa; enquanto isso, o sistema de gestão econômica considera os impactos do custo de oportunidade do evento de corte, do serviço de armazenagem e da estocagem de matérias-primas, apresentando o resultado positivo por eles gerado, no valor de R\$ 82.634,84.

Eventos do dia 12/X/01

a) Situação 9 - Costura das peças cortadas

Conforme as informações obtidas com as entrevistas e observações realizadas na empresa Beta, a atividade de corte após o encerramento da sua operacionalização, transfere as peças cortadas para a atividade de costura, cumprindo sua missão. Este evento de costura será operacionalizado pela costura das peças cortadas para a fabricação das 5.000 unidades do Produto P1. O gestor responsável pela operacionalização desse evento tem a responsabilidade pela realização das operações de preparação, fechamento e acabamento das peças conforme as recomendações da área técnica e atentando para a qualidade e aproveitamento ótimo dos recursos utilizados.

Na operacionalização de costura com tecido de malha, uma das preocupações é no manuseio das peças, tendo-se o cuidado para não esticar ou torcer a peça, para evitar a deformação. A costura deve acompanhar toda a elasticidade do tecido. Quanto à regulagem da máquina de costura, deve-se verificar sempre a formação do ponto, antes de iniciar o processo de costura. As regulagens e os ajustes da máquina de costura são diferentes em consequência de: fibras componentes, porcentagem de elastano, espessura e gramatura do tecido. Em tecidos de malhas compostos de fibras sintéticas, deve-se diminuir a tensão das linhas superior, inferior e a pressão do calcador e usar uma densidade de pontos por cm compatível com a espessura e gramatura do tecido a costurar. Qualquer inobservância dos cuidados necessários na operacionalização da costura ocasionar um produto com costuras contendo rugas, com franzimentos, sem uma boa amarração dos pontos, comprometendo a qualidade do produto final (ROMITO, 2006).

Adotando-se o conceito de custo de oportunidade para a determinação do preço de transferência das peças cortadas da atividade de corte para a atividade de costura, a mensuração do valor toma como base o menor preço à vista no mercado dessas peças cortadas, dada a quantidade necessária para a produção de 5.000 unidades de Produto P1. Note-se que o valor de R\$ 33.050,00 representa o custo da

melhor alternativa disponível para a aquisição de um conjunto de peças cortadas de tecido *piquet* e de entretela pela atividade de costura. Desse modo, esse valor constitui uma receita para a atividade de corte e um custo para a atividade de costura. Por sua vez, o menor preço de mercado à vista para 5.000 peças costuradas, no momento da produção, na fase de fabricação equivalente e qualidade desejadas é de R\$ 38.050,00.

O gestor responsável pela operacionalização do evento de costura tem a missão de prover as peças montadas para a atividade seguinte, de inspeção final. Para tal, dispõe de pelo menos duas alternativas: montar internamente o produto P1 a partir das fases de preparação, fechamento e acabamento das peças conforme as recomendações da área técnica, ou adquirir no mercado o produto P1 costurado.

Ao optar pela realização da atividade de costura nas dependências da empresa, o gestor do evento de costura tem como custo:

- a) consumo das peças cortadas, adquiridas da atividade de corte, por um valor de R\$ 33.050,00 para o conjunto de 5.000 peças do Produto P1. Essa transferência utiliza o conceito de valorização monetária de uma transferência interna de produtos ou serviços, mediante um preço de transferência e está relacionada com a definição de centros de responsabilidade na empresa. A cobrança de um preço de transferência entre subunidades de uma mesma empresa se justifica pela necessidade de avaliar, individualmente, o desempenho de atividades interdependentes;
- b) consumo das matérias-primas respectivas à atividade de costura - gola personalizada, etiqueta composição, etiqueta do tipo *tag*, botões personalizados e linha. O custo dessas matérias-primas corresponde ao valor de R\$ 2.128,16.

A demonstração da apuração do resultado da atividade costura é conforme o que se apresenta na Tabela 21.

Tabela 21: Demonstração do resultado da costura das peças cortadas em 12/X/01

CONTAS	VALORES (R\$ 1,00)
Impactos Físicos	R\$
<i>Recursos Obtidos</i>	38.050,00
Peças costuradas	38.050,00
<i>Recursos Sacrificados</i>	35.178,16
Consumo peças cortadas	33.050,00
Consumo de gola personalizada	1.448,13
Consumo de etiqueta de composição	33,95
Consumo de etiqueta <i>tag</i>	94,42
Consumo de botões personalizados	334,18
Consumo de linha	217,48
Impactos Financeiros	R\$
<i>Custo financeiro</i>	0
<i>Receita financeira</i>	0
<i>Margem de Contribuição Financeira</i>	0
Impactos Econômicos	R\$
<i>Receita Operacional</i>	38.050,00
Peças costuradas	38.050,00
<i>Custo Operacional</i>	-35.178,16
Consumo peças cortadas	-33.050,00
Consumo de gola personalizada	-1.448,13
Consumo de etiqueta de composição	-33,95
Consumo de etiqueta <i>tag</i>	-94,42
Consumo de botões personalizados	-334,18
Consumo de linha	-217,48
<i>Margem de Contribuição Operacional</i>	2.871,84
Impactos Patrimoniais	
<i>Ativos</i>	2.871,84
Matéria-prima	-35.178,16
Consumo peças cortadas	-33.050,00
Consumo de gola personalizada	-1.448,13
Consumo de etiqueta de composição	-33,95
Consumo de etiqueta <i>tag</i>	-94,42
Consumo de botões personalizados	-334,18
Consumo de linha	-217,48
Estoque de produto em elaboração	38.050,00
<i>Exigibilidades</i>	0
<i>Patrimônio Líquido</i>	2.871,74
Resultado	2.871,74
RESULTADO	2.871,74

Fonte: elaborada pela autora

Percebe-se uma variação positiva ocorrida no patrimônio líquido da empresa, de R\$ 2.871,74, resultante da confrontação entre a receita operacional (R\$ 38.050,00) e o custo operacional (R\$ 35.178,16), evidenciada pelo modelo de apuração do resultado e que caracteriza uma boa avaliação do custo de oportunidade pelo gestor responsável, quando decidiu efetuar a atividade de costura das peças cortadas.

Eventos do dia 22/X/01

a) Situação 10 - Inspeção final das peças costuradas

De acordo com o fluxo operacional observado na empresa Beta, a atividade de costura, ao encerrar a operacionalização de costura das peças cortadas, transfere as peças costuradas para a atividade de inspeção final, cumprindo sua missão. Este evento de inspeção final é operacionalizado pela inspeção das peças costuradas na fabricação das 5.000 unidades do Produto P1. O gestor responsável pela operacionalização desse evento tem a responsabilidade pela realização das operações de limpeza das peças costuradas, de verificação da coerência com a peça-piloto e de atestar a qualidade dos produtos confeccionados, atentando para o aproveitamento ótimo dos recursos utilizados.

Na operacionalização de inspeção de produtos de tecido de malha, uma das preocupações é evitar forçar as peças de malha nos arcos de revisão, mitigando o risco de deformação do produto e de comprometimento da qualidade do produto final (ROMITO, 2006).

Da mesma forma que no evento da costura, adotando-se o conceito de custo de oportunidade para a determinação do preço de transferência das peças costuradas da atividade de costura para a atividade de inspeção final, a mensuração desse valor toma como base o menor preço à vista no mercado das peças costuradas, dada a quantidade de 5.000 unidades de Produto P1. Note-se que o valor de R\$ 38.050,00 representa o custo da melhor alternativa disponível no mercado para a aquisição de um conjunto de peças costuradas de tecido *piquet*, pela atividade de inspeção final. Desse modo, esse valor constitui receita para a atividade de costura e custo para a atividade de inspeção final. Por sua vez, o menor preço de mercado à vista para 5.000 peças inspecionadas, na fase de fabricação equivalente e qualidade desejadas é de R\$ 40.050,00.

O gestor responsável pela operacionalização do evento de inspeção final tem a missão de prover as peças acabadas (confeccionadas) para a atividade seguinte, de embalagem. Para tal, dispõe de pelo menos duas alternativas:

inspecionar internamente as peças costuradas, procedendo às operações de limpeza das peças costuradas, de verificação da coerência com a peça-piloto e de atestar a qualidade dos produtos confeccionados, ou adquirir o produto P1 inspecionado, no mercado. Ao optar pela realização internamente da atividade de inspeção final, o gestor do evento de inspeção final tem como custo o consumo das 5.000 peças costuradas, adquiridas da atividade de costura, por um valor de R\$ 38.050,00. Esse valor constitui receita para a atividade de costura e custo para a atividade de inspeção final. O menor preço de mercado à vista para as peças inspecionadas, no momento da produção, na etapa de fabricação equivalente e qualidade desejadas é de R\$ 39.300,00.

Na Tabela 22 é apresentada a apuração do resultado da atividade de inspeção final das peças costuradas.

Tabela 22: Demonstração do resultado da atividade de Inspeção final das peças costuradas em 22/X/01

CONTAS	VALORES (R\$ 1,00)
Impactos Físicos	R\$
<i>Recursos Obtidos</i>	39.300,00
Peças inspecionadas	39.300,00
<i>Recursos Sacrificados</i>	-38.050,00
Consumo peças costuradas	-38.050,00
Impactos Financeiros	R\$
<i>Custo financeiro</i>	0
<i>Receita financeira</i>	0
<i>Margem de Contribuição Financeira</i>	0
Impactos Econômicos	R\$
<i>Receita Operacional</i>	39.300,00
Peças inspecionadas	39.300,00
<i>Custo Operacional</i>	-38.050,00
Consumo peças costuradas	-38.050,00
<i>Margem de Contribuição Operacional</i>	1.250,00
Impactos Patrimoniais	
<i>Ativos</i>	1.250,00
Matéria-prima	-38.050,00
Consumo peças costuradas	-38.050,00
Estoque de produto em elaboração	39.300,00
<i>Exigibilidades</i>	0
<i>Patrimônio Líquido</i>	1.250,00
Resultado	1.250,00
RESULTADO	1.250,00

Fonte: elaborada pela autora

Na Tabela 22, fica demonstrada uma variação positiva ocorrida no patrimônio líquido da empresa, de R\$ 1.250,00, evidenciando a boa avaliação do custo de oportunidade pelo gestor responsável, quando decidiu efetuar a atividade de inspeção final das peças costuradas.

