

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bjbfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**CONTRIBUIÇÃO À FORMULAÇÃO DE UM MODELO DE APURAÇÃO DE
RESULTADO PARA AS EMPRESAS SUPERMERCADISTAS VAREJISTAS: UM
ENFOQUE DE GESTÃO ECONÔMICA**

João Soares da Costa
Orientador: Prof. Dr. Armando Catelli

SÃO PAULO
2003

Prof. Dr. Adolpho Jose Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

JOÃO SOARES DA COSTA

**CONTRIBUIÇÃO À FORMULAÇÃO DE UM MODELO DE APURAÇÃO DE
RESULTADO PARA AS EMPRESAS SUPERMERCADISTAS VAREJISTAS: UM
ENFOQUE DE GESTÃO ECONÔMICA**

Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Armando Catelli

SÃO PAULO

2003

Dissertação defendida e aprovada no Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Amando Catelli
Presidente

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Costa, João Soares da
Contribuição à formulação de um modelo de apuração de resultado para as empresas supermercadistas varejistas : um enfoque de gestão econômica / João Soares da Costa. – São Paulo : FEA/USP, 2003.
188 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2003
Bibliografia.

1. Gestão econômica 2. Supermercados 3. Patrimônio
I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658.151

**A meus pais, Josefa e Edival,
sempre presentes**

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por ter me dado forças e saúde suficientes para concluir esta jornada.

Agradeço especialmente ao professor e orientador Professor Dr. Armando Catelli, pelo apoio e encorajamento contínuos na pesquisa, ensinamentos e constante apoio.

Aos Professores Doutores Reinaldo Guerreiro, Fábio Frezatti e Diogo Toledo do Nascimento pelas diversas contribuições apresentadas tanto na FEA/USP quanto por ocasião das aulas ministradas em Cuiabá.

Aos Professores Carlos Alberto Pereira e Ivam Ricardo Peleias, pelas críticas e sugestões apresentadas por ocasião da realização do exame de qualificação.

Aos demais Professores da casa, pelos conhecimentos transmitidos, e à FEA/USP, pelo apoio institucional e pelas facilidades oferecidas.

Meu agradecimento à Unirondon, na pessoa dos Professores Adonias Gomes de Almeida e Luzia Guimarães, que nunca mediram esforços para que este curso de mestrado pudesse ser viabilizado.

Ao Conselho Federal de Contabilidade e ao Conselho Regional de Contabilidade-MT., pelo indispensável apoio dispensado durante o período de elaboração deste estudo.

À Malu, à Lair e à Prof. Gislaene pelo companheirismo, amizade e constante preocupação para com os nossos problemas.

A todos os colegas da turma de mestrado do *site* Cuiabá, em especial à Yva, à Iseorene, ao Adail e ao Pedro pelo companheirismo e amizade.

A todos os demais funcionários da FEA/USP e da FIPECAFI pelo encorajamento e amizade.

Aos Senhores Atilio e Altair do Supermercado Modelo, ao Silvio do Comper e à Rosane do Supermercado Real, pela disponibilização dos dados que possibilitaram a conclusão deste estudo.

Aos meus filhos João Victor, Daniele, Luciana e João Rodrigo e aos netos João Gabriel, Ana Gabriela, Rafael e Angeli, razão e objetivo de minha existência.

Em especial à minha mãe Josefa pela dedicação e acolhimento em São Paulo.

Ao mano Boni pela disponibilização do corsinha que possibilitou deslocar-me com maior facilidade de casa para a FEA/USP e vice-versa, durante o período em que permaneci na cidade de São Paulo.

A todos os demais irmãos, tios, sobrinhos e primos, cunhados e cunhadas pelo apoio e incentivo prestados durante minha estadia em São Paulo.

A todos aqueles que embora não citados anteriormente, contribuíram de alguma forma para a concretização deste trabalho.

**“A mente que se abre a uma nova idéia,
jamais voltará ao seu tamanho original...”**

Albert Einstein

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| LISTA DE ILUSTRAÇÕES | |
| LISTA DE TABELAS | |
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS | |
| RESUMO | |
| ABSTRACT | |
| INTRODUÇÃO..... | 1 |
| | |
| 1 SITUAÇÃO PROBLEMA E METODOLOGIA DE ESTUDO..... | 6 |
| 1.1 Caracterização do problema | 6 |
| 1.2 Objetivos do estudo..... | 7 |
| 1.3 Premissas | 8 |
| 1.4 Requisitos | 9 |
| 1.5 Hipótese..... | 10 |
| 1.6 Metodologia aplicada | 10 |
| 1.7 Delimitação do estudo..... | 12 |
| 1.8 Justificativas e contribuições..... | 13 |
| 1.9 Estrutura do trabalho..... | 14 |
| | |
| 2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO..... | 17 |
| 2.1 Resultados da observação direta..... | 17 |
| 2.1.1 Informações gerais sobre as empresas pesquisadas | 17 |
| 2.1.2 Estrutura organizacional | 21 |
| 2.1.3 Aspectos da gestão | 23 |
| 2.1.4 Gestão da área de suprimentos..... | 25 |
| 2.1.5 Gestão da área de vendas..... | 28 |
| 2.2 Análise dos resultados da pesquisa | 29 |
| | |
| 3 CARACTERIZAÇÃO DO COMÉRCIO SUPERMERCADISTA VAREJISTA..... | 33 |
| 3.1 Conceituação da atividade varejista..... | 33 |
| 3.2 Características gerais do varejo | 34 |
| 3.3 Breve histórico dos supermercados..... | 35 |
| 3.4 Caracterização das lojas de auto-serviço do setor alimentício | 39 |
| 3.5 Indicadores de desempenho..... | 42 |
| 3.6 Área de suprimento | 45 |
| 3.6.1 Subsistema de suprimentos..... | 46 |
| 3.6.1.1 Missão do subsistema de suprimentos..... | 47 |
| 3.6.1.2 Gestão de suprimentos..... | 48 |
| 3.6.1.3 Área de compras..... | 50 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 3.6.1.4 | Área de estoques | 53 |
| 3.6.1.4.1 | Curva ABC..... | 54 |
| 3.6.1.4.2 | Lote econômico de compras | 55 |
| 3.6.1.4.3 | ECR (<i>Efficient Consumer Response</i>)..... | 57 |
| 3.6.1.5 | Logística de distribuição..... | 58 |
| 3.7 | Vendas..... | 60 |
| 3.7.1 | Modalidades de vendas | 64 |
| 3.7.2 | Formação do preço de venda | 64 |
| 3.8 | Tendências e expectativas do setor | 69 |
| 3.8.1 | Tendências..... | 70 |
| 3.8.2 | Expectativas do setor..... | 76 |
| 3.8.3 | Fatores críticos de sucesso..... | 78 |
| 4 | PRINCÍPIOS E CONCEITOS FUNDAMENTAIS DO MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA - GECON | 81 |
| 4.1 | Conceituações e objetivos | 82 |
| 4.2 | Princípios básicos..... | 86 |
| 4.2.1 | Da continuidade | 86 |
| 4.2.2 | Do cumprimento da missão | 87 |
| 4.2.3 | Atividades, eventos e transações..... | 89 |
| 4.2.3.1 | Atividades | 90 |
| 4.2.3.2 | Evento econômico | 92 |
| 4.2.3.3 | Transações | 93 |
| 4.2.4 | Custo de oportunidade e resultado econômico | 95 |
| 4.2.5 | Do resultado global como produto dos resultados das partes..... | 104 |
| 4.2.6 | Preço de transferência | 108 |
| 4.2.7 | Da efetivação do resultado econômico..... | 113 |
| 4.2.7.1 | Subsistema de informações sobre os ambientes externo e interno | 114 |
| 4.2.7.2 | Subsistema de informações – módulo de simulações | 115 |
| 4.2.7.3 | Subsistema de informações – módulo de planejamento..... | 115 |
| 4.2.7.4 | Subsistema de informações – módulo realizado..... | 115 |
| 4.2.8 | Descrição dos modelos de decisão, mensuração e informação | 115 |
| 4.2.8.1 | Modelo de decisão..... | 116 |
| 4.2.8.2 | Modelo de mensuração..... | 121 |
| 4.2.8.3 | Modelo de informação..... | 126 |
| 5 | MODELO DE APURAÇÃO DO RESULTADO PARA AS EMPRESAS SUPERMERCADISTAS VAREJISTAS | 128 |
| 5.1 | Caracterização da empresa Supermercado Padrão | 129 |
| 5.2 | Estudo dos principais eventos..... | 130 |
| 5.2.1 | Evento compra à vista | 130 |
| 5.2.2 | Evento compra a prazo..... | 135 |
| 5.2.3 | Eventos armazenagem e estocagem | 138 |
| 5.2.4 | Eventos perda e avarias em mercadorias..... | 147 |
| 5.2.5 | Eventos serviço de distribuição e transferência de mercadorias..... | 149 |

| | | |
|----------------------------------|---|-----|
| 5.2.6 | Eventos estocagem na loja e custo de oportunidade sobre o estoque | 156 |
| 5.2.7 | Eventos vendas à vista e a prazo | 158 |
| 5.2.8 | Eventos pagamento a fornecedor e remuneração do capital investido.... | 167 |
| 5.2.9 | Análise dos resultados | 170 |
| CONCLUSÕES | | 174 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | | 178 |
| ANEXOS | | 188 |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|-----|
| Ilustração 1.1- Estrutura do Trabalho | 16 |
| Ilustração 2.1- Aspectos da estrutura organizacional das empresas pesquisadas | 23 |
| Ilustração 2.2- Passos do processo de planejamento | 24 |
| Ilustração 2.3- Aspectos da gestão..... | 25 |
| Ilustração 3.1- Principais estratégias de sustentação do ECR..... | 58 |
| Ilustração 4.1- Comparação entre o Gecon e os sistemas tradicionais | 85 |
| Ilustração 4.2- Visão sistêmica da empresa comercial varejista | 89 |
| Ilustração 4.3- Ambiente e processo de transformação | 91 |
| Ilustração 4.4- Empresa, áreas, atividades, eventos e transações | 95 |
| Ilustração 4.5- Lucro contábil x lucro econômico | 100 |
| Ilustração 4.6- Diferenças entre o lucro contábil e o lucro econômico | 104 |
| Ilustração 4.7- Preço de transferência com base no custo de oportunidade.... | 113 |
| Ilustração 4.8- Sistemas de informações nas diversas fases do processo de gestão | 114 |
| Ilustração 4.9- Modelo de decisão de gestão econômica | 120 |
| Ilustração 4.10- Processo de tomada de decisão..... | 121 |
| Ilustração 4.11- Fluxos operacional, financeiro, econômico e patrimonial | 125 |
| Ilustração 4.12- Interação entre os modelos de decisão, mensuração e infor- mação | 127 |
| Ilustração 5.1- Modelo de decisão do evento compra | 131 |
| Ilustração 5.2- Modelo de decisão do evento armazenagem..... | 140 |
| Ilustração 5.3- Modelo de decisão do evento estocagem..... | 143 |
| Ilustração 5.4- Modelo de decisão do evento distribuição..... | 151 |
| Ilustração 5.5- Modelo de decisão de venda | 159 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 2.1- Ficha controle de estoque com base no custo médio..... | 27 |
| Tabela 2.2- Demonstração da receita bruta com vendas..... | 29 |
| Tabela 2.3- Demonstração do lucro bruto..... | 29 |
| Tabela 3.1- Classificação dos supermercados segundo o formato | 41 |
| Tabela 3.2- Indicadores de performance dos supermercados em 2002 | 44 |
| Tabela 3.3- Modalidades de pagamento | 64 |
| Tabela 3.4- Cálculo do <i>mark-up</i> | 68 |
| Tabela 3.5- Confirmação do cálculo do <i>mark-up</i> | 69 |
| Tabela 3.6- Dados das 30 maiores associações de compras Brasileiras | 76 |
| Tabela 3.7- Perspectivas do segmento supermercadista para 2003/2004 | 76 |
| Tabela 3.8- Distribuição das perdas por segmento..... | 77 |
| Tabela 3.9- Distribuição das perdas de acordo com as causas | 78 |
| Tabela 4.1- Visualização do custo de oportunidade | 98 |
| Tabela 4.2- Apuração do lucro contábil x econômico..... | 102 |
| Tabela 4.3- Ficha de controle de estoques da mercadoria “A” no depósito central..... | 111 |
| Tabela 4.4- Registros contábeis da operação de transferência..... | 111 |
| Tabela 5.1- Balanço de abertura do Supermercado Padrão em 01/10/X0 | 130 |
| Tabela 5.2- Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos do evento compra | 133 |
| Tabela 5.3- Situação patrimonial após apuração do evento compra a vista..... | 134 |
| Tabela 5.4- Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos do evento compra a prazo | 135 |
| Tabela 5.5- Situação patrimonial após apuração do resultado do evento compra a prazo | 136 |
| Tabela 5.6- Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos do evento armazenagem..... | 141 |
| Tabela 5.7- Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos do evento estocagem de mercadorias no depósito central | 144 |
| Tabela 5.8- Situação patrimonial após apuração do resultado dos eventos armazenagem e estocagem de mercadorias no centro de distri – buição..... | 145 |
| Tabela 5.9- Ficha de controle de estoque da mercadoria “A”..... | 148 |
| Tabela 5.10- Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos dos eventos perda de mercadorias e avaria de mercadorias no de- pósito central | 148 |
| Tabela 5.11- Situação patrimonial após apuração do resultado dos eventos avarias e perda de mercadorias..... | 149 |
| Tabela 5.12- Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos do evento serviço de distribuição | 152 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 5.13- Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos do evento transferência de mercadorias..... | 154 |
| Tabela 5.14- Situação patrimonial após apuração do resultado dos eventos serviço de distribuição e transferência de mercadorias | 155 |
| Tabela 5.15- Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos do evento estocagem de mercadorias na loja..... | 156 |
| Tabela 5.16- Situação patrimonial após apuração do resultado do evento estocagem de mercadorias na loja | 157 |
| Tabela 5.17- Demonstração do resultado econômico do evento venda à vista para a área de vendas | 162 |
| Tabela 5.18- Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos do – evento venda à vista..... | 163 |
| Tabela 5.19- Apuração do resultado econômico do evento venda a prazo..... | 164 |
| Tabela 5.20- Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos do evento venda a prazo | 164 |
| Tabela 5.21- Ficha controle de estoques da mercadoria “A” | 166 |
| Tabela 5.22- Ficha controle de estoques da mercadoria “B” | 167 |
| Tabela 5.23- Situação patrimonial após apuração do resultado dos eventos venda à vista e a prazo | 167 |
| Tabela 5.24- Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos do evento pagamento a fornecedor..... | 168 |
| Tabela 5.25- Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos do evento remuneração do capital investido | 168 |
| Tabela 5.26- Situação patrimonial após os eventos pagamento a fornecedor e remuneração do capital investido | 169 |
| Tabela 5.27- Demonstração da contribuição das áreas para o resultado global | 170 |
| Tabela 5.28- Comparação dos resultados Gecon x sistemas tradicionais..... | 171 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABRAFARMA:** Associação Brasileira de Farmácia
- ABRAS:** Associação Brasileira de Supermercados
- ASMAT:** Associação dos Supermercados de Mato Grosso
- ASSIMAT:** Associação dos Supermercados Independentes de Mato Grosso
- CFC:** Conselho Federal de Contabilidade
- CRM:** *Customer Relationship Management* (Gerenciamento dos relacionamentos com o consumidor)
- CMV:** Custo das Mercadorias Vendidas
- COFINS:** Contribuição para o financiamento da Seguridade Social
- EDI:** *Electronic data interchange* (Interâncio eletrônico de dados)
- ECR:** *Efficient consumer response* (Resposta eficiente ao consumidor)
- DIEESE:** Departamento Intersindical de estatística e estudos sócio econômicos
- FASB:** *Financial Accounting Standard Board*
- FEA/USP:** Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
- FECOMÉRCIO-SP:** Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo
- FIA/USP:** Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo
- FIPECAFI:** Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, Contábeis, Atuariais e Financeiras
- GECON:** Gestão Econômica
- IGA:** *International Groccers Alliance* (Aliança Internacional de Varejo)
- IBGE:** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- ICM:** Imposto sobre a circulação de mercadorias
- ICMS:** Imposto sobre a circulação de mercadorias e serviços de transporte intermunicipal e interestadual e de comunicações
- IPCA:** Índice de preços ao consumidor amplo
- IVC:** Imposto sobre vendas e consignações
- LEC:** Lote econômico de compras
- O & M:** Organização e métodos
- PIB:** Produto Interno Bruto
- PIS:** Programa de integração social
- PROVAR:** Programa de Administração de Varejo
- SINDICOM:** Sindicato Nacional das empresas distribuidoras de combustíveis e lubrificantes.
- UEPS:** Último que entra, primeiro que sai.

RESUMO

O objetivo do presente estudo é a formulação de um modelo de apuração de resultado para as empresas varejistas do segmento supermercadista, capaz de contribuir para a otimização do resultado econômico de citadas empresas, através da geração de informações que possam subsidiar os gestores no processo de tomada de decisão. O alcance deste objetivo foi possível, graças à disponibilização das informações necessárias por parte das empresas pesquisadas (Supermercados Modelo, Supermercados Comper e Supermercados Real), além da análise de estudos publicados sobre o segmento supermercadista, disponíveis em revistas, jornais e outras publicações do ramo. O modelo proposto ao final do estudo foi concebido à luz dos conceitos emanados do modelo de gestão econômica – Gecon, destacando-se a utilização do custo de oportunidade para a mensuração das principais transações relacionadas com as atividades de compra, armazenagem/distribuição, estocagem e venda do segmento analisado. A apuração do resultado de cada transação ocorrida, de forma analítica, permitiu a avaliação dos impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais decorrentes, tendo sido referidos impactos perfeitamente identificados com as atividades e áreas de responsabilidade onde se originaram. O modelo possibilita o conhecimento da contribuição efetivamente proporcionada por cada evento e cada área de responsabilidade para o resultado econômico global das organizações supermercadistas, evidenciando o valor da efetiva riqueza agregada em cada período, possibilitando aos proprietários do capital e demais gestores, conhecer, a qualquer momento, o efetivo valor econômico da empresa. Foram demonstradas as diferenças entre os dados gerados pelo modelo proposto e o modelo tradicional, atualmente em uso, evidenciando-se que as informações de que os gestores dispõem no momento são insuficientes, não se constituindo em instrumento apropriado a ser utilizado no processo decisório, tendo em vista que as informações disponibilizadas são dirigidas muito mais aos usuários externos do que aos usuários internos da contabilidade.

Palavras Chave: Gestão econômica, Resultado econômico, Supermercados

ABSTRACT

The purpose of this study is to build a determination income model to retailers of the supermarket segment, which must be able to contribute to optimization of the economical result of these companies through information generation that can help the managers in the process of decision-making. Thanks to the companies surveyed (Supermercados Modelo, Supermecados Comper and Supermercados Real) which made possible to reach this aim by making available the needed information. In addition analyses of studies published about the supermarket segment that were available in magazines and newspapers were done. At the end of this study a model was proposed based on the concepts coming from the management economical model – “*gecon*”, pointing out to the use of opportunity cost to the measurement of the main transaction related to the activities of buying, storage, distribution and selling of the analyzed segment. An analytical point of view of the determination income of each transaction done, made possible to evaluate the physical, financial, economical and equity impact, which were referred as perfectly identified impacts to their activities and areas of responsibilities where they came from. This model makes possible to know each event, each responsibility area and each point of sale and their contribution to the general result of the supermarket organization, demonstrating the cash value added in each single term. It makes possible to the owners to know , any time it is necessary, the cash value cost of the company. The differences between data generated by the proposed model and the traditional one used nowadays were demonstrated, showing that the information available to the managers are completely insufficient; therefore they are not the appropriated instrument to be used at the operational decision process, observing that the available information is guided much more to the external than to the internal accountant users.

Key Words: Management economical, economic result, supermarkets.

INTRODUÇÃO

Embora o principal objetivo da ciência contábil seja o controle do patrimônio das empresas, nota-se que há algum tempo esta importantíssima função tem sido deixada em segundo plano, tanto pelas empresas quanto pelos contadores em geral, tendo em vista a farta legislação fiscal existente no País, nas esferas municipal, estadual e federal, que obriga as entidades a estarem mais atentas ao atendimento dos usuários externos, do que aos usuários internos da contabilidade, entendendo-se como estes, os acionistas e os gestores das organizações.

Neste contexto, o que se nota na prática é que a direção das empresas e os contadores, ao se envolverem com a legislação e demais obrigações emanadas dos agentes fiscais, acabam não utilizando a contabilidade como ponto de partida para a tomada de decisões de cunho gerencial, não explorando devidamente o relativo potencial informativo proporcionado pelas informações contábeis, mesmo que estas sejam em sua maioria destinadas aos usuários externos da ciência contábil.

Segundo Martin (2002, p.11):

No Brasil como mais de 80% dos contadores se dedicam tão somente à contabilidade financeira ou externa, é natural que uma grande parte dos administradores acabe por vê-los quase como agentes do Fisco e, como tais, elementos estranhos à atividade propriamente empresarial.

As afirmações do autor justificam o pensamento dos empresários que entendem que o principal objetivo da contabilidade é o de minimizar o grau de exposição tributária de suas empresas.

Relativamente à utilidade das demonstrações contábeis para os diversos usuários, Hendriksen e Van Breda (1999, p. 93) sintetizam os objetivos do relatório emitido pelo FASB:

A divulgação financeira deve fornecer informações que sejam úteis para investidores e credores em potencial, bem como para outros usuários que visem a tomada racional de decisões de investimento, crédito e outras semelhantes.

Observa-se que, em algumas ocasiões, boa parte do empresariado utiliza-se muito mais da sua “intuição” do que dos relatórios contábeis para a tomada de suas decisões, em primeiro lugar pelos motivos anteriormente citados e em segundo lugar por que, de uma forma geral, os relatórios contábeis tradicionais não têm atendido às expectativas dos gestores no processo de

tomada de decisão, não retratando a situação econômica atual e real do patrimônio das empresas, estando mais direcionados para o atendimento dos usuários externos, principalmente o fisco.

Sabe-se que até mesmo o preço de venda é geralmente fixado com base nessa “intuição”, ou pela aplicação de um *mark-up* calculado a partir de uma margem de lucro, que o empresário aplica sobre o custo de aquisição das mercadorias, quando se sabe que, na verdade, quem define o preço de venda é o próprio mercado, sobretudo ao tratar-se de atividades inseridas em ambientes de alta competição. Esse procedimento pode comprometer o volume de negócios e/ou a rentabilidade da empresa, gerando impacto negativo sobre o patrimônio da entidade.

Embora se reconheça que a intuição e o próprio tino comercial possam constituir-se em alguns casos, em fatores capazes de contribuir para a implementação dos negócios e da gestão, entende-se, entretanto, que para o conhecimento da efetiva situação patrimonial da entidade, é preciso que os gestores possam dispor de informações apropriadas e consistentes a respeito dos negócios e da própria situação do patrimônio da organização, as quais sejam capazes de orientá-los convenientemente na tomada de decisões, além de conduzir a empresa ao atingimento da eficácia. Dessa forma, constata-se que não é a simples confrontação das disponibilidades e das contas a receber, deduzidas das exigibilidades que evidencia a situação patrimonial da organização. Para que isso ocorra é necessário que os ativos e passivos sejam mensurados individualmente e por seus valores econômicos, possibilitando a ‘cobrança’ do custo de oportunidade dos ativos colocados à disposição dos gestores, ensejando dar a conhecer aos proprietários, a efetiva situação econômico-financeira da empresa.

Entretanto, grande parte dos empresários, principalmente os pequenos e médios, desconhecem o conceito de custo de oportunidade, que, no entendimento dos economistas, representa o custo implícito ou o custo que os contadores não evidenciam, por não representar ou vir a representar desembolso.

Não obstante, pode-se pressupor que, se a maioria do empresariado tivesse conhecimento do significado do termo custo de oportunidade, a classe certamente teria outra visão a respeito do resultado apurado em suas empresas, tendo em vista que, o não conhecimento do assunto acarreta interpretações equivocadas e distorcidas por parte dos mesmos, uma vez que não consideram, por exemplo, o custo de oportunidade referente ao aluguel que estão deixando de

receber, caso o imóvel utilizado no negócio estivesse alugado a terceiros, nem muito menos o custo financeiro da manutenção dos estoques.

Por outro lado, não se deve responsabilizar os empresários pelo desconhecimento de itens de custo tão significativos e ao mesmo tempo tão desconhecidos para os mesmos, uma vez que os próprios contadores, em sua maioria, também desconhecem ou têm noção apenas superficial a respeito do assunto.

Em recente pesquisa, realizada junto a profissionais contábeis com nível superior, que atuam diretamente na contabilidade, Goulart (2002, p.19-31) constatou que apenas 20% dos pesquisados indicam possuir conhecimento satisfatório a respeito do tema, sendo que os outros 80% demonstraram possuir conhecimento deficiente, superficial ou apenas mediano a respeito da matéria.

A propósito, Martins (2001, p.3) enfatiza:

[...] é importante, neste momento que os Contabilistas melhorem o seu papel juntamente com os que criam a riqueza, ensinando os gestores a usar os instrumentos que os auxiliem em suas decisões. Só esse caminho – ensina o professor – pode provocar uma significativa evolução no nosso papel na sociedade, bem como provocar uma melhor percepção, por parte dela, do quão úteis podemos ser.

As afirmações anteriores corroboram o que se tem defendido no presente estudo, ou seja, os contadores têm se envolvido tanto com as exigências ditadas pelos órgãos fiscalizadores, que estão se transformando em verdadeiros “agentes do fisco”, uma vez que ocupam a maior parte de seu tempo preparando relatórios, guias e demais documentos exigidos pela legislação e deixando de evidenciar aos gestores das empresas, através de relatórios diferenciados, dados referentes ao patrimônio e à riqueza que vem sendo gerada pela atividade empresarial e que poderiam ensejar a tomada de decisões oportunas e confiáveis, capazes de melhor orientar o processo decisório.

Relativamente a esse aspecto, Martins (2001, p. 3) afirma: “trabalhar apenas na distribuição da riqueza não é o caminho adequado, temos que mostrar que sabemos melhorar a eficiência do processo de criar esta riqueza”.

Portanto, a solução para esse problema localiza-se na correta mensuração dos resultados que possam levar ao conhecimento da riqueza efetivamente agregada ao patrimônio, levando-se em consideração que a maioria das empresas utiliza-se de dados fornecidos pela contabilidade

tradicional e, esta, por sua vez, tem se dedicado muito mais ao atendimento dos usuários externos do que aos usuários internos da contabilidade.

As organizações supermercadistas, encontrando-se inseridas em um ambiente altamente competitivo e, portanto, favorável ao consumidor, vêem-se constantemente obrigadas a conviver com margens de lucro reduzidas, exigindo que, em contrapartida, os gestores sejam eficientes na administração dos recursos colocados à sua disposição.

Além da acirrada competição, outro fator que contribui para a redução das margens de lucro no segmento de supermercados é o significativo volume de recursos investido no estoque de mercadorias, o que acarreta um considerável custo financeiro de manutenção destes ativos, tendo em vista que as taxas de juros praticadas no mercado, são bem superiores aos índices inflacionários.

Desta forma, exige-se que os gestores de referidas empresas estejam constantemente em busca de meios que permitam melhorar as margens de lucro do setor, seja através de parcerias com fornecedores, que possibilitem redução nos preços de compra, seja pelo aumento do giro dos estoques. Outro item que também deve receber atenção especial, por parte dos gestores destas empresas, é o significativo custo estrutural, tendo em vista o expressivo valor investido no imobilizado.

Considerando-se que as informações utilizadas pelas empresas supermercadistas são extraídas da contabilidade financeira e sendo esta, por sua vez, muito dependente de princípios e normas, conseqüentemente o patrimônio líquido, mensurado dessa forma, não reflete o efetivo valor econômico da entidade, tomando-se mister, a adoção de um modelo capaz de mensurar adequadamente os eventos que se verificam no dia a dia da atividade, de modo que o patrimônio líquido possa representar para os seus donos o efetivo valor de custo da empresa ou o quanto esta vale em determinado momento.

Entende-se que o modelo de gestão econômica - Gecon possa melhor subsidiar os gestores das organizações supermercadistas, oferecendo informações mais confiáveis a respeito do processo de geração de riqueza em citadas empresas, uma vez que enfatiza a necessidade de uma correta mensuração dos itens patrimoniais, de maneira que o patrimônio líquido possa expressar, sempre, o efetivo valor da empresa.

Não se pretende defender, obviamente, que o GECON possa elevar a riqueza de qualquer empresa, mas o que se coloca é que a utilização do modelo, possibilitará aos gestores a tomada de decisões capazes de contribuir para a otimização do resultado econômico das organizações, uma vez que tal sistema possibilita mensurar de forma mais realista e analítica as diversas transações econômicas verificadas na atividade empresarial, desvincilhando-se de valores históricos e ensejando com isso, a elaboração de relatórios gerenciais diferenciados e voltados para os usuários internos da contabilidade e, portanto, mais apropriados ao suprimento das necessidades informativas dos gestores das organizações supermercadistas.

Segundo Ponte (2001, p. 222) a gestão econômica

[...] trata de maneira adequada os impactos das transações ocorridas no dia a dia das organizações, refletindo seus aspectos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais, que são reconhecidos no momento da ocorrência da transação e identificados com a atividade e a área de responsabilidade que lhe deram origem.

Assim, entende-se ser o GECON um modelo gerencial de vanguarda, que busca a otimização do resultado das empresas, pela correta apuração do resultado econômico de cada evento, de cada área de responsabilidade e da empresa como um todo.

CAPITULO 1- SITUAÇÃO PROBLEMA E METODOLOGIA DE ESTUDO

Neste capítulo são abordados os aspectos metodológicos envolvidos na elaboração da presente pesquisa e que devem servir de sustentação para a elaboração de qualquer trabalho de natureza científica, procurando mostrar ao leitor os critérios e os passos utilizados no desenvolvimento do estudo.

Para Gil (1995, p.19), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Assim, serão enfocados principalmente aspectos relativos à definição ou caracterização do problema eleito como objeto de estudo, a hipótese a ser testada, a delimitação do tema, objetivos, premissas e requisitos que deverão ser atendidos, além da metodologia aplicada e a justificativa pela escolha do tema, objeto da pesquisa.

1.1- Caracterização do problema

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p.126), “[...] enquanto o tema de uma pesquisa é uma proposição até certo ponto abrangente, a formulação do problema é mais específica: indica exatamente qual a dificuldade que se pretende resolver”.

Muito embora a Contabilidade, enquanto ramo do conhecimento, tenha apresentado significativos avanços ao longo de sua história, o que se verifica na prática é uma concentração de estudos e respostas mais ligados à contabilidade societária do que à gerencial, sendo visível uma grande preocupação dos estudiosos muito mais para com os usuários externos da contabilidade, do que para com os usuários internos, no caso os gestores ou tomadores de decisão.

Neste estudo, assume-se o pressuposto de que os dados emanados da contabilidade societária não têm sido suficientes para atender à demanda dos gestores das organizações por informações que lhes possibilitem a tomada de decisões, por estarem muito mais voltados ao atendimento das exigências dos agentes externos à organização, principalmente governo e fisco.

Assim, considerando-se que as organizações, ao elaborarem seus demonstrativos gerenciais, estão muito dependentes das regras impostas principalmente pela legislação fiscal à contabilidade financeira e, considerando-se ainda, que o GECON é dotado de ferramental moderno e de eficácia já comprovada em vários segmentos empresariais, podendo, por conseguinte, ser aplicado na mensuração dos principais eventos econômicos verificados no cotidiano das empresas supermercadistas, propõe-se o presente estudo, que tem como foco principal indicar resposta ao seguinte problema:

Qual o modelo de apuração de resultado para as empresas supermercadistas que melhor reflete a situação econômico-financeira, fornecendo informações adequadas e confiáveis sobre a formação do resultado de referidas organizações?

Sabe-se que o demonstrativo de resultado utilizado pelas empresas do ramo supermercadista obedece a normas pré-estabelecidas, mesmo porque os dados são extraídos da contabilidade tradicional e, por conseguinte, se destina muito mais ao atendimento dos usuários externos da contabilidade.

Segundo entendimento de Ponte (2001, p.28), um modelo de apuração de resultado deve ser voltado para o atendimento dos usuários internos da contabilidade e objetiva “determinar a variação ocorrida na riqueza da empresa durante determinado período, compreendendo a identificação, mensuração e acumulação das ocorrências que impactam essa riqueza”.

Entende-se, desta forma, que as informações geradas são consideradas válidas quando atendem aos anseios dos gestores das organizações, uma vez que a estes o que interessa é a verdadeira riqueza que a empresa está agregando em suas operações. Como a gestão econômica identifica a riqueza agregada por cada evento, refletindo os aspectos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos decorrentes da ocorrência de cada transação, pode-se inferir que as informações são válidas para fins de tomada de decisão, quando a apuração de resultado de cada evento se baseia em conceitos econômicos.

1.2 Objetivo do Estudo

Um dos temas que mais inquietam os empresários de qualquer atividade comercial está, sem sombra de dúvidas, relacionado com a apuração do resultado da atividade, capaz de fornecer informações confiáveis a respeito da situação real da empresa e que possibilite, por conseguinte, sua utilização no processo de tomada de decisão.

Quando da aplicação das entrevistas levadas a efeito junto ao empresariado supermercadista e que possibilitou a elaboração do presente estudo, percebeu-se claramente tal preocupação, bem como uma certa insegurança por parte dos gestores, quando se referiam à demonstração do resultado elaborado a partir de informações fornecidas pelos sistemas convencionais.

- Neste contexto, o **objetivo** deste estudo é contribuir com o processo de gestão das empresas do ramo supermercadista, com a proposição de um modelo de apuração de resultado que retrate o efetivo valor econômico da empresa, ensejando aos gestores a tomada de decisões corretas e em tempo oportuno, capaz de promover a otimização do resultado econômico, melhorando os níveis de eficácia destas empresas.

Desta forma, definem-se as **seguintes etapas** necessárias à realização do objetivo do estudo:

- Caracterização do setor supermercadista varejista;
- Caracterização de uma empresa supermercadista padrão, a partir dos dados levantados por ocasião da pesquisa de campo, identificando e analisando as principais atividades operacionais atinentes às referidas empresas, com a evidenciação dos eventos requeridos em cada atividade;
- Revisão da literatura relativa à gestão econômica, com o objetivo de identificar os conceitos aplicáveis ao problema em estudo;
- Proposição de um modelo conceitual de apuração de resultado, capaz de suprir as exigências informativas dos gestores das organizações supermercadistas.

1.3 Premissas

Para a realização do presente estudo, adotam-se as seguintes premissas:

- 1) As empresas varejistas supermercadistas caracterizam-se como um sistema aberto e dinâmico, influenciando e sendo influenciadas pelo meio ambiente em que estão inseridas;
- 2) As empresas varejistas supermercadistas, por intermédio de seus gestores, objetivam garantir o cumprimento da missão a que se propõem, através da otimização de seus resultados, visando garantir a continuidade;

- 3) Assume-se que as informações fornecidas pela contabilidade tradicional não suprem as exigências de seus usuários internos, em decorrência de não expressarem a realidade das organizações, não evidenciando a efetiva riqueza gerada pelas mesmas;
- 4) O resultado econômico é o melhor indicador da eficácia empresarial, sendo o resultado global, derivado da somatória dos resultados das diversas áreas;
- 5) A mensuração dos eventos econômicos deve se processar de forma lógica e racional, ensejando refletir com correção, o processo físico-operacional das empresas supermercadistas varejistas;
- 6) Os critérios de mensuração dos eventos econômicos preconizados pelo GECON possibilitam a apuração do resultado econômico, refletindo o valor da efetiva variação ocorrida no patrimônio da entidade em um determinado período. Logo, por serem mensurados isoladamente, cada evento evidencia se as decisões tomadas pelos gestores estão contribuindo ou não para o alcance da eficácia empresarial.

1.4 Requisitos

O modelo de apuração de resultado, para as empresas do segmento supermercadista a ser proposto no presente estudo, com base nos fundamentos emanados da gestão econômica, tem como objetivo demonstrar a origem da formação do resultado econômico de referidas organizações, evidenciando a efetiva riqueza gerada em determinado período, a partir da margem de contribuição propiciada por cada área de responsabilidade, devendo, para tanto, atender aos seguintes requisitos:

1. Refletir os impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais dos principais eventos ocorridos no cotidiano das empresas supermercadistas;
2. Demonstrar a contribuição de cada atividade e das áreas de responsabilidade para o resultado global da empresa;
3. Possibilitar a elaboração de relatórios capazes de evidenciar a variação ocorrida na riqueza da entidade;
4. Demonstrar que o patrimônio líquido espelhe o efetivo valor econômico da empresa;

5. Não permitir que por ocasião das transferências internas, eficiências e ou ineficiências sejam embutidas no valor das transferências;
6. Refletir as condições do ambiente econômico onde a empresa se insere;
7. Servir de apoio ao processo de gestão, dotando os gestores de ferramental, que lhes possibilite conhecer como se forma o resultado econômico nas organizações supermercadistas, ensejando a tomada de decisões que contribuam para o alcance da eficácia e conseqüente cumprimento da missão.
8. Demonstrar a contribuição de cada evento, cada atividade e cada área de responsabilidade para a formação do resultado econômico da empresa.

1.5 Hipótese

Segundo Pardinas (1969, p.132 *apud* Lakatos e Marconi, 1991, p.123), “hipótese é uma proposição enunciada para responder tentativamente a um problema”, devendo, portanto, ser formulada de forma simples e objetiva de tal modo a facilitar sua aceitação ou rejeição, possibilitando assim, o alcance dos objetivos propostos no estudo. (MARTINS, 1994, p.33).

No presente estudo assume-se como hipótese básica que **se o modelo de apuração de resultado para as empresas supermercadistas objetiva prestar informações que apóiem os gestores na tomada das decisões mais corretas, por conseguinte, um modelo de apuração de resultado baseado no modelo de gestão econômica, fundamentado na premissa de que o valor do patrimônio líquido tem que expressar o efetivo valor econômico da empresa, propicia a apuração do resultado correto, fornecendo subsídios capazes de auxiliar os gestores destas organizações a atingirem a eficácia.**

1.6 Metodologia Aplicada

Referindo-se a métodos científicos, Lakatos e Marconi (2001, p.83) conceituam método, como:

[...] o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Como todo e qualquer trabalho científico, o presente estudo teórico-empírico procura apontar solução para um determinado problema, o qual tenha sido objeto de investigação.

Dessa maneira, neste estudo utilizou-se o método dedutivo¹ para o alcance dos resultados, adotando-se as seguintes fases:

- Familiarização com o negócio supermercado varejista, através da identificação de suas principais atividades, dos principais eventos econômicos próprios do segmento, da classificação quanto ao porte de tais empresas, por intermédio de periódicos especializados, visita à ASMAT (Associação dos supermercados de Mato Grosso) em Cuiabá e à ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), na cidade de São Paulo.
- Estudo exploratório com o intuito de se verificar como as principais empresas do segmento supermercadista apuram seus resultados, principalmente como são os procedimentos adotados para a mensuração das atividades de compra, armazenagem, distribuição, estocagem e venda, procedimentos estes focados na rede de Supermercados Modelo, da Cidade de Cuiabá, Estado de Mato Grosso, tida como a rede de supermercados mais importante do Estado, contando com 10 (dez) lojas e com faturamento bruto de US\$ 73,9 milhões em 2002. (REVISTA EXAME, julho 2003, p.102 e 268).

Segundo Martins (2000, p. 37), “[...] a fase exploratória coloca-se como fundamental para a definição do escopo do objeto de estudo”.

O autor acrescenta que a fase exploratória “é o momento de estabelecer os contatos iniciais para o trabalho de campo”.

- Numa próxima fase, entendida como de observação direta, procedeu-se a uma pesquisa de campo, com o intuito de se observar os modelos de decisão adotados pelas principais redes de supermercados na cidade de Cuiabá, relativamente à identificação das atividades de compra, armazenagem/distribuição, estocagem e venda e de como as atividades citadas são mensuradas na prática, objetivando-se avaliar o reflexo dessa mensuração junto ao resultado das empresas pesquisadas.

¹ Para Lakatos & Marconi (2001, p. 86), nos métodos dedutivos, “premissas verdadeiras levam inevitavelmente à conclusão verdadeira”.

Lakatos e Marconi (2001, p.190-191), entendem que “a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade sendo um elemento básico de investigação científica, utilizado na pesquisa de campo [...]”.

Nesta fase visitou-se o Supermercado Modelo por mais três vezes, além das redes de Supermercados Comper e Real (duas vezes cada), os quais foram selecionados, principalmente pela disposição manifestada por seus gestores, na tarefa de colaborarem com o presente estudo, disponibilizando informações e material necessários ao desenvolvimento da pesquisa.

Para efetivação da pesquisa de campo, utilizou-se de entrevista direta e padronizada, com perguntas abertas e fechadas com os gestores das empresas anteriormente relacionadas, por entender-se que este seria o meio mais indicado para se alcançar os objetivos pelos quais se propunha o estudo. Assim, durante as visitas às empresas citadas, foi possível obter respostas às questões levantadas, bem como conhecer *in loco* alguns dos processos físicos relativos à atividade supermercadista, tais como o controle de estoques, o acompanhamento das vendas por loja e o próprio depósito onde são armazenados os suprimentos.

- Revisão bibliográfica envolvendo o Gecon, baseada em livros de contabilidade, administração e economia, artigos e principalmente, dissertações de mestrado e teses de doutorado com enfoque no sistema de gestão econômica.

1.7 Delimitação do estudo

Deve-se salientar, que a intenção do presente estudo é oferecer contribuição para a elaboração de um modelo conceitual de apuração do resultado dos principais eventos econômicos, ocorridos em uma empresa supermercadista varejista, entendendo-se que estes eventos estão relacionados com o desempenho da atividade comercial propriamente dita.

Assim, a presente pesquisa analisa as principais atividades dos supermercados, ou seja, as atividades de **compra, armazenagem/distribuição, estocagem e venda**, possibilitando, ao final do estudo, oferecer uma contribuição para a formulação de um modelo conceitual de apuração de resultado para referidos eventos econômicos, desvinculado das regras e normas

decorrentes da contabilidade tradicional e voltado principalmente ao provimento das necessidades informativas dos gestores de tais empresas.

Como o escopo do estudo é a apuração do resultado dos eventos específicos da área de suprimentos e vendas, não se levará em conta, por exemplo, o custo dos imóveis, instalações e veículos utilizados no processo de armazenagem/distribuição e seus reflexos no resultado das empresas supermercadistas.

1.8 Justificativas e contribuições

Considera-se que o presente estudo contribuirá com a gestão das empresas supermercadistas, sobretudo por que disponibiliza um modelo para a apuração do resultado de citadas empresas, capaz de propiciar a apuração do resultado econômico e evidenciar a correta evolução do patrimônio líquido de cada organização, constituindo-se em ferramental qualificado no auxílio aos gestores no processo de tomada de decisão.

Embora a área contábil possua diversos estudos relativos ao setor varejista, não há, pelo menos até então, um trabalho voltado especificamente para o setor supermercadista varejista, sob a ótica da gestão econômica.

Neste estudo retrata-se a realidade das empresas do segmento, possibilitando, a partir da identificação de seus principais eventos econômicos, demonstrar como, quando e onde é formado o resultado econômico da empresa, constituindo-se assim, num referencial teórico capaz de subsidiar as ações dos gestores das empresas do ramo.

Outro fator que motivou o desenvolvimento do estudo, diz respeito à grande importância econômica de que se revestem os supermercados.

Pesquisa recente divulgada pela ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), mostrou que a atividade supermercadista faturou R\$ 79,8 bilhões em 2002, ou o equivalente a 6,1 % do PIB (produto interno bruto) do mesmo período.

Entende-se ainda que, o presente estudo possa contribuir para o aprimoramento dos contadores envolvidos diretamente com a contabilidade comercial, na medida em que lhes mostra um assunto certamente novo, mas ainda não acabado e que está presente no dia a dia de suas atividades, uma vez que todos reconhecem a importância da mensuração das

atividades ligadas à compra e venda, não só para as empresas supermercadistas, mas para todas as demais, haja vista que as ferramentas que são oferecidas atualmente pela contabilidade tradicional, sobretudo para a valorização dos estoques, não possibilitam a apuração do verdadeiro resultado do período, uma vez que o CMV (custo das mercadorias vendidas), não é apurado com base em valores de mercado e sim a custos históricos.

Iudícibus (2000, p. 207) enfatiza que “os estoques representam um elemento altamente relevante do ativo de muitas empresas e um ponto crítico para a determinação do resultado do período”.

Considerando-se a importância dos estoques para as organizações supermercadistas, deve-se, portanto, buscar formas de se apurar o resultado de todos os eventos relativos às atividades de compra, armazenagem e estocagem de mercadorias, que possam refletir efetivamente o valor real de tais ativos, não só pela importância patrimonial que representam, mas, também, pela distorção que uma incorreta mensuração pode acarretar nos relatórios gerenciais das empresas, podendo ensejar a tomada de decisões incorretas e inoportunas, que podem culminar com a inviabilidade do negócio, impedindo o cumprimento da missão.

Uma contribuição de ordem prática ensejada pelo presente estudo é poder demonstrar como, quando e onde se forma o resultado econômico das empresas supermercadistas, disponibilizando aos gestores informações capazes de auxiliá-los convenientemente no processo decisório.

1.9- Estrutura do trabalho

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos, além da introdução, das conclusões e do referencial bibliográfico, apresentados na parte final, podendo-se observar, pela ilustração 1.1, à página nº 16, um resumo do conteúdo de cada um dos capítulos.

No primeiro capítulo caracteriza-se o problema objeto de investigação, o objetivo do estudo, premissas assumidas e requisitos essenciais do modelo de apuração de resultado oferecido, hipótese a ser testada, aspectos metodológicos, delimitação do estudo, bem como justificativas, contribuições e estrutura do trabalho.

No segundo capítulo são abordados os resultados da pesquisa de campo, obtidos através da observação direta e a respectiva análise dos resultados da investigação.

O terceiro capítulo caracteriza o segmento supermercadista varejista, abordando suas principais características operacionais, com destaque para a área de suprimentos e vendas.

No quarto capítulo são expostos os conceitos e as contribuições fundamentais do modelo de gestão econômica.

O quinto capítulo apresenta um modelo de apuração de resultado para o segmento supermercadista, fundamentado nos princípios da gestão econômica.

Finalmente, no capítulo de conclusões, apresenta-se as considerações finais a respeito do estudo, destacando-se as contribuições oferecidas às empresas do ramo supermercadista e as sugestões a respeito de desdobramentos possíveis, em novas pesquisas.

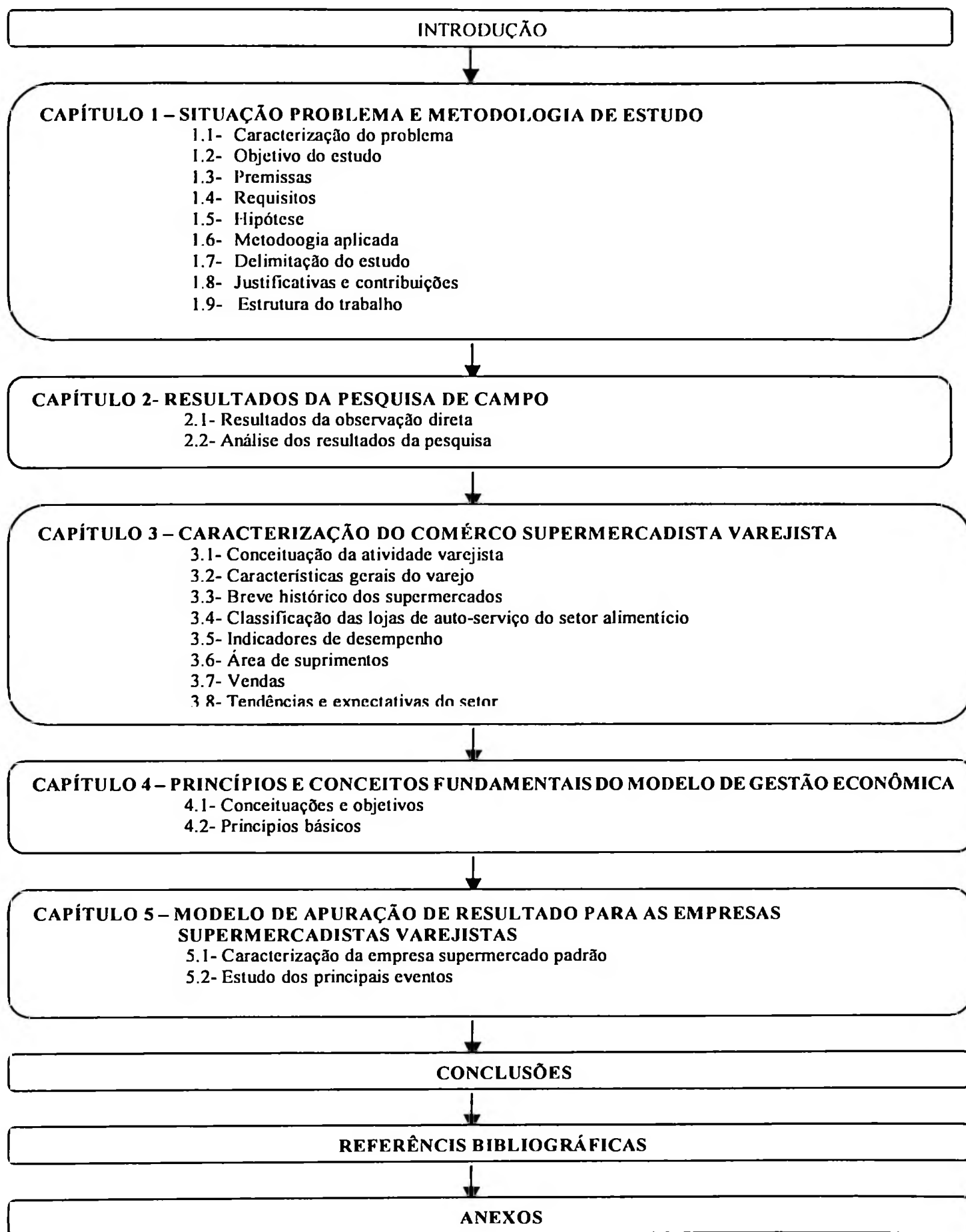


Ilustração 1.1 Estrutura do trabalho

Fonte: Santos (1995, p.15)

CAPÍTULO 2- RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

No presente capítulo, são relatados os resultados obtidos na pesquisa de campo, realizada de acordo com a metodologia descrita no capítulo 1, que deste estudo.

A pesquisa exploratória tornou possível a delimitação do âmbito da pesquisa, tendo orientado a fixação dos objetivos do estudo.

2.1- Resultados da observação direta

As entrevistas foram realizadas junto às principais redes de supermercados da Cidade de Cuiabá-MT, que são: Supermercados Modelo/IGA, Supermercados Comper e Supermercados Real que, a princípio, foram as empresas do segmento que se dispuseram a colaborar com o presente estudo, fornecendo as informações solicitadas, com os seguintes objetivos:

- Identificação das atividades do subsistema de suprimentos, englobando os eventos compra, armazenagem, distribuição e estocagem, inclusive como os citados eventos são mensurados e quais são os reflexos dessa mensuração, na demonstração de resultados;
- Identificação das atividades de vendas, verificando-se como os preços são formados e como as vendas, propriamente ditas, são mensuradas e, ainda, quais são os reflexos dessa mensuração na demonstração de resultados.

2.1.1- Informações gerais sobre as empresas pesquisadas

Muito embora as grandes redes varejistas multinacionais ainda não tenham chegado a Cuiabá, o desenvolvimento que o Estado tem apresentado nos últimos anos, sobretudo na produção de grãos, tem impulsionado também outras áreas, tais como a indústria têxtil e a alimentícia, forçando conseqüentemente as empresas a se modernizarem, incluindo-se aí as redes supermercadistas, uma vez que em face desse significativo desenvolvimento, o consumidor do Estado, também tem se tomado mais exigente, tanto assim que as redes supermercadistas que ainda não possuem ar condicionado, inclusive os pequenos supermercados, estão

direcionando maiores investimentos, para suprir tal necessidade, tendo em vista o clima quente, típico da Capital Mato-grossense.

Referindo-se ao desenvolvimento do Estado e à, cada vez maior, exigência dos consumidores, Altair Magalhães, presidente da ASMAT, em entrevista concedida à Revsita Super Hiper, (2002, p. 24), assim pronunciou-se: “os supermercados passaram por uma verdadeira revolução nos últimos três anos em nosso Estado, impulsionados pelo potencial local, com a entrada de novas empresas e a abertura de lojas com conceitos inovadores para a região”.

Relativamente à pesquisa de campo propriamente dita, deve-se inicialmente informar que por motivos de ordem interna, as empresas pesquisadas não forneceram números a respeito de suas performances, o que, por conseguinte, inviabiliza qualquer tentativa de classificá-las quanto ao faturamento, tanto que nem a própria ASMAT possui informações a respeito do *ranking* do segmento no Estado.

Sabe-se que a rede de supermercados Modelo/IGA é efetivamente a maior do estado em seu segmento, mesmo porque só atua no Estado de Mato Grosso, possuindo várias unidades espalhadas pela Capital e interior, tanto assim que segundo a edição Melhores e Maiores da Revista Exame (2003, p. 268), a mesma aparece entre as 40 maiores empresas do Estado de Mato Grosso, com faturamento de US\$ 73,9 milhões no exercício de 2002.

A Empresa **Supermercados Modelo/IGA**, fundada em outubro de 1984, conta atualmente com cerca de 1.200 funcionários. Foi visitada por 04 (quatro) vezes, possuindo 10 lojas no Estado de Mato Grosso, sendo 8 (oito) na Grande Cuiabá, entendendo-se Grande Cuiabá, como a região composta pelas cidades de Cuiabá e Várzea Grande e outras 2 (duas) no interior do Estado, sendo uma em Rondonópolis e outra na Cidade de Tangará da Serra. Cada loja é gerida por um gerente designado pela diretoria da empresa.

As informações a respeito da empresa foram prestadas pelos Srs. Atílio Domenico Rondinelli e Altair Pierosan Magalhães, respectivamente diretores de operações/infra-estrutura e financeiro.

De acordo com a classificação da ABRAS, o Supermercado Modelo/IGA, classifica-se como de formato convencional ou médio, uma vez que, considerando-se a média das lojas existentes, possui uma área de vendas de 1685 m² e 12 *check-outs* por loja².

Desde outubro de 1984, quando foi fundado, o Grupo Supermercado Modelo/IGA vem procurando cada vez mais se modernizar, a fim de melhor atender à clientela da Grande Cuiabá e também do interior do Estado.

Em abril de 1997, a empresa firmou parceria com a IGA (*Intenacional Groccers Alliance*), ou Aliança Internacional de Varejo, que é uma das maiores redes mundiais de supermercados independentes, trabalhando com a mesma bandeira em todo o mundo, operando no Brasil, com 42 lojas licenciadas, dando suporte operacional e comercial aos seus supermercados licenciados, objetivando permitir a estes, operarem seus negócios de forma mais sistemática e organizada.

Em cada país onde opera, elege-se anualmente a loja padrão IGA do ano, considerando-se a loja eleita, como exemplo do trabalho desejado pela IGA para suas lojas, nos quesitos comunicação visual, padrões de operação e higiene, resultados financeiros acima da média do mercado, comprometimento com os padrões da rede e ações sociais contínuas para com a comunidade local.

Ressalte-se que, no ano de 2001, uma das lojas da Rede Supermercados Modelo/IGA, a Loja Modelo/IGA Aeroporto, localizada em Várzea Grade, na Grande Cuiabá, que teve sua inauguração em novembro de 1999, foi eleita como 'Varejo Internacional do ano' na categoria Padrão IGA, tendo sido premiada em Chicago (USA), em maio/2002, pelo mérito alcançado.

A maioria das lojas da Rede Modelo/IGA opera com as seções de mercearia, hortifrúti, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria e bazar, além de contar ainda com lanchonete onde são servidos, inclusive, pratos prontos.

Muito embora a empresa possua as seções anteriormente descritas, a mesma não evidencia a formação do resultado por atividade ou área de responsabilidade, limitando-se a fazê-lo apenas por ponto de venda, com a utilização de informações geradas pela contabilidade

² Pela Classificação da Abras, considera-se supermercado convencional ou médio, aquele que possui área de vendas entre 1.000 e 2.500 m² e entre 8 e 20 *check-outs*.

financeira, sendo o resultado global da empresa apurado a partir do cômputo dos resultados de cada loja. O custo das mercadorias vendidas é determinado a partir de valores históricos, segundo o critério do custo médio ponderado móvel³. Observa-se ainda, que as despesas, cujos valores não são alocados diretamente a cada loja, como, por exemplo, os gastos administrativos ligados à administração central, despesas financeiras, fretes e encargos de depreciação, são rateados a cada ponto de venda, proporcionalmente ao volume de vendas de cada unidade.

A segunda rede de supermercados visitada foi a dos **Supermercados Comper**, fundada em 1972 e com sede na Cidade de Campo Grande (MS), contando ao todo com 23 lojas, sendo distribuídas de tal forma: 3 em Mato Grosso, 7 no Mato Grosso do Sul, 2 no Distrito Federal, 2 em Goiás, 7 em Santa Catarina e 2 no Estado de São Paulo. Atualmente, a rede conta, com cerca de 2.600 funcionários, sendo que cada ponto de venda possui um gerente, o qual é designado pela diretoria. As informações a respeito da empresa foram fornecidas pelo Gerente Administrativo da empresa, Sr. Silvio Vieira.

Originário de Santa Catarina, o Grupo Comper iniciou suas operações na região centro-oeste a partir dos anos 80, em decorrência de enchentes corridas naquele estado da região sul, o que impulsionou a passagem e a centralização de suas operações para o estado de Mato Grosso do Sul, onde inclusive mantém sua Matriz.

Está nos planos da empresa a reforma das unidades existentes, bem como, abrir mais duas lojas em Cuiabá, no decorrer dos próximos anos, adaptando-se assim às exigências de melhores serviços para a clientela e para poder competir de igual para igual com a concorrência.

Segundo dados publicados pela Revista Super Hiper (2002, p.27), a empresa possui faturamento médio de R\$ 650 milhões, dos quais, 80% concentram-se na Região Centro Oeste do País.

Quanto à classificação da ABRAS, o formato médio das lojas da rede também é o convencional ou médio, haja vista que se considerando a média das lojas, o número de *check-outs* é de 14 e área de vendas de 1.780 m².

³ Avaliação das saídas e dos estoques finais pelo custo médio ponderado de aquisição.

De um modo geral, as seções existentes nas lojas da rede são as de mercearia, hortifrúti, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria e bazar, além de lanchonete. Verificou-se que o resultado também é apurado de forma similar ao adotado pelo Supermercado Modelo, ou seja, com a utilização de dados gerados pela contabilidade financeira e sem o levantamento do resultado de cada atividade ou área de responsabilidade. Da mesma forma, são idênticos os procedimentos adotados para a apuração do CMV, alocação das despesas indiretas a cada loja e consolidação do resultado global da organização.

Estando no mercado há dezesseis anos, a 3ª empresa visitada foi a **Rede de Supermercados Real**, do grupo Supermercados Real Ltda., com sede em Rondonópolis, no interior do Estado, contando com 10 (dez) lojas, distribuídas entre a Capital e demais cidades do interior, possuindo atualmente cerca de 600 funcionários ou colaboradores. Cada loja com um gerente, designado pela diretoria, tendo as informações constantes do presente estudo, sido fornecidas pela Srta. Rosane Kulevicz, diretora administrativa da rede.

Quanto ao formato, segundo critérios da ABRAS, a empresa classifica-se também como de formato convencional ou médio, tendo em vista que possui, na média, 9 (nove) *check-outs* e área de vendas de 909,50 m² por loja.

Nos últimos anos a empresa tem procurado adaptar suas lojas às novas exigências dos consumidores, alterando o *layout* interno, ampliando o número de vagas no estacionamento e, principalmente, melhorando a comunicação visual, visando, de certa forma, não ficar atrás das demais redes que atuam na capital do Estado.

Todas as lojas da rede de Supermercados Real operam com as seções de mercearia, hortifrúti, açougue, frios e laticínios, peixaria e bazar. O resultado da empresa também é apurado a partir de dados emanados da contabilidade financeira, obedecendo à mesma rotina já descrita quando da análise dos dados das outras duas empresas, analisadas anteriormente.

2.1.2- Estrutura organizacional

Apesar do termo estrutura de uma empresa sugerir referir-se às partes físicas da mesma, como prédios, veículos, entre outros, Cury (2000, p. 217) entende que, para a função de O&M, a estrutura compreende

a disposição das diversas unidades que compõem a empresa – departamentos, divisões, seções etc. - e as relações entre superiores e subordinados. A estrutura não deve envolver apenas o esqueleto, o arcabouço, mas todo o organismo da empresa, como deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicações existentes na organização.

Referindo-se também ao termo organização, Chiavenato (1999, p.364) afirma que: “organizar, é o processo de estabelecer a utilização ordenada de todos os recursos de uma organização”.

Entende-se que ao referir-se aos sistemas de autoridade e comunicações, Cury está fazendo alusão às linhas de comando existentes na organização e que definem o grau de centralização / descentralização da mesma.

Segundo Chiavenato (1999, p.384), “centralização significa que a autoridade para decidir está localizada no topo da organização”, enquanto descentralização indica que “a autoridade para decidir está dispersa nos níveis organizacionais mais baixos”.

Relativamente a este aspecto, verifica-se pela ilustração 2.1, que todas as três empresas pesquisadas possuem modelo estrutural centralizado, uma vez que as principais decisões são tomadas pela direção geral, entre as quais destacam-se a definição das políticas administrativas e financeira; de compras; vendas e marketing, além da coordenação e acompanhamento do processo físico e operacional a ser desenvolvido pelas lojas, apesar de cada uma destas contar com um gerente exclusivo, o qual, entretanto, limita-se ao cumprimento das decisões emanadas da direção geral.

A pesquisa de campo mostrou ainda que cabe à direção geral das empresas definir ou estabelecer a estrutura física e os níveis de estoque de cada ponto de venda, sendo que o *mix* de produtos é estabelecido pela diretoria, em conjunto com os gerentes de cada ponto de venda, embora caiba sempre à direção geral a palavra final sobre as decisões a serem tomadas.

Em suma, pode-se afirmar, com base nos dados coletados por ocasião das visitas efetuadas às empresas, que a estrutura administrativa das mesmas é totalmente centralizada na direção geral.

Quanto à estrutura comercial, embora os gerentes dos pontos de venda participem das decisões que envolvem os interesses comerciais das lojas sob sua gestão, no final as decisões são mesmo tomadas pela direção geral, cabendo, portanto, aos gerentes de cada ponto de venda, cumprirem as determinações emanadas da diretoria.

| Aspectos da Estrutura Organizacional | | | |
|---|---------------|---------------|-------------|
| | Modelo | Comper | Real |
| As políticas administ /Financ são definidas pela Direção Geral? | Sim | Sim | Sim |
| As políticas comerciais são definidas pela Direção Geral? | Sim | Sim | Sim |
| São os pontos de venda que definem o <i>mix</i> de produtos? | Não | Não | Não |
| A política de preços é estabelecida pela Direção Geral? | Sim | Sim | Sim |
| São os gerentes de cada loja que definem as mercadorias a serem adquiridas? | Não | Não | Não |
| É cada loja que define seu nível de estocagem? | Não | Não | Não |
| A política de crédito é definida pela Direção Geral? | Sim | Sim | Sim |

Ilustração 2.1 Estrutura Organizacional das empresas pesquisadas

2.1.3- Aspectos da gestão

Segundo Ferreira (2002, p. 346) o ato de gerir pressupõe “ter gerência sobre, administrar, dirigir, gerenciar”.

Sobre o assunto, Chiavenato (1999, p. 214), afirma que o planejamento é a primeira das quatro funções administrativas, sendo definido como “[...] um processo de estabelecer objetivos e decidir o modo como alcançá-los”.

No entendimento de Oliveira (2001, p.156),

[...] o planejamento corresponde a uma série de decisões tomadas anteriormente ao momento da ação, correspondendo a um conjunto de decisões tomadas em um momento inicial para implementação posterior, considerando-se as incertezas em cada elemento da cadeia de alternativas a serem implementadas.

A ilustração 2.2 mostra os seis passos, que na opinião de Chiavenato, constituem o processo de planejamento:

- 1) Definição dos objetivos.
- 2) Qual a situação atual?
- 3) Quais as premissas em relação ao futuro?
- 4) Quais as alternativas de ação?
- 5) Qual a melhor alternativa?
- 6) Implementação e avaliação do plano de ação escolhido.

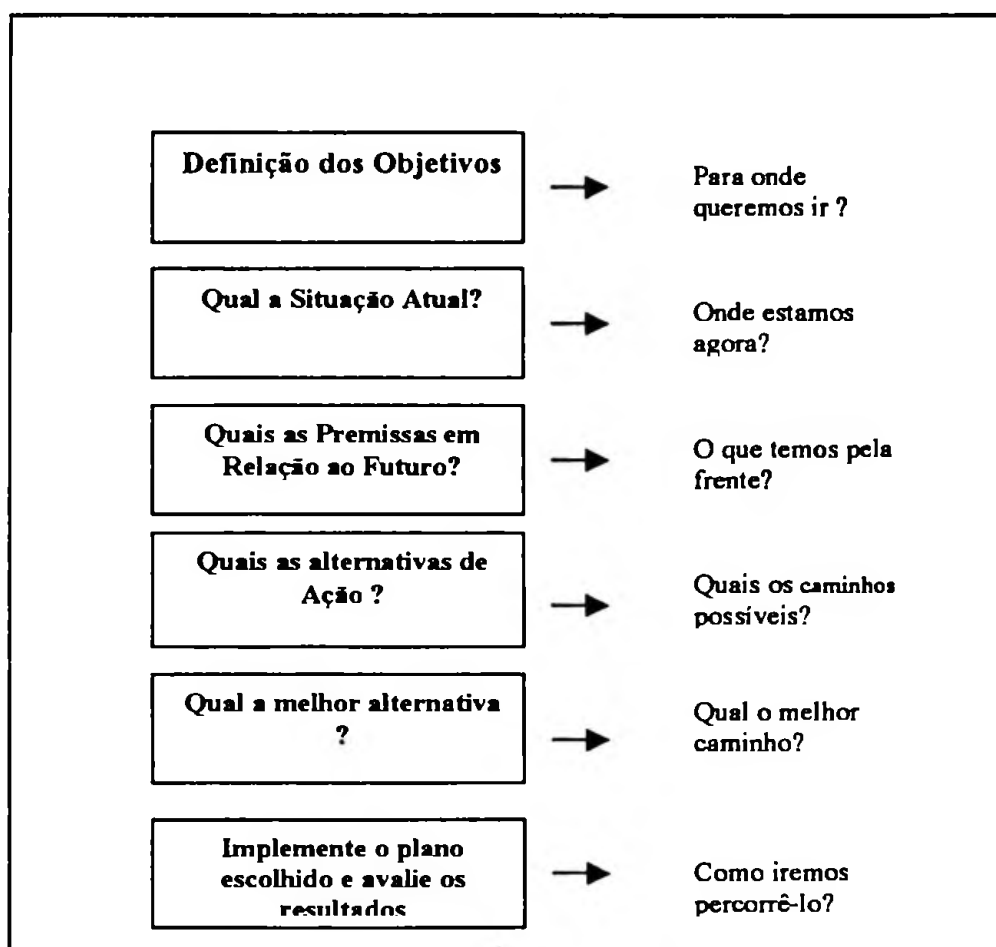


Ilustração 2.2 Passos do processo de planejamento

Fonte: Chiavenato (1999, p. 216)

Com relação ao aspecto Planejamento / Orçamento, a pesquisa de campo realizada junto às empresas já citadas anteriormente, evidencia que todas realizam anualmente um planejamento de suas atividades para o exercício seguinte, analisando os aspectos qualitativos e quantitativos, de acordo com as variáveis internas e principalmente externas a cada organização.

Paralelamente ao planejamento, é elaborado pelas três empresas um orçamento anual que é revisto periodicamente, no qual são materializados os objetivos e ações identificados no planejamento. Portanto, o processo de orçamento estabelece os planos e objetivos de lucro, fluxo de caixa, previsão de despesas e investimentos globais para as empresas no decorrer do exercício seguinte.

Para Catelli(1972, p. 27 *apud* Lunkes, 2003, p. 38), “o orçamento pode ser sumarizado como um plano de ação detalhado, desenvolvido e distribuído como um guia para as operações e como uma base parcial para subsequente avaliação de desempenho”.

Deve-se observar que nas empresas Supermercados Modelo e Supermercados Comper, os gerentes das lojas participam ativamente do processo orçamentário, o mesmo não ocorrendo com a empresa Supermercado Real, dadas as suas características de empresa familiar.

No processo orçamentário, a variável vendas é tratada individualmente para cada ponto de venda, considerando-se principalmente as peculiaridades das regiões em que estão localizadas. As empresas pesquisadas fixam metas mensais de vendas para cada loja, tomando-se como base o montante realizado no mês anterior e acrescentando-se um percentual de crescimento estimado pela direção geral, de acordo com as políticas estabelecidas por ocasião do planejamento.

Na elaboração do orçamento de vendas para cada mês, observam-se ainda fatores que têm influência no volume de vendas tais como: datas comemorativas e número de sábados de cada mês. Segundo apurado junto às redes de supermercados pesquisadas, o mês com número de sábados maior, tende a apresentar um volume de vendas também maior, uma vez que o fluxo de pessoas nas lojas é consideravelmente maior nestes dias que nos demais.

Com relação às compras e demais gastos, são analisados de forma global para toda a empresa, sem a preocupação de separação por ponto de venda.

Deve-se observar que na empresa Supermercados Real, por ser uma empresa familiar, o processo de planejamento e orçamento é pouco difundido, principalmente entre os gerentes dos pontos de venda, limitando-se mais ao âmbito da diretoria.

| EMPRESAS | Modelo | | Comper | | Real | |
|---|--------|-----|--------|-----|------|-----|
| | | | | | | |
| Adota processo de planejamento / orçamento? | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |
| Há participação dos gerentes das áreas? | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não |
| Há participação dos gerentes dos pontos de venda? | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não |
| Os gerentes dos pontos de venda são avaliados periodicamente? | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |
| Os gerentes das áreas de vendas são avaliados periodicamente? | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |
| Os gerentes de compras são avaliados periodicamente? | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |

Ilustração 2.3 Aspectos da gestão

2.1.4 Gestão da área de suprimentos

Todas as empresas visitadas possuem sistema de informações, uns mais sofisticados, outros nem tanto. Logo, esses aspectos favorecem os gestores da área de suprimentos (compra,

armazenagem e estocagem), no processo de acompanhamento dos níveis de estoques determinados pela direção geral.

O sistema de informações de estoque das três empresas pesquisadas permite aos gestores acompanharem diariamente as oscilações ocorridas nos níveis de estoque de cada ponto de venda, sugerindo automaticamente a estes a necessidade de compra, quando as quantidades dos diversos itens atingem o ponto de segurança, indicando ao gestor de suprimentos a necessidade de reposição dos mesmos. Para tanto, as três empresas pesquisadas adotam o uso de ferramentas de gestão de estoques e compras tais como Curva ABC, Lote Econômico de Compras e o ECR (*Efficient Consumer Response*) ou ainda resposta eficiente ao consumidor, as quais, associadas ao código de barras, têm se constituído em poderosas aliadas dos gestores nas empresas do segmento supermercadista, favorecendo o encurtamento de tempo na reposição de mercadorias, possibilitando às referidas empresas uma melhor gestão de seus estoques, no sentido de mantê-los em níveis compatíveis com o consumo, ensejando, assim, a redução dos custos financeiros de manutenção de citados ativos.

Os gestores de suprimentos, tomando conhecimento das sugestões de compras sinalizadas pelo sistema, providenciam as compras nas quantidades sugeridas ou não, dependendo de orientação da direção geral.

As mercadorias adquiridas junto aos fornecedores são entregues a cada empresa, segundo os seguintes critérios:

- Tratando-se de mercadorias perecíveis, as mesmas são entregues diretamente nas lojas requisitantes;
- As mercadorias adquiridas junto a fornecedores locais também são entregues diretamente nas lojas requisitantes;
- As mercadorias adquiridas junto a fornecedores de outras localidades são entregues diretamente no depósito central, que após analisar as necessidades de cada ponto de venda, providencia então a reposição.

Para fins de apuração do CMV, todas as empresas, indistintamente, controlam os estoques de mercadorias, através do Custo Médio Ponderado Móvel, o qual é levantado separadamente

por ponto de venda, sendo que ao final de cada período o próprio sistema já apura o montante total desse custo, para fins de alocá-lo à demonstração de resultados de cada ponto de venda.

O sistema de informações de suprimentos está programado segundo este critério, entendendo os gestores da área, que por tratar-se de uma atividade onde as mercadorias têm um giro rápido, o estoque de mercadorias reflete em média os preços praticados no mercado.

Outro fator que leva as empresas do segmento a adotarem tal método de controle de estoques é a própria legislação do imposto de renda, que não aceita a valoração pelo método UEPS (último que entra, primeiro que sai).

A seguir, demonstra-se por intermédio da tabela 2.1, o cálculo efetuado pelos sistemas de controle de estoques das empresas visitadas, considerando-se para fins de exemplificação, apenas uma determinada mercadoria, aqui denominada “X”, que tenha entrado no ponto de venda parte por compra direta junto ao fornecedor e parte por transferência do depósito central de uma das empresas:

Tabela 2.1 Ficha controle de estoque com base no custo médio

| 1)- Mercadoria Recebida diretamente do fornecedor | |
|--|--------------|
| 1.1- Valor da compra bruta (10 x 100,00) | 1.000,00 |
| 1.2- Valor do frete incidente | 100,00 |
| 1.3- Valor do icms recuperável | 17,00 (-) |
| 1.4- Custo total da aquisição | 1.083,00 |
| 1.5- Custo Unitário (1.083,00 ÷ 10) | 108,30 |
| 2)- Mercadoria Recebida por Transferida do Depósito Central | |
| 2.1- Valor total da transferência (10 x 98,00) | 980,00 |
| 2.2- Icms embutido recuperável | 166,60 (-) |
| 2.3- Custo líquido da transferência | 813,40 |
| 2.4- Custo unitário (813,40 ÷ 10) | 81,34 |
| Custo Unitário ({1.083,00 + 813,40} ÷ 20) | 94,82 |

Considerando-se que a referida Filial tenha vendido 15 unidades da citada mercadoria no mês, o CMV a ser levado à Demonstração de Resultados, referente ao aludido produto seria: R\$ 94,82 x 15 = R\$ 1.422,30.

2.1.5- Gestão da área de vendas

Todas as três redes de supermercados visitadas possuem uma gerência de vendas, encarregada de fazer cumprir as políticas de vendas definidas pela direção geral das mesmas.

O *mix* de produtos é definido para cada loja, em conjunto com a gerência geral de vendas e, ainda, seguindo a política traçada pela diretoria geral.

Todas as empresas fixam os preços de venda de suas mercadorias, por categoria de produtos (bebidas, laticínios, hortifrúti, etc.), levando sempre em consideração a média dos preços praticados pela concorrência, adicionando-se a estes um *mark-up*, definido também pela diretoria, o qual, segundo entendimento da mesma, permite à empresa uma lucratividade suficiente para a manutenção das atividades.

As modalidades de vendas adotadas pelas três empresas pesquisadas são de pagamento à vista ou a prazo, entendendo-se como vendas a prazo aquelas realizadas por intermédio de cartão de crédito (próprios ou de terceiros) e também cheques pré-datados, sendo as vendas nestas condições, acrescidas de um percentual a título de encargos financeiros.

Quanto à mensuração, observou-se que, tal qual ocorre com as compras, as três empresas pesquisadas, o fazem do acordo com as normas emanadas da contabilidade tradicional, que é também o critério aceito pela legislação fiscal, não segregando o valor efetivo da venda, dos encargos financeiros embutidos no total cobrado do consumidor.

Assim sendo, as vendas à vista e a prazo são mensuradas da mesma forma, levando-se em conta apenas o princípio da Realização da Receita⁴, sendo a receita total, apurada separadamente por ponto de venda.

Para fins de exemplificação, utilizando-se dos dados citados no sub-item 2.1.4, ter-se-ia:

- Custo Unitário: 94,82.
- *Mark-up* para a categoria: 0,60.
- Preço de venda a vista: $R\$ 94,82 \div 0,60 = R\$ 158,03$.

⁴A receita é considerada realizada e, portanto, passível de registro pela contabilidade, quando produtos ou serviços produzidos ou prestados pela Entidade são transferidos para outra Entidade ou pessoa física com a anuência destas e mediante pagamento ou compromisso de pagamento especificado perante a unidade produtora[...]. (IUDÍCIBUS, 2000, p. 55)

- Unidades vendidas no mês: 15.

Partindo-se dos dados informados e considerando-se ainda que as vendas tenham sido de 5 (cinco) unidades à vista, 7 (sete) com cartão de crédito e 3 (três) com cheque pré-datado, a receita total das vendas a figurar na demonstração de resultados do ponto de venda no mês seria:

Tabela 2.2 Demonstração da Receita Bruta com Vendas

| Modalidades de Vendas | R\$ |
|---|-----------------|
| Venda à vista (5 x 158,03) | 790,15 |
| Vendas a prazo c/ cartão (7 x 158,03) | 1.106,21 |
| Vendas a prazo cheque pré-datado (165,93 x 3) (*) | 497,79 |
| Receita total com vendas a transportar para o Demonstrativo de Resultado da Filial I | 2.394,15 |

(*) Preço a prazo com cheque = R\$ 158,03 + 5 % = R\$ 165,93

Mensurados as vendas e o CMV e considerando-se as alíquotas de 17%, 0,65% e 3% respectivamente para ICMS, PIS e COFINS, o lucro bruto apurado pelas empresas supermercadistas pesquisadas, seria o seguinte:

Tabela 2.3 Demonstração do Lucro Bruto

| Demonstração do Resultado do Exercício: Mês maio/200x | |
|--|-----------------|
| Receita bruta com Vendas | 2.394,15 |
| (-) Impostos s/ Vendas: | |
| ICMS | 407,01 |
| Pis s/ faturamento | 15,56 |
| COFINS | 71,82 |
| = Receita Líquida | 1.899,76 |
| (-) Custo das Mercadorias Vendidas | 1.422,30 |
| = Lucro Bruto ou Resultado com Mercadorias | 477,46 |

2.2- Análise dos resultados da pesquisa

As atividades básicas do subsistema de suprimentos (compra, armazenagem/distribuição e estocagem), ocorrem de forma semelhante em todas as empresas pesquisadas, uma vez que na

maioria dos casos as mercadorias adquiridas junto aos fornecedores, são primeiramente armazenadas e/ou estocadas no depósito central, para posteriormente serem distribuídas às lojas, exceto os itens perecíveis ou aqueles adquiridos junto aos fornecedores locais.

Nas três empresas pesquisadas, os locais onde funcionam os centros de distribuição, bem como a frota que efetua a distribuição para os pontos de venda, são de propriedade das empresas pesquisadas.

A atividade de estocagem se verifica tanto nos depósitos centrais, como nas próprias lojas de cada rede e refere-se, segundo Ponte (2001, p. 109) “à retenção das mercadorias em condições que garantam a manutenção de suas qualidades desde o momento em que são entregues pelos fornecedores, até o instante da transferência [...]”.

Obviamente, quando a autora se refere à transferência, indica, no caso de depósito central, a transferência para os pontos de venda e no caso das lojas, a transferência para o consumidor final ou para outra loja da mesma rede.

É válido ressaltar que, em todas as empresas pesquisadas as transferências internas, seja do depósito central para as lojas ou entre estas, são valoradas a partir de dados oriundos da contabilidade financeira, que são calculados pelo custo médio ponderado móvel constante dos registros da unidade expedidora. Os gastos estruturais e de distribuição do depósito central, são apropriados às unidades destinatárias das mercadorias, levando-se em conta, geralmente, o volume transferido para cada unidade.

O que se verifica ainda, relativamente à atividade de compras, é que a gestão das mesmas, em todas as três redes pesquisadas, está centralizada na Matriz de cada uma, sendo que nas Empresas Supermercado Modelo e Supermercados Comper, há uma gerência específica da área de compras, e na rede de Supermercados Real, há uma gerência comercial, com diversas atribuições, entre as quais compras.

Todas as três redes pesquisadas estão dotadas de sistemas informatizados de controle comercial, fornecendo dados atualizados e em tempo real a respeito da performance dos estoques e das vendas, permitindo comparar o orçado com o realizado.

Quanto à mensuração, observou-se ainda que as três empresas pesquisadas, não apresentam apuração de resultado por áreas ou setores (compras, armazenagem/distribuição, estocagem e vendas), limitando-se à apuração do resultado de cada ponto de venda, a partir de dados

fornecidos pela contabilidade tradicional, sem a segregação dos efeitos operacionais dos financeiros. Segundo Catelli e Guerreiro (2001, p. 97), “qualquer transação que tenha prazo para pagamento ou recebimento, envolve, na verdade, duas operações: a) compra ou venda do bem, de natureza operacional, e b) financiamento da compra ou venda do bem, de natureza financeira”.

Considerando-se que o segmento supermercadista atua em um ambiente altamente competitivo e com margens de lucro bastante reduzidas, há indícios de que boa parcela de seus lucros se origina nas compras. Como o modelo societário não apura o resultado das compras, só reconhecendo lucro por ocasião das vendas, entende-se que a apuração do resultado com base em informações oriundas da contabilidade tradicional, não atende as expectativas dos gestores de citadas organizações, uma vez que não possibilita o conhecimento da contribuição proporcionada ao resultado global pela área de compras e vendas separadamente.

Relativamente à gestão de vendas, observou-se também que as três empresas pesquisadas centralizam referida atividade em cada matriz, tanto assim que o Supermercado Modelo e o Supermercado Comper possuem uma gerência específica de vendas, encarregada de cumprir as políticas de vendas emanadas da diretoria. No Supermercado Real, tal função é exercida pela gerência comercial, seguindo as políticas emanadas da direção geral.

Da mesma forma que as atividades de compra, as vendas são também mensuradas a valores históricos e sem a devida distinção entre resultado operacional e resultado financeiro, uma vez que esta é a sistemática adotada e indicada pela contabilidade societária, sendo, portanto, insuficiente para fins de tomada de decisão.

Neste contexto, considerando-se que os dados para fins da apuração do resultado são extraídos da contabilidade tradicional e levando-se em conta que: 1) esta não reconhece os efeitos decorrentes da variação do dinheiro no tempo; 2) não reflete nos estoques as variações relativas às alterações dos preços no mercado; 3) não considera o custo de oportunidade do capital investido pelos sócios ou acionistas nos estoques nem nos ativos fixos, pode-se concluir que os resultados apurados em cada ponto de venda são pobres em termos econômicos, se comparados ao que oferece o modelo GECON, sendo, portanto, insuficientes para orientar o processo decisório das referidas empresas.

Face às considerações anteriores, pode-se inferir que a forma pela qual as empresas pesquisadas mensuram os eventos econômicos requeridos pelas suas principais atividades, utilizando-se apenas das informações fornecidas pela contabilidade tradicional, não supre, de fato, as necessidades informativas dos gestores.

Como os princípios emanados da gestão econômica preconizam que o resultado econômico origina-se da apuração do resultado econômico de cada um dos diversos eventos, evidencia-se a necessidade e a oportunidade da formulação de um modelo de apuração do resultado econômico, que possa refletir os impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais propiciados por cada transação, capaz de subsidiar de forma mais adequada o processo decisório das redes supermercadistas. Sugere-se, portanto, que referido modelo seja fundamentado nos conceitos e premissas do modelo de gestão econômica – Gecon, conforme será visto nos capítulos 4 e 5.

CAPÍTULO 3- CARACTERIZAÇÃO DO COMÉRCIO SUPERMERCADISTA VAREJISTA

O presente capítulo tem por objetivo apresentar a caracterização da atividade varejista, mais especificamente do segmento supermercadista, evidenciando seu histórico, classificação de acordo com a ABRAS, indicadores de desempenho, com dados obtidos através de pesquisa efetuada em várias regiões do país, caracterização do ciclo de compra, estocagem e venda de mercadorias, bem como a indicação das tendências do setor para os próximos anos.

3.1- Conceituação da atividade varejista

A atividade comercial compõe o chamado setor terciário da economia, juntamente com outros segmentos tais como: serviços públicos, transportes, serviços financeiros, telecomunicações, serviços em geral.

Segundo informações obtidas junto à FIA/PROVAR¹ (*on line*, 2002), de todos os segmentos componentes do chamado terceiro setor, a atividade comercial, incluindo-se o varejo, o atacado, a exportação e a importação, é a mais significativa, tanto em termos de participação no PIB, como em número de empresas.

De acordo com informações conseguidas junto à fonte referida no parágrafo anterior, só o comércio varejista “abrange mais de quinhentas grandes companhias Brasileiras, entre as quais estão cadeias de supermercados, lojas de departamentos, redes de drogarias, magazines de vestuário, revendedoras de automóveis e lojas de eletrodomésticos”.

Para James *et al.* (1981, p.5 *apud* PONTE, 2001, p. 42), entende-se como varejo “...o conjunto de todos os procedimentos associados com a venda de produtos e serviços ao consumidor final”.

Conclui-se, a partir da afirmação anterior, que a atividade varejista não diz respeito somente à atividade de venda a consumidores, mas, também à venda de serviços, tais como: a hospedagem em um hotel, um exame médico, um corte de cabelo, a locação de fitas de vídeo, e outras atividades prestadoras de serviço.

¹ Núcleo de estudos da FEA/USP, voltado para a atividade varejista.

Na visão de Badin (*on line*, 2002), “a atividade de varejo é o conjunto de operações de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos para consumidores para seu uso pessoal ou familiar.”

Também Ferreira (2002, p.703) opina que varejo significa “venda em pequenas quantidades e venda a consumidor final”, corroborando a opinião dos autores, expressa nos parágrafos anteriores, de que a atividade varejista não se restringe apenas à venda de mercadorias, uma vez que não especifica que tipo de venda abrange, dando a entender que o conceito amplo de venda refere-se tanto à venda de mercadorias e produtos, quanto à venda de serviços, apenas com a imposição de que tais vendas sejam efetuadas a consumidor final, entendendo-se como tal, aquele que compra bens e ou serviços para si ou para outros e não para fazer alguma outra coisa, como por exemplo, a revenda ou a utilização dos bens adquiridos como insumos.

Deve-se enfatizar que as vendas em grandes quantidades, efetuadas a outros comerciantes, referem-se à atividade atacadista, atividade esta que não é objeto do presente estudo.

Referindo-se também a algumas características do varejo, Andrade e Gerencer (1976, p. 61) afirmam que:

cada varejista se ajusta às necessidades de seu mercado, através da escolha das mercadorias com que trabalha, da magnitude das operações, políticas de preço, escolha da localização, métodos de venda, bem como adesão a outras políticas e práticas comerciais.

Segundo Ponte (2001, p.43), “a atividade de varejo inclui todas as ações envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal, não importando quem vende, como vende nem como isso ocorre”.

O que se observa é a existência de vários conceitos a respeito de varejo, mas, em sua essência, todos eles tratam da comercialização direta com os consumidores finais, independentemente das diversas formas como são apresentadas.

3.2 Características gerais do varejo

Basicamente, a atividade varejista no Brasil abrange mais de 500 (quinhentas) grandes companhias (Fia/Provar *on line*, 2002) e divide-se, genericamente, em dois grandes grupos:

1) Produtos alimentícios

⁵ Núcleo de estudos da Fea/Usp, voltado para a atividade varejista.

- Auto serviço e tradicionais.

2) Produtos não alimentícios

- Lojas de departamentos.
- Lojas de departamentos de descontos.
- Lojas de eletrodomésticos e eletrônicos.
- Drogarias.
- Lojas de vestuário: calçados, roupas, cama, mesa e banho.

É importante salientar ainda que a atividade varejista possui algumas características que a diferencia de outras atividades, dentre as quais, destacam-se as seguintes:

- Integração das funções clássicas de uma operação comercial: Procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega;
- Tradição na absorção de mão de obra;
- Sazonalidade da demanda;
- Necessidade de giro rápido das mercadorias;
- Forte dependência da política econômica;
- Susceptibilidade das vendas à variação da massa salarial;
- Significativo volume de vendas a prazo, sobretudo na chamada linha branca.

3.3- Breve histórico dos supermercados

Segundo Badin (*on line*, 2002), tem-se notícias das atividades de compra e venda de uma forma geral, desde a época do Império Romano, quando cada loja possuía uma placa na sua parte externa, indicando qual tipo de mercadoria comercializava, sendo que, logo após a queda deste Império, verifica-se que houve, um acentuado declínio na estrutura do varejo da época.

Ainda, segundo a autora, a atividade varejista no Brasil da época colonial, tinha um grau de dependência muito grande de Portugal, que era quem controlada as operações varejistas.

Outros dados históricos elucidam que o comércio Brasileiro propriamente dito, estabeleceu-se a partir da alavancagem proporcionada pelas produções agrícola, pecuária e mineral.

Segundo historiadores, o que dificultava o desenvolvimento do comércio no país, eram principalmente os problemas de infra-estrutura, que se agravavam com as péssimas condições dos transportes, as quais eram insuficientes para o escoamento das produções agrícola, pecuária e mineral, até os centros urbanos.

Sabe-se ainda que, a centralização das decisões na corte, em Lisboa e a existência de Leis que procuravam manter o monopólio dos Portugueses na comercialização dos produtos, também se constituíam em entraves ao desenvolvimento da atividade comercial.

De acordo com dados fornecidos pela Abras (2002, p. 37) “a partir da segunda metade do século XIX, com a ascensão de D. Pedro II ao poder, o Brasil começa a mergulhar em período de desenvolvimento e de prosperidade pré-capitalista”.

O grande responsável por esse marco de progresso foi a cultura do café, que substituiu a cana de açúcar, na condição agora, de principal produto de exportação Brasileiro, inserindo o país no competitivo mundo capitalista, capitalismo este, que a revolução industrial começava a impor ao mundo.

Com as altas cotações do preço do café, junto ao mercado internacional, observa-se que a partir de 1870, ocorreram profundas mudanças na economia brasileira, a partir da substituição do trabalho escravo para a mão-de-obra assalariada, o que definitivamente, insere o país no mundo capitalista.

Nesse contexto de progresso e expansão econômica, a cidade de São Paulo passa a ocupar lugar privilegiado na economia nacional, pois possuía terras indicadas para o cultivo cafeeiro, levando o Estado a investir em infra-estrutura, principalmente meios de transporte, para poder escoar com maior rapidez e facilidade o precioso fruto, dos locais de produção para os locais de exportação, surgindo então as primeiras ferrovias tais como a Santos - Jundiaí e a São Paulo – *Railway*.

Com a Abolição da Escravatura e a Proclamação da república, que consolida a independência política do Brasil, o país começou a atrair imigrantes, principalmente oriundos da Europa e Japão, que começaram a aportar no país, incentivados pela riqueza da cultura do café, tendo se fixado principalmente em São Paulo, por representar, naquele momento, o Estado que mais se destacava na cultura cafeeira.

A Abras (2002, p. 40) enfatiza que “a presença dos imigrantes foi fundamental para o desenvolvimento da cidade e a diversificação dos serviços e produtos comercializados”.

Com os imigrantes italianos dedicando-se à venda de tecidos e dominando parte do comércio de ferragens, funilaria e calçados; os árabes dedicando-se ao comércio ambulante (mascates), comercializando chapéus, roupas relógios, jóias, guarda-chuvas e demais imigrantes participando cada vez mais das atividades de compra e venda, a economia brasileira se consolida, desencadeando o processo de industrialização, com concentração básica no estado de São Paulo e cidade do Rio de Janeiro (ABRAS, 2002, p. 44).

Simultaneamente, frigoríficos de origem norte-americana se instalam no país, possibilitando a diversificação da produção de gêneros alimentícios e, em decorrência dessa inovação, surgiram, em diversos bairros da cidade de São Paulo, as primeiras feiras livres, que eliminavam intermediários na venda dos gêneros alimentícios produzidos pela indústria, permitindo de certa forma, o barateamento dos produtos à venda.

Segundo registra a Abras (2002, p. 45), nesse período, os “armazéns de secos e molhados tornam-se os centros de abastecimento mais utilizados pela população em grandes, médias e pequenas cidades do País”.

A característica principal desses armazéns, de secos molhados, referia-se ao fato de que os compradores não tinham acesso direto às mercadorias que pretendiam adquirir. Tais mercadorias eram solicitadas diretamente aos balconistas, os quais as entregavam no balcão, ao freguês.

Posteriormente, por volta de 1947, começaram a surgir no país os primeiros estabelecimentos que possuíam como característica o auto-serviço (*self-service*), que aos poucos foram se incorporando aos hábitos dos consumidores brasileiros e que hoje representam um segmento que tem contribuído significativamente para a geração de renda e emprego no Brasil, que são os supermercados.

As principais características do sistema de auto-serviço são o auto-atendimento, onde o cliente escolhe as mercadorias que lhe interessa, sem a interferência do vendedor e a variedade e disponibilidade imediata de um grande número de produtos e recursos modernos de operação.

A Abras (2002, p.113) define supermercado como sendo “o estabelecimento varejista que, adotando auto-serviço, expõe e vende no mesmo local, permanentemente, gêneros alimentícios, artigos de consumo imediato e utilidades domésticas e é explorado por uma pessoa física ou jurídica”.

Segundo a Abras (1993, p.5-6), nos Estados Unidos um dos fatos mais importantes e motivadores para o aparecimento dos auto-serviços, foi a chamada grande depressão, verificada naquele país, sobretudo no final dos anos 20 e início da década de 30, uma vez que tal acontecimento, tão marcante para a história econômica do país e do próprio mundo, criou um mercado ávido por preços baixos, que na realidade era o que os supermercados melhor poderiam oferecer, dada a sua característica de não possuir vendedores, além do fato de atenderem a um significativo número de consumidores e com a exposição de grande variedade de produtos

No Brasil, as primeiras experiências de que se tem conhecimento no ramo do auto-serviço, foram levadas a efeito pela Casa Araújo, em setembro de 1947; Depósito Popular em 1949; Demeterco em 1951; Tecelagem Parayba em janeiro de 1953; Americano em março de 1953; Sirva-se, em agosto de 1953; Peg Pag em dezembro de 1954; Disco em novembro de 1956 e Pão de Açúcar, em abril de 1959 (ABRAS, 1993, p.5).

Acredita-se ainda que, no Brasil, um dos fatores que impulsionaram de fato o desenvolvimento dos supermercados ocorreu em 1967, quando ocorreu a substituição do imposto sobre vendas e consignações - IVC, pelo Imposto sobre a circulação de Mercadorias - ICM.

Ocorre que as principais características que distinguiam os supermercados das demais formas de venda a varejo eram as seguintes: operar em auto-serviço, possuir um mínimo de quatro seções, *layout* que facilitasse o tráfego das pessoas, margens diferenciadas por produtos, famílias e seções e, sobretudo, a venda em massa.

Mesmo adotando todos esses procedimentos, as empresas brasileiras do setor, não conseguiam vender barato e, portanto, não “decolavam”.

Entretanto, com a mudança tributária ocorrida no início de 1967, que extinguiu o IVC e implantou o ICM, os supermercadistas, na época conseguiram reduzir consideravelmente os preços de seus produtos, porquanto a principal alteração contida no texto da nova lei, a não cumulatividade, permitia que as empresas pagassem o imposto apenas sobre o valor agregado em cada operação, considerando-se que o valor do imposto pago na operação de compra anterior, constituía-se em crédito para a adquirente, que por sua vez, o compensava no imposto devido aos cofres públicos pela venda, no momento do recolhimento.

A partir daí, observou-se um crescimento expressivo do setor supermercadista no Brasil, tanto que das 997 lojas existentes em 1966, esse número chegou a 7.832 em apenas 10 anos (ABRAS, 1993, p.6).

Se até então as lojas de supermercados comercializavam principalmente gêneros alimentícios, a partir do final dos anos 70 e início dos anos 80, surgiram as lojas de sortimento e com elas os hipermercados, com as características básicas dos supermercados, só que com um número de itens e área de vendas, superiores aos dos supermercados.

Ainda nos anos 80, surgiram no Brasil as lojas de conveniência, destinadas ao suprimento das necessidades imediatas do consumidor, principalmente fora do horário comercial normal e que eram e, são até hoje operadas principalmente em postos de combustíveis, devido à praticidade de acesso que os postos oferecem aos clientes.

O que se percebe é que os supermercados, indubitavelmente, se incorporaram aos hábitos do consumidor brasileiro, proporcionando conforto, praticidade e o acesso de uma só vez a um maior número de produtos diferenciados e, por isso, cativam definitivamente a todos e transformam o hábito de comprar, não apenas na aquisição de itens alimentares e ou de consumo de bens duráveis, mas também, em lazer e oportunidade para o conhecimento de novos produtos.

3.4- Classificação das lojas de auto-serviço do setor alimentício

Segundo Badin (*on line*, 2002), os estabelecimentos de auto-serviço do setor alimentício classificam-se em quatro categorias, que são:

- 1) **Supermercados:** São lojas de auto-serviço do tipo pegue e pague, com alguns setores oferecendo serviços e com linha completa de itens alimentares e não alimentares.
- 2) **Hipermercados:** São grandes áreas de auto-serviço, com a oferta de extensa gama de produtos alimentares e bebidas, além de roupas, artigos esportivos, artigos para residências, produtos e acessórios para veículos, eletrodomésticos, eletro-portáteis, cine-foto-som, suprimentos para informática, papelaria, livros, moda feminina, masculina e infantil, cama, mesa e banho, entre outros.
- 3) **Lojas de Conveniência:** Apresentam as seguintes características:
 - Oferecem pouca variedade de itens (em média 1.000) com prioridade para alimentos, incorporando as seções de mercearia, frios e laticínios, bazar e higiene;
 - Possuem área de vendas de até 250 m²;
 - De uso corrente de um público mais específico, que procura os produtos 24 horas por dia;
 - Geralmente estão localizados em locais de fácil acesso, como, por exemplo, postos de combustíveis.
- 4) **Lojas de especialidades:** São os açougues, as lojas de bebidas, as padarias, as lojas de laticínios e as butiques de alimentos. Geralmente são pequenos entrepostos, mas com grande especialização e prestação de serviços.

Até há um algum tempo, havia uma certa “confusão” e várias respostas, quanto à diferença entre **supermercado** e **hipermercado**. Para esclarecer tal dúvida, a ABRAS estabeleceu parâmetros para esta classificação, de acordo com o bom senso e premissas internas, a saber:

Tabela 3.1 Classificação dos Supermercados segundo o formato

| PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS | | | | |
|----------------------------|---------------------------------|--|------------------|-------------------|
| FORMATO | Área de Vendas | Seções Existentes | Nº de Check-outs | Nº Médio de Itens |
| Compacto | 250 a 1000 m ² | Mercearia, hortifrúti, Açougue, frios e laticínios e bazar. | 2 a 7 | 7.000 |
| Convencional | De 1000 a 2.500 m ² | Mercearia, hortifrúti, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria e bazar. | 8 a 20 | 12.000 |
| Grande | De 2.500 a 5.000 m ² | Mercearia, hortifrúti, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria, bazar e eletroeletrônicos. | 21 a 30 | 20.000 |
| Hipermercado | Superior a 5.000 m ² | Mercearia, hortifrúti, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria, bazar, eletroeletrônicos e têxteis. | Acima de 50 | 45.000 |

Fonte: Abras

É oportuno destacar que o segmento hiper / supermercados, no Brasil, sobretudo as grandes redes, têm experimentado profundas transformações ao longo dos anos, principalmente nas últimas décadas, em decorrência do acirramento da concorrência com a entrada no País de grandes empresas internacionais do setor supermercadista, destacando-se, entre elas, a rede francesa Carrefour nos anos 80, que consolidou o conceito de hipermercado e da norte americana *Wal-Mart Stores Inc.*, considerada a maior companhia de varejo do mundo, que adentrou no país nos anos 90, implantando no Brasil a política de preços baixos, com moderna tecnologia de informação sustentando um eficiente sistema logístico de aquisição e distribuição de mercadorias.

Em resposta à entrada das multinacionais americanas e européias no mercado Brasileiro, os maiores grupos nacionais vêm buscando incorporar as redes de porte médio, promovendo a ampliação das cadeias de distribuição regionais.

Tal fato, aliado à diversificação do *mix* de produtos e à conseqüente ampliação do número de pontos de venda, têm proporcionado o fortalecimento dos grandes grupos econômicos nacionais do setor, tanto assim que segundo o *Ranking* Abras 2003, quem liderou as vendas

do setor no último ano foi uma empresa brasileira, a Companhia Brasileira de Distribuição do Grupo Supermercadista Pão de Açúcar.

Quanto à performance dos supermercados, de um modo geral, o que se tem verificado é que as empresas citadas têm adotado novos formatos organizacionais, em resposta às mudanças de comportamento do consumidor que, dado o empobrecimento da classe média, tem adotado um posicionamento mais cauteloso em relação às compras.

Segundo Badin (*on line*, 2002) “[...] o varejo supermercadista vem adotando novas tecnologias, que lhe permite redução de custos, mormente no tocante à administração de seus estoques, o que lhe possibilita a redução de preços, facilitando, assim, o atingimento de um maior número de consumidores”.

Outros procedimentos também adotados pelo setor supermercadista, visando alcançar um número maior de clientes, dizem respeito aos chamados procedimentos extrapreço, ou atendimento “mudo”, que se traduzem na maior e melhor variedade de produtos, atendimento atencioso, agilidade nos caixas, ofertas/promoções com preços abaixo dos oferecidos no mercado, qualidade dos produtos, limpeza, higiene, comunicação visual da loja e outros serviços.

3.5 Indicadores de desempenho

Confirmando o dinamismo que lhe é peculiar, o setor supermercadista brasileiro mostrou grande competência em 2002, sabendo fazer das dificuldades internas (crise de energia elétrica) e externas, (crise Argentina e os atentados aos Estados Unidos), uma oportunidade de consolidar investimentos tendo conseguido absorver o impacto das aquisições levadas a efeito nos últimos anos.

Segundo a pesquisa Abras (2003, p. 36-46), o setor supermercadista apresentou, no ano de 2002, números significativos para a economia nacional (conforme mostra a tabela 3.2), dentre os quais destacam-se:

- **Faturamento:** A valores nominais, o faturamento total atingiu a soma de R\$ 79,8 bilhões, representando um crescimento de 10,1 % em relação a 2001. O

total nominal, deflacionado pelo IPCA⁶, chega a R\$ 73,6 bilhões, indicando um crescimento real da ordem de 1,5 %, em relação ao ano anterior, superior, portanto, à média das maiores empresas que operam no Brasil, exceto as do setor financeiro, que segundo Santos e Carvalho (2003, p. 20) apresentaram, no mesmo período, apenas 1,1% de crescimento real em suas vendas.

Analisando-se o comportamento da participação do faturamento em relação ao PIB, verifica-se que o setor manteve a mesma representatividade do ano de 2001 (6,1% do PIB)⁷, tendo, portanto, acompanhado o crescimento do país e demonstrado um ótimo comportamento em relação aos demais segmentos da economia brasileira.

- **Nível de empregos:** Neste item o setor supermercadista também teve um desempenho positivo para a economia, na medida em que o número de empregos diretos gerados no ano foi de 718,6 mil, representando 1,1 % a mais do que em 2001, quando possuía 710,7 mil empregados diretos.

Para a Abras (2003, p. 36): “o crescimento do número de empregos do setor se deve à inauguração de novas lojas bem como à necessidade de mão-de-obra especializada para a oferta de melhores serviços dentro das lojas”.

- **Número de Lojas:** O setor fechou 2002 com 68.907 lojas, indicando uma redução de 0,7% em relação a 2001, quando fechara o ano com 69.396 unidades.
- **Área de Vendas:** Enquanto em 2001 a área total de vendas era de 15,3 milhões de m², em 2002 esse total passou para 15,9 milhões de m², o que indica um crescimento de 3,9%, perfeitamente explicável, tendo em vista a quantidade de lojas de porte pequeno e médio adquiridas pelos grandes grupos supermercadistas.
- **Número de Check-outs:** Da mesma forma que se verificou acréscimo na área de vendas, também o número de *check-outs* foi ampliado, passando de 156 mil em 2001, para 157,4 mil em 2002, representando acréscimo de 0,9 % e

⁶ Índice de preços ao consumidor amplo.