A atividade de inspeção final encerra o processo com as peças costuradas e transfere peças inspecionadas para a atividade de embalagem.

Eventos do dia 26/X/01

Considerando que a empresa se encontra em processo contínuo de produção e na proximidade da etapa de embalagem dos produtos P1, a Área de Compras efetua a aquisição dos materiais de embalagem, comprando parte do material na condição a prazo, e outra parte do material na condição à vista devido à oportunidade de redução de preço em função do volume representativo.

a) Situação 11 - Aquisição de sacos plásticos a prazo

A Área de Compras adquire sacos plásticos para embalagens, negociando a condição de pagamento a prazo para 30 dias, recebimento da mercadoria no dia seguinte, com custo de transporte por conta do fornecedor. O material é transferido para a atividade de embalagem no mesmo dia de seu recebimento.

Tabela 23: Material de embalagem adquirido em 26/X/01

MATERIAL	QUANTIDADE	UNIDADE	PREÇOS (R\$ 1,00)		
			Mercado à vista	Compra à vista	Compra à prazo
Sacos plásticos	19	kg	161,50	142,50	161,50

Fonte: elaborada pela autora

Verifica-se, nessa situação, a ocorrência de uma transação de compra a prazo de sacos plásticos a serem entregues à atividade de embalagem para serem utilizados na embalagem individual de cada Produto P1.

A Tabela 24 traz a demonstração da apuração do resultado dessa transação.

Tabela 24 : Demonstração do resultado da aquisição a prazo de sacos plásticos em 22/X/01

CONTAS	VALORES (R\$ 1,00)
Impactos Físicos	R\$
<i>Recursos Obtidos</i>	161,50
Sacos plásticos	161,50
<i>Recursos Sacrificados</i>	161,50
Obrigação com fornecedores	161,50
Impactos Financeiros	R\$
<i>Recebimentos</i>	
Compra à vista em t0	
Desembolso	
Valor a pagar em t30	
Impactos Econômicos	R\$
<i>Receita Operacional</i>	161,50
Compra de sacos plásticos	161,50
<i>Custo Operacional</i>	-142,50
Compra de sacos plásticos	-142,50
<i>Margem de contribuição operacional</i>	19,00
<i>Receitas financeiras</i>	2,38
Fornecedor	2,38
<i>Custos financeiros</i>	-19,00
Fornecedor	-19,00
<i>Margem de contribuição financeira</i>	-16,62
<i>Margem de Contribuição Total</i>	2,38
Impactos Patrimoniais	R\$
<i>Ativos</i>	161,50
Sacos plásticos	161,50
<i>Exigibilidades</i>	159,12
Fornecedores	161,50
Juros diferidos	-2,38
<i>Patrimônio Líquido</i>	2,38
Resultado	2,38
RESULTADO	2,38

Fonte: elaborada pela autora

Nesta transação de compra a prazo de sacos plásticos, foi apurada uma margem de contribuição operacional de R\$ 19,00, correspondente à diferença entre a receita operacional e o custo operacional:

- a) receita operacional - corresponde ao valor pelo qual o material será transferido para a atividade de embalagem e representa o preço de reposição à vista na data da compra (preço de mercado), no valor de R\$ 161,50; e

- b) custo operacional - corresponde ao custo que a atividade de compras incorreria se efetivasse a compra na condição à vista e corresponde ao valor de R\$ 142,50.

Por ser a transação uma compra a prazo, foi apurado, ainda, o seu resultado financeiro, correspondente à diferença entre receitas financeiras e custos financeiros, que totalizou o valor de R\$ -16,62:

- a) receita financeira - corresponde à receita gerada pela atividade de compras ao optar pela compra na condição a prazo. Dessa forma, a atividade de compras pode permitir à área financeira a aplicação deste valor ou evitar a captação de recursos junto ao mercado financeiro. O cálculo foi feito da seguinte forma: diferença entre o valor futuro da obrigação assumida junto ao fornecedor e o seu valor presente, descontado pela taxa de juros de aplicação de mercado:

$$\text{R\$ } 161,50 - [\text{R\$ } 161,50 / (1 + 0,01493)^1] = \text{R\$ } 2,38$$

- b) custo financeiro - representa o custo incorrido pela atividade de compras ao optar pela compra para pagamento a prazo, diante da alternativa de compra à vista. Foi calculado da seguinte forma - diferença entre o valor da aquisição nas condições a prazo e à vista:

$$\text{R\$ } 161,50 - \text{R\$ } 142,50 = \text{R\$ } 19,00$$

Como a taxa de juros aplicada pelo fornecedor foi superior à taxa de juros de aplicação de mercado utilizada pela empresa, a margem de contribuição financeira nesta transação de compra a prazo ficou negativa. Apesar disso, o resultado total da transação ficou positivo. Pode ser observado, porém, que, se a

atividade de compras dos sacos plásticos tivesse sido realizada na condição à vista, teria sido gerada uma margem de contribuição total de R\$ 19,00, em vez de apenas R\$ 2,38 como ocorrido. Assim, a melhor alternativa para essa transação teria sido a compra na condição à vista.

b) Situação 12 - Aquisição de materiais de embalagem à vista

A atividade de compras adquire os demais materiais de embalagem para serem utilizados com as 5.000 unidades de Produto P1, na condição de compra à vista.

A discriminação dos materiais, os seus preços de mercado à vista e de compra à vista estão expressos na Tabela 25.

Tabela 25: Quantidades e preços de materiais de embalagem adquiridos em 22/X/01

MATERIAIS	PREÇOS (R\$ 1,00)	
	Mercado à vista	Compra à vista
Caixas de papelão (embalagem coletiva)	8,00	6,00
Fita de fechar caixa	4,00	3,10
TOTAL	12,00	9,10

Fonte: elaborada pela autora

Nesta situação, identifica-se a ocorrência de uma transação de compra à vista de materiais de embalagem a serem utilizados pela atividade de embalagem com as 5.000 unidades do Produto P1.

Estão retratados os impactos e apuração do resultado dessa transação na Tabela 26.

Tabela 26: Demonstração do resultado da aquisição de materiais de embalagem à vista em 22/X/01

CONTAS	VALORES (R\$ 1,00)
Impactos Físicos	R\$
<i>Recursos Obtidos</i>	12,00
Compra de caixas (emb. coletiva)	8,00
Compra de fita de fechar caixa	4,00
<i>Recursos Sacrificados</i>	9,10
Dinheiro	9,10
Impactos Financeiros	R\$
<i>Desembolsos</i>	9,10
<i>Recebimentos</i>	0
Impactos Econômicos	R\$
<i>Receita Operacional</i>	12,00
Compra de materiais para embalagem	12,00
<i>Custo Operacional</i>	-9,10
Compra de materiais para embalagem	-9,10
<i>Margem de Contribuição</i>	2,90
Impactos Patrimoniais	R\$
<i>Ativos</i>	2,90
Caixa	-9,10
Matéria-prima	12,00
Materiais para embalagem	12,00
<i>Exigibilidades</i>	0
<i>Patrimônio Líquido</i>	2,90
RESULTADO	2,90

Fonte: elaborada pela autora

Percebe-se pela Tabela 26 que essa transação provocou alteração positiva no resultado da empresa, no valor de R\$ 2,90, que evidencia a variação ocorrida na riqueza da empresa, em decorrência da capacidade de negociação do gestor responsável pela operacionalização do evento de compras, no momento de efetuar a aquisição de materiais de embalagem para atender às necessidades da atividade de embalagem.

Eventos do dia 27/X/01

a) Situação 13 - Embalagem dos Produtos P1

Dando seqüência ao processo operacional do Produto P1, a atividade de embalagem recebe as peças inspecionadas da atividade de inspeção final, e inicia suas operações de “passadoria”, dobragem e embalagem dessas peças.

A atividade de embalagem tem a responsabilidade de aprontar e acondicionar os produtos em embalagens próprias. Para isso, utilizou-se dos

seguintes recursos: 5.000 peças inspecionadas, adquiridas da atividade de inspeção final, por um valor de R\$ 39.300,00; matérias-primas relativas às operações de “passadoria”, dobragem e embalagem. Foi utilizado todo o estoque de materiais de embalagem adquirido para fins de utilização com os 5.000 produtos P1, pela atividade de embalagem. O preço de mercado à vista de 5.000 peças de Produto P1 no momento da produção e na fase de fabricação necessário para a atividade de embalagem é de R\$ 40.500,00.

Para evidenciar os impactos e a apuração de resultados decorrentes desta transação, utiliza-se o mesmo procedimento apresentado anteriormente, referente às outras atividades de produção.

Tabela 27: Demonstração do resultado da atividade de embalagem das peças inspecionadas em 27/X/01

CONTAS	VALORES (R\$ 1,00)
Impactos Físicos	R\$
<i>Recursos Obtidos</i>	40.500,00
Produtos embalados	40.500,00
<i>Recursos Sacrificados</i>	39.473,50
Consumo peças inspecionadas	39.300,00
Consumo de materiais para embalagem	173,50
Impactos Financeiros	R\$
<i>Custo financeiro</i>	0
<i>Receita financeira</i>	0
<i>Margem de Contribuição Financeira</i>	
Impactos Econômicos	R\$
<i>Receita Operacional</i>	40.500,00
Produtos embalados	40.500,00
<i>Custo Operacional</i>	-39.473,50
Consumo peças inspecionadas	-39.300,00
Consumo de materiais para embalagem	-173,50
<i>Margem de Contribuição Operacional</i>	1.026,50
Impactos Patrimoniais	
<i>Ativos</i>	1.026,50
Matéria-prima	-39.473,50
Consumo peças inspecionadas	-39.300,00
Consumo de materiais para embalagem	-173,50
Estoque de produto acabado	40.500,00
<i>Exigibilidades</i>	0
<i>Patrimônio Líquido</i>	1.026,50
Resultado	1.026,50
RESULTADO	1.026,50

Fonte: elaborada pela autora

A receita operacional resulta da avaliação do produto ao menor preço de mercado à vista, no instante e no estado determinado para a realização da atividade

de embalagem e corresponde ao valor de R\$ 40.500,00. O custo operacional é resultante do cálculo de consumo do material utilizado: 5.000 peças inspecionadas ao preço de aquisição da atividade de inspeção final por R\$ 39.300,00; estoque do material para embalagem ao menor preço de mercado à vista de R\$ 173,50. A margem de contribuição operacional é positiva e no valor de R\$ 1.026,50.

Por fim, nesta transação ficou demonstrada uma variação positiva ocorrida no patrimônio líquido da empresa, de R\$ 1.026,50, evidenciando o resultado positivo da atividade de embalagem dos produtos confeccionados.

A atividade de embalagem, ao encerrar suas operações, transfere os produtos acabados para a atividade de vendas, que se encarregará de vender e entregar os produtos acabados e embalados aos clientes.

b) Comparação dos impactos patrimoniais dos eventos ocorridos no período de 12 a 27/X/01 (início) e apuração dos saldos patrimoniais, pelo sistema da gestão econômica e pelo sistema tradicional

Verifica-se na Tabela 28 que as diferenças de informações sobre o resultado acentuam-se a cada evento realizado e mensurado. O sistema tradicional avalia os ativos pelo custo histórico sem reconhecer seus benefícios futuros, mesmo no caso dos estoques de produtos obtidos pela agregação de recursos por parte da empresa, em que registra somente uma troca de valores entre os tipos de contas do ativo. Nas contas do passivo, o sistema tradicional registra o valor das exigibilidades sem considerar o valor do dinheiro no tempo. Enquanto no modelo de Gestão Econômica é evidenciado um resultado positivo de R\$ 87.788,46, no do sistema tradicional o resultado até 27/X/01 é zero.

Tabela 28: Impactos e saldos patrimoniais do período de 12 a 27/X/01 – Gecon X Tradicional

ITENS	SALDOS NO INÍCIO DE 12/X/01	COSTURA DAS PEÇAS	INSPEÇÃO FINAL DAS PEÇAS	AQUISIÇÃO DE SACOS A PRAZO	AQUISIÇÃO DE MATERIAIS EMBALAGEM À VISTA	EMBALAGEM DOS PRODUTOS	SALDOS EM 27/X/01
	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00
SISTEMA DE GESTÃO ECONÔMICA							
IMPACTOS PATRIMONIAIS							
Ativos	533.110,57	2.871,84	1.250,00	161,50	2,90	1.026,50	538.423,31
Caixa	73.167,00				-9,10		73.157,90
Imobilizado - corte	150.897,52						150.897,52
Imobilizado - costura	232.150,03						232.150,03
Imobilizado - inspeção final	13.929,00						13.929,00
Imobilizado - embalagem	44.108,50						44.108,50
Previsão custos manutenção	-16.319,64						-16.319,64
Estoque de matéria-prima em trânsito	0,00						0,00
Estoque de matéria-prima	2.128,16	-2.128,16					0,00
Despesas com armazenagem a apropriar	0,00						0,00
Estoque de peças cortadas	33.050,00	-33.050,00					0,00
Estoque de peças costuradas		38.050,00	-38.050,00				0,00
Estoque de peças inspecionadas			39.300,00			-39.300,00	0,00
Estoque de material de embalagem				161,50	12,00	-173,50	0,00
Estoque do Produto P1						40.500,00	40.500,00
Exigibilidades	475,73	0,00	0,00	159,12	0,00	0,00	634,85
Receitas do financiamento de estoques a apropriar	475,73						475,73
Fornecedor				161,50			161,50
Juros diferidos				-2,38			-2,38
Patrimônio Líquido	532.634,84	2.871,84	1.250,00	2,38	2,90	1.026,50	537.788,46
Capital	450.000,00						450.000,00
RESULTADO	82.634,84	2.871,84	1.250,00	2,38	2,90	1.026,50	87.788,46
SISTEMA TRADICIONAL							
IMPACTOS PATRIMONIAIS							
Ativos	450.000,00	0,00		161,50	0,00	0,00	450.161,50
Caixa	73.167,00				-9,10		73.157,90
Imobilizado	350.000,00						350.000,00
Matéria-prima	1.705,00	-1.705,00					0,00
Estoque de produtos em elaboração	25.128,00	1.705,00				-26.833,00	0,00
Estoque de material de embalagem				161,50	9,10	-170,60	0,00
Estoque do Produto P1						27.003,60	27.003,60
Exigibilidades	0,00	0,00		161,50	0,00	0,00	161,50
Fornecedor				161,50			161,50
Patrimônio Líquido	450.000,00	0,00		0,00	0,00	0,00	450.000,00
Capital	450.000,00						450.000,00

Fonte: elaborada pela autora

Eventos do dia 30/X/01

a) Situação 14 - Vendas dos Produtos P1 à vista

Após a embalagem dos produtos finais, a atividade de vendas efetua a comercialização das 5.000 unidades do Produto P1 a um preço unitário de R\$ 13,50.

Para fins de simplificação do exemplo, a venda foi realizada em condição à vista e com custo de transporte por conta do comprador.

Os impactos e a apuração de resultados decorrentes da venda dos Produtos P1 estão demonstrados na Tabela 29.

Tabela 29: Demonstração do resultado da atividade de venda de produtos à vista em 30/X/01

CONTAS	VALORES (R\$ 1,00)
Impactos Físicos	R\$
<i>Recursos Obtidos</i>	67.500,00
Dinheiro	67.500,00
<i>Recursos Sacrificados</i>	40.500,00
Produtos acabados	40.500,00
Impactos Financeiros	R\$
<i>Recebimento</i>	67.500,00
<i>Desembolsos</i>	0
Impactos Econômicos	R\$
<i>Receita Operacional</i>	67.500,00
Receita de vendas	67.500,00
<i>Custo Operacional</i>	40.500,00
Consumo de produtos acabados	40.500,00
<i>Margem de Contribuição</i>	27.000,00
Impactos Patrimoniais	R\$
<i>Ativos</i>	27.000,00
Caixa	67.500,00
Estoque produtos acabados	-40.500,00
<i>Exigibilidades</i>	0
<i>Patrimônio Líquido</i>	27.000,00
Resultado	27.000,00
RESULTADO	27.000,00

Fonte: elaborada pela autora

A receita operacional da venda das 5.000 unidades do Produto P1 pelo preço praticado na condição à vista, de R\$ 13,50, foi de R\$ 67.500,00. O custo operacional dessa venda correspondeu ao preço de transferência da atividade de embalagem à atividade de vendas, no valor total de R\$ 40.500,00. Isso ocorreu porque os Produtos P1 não permaneceram em estoque, tendo sido vendidos logo após sua embalagem. A margem de contribuição operacional ficou positiva, no valor de R\$ 27.000,00. Como a venda foi realizada na condição à vista, essa transação não gerou resultados financeiros.

Com a transação, houve uma elevação do patrimônio da empresa no valor de R\$ 27.000,00, resultante da diferença entre o valor recebido dos clientes e o valor econômico dos produtos acabados.

b) Comparação dos impactos patrimoniais dos eventos ocorridos no dia 30/X/01 e apuração dos saldos patrimoniais, pelo sistema de gestão econômica e pelo sistema tradicional

A Tabela 30 traz a demonstração dos impactos patrimoniais e o resultado econômico da empresa após os eventos do dia 30/X/01, de venda na condição à vista, das 5.000 unidades do Produto P1.

Pode ser verificado que somente com a ocorrência da transação de vendas, o sistema de Contabilidade tradicional registra a apuração de resultados para a empresa. Ele não retrata a efetiva contribuição das atividades, não permitindo conhecer seus valores econômicos. Analisando comparativamente os resultados apresentados pelo sistema de gestão econômica e pelo sistema tradicional, percebe-se uma diferença positiva entre os dois no valor de R\$ 74.292,06, em favor do sistema de gestão econômica. Essa diferença ocorreu porque o sistema tradicional não efetuou o reconhecimento:

- a) do resultado obtido no momento da compra à vista dos recursos físicos em 01/X/01, no valor de R\$ 40.000,00;
- b) da expectativa de ganhos líquidos com investimento em imobilizados em 01/X/01 no valor de R\$ 34.765,41;
- c) custo do serviço dos recursos investidos em materiais (estocagem), no valor de R\$ - 475,73; e
- d) da receita de oportunidade gerada pela atividade de compra a prazo de sacos plásticos em 26/X/01, no valor de R\$ 2,38.

Tabela 30: Impactos e saldos patrimoniais de 27 a 30/X/01 – Gecon X Tradicional

ITENS	SALDOS EM 27/X/01	VENDAS DOS PRODU- TOS P1	SALDOS EM 30/X/01
	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00
SISTEMA DE GESTÃO ECONÔMICA			
IMPACTOS PATRIMONIAIS			
Ativos	538.423,31	27.000,00	565.423,31
Caixa	73.157,90	67.500,00	140.657,90
Imobilizado - corte	150.897,52		150.897,52
Imobilizado - costura	232.150,03		232.150,03
Imobilizado - inspeção final	13.929,00		13.929,00
Imobilizado - embalagem	44.108,50		44.108,50
Previsão custos manutenção	-16.319,64		-16.319,64
Estoque do Produto P1	40.500,00	-40.500,00	0,00
Exigibilidades	634,85	0,00	634,85
Receitas do financiamento de estoques a apropriar	475,73		475,73
Fornecedor	161,50		161,50
Juros diferidos	-2,38		-2,38
Patrimônio Líquido	537.788,46	27.000,00	564.788,46
Capital	450.000,00		450.000,00
RESULTADO	87.788,46	27.000,00	114.788,46
SISTEMA TRADICIONAL			
IMPACTOS PATRIMONIAIS			
Ativos	450.161,50	40.496,40	490.657,90
Caixa	73.157,90	67.500,00	140.657,90
Imobilizado	350.000,00		350.000,00
Matéria-prima	0,00		0,00
Estoque do Produto P1	27.003,60	-27.003,60	0,00
Exigibilidades	161,50	0,00	161,50
Fornecedor	161,50		161,50
Patrimônio Líquido	450.000,00	40.496,40	490.496,40
Capital	450.000,00		450.000,00
RESULTADO			40.496,40

Fonte: elaborada pela autora

Eventos tempo-conjunturais

Ao final do mês de X/01, a empresa, em função do custo dos valores no tempo e de mudanças conjunturais determinantes, reconheceu as variações nos seus ativos e passivos, como a depreciação econômica e a receita financeira de finanças.

a) Depreciação econômica

A depreciação, conforme a Gestão Econômica, corresponde à redução dos benefícios futuros de um ativo e é registrada pela diferença entre os valores presentes dos benefícios futuros do ativo entre duas datas distintas.