⁷ Segundo dados registrados pelo *Ranking* da Abras 2003, o PIB medido pelo IBGE foi de R\$ 1,184 trilhão, em 2002 e R\$ 1,320 trilhão, em 2003.

explicando, em parte, o acréscimo verificado no número de empregos diretos, que foram gerados pelo setor.

- **Lucro Líquido:** Outro dado levantado pela pesquisa Abras 2003, mostra que o lucro líquido do setor alcançou a média de 1,7 % do faturamento total de 2002, evidenciando queda em relação a 2001, quando o lucro líquido médio das empresas do setor representava 2,0% do faturamento bruto total (LUKIANOCENKO, 2003, p.36-46).

Tabela 3.2 Indicadores de Performance dos Supermercados em 2002

| OS SUPERMERCADOS NO BRASIL | | | |
|--|-------------|-------------|----------------|
| | <u>2001</u> | <u>2002</u> | <u>Varição</u> |
| Número de lojas | 69.396 | 68.907 | (0,7 %) |
| Faturamento a valores nominais (em bilhões de reais) | 72,5 | 79,8 | 10,1 % |
| Faturamento a valores de 2002 (em bilhões de reais) | 78,6 | 79,8 | 1,5 % |
| Participação % do faturamento sobre o PIB | 6,2 | 6,1 | - |
| Número de empregados diretos | 710.743 | 718.631 | 1,1 % |
| Area de Vendas em m ² milhões | 15,3 | 15,9 | 3,9 % |
| Número de Check-outs | 156.022 | 157.446 | 0,9 % |
| Lucro Líquido (% sobre faturamento) | 2,0 | 1,7 | 0,3 % |

Fonte: Revista Super Hiper (2003, p.38)

O que se tem presenciado ao longo dos anos é que as grandes empresas supermercadistas têm adotado como principal estratégia a aquisição das menores redes, ao mesmo tempo em que investem na modernização das lojas já existentes, refletindo uma constante preocupação para com a consolidação ou ampliação de suas posições no mercado, visando organizarem-se de forma adequada para suprir as necessidades e expectativas de um mercado competitivo e exigente, capacitando-se a oferecer mercadorias e serviços cada vez melhores e mais acessíveis aos consumidores.

Um dado importante a se observar é que o número de *check-outs* não tem aumentando na mesma proporção do aumento das lojas, uma vez que devido ao avanço tecnológico, os leitores bióticos atuais, utilizados nos caixas, são muito mais ágeis, diminuindo, conseqüentemente, o tempo de atendimento de cada cliente.

3.6- Área de suprimentos

Com o intuito de bem caracterizar a área de suprimentos no segmento supermercadista varejista, descreve-se a seguir, o ciclo produtivo básico desse setor, identificado pelas atividades de **compra, armazenagem/distribuição, estocagem e venda.**

Para Ponte (2001, p. 52) “o ciclo produtivo básico de uma empresa de varejo compreende um conjunto de atividades diretamente relacionadas com a cadeia produtiva necessária para fazer o bem chegar até o cliente, e corresponde ao ciclo de compra e venda de mercadorias”.

Ainda que a autora tenha omitido, é óbvio que a atividade de estocagem, ou gestão de estoques está implícita em sua conceituação, uma vez que as empresas comerciais varejistas supermercadistas, primeiramente adquirem as mercadorias junto aos fornecedores, para após um período de armazenagem e ou estocagem, revendê-las aos consumidores finais, constituindo-se o ato de armazenar e estocar em eventos de suma importância para a empresa supermercadista, influenciando de forma significativa a apuração do resultado da atividade e da entidade como um todo, tendo em vista os custos financeiros incidentes sobre o relevante capital investido em tais ativos.

Segundo Almeida (2001, p. 55), “atividade corresponde a qualquer ação ou trabalho específico mensurável empreendido por uma entidade, que dá corpo aos processos de transformação e caracteriza-se por ser composta de processos físico-operacionais”.

Considera-se a empresa como um sistema aberto que interage com os ambientes interno e externo, através de diversos subsistemas, dentre eles o subsistema físico operacional, o qual, segundo Pereira (2001, p.56): “compreende todos os elementos materiais do sistema empresa, tais como: imóveis, instalações, máquinas, veículos, estoques, etc., e os processos físicos das ações que se materializam nas diversas atividades que utilizam recursos para a geração de produtos/serviços”.

Assim sendo, pode-se afirmar que a área de suprimentos faz parte do subsistema físico operacional das empresas, correspondendo, no caso das organizações supermercadistas, às atividades necessárias para que as mercadorias possam chegar até os consumidores (PONTE, 2001, p.52).

Caracteriza-se dessa forma o ciclo de compra e venda de mercadorias, que tem início com a identificação das necessidades do consumidor e conseqüente contratação da compra. Após um período de armazenagem e ou estocagem, os produtos são vendidos, proporcionando à organização a geração das receitas, indispensáveis para a manutenção de suas atividades.

O entendimento de Mosimann e Fisch (1999, p. 25) reforça esse juízo, quando, referindo-se ao subsistema físico, esclarecem que “esse subsistema, interagindo com os demais sistemas, executa as atividades da empresa, para que ela possa cumprir sua missão”, citando ainda os autores, como exemplos de atividades: as operações de compra, e venda, entre outras.

3.6.1- Subsistema de suprimentos

A visão sistêmica, enfocada no subitem anterior, preceitua que a empresa é um sistema aberto, em constante interação com o ambiente em que está inserida por meio de diversos subsistemas, sendo o objetivo comum do sistema empresa traduzido na sua missão.

Na visão de Bio (1996, p.19), “os sistemas abertos envolvem a idéia de que determinados *inputs* são introduzidos no sistema e, processados, geram certos *outputs*. Com efeito, a empresa vale-se de recursos materiais, humanos e tecnológicos, de cujo processamento resultam bens ou serviços a serem fornecidos ao mercado”.

Depreende-se da conceituação de Bio, que os *inputs*, aos quais o autor se refere, sejam os recursos consumidos pelo sistema empresa, no caso o subsistema de suprimentos tais como materiais, recursos humanos e tecnológicos que, depois de processados, geram os *outputs*, ou bens e serviços ofertados ao mercado.

Adaptando-se o conceito para o cotidiano de uma empresa comercial varejista supermercadista, por exemplo, poder-se-ia afirmar que as mercadorias adquiridas seriam os *inputs*, ao passo que os *outputs* seriam também as próprias mercadorias por ocasião da revenda, acrescidas dos recursos e serviços que foram consumidos neste intervalo e às quais foram ou serão agregados e que certamente, serão repassados ao consumidor, tais como: custo de armazenagem e estocagem, impostos, esforço mercadológico, estacionamento, atendimento diferenciado que se pretende dar ao cliente no momento da venda, entre outros.

Beer (1969, p.25 *apud* PEREIRA, 2001, p.36), define genericamente sistema como sendo “qualquer coisa que consiste em partes unidas entre si”. Ainda segundo o autor “[...] coisas podem ser apontadas como agregados de pedaços e peças: mas começam a ser entendidas somente quando as conexões entre os pedaços e peças, as interações de todo o organismo, tornam-se objeto de estudo”.

A partir do entendimento de Beer, pode-se considerar que as coisas ou partes por ele enfocadas podem perfeitamente ser consideradas como subsistemas, compondo um sistema maior e mais abrangente, que se pode denominar Sistema Empresa.

Ferreira (2002, p. 639) considera sistema como “conjunto de elementos, entre os quais haja alguma relação”, ou ainda, a “disposição das partes ou dos elementos de um todo, coordenado entre si, e que formam estrutura organizada”, citando como exemplo o sistema solar, que se compõem do “[...] conjunto de planetas, asteróides, satélites, cometas, meteoritos e poeira cósmica que gravitam em redor do sol”.

Desta maneira, entende-se que Ferreira tenha sido feliz em sua conceituação, principalmente porque, além de conceituar, também exemplifica o que na sua idéia seja sistema, quando se refere aos planetas, satélites, cometas, entre outros, como, sendo componentes de um sistema maior, aqui denominado sistema solar, passando ao leitor a clara visão de que a empresa é um sistema, composto por seus subsistemas, entre eles, subsistema físico operacional.

3.6.1.1- Missão do subsistema de suprimentos

Partindo-se do entendimento exposto por Beer, Bio e principalmente por Ferreira, pode-se afirmar que a área de suprimentos nada mais é do que um subsistema inserido no sistema empresa, que favorece a interação com o ambiente no qual a empresa está inserida, possibilitando, por conseguinte, a obtenção do lucro, indispensável ao atingimento da missão.

Essa interação com o ambiente inicia-se pelas relações com os fornecedores, a partir da negociação de preços e prazos, possibilitando a disponibilização das mercadorias no centro de distribuição ou nos próprios pontos de venda, para que, em seguida, após passar um período de armazenagem e/ou estocagem, as mesmas sejam vendidas, por meio de uma outra interação, desta vez entre a área de vendas e a clientela.

Pereira (2001, p. 51-52) entende que a missão da empresa que “se refere à razão de sua existência, caracteriza-se como o elemento que orienta e integra suas partes (subsistemas), constituindo-se num objetivo permanente e fundamental para a sua atuação”.

No entendimento do autor citado no parágrafo anterior, “a explicitação da missão de uma empresa requer considerá-la como um objetivo permanente, capaz de orientar a definição de outros objetivos mais específicos da empresa, como os sociais e econômicos”.

Levando-se em conta a sugestão do autor de que tais objetivos podem orientar a definição de outros objetivos ainda mais específicos, como, por exemplo, os das áreas e atividades que compõem a empresa, pode-se então afirmar que a área de suprimentos é um subsistema dentro do sistema empresa, que tem como missão prover mercadorias nas melhores condições de preço, prazo, quantidade e qualidade, necessárias para a efetivação da venda.

Para atingir a missão, a área de suprimentos inicialmente desenvolve fornecedores, negociando com os mesmos as melhores condições de preço, prazos de entrega e de pagamento, sendo as mercadorias adquiridas, geralmente entregues no centro de distribuição da empresa que, por sua vez, responsabiliza-se pela reposição dos estoques dos pontos de venda.

Estando as mercadorias à disposição do público e definidas as condições de venda, esta é finalmente realizada, gerando as receitas necessárias para a obtenção do resultado da área, que irá contribuir para que a entidade possa atingir seu objetivo maior que é o lucro.

3.6.1.2- Gestão de suprimentos

Administrar os níveis de estoques à disposição da entidade, constitui-se em uma das mais importantes funções do gestor da área de suprimentos, levando-se em conta que geralmente a formação dos estoques envolve valores significativos, os quais podem reduzir consideravelmente o capital de giro das empresas, caso as mercadorias estocadas não apresentem um giro satisfatório capaz de repor em um espaço de tempo, considerado também satisfatório, os recursos financeiros investidos pela organização e impactando, conseqüentemente, o resultado.

A evolução tecnológica tem sido uma grande aliada dos gestores de suprimentos, contribuindo para aperfeiçoar os sistema de gestão de estoques já existentes, bem como possibilitando a

adoção de novas e modernas ferramentas, ensejando assim, um melhor gerenciamento da cadeia de suprimentos (*supply chain management*).

Cabe ainda ao gestor de suprimentos, administrar eficazmente os diversos conflitos existentes no ambiente interno da entidade, resultantes dos diferentes pontos de vista e interesses existentes a respeito, que podem ser definidos da seguinte forma:

- **Área Financeira:** É importante manter os estoques em níveis baixos, assegurando que o dinheiro da empresa não permaneça “imobilizado”.
- **Área de Vendas:** Tem interesse na manutenção de grandes estoques das diversas mercadorias comercializadas, eliminando-se a possibilidade de perda de vendas e até de clientes por falta de produtos.
- **Área de Compras:** Tem como preocupação atender às necessidades da empresa na quantidade certa e em prazos e preços favoráveis. É do interesse dessa área a aquisição de lotes com grandes quantidades, que possibilitem descontos significativos e também para evitar a falta de itens durante determinado período.

Cabe ao gestor de suprimentos encontrar um “ponto de equilíbrio” entre os diferentes pontos de vista, tendo em mente que estoque é um investimento que exige o comprometimento de recursos, os quais poderiam estar sendo aplicados em outras alternativas.

Além disso, o gestor de suprimentos deve estar consciente de que, quanto maior for o nível de estoque, maior serão os recursos nele investidos, sendo que, em alguns casos a redução do nível destes ativos pode até ser a solução para problemas financeiros da empresa.

Assim sendo, poder-se-ia dizer, em outras palavras, que o principal objetivo do gestor de suprimentos, é otimizar o uso dos recursos envolvidos nos estoques, de forma que possa impactar positivamente o resultado da entidade como um todo.

Na opinião de Viana (2002, p.107), “[...] do ponto de vista mais tradicional, pode-se considerar estocagem como sendo representativo de matérias primas, produtos semi-acabados, componentes para montagem, sobressalentes, produtos acabados, materiais administrativos e suprimentos variados”.

Analisando-se a afirmação anteriormente citada, deduz-se que as mercadorias selecionadas para revenda, enquadram-se como suprimentos variados.

Entende Ballou (2001, p. 251 *apud* LIBONATI, 2002, p.79) que, de certa forma, os gestores da área de suprimentos, acham mais fácil relevar o excesso de estoques do que a falta deles, justificando que: “a não identificação da parcela principal dos custos de manutenção, referente ao custo de oportunidade, nos relatórios normais de contabilidade, pode ser um dos motivos dessa visão”.

O entendimento o autor faz sentido, porquanto, custo de oportunidade, segundo Wessels (1998, p. 507), “é o valor da melhor alternativa de que se desistiu para tomar um determinado rumo de ação”. No caso específico da gestão de suprimentos, a empresa, ao investir seu capital em estoques, desistiu de outra alternativa, que poderia ter sido aplica-lo no mercado financeiro.

Como as empresas supermercadistas buscam informações a respeito dos estoques e do CMV junto à contabilidade tradicional e, levando-se em conta que esta não considera o custo de oportunidade do capital investido nestes ativos, conseqüentemente, o valor deste significativo custo não é refletido nas demonstrações de resultado elaboradas por referidas empresas. Infere-se, portanto, que o lucro, apurado sob esta ótica, não espelha o efetivo resultado econômico obtido pelas organizações supermercadistas em determinado período.

Entende-se que as empresas supermercadistas deveriam, para fins decisórios, computar o valor do custo de oportunidade do capital investido nos estoques, para que o resultado apurado pudesse refletir o efetivo valor econômico agregado a estes ativos e à empresa como um todo. Aliás, custo de oportunidade é um dos ‘pilares de sustentação’ do sistema de gestão econômica – Gecon, que será devidamente abordado no capítulo 4 deste estudo.

3.6.1.3- Área de compras

Compras, armazenagem/distribuição e estocagem são consideradas como áreas de atividade, do subsistema de suprimentos, estando presentes em praticamente todos os segmentos da atividade comercial. A atividade de compras constitui-se no ponto de partida para a concretização do ciclo de compra e venda de mercadorias, que se inicia com o processo de

negociação de preço, seleção e desenvolvimento de fornecedores, completando-se com a venda final aos consumidores.

Considerando-se que grande parte das empresas do varejo supermercadista não possui em sua estrutura funcional, a função gestor de estoques, cabe ao gestor de compras procurar disponibilizar à clientela, a mercadoria certa, no momento certo e na quantidade certa.

Uma das características da compra é que para sua efetivação deve haver, necessariamente, a intervenção da moeda, vez que sem tal intervenção, entende-se que haveria apenas uma troca.

No entendimento de Parente (2000, p. 222-223), “o processo de compra é, sem dúvida, a atividade mais crítica de uma empresa varejista, visto que, à medida que as vendas são realizadas, o estoque precisa ser repostado, para ocorrerem novas vendas”.

Para Bertaglia (2003, p. 27) comprar compreende “[...] a elaboração e colocação de um pedido de compra com um fornecedor já selecionado e a monitoração contínua desse pedido, a fim de evitar atrasos no processo”.

Por representarem um investimento significativo para as empresas supermercadistas, as compras precisam ser muito bem administradas pelo gestor da área, que deve procurar conciliar os interesses conflitantes dos diversos setores internos da organização, devendo atendê-los da melhor forma possível, porém de maneira a assegurar que o capital investido pela empresa, não esteja de certo modo sendo “imobilizado” na aquisição de itens de difícil giro e comprometendo o fluxo de caixa da organização.

Considerando-se ainda que a atividade de compras é o ponto de partida do ciclo de compra e venda de mercadorias, deve o gestor da área possuir conhecimento e sensibilidade suficientes, que lhe permitam efetuar boas compras, que se reverterão em lucro por ocasião da venda das mesmas.

Evidentemente, se a compra é o início do ciclo de compra e venda de mercadorias, quando uma determinada mercadoria é adquirida em condições favoráveis à empresa, há maiores chances da venda proporcionar um lucro favorável à organização.

Especificamente no caso das empresas supermercadistas, que operam com margens de lucro bastante reduzidas, a área de compras reveste-se de significativa importância, levando-se em

conta sua capacidade de prover reduções de custos, podendo assim, contribuir significativamente para a formação do resultado da área comercial e da empresa.

Tradicionalmente, o que se observa no cotidiano das empresas é que geralmente se avalia a performance da área comercial, apenas pelo desempenho das vendas, ou seja, quando o lucro bruto⁸ é satisfatório, o mérito é da área de vendas e quando é insatisfatório ou insuficiente, culpa-se ou responsabiliza-se também a área de vendas.

Entende-se que a área comercial, em seu todo, é a parte que deve ser elogiada ou criticada na apuração de um lucro bruto favorável ou desfavorável, uma vez que a boa ou má performance do setor, nem sempre se deve exclusivamente à área de vendas.

Pode ocorrer, no cotidiano das empresas varejistas e, por conseguinte nas supermercadistas, que a venda de um determinado item proporcione resultado insuficiente, não porque a venda tenha sido mal feita, mas sim porque a compra foi mal feita.

Da mesma forma, nem sempre o bom resultado alcançado em uma venda pode ser imputado como responsabilidade ou mérito do setor de vendas, por que esta boa performance pode ter sido originada pelo gestor da área de compras, ao fazer uma compra que tenha agregado ganho econômico à empresa.

No entendimento de Machado (1997, p. 46), os resultados

[...] não são gerados somente quando se realiza uma venda, mas também quando se realiza uma compra, pois se um gestor decidiu realizar uma transação deste tipo, é porque ela era vantajosa para a organização e trouxe benefícios econômicos. Se assim não fosse ela não teria sido realizada.

Para Coronado (2001, p. 77), a chave da eficácia na área de compras está “[...] na correta mensuração da disponibilidade dos estoques e na performance operacional com rapidez nas entregas”.

As questões da eficácia e dos resultados da área de compras serão devidamente analisadas no capítulo 4, quando se enfoca os princípios e conceitos do modelo de gestão econômica - GECON.

3.6.1.4- Área de estoques

De acordo com Coronado (2001, p. 77), as atividades da área de estoques devem ser desmembradas em duas partes distintas (estocagem e armazenagem).

Enquanto a armazenagem refere-se, geralmente, à guarda de mercadorias em armazéns ou centros de distribuição em condições que garantam a manutenção de suas qualidades desde o momento em que são entregues pelos fornecedores até o instante da transferência para as lojas, a estocagem está ligada à decisão de se manter mercadorias estocadas com a intenção de se auferir ganhos com possível valorização. (PONTE, 2001, p.168)

Referindo-se a estes prováveis ganhos, Coronado (2001, p. 240) acrescenta que:

o evento estocar compreende agregar valores, visando a obtenção de resultados adicionais por reter o produto no estoque, aguardando o ganho de oportunidade, seja em sua valorização, seja em sua disponibilidade para a satisfação do cliente.

Entende-se ainda que, o ato de estocar é um evento físico que pode estar ligado tanto à área de compras quanto à área de vendas. Tem ligação com a área de compras, quando a intenção é adquirir mercadorias acima do nível de estoque a ser mantido nas lojas, pelos motivos citados no segundo parágrafo deste tópico. Tem ligação com a área de vendas, quando se refere aos níveis normais que se entende deva ser mantido na loja, sendo, neste caso, perfeitamente identificável com o ponto de venda onde está estocado e onde a venda se realiza.

A atividade supermercadista, por manter um elevado nível de recursos aplicado em estoques, deve buscar, constantemente, meios de minimizar os efeitos financeiros decorrentes da manutenção destes ativos, considerando-se o custo de oportunidade dos acionistas ou sócios, uma vez que estes, ao investirem seu capital em estoque de mercadorias, deixaram de dar outra destinação a referido capital, levando-se em conta que poderiam, por exemplo, tê-lo aplicado no mercado financeiro. Desta forma, nada mais justo que a área de compras e/ou vendas “pague”, aos donos do capital, a devida remuneração pelos recursos disponibilizados.

Christopher (2001, p.66 *apud* Libonati, 2002, p.80), entende que os juros pagos pela manutenção dos estoques são custos “ocultos”, uma vez que “[...] raramente é identificado separadamente pela maioria dos sistemas de contabilidade gerencial [...]”.

⁸ Resultado da diferença entre a receita líquida e o custo das mercadorias, produtos e ou serviços vendidos.

O custo “oculto”, ao qual se refere o autor, nada mais é que o custo de oportunidade do capital investido, assunto este que será focado com maior ênfase no capítulo seguinte, deste estudo.

Neste contexto, as empresas do segmento supermercadista procuram manter constantemente baixos os níveis de estoques, optando pela reposição rápida, para que, a redução dos respectivos custos financeiros, possibilite o oferecimento de um *mix* de produtos em condições mais favoráveis aos consumidores, tendo em vista a acirrada competitividade que se verifica no setor.

Neste sentido, as principais técnicas de administração de estoques existentes, algumas já há mais tempo e outras mais recentes, constituem-se em ferramentas poderosas, que utilizadas a partir dos recursos oferecidos pela informática, capacitam os gestores ao bom desempenho de suas funções, possibilitando a otimização dos resultados da área e da empresa.

3.6.1.4.1- Curva ABC

Para Pereira (*on line*, 2002), o princípio da classificação ABC deve ser atribuído ao italiano Vilfredo Pareto, que teria, em 1897, executado um estudo sobre a distribuição de renda, por meio do qual constatou que a distribuição da riqueza não se dava de forma uniforme, “havendo grande concentração da mesma (80%), nas mãos de uma pequena parcela da população (20%)”.

Desde então, o referido princípio tem sido estendido a outras áreas e atividades, principalmente a industrial e a comercial, tendo sido mais amplamente utilizado a partir da segunda metade do século XX, após o desenvolvimento da informática.

Também denominado Curva ABC ou curva de Pareto, é uma ferramenta gerencial destinada a identificar quais itens dos estoques justificam maior atenção e tratamento adequado quanto à sua importância em termos, principalmente de giro e de investimento, consistindo em classificá-los em três grupos: A, B e C, de acordo com o valor de demanda em determinado período, surgindo da aplicação desse método, três classes de mercadorias ou produtos como segue:

- **Grupo A:** inclui os itens que requerem maior investimento, representando de 10 a 20% dos itens totais, os quais correspondem de 70 a 80% dos recursos monetários empregados nos estoques, requerendo tratamento preferencial, no que tange à política

de controle dos estoques, uma vez que pela importância que representam, justificam até um custo adicional para um estudo mais minucioso.

- **Grupo B:** congrega, em média, cerca de 25 a 30% dos itens estocados, os quais correspondem a aproximadamente 15 a 20% dos valores investidos.
- **Grupo C:** Consiste de um grande número de itens cujo investimento é relativamente pequeno, incluindo cerca de 50 a 65% dos itens e correspondendo a aproximadamente 5 a 10% dos valores empregados nos estoques, não justificando a adoção de controles mais rígidos e precisos, podendo receber tratamento mais simplificado.

Segundo o autor, citado acima, a análise da curva ABC “deve refletir a dificuldade de controle de um item e o impacto deste item sobre os custos e a rentabilidade, o que de certa maneira pode variar de empresa para empresa”.

Observe-se que a análise da curva ABC nos estoques de mercadorias para revenda, constitui-se em passo válido em qualquer programa de ação que vise melhorar a performance dos estoques, uma vez que, se bem aplicado, conduz os gestores à redução de custos operacionais e do próprio capital investido, podendo cada empresa, dependendo de suas conveniências, adotar o controle com mais de três grupos.

Deve-se ter em mente que a definição dos níveis de estoques é de fato, uma decisão delicada, justificando a consideração de várias ponderações tais como: giro, tecnologia, prazo de entrega, investimento alocado, pedido mínimo e preço promocional, variando conseqüentemente, de empresa para empresa.

3.6.1.4.2- Lote econômico de compra

Constitui-se em uma ferramenta sofisticada e utilizada em grande escala pelas empresas de uma forma geral, para se determinar qual seria a quantidade ideal de compra de um determinado item do estoque, levando em consideração os custos operacionais e financeiros envolvidos no processo, objetivando efetivar a compra no momento certo e na quantidade que minimize os custos totais de estocagem.

Para Chiavenato (1999, p. 661) “o lote econômico de compra (LEC) é um método de controle de inventário que envolve a aquisição de um certo número de itens toda vez que o nível de estoque cai a um determinado ponto crítico”.

Na opinião de Messias (1983, p. 92-93) os custos operacionais citados no primeiro parágrafo, podem ser considerados como:

Custos de emissão de pedidos: Seriam os custos fixos envolvidos com o ato de se efetuar e receber o pedido, preenchimento, processamento, transporte e recepção, seguros, pessoal envolvido no manuseio e na solicitação do pedido.

Custos de manutenção de estoques: Custos variáveis unitários da manutenção de um item por um determinado período de tempo, como armazenagem, deterioração e custo do dinheiro parado, ou custo de oportunidade.

De uma forma geral, o que se verifica na prática, é que as empresas distribuem, de alguma forma, às mercadorias, todos os custos (fixos e variáveis) incorridos em determinado período. Entretanto, entende-se tratar de uma prática incorreta, que acaba favorecendo alguns itens em detrimento de outros. O correto seria que os custos que não possam ser identificados diretamente com as mercadorias sejam alocados à atividade ou área de responsabilidade.

Discorrendo sobre Lote econômico de compra, Libonati (2002, p. 83-84) entende que “o lote econômico é um instrumento utilizado para definir a quantidade de produtos que otimiza os custos inerentes ao pedido de compra e a manutenção dos estoques”, sendo que dois aspectos básicos devem ser considerados em seu cálculo: o ponto de reposição ou de reencomenda e o estoque de segurança.

Ponto de reposição ou de reencomenda: Deve ser entendido como o ponto em que, ao ser atingido, indica o momento de ser providenciada a reposição. Subentende-se que nesse nível, a quantidade estocada deve ser suficiente para garantir o consumo durante o tempo de ressurgimento, de tal forma que o estoque, em declínio, não atinja o nível de segurança.

Estoque de Segurança: Indica qual é a quantidade mínima capaz de suportar um tempo de ressurgimento superior ao programado. Viana (2002, p.64) entende que

sua quantidade é calculada em função do nível de atendimento fixado pela empresa, de acordo com a importância operacional e do valor do material, além dos desvios entre o consumo estimado e realizado e o prazo médio de reposição.

Portanto, entende-se que o principal objetivo da técnica do Lote Econômico é reduzir o custo total. Para tanto, deve-se efetuar o cálculo matemático do tamanho do lote que minimize o custo total (soma dos custos de emissão de pedidos com custos de manutenção de estoques).

3.6.1.4.3- ECR (*Efficient Consumer Response*)

O *Efficient consumer response* - ECR ou resposta eficiente ao consumidor é uma moderna ferramenta de gestão de estoques ou suprimentos, que tem como premissa básica, o trabalho em conjunto ou em parceria, envolvendo fornecedores, varejistas e consumidores (MACHLINE e AMARAL Jr., 1998, p. 65).

No entendimento de Coronado (2001, p. 33) o ECR é um canal de comunicação em tempo real, entre varejista e fornecedor, que se realiza através de *Electronic Data Interchange* (EDI) ou pela Internet, sendo que ambos possibilitam a obtenção de “[...] dados do consumidor no ponto de venda, supridos por um sistema de logística integrada com entregas parceladas em *just in time*, de acordo com as cláusulas e as condições preestabelecidas entre as partes”.

Trata-se, portanto, de um esforço conjunto que tem por objetivo encurtar o prazo de entrega das mercadorias, ensejando, por conseguinte, a redução dos níveis de estoque e alavancando os resultados financeiros do negócio. Segundo Domingues (2001, p. 37-38) esse encurtamento “foi viabilizado pelo esforço conjunto da indústria e do varejo e pelo uso de tecnologias como o EDI e a implantação do código de barras nos produtos”.

Assim, no momento em que o cliente passa pelo *check-out* e a mercadoria é baixada automaticamente pelo código de barras, as informações relativas às mercadorias vendidas são compartilhadas com a outra ponta da cadeia de suprimentos que é o fornecedor, o qual, por sua vez, inicia o processo também automático de reposição dos estoques.

Na opinião de Marques e Alcântara (2001, p. 6) “o ECR é, na sua essência, a busca constante de maior eficiência em todas as etapas da cadeia de produção e distribuição, envolvendo o fabricante, o varejista e o consumidor”. De acordo com os autores, “um dos principais desafios do ECR é agilizar e desonerar a cadeia de distribuição”, valendo-se, para tal, de algumas estratégias, conforme mostra a ilustração 3.1:

| ESTRATÉGIAS | OBJETIVOS | RESULTADO |
|----------------------------------|--|--|
| Sortimento Eficiente de Loja | Otimizar os estoques e espaços da loja na interface com o consumidor | Aumento no volume de venda e redução do giro do estoque através do gerenciamento de categorias |
| Reposição Eficiente | Otimizar o tempo e o custo do sistema de reposição | Automação do ciclo de reposição da loja |
| Promoção Eficiente | Maximizar a eficiência de todo o sistema de promoção de venda ao revendedor e ao cliente | Simplificar os acordos promocionais e negociar um preço chamado desconto contínuo |
| Introdução Eficiente de Produtos | Maximizar a eficácia do desenvolvimento e da introdução de novos produtos | Identificação de oportunidades através de pesquisas feitas por fornecedores e distribuidores |

Ilustração 3.1 Principais estratégias de sustentação do ECR

Fonte Marques e Alcântara (2001, p. 7)

Machline e Amaral Jr. (1998, p.65), discorrendo a respeito do assunto, citam duas das principais iniciativas que as ações de ECR pressupõem:

- Gerenciamento por categorias: integração de fornecedores e varejistas na definição de uma estratégia comum para o desenvolvimento mercadológico de uma linha de produtos;
- Gestão partilhada da demanda e reposição automática do produto no ponto de venda, a partir de informações fornecidas pela loja, por meio de EDI.

Assim, a utilização do ECR enseja uma rápida e eficiente reposição das mercadorias, contribuindo para a redução do nível de estoques e queda dos custos, o que só é possível pela integração que a ferramenta proporciona, unindo consumidores, fornecedores e varejistas em torno de um único objetivo que é a redução de custos e conseqüente melhoria do lucro.

3.6.1.5- Logística de distribuição

No tocante à logística de distribuição, o que se observa é que as redes varejistas supermercadistas de modo geral, têm efetuado pesados investimentos na construção e implantação de centros de distribuição de grande porte, objetivando a redução de custos com a administração de seus estoques de mercadorias.

Objetiva-se com a centralização do fornecimento, a maximização operacional da cadeia de distribuição, na medida em que permite às redes supermercadistas planejarem o abastecimento às lojas, sediadas em diversas regiões geográficas, eliminando possíveis riscos de ruptura, que certamente ocorreriam caso a distribuição fosse efetuada diretamente pelos fornecedores.

Além de poderem se planejar de uma forma mais eficaz, quanto à distribuição feita às lojas, é inegável que a centralização aumenta o poder de barganha dos supermercadistas, na medida em que são negociados maiores volumes de compra, o que implica na redução dos custos da aquisição.

Em decorrência da centralização em centros de distribuição, as lojas ganham mais espaço físico, podendo, deste modo, planejar a utilização desses espaços disponíveis de modo a melhorar o *layout* e a comunicação visual, ou até locá-los a terceiros, aumentando assim seu faturamento.

Referindo-se à otimização dos espaços físicos com a sistemática da distribuição centralizada, Saab (2000, p.115), afirma que a possibilidade de remanejamento dos espaços físicos disponíveis valoriza o conceito de *supply chain* (cadeia de suprimentos),

onde a logística é operada para otimizar toda a cadeia produtiva, o que, no caso do varejo, compreende desde o suprimento de produtos aos centros de distribuição até a entrega programada às lojas para posterior comercialização.

De um modo geral, a logística de distribuição está voltada para a formação de parcerias entre varejistas e fornecedores, objetivando reduzir custos de compra e estocagem, levando os fabricantes a flexibilizarem suas linhas de produção, adaptando-as às variações do *mix* e do volume de produtos. Na visão de Wanke (*on line*, 2003) “essa sistemática força os fabricantes a aumentarem o volume de entregas ao longo do tempo, visto que o estoque na ponta (varejista) deve ser o menor possível”.

Nos dias atuais, em que a competitividade tem forçado as empresas a uma busca incessante pelo consumidor, através principalmente do preço baixo, é inegável que uma logística de distribuição bem estruturada, representa um fator estratégico de que podem dispor as empresas supermercadistas, permitindo-lhes agilidade, eficiência e, sobretudo, redução dos custos, indo, portanto, muito além do simples conceito de armazenagem e transporte.

No entendimento de Campos (*on line*, 2002), “ a logística tornou-se um diferenciador na busca da conquista ou manutenção do mercado”. Para o autor se até há bem pouco tempo a logística se limitava a relações rígidas dois a dois (fornecedor - cliente, “hoje as empresas participantes da cadeia de suprimentos passam a buscar soluções novas, usando a logística para ganhar competitividade e induzir novos negócios”.

3.7- Vendas

Até há bem pouco tempo, o Brasil convivia com altas taxas de inflação e barreiras protecionistas, que juntas, contribuíam para o isolamento do país do resto do mundo, privilegiando a especulação financeira em detrimento da produção.

Salvo raras exceções, o empresariado brasileiro precisava apenas produzir, sem se preocupar com a competição, nem muito menos se aprimorar ou repensar o processo produtivo, haja vista que o mercado era protegido da concorrência internacional e a especulação financeira privilegiava os especuladores.

Segundo Hartman (*on line*, 2003),

enquanto nesse período as principais economias voltaram-se para a qualidade, para a produtividade e para os processos de aprimoramento da produção, aqui a preocupação era saber qual a taxa do *overnight* e onde aplicar o dinheiro para obter melhor resultado.

Neste cenário, era perfeitamente compreensível que, as empresas não se preocupassem mesmo com o aprimoramento dos processos de gestão e de relacionamento com o consumidor, bastando apenas e tão somente, priorizarem a gestão financeira, a qual, por meio da especulação, poderia proporcionar ganhos rápidos e praticamente sem riscos para a organização.

O que se verifica atualmente, é que com a globalização e conseqüente abertura dos mercados, aliado ainda à estabilidade econômica, as empresas e conseqüentemente o varejo supermercadista, deixaram de buscar o lucro fácil oriundo das aplicações financeiras e têm “realizado um grande esforço para auferir lucro com a operação do negócio”.(FIA/PROVAR *on line*, 2002)

Nesta nova realidade, as empresas de modo geral, têm que buscar ganhos via produção e venda de bens e serviços, tendo com isso, que superar preconceitos e culturas, alicerçadas no

ganho fácil e imediato, cenário este onde a competência e a capacitação técnica e gerencial eram desnecessárias.

Assim, quem ganhou mesmo foi o consumidor, que passou a contar com uma gama de produtos e serviços à sua disposição, possibilitando a escolha não apenas do melhor produto e preço, mas também do melhor atendimento, exigindo uma rápida adaptação por parte do setor supermercadista, sob pena de perda de vendas e ou de participação no mercado.

Para Dubus (*on line*, 2002) “a questão a ser analisada, particularmente em um momento em que se assiste à ‘invasão’ das multinacionais do setor, diz respeito ao processo de definição da política mercadológica/comercial das empresas supermercadistas Brasileiras”.

Em suma, o que vai permitir o desencadeamento de tal processo, determinando as linhas de produtos que vão compor o *mix* a ser comercializado, a política de preços a ser adotada, a programação do calendário promocional ao longo do ano, o melhor horário de atendimento, ou seja, qual deverá ser a estratégia comercial a ser adotada pelo supermercado, tem que partir, segundo o autor, “do conhecimento dos hábitos do consumidor e, de suas necessidades e desejos”.

De acordo com Novaes (2000, p. 98) as empresas supermercadistas precisam estar no coração e na mente do paparicado consumidor, devendo “lutar para atender e conhecer os hábitos e preferências de seu público e tratar cada consumidor individualmente, levando em conta todas as suas particularidades”.

Além de preços competitivos, os supermercadistas têm buscado de forma geral, promover o encantamento do consumidor pelo bom atendimento e pela excelente comunicação visual que oferecem, procurando induzir a clientela às compras, aproveitando-se que muitas pessoas visitam os super e principalmente os hipermercados, não só pela necessidade de comprar, mas também pelo poder de atração que as lojas exercem sobre quem as visita.

Os super e os hipermercados, que comercializam praticamente de tudo, alteraram de fato os hábitos de consumo da população, já que possibilitaram um novo estilo de vida, com maior liberdade de movimento e escolha por parte de todos, constituindo-se não apenas em um local aonde as pessoas vão apenas para fazer compras, mas também, para passearem e se divertirem.

As empresas do segmento supermercadista estão se transformando em verdadeiros *shopping-centers*, oferecendo à clientela, uma vasta variedade de serviços complementares típicos do varejo, tais como praça de alimentação, estacionamento, empacotamento e entrega de mercadorias em domicílio, horário de atendimento diferenciado, posto de combustível, caixas rápidos, crediário, entre outros.

Segundo Machado (1997, p. 27) esses serviços típicos do varejo são “os benefícios adicionais que os consumidores recebem ao adquirir uma determinada mercadoria, os quais, de alguma maneira estão inclusos no preço de venda como forma de remuneração ao comerciante”.

Se nas mercearias e armazéns tradicionais, era o vendedor quem utilizava suas táticas e poder de persuasão para convencer os compradores; nas empresas supermercadistas, quem vende não é mais o funcionário, mas principalmente outros fatores como o “atendimento mudo”, entendendo-se como tal as embalagens, a decoração das lojas, a comodidade oferecida aos compradores, a possibilidade do próprio cliente examinar e escolher os produtos que lhe interessa, a disposição dos produtos nas gôndolas, a comunicação visual. Em suma, as lojas de auto-serviço têm uma preocupação constante com o bem estar e satisfação dos seus clientes, procurando, de diversas formas, promover o seu encantamento, para induzi-los às compras.

Recente pesquisa, realizada na cidade de São Paulo, pelo Programa de Administração do Varejo (Provar), da FIA/USP, com o objetivo de analisar o comportamento do consumidor, com relação às compras por impulso nos supermercados paulistanos, mostrou que 84% das compras por impulso são influenciadas pelos filhos e/ou cônjuges.

Outro dado levantado pela pesquisa revela que, 77 % das pessoas pesquisadas, pertencentes à classe alta e 73,6% das pertencentes à classe média, compram por impulso aos domingos e que apenas 20% costumam preparar uma lista de compras detalhada antes de irem às compras, sendo que 37% dos pesquisados, não preparam nenhuma lista.

Considera-se compra por impulso aquela que só foi decidida por ocasião da chegada do cliente ao supermercado, tendo se decidido a comprar, após ser motivado por algum atrativo extra oferecido, tanto assim que um outro item da pesquisa, mostrou que 40% das pessoas pesquisadas lembram-se de itens que precisavam ao vê-los expostos nas prateleiras ou gôndolas dos supermercados.

Outro dado interessante mostrado pela pesquisa, revela que a maioria das compras por impulso ocorre aos domingos e que, geralmente, os consumidores são influenciados pelos cônjuges e/ou filhos, mostrando que de fato o super e o hipermercado são locais para onde as pessoas se deslocam, não apenas com o intuito de comprar, mas principalmente com a intenção de fazer da compra um ato de lazer.

O significativo aumento do número de lojas supermercadistas, incluindo-se aí as redes internacionais que adentraram ao país por força da abertura dos mercados, o crescimento urbano e o próprio avanço tecnológico, têm sido as causas do surgimento deste “novo consumidor”, que muito embora tenha cada vez mais à sua disposição uma gama enorme de produtos e serviços, não abre mão de ser reconhecido como cliente.

Para Hirata (2000, p.12) o foco das ações das empresas supermercadistas deve ser o consumidor, enfatizando que “é preciso moldar-se ao cenário vigente”, muito embora esta não seja uma missão fácil.

Neste sentido, uma das ferramentas mais recentes colocadas à disposição dos supermercadistas destinada a promover a fidelização da clientela, procurando cativar cada consumidor ou um grupo de consumidores específico e possibilitando a criação de campanhas publicitárias e promoções de acordo com seus hábitos de consumo, é conhecida como CRM (*Customer Relationship Management*), ou simplesmente, gerenciamento da relação com o cliente, que é uma ferramenta de gestão, voltada para o conceito de Marketing de Relacionamento.

Strauch e Tenorio (*on line*, 2002), entendem que o marketing de relacionamento pressupõe a interatividade, a conectividade e a criatividade, “uma vez que possibilita ao cliente fazer parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de qualidade, através de um processo dinâmico e contínuo”.

Dessa forma, o autor entende que a implementação de um programa de marketing de relacionamento pressupõe a adoção de um conjunto de medidas estratégicas, que possibilitarão a criação de um diferencial competitivo. Dentre estas medidas destacam-se as seguintes:

- Aumento do *mix* de serviços;
- Descentralização administrativa;

- Melhoria do gerenciamento de recursos humanos;
- Pesquisa de mercado de satisfação do cliente.

3.7.1- Modalidades de vendas

Com relação às modalidades de vendas utilizadas pela maioria das redes supermercadistas, a pesquisa Abras 2003 (vide tabela 3.3), revela um significativo volume de vendas com a utilização do cartão de crédito com bandeira da própria empresa, com conseqüente decréscimo da utilização de cheques à vista e pré-datados.

Segundo informações obtidas junto à diretoria regional de operações de uma grande rede supermercadista, a utilização do cartão de crédito próprio é uma forma de promover a fidelização da clientela, tendo em vista que o cliente possuidor de referido cartão cria um certo vínculo com a empresa que lhe concedeu o cartão. Assim, a empresa fornecedora do cartão passa a dispor de cadastro com dados atualizados do cliente, o que lhe possibilita estreitar seu relacionamento com o mesmo e, ao mesmo tempo, oferecer-lhe produtos ou *mix* de produtos com preços diferenciados.

Tabela 3.3 Modalidades de Pagamento

| MODALIDADES DE PAGAMENTO | % |
|----------------------------------|-------------|
| À vista em dinheiro | 33,7 |
| A vista com cheque | 7,5 |
| Com cartão de débito | 9,5 |
| Com Cheque pré-datado | 8,4 |
| Cartão de crédito próprio | 11,8 |
| Outros cartões de crédito | 17,8 |
| Com tíquetes | 5,2 |
| Outros | 6,1 |

Fonte: Revista Super Hiper, n.331, maio, 2003

3.7.2- Formação do preço de venda

No ambiente extremamente competitivo em que está inserida, a atividade supermercadista se vê incessantemente compelida a prestar atendimento diferenciado a seus clientes e a praticar preços cada vez mais baixos, visando atraí-los às compras, tendo em vista a oferta cada vez maior de bens e serviços existentes no mercado.

A globalização dos mercados que se tem verificado nos últimos anos, facilitando a entrada no mercado nacional de empresas e produtos de todo o mundo, tem obrigado as organizações em geral a se modernizarem, adotando principalmente, o uso de novas tecnologias e ferramentas de gestão.

Este cenário econômico globalizado e de economia estabilizada, favorece o consumidor na busca por produtos e serviços que possuam simultaneamente qualidade e preço, uma vez que oferece parâmetros que possibilitam ao mesmo, saber quanto valem os produtos e serviços oferecidos no mercado.

Assim sendo, pode-se até admitir que, no passado, os preços de venda de produtos e serviços pudessem ser fixados de dentro para fora da empresa, ou seja, a partir da estrutura de custos de cada organização. Hoje, a competição acirrada e o elevado número de produtos e serviços à disposição do público consumidor, inviabilizam este procedimento, exigindo que os preços sejam fixados em função da demanda ou das características do mercado. Para Santos (1995, p. 206), a característica básica da fixação de preços, com base no mercado, deve considerar “determinadas características do consumidor, da intensidade da demanda e do mercado para a formação do preço, desta forma desconsidera os custos do produto como variável relevante neta decisão”.

Neste contexto, considerando-se que a atividade supermercadista está inserida em um ambiente bastante competitivo, não há como se admitir que os preços de venda sejam fixados internamente sem levar em consideração fatores externos, tais como, o poder de compra dos consumidores, a conjuntura política e econômica. e, principalmente, a concorrência.

O consumidor atual, que se encontra em posição privilegiada, uma vez que é disputado a “unhas e dentes” pelos varejistas, tem feito com que as empresas estejam cada vez mais organizadas e “enxutas”, uma vez que não mais lhes é possível repassar ao comprador qualquer tipo de ineficiência, sob pena de perderem vendas e conseqüentemente sua posição no mercado.

Sobre o assunto, Machado (1997, p. 129), afirma que

[...] a competição pelo consumidor fez com que o mercado passasse a ser o balizador dos preços de vendas, principalmente neste ramo, em que há um significativo número de empresas atuando. Efetivamente a lei de oferta e procura é a que determina o preço de venda dos produtos no varejo.

Para o segmento supermercadista o que lhes possibilita praticar preços cada vez mais competitivos, é o grande poder de barganha que exercem junto aos fabricantes e fornecedores em geral, motivado pelo expressivo volume de compras que efetuam, o que lhes permite exigir cada vez mais descontos significativos, podendo, por conseguinte, repassá-los ao consumidor.

Portanto, da mesma forma que o consumidor fixa o preço de venda para o varejo, também quem fixa o preço de venda da indústria é o varejista. Assim, de certa forma a indústria é “refém” do poder de compra exercido pelo mercado varejista, sobretudo o supermercadista, tanto assim que a própria indústria tem procurado fugir da concorrência dos grandes supermercadistas, descobrindo novos canais de distribuição, priorizando assim, os pequenos e médios os quais por sua vez, reunidos em associações, também têm conseguido comprar a melhores preços, possibilitando aumentar sua participação no mercado.

O que se observa na prática, é que a indústria está pagando a conta da concentração varejista que ajudou a viabilizar. Para Barrizelli (*on line*, 2002), o paradigma era: “volume significa menos custos e melhor produtividade. Só que a indústria não esperava que as negociações fossem endurecer tanto. Quanto mais forte se torna um canal, mais perdas terá o fornecedor”.

Para tentar “fugir” dessa concentração e do poder de compra dos grandes varejistas, a indústria tem procurado incrementar um volume de vendas maior às pequenas e médias redes varejistas, tanto assim, que de acordo com a ABRAS, nos últimos três anos, a participação do pequeno varejo e dos supermercados de vizinhança (lojas pequenas), passou de 55,5% para 58,1%, no faturamento do setor.

O aumento no faturamento dos pequenos e médios supermercados justifica-se pelo maior poder de barganha que têm conseguido junto aos fabricantes, o que, em parte, tem sido possível, por estarem se agrupando em associações, justamente com o objetivo de poderem conseguir melhores preços na compra e, conseqüentemente, estarem em condições de ofertar também preços melhores e mais competitivos aos seus clientes.

Desta forma, deve-se admitir que, de fato, quem forma o preço de venda é o comprador, seja ele varejista ou consumidor, sem deixar de levar em conta a concorrência.

Segundo publicação veiculada pelo Jornal Administrador Profissional (2002, p.3), órgão informativo dos Administradores Profissionais de São Paulo,

O Pão de Açúcar, por exemplo, dispõe de uma equipe de 22 pesquisadores, que consulta semanalmente seis mil itens em 150 lojas da concorrência, mantendo um acordo com o Carrefour para que os pesquisadores tenham acesso às lojas um do outro.

Ainda, segundo o informativo acima, a diretoria comercial do Pão de Açúcar admite que tal trabalho fez com que os preços tivessem uma queda de 5% no período de janeiro a maio/2002.

Em suma, a área comercial, do segmento supermercadista em geral, tem como missão manter o custo das mercadorias vendidas em um nível que lhes permita vender pelo menor preço do mercado e que possa, simultaneamente, assegurar-lhes um retorno justo para os seus investimentos.

Segundo informações colhidas junto à área comercial do Grupo Pão de Açúcar, considerada em 2002 como a maior rede supermercadista do Brasil em vendas, de acordo com a pesquisa Abras (2003, p. 66),

[...] para que a área comercial possa atingir sua missão, conforme enunciado no parágrafo anterior, o CMV⁹ deve ser proporcional ao volume de compras, ou seja, a competitividade de preços deve refletir o tamanho e conseqüentemente o poder de negociação da empresa.

De modo geral, os preços de venda, praticados nas atividades supermercadistas, são fixados pelos gestores da área comercial, os quais aplicam um *mark-up* sobre o preço de custo das diversas categorias de produtos, sem deixar de levar em consideração os preços praticados pela concorrência.

Deve-se entender *mark-up*, como sendo um índice que aplicado a partir do custo de cada produto, ou no caso, categoria de produto, faz com que todos os elementos formadores do preço de venda, sejam adicionados ao custo a partir de um multiplicador ou divisor.

Padoveze (1996, p.135) afirma que:

[...] apesar de o *mark-up* ser um multiplicador aplicado sobre o custo dos produtos, sua construção está ligada a determinados percentuais sobre o preço de venda. Todos os componentes do *mark-up* são determinados através de relações percentuais médias sobre preços de vendas e, a seguir aplicados ao custo dos produtos.

⁹ Custo das Mercadorias Vendidas.

Na opinião de Santos (1994, p.144) o *mark-up* tem a finalidade de cobrir as seguintes contas:

- impostos sobre vendas;
- taxas variáveis sobre vendas;
- despesas administrativas fixas;
- custos indiretos de produção fixos;
- lucros.

Adaptando-se o conceito do autor para a atividade comercial, pode-se afirmar que o *mark-up* deve “cobrir” os seguintes elementos: despesas administrativas, despesas com vendas, despesas financeiras, demais despesas operacionais e o lucro desejado sobre o produto ou sobre a categoria de produtos.

Para exemplificar e supondo-se que um supermercadista pretenda determinar o preço de venda para o produto, por exemplo, “tênis marca Alfa”, da categoria de produtos calçados, ter-se-ia:

Tabela 3.4 Cálculo do *Mark-up*

| ITENS | R\$ | % |
|---|--------------|-----------|
| Preço de aquisição / unidade | 30,00 | |
| Impostos recuperáveis (Icms 7%) | 2,10 (-) | |
| Frete | 0,50 (+) | |
| Impostos recuperáveis sobre o frete (Icms 7%) | 0,04 (-) | |
| Preço de Custo | 28,36 | |
| Impostos s/ Vendas | | 20 |
| Outras Despesas Comerciais | | 10 |
| Despesas Administrativas | | 10 |
| Despesas Financeiras | | 5 |
| Outras Despesas Operacionais | | 5 |
| Margem de Lucro da categoria de produtos | | 10 |
| Totais | 28,36 | 60 |

$$\text{Cálculo do } \textit{mark-up}: 1,00 - 0,60 = 0,40$$

Logo, aplicando-se o *mark-up* o preço de venda seria:

$$\text{R\$ } 28,36 / 0,40 = \text{R\$ } 70,90$$

Subtraindo-se do preço de venda, os valores que a empresa pretende acrescentar ao custo, chega-se ao preço de custo do produto, o que indica que a formação do preço de venda, com

base nos índices indicados na tabela anterior, permite auferir a rentabilidade almejada, desde é claro, que os compradores estejam dispostos a pagar o preço estipulado.