Os valores das depreciações econômicas dos ativos imobilizados da empresa e suas respectivas provisões de manutenção foram calculados no momento da aquisição dos referidos ativos imobilizados e estão nos Apêndices C a J. Para o período do mês X/01, os valores correspondem aos constantes da Tabela 31.

ATIVIDADES	VALORES – (R\$ 1,00)	
	DEPRECIÇÃO	PROVISÃO MANUTENÇÃO
CORTE	6.500,00	100,00
COSTURA	10.000,00	115,00
INSPEÇÃO FINAL	600,00	38,00
EMBALAGEM	1.900,00	35,00

Fonte: elaborada pela autora

A demonstração dos impactos econômicos e patrimoniais está apresentada na Tabela 32.

CONTAS	EVENTO DEPRECIÇÃO ECONÔMICA				TOTAL
	Corte	Costura	Inspeção Final	Expedição	
Impactos Econômicos	(VALORES EM R\$ 1,00)				
<i>Receita Operacional</i>	100,00	115,00	38,00	35,00	288,00
Reversão de provisão de manutenção	100,00	115,00	38,00	35,00	288,00
<i>Custo/Despesa Operacional</i>	-6.500,00	-10.000,00	-600,00	-1.900,00	-19.000,00
Depreciação econômica	-6.500,00	-10.000,00	-600,00	-1.900,00	-19.000,00
<i>Margem de Contribuição Operacional</i>	-6.400,00	-9.885,00	-562,00	-1.865,00	-18.712,00
Impactos Patrimoniais					
<i>Ativos</i>	-6.400,00	-9.885,00	-562,00	-1.865,00	-18.712,00
Imobilizado	-6.500,00	-10.000,00	-600,00	-1.900,00	-19.000,00
Provisão custos manutenção	100,00	115,00	38,00	35,00	288,00
<i>Patrimônio Líquido</i>	-6.400,00	-9.885,00	-562,00	-1.865,00	-18.712,00
Resultado	-6.400,00	-9.885,00	-562,00	-1.865,00	-18.712,00

Fonte: elaborada pela autora

b) Remuneração da área financeira

Aplicando o tratamento da área financeira como um banco interno, conforme adotado pelo sistema de Gestão Econômica, obtêm-se os impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais do reconhecimento do transcurso do período de 01 a 30/X/01, que consistem:

- a) na remuneração paga pelas demais áreas da empresa à área financeira pela utilização de recursos para a retenção dos ativos imobilizados e para o financiamento de matérias-primas;
- b) na remuneração por parte da área financeira pela captação de recursos junto aos acionistas e fornecedores; e
- c) na desvalorização atribuída pelo mercado aos recursos em caixa, em função da incidência da inflação de 0,5% registrada no período.

Esses impactos estão demonstrados na Tabela 33.

Os valores sobre os quais foram calculadas as receitas financeiras com a retenção dos imobilizados e os respectivos custos com manutenção dos imobilizados correspondem aos valores presentes dos serviços desses ativos imobilizados após a dedução da depreciação econômica. As receitas foram calculadas a partir da aplicação da taxa real de juros de captação de 4,478%, e, para os cálculos dos custos, foi utilizada a taxa real de juros de aplicação de 1,493%.

Tabela 33: Impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais dos eventos tempos-conjunturais de 01 a 30/X/01

IMPACTOS FÍSICOS		
Recursos	Valor	Taxa - %
Receitas com retenção do imobilizado - corte	144.397,52	4,478
Receitas com retenção do imobilizado - costura	222.150,03	4,478
Receitas com retenção do imobilizado - inspeção final	13.329,00	4,478
Receitas com retenção do imobilizado - embalagem	42.208,51	4,478
Custos com manutenção do imobilizado - corte	5.566,54	1,493
Custos com manutenção do imobilizado - costura	6.401,52	1,493
Custos com manutenção do imobilizado - inspeção final	2.115,29	1,493
Custos com manutenção do imobilizado - embalagem	1.948,29	1,493
Custos com perda monetária do caixa	140.657,90	inflação 0,5
Custos com contas a pagar	161,50	1,493%;4 dd
Custos com capital próprio	565.129,65	1,493
IMPACTOS FINANCEIROS		(R\$ 1,00)
Recebimentos		0
Desembolsos		0
IMPACTOS ECONÔMICOS		(R\$ 1,00)
Receitas		19.145,35
Receitas com retenção do imobilizado - corte		6.466,12
Receitas com retenção do imobilizado - costura		9.947,88
Receitas com retenção do imobilizado - inspeção final		596,87
Receitas com retenção do imobilizado - embalagem		1.890,10
Receita com financiamento de estoques		244,38
Custos/Despesas		-9.376,85
Custos com manutenção do imobilizado - corte		-83,11
Custos com manutenção do imobilizado - costura		-95,57
Custos com manutenção do imobilizado - inspeção final		-31,58
Custos com manutenção do imobilizado - embalagem		-29,09
Custos com perda monetária do caixa		-699,79
Custos com contas a pagar		-0,32
Custos com capital próprio		-8.437,39
Margem de Contribuição		9.768,50
IMPACTOS PATRIMONIAIS		(R\$ 1,00)
Ativos		17.961,83
Caixa		-699,79
Imobilizado		18.900,97
Provisão custos manutenção imobilizado		-239,35
Exigibilidades		-244,06
Juros diferidos sobre fornecedores		0,32
Receita de financiamento a apropriar		-244,38
Patrimônio Líquido		18.205,89
Remuneração do capital próprio		8.437,39
Resultado		9.768,50

Fonte: elaborado pela autora

Evento tempo-estrutural

No dia 30/X/01 foram também reconhecidos os eventos tempo-estruturais do período de 01 a 30/X/01, representados pelos custos/despesas fixos ocorridos para possibilitar a realização das atividades das diversas áreas da empresa.

Os custos/despesas fixos correspondem aos gastos estruturais de salários e encargos sociais, energia elétrica, água, telefone, materiais de escritório, entre outros. Todos esses custos/despesas fixos foram identificados às atividades responsáveis por sua geração, observando que os custos comuns foram atribuídos à Direção, evitando-se, desta maneira, a utilização de qualquer forma de rateio.

A Tabela 34 apresenta, de forma simplificada, os valores dos custos/despesas fixos incorridos no período, que, para tornar a aplicação mais didática, foram calculados a valor presente para o dia 30/X/01.

Tabela 34: Custos/despesas fixos do período de 01 a 30/X/01

ATIVIDADES	VALOR (R\$ 1,00)
COMPRAS	1.600,00
ARMAZENAGEM	1.050,00
CORTE	1.960,00
COSTURA	8.540,00
INSPEÇÃO	1.380,00
EMBALAGEM	1.320,00
DIREÇÃO	14.800,00
FINANÇAS	2.000,00
VENDAS	1.320,00
TOTAL	33.970,00

Fonte: elaborada pela autora

a) Comparação dos impactos patrimoniais dos eventos tempo-conjunturais e tempo-estruturais do dia 30/X/01 e apuração dos saldos patrimoniais, pelo sistema de gestão econômica e pelo sistema tradicional

A posição patrimonial em 30/X/01, após o reconhecimento dos eventos tempo-conjunturais e tempo-estrutural, está demonstrada na Tabela 35.

Tabela 35: Impactos e saldos patrimoniais em 30/X/01 – Gecon X Tradicional

ITENS	SALDOS INICIAIS DE 30/X/01	EVENTOS TEMPO- CONJUNTURAIS (Depreciação+Finanças)	EVENTO TEMPO- ESTRUTURAL (Custo Fixo)	SALDOS FINAIS EM 30/X/01
	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00
SISTEMA DE GESTÃO ECONÔMICA				
IMPACTOS PATRIMONIAIS				
Ativos	565.423,31	-401,20	0,00	565.022,11
Caixa	140.657,90	-699,79		139.958,11
Imobilizado - corte	150.897,52	33,88		150.931,40
Imobilizado - costura	232.150,03	52,12		232.202,15
Imobilizado - inspeção final	13.929,00	3,13		13.932,13
Imobilizado - embalagem	44.108,50	9,90		44.118,40
Previsão custos manutenção	-16.319,64	239,35		-16.080,29
Despesas com armazenagem a apropriar		-39,79		-39,79
Exigibilidades	634,85	-476,05	33.970,00	34.128,80
Receitas do financiamento de estoques a apropriar	475,73	-475,73		0,00
Fornecedor	161,50			161,50
Juros diferidos	-2,38	-0,32		-2,70
Obrigações diversas			33.970,00	33.970,00
Patrimônio Líquido	564.788,46	74,85	-33.970,00	530.893,31
Capital	450.000,00			450.000,00
Remuneração do capital próprio		8.437,39		8.437,39
RESULTADO	114.788,46	-8.362,54	-33.970,00	72.455,92
SISTEMA TRADICIONAL				
IMPACTOS PATRIMONIAIS				
Ativos	490.657,90		0,00	490.657,90
Caixa	140.657,90			140.657,90
Imobilizado	350.000,00			350.000,00
Matéria-prima	0,00			0,00
Estoque do Produto P1	0,00			0,00
Exigibilidades	161,50		33.970,00	34.131,50
Fornecedor	161,50			161,50
Obrigações diversas			33.970,00	33.970,00
Patrimônio Líquido	490.496,40		-33.970,00	456.526,40
Capital	450.000,00			450.000,00
RESULTADO	40.496,40		-33.970,00	6.526,40

Fonte: elaborada pela autora

Verifica-se que, com o reconhecimento dos eventos tempo-estruturais e tempo-conjunturais pelo sistema de Gestão Econômica, a diferença entre os resultados apurados pelo sistema de gestão econômica e pelo sistema tradicional ficou no valor de R\$ 65.929,52.