Tabela 3.5 Confirmação do cálculo do *mark-up*

| Ordem | Itens | RS |
|-------|--|--------------|
| 1 | Preço de Venda por unidade | 70,90 |
| 2 | Despesas Comerciais (item 1 x 15%) | 10,63 (-) |
| 3 | Despesas Administrativas (item 1 x 20%) | 14,18 (-) |
| 4 | Despesas Financeiras (item 1 x 5%) | 3,55 (-) |
| 5 | Outras Despesas Operacionais (item 1 x 5%) | 3,55 (-) |
| 6 | Lucro Pretendido (item 1 x 15%) | 10,63 (-) |
| 7 | Resultado | 28,36 |

Entretanto, a atual conjuntura econômica e o próprio ambiente competitivo onde se insere o segmento supermercadista, não permitem a estas empresas imporem preços de venda de “dentro para fora” da empresa, uma vez que o comprador, por possui à sua disposição uma quantidade de oferta significativa, faz prevalecer a lei da oferta e procura, onde o mercado é o grande balizador dos preços.

Para Santos (1995, p. 206) “as decisões de preço em ambientes competitivos, devem levar em consideração as características do consumidor além da intensidade da demanda e do mercado”.

Desta forma, nada impede que o segmento supermercadista estabeleça seus preços de venda com a atribuição de *mark-up*, a partir do preço de custo dos produtos ou categorias de produtos. Entretanto, para se ter sucesso com esta fórmula, alcançando o consumidor, deve-se levar em consideração o movimento da concorrência, procedimento este que, aliás, já vem sendo adotado pelo segmento, notadamente pelas grandes redes.

3.8- Tendências e expectativas do setor

As principais tendências do setor supermercadista para os próximos anos estão atreladas, sem dúvida, ao crescente desenvolvimento dos recursos tecnológicos, que favorecem o aparecimento de ferramentas de gestão destinadas principalmente à gestão dos estoques e ao acompanhamento dos hábitos e costumes dos consumidores o que, conseqüentemente, obriga

as empresas a investirem, inclusive na capacitação dos recursos humanos para habilitá-los a operar tais ferramentas.

Com o ambiente cada vez mais competitivo, as empresas são obrigadas a oferecer produtos e serviços, cada vez com maior qualidade e a preços mais atrativos, tornando-se, mister, portanto, que busquem, num primeiro momento, reduzir ao máximo seus custos, permitindo-lhes competir e, num segundo momento, que busquem uma melhor identificação com os consumidores, adotando para tal, práticas que lhes possibilitem alcançar cada vez mais um universo maior de clientes.

Uma outra tendência prevista para o segmento é a polarização, onde os consumidores deverão continuar recorrendo cada vez mais aos hipermercados, devido à facilidade de acesso, estacionamento coberto, preço competitivo e grande quantidade de itens que oferecem, sem, entretanto, desprezarem as pequenas lojas ou chamadas lojas de vizinhança, que, mesmo sem oferecerem preços tão atraentes, cativam a clientela pelo atendimento diferenciado aos quais dispensa.

Quanto às expectativas do setor, voltam-se principalmente para a equipe econômica do governo, cujas ações relacionadas com a taxa nominal de juros e política tributária podem gerar reflexos positivos ou negativos na economia nacional, afetando positiva ou negativamente o poder de compra da população.

O setor espera ainda poder a curto e a médio prazo, conseguir reduzir substancialmente os atuais índices de perdas¹⁰ que se verificam na atividade, e que têm contribuído para reduzir sensivelmente o lucro líquido do segmento, comprometendo, conseqüentemente, a competitividade, uma vez que parte destas perdas acabam, invariavelmente, sendo repassadas ao consumidor.

3.8.1- Tendências

Segundo o DIEESE¹¹, as principais tendências previstas para o setor supermercadista para os próximos anos, decorrentes do crescente acirramento da competitividade e do processo de reestruturação já em curso pelas empresas, resumem-se em:

¹⁰ Em 2002 o índice de perdas das empresas supermercadistas foi de 1,9%, sobre o faturamento (FIA/PROVAR).

¹¹ Dicesc.org.br (*on line*, 2002, p.1-10).

- Maiores Investimentos em automação comercial;
- Avanço da tecnologia da informação;
- Mudanças nos modelos gerenciais, com a modernização dos métodos de gestão, da profissionalização e gerência por categoria de produtos;
- Ampliação das formas de crédito (incremento do cartão de crédito próprio ou de outras administradoras);
- Otimização da área de vendas;
- Redução das margens de lucro;
- Vendas por meio da rede mundial de comunicação, Internet, por exemplo,
- Melhoria na qualidade do atendimento ao consumidor;
- Ênfase em uma melhor gestão de treinamento de recursos humanos.

Projetando uma tendência mais radical para o médio prazo, a *Price Waterhouse* citada por Badin (*on line*, 2002), prevê que:

o supermercado do ano 2005 estará 'plugado' *on line* com fornecedores e com consumidores. Os depósitos serão operados por robôs. As gôndolas só terão rótulos. O cliente receberá os produtos já embalados na saída da loja. Até o carrinho desaparecerá. Os caixas vivos serão substituídos por *check-outs* acionados por cartões inteligentes.

Ainda, segundo previsão da própria *Waterhouse*, projeta-se um corte significativo tanto no tempo de atendimento, quanto na quantidade de pessoal empregado, explicando-se tal previsão, pelo aperfeiçoamento constante da tecnologia.

Se o uso do código de barras já representa um significativo avanço para o controle e redução dos custos dos estoques, certamente, o aperfeiçoamento e aumento da capacidade dos leitores ópticos, através dos chamados leitores bióticos, de alta capacidade de leitura, contribuirão ainda mais para diminuir o tempo de atendimento ao cliente, ensejando conseqüentemente, a redução no número de *check-outs* e atendentes.

De acordo com a Pesquisa ABRAS (2002, p. 28-33), as principais tendências do setor para os próximos anos resumem-se em:

- **Investimentos em Recursos Humanos:**

Confirmando preocupação do setor supermercadista para com a qualidade do atendimento à clientela, a pesquisa mostrou, por exemplo, que um item que tem merecido especial atenção por parte do empresariado e que certamente terá o mesmo tratamento a curto e médio prazo, é o investimento no desenvolvimento profissional de seus funcionários, objetivando assim, capacitá-los a tirar o máximo proveito das novas tecnologias e ferramentas de gestão existentes, garantindo maior eficiência e produtividade e, possibilitando que, através de um atendimento eficiente e personalizado, possam carrear um maior volume de vendas às empresas do setor.

Os dados levantados pela pesquisa anteriormente citada mostram que, se por um lado os investimentos em novas lojas e novos formatos caíram de 63,9 %, em 2000, para 57 %, em 2001, por sua vez, os investimentos na capacitação dos recursos humanos elevaram-se de 1,2 % para 1,3 %, no mesmo período, confirmando a tendência de investimento no potencial humano à disposição das empresas, sobretudo porque as novas ferramentas de gestão necessitam, cada vez mais, de pessoas qualificadas para colocá-las em prática.

➤ **Perfil do Consumidor**

Com base em dados do último recenseamento efetuado pelo IBGE, que indica que a população feminina no Brasil já é superior à masculina e, sabendo-se ainda que, a frequência às lojas de supermercados é indiscutivelmente superior entre as mulheres, constata-se, ainda pela pesquisa ABRAS, que o contingente feminino vem aumentando consideravelmente nos supermercados, tanto assim que a participação das mulheres na força de trabalho em referidas empresas evoluiu de 42,5 %, em 2000, para 43,3 %, em 2001.

Por outro lado,

[...] da mesma forma e como resposta a essa crescente participação feminina, no mercado consumidor, a indústria vem oferecendo cada vez mais, produtos práticos e convenientes, colocando-os nas prateleiras e balcões refrigerados" (BADIN *on line*, 2002).

Evidencia-se assim, uma tendência pela intensificação da disputa pelo consumidor do sexo feminino, colocando-se à disposição das mesmas, uma

crescente oferta de produtos e serviços que se adequam ao seu perfil de exigência.

Outro aspecto, levantado pela pesquisa ABRAS 2002, revela um aumento significativo nas vagas oferecidas pelos supermercadistas aos deficientes, as quais passaram de 2.421, em 2000, para 3.519, em 2001, o que representa um aumento de 45%, evidenciando uma preocupação para com os problemas sociais, caracterizando o que comumente se denomina “Empresa Cidadã”, o que não deixa de ser uma maneira de melhorar a imagem da empresa junto à comunidade onde está inserida, e, ao mesmo tempo, demonstra o interesse que o setor passa a dispensar a este segmento de mercado.

Um outro nicho de mercado que se apresenta como promissor e que certamente, deverá ser incrementado pelo setor supermercadista, refere-se às pessoas que moram sozinhas, principalmente após separações.

O último censo, divulgado pelo IBGE, demonstrou que no Brasil há cerca de quatro milhões de domicílios, onde habita uma só pessoa. Esta mesma pesquisa mostrou ainda que, as pessoas estão casando menos e com mais idade e que as separações formais (divórcios e desquites), têm ocorrido mais cedo e em maior número.

Dessa forma, o *single* desponta como um segmento que deve merecer atenção ainda maior por parte dos supermercadistas, com uma disponibilização cada vez maior no mercado, para o investimento em produtos voltados para esta categoria de consumidores, tais como, produtos fracionados e embalados em pequenas quantidades.

➤ **Estratégia de Segmentação**

Para Ascar (2002, *apud* Souza, 2002, p.30), as “[...] lojas pequenas voltam a pipocar e já há quem aposte em lojas maiores”.

Tal comentário refere-se à ascensão das lojas com área entre 251 e 1000 m², confirmando a tendência de expansão das chamadas lojas de vizinhança, pela comodidade e tratamento diferenciado que oferecem aos consumidores, o que

se deve, geralmente, por estarem localizadas em locais de fácil acesso e com atendimento 24 horas.

Segundo o DIEESE (*on line*, 2002), as chamadas lojas de vizinhança, entre outras iniciativas, “vêm aumentando seus investimentos em automação comercial e gerencial, promovendo mudanças de *layout*, e aumento do *mix* de produtos disponíveis nas gôndolas”.

Especialistas do setor prevêem que haverá uma polarização nas lojas de varejo em geral, com os hipermercados, por um lado, sendo procurados para as compras mensais e de outro lado, as pequenas lojas para as compras isoladas, pela agilidade, conveniência e atendimento diferenciado.

Um outro aspecto destacado por Santos (2002, p.192), aponta que “as distribuidoras de combustíveis estimulam a franquia das lojas de conveniência e esperam triplicar a rede até 2005”.

Dados divulgados pelo SINDICOM – Sindicato Nacional das empresas distribuidoras de combustíveis e lubrificantes, afirmam que os postos de combustíveis dotados dessas lojas registram em média, um aumento de 15% em seu faturamento, percentual que pode ser ampliado ainda mais, se houver maior investimento na diversificação das ofertas de serviços, o que deixa antever que essa parceria vitoriosa deverá perdurar. Portanto, fixados nesse diferencial, grandes redes supermercadistas estão instalando postos de gasolina em suas dependências.

Supõem-se que as organizações supermercadistas devam continuar com suas políticas de investimento no varejo popular, ofertando produtos mais baratos, produzidos também por menores preços, uma vez que são destinados a atender às classes de baixa renda.

Esta tendência de segmentação do mercado supermercadista tem levado as principais redes varejistas do setor a lançar novas “bandeiras”, as quais passaram a atender a esse segmento de menor renda, por exemplo, o Grupo Pão de Açúcar já possui mais de 120 lojas “Barateiro”, O Carrefour criou a

bandeira “Dia”, o *Wal-Mart* a “Todo Dia” e o Grupo Sendas a Bandeira “Mais Em Conta”.

➤ **Centrais de Compras**

Uma outra tendência para o setor supermercadista para os próximos anos, e que não deixa de ser considerada como uma nova estratégia de gestão, é o incremento no número de pequenos e médios supermercados que deverão aderir ao sistema centrais de compra, para poderem ganhar maior competitividade no mercado, levando-se em conta que, reunidos em associação, os pequenos e médios empresários do setor ganham força no momento da negociação com os seus fornecedores.

Referindo-se ao assunto, Werner e Segre (*on line*, 2002), comentam que

[...] a estratégia do associativismo, além de se concentrar na logística e na obtenção de preços melhores nas negociações de compra com os fornecedores, implementa uma padronização nas lojas, no atendimento e no marketing da rede e por consequência na imagem dos associados.

No Estado de Mato Grosso, por exemplo, já há uma associação com essas características, intitulada Associação dos Supermercados Independentes de Mato Grosso (ASSIMAT), contando atualmente com aproximadamente 20 associados, os quais se utilizam da bandeira Serv Mais. Esta associação tem propiciado condições aos médios e, sobretudo, aos pequenos supermercadistas, de buscarem um diferencial de competitividade de vital importância para a sobrevivência de suas empresas.

Como se prevê para o futuro um acirramento ainda maior da competitividade entre as empresas do segmento, certamente as associações de compras tendem a crescer cada vez mais, contribuindo para a mudança no perfil das pequenas e médias empresas do setor.

Referindo-se à evolução destas associações, Lukianenko (2002, p.64), afirma que “um outro aspecto a destacar é que inicialmente, elas tinham como foco somente a atividade de compras, hoje estão se voltando para gestão, marketing, treinamento, etc.”.

Pesquisa realizada pela ABRAS junto às 30 maiores centrais de compras do País, evidencia a importância de tais associações para o segmento supermercadista e para a economia nacional, conforme ilustra a tabela, abaixo.

Tabela 3.6 Dados das 30 maiores associações de compras Brasileiras

| DADOS CONSOLIDADOS DAS 30 MAIORES CENTRAIS DE COMPRAS DO PAIS | |
|--|------------------------|
| Faturamento em 2001 | R\$ 2,279 bilhões |
| Número de empresas associadas | 723 |
| Número de Lojas | 962 |
| Número de check-outs | 4.142 |
| Area de vendas | 444.845 m ² |
| Número de funcionários | 25.929 |

Fonte: Revista Super Hiper ano 28, nº 324, set/2002

3.8.2 Expectativas do Setor

Especificamente quanto à conjuntura econômica e política para os próximos anos, o empresariado do setor, acredita no modelo econômico implantado pelo atual governo em 1994, manifestando preocupação apenas para com a política tributária.

Pesquisa efetuada pela ABRAS em 2002, junto aos seus associados revelou que 73 % dos empresários do setor, estão relativamente otimistas com o futuro a curto prazo. Destes, 17% acreditam em ótimas perspectivas e 56 % crêem em bons resultados, sendo que apenas 9 % dos pesquisados, se mostraram pessimistas quanto ao futuro próximo.

Tabela 3.7 Perspectivas do segmento supermercadista para 2003/2004

| PERSPECTIVAS DOS SUPERMERCADISTAS PARA 2003 | |
|--|------|
| Crêem em ótimas perspectivas | 17 % |
| Acreditam em bons resultados | 56 % |
| Acham que será ruim / péssimo | 9 % |
| Não opinaram | 18 % |

Fonte: Revista Super Hiper ano 29, n. 320, maio/2002

Para 68% dos participantes da pesquisa, o impacto de possível aumento de impostos seria o pior problema que poderia ocorrer nos próximos anos, seguido de possível variação da carga fiscal incidente nas operações comerciais e, ainda, da manutenção da atual taxa de juros.

Segundo os pesquisados, tais medidas certamente restringiriam ainda mais o poder de compra dos consumidores, o que significaria reflexos negativos na performance das empresas do setor.

Outro dado levantado pelo departamento de economia da ABRAS, junto a 108 empresas supermercadistas, que representam mais de 50 % do faturamento do setor, indica ainda que a grande maioria (71% dos entrevistados), tem expectativas positivas sobre o setor, a curto prazo.

Relativamente às questões de ordem interna, a maioria dos entrevistados demonstra preocupação com a elevação dos custos operacionais e o altíssimo índice de perdas.

Se em 2002 o lucro líquido das empresas do setor representou em média 1,7% do faturamento bruto, as perdas significaram 1,9% do faturamento líquido, constituindo-se em número preocupante para o setor e que tem desencadeado um grande movimento do empresariado supermercadista, em busca de soluções para a redução desse item. (FIA/PROVAR, 2003)

Os dados levantados pela 3ª Avaliação Provar de Perdas no Varejo 2003, com apoio da Fundação ABRAS e ABRAFARMA, junto a 53 empresas de diversos segmentos do varejo no Estado de São Paulo (Vide Tabela 3.8), das quais 58% eram do setor supermercadista, mostram que o setor é o que tem se mostrado mais vulnerável a esse tipo de ocorrência, apurando-se que o percentual médio de perdas em relação ao faturamento líquido no segmento, chega a 1,9 %, o que se explica em parte, considerando-se o elevado fluxo de pessoas que passam diariamente pelas lojas, aliado ao grande número de itens que são colocados à disposição do público.

Tabela 3.8: Distribuição das perdas por segmento

| SEGMENTO | % |
|------------------------|------|
| Lojas de departamentos | 2.62 |
| Farmácias e Drogarias | 0.52 |
| Super e Hiper Mercados | 1.96 |
| Outros | 2.54 |

Fonte: 3ª Avaliação Provar de Perdas no Varejo 2003

Considerando-se que em 2002 a média de lucro líquido das empresas supermercadistas foi de 1,7 % sobre o faturamento, conseqüentemente o percentual de 1,9 %, mesmo que sobre o faturamento líquido, é significativo e preocupante, requerendo ações eficazes e rápidas por

parte do empresariado na busca da redução de tal índice, possibilitando, por conseguinte, melhorar o lucro líquido das empresas do setor.

Referindo-se ao percentual de perdas que se tem verificado no segmento supermercadista nos últimos anos, Souza (2002, p.126) enfatiza: “é como abrir um buraco sob o cofre e deixar escoar R\$ 2 bilhões num ano”.

Outro dado levantado pela mesma pesquisa dá conta que as perdas distribuem-se de acordo com diversas causas, conforme mostra a tabela 3.9, a seguir:

Tabela 3.9 Distribuição das perdas de acordo com as causas

| CAUSAS DAS PERDAS | % |
|---|------|
| Furtos Externos (Praticados por clientes) | 26,6 |
| Erros Operacionais | 19,3 |
| Furtos Internos (Praticados por empregados) | 27,3 |
| Erros Administrativos | 9,5 |
| Perdas ocasionadas por fornecedores | 6,5 |
| Outros | 10,8 |

Fonte: 3ª Avaliação Provar de Perdas no Varejo 2003

Para os empresários do setor supermercadista, existem as perdas previstas e as não previstas, sendo consideradas perdas previstas, aquelas decorrentes da própria atividade, destacando-se entre estas, as perdas ocorridas com os produtos perecíveis.

Somando-se os furtos externos (26,6%) com os furtos internos (27,3%), chega-se a um montante de 53,9 % de perdas denominadas pelo empresariado supermercadista de “perdas imprevistas”, justificando, por conseguinte, ações rápidas e eficazes por parte das empresas, com o objetivo de se conseguir redução significativa dos altos índices verificados.

Referindo-se ao peso que as perdas representam para o resultado das empresas do setor supermercadista e varejo em geral, Felisoni (Fia/Provar *on line* 2002), acredita que “o maior controle das perdas num primeiro momento permitirá mais oxigênio para as margens, bastante reprimidas, e, num segundo momento, maiores possibilidades de reinvestimento”.

3.8.3- Fatores críticos de sucesso

Acredita-se que o sucesso de uma empresa varejista, independentemente de seu porte e ramo de atuação, depende basicamente, do conhecimento dos consumidores, dos concorrentes e das tendências ambientais (PONTE, 2001, p. 44-45).

No ramo supermercadista não poderia ser diferente, principalmente levando-se em consideração tratar-se de um segmento onde a competição é acirrada, obrigando as empresas a estarem em constante vigília quanto ao comportamento de seus clientes e da concorrência, objetivando buscar alternativas para chamar a atenção do consumidor a fim de que ele se mantenha fiel e, ao mesmo tempo, impedir que o mesmo seja atraído por ofertas mais tentadoras, por parte da concorrência.

Neste contexto, a visível evolução tecnológica torna possível ao segmento supermercadista, dispor de ferramentas de gestão que lhe possibilita manter-se cada vez mais eficiente e competitivo, favorecendo o alcance a eficácia.

O ECR – *Efficient Consumer Response*, constitui-se em poderosa ferramenta de gestão capaz de auxiliar os gestores da área de suprimentos, uma vez que possibilita encurtar o prazo de entrega de pedidos, contribuindo para a redução dos níveis de estoques e, por consequência, alavancando os resultados financeiros do negócio (DOMINGUES, 2001, p. 37).

Trata-se de um conceito inovador no relacionamento cliente versus fornecedor “[...] visando obter a eficiência na cadeia logística com a redução de tempos e custos envolvidos no processo, de modo a gerar um maior valor agregado ao consumidor” (BERTAGLIA, 2003, p.238).

Considerando-se que as empresas supermercadistas disponibilizam uma vasta variedade de produtos aos consumidores, a área de compras poderá melhor contribuir para a formação do resultado econômico da organização, na medida que utilize ferramentas de gestão, capazes de possibilitar uma maior integração entre o varejista, o atacadista, o distribuidor e o fabricante.

Desta forma, a utilização do ECR possibilita, não apenas um atendimento mais rápido aos pedidos, como também uma redução dos custos globais da cadeia de abastecimento, ensejando, por conseguinte, a oferta de produtos a preços mais competitivos e com uma melhor margem de contribuição para o resultado da área comercial e da empresa como um todo.

Uma outra ferramenta de gestão disponibilizada pela tecnologia e que pode da mesma forma contribuir para o sucesso das empresas do segmento supermercadista, o CRM *Customer Relationship Management*, torna possível a implementação de programas de fidelização junto à clientela, visando cativá-la por meio de campanhas e promoções, a partir do conhecimento dos seus hábitos de consumo. No entendimento de Hirata (2000, p.12) para “o consumidor fiel, não é preciso investimentos altos em campanhas, pois ele já vem naturalmente à loja”.

Deve-se destacar também o expressivo valor dos recursos investidos no imobilizado pelas empresas do segmento supermercadista. Entende-se, desta forma, que para uma correta apuração do resultado auferido em cada período, deve-se considerar não apenas os benefícios gerados pelos equipamentos, prédios e instalações, mas também, o custo de oportunidade do capital investido nestes ativos.

Sendo assim, é aconselhável que as organizações supermercadistas adotem métodos de apuração de resultado, que possam levar seus gestores a tomar as melhores decisões, visando a eficácia da empresa. O GECON, por possibilitar a apuração do resultado de cada evento ocorrido, identificando os impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos de cada um deles, informa corretamente aos gestores a margem de contribuição proporcionada por cada área de responsabilidade para a formação do resultado econômico da empresa, constituindo-se, assim, em alternativa aos sistemas atualmente em uso, cujos dados estão mais voltados para o atendimento às necessidades dos usuários externos da contabilidade.

CAPÍTULO 4- PRINCÍPIOS E CONCEITOS FUNDAMENTAIS DO MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA – GECON

O ambiente turbulento e altamente competitivo em que as organizações estão inseridas, tem obrigado as mesmas a buscarem incessantemente a eficácia, objetivando encontrarem, através do resultado, soluções que lhes possibilite atingirem seu principal objetivo que é o cumprimento da missão.

A abertura da economia aos mercados internacionais e a razoável estabilidade da moeda vivenciada pelo país, têm atraído grandes empresas multinacionais, sobretudo na área varejista, propiciando, conseqüentemente, um aumento significativo na oferta de bens e serviços, deixando o consumidor em situação privilegiada e possibilitando ao mesmo, exigir, cada vez mais, qualidade e preço pelos produtos e serviços que adquire.

Neste contexto, a única saída possível às empresas, é adequarem-se a esta nova realidade, procurando modernizarem-se, utilizando-se principalmente das ferramentas que o avanço tecnológico lhes disponibiliza, objetivando aumentarem sua participação no mercado, através da oferta de bens e serviços, a preços cada vez mais competitivos.

Mas não basta preocupar-se apenas com os aspectos comerciais. É preciso também que as empresas utilizem os recursos tecnológicos que lhe são disponíveis, para o aperfeiçoamento dos seus modelos de gestão, possibilitando a tomada de decisões estratégicas e operacionais em tempo oportuno, sem, entretanto, esquecerem-se das pessoas, as quais, segundo Catelli *et al.* (1997, p.5), são de fundamental importância para o alcance dos objetivos da empresa, desde que devidamente estimuladas.

Partindo-se do pressuposto de que o resultado global advém dos resultados das transações ocorridas nas áreas e que estas correspondem à materialização das ações dos gestores, fica evidente que o nível de qualidade ou excelência da ação do gestor, é fator decisivo para o grau de otimização do resultado, requerendo, portanto, que este seja impulsionado ou motivado a tomar as melhores decisões para a empresa (GUERREIRO, 1999, p.92).

Para tanto, entende o autor que seja "necessário um modelo de gestão que incorpore um conjunto de crenças, valores e definições, que alavanque a potencialidade do corpo gerencial (competência, criatividade, cooperação, entre outros)".

O GECON é considerado como um elemento motivador do desempenho dos gestores, uma vez que a avaliação de desempenho preconizada pelo modelo é embasada em variáveis que estão sob a responsabilidade exclusiva de cada um deles, colocando-os assim, na posição de "donos" das áreas sob sua responsabilidade, valorizando, segundo Peleias (2002, p.18), a postura empreendedora de cada um destes.

Infere-se, portanto, que o GECON é, sem dúvida, um modelo gerencial de administração por resultados, que estimula constantemente a motivação do corpo diretivo das organizações.

Nos tópicos seguintes, abordam-se os principais conceitos e princípios do Modelo de gestão econômica – Gecon, que objetivam a otimização do resultado econômico, através da melhoria da produtividade e da eficiência operacional, capazes de levar as entidades a alcançarem a eficácia.

4.1- Conceituação e objetivos

Tendo como idealizador o Prof. Dr. Armando Catelli, docente da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA/USP, o Modelo de Gestão Econômica – GECON, foi arquitetado no início dos anos setenta e vem sendo, ao longo deste tempo, testado em empresas de porte e renome, tais como Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Companhia Vale do Rio Doce, entre outras, com o apoio da FIPECAFI¹² (Fundação ligada à FEA/USP)¹³, constituindo-se em instrumento eficaz para a avaliação de desempenho de diversas organizações.

Trata-se de um modelo gerencial de vanguarda, com ênfase na administração por resultados econômicos, estruturado com base na missão da empresa, em suas crenças e valores, na filosofia administrativa e em um processo de planejamento estratégico, que tem como objetivo buscar a eficácia empresarial, por meio do resultado corretamente mensurado.

¹² Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras.

¹³ Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA/USP.

Segundo Catelli e Guerreiro (1992, p.11 *apud* CORNACHIONE, 2001, p.57), “o lucro corretamente mensurado é o melhor indicador da eficácia da empresa”.

No entendimento de Santos (1999, p.3), “um ponto fundamental para se administrar corretamente por resultados econômicos é que o mesmo deva ser corretamente mensurado”.

É através da correta mensuração dos eventos econômicos, que o modelo GECON possibilita o reconhecimento do verdadeiro valor econômico da empresa, entendendo-se que este valor está atrelado aos preços que o mercado atribui aos elementos constitutivos do patrimônio, de forma que o patrimônio líquido possa sempre representar o efetivo valor da entidade, através da correta identificação e mensuração dos diversos eventos ocorridos nas áreas de responsabilidade.

Como o resultado apurado pelas empresas no sistema tradicional é obtido a partir do cumprimento de normas que visam muito mais o atendimento ao fisco e à legislação societária, como por exemplo, a mensuração dos diversos eventos a valores históricos, não oferecendo assim, alternativas à sua utilização no processo decisório, abre-se uma lacuna aos modelos gerenciais, como forma de oferecer subsídios aos gestores, ávidos por informações atualizadas e com poder preditivo bastante, capaz de orientá-los em suas ações gerenciais.

O Prof. Dr. L. Nelson Carvalho, em aulas ministradas no 1º semestre/2001, no curso de Contabilidade e Controladoria da FEA/USP, comentou com propriedade que “dificilmente uma empresa seria vendida ou adquirida pelos valores constantes do Balanço Patrimonial”. Infere-se, portanto, que os dados constantes da peça contábil tradicional, não condizem com a realidade, não expressando, assim, o efetivo valor que o mercado atribui aos itens patrimoniais.

Neste contexto, o modelo de gestão econômica – GECON se propõe a suprir as necessidades dos gestores das organizações, incorporando um conjunto de conceitos que, dentro de uma visão sistêmica e holística, compreende um modelo de gestão, um modelo de decisão, um modelo de mensuração e um modelo de informação, os quais, na concepção de Guerreiro (1999, p. 77) têm o seguinte significado:

- Modelo de Gestão: Engloba o conjunto de princípios, crenças e valores que orientam e impactam as diversas variáveis empresariais, notadamente o processo de tomada de decisão.
- Modelo de Decisão: Refere-se ao processo de tomada de decisão presente na gestão do sistema empresa; como as decisões devem ser tomadas. Contempla tanto os parâmetros envolvidos, quanto a forma de decisão.
- Modelo de Mensuração: Diz respeito ao processo de mensuração física e monetária dos eventos decorrentes de decisões planejadas e realizadas.
- Modelo de Informação: Relativo ao processo de geração de informações gerenciais que permeiam o sistema empresa; como as informações devem ser geradas, disponibilizadas e formatadas.

No sistema de gestão econômica, os gestores são vistos como “donos” de suas áreas e são avaliados pela efetiva contribuição proporcionada à empresa, através da utilização de parâmetros lógicos que estão sob seu controle, estimulando-os a serem criativos e evidenciando, segundo Catelli et al (2001, p. 286),

[...] que os resultados podem ser melhorados não só pela diminuição de despesa, mas, sobretudo, pelo incremento de volumes, otimização do ‘mix’ de produtos, diminuição de prazos de estocagem, utilização eficiente de recursos, administração dos aspectos financeiros (prazos de pagamentos/recebimentos e taxas de custo financeiro de oportunidade) dos eventos que envolvam terceiros.

Desta maneira, vê-se que se trata de um sistema que efetivamente gera benefícios às empresas, de forma consistente e confiável, pois estimula a criatividade e a capacidade dos gestores de gerarem resultados, através da agregação efetiva de valor à organização.

Entende-se que, por incorporar uma gama de conceitos inovadores na área da gestão empresarial, o modelo de gestão econômica tem muito a contribuir para com o aperfeiçoamento do nível de eficiência e eficácia das organizações, uma vez que comprovadamente gera benefícios consistentes e confiáveis, que, invariavelmente, levam as empresas a atingir a eficácia.

A apresentação dos conceitos e princípios básicos do modelo de gestão econômica visa subsidiar a formulação do modelo de mensuração dos principais eventos econômicos das empresas supermercadistas, proposto ao final do presente estudo.

A ilustração 4.1 evidencia, através de comparativo, a superioridade do GECON em relação aos sistemas tradicionais:

| | Modelo GECON | Sist.Tradicionais |
|--|---|--|
| Reconhecimento dos eventos: | | |
| Resultado por evento e não por atividade | Evento | Ativid. de Venda |
| Resultado e não só custos | Receitas e custos | Custos |
| Momento da ocorrência | Evento | Defasado |
| Mensurações justas | Missão das áreas, autoridade e responsabilidade dos gestores respeitada | Prejudicada |
| Impactos temporais – conjunturais | | |
| Recursos operacionais disponibilizados | Custo do cap investido | Não trata |
| Valorizações de preços dos recursos existentes | Valoriz/Desvalorizações consideradas | Só estoque, quando menor que o mercado |
| Resultado da área financeira “Banco Interno” | Sim | Não |
| Remuneração do capital investido | Moeda Constante | IGP |
| Comparabilidade das informações | Valor presente/valor a vista | Não |
| Transcurso de tempo | | |
| Tratamento dos Produtos | | |
| Método de custeio (custo de produto x custo do período) | Direto | Absorção/rateios |
| Reconhecimento do valor agregado pela produção / preço de transferência / Receita da produção) | Sim | Não |
| Mensuração dos estoques de produtos | Custo de oportunidade/Preços de transferência | Full cost |
| | Modelo GECON | Sist.Tradicionais |
| Mensuração do custo dos recursos | Custo corrente de reposição a vista | Valor de aquisição a prazo |
| Processo de Acumulação | | |
| Método de Acumulação | Conforme a estrutura de formação dos resultados | Consubienciado nas vendas |
| Mensuração da contribuição das entidades envolvidas | Sim | Não |

Ilustração 4.1 Comparação entre o Gecon e os sistemas tradicionais

Fonte: Catelli *et al.* in Catelli (2001, p.305)

4.2- Princípios básicos

O modelo de gestão econômica – GECON, contempla uma gama de conceitos e princípios que lhe dão sustentação e que visam otimizar o resultado através da melhoria da produtividade e da eficiência na execução dos processos operacionais (VASCONCELOS, 1994, p.15).

Ferreira (2002, p.557), define princípios como “proposições diretoras de uma ciência”. Desta forma, o modelo de gestão econômica utiliza-se de princípios básicos que visam guiar ou direcionar as organizações na obtenção do resultado corretamente apurado, capaz de conduzi-las ao alcance da eficácia.

4.2.1- Da Continuidade

Referindo-se ao Princípio da Continuidade, Iudicibus *et al.* (2000, p. 49), afirmam que: “Para a Contabilidade, a Entidade é um organismo vivo que irá viver (operar) por um longo período de tempo (indeterminado) até que surjam fortes evidências em contrário[...]”, entendendo que o Postulado da Continuidade tem outro sentido ainda mais profundo que é o de “encarar a entidade como algo capaz de produzir riqueza, e gerar valor continuamente, sem interrupções”.

Para se planejar, parte-se do pressuposto que a empresa continuará em atividade futura, não sendo racional que determinado gestor se disponha em planejar, sem assumir que a empresa continuará a existir, já que esta certeza é necessária para a definição da correta forma de mensurar os bens constitutivos do patrimônio da entidade, uma vez que, de acordo com o entendimento de Iudicibus (2000, p. 51), os ativos da entidade em continuidade “[...] devem ser avaliados de acordo com a potencialidade que têm de gerar benefícios futuros e não pelo valor que seria obtido caso a empresa fosse liquidada”.

Evidentemente, se a entidade estivesse em processo de descontinuidade, os elementos constitutivos do patrimônio, seriam avaliados de forma diversa, ou seja, pelo valor que a empresa obteria pelos mesmos, caso fossem vendidos no estado em que se encontram.

Se ao planejar, o gestor tivesse dúvidas a respeito da existência da empresa no futuro, o escopo do planejamento não seria o de projetar formas de ação para se alcançar objetivos ou analisar variáveis conjunturais. Neste momento, o que se estaria discutindo seria formas de ações relativas ao encerramento das atividades da organização.

No entendimento de Peleias (2002, p. 4), para garantir sua sobrevivência e conseqüentemente, assegurar sua continuidade, a empresa deve preservar seus espaços no mercado e desenvolver a gestão de resultados, que se caracteriza, segundo o autor, pela constante preocupação com os preços de venda dos produtos, prazos e condições de pagamento praticados, qualidade dos insumos consumidos e condições para sua aquisição e pagamento, visando alcançar a eficácia, que lhe permitam repor os insumos consumidos e, ainda, gerar um diferencial que possa ser reinvestido e/ou capaz de remunerar os acionistas.

Assim sendo, para que a missão da empresa seja cumprida, é preciso que esta sobreviva, constituindo-se, pois, a sobrevivência ou a continuidade, em um dos fundamentos da gestão econômica, que deve ter suas ações direcionadas, com o objetivo de mensurar corretamente os recursos postos à disposição da entidade, a fim de que os mesmos possam gerar valor continuamente ou, pelo menos, durante o tempo necessário para que a empresa cumpra sua missão, quando houver um prazo definido para isto (BOGNAR, 1991, p. 36).

4.2.2- Do cumprimento da missão

Considerando-se a organização empresarial como um sistema componente de um sistema maior (econômico), que busca continuamente identificar e suprir as necessidades do ambiente onde está inserida, pode-se inferir que: “[...]na medida em que a empresa satisfaz de forma contínua, as necessidades do ambiente no qual se insere com seus produtos e serviços, atinge sua missão e cria as condições necessárias à garantia de sua continuidade (PELEIAS, 2002, p.3)”.

Entende-se que missão seja o objetivo maior do sistema empresa, constituindo-se na razão de ser da organização, cujo propósito ou objetivo básico e permanente está ligado à oferta de bens e serviços requeridos pelo ambiente em que se insere e necessários à satisfação das necessidades do consumidor.

Esses objetivos básicos podem referir-se a atividades específicas, tais como suprimentos, marketing, produção, vendas, entre outros, podendo ser, uns mais importantes que outros, ou possíveis de serem atingidos em maior ou menor espaço de tempo (GUERREIRO, 1989, p. 155)

A propósito, Cruz (1991, p. 33), refere-se à missão da empresa, como sendo:

[...] um objetivo fundamental do sistema empresa, que se constitui na verdadeira razão de ser de uma existência, que caracteriza e direciona o seu modo de atuação, que independe das condições ambientais do momento, bem como de suas condições internas, e assume um caráter permanente.

Corroborando a opinião da autora, Pereira (2001, p.51), observa

que a missão da empresa, que se refere à razão de sua existência, caracteriza-se como o elemento que orienta e integra suas partes (subsistemas), constituindo-se num objetivo permanente e fundamental para sua atuação.

É fundamental, entretanto, que na definição da missão, se impeça uma abrangência excessiva da definição, evitando-se desvirtuar seu foco principal que é o de orientadora das demais definições organizacionais.

Em resumo, considerando-se que a empresa integra um sistema econômico e social que faz parte de um ambiente, impactando e sendo impactada por este, obviamente sua missão só se realiza quando consegue, continuamente, satisfazer as necessidades dos consumidores inseridos nesse ambiente, consumindo recursos e ofertando produtos e serviços requeridos, necessidades estas que de acordo com Guerreiro (1995, p. 56 *apud* Mosimann e Fisch, 1999, p.19), não seriam satisfeitas pelos homens, se fossem realizadas de maneira isolada.

A Ilustração 4.2 fornece uma visão sistêmica da empresa comercial varejista, indicando o relacionamento com os mercados fornecedor e consumidor e a interação com os diversos agentes do ambiente onde se insere (acionistas, concorrentes, governo, sindicatos, etc). Aponta ainda, os principais recursos consumidos, as atividades desempenhadas, necessárias para a oferta dos produtos e serviços requeridos pelo meio ambiente onde se insere, fundamentais, ao cumprimento da sua missão e que lhe possibilitará, por meio do resultado econômico, alcançar a eficácia, ensejando, assim, a continuidade da organização.

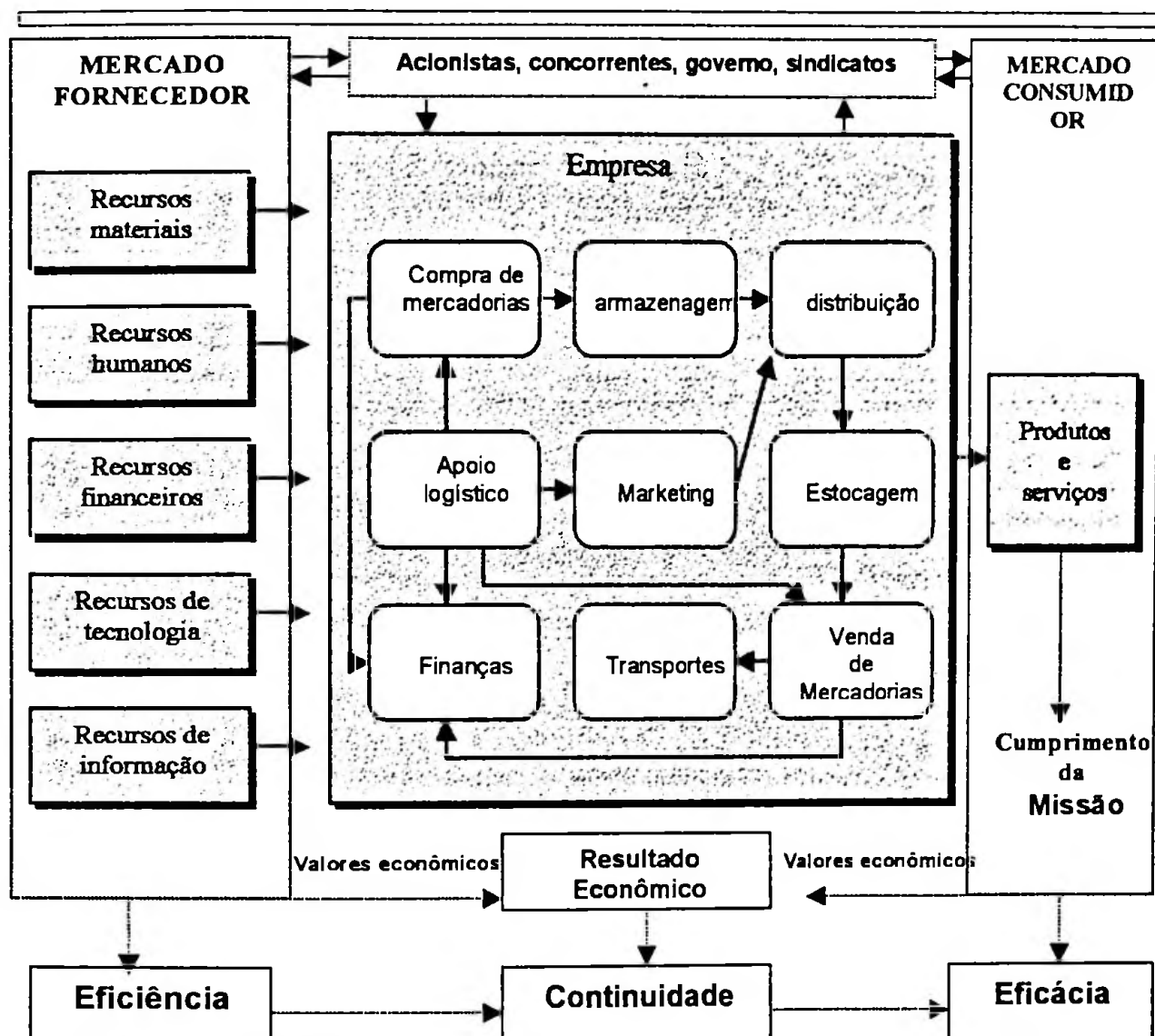


Ilustração 4.2 Visão Sistêmica da Empresa Comercial Varejista
 Fonte: Adaptado de Pereira in Catelli (2001, p.39)

4.2.3- Atividades, eventos e transações

As empresas, segundo Guerreiro (1999, p. 86), são Instituições Sociais. Entende-se que a afirmativa do autor se deva ao fato de que as mesmas fazem parte de um ambiente, com o qual se relacionam e, ao mesmo tempo em que exercem influência, também são influenciadas pelo mesmo. Esta atuação é materializada pela interação dos diversos subsistemas do sistema empresa, possibilitando, através de um processo de permuta, disponibilizarem no mercado produtos e serviços requeridos pela sociedade, recebendo em troca outros recursos, geralmente de natureza financeira.

Para a produção destes *outputs*, exige-se primeiramente a implantação de atividades produtivas, entendendo-se como tal, as atividades pertinentes à indústria, ao comércio e à prestação de serviços, tais como compras, produção, contabilidade, relações industriais,

marketing, vendas, entre outras), as quais têm sua existência condicionada à produção de bens e serviços que possam ser ofertados no mercado, em condições competitivas.

Relativamente a atividades, Catelli, (*apud* Guerreiro, 1999, p.87), define-as como “um processo físico que consome recursos e gera produtos e serviços”, sendo que os eventos econômicos surgem do desenvolvimento destas diversas atividades, caracterizando-se por um tipo específico de ocorrência que impacta a estrutura patrimonial da entidade. Por sua vez, a transação diz respeito a uma natureza de evento que se materializa tanto em nível das ocorrências planejadas quanto das realizadas.

Considerando-se que a empresa, vista de uma forma macro, esteja constantemente em um processo dinâmico, pela interação dos seus diversos subsistemas com o ambiente, em nível micro, a ocorrência dos eventos/transações é que alavanca o desenvolvimento das atividades. Por conseguinte, pode-se inferir que o desempenho do evento depende do desempenho da **atividade**, a qual, por sua vez, impulsiona o desempenho do sistema empresa.

4.2.3.1- Atividades

No entendimento de Pereira (2001, p.38), “a empresa caracteriza-se como um sistema aberto e essencialmente dinâmico, isto é, como um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si para a consecução de um fim comum, em constante inter-relação com o seu ambiente”.

Entende-se que o conjunto de elementos interdependentes, aos quais o autor se refere, sejam os diversos subsistemas componentes do sistema empresa, que através de uma harmoniosa interação entre si, impactam e são impactados pelo meio ambiente, na medida que as ações empresariais, que objetivam satisfazer as necessidades da sociedade, têm que ser orientadas por parâmetros e regulamentos estabelecidos pela própria sociedade.

A fim de passar ao leitor uma idéia a respeito da interação que deve haver entre esses diversos subsistemas componentes do sistema empresa, Guerreiro (1989, p.170-171) afirma que:

o subsistema físico operacional corresponde ao ferramental que as pessoas (**subsistema social**), com determinada autoridade e responsabilidade (**subsistema organizacional**), municiadas das informações (**Subsistema de informações**) e condicionadas por determinados princípios (**subsistema institucional**), interagem no processo de tomada de decisão (**subsistema de gestão**).

As afirmações de Guerreiro, além de evidenciarem a interação que deve haver entre os subsistemas componentes do sistema empresa, deixam claro ainda que as conseqüências das ações dos gestores recaem sobre o subsistema físico operacional, levando-se em conta que é efetivamente neste subsistema que os fatos realmente acontecem. Por seu lado, a eficácia empresarial deve ser “medida” pela oferta dos produtos e serviços demandados pela sociedade e produzidos neste subsistema.

Dessa maneira, o processo físico operacional caracteriza-se como um ciclo de ocorrências físico-operacionais, que se evidenciam ao longo de um horizonte de tempo, iniciando-se pelo relacionamento com entidades fornecedoras dos recursos demandados pela **atividade**, a qual é composta de um conjunto de operações responsáveis pelas transformações desses recursos, em bens/serviços, para atender às demandas dos clientes internos e/ou externos (ALMEIDA, 2002, p.53).

Desta forma, para que os *outputs* possam ser ofertados à sociedade, possibilitando, conseqüentemente, a geração do resultado necessário à sobrevivência e à continuidade da organização, verifica-se a ocorrência de diversas atividades (compras, produção, vendas, finanças, entre outros), atividades estas, que são imprescindíveis para que os produtos/serviços gerados no subsistema físico operacional, possam chegar ao mercado, satisfazendo, por conseguinte, as necessidades de um determinado segmento.

Pode-se inferir, portanto, que atividade seja um processo físico perfeitamente identificado com os objetivos da organização, que, mediante o consumo de recursos, gera produtos e serviços necessários ao cumprimento da missão da empresa (Ilustração 4.3).

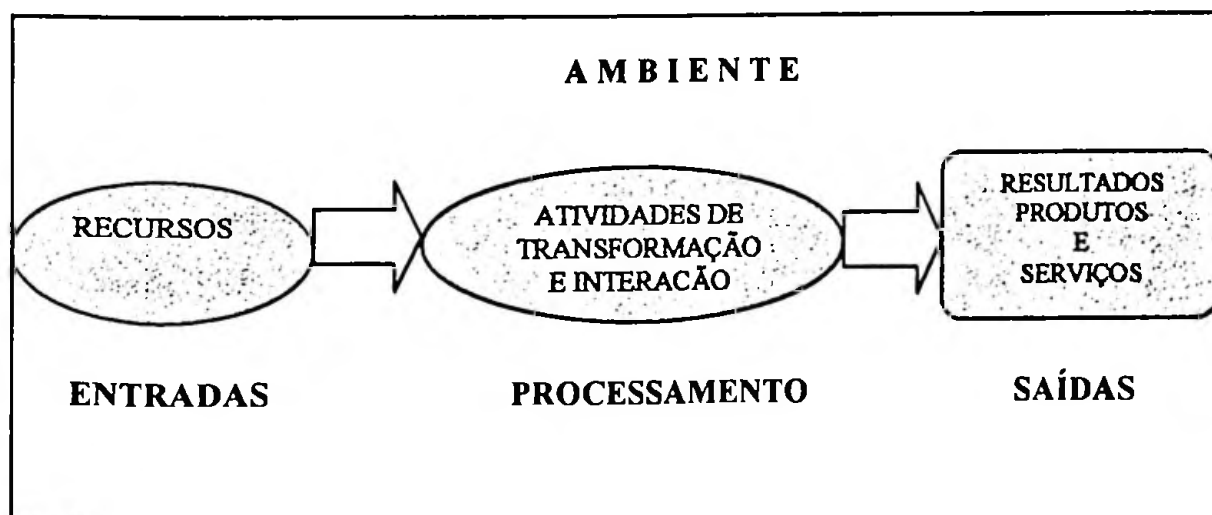


Ilustração 4.3 Ambiente e processo de transformação

4.2.3.2- Evento econômico

Considerando-se que as atividades desenvolvidas pelas empresas são caracterizadas por processos que transformam recursos em produtos e serviços e, considerando-se ainda que, esses recursos são escassos; conseqüentemente os produtos e serviços gerados assumem valor econômico, na medida que têm como objetivo satisfazer as necessidades de um determinado ambiente econômico.

Quem realiza atos de produção realiza uma atividade econômica. Logo, pode-se definir atividade econômica como sendo “o conjunto de operações que consistem em utilizar os recursos disponíveis para a produção de bens econômicos, uma vez que são raros, em relação às necessidades dos consumidores” (GUIMARÃES, 1986, p.9). Por conseguinte, o objetivo final da produção de bens e serviços, é a satisfação das necessidades humanas.

Se os produtos gerados no subsistema físico operacional das entidades assumem o caráter de bens econômicos pela sua característica de escassez, visto que não existem em abundância, da mesma forma o evento, que segundo Nakagawa (1987, p. 43 *apud* PELEIAS, 2002, p. 69), “[...] é o ponto de partida de uma atividade [...]”, assume, conseqüentemente, a condição de evento econômico, por apresentar relação direta com as atividades-fim das organizações empresariais, tais como compras, vendas, produção, finanças, entre outras.

Por estarem relacionados com esses objetivos-fim das atividades empresariais, os eventos econômicos revestem-se obrigatoriamente de alguns atributos, que segundo Parisi e Nobre (2001, p.115), são os seguintes:

- Provocam alteração na situação patrimonial, econômica, operacional e financeira da empresa;
- Seus efeitos são mensuráveis monetariamente;
- São previsíveis e, portanto, podem ser estruturados num sistema de informação;
- Dizem respeito à performance da organização e acabam refletindo os modelos de decisão restritos dos gestores.

Quanto à classificação, os eventos dividem-se em provocados e não provocados, sendo:

Eventos provocados: aqueles previstos, estruturados e conseqüentemente controláveis, ocorrendo como conseqüência do próprio processo de tomada de decisão do gestor da atividade, como, por exemplo, compra de mercadorias para revenda.

Eventos não provocados: aqueles, cuja ocorrência independe da vontade do gestor responsável pela atividade, mas, que de qualquer forma, geram impacto sobre a situação patrimonial e econômica da organização, como, por exemplo, a ocorrência de um sinistro de incêndio. Obviamente, esse exemplo caracteriza-se como um evento não previsto ou não provocado pela ação do gestor. Entretanto, se ações preventivas tivessem sido tomadas tais como, a contratação de um seguro contra incêndio, o impacto patrimonial e econômico na entidade não seria tão intenso.

Desta forma, verifica-se que, o evento econômico decorre das diversas atividades desempenhadas pelos gestores, dentro de suas áreas de responsabilidade, produzindo impactos econômicos e patrimoniais nas organizações.

Tomando-se como exemplo a atividade de compras, alguns dos eventos que poderiam ocorrer dentro dessa atividade seriam a compra de mercadorias para revenda, a compra de matéria prima, a estocagem de produtos, a armazenagem e distribuição, entre outros.

Sob o enfoque da mensuração, uma das desvantagens dos sistemas tradicionais, em relação ao sistema de gestão econômica - GECON é que naqueles, apura-se os custos por acumulação, sem qualquer preocupação quanto à determinação do resultado específico proporcionado pela ocorrência de cada evento.

O GECON, por sua vez, efetua a apuração do resultado de cada evento, priorizando não apenas os custos, mas também as receitas proporcionadas por cada um deles, possibilitando ao gestor conhecer aqueles que mais contribuem para a formação do resultado econômico da organização.

4.2.3.3- Transações.

Entende-se transação como sendo “a menor unidade geradora de resultados dentro de uma área de responsabilidade. É o núcleo do processo decisório, o menor nível de decisão de um gestor” (PELEIAS, 2002, p.71).

De acordo com Almeida (2002, p.57), a distinção entre os termos é fundamental para a compreensão correta do objeto de atuação dos gestores e para a formação do resultado da organização.

Segundo o autor, transação é uma “ocorrência unitária que modifica as estruturas patrimoniais da entidade, cujo processo físico-operacional é uma operação de troca de recursos econômicos e constitui-se na menor unidade de acumulação”.

O termo ocorrência unitária pode significar a aquisição de uma cadeira ou um jogo de cadeiras para revenda, entendendo-se a cadeira ou o jogo de cadeiras como a menor unidade de acumulação – receitas / custos.

Situando-se a transação no processo físico operacional da empresa, pode-se afirmar que a mesma é obtida a partir de uma relação de troca, na qual, para se obter o recurso (no caso a cadeira ou jogo de cadeiras), a empresa necessariamente deve sacrificar recursos, geralmente de ordem financeira.

Assim, na atividade de compras, um dos eventos possíveis é a compra de mercadorias, por consequência, pode-se verificar dentro desta área várias transações, tais como: compra de mercadorias junto ao fornecedor “A”, compra de mercadorias junto ao fornecedor “B” e assim sucessivamente.

Desta forma, o resultado econômico da organização é apurado a partir da correta mensuração das diversas transações verificadas dentro da área de responsabilidade de cada gestor, pela confrontação das receitas obtidas com os recursos sacrificados para sua realização.

Por conseguinte, a determinação do resultado econômico da entidade, obedece aos seguintes critérios:

- 1º) apuração do resultado econômico de cada transação;**
- 2º) apuração do resultado econômico dos eventos econômicos;**
- 3º) apuração do resultado econômico da atividade;**
- 4º) apuração do resultado econômico das áreas de responsabilidade;**

5º) apuração do resultado econômico da empresa.

Evidentemente, se o patrimônio da entidade altera-se a cada transação efetuada, esta deve, portanto, ser identificada, classificada, registrada e acumulada através da utilização de um sistema de informação, que permita ao gestor a tomada de decisões com base no resultado econômico proporcionado por cada transação.

A Ilustração 4.4 fornece uma visão da hierarquia envolvida na formação do resultado econômico, destacando-se no topo hierárquico a empresa e na base as diversas transações derivadas de cada evento econômico.

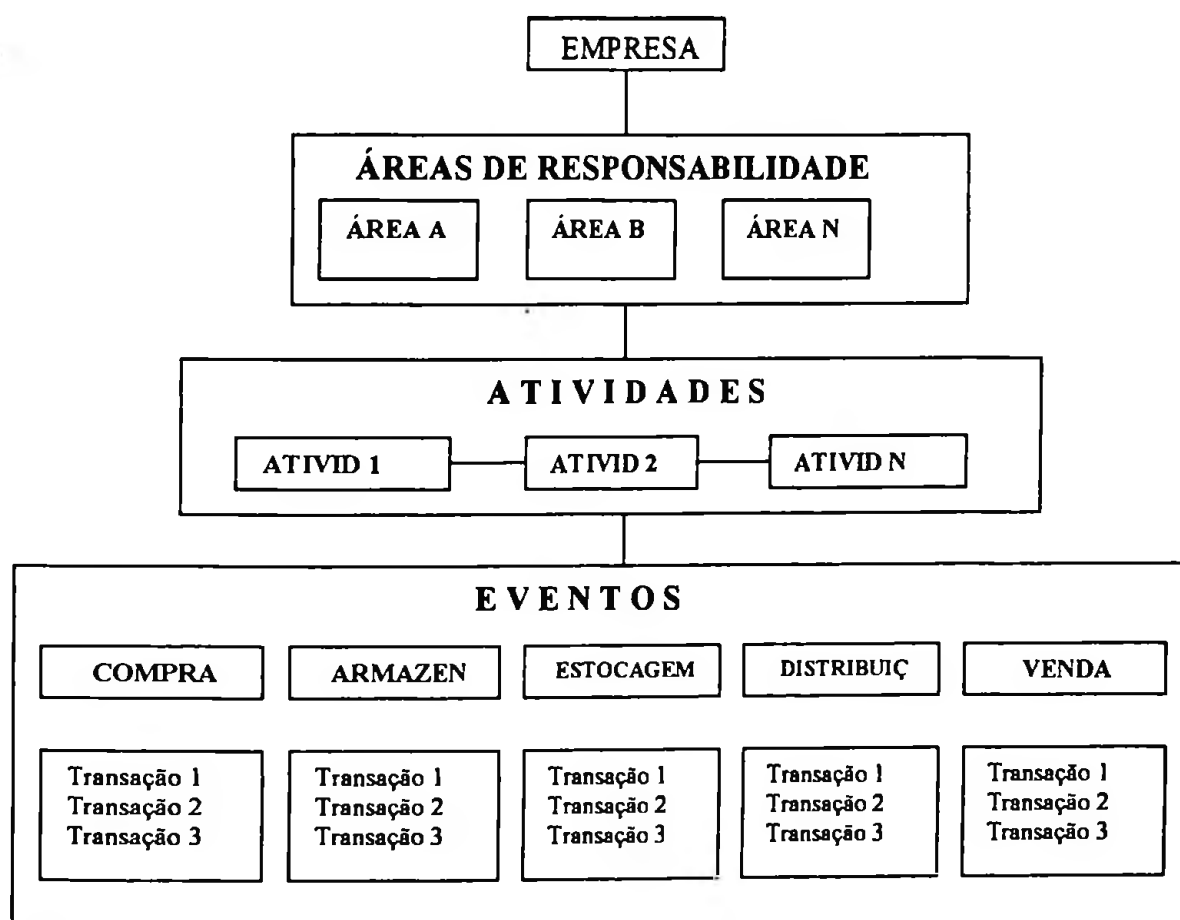


Ilustração 4.4 Empresa, atividades, eventos e transações

Fonte: Adaptado de Parisi e Nobre (2001, p. 116)

4.2.4-Custo de oportunidade e resultado econômico

De acordo com Guimarães (1986, p.17), “a questão básica da ciência econômica reside na satisfação das diversas e ilimitadas necessidades dos seres humanos, em contraposição à escassez dos recursos existentes para satisfazê-las”.

Para se ter uma idéia mais exata sobre a importância e significado dos fatos econômicos, basta atentar-se para os noticiários diários envolvendo inflação, desenvolvimento, produção, produtividade, índice de desemprego, habitação, poupança, juros, investimento, entre outros. Sendo referidos termos familiares a todos, infere-se que, de fato, a economia é algo muito familiar, fazendo-se presente em muitas das atividades diárias de todos os cidadãos.

Apesar de sua presença diária, no cotidiano das pessoas, o uso abusivo e excessivo de termos técnicos, remete as pessoas a encará-la como uma ciência um tanto quanto complexa, quando de fato não o é. A compra ou a venda de um veículo e o consequente pagamento ou recebimento do numerário correspondente, é um exemplo de como a economia está presente na vida das pessoas.

Tudo aquilo que é raro ou escasso é um bem econômico e tudo aquilo, cuja abundância, excede às necessidades das pessoas e da sociedade, não é um bem econômico. Neste sentido, o ar que se respira, ou a água dos rios não se classificam como bens econômicos, uma vez que existem em abundância na natureza, sendo suficientes para o atendimento das necessidades das pessoas.

Deduz-se, portanto, que a principal característica dos bens econômicos é a sua carência ou escassez, por existirem em menor quantidade do que as necessidades da sociedade. Essa carência ou escassez é que leva os bens econômicos a serem racionados, freqüentemente pela cobrança de um preço para sua produção e disponibilidade à sociedade, na forma de produtos e serviços. Por seu lado, o ar que se respira e a água dos rios por serem abundantes, estão disponíveis a todas as pessoas, sem a cobrança de preço¹⁴.

Relativamente, ao assunto, Wonnacott e Wonnacott (1985, p. 22) entendem que há dois motivos fundamentais para que as pessoas estejam constantemente buscando saciar suas necessidades: “1) nossos desejos materiais são virtualmente insaciáveis e ilimitados; 2) os recursos econômicos são limitados ou escassos. Devido a estes dois fatos da vida, não podemos ter tudo o que desejamos. Portanto, enfrentamos a necessidade de fazer escolhas”.

Quando pessoas investem seu capital ou parte dele em alguma atividade econômica (um supermercado, por exemplo), elas estão tomando esta iniciativa porque acreditam que, através

¹⁴ A falta d'água nos rios, motivada pelo desrespeito do homem para com a natureza, tende a alterar esta teoria.

da comercialização de mercadorias, podem saciar algumas de suas necessidades, tais como, prestígio, *status* e, principalmente, acreditam que por intermédio da atividade comercial, poderão multiplicar seu capital, tornando-se mais ricas.

Inferre-se, assim, que ao escolherem aplicar seu capital em uma atividade produtiva, as pessoas estão abdicando de dar outra destinação ao seu dinheiro, quando poderiam, por exemplo, aplicá-lo no mercado financeiro.

No entendimento de Wessels (1998, p. 2) "Quando um bem é escasso, a opção de usá-lo de um modo significa desistir de usá-lo de outro". Prosseguindo, o autor argumenta que "O valor de uso do qual as pessoas desistem é o custo de oportunidade dessa escolha, também definido como o valor da melhor opção abandonada".

Referindo-se ao termo custo de oportunidade, Mankiw (2001, p. 6) define-o como sendo "qualquer coisa de que se tenha de abrir mão para obter algum item".

Por sua vez, Carvalho (1998, p.172) entende que: "O custo de oportunidade mede o valor das oportunidades perdidas em decorrência da escolha de uma alternativa de produção em lugar de uma outra também possível".

Para os economistas Wonnacott e Wonnacott (1985, p. 362) "o custo de oportunidade de um fator é o rendimento que ele poderia auferir no seu melhor uso alternativo".

As afirmações dos autores anteriormente citados, não deixam qualquer dúvida quanto ao entendimento do termo custo de oportunidade. Quando as pessoas resolveram aplicar seu capital no negócio supermercado, tinham certeza de que poderiam auferir bons rendimentos com o negócio e, dessa forma, o montante investido seria acrescido, dentro de um certo tempo, dos resultados líquidos gerados pela atividade que abraçaram.

Entretanto, para que o negócio efetuado possa ser considerado como um bom investimento, o resultado proveniente da atividade, precisa ser superior ao rendimento que teriam, caso o capital tivesse sido aplicado em outra alternativa.

Apenas para efeito ilustrativo, considere-se que o valor do investimento no negócio supermercado seja de R\$ 1.000.000,00 e que os sócios estejam planejando um resultado

liquido anual de 10% sobre o capital investido. Já a melhor alternativa de que poderiam dispor, caso não investissem no supermercado, seria aplicar o numerário no mercado financeiro, o que lhes proporcionaria anualmente rendimentos da ordem de 8% sobre o capital aplicado.

Nestas condições, o resultado atingido com o negócio escolhido (investimento no supermercado), já deduzido do custo de oportunidade da melhor alternativa desprezada, seria de R\$ 20.000,00. No entanto, se tivessem escolhido investir no mercado financeiro, o resultado seria de (R\$ 20.000,00), se levado em conta o custo de oportunidade da outra alternativa desprezada - Tabela 4.1.

Tabela 4.1 Visualização do custo de oportunidade

| <u>ALTERNATIVAS</u> | <u>RESULTADOS</u> | |
|--|-------------------|---------------------|
| A (Investimento no negócio supermercado) Benefício = R\$ 100.000,00 | Receita | R\$ 100.000, |
| | (-) Custo | (R\$ 80.000), |
| | = Resultado | <u>R\$ 20.000,</u> |
| B (Aplicação no Mercado Financeiro) Benefício – R\$ 80.000,00 | Receita | R\$ 80.000, |
| | (-) Custo | (R\$ 100.000) |
| | = Resultado | <u>(R\$ 20.000)</u> |

Fonte: Aula de Controladoria Pereira (2000)

Um dos motivos pelos quais a contabilidade tradicional não tem sido utilizada como ferramenta de apoio à tomada de decisões, refere-se justamente, ao não uso do custo de oportunidade na apuração do resultado das entidades.

Em artigo publicado pela Revista Caderno de Estudos da Fipecafi, Martins (2000, p.33), afirma que “nossa contabilidade só irá medir bem o lucro quando introduzir de forma completa, abrangente e definitiva, os efeitos da inflação e o custo de oportunidade do capital próprio”.

Continuando a discorrer sobre custo de oportunidade, o autor arremata: “Nós, Contadores, não tivemos a devida coragem de implementá-lo, só que outros o estão fazendo e ganhando dinheiro e notoriedade”.

Apesar da contabilidade comportar mecanismos que neutralizam o efeito da inflação nas demonstrações contábeis, como por exemplo, a correção integral, o fato é que, quanto ao custo de oportunidade, nada existe de concreto e que possa ser colocado em prática de imediato, razão pela qual a contabilidade tradicional continua sendo utilizada muito mais para atendimento às exigências fiscais, do que como suporte à atuação dos gestores das organizações.

Quando o professor Martins afirma que os contadores ainda não tiveram coragem de implementar o custo de oportunidade e que outros o estão fazendo, com certeza referiu-se aos economistas, porque, para estes, a apuração do resultado é diversa da apurada pelos contadores, levando em conta não apenas os custos explícitos¹⁵, mas também os implícitos¹⁶.

Conseqüentemente, de acordo com Wessels (1998, p.513), os economistas apuram o resultado econômico, a partir da seguinte equação:

$$\text{Resultado Econômico} = \text{Receitas Totais} - (\text{Custos Explícitos} + \text{Custos Implícitos})$$

Para Mankiw (2001, p. 271) a preocupação dos contadores é para com o fluxo financeiro das empresas, enquanto que para os economistas “o que interessa é saber como as empresas tomam as decisões de produção e fixação de preços, de modo que ao medir os custos incluem todos os custos implícitos”.

A ilustração 4.5 mostra que o resultado apurado pelos contadores leva em conta apenas os custos explícitos ou aqueles que se realizam via caixa, não considerando os custos implícitos, que não se realizam via caixa, mas que têm tanta importância quanto os demais itens do resultado, por causarem impactos econômicos e patrimoniais à organização.

¹⁵ Geralmente aqueles que se realizam por saídas de caixa

¹⁶ Aqueles que não se realizam por saídas de caixa, como por exemplo, o custo de oportunidade.

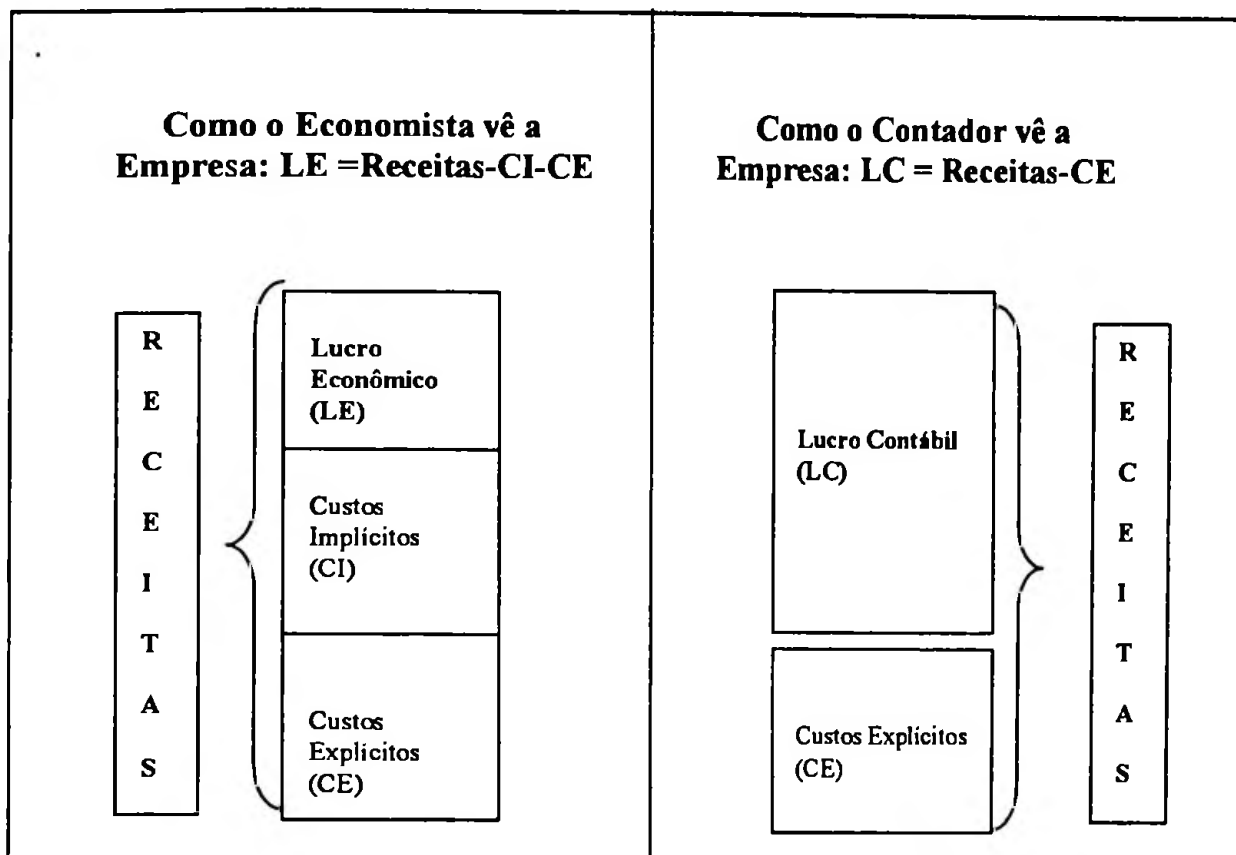


Ilustração 4.5 Lucro Contábil x Lucro Econômico

Fonte: Mankiw (2001, p. 272)

Além do custo de oportunidade sobre o capital investido pelos sócios, o modelo de gestão econômica incorpora vários conceitos de mensuração que objetivam levar a empresa à correta mensuração do lucro e do patrimônio, partindo do pressuposto que “o valor do patrimônio líquido tem que expressar o efetivo valor da empresa e não quanto custa ou quanto custou” (CATELLI *et al.* 1997, p.6).

Assim, ao contrário dos sistemas tradicionais que entendem ser a venda o único momento de reconhecimento da receita, inibindo a apuração do resultado das diversas atividades produtivas da empresa, o GECON entende que o resultado deva ser apurado a cada evento realizado, uma vez que a simples compra de mercadorias a preços inferiores aos de mercado, produz impactos físico-operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais, agregando riqueza ao patrimônio da entidade.

Da mesma forma que o resultado da entidade forma-se a partir da soma dos resultados econômicos das diversas áreas (como será focado no próximo tópico), também, o patrimônio deve ter como base a correta mensuração dos diversos itens do ativo e passivo, individualmente, possibilitando à área de finanças da empresa, “cobrar” a receita de

oportunidade sobre os ativos colocados à disposição dos gestores das áreas, bem como “pagar” o custo de oportunidade relativo aos passivos, uma vez que a habilidade do gestor, ao postergar os prazos de pagamento das obrigações, possibilita à empresa poder aplicar o referido capital no mercado financeiro.

Relativamente ao assunto, Peleias (2002, p. 152), entende que para o cumprimento da missão da área de finanças, a mesma deve ser “[...] debitada e creditada por receitas e custos financeiros relativos à utilização de ativos e geração de passivos pelas áreas de responsabilidade”.

Entende-se assim, que, estando os diversos itens patrimoniais devidamente mensurados a valores econômicos, que é o valor que o mercado atribui ao patrimônio da entidade e sem deixar de considerar o valor do dinheiro no tempo, conseqüentemente, essa valorização por parte do mercado, deve conduzir obrigatoriamente ao que se pode denominar de valor de custo da empresa para os donos, ou, no entendimento de Guerreiro (1999, p. 94),

[...] o quanto vale a empresa em determinado momento, considerando os valores de mercado para mensuração dos potenciais de serviços dos ativos que possui e considerando o valor do dinheiro no tempo, em que o lucro de um período corresponde ao real incremento no estoque de riqueza da entidade.

É oportuno salientar ainda que no entendimento de Hendriksen e Van Breda (1999, p.286), “os ativos devem ser definidos como potenciais de fluxos de serviço ou direitos a benefícios futuros sob o controle de uma organização”. Assim, infere-se que diversos fatores intangíveis, como competência, criatividade, cooperação, clientela, imagem da empresa, ponto, etc., exercem influência sobre os preços que o mercado atribui aos ativos de uma entidade, influenciando, destarte, o valor de custo da empresa para os donos.

Para efeito de ilustração, suponha-se que uma empresa prestadora de serviços com um capital de R\$ 200.000,00 disponha dos seguintes dados para elaboração do Demonstrativo do Resultado em determinado mês:

| | |
|-----------------------------------|----------------|
| Receita com prestação de serviços | R\$ 102.000,00 |
|-----------------------------------|----------------|

Despesas pagas em dinheiro:

| | |
|----------------------|----------------------|
| -Salários e encargos | R\$ 10.000,00 |
| -Aluguel | R\$ 5.000,00 |
| -Outras despesas | <u>R\$ 15.000,00</u> |
| -Total..... | R\$ 30.000,00 |

Sabe-se ainda que, caso o capital dos sócios no valor de R\$ 200.000,00 estivesse aplicado no mercado financeiro, estaria obtendo rendimentos mensais de R\$ 10.000,00.

Tabela 4.2- Apuração do lucro contábil x Lucro econômico

| | Por Contadores | Por Economistas |
|--|----------------------|--------------------|
| Receita | 102.000,00 | 102.000,00 |
| Despesas / Custos Explícitos | | |
| Salários e encargos | (10.000,00) | (10.000,00) |
| Aluguel | (5.000,00) | (5.000,00) |
| Outras despesas | (15.000,00) | (15.000,00) |
| Custos Implícitos | | |
| Custo de Oportunidade do capital investido | - | (10.000,00) |
| Custos / Despesas Totais | (30.000,00) | (40.000,00) |
| Resultado Contábil / Econômico | 72.000,00 | 62.000,00 |

Fonte: Adaptado de Wonnacott e Wonnacott (1985, p.362)

A tabela 4.2 evidencia a superioridade do lucro econômico para fins de atendimento às necessidades informativas dos gestores das empresas, por fornecer uma visão mais realista da performance da organização, podendo, por conseguinte, ser considerada como mais apropriada para ser utilizada pelos gestores em suas ações gerenciais, uma vez que a estes, na condição de tomadores de decisão, o que interessa é que os demonstrativos contábeis expressem a real situação dos negócios e o efetivo resultado agregado ao patrimônio da organização.

A propósito, a conceituação e mensuração do lucro vêm sendo debatidas já há algum tempo por diversos estudiosos das áreas econômica e contábil.

Chang (1962, *apud* CATELLI e GUERREIRO, 2001, p. 84) comenta que

os contadores queixam-se que os economistas são muito idealistas e que seus conceitos são impraticáveis, e os economistas, por sua vez, afirmam que os contadores são muito mecânicos e seus procedimentos não são baseados em princípios sólidos.

O relato do autor a respeito do mecanicismo dos contadores e idealismo dos economistas justifica os parâmetros praticabilidade (objetividade) e utilidade (relevância) que, na opinião de Catelli e Guerreiro (2001, p. 87), são fundamentais no processo de avaliação do conceito de lucro. Para estes autores “O lucro contábil enfatiza a objetividade e o lucro econômico demanda uma dose considerável de subjetividade, ou seja, de expectativa acerca do futuro”, salientando ainda que

[...] o lucro econômico constitui-se numa informação que supre adequadamente os modelos de decisão de pelo menos dois importantes usuários da informação contábil: o proprietário do capital e o administrador do capital. O lucro contábil ortodoxo, por sua vez, constitui-se em informação extremamente pobre para ambos os tipos de usuários.

O conceito de lucro econômico provém da abordagem de HICKS¹⁷, que considera lucro como sendo a quantia que uma pessoa pode consumir em um determinado período e estar, ao final, tão bem como estava no início do período. Adaptando este conceito para uma entidade, Solomons (1961, p. 376) considera lucro do negócio

a quantia pela qual seu patrimônio líquido aumentou durante um período, devida permissão sendo feita para qualquer novo capital contribuído pelos seus donos ou para qualquer distribuição feita pela empresa para seus proprietários.

Analisando-se o aspecto subjetivo que distingue o lucro contábil do econômico o qual, para os contadores, trata-se de um aspecto complicador na apuração do resultado, não se pode deixar de citar a opinião de Bodenhorn (1961, p. 585-586 *apud* CATELLI e GUERREIRO, 2001, p. 87), quando argumenta que fazer estimativas é o negócio da administração e que estimativas “são também continuamente feitas pelos investidores”.

Assim, considerando-se as diversas abordagens a respeito de lucro, nota-se que o aspecto subjetivo se faz presente em todos os conceitos a respeito de lucro econômico, levando-se em conta as características de expectativa e estimativa envolvidas. Como estes aspectos subjetivos suprem as necessidades informativas dos gestores, pode-se inferir, portanto, que o lucro econômico se apresenta como o mais indicado para atender os usuários internos da contabilidade. Por sua vez e dada sua condição de objetividade e praticabilidade, o lucro contábil se apresenta como indicado para atendimento aos usuários externos.

Para Catelli e Guerreiro (2001, p. 88), há algumas diferenças básicas entre o lucro econômico e o contábil, destacando-se as seguintes:

¹⁷ HICKS, John. Value and Capital. 2. ed. London : Oxford University Press, 1946, p.172

| L U C R O | |
|---|--|
| Contábil | 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 5. patrimônio líquido. |
| 5. Ênfase em Custos | 6. Ênfase em resultados. continua |
| 6. Não reconhece ganhos não realizados | 7. Reconhecimento de ganhos realizados e não realizados. |
| 7. Não se efetuam ajustes em função de mudanças nos níveis de preços dos bens. | 8. São efetuados ajustes devido a mudanças nos níveis de preços dos bens na economia. |
| 8. "Amarração" do lucro à condição de distribuição de dividendos | 9. "Amarração" do lucro à condição de aumento da riqueza, independentemente da condição de distribuição de dividendos. |
| 9. Não reconhecimento do <i>goodwill</i> | 10. Reconhecimento do <i>goodwill</i> |
| 10. Utilização de regras e critérios dogmáticos | 11. Utilização de regras e critérios econômicos. |

Ilustração 4.6 Diferenças entre o lucro contábil e o lucro econômico

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

Como o modelo de gestão econômica - GECON fundamenta-se em conceitos econômicos, buscando refletir em termos econômico-financeiros o que ocorre com as diversas atividades operacionais da empresa, suprindo os gestores de informações valiosas para o processo de tomada de decisão, conseqüentemente, é apropriado para ser utilizado pelas empresas supermercadistas varejistas.

4.2.5-Do resultado global como produto do resultado das partes

Partindo-se do pressuposto que os eventos econômicos não geram apenas custos, o foco do modelo de gestão econômica - GECON centra-se em resultados, entendendo que "não apenas os custos devem ser mensurados, mas também, os benefícios gerados nas transações, eventos e atividades" (CATELLI *et al*, 1997, p.6).

Segundo Catelli e Guerreiro (2001, p. 95), o lucro é formado a partir da execução do conjunto de atividades da empresa, partindo o GECON da premissa que as atividades não geram apenas custos, mas sim resultados. No entendimento dos autores "a informação de quanto custa uma atividade é muito pobre". Prosseguindo, entendem que a informação do resultado econômico

gerado por uma atividade, “permite a correta identificação da formação do lucro”, possibilitando a identificação das atividades que estão contribuindo mais ou menos para a formação do resultado econômico global da empresa, constituindo-se, assim, em ferramenta capaz para orientar os gestores na tomada de decisões quanto à manutenção, terceirização e até eliminação de determinada atividade.

Considerando o elevado nível de exigência que o ambiente exerce sobre a empresa, faz-se necessária a descentralização das decisões, para se conseguir um maior grau de eficiência na utilização dos recursos disponibilizados, entendendo-se assim, que a entidade deva ser segregada em áreas, sob a responsabilidade de gestores.

Assim sendo, no modelo de gestão econômica, os gestores são considerados como pessoas de confiança da organização, e tidos como verdadeiros “donos” das áreas, que estão sob sua responsabilidade, nos níveis de: execução, planejamento e controle, devendo, portanto, serem responsabilizados pelo lucro, formado em suas áreas de atuação.

Corroborando este conceito do GECON, Cury (2000, p. 241-267), ao referir-se à divisão da empresa em estruturas divisionais, argumenta que

[...] em qualquer caso, é importante, contudo, que a unidade descentralizada seja constituída como uma verdadeira empresa, no plano gerencial, um autêntico centro de lucros *profit center*, devendo seu dirigente dispor dos recursos indispensáveis ao pleno atendimento das responsabilidades que lhe foram conferidas pela direção superior da empresa.

Entretanto, a eficácia almejada depende da maximização do resultado de cada uma das partes, entendendo-se que a maximização do resultado das áreas não leva, necessariamente, ao resultado ótimo global da empresa, tendo em vista que, a tendência dos gestores, pelo menos em um primeiro momento, é maximizar o resultado de suas próprias áreas.

Considera-se que o resultado corretamente apurado seja formado a partir dos resultados gerados em cada uma das diversas áreas de atividades e que

[...] estas devem ser entendidas como unidades autônomas em suas decisões, sendo-lhes atribuídas receitas, custos e despesas sobre os quais detém responsabilidades, ou seja, devem ser entendidas como centros de resultados para a empresa. (MACHADO, 1997, p.97)

Neste contexto, a atuação da área de controladoria é de fundamental importância, cabendo à mesma, as tarefas de coordenar o processo de gestão, composto das etapas de planejamento,

execução e controle nas diversas áreas de atividades, além de facilitar a ação de cada gestor, na medida em que disponibiliza a utilização de um sistema de informação que apóia as diversas fases do processo de decisão, possibilitando a otimização do resultado de cada evento realizado. O *controller* deve estar capacitado a orientar e induzir os gestores das diversas áreas a otimizarem o resultado global da organização.

No entendimento de Ponte (2001, p.136), estas áreas de responsabilidade podem ser vistas como Centro de Custo, Centro de Resultado ou Centro de Investimento, “dependendo da forma como as receitas, custos e ativos são identificados”.

Centro de Custos: Entende-se que uma área de responsabilidade seja considerada como um centro de custo, quando da impossibilidade da associação de receitas à mesma, sendo possível, nestes casos, apenas a identificação dos custos relacionados com a atividade.

Nesta situação, fica prejudicada a identificação da parcela do resultado econômico gerado pela área de responsabilidade, impossibilitando os gestores de serem avaliados como geradores de riquezas econômicas e, considerando-os, por conseguinte, como meros consumidores de recursos econômicos.(PELEIAS, 1992, p.103 *apud* PEREIRA, 2001, p. 240)

Desta maneira, também fica prejudicada uma avaliação de desempenho da área, sendo possível, avaliar apenas o nível de eficiência da atividade, através da redução dos custos objetivados.

Não obstante, entende-se que, sempre haverá uma maneira de se apurar o resultado gerado por uma determinada área, desde que a mesma seja produtiva. Se não é possível a identificação de receitas de vendas, com a atividade, por outro lado, os bens/serviços produzidos possuem valor econômico, podendo ser validados pelo mercado, constituindo-se esta valoração como receita de transferência¹⁸ desta para outras áreas e ensejando a apuração do resultado econômico da área.

Centros de Resultado: Referindo-se a centro de resultado como um centro de lucro, Iudicibus (1986, p. 252), argumenta que “centro de lucro é um segmento da empresa, às vezes

¹⁸ O assunto “Preço de Transferência” será abordado no próximo tópico.

constituído por uma divisão, que é responsável não apenas por custos (centros de custo), mas também por receitas e, portanto, por resultados”.

Neste caso, a associação de receitas e custos à área de responsabilidade, permite a identificação do resultado econômico gerado pela área, possibilitando, por conseguinte, avaliar se o gestor foi eficaz nas decisões tomadas, levando-se em conta que o foco da avaliação de desempenho, será a efetiva contribuição proporcionada pela área à formação do resultado econômico global da empresa.

Centros de Investimento: Partindo-se da premissa que o lucro representa a remuneração do capital investido, um investimento, conseqüentemente, deve gerar lucros. Em compensação, a relação lucro/investimento realizado, deve representar uma medida do retorno desse investimento.

Se por um lado, a segmentação da empresa, em centros de resultado, possibilita identificar o resultado econômico agregado pela área de atividade aos resultados globais da empresa, por outro, a relação resultado/investimento realizado, permite um acompanhamento efetivo dessas contribuições. (PEREIRA, 2001, p. 243)

Nas organizações, cujo valor dos ativos é considerável, como, por exemplo, empresas de transportes e supermercados, justifica-se a divisão das áreas de responsabilidade em centros de investimento, possibilitando à empresa acompanhar o retorno desses ativos ao longo do tempo, a fim de se analisar sua viabilidade. Porém, se o custo de oportunidade do ativo investido não está justificando o valor do investimento realizado, pode ser mais vantajoso para a empresa alugar equipamentos ao invés de adquiri-los. Pode ainda, o acompanhamento da relação resultado/investimento realizado, indicar que vale a pena terceirizar ou até desativar determinada atividade.

É oportuno reafirmar que, sob a ótica do GECON, as áreas de responsabilidade ou centros de resultados são avaliadas pela efetiva margem de contribuição apurada em seu âmbito de atuação e que irão contribuir para a formação do resultado econômico global da empresa. Nesse contexto, a própria área financeira também é considerada como uma área operacional, visto que, tem como objetivo econômico a administração dos recursos financeiros da organização, desempenhando, portanto, papel fundamental na apuração do resultado econômico global da entidade.

4.2.6- Preço de transferência

Conforme focado no tópico precedente, as diversas áreas de responsabilidade são vistas, no modelo de gestão econômica, como centros de resultado, sendo os gestores avaliados pelo efetivo resultado econômico proporcionado por suas áreas.

Em vários segmentos da atividade econômica, dentre os quais se insere a atividade supermercadista, é comum haver um relacionamento intensivo entre as diversas áreas ou centros de resultado ou centros de investimento, na medida em que produtos, mercadorias e serviços, são transferidos constantemente de uma unidade para outra.

Na atividade supermercadista, é comum que as aquisições de mercadorias para revenda sejam armazenadas primeiramente em um centro de distribuição ou depósito central, para posteriormente serem transferidas aos pontos de venda, de acordo com as necessidades de cada unidade. Em outros casos, verifica-se que o processo de transferência de mercadorias ocorre também entre os próprios pontos de venda.

Nestas condições, como os clientes e os fornecedores são internos, requer-se a definição de um preço de transferência também interno a ser utilizado nas transações, para que estas sejam corretamente mensuradas, haja vista que o processo de troca entre as unidades impacta diretamente o resultado de cada uma das áreas envolvidas e, conseqüentemente, o resultado global da empresa.

Segundo entendimento de Mauro (1991, p. 149-156), os modelos de estruturação de preços de transferência encontrados na literatura, podem ser generalizados em quatro grupos, a saber:

1. **Modelo fundamentado na noção de custos:** O modelo de preço de transferência fundamentado nos custos é encontrado na literatura, subdividido em três grupos, a saber:

- 1.1. **Baseado no custo real total:** Segundo o autor é o critério mais utilizado. Consiste na apropriação dos custos totais ao produto transferido, diretamente ou mediante rateio, sendo este, geralmente efetuado com base no volume de produção.

- 1.2. Baseado no custo variável real:** Este critério utilizado baseia-se basicamente no custeio variável ocorrido, alocando-se aos produtos apenas os custos variáveis ocorridos, sendo os fixos considerados como estruturais e não atribuídos aos produtos.
 - 1.3. Baseado no custo variável padrão:** O preço de transferência é baseado no custo variável que deveria ser, ou naquele baseado em padrões pré-estabelecidos. Quanto aos custos fixos, são tratados também como estruturais, não exercendo influência sobre o preço de transferência.
 - 2. Modelo baseado na noção de preços:** Segundo este critério, o preço de transferência não é influenciado pelos custos específicos dos produtos, tendo como base para a transferência interna os preços praticados no mercado. Segundo o autor, este modelo é encontrado na literatura subdividido em dois grupos:
 - 2.1. Baseado nos preços de mercado:** Considera-se como base para a transferência, apenas os preços vigentes no mercado.
 - 2.2. Baseado nos preços de mercado ajustados:** Toma como base o valor de mercado do bem/serviço, ajustado pelo valor dos encargos indiretos incidentes na transação comercial (impostos, comissões, fretes, etc.).
- 3. Modelo fundamentado em alguns conceitos econômicos específicos:** Baseado no conceito de custo de oportunidade, parte da premissa de que “[...] a transferência deveria refletir o valor do benefício possível de ser auferido na melhor alternativa econômica de obtenção dos bens e/ ou serviços demandados”, possibilitando à empresa como um todo, o maior incremento de riqueza possível.
- 4. Modelo fundamentado na livre negociação:** Por esse método, os preços de transferência dos produtos e / ou serviços são determinados pelos gestores das unidades expedidora e receptora, tomando como parâmetro a combinação dos conceitos de custo e mercado.

Pereira e Oliveira (2001, p. 394-395), entendem que o modelo de preço de transferência negociado entre os gestores apresenta alguns pontos fracos, destacando-se que o valor do

produto/serviço é influenciado pelo poder político dos gestores, podendo, conseqüentemente, maximizar o resultado de uma área em detrimento de outra. Desta forma, a apuração do resultado econômico correto, estaria prejudicada.

O preço de transferência com base na noção de custos é o método adotado pelas três empresas pesquisadas, sendo as mercadorias transferidas do centro de distribuição para os pontos de venda, ou entre as próprias lojas, pelo *full cost* (custo real total) constante dos registros da unidade transferidora. Uma das empresas pesquisadas acrescenta ao custo real total, uma taxa de armazenagem que varia de 1 a 5%, proporcionalmente à rentabilidade de cada mercadoria. Entende-se como custo real total, no caso do segmento supermercadista, o valor da compra já deduzido do ICMS recuperável e acrescido do frete. Esta sistemática também apresenta pontos fracos, pois além de permitir o repasse de eficiências e ou ineficiências entre as áreas, possibilitando a transferência por preços inferiores ou superiores àqueles praticados no mercado, também não expressa o efetivo custo de aquisição das mercadorias, pelos motivos a seguir expostos:

- 1) Como o frete da aquisição geralmente não é identificado diretamente com cada unidade de mercadoria adquirida, uma vez que na maioria dos casos o valor do transporte refere-se a um lote com diversas mercadorias, conseqüentemente este custo é alocado às mercadorias adquiridas através de rateio, com a utilização de critérios subjetivos e na maioria das vezes arbitrário.
- 2) Nas compras a prazo, não se utiliza o conceito de valor presente, para fins de atualização do efetivo valor das mercadorias adquiridas. Desta forma os valores levados ao estoque incluem os encargos financeiros cobrados pelo fornecedor pelo prazo concedido, não refletindo, portanto, o efetivo custo de aquisição da mercadoria.

Para fins de ilustração, simula-se uma operação de transferência de uma unidade da mercadoria “A” do depósito central para a loja 1, sendo esta, por sua vez, revendida pela unidade receptora pelo valor de R\$ 120,00 à vista:

Tabela 4.3 Ficha de Controle de estoques da mercadoria "A" no depósito central

| Data | Histórico | Quantidades | Custo Total R\$ | Custo médio unitário R\$ |
|-------|-------------------------|-------------|--------------------|-----------------------------|
| 01/10 | Compra à vista | 1 unidade | 100,00 | 100,00 |
| 05/10 | Compra a prazo | 1 unidade | 120,00 | 110,00 |
| 31/10 | Baixa por transferência | (1 unidade) | (110,00) | |
| 31/10 | Saldo | 1 unidade | 110,00 | 110,00 |

Considerando-se que a alíquota do ICMS vigente seja de 17%, conseqüentemente, o valor da transferência constante da nota fiscal será: $R\$ 110,00 / 0,83 = R\$ 132,53$

Tabela 4.4 Registros contábeis da operação de transferência

| NO DEPÓSITO CENTRAL | | NA UNIDADE RECEPTORA (LOJA 1) | |
|--------------------------------------|------------|-------------------------------------|------------|
| Débito: Loja 1..... | R\$ 132,53 | Débito: Estoque de Mercadorias..... | R\$ 110,00 |
| Crédito: Estoque de Mercadorias..... | R\$ 110,00 | Crédito: Icms a Recuperar..... | R\$ 22,53 |
| Crédito: Icms a Recolher..... | R\$ 22,53 | Crédito: Depósito Central..... | R\$ 132,53 |

Confrontando-se a receita pela venda no valor de R\$ 120,00 com o custo de R\$ 110,00 e considerando-se que não haja outros custos incidentes sobre a mercadoria transferida, apura-se um lucro de R\$ 10,00.

Por sua vez, o modelo GECON considera, como base para a transferência, o valor que o **mercado** atribui aos produtos, por entender ser este o critério mais justo entre os conhecidos, vez que não permite que ineficiências agregadas ao custo dos produtos sejam transferidas entre as unidades.

Assim, quando da transferência entre as unidades ou pontos de venda, ou áreas de responsabilidade, utiliza-se o conceito de custo de oportunidade para a definição do preço de transferência, levando o produto/serviço transferido a "refletir o valor do benefício possível de ser auferido na melhor alternativa econômica de obtenção dos bens e serviços demandados", entendendo-se como melhor alternativa econômica, "aquela que possibilite à organização o maior incremento de resultado econômico possível". (PEREIRA e OLIVEIRA, 2001, p.395)

Desta feita, se o mercado é o validador do preço dos produtos/serviços transferidos, por conseguinte não há possibilidade de se repassar ineficiências entre as unidades.

Nestas condições, a apuração do resultado econômico da unidade transferidora dá-se pelo confronto dos custos da unidade, com a receita pela transferência efetuada, avaliando-se esta pelo menor valor de mercado para o produto/serviço na condição à vista.

Quanto ao resultado econômico da unidade destinatária, é mensurado pela sua própria receita obtida com a venda, deduzida do custo, que no caso é o menor valor à vista que seria pago pela aquisição da mercadoria na data da venda.

Para fins de comparação e evidência da superioridade do método baseado no custo de oportunidade em relação aos modelos tradicionais, simula-se uma transferência a partir do exemplo anteriormente demonstrado. Na simulação, assume-se que o preço de custo da área de compras, quando da aquisição da mercadoria é R\$ 85,00 que representava o menor valor para aquisição à vista da mercadoria na ocasião da compra. Considera-se ainda que o menor custo para aquisição da mercadoria à vista na data da transferência, seja R\$ 90,00.

A fixação do preço de transferência com base no custo de oportunidade, proporciona um resultado econômico global de R\$ 35,00, sendo R\$ 5,00 proporcionados pela área de compras e R\$ 30,00 pela filial que revendeu a mercadoria:

Resumo:

| | | | |
|---|---|-------------------------|-----|
| Resultado Econômico da Empresa: (120,00 – 85,00) | = | <u>R\$ 35,00</u> | ou: |
| Resultado Econômico Área de Compras: (90,00 – 85,00) | = | R\$ 5,00 | |
| + Resultado Econômico da Área de Vendas: (120,00 – 90,00) | = | <u>R\$ 30,00</u> | |
| = Resultado Econômico Total..... | | R\$ 35,00 | |

Analisando-se os resultados separadamente, a área de compras ao transferir a mercadoria para a filial 1, agrega ganho econômico de R\$ 5,00. Este resultado é obtido pelo confronto do custo no valor de R\$ 85,00 com a receita de oportunidade de R\$ 90,00, que é o menor valor à vista que a filial 1 pagaria no mercado para adquirir a mesma mercadoria.

Para a área de vendas que não tem outros custos¹⁹, o resultado econômico de R\$ 30,00 é obtido pela confrontação do custo de oportunidade de R\$ 90,00 que é a própria receita da área transferidora, com a de venda no valor de R\$ 120,00.

¹⁹ Trata-se apenas de uma ilustração

A ilustração 4.7 evidencia o efetivo valor econômico agregado por cada área de responsabilidade ao resultado global da organização. Assim, fica evidente a superioridade deste critério se comparado aos demais existentes, considerando-se que o mesmo inibe a transferência de ineficiências de uma para outra área, motivando os gestores a tomarem as melhores decisões para a empresa como um todo e não para cada uma de suas áreas em particular²⁰.

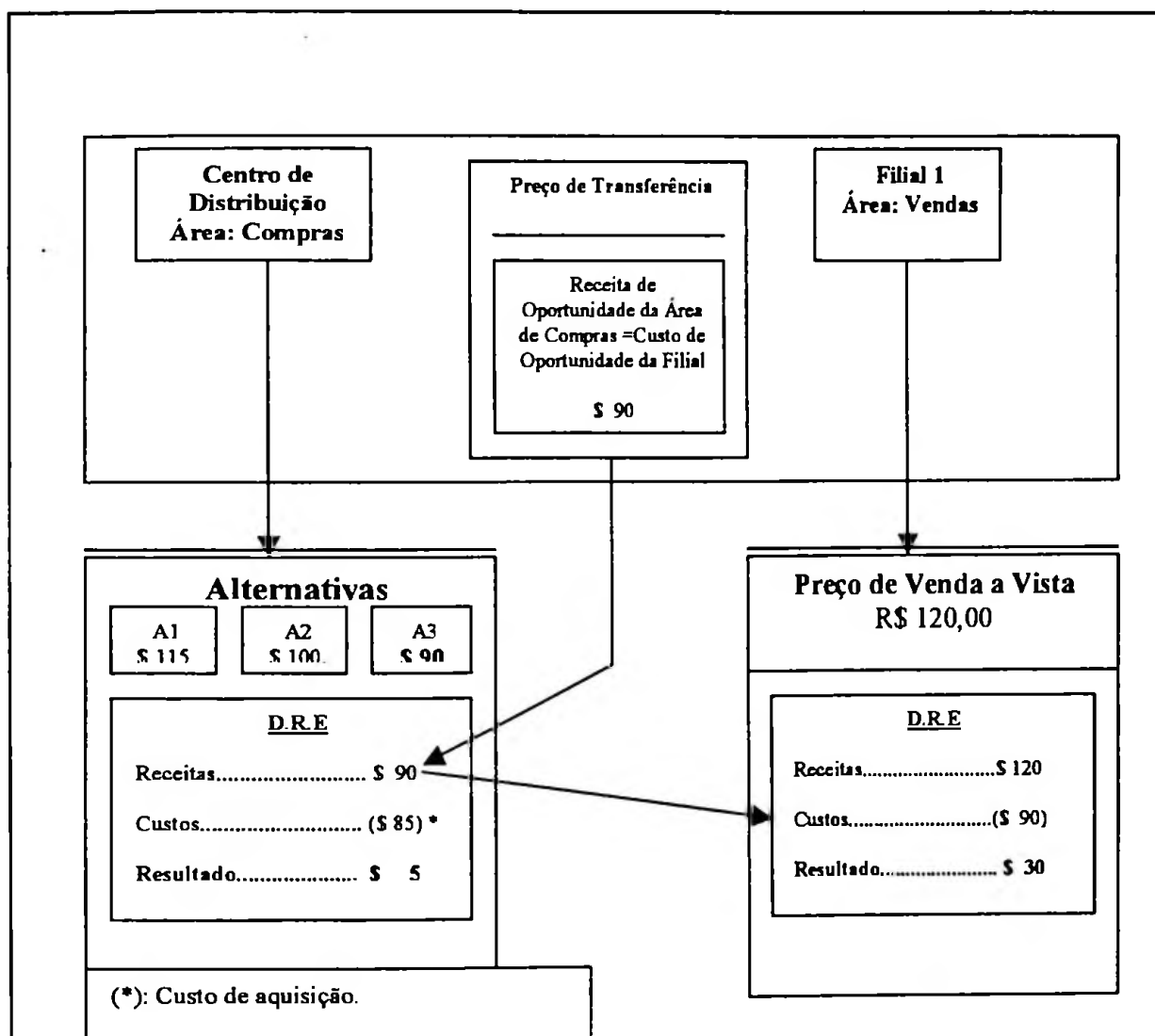


Ilustração 4.7 Preço de transferência com base no custo de oportunidade

Fonte: Adaptado de Pereira e Oliveira (2001, p. 396)

4.2.7 Da efetivação do Resultado Econômico

A efetivação do resultado econômico depende da validação pelo mercado dos potenciais de serviços dos ativos, considerando-se o valor do dinheiro no tempo, de modo a refletir o valor

²⁰ Na ilustração, as alternativas indicam as opções de custo à vista para aquisição da mercadoria na data da transferência

de custo da empresa para os seus donos (CATELLI *et al.* 1997, p. 6). Para tanto, é necessário o desenvolvimento de um sistema de informações gerenciais, que seja capaz de mensurar as diversas transações que ocorrem em cada uma das áreas, apoiando os gestores nas várias fases do processo de gestão.

Bio (1996, p.24) define sistema de informação como “um conjunto de normas e procedimentos que objetivam transmitir, através de um meio qualquer, informações entre pessoas ou órgãos”. Neste sentido, estrutura-se para cada fase do processo de gestão, um subsistema de informações (ilustração 4.8), capaz de atender as peculiaridades específicas dos gestores, a saber:

4.2.7.1 Subsistema de informações sobre os ambientes externo e interno

A função desse subsistema é apoiar os gestores na etapa de planejamento estratégico, prestando informações a respeito dos ambientes interno e externo, utilizando-se de um banco de dados onde se armazenam informações a respeito das diversas variáveis que podem afetar a performance da empresa, por ocasião da definição de sua estratégia de atuação. As fontes que deverão armazenar o banco de dados podem ser: pesquisas de mercado, revistas especializadas, jornais, entre outros.

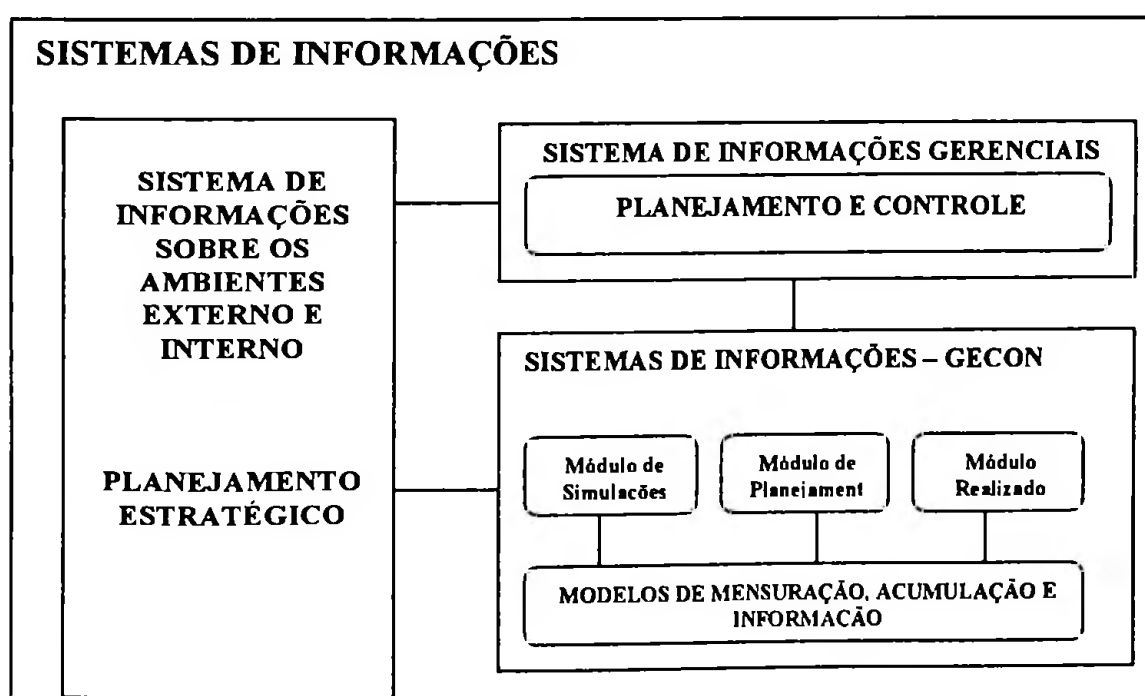


Ilustração 4.8 Sistemas de informações nas diversas fases do processo de gestão
 Fonte: Percira (2001, p. 62)

4.2.7.2- Subsistema de Informações – Módulo de Simulações

Esse subsistema tem como objetivo subsidiar os gestores na fase do pré-planejamento, gerando informações sobre os resultados econômicos obtidos a partir das diversas simulações realizadas, propiciando a escolha daquela que otimize o resultado econômico global. Entre outros requisitos, deve possibilitar a mensuração de receitas, custos e resultados; ser interativo com o usuário; possibilitar respostas rápidas; ser flexível; considerar as variáveis de maior relevância.