4.2.4.3 Acumulação dos impactos dos eventos do ciclo produtivo da empresa produtora de confecções, por atividade e áreas de responsabilidade do período de 01 a 30/X/01

Continuando a aplicação do modelo de apuração de resultados, no final do mês de X/01, período estabelecido para a exemplificação, foi procedida à

acumulação dos principais eventos econômicos analisados, numa visão de atividade e área de responsabilidade, mediante a qual pode ser observada a formação do resultado da empresa Beta.

Para a obtenção dos resultados das atividades faz-se a acumulação dos impactos de suas respectivas transações, as quais foram reconhecidas e registradas no momento exato de sua ocorrência.

A relação entre transações/eventos, atividades e áreas de responsabilidade, relativas ao período de 01 a 30/X/01 para a empresa Beta, pode ser verificada no Quadro 19.

ÁREA DE RESPONSABILIDADE	ATIVIDADE	EVENTOS/TRANSAÇÕES
Compras	Compras	Compra à vista de equipamentos imobilizados
		Compra à vista de matéria-prima
		Recebimento das matérias-primas
		Compra a prazo de sacos plásticos
		Compra à vista de material de embalagem
	Custos/despesas fixas	
Armazenagem	Serviços de armazenagem	
	Custos/despesas fixas	
Corte	Corte	Investimento em imobilizado
		Corte dos tecidos
		Depreciação
		Custos/despesas fixas
Malha (Confecção - linha malha)	Costura	Investimento em imobilizado
		Costura das peças cortadas
		Depreciação
		Custos/despesas fixas
	Inspeção Final	Investimento em imobilizado
		Inspeção final das peças costuradas
		Depreciação
		Custos/despesas fixas
Vendas	Embalagem	Investimento em imobilizado
		Embalagem dos Produtos P1
		Depreciação
	Vendas	Custos/despesas fixas
		Vendas à vista dos Produtos P1
		Custos/despesas fixas
Financeiro	Financeira	Integralização de capital
		Transcurso do período de 01 a 30X/01
		Financiamento de matéria-prima
		Custos/despesas fixas
Direção	Suporte	Custos/despesas fixas

Quadro 19: Matriz de acumulação das transações por atividade e área de responsabilidade
Fonte: elaborada pela autora.

Com base na matriz de acumulação das transações e para fins de análise, foi procedida à acumulação dos resultados obtidos pelas atividades, pelas áreas e, por conseguinte, foi obtido o resultado global da empresa, evidenciando as contribuições propiciadas pelas áreas da empresa.

A demonstração da acumulação dos resultados das atividades/áreas, quanto aos impactos econômicos e financeiros, está apresentada na Tabela 36.

Tabela 36: Impactos econômicos e financeiros acumulados dos eventos do período de 01 a 30/X/01

ÁREAS/ATIVIDADES	COMPRAS		CORTE	MALHA (Linha de Confeção)		VENDAS		FINAN- CEIRO	DIREÇÃO	TOTAL
	COM- PRAS	ARMA- ZENA-GEM	CORTE	COSTURA	INSPE- ÇÃO	EMBALAGEM	VENDAS	FINAN- ÇAS	SUPOR-TE	
	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	
Impactos Econômicos										
Receitas Operacionais	454.946,06	39,79	183.947,52	270.200,03	53.229,00	84.608,50	67.500,00	0,00	0,00	1.114.470,90
Compra de bens imobilizados	390.000,00									390.000,00
Compra de matéria-prima	31.572,00									31.572,00
Recebimento de matéria-prima	32.519,16									32.519,16
Ganho com estocagem de materiais	681,40									681,40
Compra material de	173,50									173,50
Receita de prestação de serviço de armazenagem		39,79						0,00		39,79
Receita do investimento			150.897,52	232.150,03	13.929,00	44.108,50				441.085,05
Peças cortadas e codificadas			33.050,00							33.050,00
Peças costuradas				38.050,00						38.050,00
Peças inspecionadas					39.300,00		0,00	0,00		39.300,00
Produtos embalados						40.500,00				40.500,00
Receita de vendas							67.500,00			67.500,00
Reversão de provisão de manutenção								0,00		0,00
Custos Operacionais	-409.072,12	0,00	-171.738,94	-251.694,68	-50.203,29	-76.456,79	-40.500,00	0,00	0,00	-999.665,82
Compra de bens imobilizados	-350.000,00									-350.000,00
Compra de matéria-prima	-26.833,00									-26.833,00
Estoque de matérias-primas em trânsito	-31.572,00									-31.572,00
Custo de financiamento de estoque	-475,73									-475,73
Custo de armazenagem	-39,79									-39,79
Compra material de	-151,60							0,00		-151,60
Custo de aquisição do investimento			-135.000,00	-210.000,00	-10.000,00	-35.000,00		0,00		-390.000,00
Custo de manutenção do investimento			-5.666,54	-6.516,52	-2.153,29	-1.983,29				-16.319,64
Custo de financiamento de matéria-prima								0,00		
Consumo de matéria-prima			-31.072,40	-2.128,16		-173,50		0,00		-33.374,06
Consumo produtos elaboração				-33.050,00	-38.050,00	-39.300,00				-110.400,00
Consumo de Produto P1							40.500,00	0,00		-40.500,00
Margem de Contribuição Operacional	45.873,94	39,79	12.208,58	18.505,35	3.025,71	8.151,71	27.000,00	0,00	0,00	114.805,08
Receita financeira	2,38							574,76		577,14
Receitas do financiamento de estoques a apropriar								475,73		475,73
Receita com retenção do imobilizado								99,03		99,03
Juros diferidos - fornecedor	2,38									2,38
Custo financeiro	-19,00							-8.937,30		-8.956,30
Custos de manutenção do imobilizado								239,35		239,35
Despesas com armazenagem a apropriar								-39,79		-39,79
Custo com perda monetária do caixa								-699,79		-699,79
Custo financeiro - fornecedor	-19,00							0,32		-18,68
Custos com capital próprio								-8.437,39		-8.437,39
Margem de Contribuição Financeira	-16,62							-8.362,54	0,00	-8.379,16
Margem de Contribuição TOTAL	45.857,32	39,79	12.208,58	18.505,35	3.025,71	8.151,71	27.000,00	-8.362,54	0,00	106.425,92
Custos/despesas fixos	-1.600,00	-1.050,00	-1.960,00	-8.540,00	-1.380,00	-1.320,00	-1.320,00	-2.000,00	-14.800,00	-33.970,00
RESULTADO ECONÔMICO	44.257,32	-1.010,21	10.248,58	9.965,35	1.645,71	6.831,71	25.680,00	-10.362,54	-14.800,00	72.455,92

Fonte: elaborada pela autora

Com a adoção da caracterização das áreas da empresa como uma entidade empresarial, pode-se verificar a formação do resultado da empresa ao

longo de seu ciclo produtivo, evidenciando a efetiva contribuição de cada atividade e área de responsabilidade. Observe-se, também, que, entre as atividades de corte, costura, inspeção final, embalagem e vendas, ocorreram transferências de produtos, as quais foram efetivadas por um preço de transferência interno, observado o critério de custo de oportunidade. Com esse procedimento, houve a geração de receitas para a atividade que disponibilizou os seus produtos e de custos para a atividade que os comprou como insumos para a realização de suas operações. A utilização do conceito de preço de transferência com base no custo de oportunidade impediu transferência de ineficiências e/ou eficiências entre as atividades e áreas.

A Tabela 37 apresenta a demonstração da acumulação dos resultados das atividades/áreas quanto aos impactos patrimoniais, segundo o sistema de Gestão Econômica.

Tabela 37: Impactos patrimoniais acumulados por atividades/áreas dos eventos do período de 01 a 30/X/01

AREAS/ATIVIDADES ITENS	COMPRAS		CORTE	MALHA (Linha de Confecção)		VENDAS		FINAN- CEIRO	DIREÇÃO	TOTAL
	COM- PRAS	ARMAZENAGEM	CORTE	COSTURA	INSPE- ÇÃO FINAL	EMBA- LAGEM	VENDAS	FINAN- ÇAS	SUPORTE	
	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	
IMPACTOS PATRIMONIAIS										
Ativos	46.492,17	39,79	12.208,58	18.505,35	3.025,71	8.151,71	27.000,00	-401,20		115.022,11
Caixa	-376.842,10						67.500,00	-699,79		-310.041,89
Imobilizado - compras	390.000,00		-135.000,00	-210.000,00	-10.000,00	-35.000,00				0,00
Imobilizado - corte			150.897,52					33,88		150.931,40
Imobilizado - costura				232.150,03				52,12		232.202,15
Imobilizado - inspeção final					13.929,00			3,13		13.932,13
Imobilizado - embalagem						44.108,50		9,90		44.118,40
Previsão custos manutenção			-5.666,54	-6.516,52	-2.153,29	-1.983,29		239,35		-16.080,29
Estoque de matéria-prima				-2.128,16						-2.128,16
Estoque de peças cortadas			33.050,00	-33.050,00						0,00
Estoque de peças costuradas				38.050,00	-38.050,00					0,00
Estoque de peças inspecionadas					39.300,00	-39.300,00				0,00
Estoque de Produto P1						40.500,00	-40.500,00			0,00
Estoque de material de embalagem	173,50					-173,50				0,00
Despesas com armazenagem a apropriar		39,79						-39,79		0,00
Exigibilidades	2.234,85	1.050,00	1.960,00	8.540,00	1.380,00	1.320,00	1.320,00	1.523,95	14.800,00	34.128,80
Receita de financiamento dos estoques a apropriar	475,73							-475,73		0,00
Fornecedor	161,50									161,50
Juros diferidos	-2,38							-0,32		-2,70
Obrigações diversas	1.600,00	1.050,00	1.960,00	8.540,00	1.380,00	1.320,00	1.320,00	2.000,00	14.800,00	33.970,00
Patrimônio Líquido	44.257,32	-1.010,21	10.248,58	9.965,35	1.645,71	6.831,71	25.680,00	-1.925,15	-14.800,00	80.893,31
Remuneração do capital								8.437,39		8.437,39
RESULTADO	44.257,32	-1.010,21	10.248,58	9.965,35	1.645,71	6.831,71	25.680,00	-10.362,54	-14.800,00	72.455,92

Fonte: elaborada pela autora

A apuração do resultado global da empresa Beta no período de 01 a 30/X/01, foi formada por meio:

- a) da apuração do resultado de cada evento/transação;
- b) acumulação dos eventos/ transações nas respectivas atividades;
- c) identificação das atividades às áreas de responsabilidade de acordo com o ciclo produtivo e estrutura organizacional da empresa; e
- d) acumulação dos resultados das áreas de responsabilidade da empresa.