4.2.7.3 Subsistema de informações - módulo de planejamento

A função desse subsistema é a geração de informações sobre os eventos econômicos planejados, com o objetivo de auxiliar os gestores nas fases de planejamento operacional de curto, médio e longo prazo, devendo ser dotado das seguintes características básicas: ser centralizado; apresentar detalhamento das informações no mesmo nível do realizado; deve ser compatível com a base conceitual do realizado; deve ser estruturado em sistema de contabilidade de eventos planejados; deve obedecer aos modelos de mensuração, acumulação e informação adotados pela controladoria.

4.2.7.4- Subsistema de informações – módulo realizado

A principal função deste subsistema é contribuir com os gestores no sentido de auxiliá-los durante a fase de controle, através da geração de informações que lhes permita comparar o realizado com o planejado, de modo a apurar o nível de eficácia da organização. Tem como principais características: ser compatível com a base conceitual do orçado; deve ser estruturado em sistema de contabilidade de eventos realizados; deve ser fiel aos modelos de mensuração, acumulação e informação adotados pela controladoria.

4.2.8- Descrição dos modelos de decisão, mensuração e informação

Como visto no tópico 4.2.7, a efetivação do resultado econômico depende das informações gerenciais, as quais são disponibilizadas aos gestores pelo desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais que objetivam apoiar a atuação gerencial nas diversas fases do

processo decisório, estruturando-se para cada uma dessas fases subsistemas de informação, de acordo com as características de cada fase do processo de tomada de decisão.

No entendimento de Catelli *et al.* (1997, p.11-12), “a concepção e implementação desses diversos sub sistemas de informações gerenciais no modelo gecon obedecem a três quesitos: “modelo de decisão, modelo de mensuração e modelo de informação”.

4.2.8-1- Modelo de decisão

Partindo-se da premissa de que no modelo GECON o objetivo das informações geradas seja subsidiar o processo de tomada de decisão, requer-se, portanto, informações específicas que possam apoiar todas as etapas do processo decisório, desde o planejamento estratégico passando pela fase do pré-planejamento, que simula a mensuração dos resultados econômicos das alternativas de ação, até atingir o processo de controle das ações implementadas, através da utilização de um subsistema de apuração de resultados, a partir dos dados fornecidos pelo subsistema de custos e contabilidade.

No decorrer do presente estudo, ressaltou-se que os gestores tomam decisões que impactam as organizações e que estas decisões são tomadas sobre os eventos econômicos que ocorrem em suas áreas de responsabilidade.

Cornachione Jr. (2001, p. 37-39) entende que “o processo decisório é composto por uma fase abstrata (mental) e outra fase real (em que há a materialização da decisão), culminando com a escolha”, sendo a parte abstrata do processo, relativa à “mentalização e reflexão sobre as variáveis envolvidas na decisão”.

A parte abstrata do processo, a que se refere o autor, diz respeito às variáveis envolvidas na decisão, pressupondo-se que, para o gestor decidir sobre um evento, se faz necessário que existam pelo menos duas alternativas de ação possíveis.

Nesta fase abstrata do processo decisório, o estilo pessoal e a capacidade de analisar as diferentes situações pelas quais passam as empresas, desempenham um papel fundamental no contexto, por entender-se que, em certas ocasiões, as decisões “necessitam muito mais do

juízo e da experiência de quem toma decisões do que dos resultados automatizados que se pode obter com o tratamento formal das variáveis” (SILVA, 2001, p.11).

Guerreiro e Reis (s.d., p.2-5) argumentam que a Contabilidade vista sob o foco da Teoria Positiva da Contabilidade, preocupa-se basicamente com as necessidades informativas dos usuários externos da contabilidade, como, por exemplo, correlação entre lucro contábil e preço de ação, impactos dos procedimentos de auditoria sobre o preço da ação, dentre outros, entendendo que “a subjetividade se impõe no contexto do usuário interno”.

Entende-se assim, que os modernos recursos tecnológicos disponíveis, aliados à capacidade intelectual de cada gestor, possam constituir-se em elementos fundamentais à consolidação de um modelo de gestão baseado, não apenas em dados quantitativos, mas também na capacidade subjetiva do tomador de decisão.

No entendimento de Silva (2001, p. 9), “pensar num administrador de empresas tomando decisões despojado de sua subjetividade parece soar tão estranho quanto um piloto de avião não se valer de sua experiência e habilidade para pilotar, voando só no piloto automático”.

Relativamente à expressão modelo de decisão, faz-se necessário o entendimento do termo modelo, o qual, segundo Guerreiro (1989, p.62) é “uma simplificação deliberada para facilitar a compreensão de estruturas e relações complexas, através da segregação dos aspectos fundamentais relativos ao problema em foco”.

Adaptando o conceito de Guerreiro ao modelo de gestão econômica, pode-se dizer que um modelo de decisão econômica deve ter por objetivo, otimizar o resultado econômico de uma organização, a partir das decisões tomadas sobre cada evento/transação, entendendo-se que exista um modelo de decisão específico para cada evento econômico.

Para Cruz (1991, p.101), um modelo de decisão para a gestão econômica “deve representar um instrumento para a tomada de decisão sobre os eventos econômicos, que seria a base para validar as decisões operacionais e seus respectivos reflexos financeiros”.

A opinião da autora sobre a validação das decisões operacionais e seus respectivos reflexos financeiros, corrobora o entendimento de Guerreiro sobre modelo, quando o mesmo enfatiza a

necessidade da segregação dos aspectos fundamentais do problema para melhor compreendê-lo.

Devido ao fato de que no modelo de gestão econômica o foco principal é a apuração do resultado econômico por áreas de responsabilidade, faz-se necessário que o gestor, ao decidir-se sobre cada evento, o faça com a devida segregação dos aspectos operacional e financeiro, considerando-se que as compras e vendas a prazo envolvem, na verdade, duas operações: uma é de natureza operacional, abrangendo a compra e a venda dos bens/serviços e outra de natureza financeira, relativa aos encargos financeiros embutidos em cada transação.

Sabendo-se que o resultado econômico é o melhor indicador da eficácia e que é por meio deste que a empresa cumpre sua missão, infere-se, assim, que ao decidir os gestores devem considerar como mais viável, a alternativa que otimize o resultado econômico, identificando e selecionando a melhor oportunidade entre as alternativas existentes.

Neste sentido, Almeida (1996, p.79 *apud* Parisi e Nobre, 2001, p.129) oferece uma contribuição à correta definição de modelo conceitual de decisão sob o foco da gestão econômica, quando o define como sendo

um conjunto de princípios, definições e funções que têm por objetivo apoiar o gestor na escolha da melhor alternativa de ação, pela representação ideal do resultado econômico de um dado evento/transação que otimize o resultado global da empresa.

Desta feita, o modelo de decisão econômica tem como objetivo analisar diversas alternativas, selecionando aquela que possa agregar valor ao patrimônio empresarial, através do lucro econômico, visando fazer com que o patrimônio líquido da entidade possa representar o quanto vale a empresa em dado momento, devendo ser único para todas as atividades empresariais, de forma a propiciar a consistência das decisões tomadas, garantindo a otimização do resultado econômico global da organização.

Parisi e Nobre (2001, p.126), argumentando que a empresa procura atingir sua missão por meio do lucro, pela conversão de recursos em bens e serviços a serem disponibilizados no ambiente, enfatizam que neste contexto, os gestores tomam decisões de ordem estratégica, operacional e administrativa, objetivando, através do relacionamento da empresa com o meio ambiente, otimizar a rentabilidade das operações correntes, pela estruturação dos recursos da empresa.

Continuando, os citados autores, referindo-se à correlação existente entre o processo de tomada de decisão e o ciclo gerencial de planejamento, execução e controle, entendem que as diversas fases do processo de tomada de decisão podem ser identificadas com cada uma das fases do ciclo gerencial, como segue:

“Planejamento:

- Caracterização da necessidade de decisão ou definição do problema;
- Formulação do objetivo e das alternativas de ação;
- Obtenção de informações relevantes, necessárias às alternativas de solução;
- Avaliação e classificação das alternativas em termos de contribuição para o alcance do objetivo;
- Escolher a melhor alternativa de ação.

Execução:

- Implementação da alternativa escolhida (ação).

Controle:

- Avaliação dos resultados;
- Implementação de medidas corretivas”.

Conseqüentemente, entende-se que o modelo de decisão estabelecido para cada área deva ser utilizado nas fases do planejamento operacional, execução e controle, possibilitando ao gestor comparar os resultados planejados com os realizados, de modo a aferir a eficácia das áreas.

No entendimento de Beuren (1994, p. 90), sendo a função objetivo do modelo de decisão otimizar o resultado econômico dos diversos eventos, “compete ao modelo de mensuração contemplar as características que permitam visualizar o processo de transformação dos recursos em produtos, no nível da gestão operacional, econômica e financeira”.

Deduz-se, assim, que o sistema de informações da empresa devidamente “alimentado” pelo modelo de mensuração dos eventos, possa fornecer com segurança os valores dos itens que compõem a equação de resultado aplicada a cada área de responsabilidade, formatada a seguir:

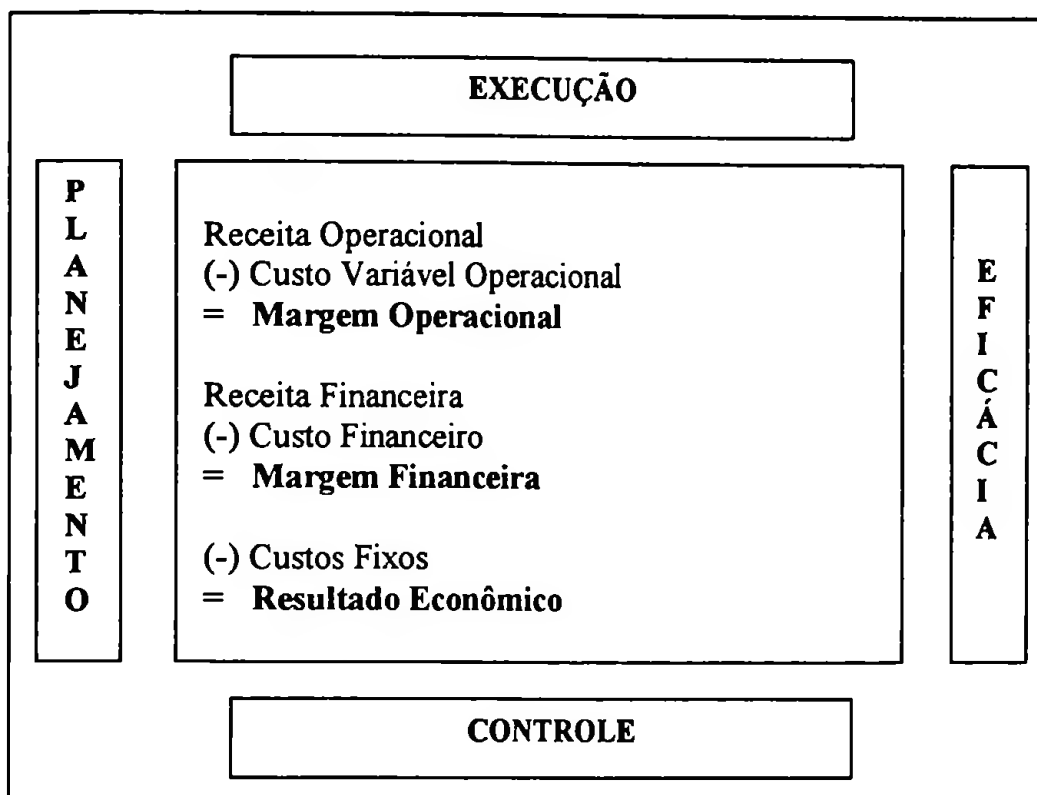


Ilustração 4.9 Modelo de decisão de gestão econômica

Fonte: Machado (197, p. 94)

No entedimento de Guerreiro (1989, p. 54), o processo de tomada de decisão deve ser visto como sendo uma seqüência lógica de eventos, que pode ser analisado a partir de diversas fases, que vão desde o reconhecimento de um problema ou necessidade para a tomada de decisão, até a validação da alternativa que se apresenta como mais favorável à empresa como um todo. Pressupõem-se assim, a existência de mais de um alternativa disponíveis para o gestor e que a aceitação de uma delas implica no abandono das demais.

Desta maneira, o modelo de decisão para gestão econômica pode ser definido como “a representação ideal do resultado de um evento econômico, mensurado segundo conceitos e princípios econômicos...]. (CRUZ, 191, p. 101)

A lustração 4.10, fornece uma visualização do proceso de tomada de decisão, indicando as diversas fases do processo, com destaque para as alternativas existentes e a avaliação do resultado econômico que poderá ser proporcionado por cada uma das opções, considerando-se como indicada, aquela que otimiza o resultado econômico da organização como um todo.

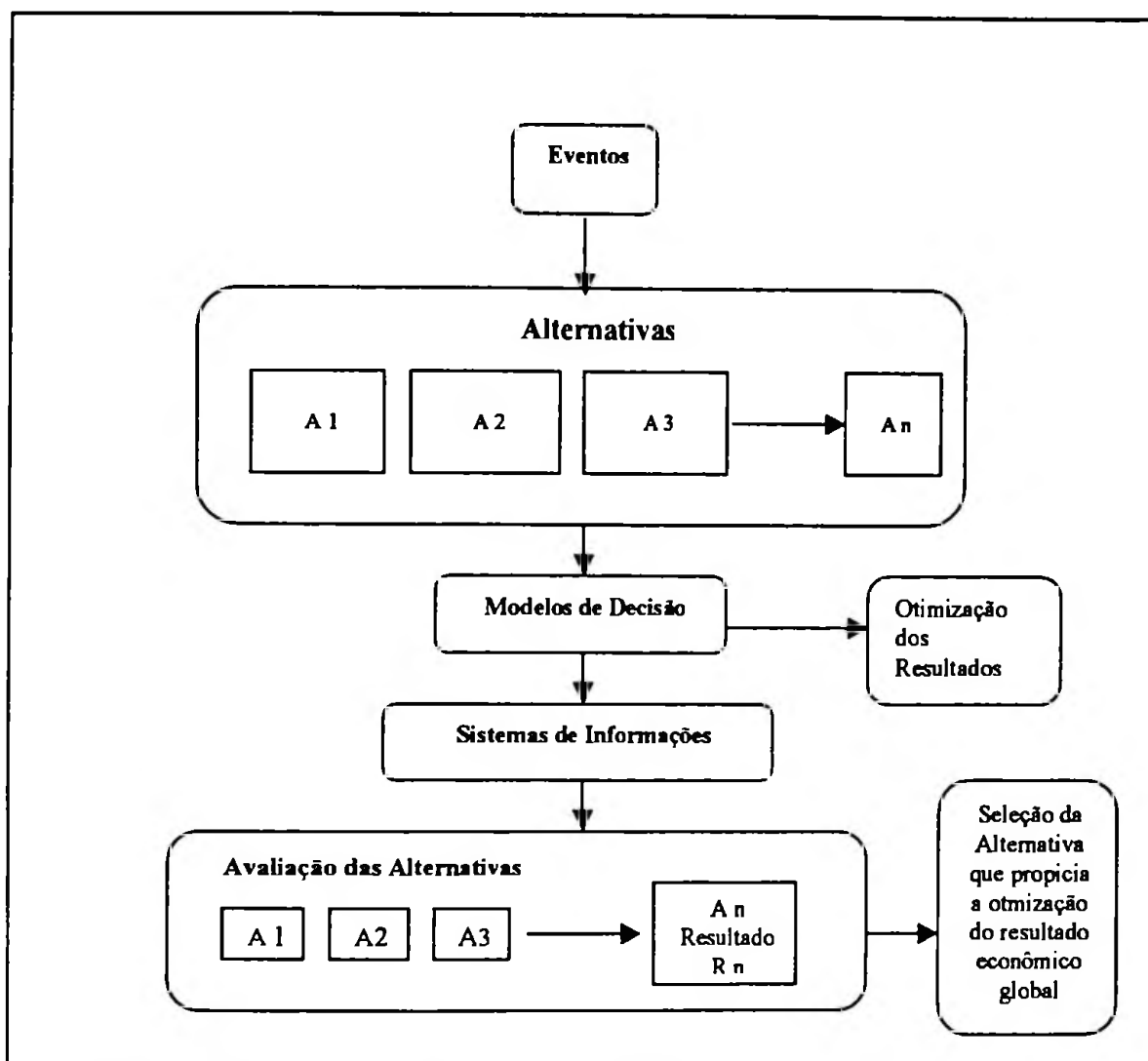


Ilustração 4.10 Processo de tomada de decisão

Fonte: Adaptado de Beuren (1994, p. 49)

4.2.8.2 Modelo de Mensuração

Um modelo de mensuração para gestão econômica deve ter como principal atributo, medir os eventos econômicos, quanto aos aspectos físicos e monetários, devendo, na opinião de Fernandes (1998, p.74), “estar estruturado para medir os eventos econômicos específicos da área, com a finalidade de ser a base da informação econômica no processo de tomada de decisão dos gestores em suas respectivas áreas”.

Destarte, a estruturação de um modelo de mensuração está ligada ao processo de avaliação de um determinado objeto ou evento, através da determinação da base conceitual necessária à formação dos números que irão alimentar o sistema de informações utilizado pelos gestores.

Chambers²¹ (1964, *apud* Guerreiro, 1989, p.111) comenta que: “Nós jamais mensuraremos objetos. Nós mensuraremos as propriedades dos objetos”. Desta forma, entende-se que a propriedade pode ser representada em termos de unidade monetária num dado momento de tempo. Segundo Peleias (2002, p.111)

toda mensuração de propriedades financeiras, com o propósito de escolha de cursos de ação – comprar, vender ou exercer controle – é uma mensuração em um momento de tempo, nas circunstâncias desse momento e nas unidades monetárias desse momento...]

Considerando-se que a função objetiva de um modelo de decisão para gestão econômica seja a otimização do resultado econômico, pode-se inferir que, neste caso, o valor econômico será a propriedade a ser mensurada, a partir da utilização de conceitos e critérios que mais se aproximem desse valor.

Sobre este assunto, Cruz (1991, p.108) entende que o problema da mensuração da gestão econômica concentra-se em transformar o conceito de valor da economia, expresso em termos subjetivos de utilidade, numa expressão monetária definida como sendo o preço do bem, serviço ou fatores produtivos.

Nestes termos, entende-se que o padrão monetário possa traduzir o efetivo valor econômico de um bem, serviço ou fator produtivo, levando-se em conta que possibilita uniformizar os diversos atributos e características comuns aos bens ou serviços, objeto da mensuração, como peso, qualidade, estado físico, entre outros.

Para o GECON, a correta identificação e mensuração dos eventos econômicos reveste-se de significativa importância, pois, esta correta apuração, afetará diretamente o patrimônio da organização ao longo do tempo.

Sobre o assunto Catelli *et al.* (1997, p.7-8) entendem que “a correta mensuração do resultado pressupõe a identificação e associação direta e objetiva dos benefícios e custos com os eventos e atividades”.

Neste sentido, o sistema de gestão econômica adota a mensuração com base em unidades monetárias, através da utilização de alguns conceitos de mensuração, entre os quais destacam-se:

²¹ CHAMBERS, R. J. *Measurement and objectivity in accounting. The Accounting review*, abril, 1964, p.28.

- Reconhecimento da receita pela produção ou disponibilização de bens/serviços ao público consumidor;
- Custo de oportunidade;
- Preços de transferência departamentais;
- Adoção do custeio variável / direto na mensuração dos bens / serviços produzidos ou disponibilizados;
- Margem de contribuição;
- Valor do dinheiro no tempo;
- Segregação dos resultados operacionais dos financeiros;
- Resultados dos produtos e dos centros de resultado;
- Reconhecimento de ganhos pela valorização dos ativos;
- Depreciação econômica;
- Moeda constante.

Complementando, os autores anteriormente citados, ressaltam que, para que a mensuração de cada transação/evento seja efetuada de forma adequada, o modelo de gestão econômica enfatiza que os mesmos devam ser considerados sob quatro enfoques: operacional; econômico; financeiro e patrimonial.

A **dimensão operacional** refere-se aos aspectos físicos envolvidos na decisão avaliada e envolve basicamente as quantidades de recursos sacrificados e produzidos, que geram um fluxo físico operacional, impactando fisicamente a organização.

Já a **dimensão econômica** consiste na mensuração dos *inputs* e dos *outputs*, a valores de mercado, na condição de pagamento à vista, gerando, conseqüentemente o resultado econômico-operacional, que irá contribuir para a formação do resultado econômico global da organização.

A **dimensão financeira** envolve o fluxo de caixa decorrente da decisão tomada, considerados o valor do dinheiro no tempo, de acordo com os prazos para recebimento e pagamento dos recursos consumidos e obtidos. Logo, considerando-se os conceitos econômicos envolvidos

no GECON, o fluxo de caixa da atividade financeira produz resultados financeiros, o que caracteriza o resultado econômico-financeiro da atividade.

Por sua vez, a **dimensão patrimonial** aborda os aspectos que a correta mensuração dos eventos/transações econômicas proporciona à organização. Infere-se que estando os itens patrimoniais corretamente mensurados, quanto ao momento de ocorrência e impactos tempo-conjunturais decorridos, a variação apurada deve indicar o resultado econômico verificado no período e corresponder ao verdadeiro valor agregado à riqueza da entidade. Dessa forma, o patrimônio líquido registrado, indica o valor da empresa para os seus sócios ou acionistas.

A ilustração 4.11 fornece uma visão das quatro dimensões citadas anteriormente, evidenciando o inter-relacionamento existente entre as mesmas.

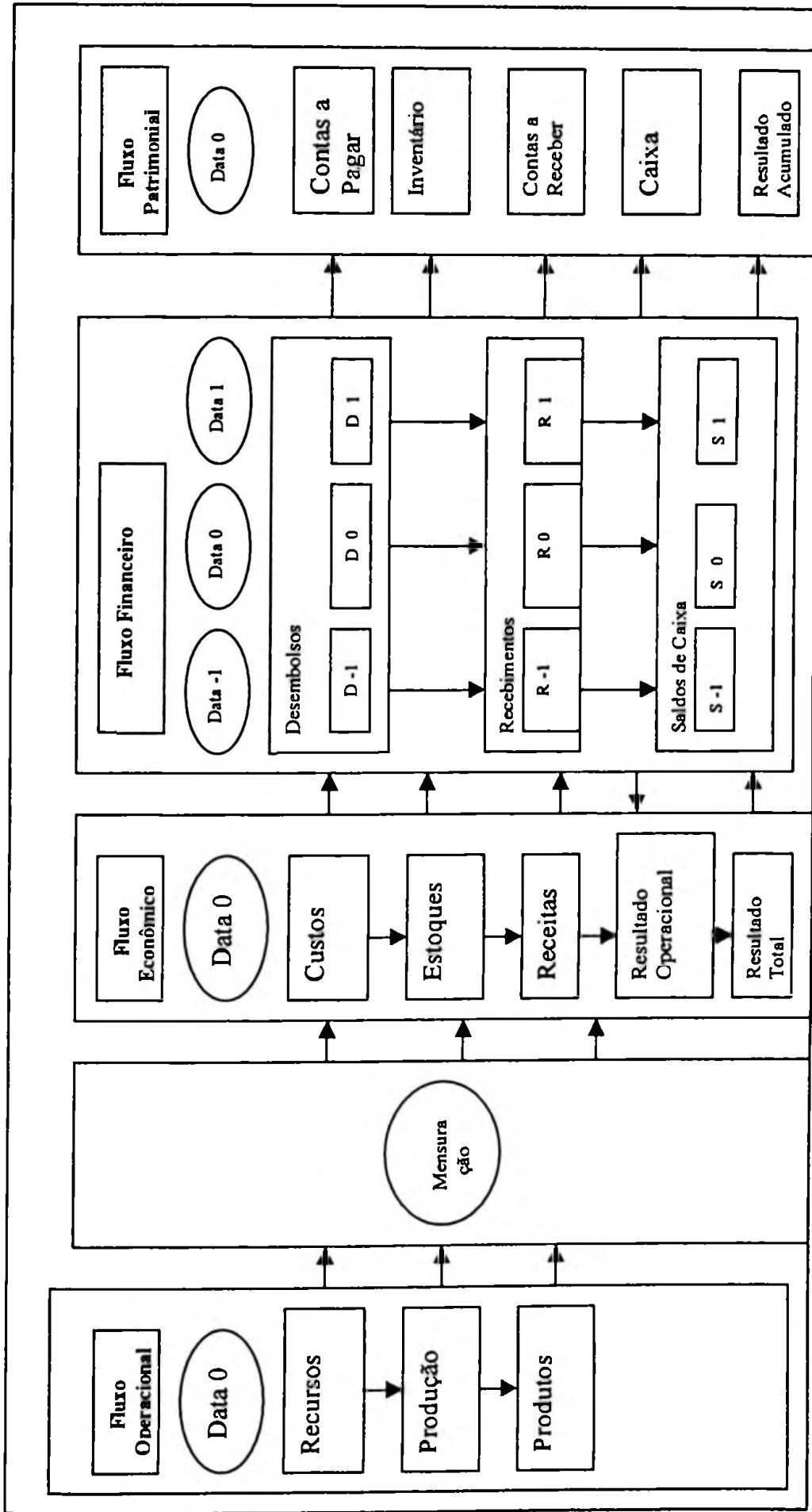


Ilustração 4.11 Fluxos Operacional, financeiro, econômico e patrimonial
 Fonte: Catelli *et al.* (2001, p. 291)

4.2.8.3- Modelo de informação

No entendimento de Catelli (2001, p. 298), “o modelo de informação determina o conjunto de características da informação que a torna um elemento indutor e facilitador das ações dos gestores para a otimização do resultado”.

Neste sentido, o modelo de informação, no GECON, objetiva facilitar as ações dos gestores, de modo a induzi-los e conduzi-los à otimização dos resultados de suas respectivas áreas de responsabilidade e, por conseguinte, da empresa como um todo.

Vasconcellos (1994, p.33) argumenta que a construção do modelo de informação deve estar focada na busca da eficiência e eficácia entendendo que

a sua concepção deve embutir a especificidade da gestão de uma área e refletir também as próprias características dos gestores, atendendo-os da maneira como eles estão habituados ao uso da informação.

No entendimento de Guerreiro (1999, p.108), para atender a estes requisitos, o GECON adota a utilização de um sistema de processamento eletrônico de dados, que apresenta as seguintes características:

- 1) Facilita a interação com o usuário;
- 2) Que é um banco de dados unificado e estruturado pelo conceito de engenharia de informações
- 3) Fornece informações com oportunidade para ações gerenciais no momento da ocorrência dos eventos e espelha o que realmente ocorre em nível operacional;
- 4) Permite que as informações sejam distribuídas aos gestores e acessadas diretamente por eles, conforme suas necessidades.

A ilustração 4.12 fornece uma visão dos três modelos até aqui abordados (decisão, mensuração e informação), evidenciando que há uma interação entre eles, na medida em que as decisões tomadas pelos gestores são influenciadas pelos dados obtidos a partir do sistema de informações. O modelo de informação deve incorporar o arcabouço teórico e as características que atendam aos requisitos dos modelos de decisão e mensuração (BEUREN, 1994, p.70).

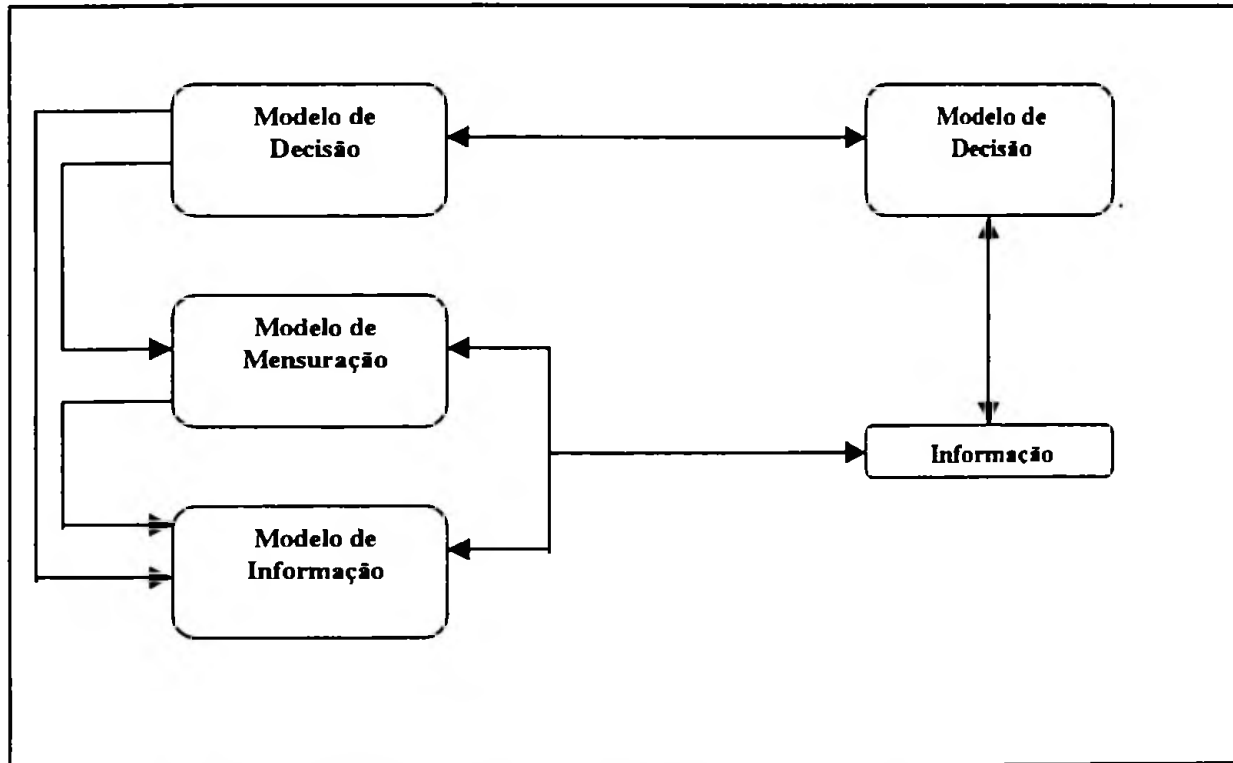


Ilustração 4.12 Interação entre os modelos de decisão, mensuração e informação

Fonte: Guerreiro (1989, p.138)

CAPITULO 5- MODELO DE APURAÇÃO DO RESULTADO PARA AS EMPRESAS SUPERMERCADISTAS VAREJISTAS

O presente capítulo tem por objetivo a proposição de um modelo de apuração do resultado a ser utilizado pelas empresas supermercadistas varejistas, com base nos conceitos emanados do modelo de gestão econômica – GECON, abordados no capítulo precedente.

O modelo proposto restringe-se ao estudo dos principais eventos próprios do segmento supermercadista, caracterizado basicamente pelas atividades de **compra, armazenagem/distribuição, estocagem e venda.**

Desta forma, são simuladas situações envolvendo a ocorrência dos principais eventos requeridos em cada uma das atividades anteriormente descritas, possibilitando o desenvolvimento do modelo de apuração de resultado objeto do presente trabalho.

Os principais eventos a serem tratados são: a) compra à vista; b) compra a prazo; c) armazenagem e estocagem; d) perda de mercadorias; e) avaria de mercadorias; f) serviço de distribuição; g) transferência de mercadorias; h) venda à vista; i) venda a prazo; j) pagamento a fornecedor; k) efeitos tempo conjunturais (Remuneração do capital investido pelos sócios e o reconhecimento dos impactos financeiros causados pela variação do valor do dinheiro no tempo).

Cada evento será tratado de acordo com o modelo GECON, que se assume neste estudo como o correto e pelo critério tradicional, com base na observância dos princípios contábeis.

Para a concepção do modelo de apuração proposto, que terá como objetivo a identificação dos impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais decorrentes da ocorrência dos principais eventos verificados nas atividades anteriormente descritas, contemplam-se algumas definições básicas, dentre as quais destacam-se as seguintes (BEUREN, 1994, p.118-119):

- A cada evento econômico que se origina de um ativo (disponibilidade, estoques e clientes), é atribuído um custo financeiro, determinado por uma taxa padrão de captação de recursos financeiros no mercado;

- Que a cada evento econômico que se origina de um passivo (fornecedores) será atribuída uma receita financeira, determinada por uma taxa padrão de aplicação de recursos financeiros no mercado;
- As mercadorias adquiridas são registradas no estoque pelo menor valor de mercado à vista²²;
- Os valores a receber de clientes são representados pelo seu valor presente, contrapondo-se o juro diferido do cliente com o custo financeiro da venda;
- Os valores a pagar aos fornecedores são representados pelo valor presente, contrapondo-se o juro diferido do fornecedor com a receita financeira da compra.

Portanto, partindo-se de uma empresa hipotética, aqui denominada **Supermercado Padrão**, simulam-se várias situações, nas quais se envolvem as principais atividades identificadas no segmento supermercadista, demonstrando-se o resultado econômico apurado em cada um dos eventos em estudo, evidenciando o valor da efetiva riqueza agregada ao patrimônio da empresa e possibilitando a comparação com o modelo tradicional que só reconhece alteração no patrimônio por ocasião de venda.

Para demonstrar a aplicabilidade do modelo de apuração do resultado, utiliza-se a formatação dos modelos de decisão propostos, para representar o resultado econômico, que é gerado pelos diversos eventos, conforme descrito anteriormente.

5.1- Caracterização da empresa Supermercado Padrão

A empresa “Supermercado Padrão”, cujo ciclo de compra e venda de mercadorias abrange as atividades de **compra, armazenagem e distribuição, estocagem e venda**, é caracterizada de acordo com os dados obtidos na pesquisa de campo, considerando-se que a mesma esteja iniciando suas atividades, encontrando-se, portanto, numa situação de continuidade.

²² Segundo Catelli e Guerreiro (2001, p. 91), “o patrimônio líquido da empresa deve representar seu custo de oportunidade, ou seja, o quanto seus proprietários deixarão de ganhar em uma tomada de decisão alternativa à continuidade da empresa”.

Conforme balanço inicial (Tabela 5.1), a empresa apresenta, na data do registro na junta comercial em 01/10/x0, um patrimônio líquido de R\$ 300.000,00, sendo que as expectativas dos gestores da empresa indicam que as taxas de **inflação, captação e aplicação** devam se comportar dentro de um patamar de estabilidade, na faixa de **0% am., 3% am. e 2% am.**, respectivamente.

Tabela 5.1 Balanço de Abertura do “Supermercado Padrão” em 01/10/X0

| Ativo | | Passivo | |
|-------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|
| Disponibilidades | 300.000,00 | Patrimônio Líquido | 300.000,00 |
| Caixa e Bancos | 300.000,00 | Capital Social | 300.000,00 |
| Ativo Total | 300.000,00 | Passivo + P L Total | 300.000,00 |

Rêstringe-se o patrimônio inicial da empresa apenas aos itens disponibilidades, tendo em vista que o objetivo do presente estudo é analisar e mensurar corretamente à luz dos princípios da gestão econômica, apenas as principais atividades, já descritas anteriormente e que caracterizam o ciclo de compra e venda de mercadorias nas empresas supermercadistas varejistas.

5.2- Estudo dos principais eventos

Considerando-se que a ocorrência dos principais eventos econômicos característicos das empresas do segmento supermercadista está relacionada com o ciclo de compra e venda de mercadorias, que por sua vez, envolve as atividades de compra, armazenagem e distribuição, estocagem e venda, serão abordadas a seguir algumas situações hipotéticas que irão permitir o estudo das principais transações identificadas no referido ciclo, possibilitando a identificação dos impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos decorrentes e possibilitando a formatação do modelo de apuração de resultado proposto neste estudo.

5.21- Evento compra à vista

Em 01/10/X0, o “Supermercado Padrão” adquire 1000 unidades da mercadoria “A” e 500 unidades da mercadoria “B”, pelo custo à vista, de R\$ 5,00 e R\$ 8,00 por cada unidade, respectivamente, já colocados no centro de distribuição. Nesta data, os custos de mercado à vista, para aquisição, nas mesmas condições, são de R\$ 5,50 para o produto A e R\$ 8,50

para o produto “B”.

OBS: Nos preços de custo citados, já estão considerados os efeitos dos impostos recuperáveis.

Modelo de decisão de compras

No ramo varejista, de um modo geral, e especificamente na atividade supermercadista, a área de compras se apresenta como de fundamental importância para o sucesso do empreendimento, tendo em vista que, a oferta de mercadorias ao mercado consumidor com preços competitivos, depende, basicamente, do poder de negociação exercido junto aos fornecedores, por ocasião da compra, uma vez que a acirrada competição que se verifica no ramo, impossibilita a formação de preços de venda com margens de lucro mais favoráveis.

Desta forma, pode-se definir que a missão da área de compras é a de adquirir materiais de consumo, mercadorias para revenda e serviços, solicitados por outras áreas, sobretudo a área de vendas, a preços e condições que favoreçam o alcance da lucratividade almejada pela empresa.

Assim sendo, apresenta-se a formatação de um modelo de decisão específico para cada transação de compra, possibilitando ao gestor, a oportunidade de avaliar cada alternativa de compra disponível (compra a vista ou compra a prazo), a fim de optar por aquela que agrega maior resultado econômico à atividade de compras e, conseqüentemente, à empresa:

| Modelo de Decisão |
|---|
| Evento: Compra |
| Atividade: COMPRAS |
| Receita Operacional (-)Custo Operacional = Margem Operacional Receita Financeira (-)Custo Financeiro = Margem Financeira =Resultado Econômico do evento compra |

Ilustração 5.1 Modelo de decisão do evento compra

Análise das Variáveis:

1) Receita Operacional: (Valor de Mercado à Vista): Representa o valor de mercado pelo qual determinada mercadoria poderia ser adquirida no mercado em condições à vista, sem qualquer processo de negociação.

2) Custo Operacional: (Valor a Vista no Fornecedor): É o próprio valor líquido da compra, segregada dos encargos financeiros, em condições à vista, já líquido dos impostos recuperáveis e acrescido das despesas de transporte.

3) Margem Operacional: (1-2) Representa o resultado efetivamente gerado pela operação, visto pelo foco operacional e, indica o poder de negociação que o gestor da área de compras exerce junto ao mercado fornecedor, pois confronta o menor valor de mercado para aquisição sem esforço de negociação, com o valor obtido após a intervenção do negociador comprador. Segundo Machado (1997, p.112), a margem operacional indica o “[...] resultado gerado pela transação, o qual contribuirá com a formação do resultado econômico do evento”. Desta feita, caso a margem operacional seja negativa, indica que o gestor da área efetuou compras por valor superior aos praticados no mercado.

4) Receita Financeira: (Valor a prazo no fornecedor – Valor presente): Esta variável representa o ganho financeiro oriundo da diferença entre o valor da compra no prazo combinado e este mesmo valor trazido a valor presente pela taxa de aplicação vigente no mercado financeiro, considerando-se que os recursos estarão à disposição da área financeira da empresa, possibilitando sua aplicação.

5) Custo Financeiro: (Valor a prazo no fornecedor–Valor a Vista) Esta variável representa a diferença entre o valor nominal da compra a prazo e o valor a vista, representando os juros e encargos financeiros que o fornecedor certamente embutiu na transação.

6) Margem Financeira: (4-5): Indica o valor do resultado financeiro que a transação provocou, sendo apurada pela confrontação da receita financeira da compra a prazo com o custo financeiro da mesma, representando o impacto proporcionado pelo fluxo de pagamentos ao fornecedor.

7)Resultado Econômico: (3+6): Indica o resultado econômico efetivo de cada transação realizada, considerando-se apenas os custos que podem ser apropriados diretamente e sem margem de dúvida a cada transação. Para a apuração do resultado econômico da área de compras, deve-se deduzir os custos/despesas fixas identificados com a atividade.

Relativamente à transação compra à vista, o sistema tradicional considera o registro como uma simples operação permutativa, com a entrada de estoques e a saída de recursos financeiros, não reconhecendo qualquer resultado na operação.

A apuração do resultado, no momento da ocorrência do evento, conforme preceitua o modelo – GECON, tem seus desdobramentos demonstrados nas tabelas 5.2 e 5.3, indicando os reflexos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos propiciados pela ocorrência do evento, refletindo a variação da riqueza patrimonial, independentemente da venda.

Tabela 5.2 Impactos Físicos, Financeiros, Patrimoniais e Econômicos do Evento Compra à vista

| IMPACTOS FÍSICOS | | |
|---|------------------------|-----------------------|
| Recursos Obtidos | | |
| Mercadoria A | | 1.000 unidades |
| Mercadoria B | | 500 unidades |
| Recursos Sacrificados | | |
| Dinheiro | | R\$ 9.000,00 |
| IMPACTOS FINANCEIROS | | |
| Resultado Financeiro | | (R\$ 9.000,00) |
| Entrada | | - |
| Desembolso | | (R\$ 9.000,00) |
| IMPACTOS PATRIMONIAIS | | |
| Ativos | | RS 750,00 |
| Caixa | | (R\$ 9.000,00) |
| Estoque de Mercadorias | | R\$ 9.750,00 |
| Exigibilidades | | - |
| Fornecedores | | - |
| Patrimônio Líquido | | RS 750,00 |
| Resultado | | RS 750,00 |
| IMPACTOS ECONÔMICOS | | |
| | Área de Compras | - |
| Receita Operacional | R\$ 9.750,00 | - |
| (-)Custo Operacional | (R\$ 9.000,00) | - |
| = Margem de Contribuição Operacional | RS 750,00 | - |
| Receita Financeira | - | - |
| (-)Custo Financeiro | - | - |
| = Margem de Contribuição Financeira | - | - |
| Resultado Econômico | RS 750,00 | - |

Tabela 5.3 Situação patrimonial após apuração do resultado do evento compra à vista

| Gecon | | | Contabilidade Societária | | |
|---------------------------|---------|---------|---------------------------|---------|---------|
| Situação Patrimonial | | | Situação Patrimonial | | |
| | Inicial | Final | | Inicial | Final |
| Ativo | 300.000 | 300.750 | Ativo | 300.000 | 300.000 |
| Caixa e Bancos | 300.000 | 291.000 | Caixa e Bancos | 300.000 | 291.000 |
| Estoque de Mercadorias | - | 9.750 | Estoque de Mercadorias | - | 9.000 |
| Passivo Exigível | - | - | Passivo Exigível | - | - |
| Fornecedores | - | - | Fornecedores | - | - |
| (-) Juros diferidos | - | - | | - | - |
| Patrimônio Líquido | 300.000 | 300.750 | Patrimônio Líquido | 300.000 | 300.000 |
| Capital Social | 300.000 | 300.000 | Capital Social | 300.000 | 300.000 |
| Remun. Capital Investido | - | | | | |
| Resultado | - | 750 | | | |

Fonte: Catelli (2001, p.96)

Analisando-se os impactos econômicos resultantes da apuração de resultado da transação, verifica-se um acréscimo de R\$ 750,00 no patrimônio líquido da empresa, oriundo da decisão da compra à vista das mercadorias referidas para armazenagem no depósito.

Observa-se que o acréscimo de R\$ 750,00 (R\$ 9.750,00 – R\$ 9.000,00) na riqueza da entidade refere-se à aplicação do conceito do custo de oportunidade sobre o ativo (estoque de mercadorias), uma vez que, segundo os conceitos e princípios do modelo de gestão econômica, descritos no capítulo anterior, os ativos devem ser registrados pelo menor valor de mercado à vista. Como as mercadorias foram adquiridas pelo preço de R\$ 9.000,00 e o preço de mercado era R\$ 9.750,00, logo, houve um ganho econômico de R\$ 750,00, sinalizando a eficácia do gestor da área de compras, por ter contribuído positivamente para a formação do resultado econômico global da organização.

Relativamente aos aspectos financeiros, observa-se um impacto de (R\$ 9.000,00), referente aos recursos sacrificados com as mercadorias adquiridas para estocagem e posterior revenda.

O registro desta operação, à luz dos fundamentos e oriundos do modelo de gestão econômica, evidencia (conforme já enfocado no Capítulo 2), que, nem sempre, a boa ou má performance da área comercial deva ser atribuída totalmente às vendas, devendo-se isto sim, analisar isoladamente os reflexos oriundos das decisões, tanto da compra, quanto da venda, uma vez que conforme ilustrado nas tabelas 5.2 e 5.3, independentemente da venda, a decisão de comprar já agregou valor ao patrimônio, proporcionando, isoladamente, um acréscimo ao estoque de riqueza da entidade.

5.2.2- Evento compra a prazo

Ainda em 01/10/X0, ocorre a seguinte transação:

O Supermercado Padrão adquire mais 1000 unidades da mercadoria "A" e 500 unidades da mercadoria "B", pelo custo de R\$ 5,60 e R\$ 8,60 por cada unidade, respectivamente, já colocado no centro de distribuição, com prazo de pagamento de 30 dias. Nesta data os menores custos de mercado para aquisição a vista, nas mesmas condições são de R\$ 5,50 para o produto A e R\$ 8,50 para o produto B. Caso a empresa tivesse comprado a vista, os custos para compra, junto ao fornecedor, também colocado no centro de distribuição seriam de R\$ 5,00 e R\$ 8,00, respectivamente.

Obs: Nos preços de custo citados já estão considerados os efeitos dos impostos recuperáveis.

Apurando-se o resultado do evento compra a prazo, de acordo com os princípios emanados do modelo de gestão econômica e, utilizando-se o mesmo modelo de decisão empregado no evento compra à vista, elabora-se demonstrativo dos impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos, decorrentes da ocorrência do evento, conforme exemplifica a Tabela 5.4.

Tabela 5.4 Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos do evento compra a prazo

| IMPACTOS FÍSICOS | | |
|------------------------------|-----------------|---------------------|
| Recursos Obtidos | | |
| Mercadoria "A" | | 1.000 unidades |
| Mercadoria "B" | | 500 unidades |
| Recursos Sacrificados | | |
| Dinheiro | | - |
| IMPACTOS FINANCEIROS | | |
| Resultado Financeiro | | |
| Entrada | | - |
| Desembolso | | - |
| IMPACTOS PATRIMONIAIS | | |
| Ativos | | R\$ 9.750,00 |
| Caixa | | - |
| Estoque de Mercadorias | | R\$ 9.750,00 |
| Exigibilidades | | R\$ 9.706,00 |
| Fornecedores | | R\$ 9.900,00 |
| (-) Juros Diferidos | | (R\$ 194,00) |
| Patrimônio Líquido | | R\$ 44,00 |
| Resultado | | R\$ 44,00 |
| IMPACTOS ECONÔMICOS | | |
| | Área de Compras | - |
| IMPACTOS ECONÔMICOS | | |

continua

| | Área de Compras | |
|---|---------------------|---|
| Receita Operacional | R\$ 9.750,00 | - |
| (-)Custo Operacional | (R\$ 9.000,00) | - |
| = Margem de Contribuição Operacional | R\$ 750,00 | - |
| Receita Financeira | R\$ 194,00 | - |
| (-)Custo Financeiro | (R\$ 900,00) | - |
| = Margem de Contribuição Financeira | (R\$ 706,00) | - |
| Resultado Econômico | R\$ 44,00 | - |

Após o registro dos impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos, elaborase a posição da situação patrimonial da empresa, conforme evidenciado na Tabela 5.5:

Tabela 5.5 Situação patrimonial após apuração do resultado do evento compra a prazo

| Gecon | | | Contabilidade Societária | | |
|---------------------------|----------------|----------------|---------------------------|----------------|----------------|
| Situação Patrimonial | | | Situação Patrimonial | | |
| | Inicial | Final | | Inicial | Final |
| Ativo | 300.750 | 310.500 | Ativo | 300.000 | 309.900 |
| Caixa e Bancos | 291.000 | 291.000 | Caixa e Bancos | 291.000 | 291.000 |
| Aplicações Financeiras | - | - | Aplicações Financeiras | - | - |
| Estoque de Mercadorias | 9.750 | 19.500 | Estoque de Mercadorias | 9.000 | 18.900 |
| Passivo Exigível | - | 9.706 | Passivo Exigível | - | 9.900 |
| Fornecedores | - | 9.900 | Fornecedores | - | 9.900 |
| (-) Juros diferidos | - | (194) | | - | |
| Patrimônio Líquido | 300.750 | 300.794 | Patrimônio Líquido | 300.000 | 300.000 |
| Capital Social | 300.000 | 300.000 | Capital Social | 300.000 | 300.000 |
| Remun. Capital Investido | - | - | | | |
| Resultado | 750 | 794 | | | |

Fonte: Catelli (2001 p. 96)

Verifica-se, após a apuração do resultado do evento compra a prazo, ilustrado acima, que o sistema tradicional continua não apresentando variação na riqueza patrimonial, mesmo já tendo sido concretizadas duas transações. Como as informações disponibilizadas, aos gestores das empresas supermercadistas são geradas a partir dos dados fornecidos pela contabilidade societária e estas, por sua vez, são influenciadas pelos princípios contábeis geralmente aceitos, conseqüentemente não se reconhece qualquer resultado, uma vez que ainda não há receita para confronto com as despesas já incorridas. Conforme Iudicibus *et al.* (2000, p.55), tal situação é explicada pelo Princípio da Realização da Receita, que prevê o reconhecimento de receitas apenas por ocasião da transferência dos produtos ou serviços para outra entidade ou pessoa física, com anuência destes e mediante pagamento ou compromisso de pagamento.

Aplicando-se o conceito do custo de oportunidade para avaliação dos estoques e do valor presente, para avaliar o valor da dívida no tempo, verifica-se que o patrimônio da empresa

sofre nova mutação, neste caso, recebendo o acréscimo de mais R\$ 44,00, proporcionado novamente pela área de compras.

Como a transação efetuada foi a prazo, deve-se separar os valores operacionais dos financeiros, visto que, no montante cobrado pelo fornecedor, certamente estão incluídos valores relativos a encargos financeiros embutidos no preço total cobrado.

Segundo Catelli (2001, p.97), “o modelo GECON reconhece o resultado do evento no momento de sua ocorrência, segregando os efeitos operacionais dos financeiros”.

Assim, fica evidente que a decisão de comprar a prazo, nas condições propostas, proporcionou duas margens de contribuição distintas (margem operacional e margem financeira), as quais devem ser analisadas separadamente, para que os sócios ou acionistas da entidade possam avaliar corretamente os reflexos da decisão tomada pelo gestor da área de compras.

Verifica-se que na transação em questão, a decisão de comprar a prazo proporcionou uma margem de contribuição operacional de R\$ 750,00 relativa à diferença entre o valor de mercado à vista e o valor cobrado pelo fornecedor também à vista (9.750,00– 9.000,00).

A margem de contribuição financeira de (R\$ 706,00) refere-se à diferença entre a receita financeira, obtida com a aplicação financeira possibilitada pela decisão de comprar a prazo, deixando o numerário disponível em caixa e o custo financeiro cobrado pelo fornecedor pelo financiamento da operação (R\$ 194,00²³–R\$ 900,00²⁴).

Conforme constatado por Beuren (1994, p.122-123) a receita financeira da compra também pode ser calculada da seguinte forma:

$$RF = VC - \frac{VC}{(1+i)^n}, \text{ onde}$$

RF = Receita financeira

VC = Valor da compra a prazo

i = Taxa de aplicação no mercado financeiro

n = Prazo de pagamento da compra

²³ Valor a prazo no fornecedor – Valor presente pela taxa de aplicação (9.900- 9.706)

²⁴ Valor a prazo no fornecedor – Valor a vista no fornecedor (9.900 – 9.000)

Logo:

$$RF = R\$ 9.900,00 - \frac{R\$ 9.900,00}{(1+0,02)^1} = R\$ 194,00$$

5.2.3- Eventos armazenagem e estocagem

As mercadorias adquiridas anteriormente permanecem armazenadas no depósito até 15/10/X0. Sabe-se que, nesta data, os menores preços de mercado à vista para aquisição (já considerados os efeitos dos impostos recuperáveis e respectivo custo de oportunidade) são de R\$5,80 e R\$ 9,00 respectivamente. O serviço de armazenagem, feito no período, foi realizado pela própria empresa. Entretanto, caso o estoque estivesse armazenado sob a responsabilidade de terceiros, o menor preço para pagamento a vista do serviço seria de R\$ 0,10 por cada unidade armazenada. Nesta data a empresa desembolsa R\$ 800,00, referente a gastos diversos, com armazenagem.