Assim, o resultado econômico da empresa foi consubstanciado pelos resultados de suas áreas de responsabilidade, que refletem os impactos dos eventos realizados e expressam os efeitos das tomadas de decisões empreendidas pelos gestores no desempenho de seu papel.

A soma dos resultados das diversas atividades das áreas de responsabilidade da empresa Beta apresentou uma variação patrimonial positiva de R\$ 72.455,92, representando o real aumento incorrido no valor patrimonial da empresa por intermédio do seu resultado econômico.

Assim, verifica-se que o modelo de apuração de resultados fundamentado nos conceitos da Gestão Econômica demonstra a eficácia da empresa e de suas áreas, a partir da identificação de suas transações, confirmando sua aplicabilidade à realidade operacional das empresas produtoras de confecções.

CONCLUSÃO

A concorrência internacional acirrada que a cadeia produtiva têxtil brasileira enfrenta desde os anos 1990, possui uma tendência de maior intensificação a partir da queda das quotas de importação de têxteis impostas pelos países desenvolvidos aos produtos têxteis dos países em desenvolvimento e com a possível concretização da ALCA. Assim, são vários os desafios a serem enfrentados pela indústria têxtil e de confecções brasileira, no sentido de consolidarem sua competitividade e sobrevivência no cenário que se configura.

Para sobreviverem num ambiente competitivo, as empresas produtoras de confecções têm que buscar, mais do que nunca, adotar um modelo de gestão que seja empreendedor, em vez de apenas um modelo de gestão reativo às mudanças ambientais.

Para tanto se faz necessário que essas empresas adotem um modelo de decisão, que evolua da visão de custos para a de resultados, no qual as tomadas de decisões dos gestores tenham como base informações sobre os resultados econômicos dos eventos/atividades operacionais. Assim, os gestores das empresas produtoras de confecções necessitam de um modelo de mensuração e acumulação que reflita corretamente os impactos físico, patrimonial, econômico e financeiro dos eventos/atividades, retratando o resultado econômico de cada decisão que afeta o patrimônio da empresa.

Este trabalho teve como objetivo configurar e aplicar um modelo de apuração de resultados às empresas produtoras de confecções, fundamentado nos conceitos da Gestão Econômica, que atende às necessidades informativas dos gestores, gerando informações relevantes, oportunas e úteis para a otimização dos resultados dessas organizações, a partir da identificação dos principais eventos econômicos que compõem o ciclo produtivo dessas empresas.

Para o desenvolvimento do trabalho, foi identificado e demonstrado o ciclo produtivo de uma empresa produtora de confecções. Na perspectiva da empresa pesquisada, foram considerados os princípios e critérios do GECON e foi configurado um modelo de apuração de resultados que trata os impactos dos eventos econômicos ocorridos no cotidiano dessas empresas, refletindo seus

aspectos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais, reconhecidos no momento da ocorrência da transação e identificados com a atividade e a área de responsabilidade que as originaram.

Na aplicação, considerou-se a avaliação dos eventos sem transferência de eficiências, nem ineficiências, de uma atividade ou área de responsabilidade para outra, visto que para a mensuração dos valores econômicos de produtos e serviços transacionados entre elas, adotou-se sempre o conceito de preço de transferência com base no custo de oportunidade, representando a melhor alternativa de mercado sob a ótica da atividade/área compradora.

Mediante a aplicação do modelo de apuração de resultados, pode-se constatar que, diferentemente do modelo em uso na empresa pesquisada, que recebe influência da Contabilidade societária, o modelo apresentado é capaz de evidenciar a formação do resultado da empresa ao longo de seu ciclo produtivo, destacando a efetiva contribuição de cada atividade e área de responsabilidade para o resultado da empresa. Desse modo, as empresas produtoras de confecções podem identificar as atividades que contribuem mais ou menos para o seu resultado geral, subsidiando decisões sobre a continuidade dessas atividades no seu processo interno, podendo optar pela terceirização de determinada atividade e/ou área de responsabilidade, com a utilização do serviço do sistema de facção, observando as questões estratégicas.

Demonstrou-se que o modelo de apuração de resultados fundamentado nos conceitos da Gestão Econômica representa uma alternativa útil para suprir as necessidades informativas dos gestores, a fim de garantir a eficácia empresarial. O modelo fornece informações sobre o resultado de cada evento econômico, propiciando o resultado analítico das diversas atividades e áreas de responsabilidade da empresa e possibilitando a mensuração do seu resultado como um todo, diferentemente das informações fornecidas pelo sistema contábil tradicional, conforme os Princípios Fundamentais da Contabilidade, que apenas apresenta o resultado global da empresa no fim de um determinado período.

Portanto, pelo exposto, confirmam-se os pressupostos deste trabalho, concluindo-se que é pertinente a aplicação do modelo de apuração de resultados fundamentado nos conceitos da gestão econômica – GECON à realidade operacional das empresas produtoras de confecções e que o modelo demonstra a efetiva contribuição das transações, eventos, atividades e áreas de responsabilidade para o resultado geral dessas organizações.

Espera-se que este trabalho possa oferecer uma contribuição para o desenvolvimento de sistemas gerenciais para as empresas produtoras de confecções, que viabilizem a geração de informações precisas, oportunas, úteis e relevantes sobre sua realidade econômico-financeira e operacional, servindo como provedor de subsídios importantes para que os gestores tomem decisões relacionadas ao modo de alocação dos recursos disponíveis, com o objetivo de otimizar o resultado econômico empresarial e contribuir para o aumento de sua competitividade.

Reconhecendo-se que o estudo teve como foco as atividades do processo de produção representativo da realidade na maioria das empresas produtoras de confecções (corte, costura, inspeção final e embalagem), registra-se, como sugestão de futuras pesquisas científicas, a abordagem das demais atividades que podem compor o ciclo produtivo dessas empresas, conforme os segmentos de confecção (bordado, estamperia, lavanderia e tingimento), bem como da parcela de contribuição dos ativos intangíveis na formação dos resultados de uma empresa produtora de confecções.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAVEST – Associação Brasileira do Vestuário. Disponível em: <http://www.abravest.org.br/abravest/bancodados.html>. Acessado em 09/09/2005.

ALMEIDA, Lauro Brito de et al. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 343 – 355.

AQUINO, André Carlos B. de. **Sistema de apoio ao processo decisório: a gestão econômica utilizando indicadores balanceados nas decisões estratégicas e de longo prazo**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Paulo da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2001.

ALENCAR, Fábio Gilberti de. **A descoberta de uma jazida mineral – uma abordagem de gestão econômica**. Disponível em <http://www.gecon.com.br/art10.htm> . Acessado em 11/10/2005.

ALMEIDA, Lauro Brito de. Sistema de informações de gestão econômica. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 308 - 322.

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 343 – 354.

ATKINSON, Anthony A. et al..**Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BATISTA, Ana Angélica Rodrigues. **Como mensurar o patrimônio líquido de uma empresa?** estudo das metodologias alternativas segundo a concepção da teoria da contabilidade. Disponível em http://www.sinescontabil.com.br/trabs_profissionais/iv_convencao_contabilidade/ana_angelica_teorias_da_contabilidade.htm . Acessado em 03/10/2005.

BEZERRA, Francisco Antonio. Notícias. **Universidade Osvaldo Cruz**. Disponível em http://www.oswaldocruz.br/conteudo_leer.asp?id_conteudo=3782&id_unidade=4&id_escola=&largura=222. Acessado em 26/02/2005.

BRESSAN, Flávio. **O método do estudo de caso**. Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm. Acessado em 26/03/2006.

CADDAH NETO, Elias Dib. **Contribuição à formulação de um modelo de apuração de resultados da atividade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos na indústria têxtil** - uma abordagem da gestão econômica. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

CATELLI, Armando; SANTOS, Edilene Santana. Gestão econômica das empresas na nova economia. In: EnAnpad, XXVI. **Anais eletrônicos**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica-GECON. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo. Mensuração do resultado econômico. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 81 – 108.

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de resultados e desempenhos em instituições financeiras. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 359 – 385.

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Túlio de Castro. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 135 – 154.

CATELLI, Armando et al.. Sistema de gestão econômica – gecon. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001a. p. 285 – 306.

CATELLI, Armando et al.. Um sistema para a gestão econômica de organizações governamentais empreendedoras. **Revista do serviço público da ENAP – Escola Nacional de Administração Pública**. Brasília, Ano 52, nº 3, p. 83-100, jul-set 2001b.

CATELLI, Armando; COSTA, Ana Paula Paulino da; ALMEIDA, Lauro Brito de. Transações como objeto da gestão: uma análise da abordagem gecon e dos sistemas tradicionais. **Anais do VI Congresso Brasileiro de Custos**. São Paulo, 1999.

CAVENAGHI, Vagner. **Gestão econômica da produção**: uma contribuição à gestão estratégica de custos da área de manufatura. Disponível em http://www.contabeis.ufpe.br/repertorio1/curitiba/textos/text4_3.doc. Acessado em 15/11/2004.

CEREALI, Valdir. **Contribuição à formação de modelo de apuração de resultado para a atividade comercial varejista**: um enfoque de sistema de informações. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). FEA/USP. São Paulo, 2003.

CGR. **Central global de risco.** Disponível em http://www.centralderiscotextil.com.br/newsite/cgr_cadeia.htm. Acessado em 01/05/2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Coleta, análise e interpretação de dados. In: **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S.. **Métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Maria de Fátima Gameiro; GRÄBNER, Selia; SILVA, Ângelo Alves da. **Impactos tempo-conjunturais.** Disponível em www.milenio.com.br/siqueira/Tema9.htm. Acessado em 16/02/2006.

CUNHA, Daniela Carneiro da. **Avaliação dos resultados da aplicação de *postponement* em uma grande malharia e confecção de Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

DINIZ, Clélio Campolina; BASQUES, Maria Fernanda Diamante. **A industrialização nordestina recente e suas perspectivas.** Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2004.

ELIAS, Sérgio J. Barbosa. **Os sistemas de planejamento e controle da produção das indústrias de confecção do estado do Ceará – estudo de múltiplos casos.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Florianópolis: UFSC, 1999.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997.

GALLIANO, A. Guilherme. **O método científico:** teoria e prática. São Paulo: Harbra, 1979.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n.3, 1995.

GORINI, A. P.. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. **BNDES Setorial.** Rio de Janeiro, n. 12, p. 17-50, set. 2000.

GUIA Industrial do Ceará. Ed. 2005/2006. Fortaleza: **Federação das indústrias do Estado do Ceará**, [2006]. 1 CD-ROM.

HENDRIKSEN, Eldon S. e BREDA, Michel F. Van. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

INDI. **Perfis industriais**. Disponibilizado em <http://www.indi.mg.gov.br>. Acessado em 14/11/2005.

IUDÍCIBUS, Sérgio de (dir). MARTINS, Eliseu (coord.). GELCKE, Ernesto Rubens (sup.). **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**: aplicável também às demais sociedades. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEMES, Sirlei. Gestão econômica de empresas pecuárias. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 456 – 516.

LINS, José Elmano T.. **Utilização das informações de custos na definição de preços e mix de produtos**: um estudo de caso em uma empresa têxtil do nordeste brasileiro. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação da UnB, UFPE, UFRN e UFPB. Recife, 2003.

MAHER, Michael. **Contabilidade de custos**: criando valor para a administração. Tradução de José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de ganhos**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. Editora Atlas: São Paulo, 2000.

MASSUDA, Júlio César. **Gestão de custos em pequenas empresas industriais de confecções**: proposta de uma metodologia. 108 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

MELO, Maria Cristina Pereira de. Reflexões sobre aprendizado e inovação local na indústria de confecções do nordeste. **RECITEC – Revista de Ciência e Tecnologia.** Recife, v.4, n.1, 2000. Disponível em: www.fundaj.gov.br/rtec/art/art-021.html. Acessado em 11/01/2006.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

NASCIMENTO, Silvério Antônio do. **Sistema de custos em pequenas e médias empresas de confecção de vestuário com o uso de planilhas de eletrônicas.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. Planejamento, planejamento de lucro. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 155 - 177.

OLIVEIRA, M. H.; RIBEIRO, A. P. Análise conjuntural da indústria confeccionista brasileira. **Informe Setorial.** Rio de Janeiro, n. 9: Sistema BNDES, dez/96.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** Editora Thomson: São Paulo, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

PARISI, Cláudio; NOBRE, Waldir de Jesus. Eventos, gestão e modelos de decisão. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 110 – 131.

PARISI, Cláudio; CORNACHIONE JR., Edgard Bruno; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. Modelos de identificação e acumulação de resultados. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 323 – 340.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001a. p. 35 - 78.

PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001b. p. 196 – 266.

PEREIRA, Carlos Alberto; OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. Preço de transferência: uma aplicação do conceito de custo de oportunidade. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 388 – 398.

PONTE, Vera Maria Rodrigues. **Uma contribuição à formulação de um modelo de apuração de resultado de redes de varejo**: uma abordagem da Gestão Econômica. 2001. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). FEA/USP. São Paulo, 2001.

PORTO, Élvio Correa; FERREIRA, Fernando C. M.. **Perspectivas da cadeia têxtil no compasso da moda**. Disponível em: <http://www.fgv.br>. Acessado em 30/06/06.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

REIS, Ernando Antonio dos; GUERREIRO, Reinaldo. **Bases para a eficácia de um sistema de informação voltado à gestão econômica de ativos**. Anais do V Congresso Brasileiro de Custos. Fortaleza-Ceará, set. 1998.

RICHARDSON, Roberto J.. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROMITO, Mário. **Cuidados na confecção de artigos de malha**. Disponível em: www.costuraperfeita.com.br/edicao/mostrar_noticia.php?id=207. Acessado em 27/06/2006.

SANTOS, Edilene Santana e PONTE, Vera. Modelo de decisão em gestão econômica. **Caderno de estudos FIPECAFI**. v. 10, n. 19. São Paulo, setembro/dezembro 1998, p. 43 - 56.

SANTOS, Roberto Vatan dos. **Controladoria: uma introdução ao sistema de gestão econômica, GECON**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SCHERER, Luciano Márcio. **Reconhecimento dos acréscimos e decréscimos de riqueza no patrimônio das entidades**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). FEA/USP. São Paulo, 2002.

SEBRAE. **Indústria de confecções**. Disponível em www.rn.sebrae.com.br. Acessado em 14/11/2005.

SERASA. **Setorise analítico: setor têxtil**. Disponível em: <d001www06/AmbMC/default.html>. Acesso em 20.junho.2006. Acesso apenas para usuários da Intranet do BNB.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 1996.

SILVA, Angel Alves. **Gestão Financeira**: um estudo acerca da contribuição da contabilidade na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias de confecções do estado do Paraná. Dissertação. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

SINDIROUPAS. **Programa de desenvolvimento da indústria de confecções**: relatório final. Fortaleza: FIEC, 2003.

SOUSA, Leonardo Leocádio C. de, et al. Terceirização estratégicas e a gestão do fator humano em grandes indústrias cearenses de confecção. In: EnAnpad, XXIX, set. 2005, Brasília. **Anais eletrônicos**, Brasília: ANPAD, 2005.

TEIXEIRA, Flávia Roberta Bruno. **A formulação de um modelo de apuração de resultado para as empresas de carcinicultura**: uma abordagem da gestão econômica. Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria). Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2005.

TELES, Márcio. Fação responde por 70% da produção nacional. **O POVO**. Fortaleza, p. 24-25, 30.abril.2006.

THIOLLENT, Michel. Problemas de metodologia. In: FLEURY, Afonso Carlos Correa & VARGAS, Nilton (Orgs). **Organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1983. Cap.3, p.54-83.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIANA, Fernando L. E.. **A indústria têxtil e de confecções no nordeste**: características, desafios e oportunidades. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2005.

VILANOVA, Regina Célia N.. **Contribuição à elaboração de um modelo de apuração de resultado aplicado às organizações do terceiro setor**: uma abordagem da gestão econômica. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

1. VISÃO GERAL DO PROJETO DE ESTUDO DE CASO

1.1 Título

Modelo de apuração de resultados fundamentado na Gestão Econômica aplicado às empresas produtoras de confecções.

1.2 Questão de pesquisa

Como se configura um modelo de apuração de resultados fundamentado nos conceitos de Gestão Econômica, capaz de refletir a situação econômico-financeira das empresas produtoras de confecções e de fornecer informações precisas sobre a formação do resultado da empresa?

1.3 Objetivo do estudo

Configurar um modelo de apuração de resultados fundamentado nos conceitos da Gestão Econômica, para as empresas produtoras de confecções, a partir da identificação dos principais eventos econômicos que compõem seu ciclo produtivo, gerando informações relevantes, oportunas e úteis sobre a situação econômico-financeira da empresa e contribuindo para a otimização do resultado geral dessas organizações.

1.4 Objetivos específicos

- a) conhecer a dinâmica de funcionamento das empresas produtoras de confecções, evidenciando as características do setor e o processo produtivo dessas empresas;
- b) apresentar os conceitos que embasam a gestão econômica – GECON e que servirão de referencial teórico para o modelo de apuração de resultados proposto;
- c) identificar e descrever as atividades principais do ciclo produtivo de uma empresa produtora de confecções;
- d) apresentar uma aplicação do modelo de apuração de resultados fundamentado nos conceitos de gestão econômica, a partir dos eventos identificados no ciclo produtivo de uma empresa produtora de confecções.

1.5 Pressupostos da pesquisa

- a) a aplicação do modelo de apuração de resultados baseado na gestão econômica é pertinente à realidade operacional das empresas produtoras de confecções;
- b) o modelo de apuração de resultados baseado na gestão econômica demonstra a efetiva contribuição das transações, das atividades e das áreas de responsabilidade para o resultado geral das empresas produtoras de confecções.

2. PROCEDIMENTOS DE CAMPO

2.1 Aspectos metodológicos

Pesquisa qualitativa, descritiva, teórico-empírica, com a utilização do método de estudo de caso único.

2.2 Unidade de análise

As atividades de uma empresa produtora de confecções localizada na Região Metropolitana de Fortaleza.

2.3 Subunidades de análise

As atividades do ciclo produtivo da empresa pesquisada.

2.4 Fontes de evidência

Pesquisa bibliográfica, levantamento semi-estruturado (entrevistas pessoais), levantamento estruturado (questionário), documentação e observação estruturada, não disfarçada, humana, natural, direta e não participativa.