Ponte (2001, p.168), entende que armazenagem e estocagem são dois eventos totalmente distintos. Enquanto o primeiro refere-se apenas à posse e guarda das mercadorias em condições que possam preservar suas qualidades e características, possibilitando a transferência para os pontos de venda, o evento estocagem, na presente situação, tem relação direta com a atividade de compra, sendo conseqüentemente, de responsabilidade do gestor de compras, uma vez que partiu deste a iniciativa de deixar as mercadorias armazenadas no depósito.

Evidentemente, caso as mercadorias estivessem estocadas na loja, o evento estocagem, neste caso seria de responsabilidade do gestor de vendas, uma vez que cabe a este a determinação do nível de estoques a ser mantido à disposição do público.

É relevante salientar que as atividades de armazenagem e estocagem causam diferentes impactos ao patrimônio empresarial. Se as atividades de armazenamento visam preservar e garantir as qualidades das mercadorias armazenadas, por sua vez, as atividades de estocagem objetivam reter mercadorias a fim de conseguir ganho para a organização, com a valorização das mesmas (MACHADO, 1997, p.49-50).

Como o modelo de gestão econômica – GECON, parte da premissa de que o resultado econômico das partes ou áreas é que deve conduzir ao resultado econômico global, surge daí a

necessidade da separação das atividades para que, ao final de determinado período, seja possível a avaliação ou mensuração da contribuição que cada uma das áreas proporcionou ao todo.

Modelo de decisão de armazenagem

As empresas supermercadistas varejistas estão inseridas em um ambiente altamente competitivo, o que as obriga a estarem, constantemente, procurando formas de reduzir seus custos na aquisição de mercadorias, através do significativo poder de negociação que lhes é peculiar e que lhes permite a disponibilização de seus produtos no mercado, a preços cada vez mais atrativos.

Neste sentido, uma das estratégias de que se têm utilizado referidas organizações é o armazenamento. Para isso, as empresas geralmente dispõem de um centro de distribuição de grandes dimensões, situado em local estratégico, que facilita a distribuição, possibilitando o armazenamento de um volume considerável de mercadorias, o que favorece a compra em grandes quantidades, conseguindo, por intermédio do significativo poder de barganha, redução considerável nos preços de aquisição, podendo assim, pela redução dos custos da compra e da distribuição, disponibilizar as mercadorias no mercado a preços mais competitivos.

Desta forma, pode-se dizer que a missão da área de armazenamento e distribuição nas empresas supermercadistas seja a de garantir a guarda das mercadorias em condições favoráveis, de modo a preservar suas qualidades individuais e distribuí-las aos pontos de venda no momento certo e na quantidade certa.

Sugere-se a formatação do modelo de decisão para o evento armazenagem, conforme ilustração 5.2:

| Modelo de Decisão |
|---|
| Evento: Armazenagem |
| Atividade: ARMAZENAMENTO/DISTRIBUIÇÃO |
| Receita Operacional (-)Custo dos Serviços de Armazenagem = Margem Operacional (-)Perdas de Mercadorias =Resultado Econômico do evento Armazenagem |

Ilustração 5.2: Modelo de decisão para o evento armazenagem

Análise das Variáveis

1) Receita Operacional: Esta variável representa a receita com armazenagem e refere-se ao menor valor que seria pago à vista para o acondicionamento e guarda dos produtos nas mesmas condições que as atuais, caso o serviço fosse executado por terceiros. Deste modo, a área de armazenamento e distribuição é creditada pelo valor do menor custo dos serviços, caso estes fossem terceirizados, tendo como contrapartida o custo a ser debitado à área que detém a propriedade das mercadorias armazenadas, no caso a área de compras ou vendas. No entendimento de Machado (1997, p.124), a “proprietária” das mercadorias ou produtos, é a área que decidiu pela sua aquisição. No presente estudo, considera-se que a decisão de adquirir as mercadorias partiu do gestor da área de compras, devendo esta, portanto, suportar o custo do serviço de armazenagem.

2) Custo do Serviço de Armazenagem: Este custo corresponde aos recursos efetivamente sacrificados pela área de armazenamento/distribuição com armazenagem tais como: aluguel, salários, manutenção, entre outros.

3) Margem Operacional (1-2): Corresponde à diferença entre a receita e o custo do serviço de armazenamento e indica o valor da contribuição do serviço de armazenagem para a formação do resultado econômico do evento em questão.

4) Perdas de Mercadorias: A transação perda de mercadorias no depósito central identifica-se com a área de armazenagem e distribuição (desde que a perda tenha se verificado por falha de controle da área).

5) Resultado Econômico do evento armazenagem (3-4): Representa o resultado econômico final, proporcionado pelo evento armazenagem.

Procedendo-se à apuração do resultado do evento armazenagem, a Tabela 5.6 evidencia os impactos proporcionados pelo citado evento, com a indicação do resultado econômico verificado em cada área.

Como o serviço de armazenagem é prestado à área de compras, o custo do serviço a ser atribuído para esta área, no valor de R\$ 300,00, corresponde ao menor valor de mercado que seria pago à vista, caso o serviço fosse executado por terceiros. Este custo de oportunidade da área de compras constitui-se na receita de oportunidade que deve ser creditada à área executora do serviço de armazenagem. Para a apuração do efetivo resultado do evento, deduz-se o valor dos recursos efetivamente consumidos na operação, no caso R\$ 800,00, demonstrando-se, a contribuição proporcionada pelas áreas para a formação do resultado econômico global.

Desta forma, verifica-se que a área de Armazenagem e Distribuição contribui negativamente para com o resultado, na medida em que a prestação do serviço de armazenagem das mercadorias proporcionou uma margem de contribuição negativa de R\$ 500,00, decorrente da confrontação da receita de oportunidade com o efetivo custo dos recursos sacrificados.

Tabela 5.6 Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos do evento armazenagem

| IMPACTOS FISICOS | |
|------------------------------|--------------|
| Recursos Obtidos | - |
| Mercadoria "A" | - |
| Mercadoria "B" | - |
| Recursos Sacrificados | - |
| Dinheiro | (R\$ 800,00) |
| IMPACTOS FINANCEIROS | |
| Resultado Financeiro | (R\$ 800,00) |
| Entrada | - |
| Desembolso | (R\$ 800,00) |
| IMPACTOS PATRIMONIAIS | |
| Ativos | (R\$ 800,00) |
| Caixa | (R\$ 800,00) |
| Estoque de Mercadorias | - |
| Exigibilidades | - |
| Fornecedores | - |
| (-) Juros Diferidos | - |
| Patrimônio Líquido | (R\$ 800,00) |

continua

| | | |
|---|------------------------------|----------------------|
| Resultado | (R\$ 800,00) | |
| IMPACTOS ECONÔMICOS | | |
| | Área: Armazen/Distrib | Área: Compras |
| Receita Operacional | R\$ 300,00 | - |
| (-) Custo Operacional | (R\$ 800,00) | (R\$ 300,00) |
| = Margem de Contribuição Operacional | (R\$ 500,00) | (R\$ 300,00) |
| Receita Financeira | - | - |
| (-) Custo Financeiro | - | - |
| = Margem de Contribuição Financeira | - | - |
| Resultado Econômico | (R\$ 500,00) | (R\$ 300,00) |

Verifica-se, a partir da análise da situação patrimonial, que o sistema tradicional continua não evidenciando qualquer alteração na situação do patrimônio da empresa, uma vez que ainda não houve receita com vendas.

Modelo de decisão de estocagem

Relativamente ao evento estocagem, o mesmo tanto pode estar relacionado com a atividade de compra quanto à atividade de venda.

Referindo-se ao assunto, Ponte (2001, p.168) entende que a

estocagem de mercadorias no depósito central relaciona-se com a atividade de compra, sendo de responsabilidade do gestor de compras, que tomou a decisão de adquirir as mercadorias e deixá-las armazenadas no depósito central até o momento da reposição no estoque da loja.

No entanto, quando a estocagem ocorre na loja, entende-se tratar de uma transação relacionada com a atividade de venda, de responsabilidade, portanto, do gestor da área de vendas, uma vez que cabe a este a determinação do nível de estoque a ser mantido em cada loja, face ao volume de vendas projetado.

Assim, considera-se altamente relevante a adoção de um modelo de decisão para o evento estocagem, capaz de refletir corretamente o resultado econômico proporcionado pelo citado evento, considerando-se o significativo volume de recursos aplicado pelos acionistas em estoques de mercadorias e o conseqüente custo de oportunidade envolvido.

Com base nestas condições, formata-se um modelo de decisão para a estocagem, que é válido, tanto para estocagem no centro de distribuição, quanto na loja

| |
|---|
| Modelo de Decisão |
| Evento: Estocagem |
| Atividade: COMPRAS ou VENDAS |
| <p>Ganho / Perda de Estocagem</p> <p>(-)Custo de Oportunidade s/ Capital</p> <p>=Resultado Econômico do evento estocagem</p> |

Ilustração 5.3 Modelo de decisão para o evento estocagem

Análise das Variáveis

1) Ganho / Perda de estocagem: Esta variável indica os ganhos ou as perdas decorrentes da decisão de se manter mercadorias estocadas por um determinado período, podendo ser considerada como um *feedback* ao desempenho dos gestores, que se definiram pela manutenção de estoques como forma de se anteciparem a uma prevista alta de preços.

O valor desta variação, pela decisão de estocar, é mensurado confrontando-se o valor do estoque em um momento “T1”, por exemplo, deduzido do estoque existente no momento “T0”.

2) Custo de Oportunidade sobre o capital: Representa esta variável o valor do custo de oportunidade da decisão de se manter as mercadorias estocadas, seja na loja ou no depósito central. Conforme apresentado no item 4.2.4 (Custo de oportunidade e formação do resultado econômico), custo de oportunidade é o valor da melhor alternativa de que se abre mão, quando se toma determinada decisão. No caso específico, se o acionista optou por investir seu capital em estoque de mercadorias, deixou de aplicar o respectivo montante no mercado financeiro, por exemplo. Assim, da mesma forma que este acionista pode ganhar com a valorização das mercadorias mantidas em estoque, deixa também de auferir rendimentos caso seu dinheiro estivesse aplicado no mercado financeiro.

No caso dos estoques, a área financeira, considerada como o “Banco” interno da empresa emprestou o numerário suficiente para financiamento dos estoques. Assim sendo, nada mais justo que este “Banco” seja remunerado pela taxa de captação, que é a taxa que o gestor de estoques teria que pagar, caso fosse captar os recursos necessários no mercado financeiro.

3) Resultado econômico do evento estocagem (1-2): Evidencia o valor do resultado econômico proporcionado pelo evento estocagem, indicando se a decisão de manter estoques foi acertada, ou seja, se o impacto financeiro desta decisão foi maior que o custo de oportunidade “pago” à área financeira pelo financiamento deste ativo.

Para o cálculo dos impactos, sejam eles físicos, financeiros, patrimoniais, econômicos, resultantes da ocorrência do evento estocagem, calcula-se o ganho ou perda do período, como segue:

Cálculo do Ganho de Estocagem (Receita Operacional da área de Compras):

| Mercadoria | Valorização por unidade | Quantidade | Valorização Total |
|----------------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------|
| “A” | (R\$ 5,80 – R\$ 5,50) | 2.000 | R\$ 600,00 |
| “B” | (R\$ 9,00 – R\$ 8,50) | 1.000 | <u>R\$ 500,00</u> |
| Ganho com estocagem | | | R\$ 1.100,00 |

Da mesma forma que se está calculando o ganho com estocagem em determinado período, nada mais coerente do que se calcular também, o custo de oportunidade devido à área financeira pela utilização dos estoques até o presente momento, para que os relatórios gerenciais emitidos, possam espelhar a verdadeira situação patrimonial e econômica da empresa, naquela referida oportunidade.

Cálculo do custo de oportunidade sobre o capital investido no estoque:

| Valor a vista em 15/10 | taxa de captação | Período | Valor |
|-------------------------------|-------------------------|----------------|--------------|
| R\$ 19.500,00 | 3% a.m. | 15 dias | R\$ 292,00 |

A Tabela 5.7 demonstra os impactos decorrentes da ocorrência do evento estocagem de mercadorias no depósito central:

Tabela 5.7 Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos do evento estocagem de mercadorias no depósito central.

| IMPACTOS FISICOS | |
|------------------------------|---|
| Recursos Obtidos | - |
| Mercadoria “A” | - |
| Mercadoria “B” | - |
| Recursos Sacrificados | - |
| Dinheiro | - |
| IMPACTOS FINANCEIROS | |
| Resultado Financeiro | - |

continua

| | | |
|---|------------------------|------------------------|
| Entrada | - | |
| Desembolso | - | |
| IMPACTOS PATRIMONIAIS | | |
| Ativos | R\$ 1.100,00 | |
| Caixa | - | |
| Estoque de Mercadorias | R\$ 1.100,00 | |
| Exigibilidades | - | |
| Fornecedores | - | |
| (-) Juros Diferidos | - | |
| Patrimônio Líquido | R\$ 1.100,00 | |
| Resultado | R\$ 1.100,00 | |
| IMPACTOS ECONÔMICOS | | |
| | Área de Compras | Área Financeira |
| Receita Operacional | R\$ 1.100,00 | - |
| (-) Custo Operacional | - | - |
| = Margem de Contribuição Operacional | R\$ 1.100,00 | - |
| Receita Financeira | - | R\$ 292,00 |
| (-) Custo Financeiro | (R\$ 292,00) | - |
| = Margem de Contribuição Financeira | (R\$ 292,00) | - |
| Resultado Econômico | R\$ 808,00 | R\$ 292,00 |

Após a ocorrência dos eventos armazenagem e estocagem, ocorridos no centro de distribuição, obtém-se a seguinte posição patrimonial:

Tabela 5.8 Situação patrimonial após apuração de resultado dos eventos armazenagem e estocagem no dentro de distribuição

| Gecon | | | Contabilidade Societária | | |
|---------------------------|----------------|----------------|---------------------------|----------------|----------------|
| Situação Patrimonial | | | Situação Patrimonial | | |
| | Inicial | Final | | Inicial | Final |
| ATIVO TOTAL | 310.500 | 310.800 | ATIVO TOTAL | 309.900 | 309.900 |
| Caixa e Bancos | 291.000 | 290.200 | Caixa e Bancos | 291.000 | 290.200 |
| Aplicações Financeiras | - | - | Aplicações Financeiras | - | - |
| Estoque de Mercadorias | 19.500 | 20.600 | Estoque de Mercadorias | 18.900 | 18.900 |
| | | | Despesas a apropriar | - | 800 |
| PASSIVO TOTAL + PL | 310.500 | 310.800 | PASSIVO TOTAL+PL | 309.900 | 309.900 |
| Passivo Exigível | 9.706 | 9.706 | Passivo Exigível | 9.900 | 9.900 |
| Fornecedores | 9.900 | 9.900 | Fornecedores | 9.900 | 9.900 |
| (-) Juros diferidos | (194) | (194) | | | |
| Créditos de Acionistas | - | - | | | |
| Patrimônio Líquido | 300.794 | 301.094 | Patrimônio Líquido | 300.000 | 300.000 |
| Capital Social | 300.000 | 300.000 | Capital Social | 300.000 | 300.000 |
| Remun. Capital Investido | - | | Resultado | - | - |
| Resultado | 794 | 1.094 | | | |

Como a elaboração das informações gerenciais elaboradas pelas empresas supermercadistas, é fortemente influenciada pela contabilidade societária e, esta, por sua vez, é bastante

dependente dos princípios contábeis, verifica-se que a posição patrimonial da entidade continua não reconhecendo qualquer variação, mesmo tendo sido gastos R\$ 800,00 com armazenagem, uma vez que ainda não há receita para ser confrontada com despesas. Referindo-se ao Princípio do Confronto das Despesas com as Receitas e com os períodos contábeis, Iudícibus *et al.* (2000, p. 58-59), afirmam que “todas as despesas e perdas ocorridas em determinado período deverão ser confrontadas com as receitas reconhecidas nesse mesmo período ou a ele atribuídas[...]”. Desta forma, não é reconhecido o custo de oportunidade relativo aos estoques nem os ganhos obtidos com a estocagem, além do resultado da armazenagem.

Já a contabilização dos fatos, com a utilização dos preceitos emanados do modelo de gestão econômica – GECON é mais completo, na medida em que considera todos os impactos resultantes da ocorrência dos citados eventos, independentemente de princípios e/ou normas, uma vez que a ocorrência dos mesmos impacta efetivamente o patrimônio da Entidade em R\$ 300,00, sendo (R\$ 800,00) provenientes da ocorrência do evento armazenagem e R\$ 1.100,00 decorrentes do evento estocagem, identificando-se a contribuição proporcionada por cada área para o resultado global.

Analisando-se os impactos evidenciados conforme Tabela 5.7, verifica-se que o evento estocagem propicia um resultado econômico de R\$ 808,00 para a área de compras, proveniente da receita oriunda da valorização dos estoques no valor de R\$ 1.100,00, deduzida do custo de oportunidade sobre o estoque, que é “pago” à área financeira, no valor de R\$ 292,00, pelo “financiamento” do estoque de mercadorias.

Segundo Catelli *et al.* (2001, p. 99): “A área de finanças, no modelo GECON, é vista como um banco interno que capta dinheiro por um preço, e empresta-o às demais áreas, por outro preço, sendo este “*spread*”, a margem de contribuição da área financeira”.

Assim, a área financeira proporciona uma margem de contribuição de R\$ 292,00, proveniente do crédito no mesmo valor recebido da área de compras, conforme descrito anteriormente, por ter “financiado” o estoque de mercadorias, devendo, por conseguinte, ser remunerada pela taxa de captação praticada no mercado, uma vez que esta seria a taxa a ser paga para a reposição do valor investido.

5.2.4- Eventos perda e avarias em mercadorias

No decorrer do dia 15/10/X0, o setor de armazenagem, ao efetuar a conferência por amostragem das mercadorias armazenadas, detecta que 10 (dez) unidades da mercadoria “A” se encontram com prazo de validade vencido e que 20 (vinte) foram danificadas no depósito. Nesta data o menor valor de mercado à vista, atribuído para a aquisição (já acrescido das despesas de transporte e deduzido dos impostos recuperáveis) da mercadoria “A”, continua sendo R\$ 5,80 por unidade.

A constatação de mercadorias com prazo de validade vencido ou expirado caracteriza uma transação que pode ser denominada perda de mercadoria no depósito central, cuja responsabilidade deve ser atribuída à área de compras, subentendendo-se que a ocorrência deve-se ao fato da aquisição das mercadorias ter sido mal especificada, caracterizando assim, uma falha da gestão de compras, a qual, conseqüentemente, deve arcar com o ônus da perda (PONTE, 2001, p. 175).

A constatação de avaria de mercadoria no depósito central, caracteriza a transação avaria de mercadorias, que deve ser imputada à atividade de armazenagem e distribuição, vez que se entende que o depósito deveria estar manuseando corretamente as mercadorias, para evitar danos às mesmas.

De acordo com Ponte (2001, p. 16), a missão da área de armazenamento e distribuição é “[...] viabilizar a guarda e o acondicionamento das mercadorias em condições que garantam a manutenção de sua qualidade até o momento da transferência para a loja [...]”.

Complementando, Machado (1997, p.124-138), enfatiza que, em uma organização varejista a missão da área de armazenagem/distribuição pode ser entendida como a de garantir, através de condições apropriadas, a manutenção da qualidade das mercadorias armazenadas, de modo que estejam em condições de serem disponibilizadas ao público, entregando-as “dentro dos prazos e condições físicas adequadas ao nível exigido pelos requisitantes, garantindo-lhes o abastecimento desejado”.

Considerando-se que a grande maioria das empresas supermercadistas controla seus estoques usando como base o custo médio, a baixa seria realizada na contabilidade societária pelo valor total de R\$ 159,00 (conforme tabela 5.9), tendo como contra-partida conta do ativo

denominada despesas a apropriar, uma vez que ainda não houve geração de receita para confronto.

Tabela 5.9 Ficha de Controle de estoques da mercadoria "A"

| Data | Histórico | Quantidades | Custo Total | Custo Médio Unitário |
|--------------|------------------|-----------------------|------------------|----------------------|
| 01/10 | Compra a vista | 1.000 unidades | 5.000,00 | |
| 01/10 | Compra a prazo | 1.000 unidades | 5.600,00 | |
| 01/10 | Saldos | 2.000 unidades | 10.600,00 | 5,30 |
| 15/10 | Baixa por perda | 10 unidades | (53,00) | |
| 15/10 | Baixa por avaria | 20 unidades | (106,00) | |
| 15/10 | Saldos | 1.970 unidades | 10.441,00 | 5,30 |

Já o modelo GECON toma como parâmetro, para efetuar a baixa no estoque, o menor valor de mercado à vista da mercadoria colocada no depósito central que é R\$ 5,80, perfazendo uma perda total R\$ 174,00 (30 x R\$ 5,80). O modelo evidencia ainda a contribuição proporcionada por cada área, para a formação do resultado econômico global, conforme demonstrado na Tabela 5.10.

Tabela 5.10 Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos dos eventos avarias e perdas de mercadorias no depósito central

| IMPACTOS FÍSICOS | | |
|------------------------------|-----------------|----------------------|
| Recursos Obtidos | | - |
| Mercadoria "A" | | - |
| Mercadoria "B" | | - |
| Recursos Sacrificados | | - |
| Mercadoria A | | 30 unidades |
| IMPACTOS FINANCEIROS | | |
| Resultado Financeiro | | - |
| Entrada | | - |
| Desembolso | | - |
| IMPACTOS PATRIMONIAIS | | |
| Ativos | | - |
| Caixa | | - |
| Estoque de Mercadorias | | (R\$ 174,00) |
| Exigibilidades | | - |
| Fornecedores | | - |
| (-) Juros Diferidos | | - |
| Patrimônio Líquido | | (R\$ 174,00) |
| Resultado | | (R\$ 174,00) |
| IMPACTOS ECONÔMICOS | | |
| | Área de Compras | Área Armazen/Distrib |
| Receita Operacional | - | - |
| (-) Custo Operacional | (R\$ 58,00) | (R\$ 116,00) |

continua

| | | |
|---|--------------------|---------------------|
| = Margem de Contribuição Operacional | (R\$ 58,00) | (R\$ 116,00) |
| Receita Financeira | - | - |
| (-) Custo Financeiro | - | - |
| = Margem de Contribuição Financeira | - | - |
| Resultado Econômico | (R\$ 58,00) | (R\$ 116,00) |

O registro dos impactos proporcionados pela ocorrência dos eventos avarias e perdas de mercadorias no depósito central possibilita a elaboração de relatório evidenciando o decréscimo proporcionado ao patrimônio líquido da entidade, conforme ilustra a Tabela 5.11.

Verifica-se que mesmo tendo ocorrido eventos que reduziram a riqueza da empresa, o sistema tradicional continua não evidenciando qualquer mutação no valor do patrimônio da entidade, mostrando que não supre completamente as necessidades informativas dos gestores.

Tabela 5.11 Situação patrimonial após apuração do resultado dos eventos avarias e perdas de mercadorias

| Gecon | | | Contabilidade Societaria | | |
|-----------------------------|----------------|----------------|---------------------------------|----------------|----------------|
| Situação Patrimonial | | | Situação Patrimonial | | |
| | Inicial | Final | | Inicial | Final |
| ATIVO TOTAL | 310.800 | 310.626 | ATIVO TOTAL | 309.900 | 309.900 |
| Caixa e Bancos | 290.200 | 290.200 | Caixa e Bancos | 290.200 | 290.200 |
| Aplicações Financeiras | - | - | Aplicações Financeiras | - | - |
| Estoque de Mercadorias | 20.600 | 20.426 | Estoque de Mercadorias | 18.900 | 18.741 |
| | | | Despesas a apropriar | 800 | 959 |
| | | | | | |
| PASSIVO TOTAL + PL | 310.800 | 310.626 | PASSIVO TOTAL+PL | 309.900 | 309.900 |
| Passivo Exigível | 9.706 | 9.706 | Passivo Exigível | 9.900 | 9.900 |
| Fornecedores | 9.900 | 9.900 | Fornecedores | 9.900 | 9.900 |
| (-) Juros diferidos | (194) | (194) | | | |
| | - | - | | | |
| Patrimônio Líquido | 301.094 | 300.920 | Patrimônio Líquido | 300.000 | 300.000 |
| Capital Social | 300.000 | 300.000 | Capital Social | 300.000 | 300.000 |
| Remun. Capital Investido | | | Resultado | - | - |
| Resultado | 1.094 | 920 | | | |

5.2.5: Eventos serviço de distribuição e transferência de mercadorias para a loja

No final do dia 15/10/X0, o setor de armazenagem/distribuição transfere a totalidade das mercadorias para a loja, utilizando-se de serviço próprio, sacrificando para tal, recursos no valor de R\$ 500,00. Pesquisas realizadas na data constataram que o menor preço de mercado desse serviço na condição à vista, é de R\$ 600,00. Constatou-se ainda, que o menor preço de

mercado a vista para compra das mercadorias “A” e “B”, para entrega imediata na loja (já considerados os efeitos dos impostos recuperáveis) é R\$ 5,80 e R\$ 9,00 por unidade, respectivamente.

Este registro evidencia, ao mesmo tempo, a ocorrência de dois eventos econômicos: 1) Prestação de serviços de distribuição, identificado com a área de armazenamento e distribuição e 2) Transferência de mercadorias para a Loja, por sua vez identificada com a área de vendas.

No entendimento de Ponte (2001, p.178), a transação prestação de serviço de distribuição deve ser identificada com a atividade de armazenamento e distribuição, uma vez que uma das funções desta, é “atender às demandas da unidade de compras, no que diz respeito ao transporte de mercadorias”.

Modelo de decisão de distribuição

A transação serviço de distribuição identifica-se com a área de armazenamento e distribuição, uma vez que um dos objetivos da área é armazenar e distribuir mercadorias, possibilitando atender à demanda das unidades de requisitantes.

No entendimento de Machado (1997, p.137), entende-se por distribuição “a atividade de manuseio e transporte de mercadorias entre variados pontos dentro da organização”, podendo-se verificar referida atividade na transferência de mercadorias do centro de distribuição para os pontos de venda, nas transferências entre estas unidades e, ainda, na entrega de mercadorias para os consumidores.

Entende-se que o serviço de distribuição relaciona-se com as áreas de compras e de vendas. Na transferência de mercadorias do depósito central para as lojas, ou diretamente ao consumidor que adquiriu as mercadorias, o relacionamento é com a área de vendas, entendendo-se que esta requisitou as mercadorias para reposição de estoque, ou determinou a entrega diretamente ao comprador. Se o serviço diz respeito ao transporte de mercadorias do fornecedor para o depósito, caracteriza-se, neste caso, um relacionamento com a área de compras.

Propõem-se o modelo de decisão para o evento distribuição, formatado nas condições a seguir:

| |
|---|
| Modelo de Decisão |
| Evento: Serviço de distribuição |
| Atividade: ARMAZENAMENTO/DISTRIBUIÇÃO |
| Receita Operacional (-) Custo dos Serviços de Distribuição = Margem Operacional = Resultado Econômico do evento Distribuição |

Ilustração 5.4 Modelo de decisão para o evento distribuição

Análise das Variáveis

1) Receita Operacional: Refere-se esta variável, à receita com distribuição a ser creditada à área de armazenamento e distribuição, relativamente aos serviços de manuseio e transporte de mercadorias entre variados pontos dentro da organização, com o objetivo de atender às áreas requisitantes (MACHADO, 1997, p.137).

Neste estudo, considera-se que a área requisitante seja a de vendas, motivo pelo qual, esta deve arcar com o respectivo custo, que deveria pagar caso os serviços fossem terceirizados.

Ressalte-se que, para a mensuração deste evento, em termos monetários, deve-se ter como base, os menores preços vigentes no mercado para pagamento à vista, para serviços similares, desde que efetuados nas mesmas condições de qualidade.

2) Custo dos serviços de distribuição: Corresponde aos recursos sacrificados na prestação do serviço de distribuição, tais como: salários e encargos, manutenção e depreciação de equipamentos utilizados no serviço, combustível utilizado pelos veículos, aluguel, etc.

3) Margem operacional: (1-2): Corresponde à diferença entre a receita e o custo do serviço de distribuição e indica o valor da efetiva contribuição do serviço para a formação do resultado econômico do evento em questão.

4) Resultado econômico do evento distribuição: É o próprio valor da margem operacional.

Com base no modelo de decisão, anteriormente proposto, os impactos decorrentes do evento prestação do serviço de distribuição são evidenciados conforme ilustra a tabela 5.12:

Tabela 5.12 Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos do evento serviço de distribuição

| IMPACTOS FÍSICOS | | |
|---|---------------------|----------------------|
| Recursos Obtidos | | - |
| Mercadoria "A" | | - |
| Mercadoria "B" | | - |
| Recursos Sacrificados | | - |
| Dinheiro | | R\$ 500,00 |
| IMPACTOS FINANCEIROS | | |
| Resultado Financeiro | | - |
| Entrada | | - |
| Desembolso | | (R\$ 500,00) |
| IMPACTOS PATRIMONIAIS | | |
| Ativos | | (R\$ 500,00) |
| Caixa | | (R\$ 500,00) |
| Estoque de Mercadorias | | - |
| Exigibilidades | | - |
| Fornecedores | | - |
| (-) Juros Diferidos | | - |
| Patrimônio Líquido | | (R\$ 500,00) |
| Resultado | | (R\$ 500,00) |
| IMPACTOS ECONÔMICOS | | |
| | Área de Vendas | Área Armazen/Distrib |
| Receita Operacional | - | R\$ 600,00 |
| (-) Custo Operacional | (R\$ 600,00) | (R\$ 500,00) |
| = Margem de Contribuição Operacional | (R\$ 600,00) | RS 100,00 |
| Receita Financeira | - | - |
| (-) Custo Financeiro | - | - |
| = Margem de Contribuição Financeira | - | - |
| Resultado Econômico | (R\$ 600,00) | RS 100,00 |

O registro do evento prestação de serviço de distribuição de acordo com o modelo GECON, proporciona uma margem de contribuição total de (R\$ 500,00), sendo que desse total (R\$ 600,00), ocorre na área de vendas, pelo "pagamento" do custo de oportunidade à área de armazenagem/distribuição, pela prestação do serviço.

Já a área de armazenagem/distribuição proporciona uma margem de R\$ 100,00 pelo confronto da receita de oportunidade no valor de R\$ 600,00, "recebida" da área de vendas, com o efetivo custo dos recursos consumidos no valor de R\$ 500,00, demonstrando que a área agregou valor ao estoque de riqueza da empresa.

Relativamente, ao evento transferência de mercadorias para a loja (Vide tabela 5.13), o resultado do mesmo deve ser apurado observando-se o conceito de custo de oportunidade, conforme abordado no Capítulo 4, deste estudo, entendendo-se como tal, que a receita da área transferidora deve ser mensurada pelo menor valor de mercado à vista para compra das mercadorias transferidas, de modo a espelhar o verdadeiro valor adicionado pelas atividades ao resultado econômico da entidade.

Segundo Pereira e Oliveira (2001, p. 392), “[...] o conceito de preço de transferência deve incorporar características que estimulem os gestores a buscar de forma lúcida e objetiva, o sucesso da empresa como um todo, por meio de sua atuação numa área em particular”.

O modelo de gestão econômica, ao validar os *outputs* obtidos em cada área a valores de mercado, inviabiliza o repasse ou transferência de ineficiências entre as áreas, permitindo assim, “[...] avaliações de desempenhos justas, a partir da correta mensuração da contribuição das atividades e das áreas para o resultado global da empresa” (PEREIRA e OLIVEIRA, 2001, p.393).

Da mesma forma que a unidade transferidora, no caso a área de compras²⁵, mensura sua receita de transferência pelo preço de mercado, a área receptora, no caso vendas, deve também considerar o valor da transferência como seu custo de aquisição. Este custo, confrontado com as receitas oriundas da comercialização ou transferência para outra área, permite, após a dedução dos custos/despesas fixas, a apuração do resultado econômico da área de vendas.

Portanto, considerando-se que não houve alteração nos preços de mercado para aquisição à vista das referidas mercadorias, logo o valor da entrada no estoque da loja, corresponde ao mesmo valor que se encontrava registrado no estoque da unidade transferidora. Por consequência, a operação não altera o patrimônio da entidade.

Se o estoque da unidade transferidora estivesse, por exemplo, contabilizado por valor superior ao menor valor de mercado, caracterizando uma ineficiência ou ineficácia dos gestores responsáveis pela aquisição, esta ineficiência não seria transferida para a unidade receptora,

²⁵ A área de compras é a responsável pelo estoque, uma vez que a decisão de adquirir partiu do gestor desta área. A área de armazenamento/distribuição é responsável apenas pela guarda e distribuição das mercadorias.

uma vez que segundo preceitos do GECON, o valor da entrada no estoque deve corresponder ao menor valor de mercado para aquisição à vista.

Tabela 5.13 Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos do evento transferência de mercadorias

| IMPACTOS FÍSICOS | | |
|---|-----------------|-----------------|
| Recursos Obtidos | | |
| Mercadoria "A" | - | |
| Mercadoria "B" | - | |
| Recursos Sacrificados | | |
| Dinheiro | - | |
| IMPACTOS FINANCEIROS | | |
| Resultado Financeiro | | |
| Entrada | - | |
| Desembolso | - | |
| IMPACTOS PATRIMONIAIS | | |
| Ativos | | |
| Caixa | - | |
| Estoque de Mercadorias | - | |
| Exigibilidades | | |
| Fornecedores | - | |
| (-) Juros Diferidos | - | |
| Patrimônio Líquido | | |
| Resultado | - | |
| IMPACTOS ECONÔMICOS | | |
| | Area: Vendas | Area: Compras |
| Receita Operacional | R\$ 20.426,00 | R\$ 20.426,00 |
| (-) Custo Operacional | (R\$ 20.426,00) | (R\$ 20.426,00) |
| = Margem de Contribuição Operacional | - | - |
| Receita Financeira | - | - |
| (-) Custo Financeiro | - | - |
| = Margem de Contribuição Financeira | - | - |
| Resultado Econômico | - | - |

A correta mensuração dos eventos prestação de serviço de distribuição e transferência de mercadorias para a loja, sob a égide do modelo de gestão econômica, conforme demonstrado nas Tabelas 5.12 e 5.13, possibilita a elaboração da posição atualizada do patrimônio da empresa, com a evidenciação do resultado econômico, que lhe é agregado.

Tabela 5.14 Situação patrimonial após apuração do resultado dos eventos serviço de distribuição e transferência de mercadorias

| Gecon | | | Contabilidade Societaria | | |
|---------------------------|----------------|----------------|---------------------------|----------------|----------------|
| Situação Patrimonial | | | Situação Patrimonial | | |
| | Inicial | Final | | Inicial | Final |
| ATIVO TOTAL | 310.626 | 310.126 | ATIVO TOTAL | 309.900 | 309.900 |
| Caixa e Bancos | 290.200 | 289.700 | Caixa e Bancos | 290.200 | 289.700 |
| Aplicações Financeiras | - | - | Aplicações Financeiras | - | - |
| Estoque de Mercadorias | 20.426 | 20.426 | Estoque de Mercadorias | 18.741 | 18.741 |
| | | | Despesas a apropriar | 959 | 1.459 |
| PASSIVO TOTAL +PL | 310.626 | 310.126 | PASSIVO TOTAL+PL | 309.900 | 309.900 |
| Passivo Exigível | 9.706 | 9.706 | Passivo Exigível | 9.900 | 9.900 |
| Fornecedores | 9.900 | 9.900 | Fornecedores | 9.900 | 9.900 |
| (-) Juros diferidos | (194) | (194) | | | |
| Créditos de Acionistas | - | - | | | |
| Patrimônio Líquido | 300.920 | 300.420 | Patrimônio Líquido | 300.000 | 300.000 |
| Capital Social | 300.000 | 300.000 | Capital Social | 300.000 | 300.000 |
| Remun. Capital Investido | | | Resultado | - | - |
| Resultado | 920 | 420 | | | |

Verifica-se, pela situação patrimonial da empresa (Tabela 5.14), que mesmo tendo ocorrido eventos que alteraram o valor do patrimônio da entidade, o sistema tradicional não evidencia qualquer alteração, limitando-se ao registro da operação permutativa envolvendo a saída de recursos financeiros no valor de R\$ 500,00, relativos aos recursos sacrificados na prestação do serviço de distribuição, tendo como contrapartida conta de despesas a apropriar, uma vez que ainda não há receita para confronto.

Por sua vez, a ocorrência dos eventos, conforme demonstrado nas Tabelas 5.12 e 5.13, evidencia que, à luz dos fundamentos do modelo de gestão econômica, houve uma efetiva redução na riqueza da entidade no valor de R\$ 500,00. Esta redução foi propiciada pelo evento prestação de serviço de distribuição, o qual atribuiu para a área de vendas, uma margem negativa de R\$ 600,00, proveniente do serviço que lhe foi prestado pela área de armazenagem/distribuição. Esta, por sua vez, gerou uma contribuição de R\$ 100,00, oriunda da confrontação da receita de oportunidade “recebida” e vendas, com o efetivo valor dos recursos sacrificados na prestação do serviço de distribuição, demonstrando a eficácia do gestor da área, que conseguiu prestar o serviço abaixo do valor de mercado.

5.2.6 Eventos estocagem na loja e custo de oportunidade sobre o estoque

As mercadorias transferidas do depósito central permanecem estocadas na loja até o dia 31/10/XO, sendo que nesta data, caso o departamento de compras fosse adquiri-las para entrega direta e imediata na loja, o menor preço de mercado a vista para aquisição das mercadorias "A" e "B" seria de R\$ 6,50 e R\$ 10,00 por unidade, respectivamente, já considerados o efeito dos impostos recuperáveis.

Cálculo do Ganho de Estocagem:

| Mercadoria | Valorização p/unidade | Quantidade | Valorização Total |
|------------------------------------|-----------------------|------------|---------------------|
| "A" | (R\$ 6,50 - R\$ 5,80) | 1.970 | R\$ 1.379,00 |
| "B" | (R\$ 10,00 - R\$9,00) | 1.000 | <u>R\$ 1.000,00</u> |
| Valorização do período..... | | | R\$ 2.379,00 |

Cálculo do Custo de Oportunidade sobre o Estoque:

(R\$ 20.426,00 x Taxa de captação 3%)= R\$ 613,00 / 30dias x 15 dias = R\$ 306,00

Tabela 5.15: Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos do evento estocagem de mercadorias na loja

| IMPACTOS FISICOS | | |
|------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Recursos Obtidos | | - |
| Mercadoria "A" | | - |
| Mercadoria "B" | | - |
| Recursos Sacrificados | | - |
| Dinheiro | | - |
| IMPACTOS FINANCEIROS | | |
| Resultado Financeiro | | - |
| Entrada | | - |
| Desembolso | | - |
| IMPACTOS PATRIMONIAIS | | |
| Ativos | | - |
| Caixa | | - |
| Estoque de Mercadorias | | R\$ 2.379,00 |
| Exigibilidades | | - |
| Fornecedores | | - |
| (-) Juros Diferidos | | - |
| Patrimônio Líquido | | R\$ 2.379,00 |
| Resultado | | R\$ 2.379,00 |
| IMPACTOS ECONÔMICOS | | |
| | Área de Vendas | Área Financeira |
| Receita Operacional | R\$ 2.379,00 | - |

continua

| | | |
|--------------------------------------|--------------|------------|
| (-) Custo Operacional | - | - |
| = Margem de Contribuição Operacional | R\$ 2.379,00 | - |
| Receita Financeira | - | R\$ 306,00 |
| (-)Custo Financeiro | (R\$ 306,00) | - |
| = Margem de Contribuição Financeira | (R\$ 306,00) | R\$ 306,00 |
| Resultado Econômico | R\$ 2.073,00 | R\$ 306,00 |

Tabela 5.16 Situação patrimonial após apuração do resultado do evento estocagem de mercadorias na loja

| Gecon | | | Contabilidade Societária | | |
|---------------------------|----------------|----------------|---------------------------|----------------|----------------|
| Situação Patrimonial | | | Situação Patrimonial | | |
| | Inicial | Final | | Inicial | Final |
| ATIVO TOTAL | 310.126 | 312.505 | ATIVO TOTAL | 309.900 | 309.900 |
| Caixa e Bancos | 289.700 | 289.700 | Caixa e Bancos | 289.700 | 289.700 |
| Aplicações Financeiras | - | - | Aplicações Financeiras | - | - |
| Estoque de Mercadorias | 20.426 | 22.805 | Estoque de Mercadorias | 18.741 | 18.741 |
| | | | Desp a Apropriar | 1.459 | 1.459 |
| | | | | | |
| PASSIVO TOTAL | 310.126 | 312.505 | PASSIVO TOTAL | 309.900 | 309.900 |
| Passivo Exigível | 9.706 | 9.706 | Passivo Exigível | 9.900 | 9.900 |
| Fornecedores | 9.900 | 9.900 | Fornecedores | 9.900 | 9.900 |
| (-) Juros diferidos | (194) | (194) | | | |
| Créditos de Acionistas | - | - | | | |
| Patrimônio Líquido | 300.420 | 302.799 | Patrimônio Líquido | 300.000 | 300.000 |
| Capital Social | 300.420 | 300.000 | Capital Social | 300.000 | 300.000 |
| Remun. Capital Investido | | | Resultado | - | - |
| Resultado | 420 | 2.799 | | | |

De acordo com a contabilidade societária, a ocorrência dos eventos estocagem de mercadorias na loja e, custo de oportunidade sobre o estoque, também não evidencia qualquer mutação no patrimônio líquido da entidade, pois ainda não houve a realização de operação de venda, condição indispensável para o reconhecimento de receita, no sistema contábil tradicional.

fetando-se o registro dos eventos de acordo com o modelo de gestão econômica, apura-se um resultado final de R\$ 2.379,00, originado parte na área de vendas (R\$ 2.073,00) e parte na área financeira (R\$ 306,00).

A área de vendas é creditada pelo valor de R\$ 2.379,00 relativo à valorização do estoque de mercadorias a preço de mercado, desde a data anterior até o momento presente e, por outro lado, é debitada pelo valor de R\$ 306,00, referente ao custo que deve “pagar” à área de finanças, pelo “financiamento” dos estoques de sua responsabilidade, uma vez que, de acordo com os conceitos do custo de oportunidade, a aplicação de capital em estoques, reduz a

disponibilidade da entidade, forçando a área financeira a captar recursos no mercado. Assim sendo, nada mais justo que esta área seja remunerada à taxa vigente no mercado para captação de recursos.

Segundo Guerreiro (1999, p. 319), o conceito de custo de oportunidade deve ser operacionalizado pela mensuração de “[...] receitas de oportunidade sobre passivos e custos de oportunidade sobre ativos, com base nas taxas financeiras de mercado”, entendendo ainda que, a mensuração do custo de oportunidade de manutenção de ativos deve ser efetivada “com base em taxa de captação no mercado financeiro”. Se o custo de oportunidade sobre ativos é mensurado com base na taxa de captação, deduz-se, por conseguinte, que a receita de oportunidade sobre passivos deve ser mensurada pela taxa de aplicação vigente no mercado financeiro.

5.2.7- Eventos vendas à vista e a prazo

No decorrer do dia 31/10/X0 foram efetuadas duas vendas, sendo:

- 1) Venda à vista de 500 unidades do produto “A” e 400 unidades do produto “B”, respectivamente pelos valores de R\$ 9,00 e R\$ 12,00 a unidade.
- 2) Venda a prazo de 500 unidades do produto “A” e 400 unidades do produto “B”, respectivamente pelos valores de R\$ 10,00 e R\$ 13,00 a unidade.

O prazo concedido na venda é de 30 (trinta) dias.

Modelo de decisão de venda

As decisões sobre vendas são sem dúvida as mais significativas para as empresas supermercadistas, cabendo ao gestor da área decidir qual a melhor alternativa de comercialização (**venda à vista ou venda a prazo**), que proporciona o melhor resultado econômico para a organização e que, ao mesmo tempo, satisfaz as necessidades de consumo do público consumidor.

Sabe-se que nos sistemas convencionais, ao contrário do sistema de gestão econômica, a atividade de vendas é a única que possibilita a acumulação de resultados, desestimulando, assim, a competitividade e inibindo a criatividade inerente a cada um dos gestores nos relacionamentos com o meio ambiente, no qual a empresa está inserida.

Conforme entendimento de Machado (1997, p.128), a missão da área de vendas pode ser entendida como a de “comercializar as mercadorias com os consumidores, oferecendo condições e serviços adicionais que lhes proporcionem satisfação pela aquisição dos produtos ofertados”.

Para que as mercadorias possam ser efetivamente revendidas ao consumidor em condições que satisfaçam suas necessidades, as empresas supermercadistas estão cientes de que precisam oferecer produtos de qualidade, com preços competitivos, sendo que é a própria competição que determina o preço de venda das mercadorias. Desta maneira, não há espaço para a formação do preço de venda com base em fórmulas “milagrosas” a partir da estrutura de custos, pois, se assim proceder, a organização estará fadada ao insucesso, tendo em vista o ambiente extremamente competitivo em que opera.

Propõe-se, abaixo, observar uma formatação básica, para ser utilizada nas decisões de venda, de forma a avaliar o resultado econômico proporcionado por cada transação.

| Modelo de Decisão |
|--|
| Evento: Venda |
| Atividade: VENDAS |
| Receita Operacional (-) Custo Operacional (-) Despesas Variáveis de Venda =Margem Operacional Receita Financeira de Vendas (-) Despesas Financeiras de Vendas Receita Financeira de impostos sobre Vendas (-) Despesas Financeiras com impostos sobre Vendas =Margem Financeira =Resultado econômico do evento venda |

Ilustração 5.5: Modelo de decisão de venda

Análise das Variáveis

1) **Receita Operacional:** Esta variável representa o valor de venda das mercadorias na condição à vista, já excluídos os possíveis encargos financeiros embutidos nas vendas a prazo.

No comércio varejista (exceto supermercados), os vendedores quase “forçam” os clientes a comprarem a prazo, chegando até ao cúmulo de anunciar que determinado produto pode ser adquirido a prazo, geralmente em três vezes, pelo mesmo preço a vista. O que ocorre é que, forçando o comprador a comprar a prazo, o varejista está ganhando duas vezes, tanto na margem de comercialização, quanto nos encargos financeiros embutidos na venda a prazo, os quais, geralmente, são muito superiores às taxas praticadas pelo mercado. Quem também se beneficia com esta prática são os vendedores, tendo em vista que na maioria das vezes, suas comissões são calculadas pelo valor nominal das vendas.

Desta forma, para que o gestor tenha uma visão clara a respeito da margem operacional efetiva do evento, se faz necessária a segregação dos aspectos operacionais e financeiros embutidos em cada transação.

2) Custo operacional: Refere-se esta variável, ao custo das mercadorias vendidas, calculado com base nos preço de mercado para aquisição à vista. A diferença fundamental existente em relação ao CMV utilizado nos modelos tradicionais é que nestes, o custo é calculado com base nos valores históricos constantes dos registros contábeis. No GECON, as mercadorias vendidas devem ser avaliadas pelo custo de aquisição à vista das mercadorias.

3) Despesas variáveis de venda: Basicamente este item se refere às despesas com comissões e aos impostos incidentes sobre as vendas, tais como ICMS, PIS e COFINS e devem ter como base o valor da venda a vista, já que, o gestor precisa ter uma visão clara a respeito dos aspectos operacionais e financeiros envolvidos em cada transação. Pode-se também incluir neste tópico, os gastos tidos com distribuição “pagos” ao depósito central ou a outras filiais em virtude de mercadorias recebidas por transferência.

4) Margem operacional (1-2-3): Representa a margem operacional efetivamente proporcionada pelo evento venda, que vai contribuir para a formação do resultado econômico da área e da empresa, sendo obtida pelo confronto da receita gerada pela venda, deduzida dos custos operacionais e das despesas variáveis de venda.

5) Receita financeira de vendas: Esta variável indica o valor do benefício financeiro que o gestor de vendas proporcionou à empresa ao vender a prazo, visto que, certamente, embutiu encargos financeiros sobre o preço de venda final praticado.

Corresponde à diferença entre o valor nominal da venda na condição a prazo e o valor na condição à vista.

6) Despesas financeiras de vendas: A despesa financeira da venda é obtida pela confrontação do valor nominal da venda a prazo, com este mesmo valor trazido a valor presente pela taxa de captação.

Subentende-se que, ao decidir vender a prazo, o gestor da área de vendas, está forçando a área financeira a captar recursos no mercado para suprir possível falta de capital de giro, caracterizando-se assim, a cobrança do custo de oportunidade sobre o capital.

7) Receita financeira de impostos sobre vendas: O valor desta variável é obtido pela confrontação dos valores nominais dos impostos incidentes sobre vendas (ICMS, PIS e COFINS), com o valor presente dos mesmos calculados pela taxa de aplicação, considerando-se o prazo efetivo para recolhimento dos referidos encargos sobre vendas.

Considerando-se que os prazos de vencimento dos impostos sobre vendas, são fixados geralmente para o mês subsequente ao da ocorrência da venda, evidentemente esta postergação libera os recursos ao setor de finanças, que pode aplicá-los no mercado financeiro. Conseqüentemente, nada mais justo que “pagar” o custo de oportunidade sobre o capital em seu poder, que deve ser calculado de acordo com a taxa de aplicação vigente no mercado.

8) Despesas financeiras com impostos sobre vendas: Como os impostos sobre as vendas são calculados sobre o valor nominal de cada operação constante da respectiva nota fiscal, infere-se, em decorrência, que a venda a prazo, tendo um valor nominal superior à venda à vista, acarreta um destaque de impostos sobre vendas maior que aqueles que seriam destacados se a venda fosse à vista.

Desta forma, o valor desta variável é obtido pelo valor da diferença entre o valor dos impostos na condição a prazo e o valor destes mesmos impostos na condição à vista, constituindo-se a diferença apurada, em despesa financeira com impostos sobre vendas.

9) **Margem financeira (5-6+7-8):** Corresponde à margem financeira total proporcionada pelo evento venda e que vai contribuir juntamente com a margem operacional, para a formação do resultado econômico da área de vendas e da empresa.

10) **Resultado econômico do evento venda (4+9):** Representa o resultado econômico obtido com o evento da venda, alcançado pela soma das margens operacional e financeira.