2.5 Instrumento de coleta de dados

Roteiro de entrevistas semi-estruturado e questionário estruturado.

3. QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO

As questões do instrumento de pesquisa para este estudo de caso visam a obter informações sobre:

- a) perfil da empresa - identificação e características da empresa;

- b) planejamento e orçamento - questões sobre o processo de planejamento e orçamento da empresa e a finalidade de sua elaboração;
- c) sistema físico-operacional - questões sobre a estrutura organizacional da empresa, o processo de tomada de decisões, identificação de setores e atividades do processo produtivo e sobre o ciclo de compra, produção e venda da empresa; e
- d) apuração de resultados - questões relativas ao modelo de apuração de resultados da empresa, compreendendo os métodos de apuração dos custos, despesas e receitas, a existência de sistema de informações e a utilização dos relatórios gerenciais.

4. GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

O relatório deste estudo de caso contém a seguinte estrutura:

- a. Introdução - apresentação do contexto do estudo, o problema, os objetivos, os pressupostos, a justificativa e contribuição do estudo e a metodologia da pesquisa.
- b. Referencial teórico - formado por dois capítulos: o primeiro abordando os aspectos da indústria de confecções, onde apresenta as características gerais do setor de confecções e visão das indústrias de confecções como sistema; o segundo apresenta os conceitos fundamentais da gestão econômica que servirão de base para a configuração do modelo de apuração de resultados aplicado às empresas produtoras de confecções.
- c. Aspectos metodológicos - caracteriza a pesquisa e apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no estudo.
- d. Modelo de apuração de resultados aplicado às empresas produtoras de confecções - apresenta a empresa pesquisada, suas características gerais e os aspectos relativos ao processo produtivo e às práticas de apuração de resultados. Em seguida, mostra a configuração e aplicação de um modelo de apuração de resultados fundamentado nos conceitos da Gestão Econômica, para as empresas produtoras de confecções.
- e. Conclusão - apresenta a conclusão do estudo e as considerações finais.
- f. Referências bibliográficas - contém o material bibliográfico estudado e citado na pesquisa.

- g. Apêndices - ajunta os instrumentos de pesquisa utilizados, as tabelas de cálculos dos fluxos de benefícios futuros dos imobilizados adquiridos e as tabelas de cálculo dos valores presentes dos custos de manutenção dos imobilizados adquiridos.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

DATA DA ENTREVISTA: ____/____/____
 NOME DO ENTREVISTADO: _____
 CARGO / FUNÇÃO: _____
 TEMPO NA FUNÇÃO: _____
 E-MAIL: _____

I – PERFIL DA EMPRESA

- 1) Denominação e/ou razão social _____
- 2) Data de sua fundação _____
- 3) Público-alvo

<input type="checkbox"/>	Adulto masculino	<input type="checkbox"/>	Unisex
<input type="checkbox"/>	Adulto feminino	<input type="checkbox"/>	Gestantes
<input type="checkbox"/>	Infantil	<input type="checkbox"/>	Recém nascidos
<input type="checkbox"/>	Infanto juvenil	<input type="checkbox"/>	Outro(s): _____

- 4) Forma de produção da empresa

<input type="checkbox"/>	por encomenda	<input type="checkbox"/>	por processo	<input type="checkbox"/>	por encomenda e processo
--------------------------	---------------	--------------------------	--------------	--------------------------	--------------------------

- 5) Número de funcionários da empresa: _____

II – PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

- 1) A empresa possui formalmente a elaboração de planejamento e orçamento?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

- 2) Com que frequência é elaborado o planejamento?

<input type="checkbox"/>	6 meses	<input type="checkbox"/>	24 meses
<input type="checkbox"/>	12 meses	<input type="checkbox"/>	Outro: _____ meses

- 3) Para que finalidade existe a elaboração de planejamento e orçamento?

<input type="checkbox"/>	Assegurar o cumprimento da missão e da continuidade da empresa
<input type="checkbox"/>	Escolher as melhores alternativas que viabilizem as diretrizes estratégicas
<input type="checkbox"/>	Detalhar as alternativas de ações operacionais
<input type="checkbox"/>	Elaborar planos operacionais alternativos
<input type="checkbox"/>	Outra(s) : _____

- 4) Quais as etapas que compõem a elaboração de planejamento e orçamento?

<input type="checkbox"/>	Identificação das ameaças e oportunidades no ambiente externo
<input type="checkbox"/>	Identificação de seus pontos fortes e fracos no ambiente interno
<input type="checkbox"/>	Determinação das diretrizes estratégicas

	Definição do horizonte de planejamento
	Determinação dos recursos necessários ao atingimento de objetivos e metas
	Determinação das etapas e prazos para o cumprimento das metas
	Outra(s) : _____

III- SISTEMA FÍSICO-OPERACIONAL

- 1) A empresa possui uma estrutura organizacional formal ?

	Sim		Não
--	-----	--	-----

- 2) Na empresa, a autoridade e responsabilidade pelas tomadas de decisões são centralizadas em uma única unidade administrativa ou cada unidade tem autoridade e responsabilidade para tomar suas decisões?

- 3) De que forma estão agrupadas as atividades da empresa? Quais os setores, departamentos ou divisões da empresa?

- 4) Quais as principais atividades existentes no ciclo de compra de matéria-prima, produção e vendas de produtos acabados?

- 5) Quais principais setores (unidades produtivas) que compõem o ciclo produtivo da empresa? Identifique-os na relação abaixo, ordenando-os seqüencialmente, atribuindo ao primeiro setor o número 1, ao segundo setor o número 2 e assim sucessivamente:

	<i>Design</i>		Acabamento
	Modelagem		Arremate
	Risco		Inspeção final
	Corte		Embalagem
	Separação das peças		Expedição
	Costura		Outro: _____

- 6) Tipos de confecção que produz:

	Calças		Roupa íntima
	Bermudas/ <i>shorts</i>		Roupa para esporte
	Jaquetas		Linha praia
	Camisas		Vestidos
	Blusas/ <i>T-shirts</i>		Acessórios
	Saias		Outro(s): _____

- 7) Considere que transação é qualquer ocorrência específica, que envolve uma troca de recursos (sacrifício de recursos para a obtenção de recursos objetivados) e provoca impacto patrimonial.

A empresa identifica as transações internas que ocorrem nos processos do ciclo de compra-produção-venda?

	Sim		Não
--	-----	--	-----

Se a resposta é sim, então quais são as principais transações?

- 8) **Quais os principais recursos materiais utilizados nos principais setores do processo produtivo?**

Recursos	Setores									
	Design	Modelagem	Risco	Corte	Separação Peças	Costura	Acabamento	Arremate	Embalagem	Outro: _____
Tecidos (malhas, lycra, jeans, etc.)										
Papel/ papelão										
Aviamentos (zípers, botões, elásticos, etiquetas, etc.)										
Metalurgia (tesoura, alfinete, agulhas, etc.)										
Máquina de costura										
Outro:										

VI - APURAÇÃO DE RESULTADOS

- 1) **A apuração de resultados é realizada com base nos critérios de**

	Contabilidade financeira/societária
	Contabilidade gerencial

- 2) **A apuração de resultados é realizada com a frequência de**

	Quinzenalmente		Trimestralmente
	Mensalmente		Outro: _____

- 3) **A apuração de resultados é realizada de forma**

	Global da empresa
	Evidenciando a formação de resultado numa visão de atividade/transação e área de responsabilidade
	Apuração de custos dos departamentos

- 4) **Na apuração de resultados, as transações realizadas internamente na empresa, são avaliadas quanto aos resultados que geram?**

	Sim		Não
--	-----	--	-----

- 5) **A empresa utiliza critérios de rateio para:**

	Custos . Quais? _____
	Despesas. Quais? _____
	Não utiliza critérios de rateio

- 6) **Se a empresa utiliza critérios de rateio, identifique-os**

- 7) **A empresa utiliza na apuração de resultados os critérios de mensuração das receitas, despesas e custos**

Critérios	Receitas	Despesas	Custos
Princípios fundamentais da contabilidade			
Custeio ABC			
Custeio variável			
Custeio por absorção			
Regime de caixa			
Outro:			

- 8) **A empresa possui instalado um sistema de informações que fornece suporte na tomada de decisões?**

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	-----	--------------------------	-----

- 9) **As informações que compõem este sistema são:**

<input type="checkbox"/>	Contabilidade	<input type="checkbox"/>	Folha de Pagamento
<input type="checkbox"/>	Contas a Pagar	<input type="checkbox"/>	Controle do Estoque
<input type="checkbox"/>	Contas a Receber	<input type="checkbox"/>	Controle de Produção
<input type="checkbox"/>	Compras	<input type="checkbox"/>	Cadastro de Clientes
<input type="checkbox"/>	Cadastro de Fornecedores	<input type="checkbox"/>	Outro(s): _____ _____

- 10) **Que principais informações são utilizadas para dar suporte às tomadas de decisões?**

<input type="checkbox"/>	Preços	<input type="checkbox"/>	Resultado da empresa
<input type="checkbox"/>	Prazos	<input type="checkbox"/>	Resultados das áreas
<input type="checkbox"/>	Custos	<input type="checkbox"/>	Concorrência
<input type="checkbox"/>	Cenários econômicos	<input type="checkbox"/>	Outra(s): _____

- 11) **Para a análise dos resultados, a empresa utiliza os seguintes relatórios gerenciais:**

<input type="checkbox"/>	Balanço patrimonial
<input type="checkbox"/>	Demonstração do resultado do exercício
<input type="checkbox"/>	DOAR
<input type="checkbox"/>	Fluxo de caixa
<input type="checkbox"/>	Relatórios de receitas, custos e despesas
<input type="checkbox"/>	Contabilidade por responsabilidade
<input type="checkbox"/>	Outro:
<input type="checkbox"/>	Outro:

- 12) **Os relatórios gerenciais são encaminhados para**

<input type="checkbox"/>	Diretoria	<input type="checkbox"/>	Gerentes das áreas
<input type="checkbox"/>	Gerente Financeiro	<input type="checkbox"/>	Outro:

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)