Na seqüência, evidencia-se a apuração do resultado dos eventos venda à vista e a prazo, de acordo com os princípios do modelo de gestão econômica, conforme se ilustra nas tabelas 5.17 a 5.20, a seguir:

Tabela 5.17 Demonstração do resultado econômico do evento venda à vista para a área de vendas

| | | RS |
|--|--|--|
| Receita Operacional | <u>Valor da venda à vista:</u> Mercad A: 500 unid x 9,00 Mercad. B: 400 unid x 12,00 | 4.500,00 4.800,00 9.300,00 |
| (-) Custo Operacional | <u>Custo de aquisição a valores de mercado a vista:</u> Mercad A: 500 unid x 6,50 Mercad B: 400 unid x 10,00 | (3.250,00) (4.000,00) (7.250,00) |
| (-) Desp Variáveis de Venda | <u>Impostos:</u> 9.300,00 x 21,65 % ²⁶ <u>Custos de Distribuição:</u> -0- <u>Comissões:</u> -0- | (2.013,45) |
| = Margem Operacional | (9.300,00 - 7.250,00 - 2.013,45) | 36,55 |
| Receita Financ de Impostos sobre Vendas | <u>Vr Nominal dos impostos - Vr Presente pela taxa de aplicação:</u> Icms: 1.581,00 - 1.574,69 Pis: 153,45 - 152,02 Cofins: 279,00 - 276,40 | 6,31 1,43 260 10,34 |
| = Margem Financeira | | 10,34 |
| = Resultado Econômico do evento venda à vista | (36,55 + 10,34) | 46,89 |

²⁶ ICMS s/ vendas..... 17,00 %
PIS s/ Faturamento..... 1,65 %
COFINS..... 3,00 %

Tabela 5.18 Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos do evento venda à vista

| IMPACTOS FISICOS | | |
|---|-----------------------|------------------------|
| Recursos Obtidos | R\$ 9.300,00 | |
| Dinheiro: Venda Mercadoria "A" | R\$ 4.500,00 | |
| Dinheiro: Venda Mercadoria "B" | R\$ 4.800,00 | |
| Recursos Sacrificados | | |
| Mercadoria "A" | 500 unidades | |
| Mercadoria "B" | 400 unidades | |
| IMPACTOS FINANCEIROS | | |
| Resultado Financeiro | R\$ 9.300,00 | |
| Entrada | R\$ 9.300,00 | |
| Desembolso | - | |
| IMPACTOS PATRIMONIAIS | | |
| Ativos | R\$ 2.050,00 | |
| Caixa | R\$ 9.300,00 | |
| Estoque de Mercadorias | (R\$ 7.250,00) | |
| Exigibilidades | R\$ 2.013,45 | |
| Impostos | R\$ 2.013,45 | |
| (-) Ajuste a valor presente | | |
| Patrimônio Líquido | R\$ 36,55 | |
| Resultado | R\$ 36,55 | |
| IMPACTOS ECONÔMICOS | | |
| | Área de Vendas | Área Financeira |
| Receita Operacional | R\$ 9.300,00 | - |
| (-) Custo Operacional: 7.250,00 + 2013,45 | (R\$ 9.263,45) | - |
| = Margem de Contribuição Operacional | R\$ 36,55 | - |
| Receita Financeira | R\$ 10,34 | - |
| (-) Custo Financeiro | - | (R\$ 10,34) |
| = Margem de Contribuição Financeira | R\$ 10,34 | (R\$ 10,34) |
| Resultado Econômico | R\$ 46,89 | (R\$ 10,34) |

Analisando-se o evento venda à vista sob a ótica do GECON, verifica-se que o mesmo proporciona um resultado econômico total de R\$ 36,55, sendo que deste total, R\$ 46,89 foram gerados na área de vendas e (R\$ 10,34) na área financeira. O resultado da área de vendas é proveniente da receita operacional de R\$ 9,300,00 deduzida do custo operacional de R\$ 9.263,45 relativo impostos e custo das mercadorias vendidas, calculado com base nos valores de mercado. A receita financeira de R\$ 10,34 refere-se ao ganho proporcionado à área de finanças pela postergação no prazo de pagamento dos impostos. Se os impostos são pagos no mês subsequente e a venda é efetuada à vista, conseqüentemente a área financeira pode aplicar o montante, devendo por isso, pagar o custo de oportunidade à área de vendas.

Tabela 5.19 Apuração do resultado econômico do evento venda a prazo

| | | RS |
|--|--|--|
| Receita Operacional | <u>Valor da venda a vista:</u> Mercad A: 500 unid x 9,00 Mercad. B: 400 unid x 12,00 | 4.500,00 4.800,00 9.300,00 |
| (-) Custo Operacional | <u>Custo de aquisição a valores de mercado a vista:</u> Mercad A: 500 unid x 6,50 Mercad B: 400 unid x 10,00 | (3.250,00) (4.000,00) (7.250,00) |
| (-) Desp Variáveis de Venda | <u>Impostos:</u> 9.300,00 x 21,65 % <u>Custos de Distribuição:</u> -0- <u>Comissões:</u> -0- | (2.013,45) |
| = Margem Operacional | | 36,55 |
| Receita Financeira | <u>Valor a prazo – Valor a vista da venda:</u> A: (500 x 10,00) – (500 x 9,00) B: (400 x 13,00) – (400 x 12,00) | 500,00 400,00 900,00 |
| (-) Custo Financeiro | <u>Valor a prazo da venda – Vr Presente pela taxa de captação</u> A: 5.000,00 – 4.854,00 B: 5.200,00 – 5.049,00 | (146,00) (151,00) (297,00) |
| Receita Financ de Impostos sobre Vendas | <u>Vr Nominal dos impostos – Vr Presente pela taxa de aplicação:</u> Icms: 1.734,00 - 1.727,08 Pis: 168,30 - 166,73 Cofins: 306,00 - 303,16 | 11,33 |
| (-) Despesas financeiras com impostos s/ vendas | <u>Vr impostos s/ vda a prazo – Vr imp s/ vda a vista:</u> (10.200,00 – 9.300,00) x 21,65 % | (194,85) |
| = Margem Financeira | | 419,48 |
| = Resultado Econômico do evento Venda a Prazo | (36,55 + 419,48) | 456,03 |

Tabela 5.20: Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos do evento venda a prazo

| IMPACTOS FÍSICOS | |
|------------------------------|--------------|
| Recursos Obtidos | - |
| Venda Mercadoria "A" | - |
| Venda Mercadoria "B" | - |
| Recursos Sacrificados | - |
| Mercadoria "A" | 500 unidades |
| Mercadoria "B" | 400 unidades |
| IMPACTOS FINANCEIROS | |
| Resultado Financeiro | - |
| Entrada | - |
| Desembolso | - |

continua

| IMPACTOS PATRIMONIAIS | | |
|---|---------------------|-----------------------|
| Ativos | | R\$ 2.653,00 |
| Caixa | | - |
| Estoque de Mercadorias | | (R\$ 7.250,00) |
| Clientes | | R\$ 10.200,00 |
| (-)Juros diferidos | | (R\$ 297,00) |
| Exigibilidades | | (R\$ 2.196,97) |
| Impostos | (2.013,45 + 194,85) | R\$ 2.208,30 |
| (-)Ajuste a valor presente | | (R\$ 11,33) |
| Patrimônio Líquido | | R\$ 456,03 |
| Resultado | | R\$ 456,03 |
| IMPACTOS ECONÔMICOS | | |
| | Area de Vendas | Area Financeira |
| Receita Operacional | R\$ 9.300,00 | - |
| (-) Custo Operacional: 7.250,00 + 2013,45 | (R\$ 9.263,45) | - |
| = Margem de Contribuição Operacional | R\$ 36,55 | - |
| Receita Financeira : 900,00 + 11,33 | R\$ 911,33 | - |
| (-) Custo Financeiro: 297,00 + 194,85 | (R\$ 491,85) | - |
| = Margem de Contribuição Financeira | R\$ 419,48 | - |
| Resultado Econômico | R\$ 456,03 | - |

Como já visto por ocasião do registro do evento compra a prazo, o sistema de gestão econômica ao registrar a venda a prazo, o faz separadamente quanto aos aspectos operacional e financeiro, considerando como receita com vendas apenas o valor efetivo destas, ao passo que os encargos financeiros embutidos na operação são considerados, perfeitamente, como receita financeira gerada pela venda.

A análise do evento com base nos fundamentos do GECON evidencia um resultado econômico total de **R\$ 456,03** proporcionado pela área de vendas. O resultado operacional gerado, no valor de **R\$ 36,55** é oriundo da receita com vendas na condição à vista de R\$ 9.300,00 deduzida do custo das vendas e dos impostos que perfazem R\$ 9.263,45. A margem financeira de **R\$ 419,48**, provém da receita de R\$ 911,33, referente encargos financeiros embutidos na venda a prazo e R\$ 11,33 relativos à receita pela postergação do prazo de pagamento dos impostos. O custo financeiro da venda de R\$ 491,85 representa o custo que a empresa incorreu ao financiar a venda ao cliente no valor e R\$ 297,00, acrescido de R\$ 194,85 que é a despesa financeira gerada pelos impostos na condição a prazo, se comparado com o valor que seria devido na condição à vista.

O registro dos eventos venda à vista e a prazo, de acordo com as normas contábeis, evidencia o seguinte resultado:

| | |
|---------------|-----------------|
| Receita Total | R\$ 19.500,00 |
| Impostos | (R\$ 4.222,00) |
| CMV | (R\$ 11.940,00) |
| Lucro | R\$ 3.338,00 |

Verifica-se pelo lucro obtido, que o registro dos eventos nos moldes do sistema tradicional, reconhece apenas o resultado oriundo da confrontação das receitas com os impostos e o custo das mercadorias vendidas, evidenciando um lucro de R\$ 3.338,00, não efetuando a segregação dos encargos financeiros embutidos na venda a prazo.

O custo das mercadorias vendidas (CMV), no valor de R\$ 11.940,00, é obtido pela baixa das mercadorias vendidas, utilizando-se como critério de valorização de estoques o custo médio, conforme demonstrado nas Tabelas 5.21 e 5.22, custo este, que, por ser de cunho histórico, não reflete o preço de reposição das mercadorias no mercado, não podendo, conseqüentemente, servir de parâmetro para a avaliação dos gestores da área comercial.

Infere-se, portanto, que os valores constantes do balanço patrimonial (Tabela 5.23), elaborado com base na contabilidade tradicional, não refletem a realidade do mercado. Um exemplo para tal afirmação é o saldo da conta estoques, que, registrado a custos históricos no valor de R\$ 6.801,00, não representa o efetivo valor econômico das mercadorias estocadas que é R\$ 8.305,00, distorcendo, por conseguinte, o valor do patrimônio líquido da entidade.

Tabela 5.21 Ficha Controle de estoques da mercadoria "A"

| Data | Histórico | Quantidades | Custo Total | Custo Médio Unitário |
|--------------|------------------|-----------------------|------------------|----------------------|
| 01/10 | Compra à vista | 1.000 unidades | 5.000,00 | |
| 01/10 | Compra a prazo | 1.000 unidades | 5.600,00 | |
| 01/10 | Saldos | 2.000 unidades | 10.600,00 | 5,30 |
| 15/10 | Baixa por perda | (10) unidades | (53,00) | |
| 15/10 | Baixa por avaria | (20) unidades | (106,00) | |
| 15/10 | Saldos | 1.970 unidades | 10.441,00 | 5,30 |
| 31/10 | Venda a vista | (500) unidades | (2.650,00) | |
| 31/10 | Venda a prazo | (500) unidades | (2.650,00) | |
| 31/10 | Saldos | 970 unidades | 5.141,00 | 5,30 |

Tabela 5.22 Ficha Controle de estoques da mercadoria "B"

| Data | Histórico | Quantidades | Custo Total | Custo Médio Unitário |
|--------------|----------------|-----------------------|-----------------|----------------------|
| 01/10 | Compra a vista | 500 unidades | 4.000,00 | |
| 01/10 | Compra a prazo | 500 unidades | 4.300,00 | |
| 01/10 | Saldos | 1.000 unidades | 8.300,00 | 8,30 |
| 31/10 | Venda a vista | (400) unidades | (3.320,00) | |
| 15/10 | Venda a prazo | (400) unidades | (3.320,00) | |
| 15/10 | Saldos | 200 unidades | 1.660,00 | 8,30 |

Tabela 5.23 Situação patrimonial após apuração de resultado dos eventos venda à vista e a prazo

| Gecon | | | Contabilidade Societaria | | |
|---------------------------|----------------|----------------|---------------------------|----------------|----------------|
| Situação Patrimonial | | | Situação Patrimonial | | |
| | Inicial | Final | | Inicial | Final |
| ATIVO TOTAL | 312.505 | 317.208 | ATIVO TOTAL | 309.900 | 317.460 |
| Caixa e Bancos | 289.700 | 299.000 | Caixa e Bancos | 289.700 | 299.000 |
| Clientes | - | 10.200 | Clientes | - | 10.200 |
| (-) Juros Diferidos | - | (297) | Estoque de Mercadorias | 18.741 | 6.801 |
| Estoque de Mercadorias | 22.805 | 8.305 | Despesas a apropriar | 1.459 | 1.459 |
| | | | | | |
| PASSIVO TOTAL+ PL | 312.505 | 317.208 | PASSIVO TOTAL+PL | 309.900 | 317.460 |
| Passivo Exigível | 9.706 | 13.917 | Passivo Exigível | 9.900 | 14.122 |
| Fornecedores | 9.900 | 9.900 | Fornecedores | 9.900 | 9.900 |
| (-) Juros diferidos | (194) | (194) | Impostos a pagar | - | 4.222 |
| Impostos a pagar | - | 4.222 | | | |
| (-) Ajuste a vr. Presente | - | (11) | | | |
| Patrimônio Líquido | 302.799 | 303.291 | Patrimônio Líquido | 300.000 | 303.338 |
| Capital Social | 300.000 | 300.000 | Capital Social | 300.000 | 300.000 |
| Remun. Capital Investido | | | Resultado | - | 3.338 |
| Resultado | 2.799 | 3.291 | | | |

5.2.8: Eventos pagamento a fornecedor e remuneração do capital investido

No final de 31/10/X0 ocorrem os seguintes eventos:

- 1) A empresa efetua pagamento em dinheiro do saldo anterior de fornecedores no valor de R\$ 9.900,00,
- 2) Remunera o capital investido pelos sócios

Os impactos proporcionados por estes eventos de acordo com os fundamentos do modelo GECON, são demonstrados separadamente, conforme Tabelas 5.24 e 5.25.:

Tabela 5.24 Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos do evento pagamento a fornecedor

| IMPACTOS FÍSICOS | | |
|---|-----------------------|------------------------|
| Recursos Obtidos | | - |
| Venda Mercadoria "A" | | - |
| Venda Mercadoria "B" | | - |
| Recursos Sacrificados | | - |
| Mercadoria "A" | | - |
| Mercadoria "B" | | - |
| IMPACTOS FINANCEIROS | | |
| Resultado Financeiro | | (R\$ 9.900,00) |
| Entrada | | - |
| Desembolso | | (R\$ 9.900,00) |
| IMPACTOS PATRIMONIAIS | | |
| Ativos | | (R\$ 9.900,00) |
| Caixa | | (R\$ 9.900,00) |
| Estoque de Mercadorias | | - |
| Clientes | | - |
| (-) Juros diferidos | | - |
| Exigibilidades | | (R\$ 9.706,00) |
| Fornecedores | | (R\$ 9.900,00) |
| (-) Juros diferidos | | R\$ 194,00 |
| Patrimônio Líquido | | R\$ 194,00 |
| Resultado | | (R\$ 194,00) |
| IMPACTOS ECONÔMICOS | | |
| | Área de Vendas | Área Financeira |
| Receita Operacional | - | - |
| (-) Custo Operacional | - | - |
| = Margem de Contribuição Operacional | - | - |
| Receita Financeira | - | - |
| (-) Custo Financeiro | - | (R\$ 194,00) |
| = Margem de Contribuição Financeira | - | (R\$ 194,00) |
| Resultado Econômico | - | (R\$ 194,00) |

Tabela 5.25 Impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos do evento remuneração do capital investido

| IMPACTOS FÍSICOS | | |
|------------------------------|--|---|
| Recursos Obtidos | | - |
| Venda Mercadoria "A" | | - |
| Venda Mercadoria "B" | | - |
| Recursos Sacrificados | | - |
| Mercadoria "A" | | - |
| Mercadoria "B" | | - |
| IMPACTOS FINANCEIROS | | |
| Resultado Financeiro | | - |
| Entrada | | - |
| Desembolso | | - |
| IMPACTOS PATRIMONIAIS | | |
| Ativos | | - |

continua

| | | |
|---|-----------------------|------------------------|
| Caixa | - | |
| Estoque de Mercadorias | - | |
| Clientes | - | |
| (-) Juros diferidos | - | |
| Exigibilidades | - | |
| Impostos | - | |
| (-) Ajuste a valor presente | - | |
| Patrimônio Líquido | - | |
| Resultado | - | |
| IMPACTOS ECONÔMICOS | | |
| | Area de Vendas | Area Financeira |
| Receita Operacional | - | - |
| (-) Custo Operacional | - | - |
| = Margem de Contribuição Operacional | - | - |
| Receita Financeira | - | - |
| (-) Custo Financeiro | - | (R\$ 9.000,00) |
| = Margem de Contribuição Financeira | - | (R\$ 9.000,00) |
| Resultado Econômico | - | (R\$ 9.000,00) |

A situação patrimonial da entidade, após o registro dos impactos proporcionados pelos eventos pagamento a fornecedor e remuneração do capital investido, proporcionam a elaboração da seguinte posição patrimonial da entidade:

Tabela 5.26 Situação patrimonial após os eventos pagamento a fornecedores e Remuneração do capital investido

| GECON | | | Contabilidade Societaria | | |
|---------------------------|----------------|----------------|---------------------------|----------------|----------------|
| Situação Patrimonial | | | Situação Patrimonial | | |
| | Inicial | Final | | Inicial | Final |
| ATIVO TOTAL | 317.208 | 307.308 | ATIVO TOTAL | 317.460 | 306.101 |
| Caixa e Bancos | 299.000 | 289.100 | Caixa e Bancos | 299.000 | 289.100 |
| Clientes | 10.200 | 10.200 | Clientes | 10.200 | 10.200 |
| (-) Juros Diferidos | (297) | (297) | Estoque de Mercadorias | 6.801 | 6.801 |
| Estoque de Mercadorias | 8.305 | 8.305 | Despesas a apropriar | 1.459 | - |
| | | | | | |
| PASSIVO TOTAL+ PL | 317.208 | 307.308 | PASSIVO TOTAL+PL | 317.460 | 306.101 |
| Passivo Exigível | 13.917 | 4.211 | Passivo Exigível | 14.122 | 4.222 |
| Fornecedores | 9.900 | - | Fornecedores | 9.900 | - |
| (-) Juros diferidos | (194) | - | Impostos a pagar | 4.222 | 4.222 |
| Impostos a pagar | 4.222 | 4.222 | | | |
| (-) Ajuste a vr. presente | (11) | (11) | | | |
| Patrimônio Líquido | 303.291 | 303.097 | Patrimônio Líquido | 303.338 | 301.879 |
| Capital Social | 300.000 | 300.000 | Capital Social | 300.000 | 300.000 |
| Remun. Capital Investido | | 9.000 | Resultado | 3.338 | 1.879 |
| Resultado | 3.291 | (5.903) | | | |

Analisando-se os demonstrativos constantes da tabela 5.24 a 5.26, nota-se que, à luz dos conceitos provindos do modelo de gestão econômica, os eventos ocorridos impactaram negativamente o patrimônio da entidade, em R\$ 9.194,00.

Aludido resultado foi gerado pela área financeira, tendo se originado da remuneração “paga” aos acionistas pelo capital investido na sociedade, cujo valor importou em R\$ 9.000,00 e também da apropriação como despesa financeira, do valor de R\$ 194,00, relativo aos juros diferidos de clientes, por ocasião de venda a prazo, devido ao transcurso de tempo, desde o financiamento da venda, até o presente tempo conjuntural.

É oportuno salientar que o resultado negativo da área financeira poderia ter sido amenizado e até anulado, caso as disponibilidades tivessem sido aplicadas no mercado financeiro. Conclui-se, por conseguinte, que a expressiva contribuição negativa, proporcionada pela área, foi motivada pela decisão do gestor de não aplicar os recursos disponíveis.

Por outro lado, os sistemas tradicionais limitam-se apenas à apropriação de despesas verificadas por ocasião de fatos anteriores, no valor de R\$ 1.459,00 e que só agora são reconhecidos, uma vez que anteriormente não havia receita para confronto.

Verifica-se pela posição patrimonial elaborada ao final do período e com base nos métodos tradicionais, que o estoque de mercadorias não está avaliado a valores de mercado, não demonstrando, portanto, o efetivo valor do patrimônio líquido da entidade.

5.2.9- Análise dos resultados

Com relação aos eventos simulados neste estudo, as Tabelas 5.27 e 5.28 evidenciam respectivamente, a contribuição das áreas para a formação do resultado econômico global pelos sistemas tradicionais e pelo GECON, demonstrando as principais diferenças resultantes da mensuração, realizada pelos dois sistemas:

Tabela 5.27 Demonstração da contribuição das áreas para o resultado global

| Demonstração da Formação do Resultado | | |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|
| <u>AREAS</u> | <u>GECON</u> | <u>TRADICIONAL</u> |
| Compras | Margem Operacional | 2.042 |
| | Margem Financeira | (998) |

continua

| | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------|----------------|--------------|
| | Resultado Econômico | 1.044 | |
| Armazenamento e Distribuição | Margem Operacional | (316) | |
| | Margem Financeira | 292 | |
| | Resultado Econômico | (24) | |
| Vendas | Margem Operacional | 1.852 | |
| | Margem Financeira | 124 | |
| | Resultado Econômico | 1.976 | |
| Finanças | Resultado Financeiro | (8.899) | 1.879 |
| | Resultado Econômico | (8.899) | |
| Total da Empresa | Resultado Econômico | (5.903) | 1.879 |

Fonte: Adaptado de Catelli e Guerreiro (2001, p. 106)

Tabela 5.28 Comparação dos resultados GECON x sistemas tradicionais

| | Sistemas Tradicionais | GECON |
|--|------------------------------|--------------------------------|
| <u>Nível de detalhamento do Resultado:</u> Resultados apurados evento por evento, permitindo o acompanhamento e o controle do previsto / realizado em tempo hábil, relevando-se não os custos de cada área, mas, principalmente, os resultados gerados em cada uma delas. | Não | Sim |
| <u>Reconhecimento dos impactos tempo conjunturais</u> Ao contrário dos sistemas tradicionais, o gecon registra os impactos e variações ocorridas no patrimônio decorrentes da passagem do tempo, tais como as alterações nos valores a pagar e a receber. Reconhece ainda as variações dos preços no mercado e a necessidade de se remunerar o capital investido pelos sócios. | Não | Sim, no ato de cada ocorrência |
| <u>Transferências do depósito central para as lojas ou entre as lojas</u> As transferências de mercadorias valoradas pelo menor preço de mercado para aquisição a vista das mesmas é um critério justo que não permite a transferência de ineficiências entre as áreas transferida e transferidora. | Transfere ineficiências | Não transfere ineficiências |
| <u>Avaliação dos gestores de cada área:</u> Os sistemas tradicionais dão ênfase aos custos e não aos resultados proporcionados pelas áreas, sendo o resultado da área comercial atribuído exclusivamente às vendas. O "rateio" dos custos e despesas fixos da administração central aos departamentos compromete uma avaliação justa e criteriosa de cada um dos gestores. | Injusta | Justa |
| <u>Ênfase nos aspectos operacional, financeiro e econômico:</u> | | |

continua

| | | |
|---|-----|-----|
| O processo de tomada de decisão envolve os aspectos operacional, financeiro e econômico. | Não | Sim |
| Motivação para a eficácia empresarial | | |
| Utilização de conceitos e critérios lógicos, racionais e imparciais, buscando estimular os gestores na busca de ações visando beneficiar a empresa, como um todo. | Não | Sim |

Fonte: Adaptado de Catelli e Guerreiro (2001, p.107-108)

Analisando os relatórios emitidos, nota-se que os sistemas tradicionais não apuram o resultado em tempo hábil, prejudicando o processo de tomada de decisão, limitando-se a fazê-lo somente por ocasião da venda, mesmo assim sem considerar o valor do dinheiro no tempo, nem tampouco o custo de oportunidade incidente sobre os capitais colocados à disposição dos gestores das áreas.

Outra deficiência apresentada pelo sistema tradicional está no fato de que o mesmo não permite uma correta avaliação dos gestores das diversas áreas (compras, armazenamento/distribuição, finanças e vendas), porquanto, o resultado é apurado apenas por ponto de venda e mesmo assim com a alocação de custos e despesas fixas da matriz a cada unidade, através da utilização de critérios de rateio, por si só, subjetivos e arbitrários.

Por seu lado, o modelo de gestão econômica, efetua a apuração do resultado evento por evento, identificando os impactos físicos, financeiros, patrimoniais e econômicos decorrentes e o valor da contribuição que cada área proporciona para a formação do resultado econômico global da entidade, ensejando à direção, a tomada de decisões em tempo oportuno e com maiores possibilidades, portanto, de corrigir ou melhorar a performance de cada uma dessas áreas.

Na presente simulação, caberia à direção da empresa “Supermercado Padrão” buscar informações a respeito dos fatos que motivaram a área financeira a apresentar um resultado negativo de R\$ 8.899,00. Se por um lado, a área “pagou” R\$ 9.000,00 de remuneração aos acionistas pela disponibilização do capital, também não é menos verdade que o gestor financeiro deixou de aplicar os recursos que se encontravam disponíveis no caixa da empresa.

Pelos métodos ortodoxos, a direção geral não seria informada em tempo hábil da ocorrência de resultados negativos, nem teria conhecimento da área responsável pela origem de eventuais

prejuízos, uma vez que a contabilidade tradicional não apura o resultado por áreas, limitando-se a fazê-lo apenas por ponto de venda.

Assim, o gestor geral tomaria conhecimento de situações desfavoráveis apenas ao final de determinado período²⁷, quando parte considerável do resultado já poderia estar comprometida pelas decisões dos gestores das áreas e quando já não fosse mais possível empreender qualquer ação reparadora no sentido de se corrigir as práticas que estão levando a empresa ao insucesso.

Segundo Catelli e Guerreiro (2001, p.106), “O modelo GECON apura o resultado de cada área, identificando os resultados operacionais e financeiros no momento da ocorrência de cada transação”, possibilitando a tomada de decisões de cunho gerencial em tempo hábil.

O modelo proposto evidencia a composição do resultado de cada área, no estudo em questão, demonstrando o *quantum* cada uma delas contribui para a formação do resultado econômico da empresa estudada e evidencia a efetiva riqueza agregada ao patrimônio. Demonstra, assim, o quanto vale a empresa em um determinado momento a valores de mercado e não o quanto a mesma custou em determinada ocasião, como refletem os demonstrativos elaborados à luz dos sistemas tradicionais.

Finalmente, a demonstração dos impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais, proporcionada pela ocorrência de cada evento e a apuração da efetiva contribuição de cada área de responsabilidade, através da utilização de critérios justos e imparciais, motiva os gestores a buscarem incessantemente a eficácia, tendo em vista que, no sistema GECON, os mesmos são considerados como “proprietários” de suas respectivas áreas ou unidades de negócio, remetendo-os à condição de verdadeiros empreendedores.

²⁷ A maioria das empresas supermercadistas elabora demonstrações de resultados mensalmente. Algumas até em prazo maior.

CONCLUSÕES

A análise das principais atividades e eventos, característicos das redes supermercadistas, possibilitou identificar que a maioria dos relatórios gerenciais utilizados no processo de tomada de decisão, é elaborada a partir dos dados emanados da contabilidade societária.

Estudando-se mais detalhadamente a forma como os principais eventos são mensurados, percebeu-se uma considerável divergência entre as informações geradas pela sistemática atual e a realidade das empresas estudadas, uma vez que os relatórios gerenciais, oriundos do sistema tradicional, não espelham a situação econômica e financeira das referidas entidades.

Uma das distorções constatadas diz respeito à apuração do custo das mercadorias vendidas, tendo em vista que a forma de cálculo tradicional utilizada pelas empresas pesquisadas, valorizando os estoques pelo custo médio, não condiz com a realidade, propiciando uma apuração do CMV em dissonância com o mercado, levando-se em conta as seguintes considerações:

- 1) Que o valor das compras é calculado com base na somatória diária pura e simples dos valores nominais de cada transação efetuada, independentemente das mesmas terem sido efetuadas à vista ou a prazo, não considerando o valor do dinheiro no tempo e, conseqüentemente, levando aos estoques não apenas o custo das mercadorias adquiridas, mas também os encargos financeiros embutidos pelos fornecedores nas compras a prazo.
- 2) Como as transferências do centro de distribuição para as lojas e entre as próprias lojas são, da mesma forma, efetuadas com base no custo médio constante dos registros da unidade transferidora, por conseguinte, o estoque da unidade receptora também não espelha a realidade do mercado. Além do mais a transferência com base nos custos da unidade transferidora, permite o repasse de ineficiências de uma para outra unidade.
- 3) Portanto, se o custo das mercadorias vendidas é calculado pelo custo médio das entradas (compras e transferências recebidas), logo, o custo levado à demonstração

de resultado não é o mesmo que seria apurado caso os cálculos tivessem sido feitos a partir dos valores praticados pelo mercado, conforme preconiza o GECON.

Desta forma, estando o custo das mercadorias vendidas distorcido, conseqüentemente, a apuração do resultado com mercadorias também o estará, não espelhando a verdadeira situação econômica, financeira e patrimonial das entidades, não sendo adequado, portanto, como instrumento a ser utilizado pelos gestores no processo decisório, principalmente levando-se em conta o significativo volume de recursos investido em estoques.

Apurou-se ainda, que o valor das vendas levado à demonstração do resultado do período é calculado de forma semelhante ao das compras, uma vez que o valor total das receitas é apurado pela soma dos valores nominais de cada transação, independentemente da condição à vista ou a prazo, não segregando, tal qual nas aquisições, os aspectos operacionais dos financeiros.

Nos relatórios gerenciais atualmente em uso, também não é considerado o custo/receita de oportunidade que deveria incidir sobre os ativos e passivos de cada organização, distorcendo mais uma vez o resultado apurado.

A adoção de um modelo de apuração de resultado, por parte das empresas supermercadistas, com base nos conceitos emanados da Gestão Econômica, demonstrou os impactos físicos, patrimoniais, econômicos e financeiros provocados pelos diversos eventos ocorridos em cada área de responsabilidade, evidenciando como o resultado é formado e refletindo o efetivo valor econômico da empresa. Ao mesmo tempo, propiciou a apuração de um resultado que representa a efetiva riqueza agregada por cada área ao patrimônio líquido da empresa.

Desta forma, confirma-se a hipótese assumida inicialmente de que um modelo de apuração de resultado para as empresas supermercadistas varejistas, elaborado à luz dos fundamentos econômicos, serve efetivamente como instrumento de apoio às ações gerenciais, uma vez que o patrimônio líquido resultante da apuração do resultado com base nos fundamentos da gestão econômica, reflete o efetivo valor econômico da empresa, em determinado momento e não o quanto a mesma custou.

Assim, o modelo de apuração proposto supre as necessidades informativas dos gestores das empresas supermercadistas, na medida em que, ao evidenciar a contribuição de cada área, enseja aos gestores a tomada de decisões que dependem do conhecimento dos setores e ou atividades que apresentam uma maior ou menor contribuição para o resultado global.

O conhecimento da margem de contribuição de cada área ou atividade possibilita aos gestores decidir, por exemplo, a respeito da conveniência ou não da terceirização ou eliminação de uma determinada área ou atividade que não venha contribuindo de forma desejável para a otimização do resultado global da organização supermercadista.

O modelo de apuração de resultado, adotado no presente estudo, fornece uma visão realista a respeito do efetivo patrimônio líquido da entidade supermercadista, ensejando a tomada de ações gerenciais oportunas, capazes de contribuir para que citadas organizações alcancem a eficácia, capaz de alavancar sua continuidade.

Entende-se que o presente estudo contribui para o aprimoramento dos relatórios gerenciais, atualmente utilizados pelas empresas do segmento supermercadista, na medida em que o modelo proposto, livre das exigências impostas pela legislação fiscal, volta-se, exclusivamente ao atendimento das necessidades informativas dos usuários internos da informação contábil.

A principal contribuição do modelo proposto reside na sua capacidade de apurar de forma clara e precisa o resultado dos principais eventos requeridos pelas atividades do segmento supermercadista, no momento de sua ocorrência, ao contrário dos sistemas tradicionais que apuram apenas o resultado global da empresa, podendo induzir os gestores à tomada de decisões inadequadas.

Entretanto, nota-se com o presente estudo, que algumas questões podem ser melhor exploradas e desdobradas em trabalhos futuros, tais como:

- Estudar os métodos atualmente empregados pelas empresas supermercadistas para a mensuração destes eventos, avaliando-se a possibilidade de se oferecer um método alternativo de mensuração com base em conceitos econômicos. Conforme enfatizado

no Capítulo 3 deste trabalho, esta ocorrência tem peso significativo no resultado das empresas do setor.

- Pesquisar com maior profundidade a formação do resultado econômico da área comercial das empresas supermercadistas. Como o segmento atua em um ambiente altamente competitivo, há fortes indícios de que as compras exercem maior influência do que as vendas sobre o resultado com mercadorias e, conseqüentemente, sobre o resultado econômico da área comercial. Portanto, um estudo a respeito do assunto, poderia comprovar esta hipótese.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

3ª Avaliação Provar de perdas no varejo – Relatório Final 2003. Coordenação FIA/PROVAR. São Paulo, 2003.

ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados. **Pesquisa Abras 2002.** Revista Super Hiper, São Paulo, n. 320, ano 28, p. 8-116.

_____. **Pesquisa Abras 2003.** Revista Super Hiper, São Paulo, n. 331, ano 29, p 36-134, maio / 2003.

_____. **40 Anos de supermercados no Brasil.** São Paulo: Edit Abras, 1993.

_____. **50 Anos de supermercados no Brasil.** São Paulo: Edit Abras, 2002.

ABREU, Estela dos Santos; TELXEIRA, José Carlos Abreu. **Apresentação de Trabalhos monográficos de Conclusão de Curso.** 6. ed. Niterói: EDUFF, 2003.

Administrador Profissional (Órgão informativo dos Administradores Profissionais de São Paulo). **Grandes fabricantes caivam pequenos clientes.** São Paulo, Ano XXV, n.193, julho/agosto/2002.

ALMEIDA, Lauro Brito de. **Sistema de Informações de Gestão Econômica.** In: CATELLI. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica.** 2. ed..São Paulo: Atlas, 2001. Cap 10, p.308-322.

_____. **Contribuição ao estudo das transações e seu impacto na eficácia das organizações sob o enfoque da gestão econômica – gecon.** São Paulo, 2002. Tese de Doutorado – Departamento de Contabilidade e Atuaria da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ALVES, Jaime Ferreira Alves. **Modelo conceitual de mensuração de resultado para micro e pequenas indústrias. Um enfoque em gestão econômica-gecon.** São Paulo, 1997. Dissertação de Mestrado – Departamento de Contabilidade e Atuaria da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ANDRADE, Benedicto de; GERENCER, Pavel. **Técnicas Comerciais.** 7. ed. São Paulo : Atlas, 1976.

ASCAR, Antônio Carlos. **Passado vitorioso, futuro promissor.** In Abras. **40 anos dos supermercados no Brasil.** Ed. Abras, São Paulo: 1993.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Organização Industrial.** In: Montoro Filho, André Franco et al. **Manual de Economia.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998. p.195-222.

BADIN, Neiva Teresinha. Comércio varejista e supermercados. Disponível em <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/neiva/cap2.htm>>. Acesso em 04/10/2002.

BARRIZELLI, Nelson. Precificação no varejo. Revista Varejo & Tecnologia. Disponível em <<http://www.varejoetecnologia.com.br/apresenta2.php>>. Acesso em 04/10/2002.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

BEUREN, Ilse Maria. **Modelo de mensuração do resultado de eventos econômicos empresariais: um enfoque de sistema de informação de gestão econômica**. Paulo, 1994. Tese de Doutorado – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação: Um enfoque gerencial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BOGNAR, Sônia Regina. **Contribuição ao processo de determinação de preço sob os aspectos da gestão econômica**. São Paulo, 1991. Dissertação de Mestrado–Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CAMPOS, Vera. Na mira da eficiência. In CVL – Comunidade Virtual Logística. Disponível em <http://www.cvlog.net/arquivos/supplychain_dist0901.htm>. Acesso em 04/10/2002.

_____. Eficiência é a palavra de ordem. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano X, nº 117, p.74-79, agosto/2002.

CARVALHO, Luiz Carlos Pereira. Teoria da Firma: A produção e a Firma. In: Montoro Filho, André Franco et al. **Manual de Economia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998. p.143-180.

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica –Gecon**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica –Gecon**. São Paulo: Atlas, 1999.

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo. Mensuração do Resultado econômico. In: CATELLI. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica**. 2. ed..São Paulo: Atlas, 2001. Cap 2., p.81-108.

_____. Mensuração de atividades: “Gecon” x “ABC”. Disponível em <<file://A:\ABC Versus GECON.htm>>. Acesso em 04/10/2002.

CATELLI, Armando; GUERREIO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto; ALMEIDA, Lauro Brito de. Sistema de gestão econômica – gecon: Um instrumento para mensuração,

otimização e avaliação de resultados e desempenhos. In: **V Congresso Internacional de Custos**, 1997, Acapulco, Gro. México, p.5-15.

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinalo; PEREIRA, Carlos Alberto; ALMEIDA, Lauro Brito de. Sistema de Gestão Econômica – Gecon. In: CATELLI. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica**. 2. ed..São Paulo: Atlas, 2001. Cap 9, p.285-306.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Comércio Varejista. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/relato/com-vare.pdf>. Rio de Janeiro, julho/1996, acesso em 04/10/2002.

Comércio Varejista Supermercados. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/relato/com-vare.pdf>. Rio de Janeiro. novembro/1996. acesso em 04/10/2002.

CORNACIONE JR., Edgard Bruno. **Sistemas Integrados de Gestão: Uma abordagem da tecnologia da informação aplicada à gestão econômica (Gecon): arquitetura, método, implantação**. São Paulo: Atlas, 2001.

CORONADO, Osmar. **Controladoria no Atacado e Varejo: logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica logisticon**. São Paulo: Atlas, 2001.

CRUZ, Rozany Ipaves. **Uma Contribuição à definição de um modelo conceitual para gestão econômica**. São Paulo, 1991. Dissertação de Mestrado – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DIEESE. Supermercados eliminam vagas e ganham produtividade. São Paulo, dezembro/1997. Disponível em <http://www.dieese.org.br/esp/esp1dez97.htm>. Acesso em 04/10/2002.

DOMINGUES, Osmar. **Gestão de Compras de Supermercados (Estudo de caso: Cooperativa de Consumo)**. São Paulo, 2001. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

DUBUS, João Maria Goulart.. **Os supermercados e o comportamento do consumidor**. In **Ações para o Varejo**. Disponível em <http://www.sp.senac.br/negocios/Ossupermercados.htm>. Acesso em 04/10/2002.

FERNANDES, Fátima. Empresas querem encantar o consumidor. Disponível em <http://www.ufpr.br/agepp/arquivo/artigos/ar.htm>. Acesso em 04/10/2002.

FERNANDES, José Luiz Nunes. **Aplicação do modelo de gestão econômica na atividade comercial varejista de tecidos**. São Paulo, 1998. Dissertação de Mestrado – Departamento de Contabilidade e Atuaria da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio Século XXI**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

FERREIRA, Vivaldo. *Single*: O grande mercado do consumo individual. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano X, nº 117, p.184-189, agosto/2002.

FIA/PROVAR. Radar do Varejo. Disponível em <www.fea.usp.br/fia/provar>. Acesso em 10/12/2002.

GIL, Antônio de Loureiro. **Sistemas de Informações: Contábil / Financeiros**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1995.

GONÇALVES, Joana. Perdas: uma oportunidade de R\$ 1,52 bilhão. **Revista Super Hiper**, São Paulo, ano 26, nº 302, p.46-47, outubro/2000

GOULART, André Moura Cintra. Custo de Oportunidade: Oculto na Contabilidade, Nebuloso na Mente dos Contadores. **Revista Contabilidade e Finanças da USP**, São Paulo, v. 30, Ano XIII, p.19-31, setembro/dezembro/2002.

GOVINDARAJAN, Vijay; GUPTA, Anil K. Como a Wal-Mart se globalizou. **Revista Management**, São Paulo, nº 20, ano 4, maio-junho/2000.

GUERREIRO, Reinaldo. **A Meta da Empresa: Seu alcance sem mistérios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade**. São Paulo, 1989. Tese de Doutorado – Departamento de Contabilidade e Atuaria da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

GUERREIRO, Reinaldo; REIS, Ernando Antonio dos. **O papel da subjetividade no contexto da contabilidade gerencial**, São Paulo, p.1-17.

GUIMARÃES, Sérgio. **Economia & Mercados: Introdução à Economia e ao Marketing**. São Paulo: Ática, 1986.

HARTMANN, Jacob. **O fim do ganho fácil muda empresa brasileira**. In A informação é a chave do sucesso. Disponível em <http://www.maximus.com.br/report_05.php>. Acesso em 02/01/2003.

HENDRIKSEN, Eldon S; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da Contabilidade**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.

HIRATA, Cristiane. **Fidelização – O cliente é quem manda**. Revista Super Hiper, São Paulo, ano 26, nº 300, p.11-20, agosto/2000.

_____. **O futuro do Varejo**. Revista Super Hiper, São Paulo, ano 26, nº 302, p.68, outubro/2000.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. Tradução José Luiz Paravato. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Contabilidade Gerencial**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1986.

Jornal Administrador Profissional (Órgão Informativo dos Administradores Profissionais de São Paulo. **Por que as Empresas morrem tão cedo?**. São Paulo, Ano XXV, n.192, junho/2002.

Jornal Administrador Profissional (Órgão Informativo dos Administradores Profissionais de São Paulo. **Grandes Fabricantes cativam pequenos clientes**. São Paulo, Ano XXV, n.193, julho/2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIBONATI, Jeronymo José. **Modelo de Avaliação de desempenho por resultado da área de Suprimentos: Enfoque da gestão econômica**. São Paulo, 2002. Tese de doutorado – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

LUKIANOCENKO, Marlucy. **Ferramentas ECR: O foco no consumidor**. Revista Super Hiper, São Paulo, nº 302, ano 26, outubro/2000.

_____. **O poder de atração do centro oeste**. Revista Super Hiper, São Paulo, nº324, ano 28, p.10-35, setembro/2002.

_____. **Ranking das centrais de compras**. Revista Super Hiper, São Paulo, nº324, ano 28, p.64-73, setembro/2002

_____. Ranking Abras 2003 – Eficiência garante desempenho positivo. **Revista Super Hiper**, São Paulo, n.331, ano 29, p. 36-46, maio/2003.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003

MACHADO, Antônio Carlos. **Sistema de informações para gestão econômica no comércio varejista: Estudo dos principais modelos de decisões envolvidos**. São Paulo, 1997. Dissertação de Mestrado – Departamento de Contabilidade e Atuaria da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MACHLINE, Claude; AMARAL JÚNIOR, José Bento C. Avanços Logísticos no Varejo Nacional: O Caso das Redes de Farmácias. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n.4, p.63-71, Outubro/Dezembro 1998.

MANKIWI, Gregory N. **Introdução à Economia: Princípios de Micro e Macro Economia**. Tradução José Cyhar Monteiro. Rio de Janeiro: 2. ed Americana, Campus, 2001.

MARQUES, Érica Ferreira; ALCANTARA, Rosane Lucia Chicarelli. **Novas Práticas de Gestão em Empresas Supermercadas de Pequeno Porte: Dificuldades de Implantação**. São Carlos-SP, 2001. Artigo – UFSCar.

MARTIN, Nilton Cano. Da Contabilidade à Controladoria: A evolução necessária. **Revista Contabilidade e Finanças da USP**, São Paulo, Ano XIII, nº 28, Janeiro/Abril/2002.

MARTINS, Eliseu. **Avaliação de Empresas: Da mensuração Contábil à Econômica**. Caderno de Estudos Fipecafi, São Paulo, v.13, nº 24, p. 28-37, julho/dezembro 2000.

_____. **Avaliação de Empresas: da mensuração contábil à econômica**. Boletim do IBRACON, ano XXII, n.264, maio/2000.

_____. Contabilistas devem assumir novo papel na sociedade. **Jornal do CFC**. Brasília, dezembro 2001 p. 6-7,

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, Stella. A magia do consumo. Disponível em <http://www.varejoetecnologia.com.br/apresenta2.php>. Acesso em 04/10/2002.

MAURO, Carlos Alberto. **Preço de transferência baseado no custo de oportunidade: um instrumento para promoção da eficácia empresarial**. São Paulo, 1991. Dissertação de Mestrado - Departamento de Contabilidade e Atuaria da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MESSIAS, Sérgio Bolsonaro. **Manual de Administração de Materiais: Normas Métodos e Organização**. São Paulo : Atlas, 1983.

MONTORO FILHO, André Franco et al. **Manual de Economia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: Seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: Conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo : Atlas, 1993.

NOVAES, Álvaro. **Comunicação total e CRM**. Revista Super Hiper, São Paulo, ano 26, nº 300, p. 98, agosto/2000.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. Planejamento, Planejamento de Lucro. In: CATELLI. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica**. 2. ed..São Paulo: Atlas, 2001. Cap 5., p.155-177.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARISI, Cláudio, NOBRE, Waldir de Jesus. Eventos, Gestão e Modelos de decisão. In: CATELLI. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica**. 2. ed..São Paulo: Atlas, 2001. Cap 3., p.110-131.

PARISI, Cláudio. Ensaio sobre o comportamento organizacional. In: CATELLI. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica**. 2. ed..São Paulo: Atlas, 2001. Cap 8, p.268-281.

_____. **Uma contribuição ao estudo de modelos de identificação e acumulação de resultado**. São Paulo, 1995. Dissertação de Mestrado– Departamento de Contabilidade e Atuaria da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, Carlos Alberto; OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. Preço de Transferência: Uma Aplicação do Conceito do Custo de Oportunidade. In: CATELLI. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica**. 2. ed..São Paulo: Atlas, 2001. Cap 14., p.388-400.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, Empresa, Gestão e eficácia. In: CATELLI. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica**. 2. ed..São Paulo: Atlas, 2001. Cap 1, p.35-78.

PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica**. 2. ed..São Paulo: Atlas, 2001. Cap 7, p.196-266.

PEREIRA, Moacir. O uso da curva ABC nas empresas. Disponível em <<http://kplus.cosmo.com.br/materia.asp?co=5&rv=Vivencia>>. Acesso em 04/10/2002.

PONTE, Vera. **Uma contribuição à formulação de um modelo de apuração de resultado de redes de varejo: Uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo, 2001. Tese de doutorado – Departamento de Contabilidade e Atuaria da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

RIZZIERI, Juarez Alexandre Baldini. Introdução à Economia. In: Montoro Filho, André Franco et al. **Manual de Economia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998. p.3-29.

SAAB, William George Lopes; Gimenez, Luiz Carlos Peres. **Aspectos Atuais do Varejo de Alimentos no Mundo e no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.11, p.101-122, mar 2000.

SANTOS, Ariovaldo dos; CARVALHO, Nelson Luiz Guedes. Região Centro Oeste: Um Brasil que dá certo. **Revista Exame**, São Paulo, p. 290-298, julho/2002.

_____. Recuo Estratégico. **Exame Melhores e Maiores**, São Paulo, p.18-28, julho/2003.

_____. Região Centro Oeste: Boas Notícias. **Exame Melhores e Maiores**, São Paulo, p. 266-271, julho/2003.

_____. As Melhores e as piores. **Exame Melhores e Maiores**. São Paulo, p.86-94, julho/2003.

SANTOS, Joel José dos. **Análise de Custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

SANTOS, Roberto Vatan dos. **O modelo de mensuração da gestão econômica (Gecon) aplicado em uma distribuidora atacadista**. São Paulo, 1999, p. 1-16.

_____. **Modelos de decisão para gestão de preços de venda**. São Paulo, 1995. Dissertação de Mestrado – Departamento de Contabilidade e Atuaria da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SANTOS, Valdir dos. Varejo em franca expansão. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano X, nº 117, p.192-196, agosto/2002.

SENAC-SP. Centro de Tecnologia em Administração e negócios. Disponível em <<http://www.sp.senac.br/negocios/Ossupermercados.htm>>. Disponível em 04/10/2002.

SILVA, Alexandre dos Santos; Crozatti, Jaime. Decisões sobre eventos e transações na gestão econômica. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, nº 108, p.25-39 ano XXVI, nov/dez/1997.

SILVA, Luiz Maurício de Andrade. O peso da subjetividade na gestão das empresas. **Revista Trevisan**, São Paulo, v. 160, n. 160, p. 9-11, 2001.

SOLOMONS, David. **Economic and accounting concepts of income**. The accounting review, June, 1961.

SOUZA, Walter. Caminho rápido para aumentar o lucro. **Revista Super Hiper**, São Paulo, nº 320, ano 28, p.126-129, maio/2002.

_____. As expectativas dos supermercados para 2002/2003. **Revista Super Hiper**, São Paulo, nº 320, ano 28 p.8-10, maio/2002.

_____. Ranking 2002: Bom ano, apesar da instabilidade. **Revista Super Hiper**, São Paulo, nº 320, ano 28 p.12-27, maio/2002.

_____. Análises Especiais: Novas tendências. **Revista Super Hiper**, São Paulo, nº 320, ano 28, p.28-33, maio/2002.

STRAUCH, Carlos Alexandre Arminio; TENÓRIO, Fernando Guilherme. Influências do Modelo de Gestão Japonês no Gerenciamento das Cadeias de Varejo. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá**. Disponível em <<http://www.estacio.br/categorias/cursos/mestrado/mestrado/adm/made3/artigo3.htm>> Acesso em 04/10/2002.

Universidade de São Paulo. Sistema Integrado de Bibliotecas. **Diretrizes para apresentação de Teses e Dissertações à USP**: documento eletrônico ou impresso. São Paulo: Sibi/USP, 2001.

_____. **Manual do Mestrando e Doutorando da FEA USP**. São Paulo : 2003.

Universidade Federal Fluminense. **Apresentação e Trabalhos Monográficos e Conclusão de Curso**. 6. ed. Niterói : Eduff, 2003.

VASCONCELOS, Marco Túlio de Castro. **O processo de gestão de finanças sob a ótica da gestão econômica**. São Paulo, 1994. Dissertação de Mestrado – Departamento de Contabilidade e Atuaria da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: um enoque prático**. São Paulo : Atlas, 2002.

VIEIRA, Celso Vanderlei. **Uma contribuição ao estudo da controlabilidade nas organizações**. São Paulo, 1991. Dissertação de Mestrado – Departamento de Contabilidade e Atuaria da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

WANKE, Peter. *Efficient Consumer Response (ECR): A Logística de Suprimentos Just-in-Time Aplicada ao Varejo*.-Centro de Estudos em Logística – COPPEAD – UFRJ. Disponível em <<http://www.cel.coppead.ufrj.br/fr-ecr.htm>>. Acesso em 08/01/2003.

_____. Aspectos fundamentais da gestão de estoques na cadeia de suprimentos. Disponível em <<http://www.cel.coppead.ufrj.br/fr-gest-estoques.htm>>. Acesso em 08/01/2003.

Werner, Alexandre; Segre, Lídia Micaela. **Uma análise do segmento de supermercados: Estratégias, Tecnologias e Emprego**. Disponível em <<http://www.senac.br/informativo/bts/281/boltec281e.htm>>. Acesso em 04/10/2002

WESSELS, Walter J. **Economia**. Tradução Sara Gedanke. São Paulo: Saraiva, 1998.

WONNACOTT, Paul; WONNACOTT, Ronald. **Introdução à Economia**. Tradução Nuno Renan Lopes de Figueiredo Pinto et al. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985.

ANEXOS

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Contabilidade e Atuária
Mestrado em Controladoria e Contabilidade

ANEXO 1 – QUESTIONARIO DE ENTREVISTA PADRÃO

INFORMAÇÕES GERAIS

- 1) Data da entrevista:
- 2) Nome da Empresa:
- 3) Data da Fundação:
- 4) Nome (s) do(s) entrevistado (s)
- 5) Cargos/Funções do(s) entrevistado(s) .

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- 1) Área de Atuação:
- 2) Nº de funcionários:
- 3) Nº de pontos de venda:
- 4) Cada ponto de venda possui um gerente?
- 5) Nº de *chek-outs*:
- 6) Área de Vendas:

ASPECTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- 1) As políticas administrativas/financeiras são definidas pela direção geral?
- 2) As políticas comerciais são definidas pela direção geral?
- 3) São os pontos de venda que definem o *mix* de produtos?
- 4) A política de preços é estabelecida pela direção geral?
- 5) São os gerentes de lojas que definem as mercadorias a serem adquiridas?
- 6) É cada loja que define seu nível de estocagem?
- 7) A política de preços é estabelecida pela direção geral?

ASPECTOS DA GESTÃO

- 1) Cada ponto de venda possui um gestor?
- 2) A empresa adota processo de planejamento e orçamento?
- 3) Há participação dos gerentes dos pontos de venda?
- 4) Os gerentes dos pontos de venda são avaliados periodicamente?
- 5) Os gestores das áreas de vendas são avaliados periodicamente?
- 6) Os gestores das áreas de suprimentos são avaliados periodicamente?

PROCESSO DE COMPRA E VENDA E MENSURAÇÃO DOS EVENTOS

- 1) Qual o local de entrega das mercadorias adquiridas junto aos fornecedores?
- 2) Como os estoques são valorizados?
- 3) A empresa utiliza-se de ferramentas de gestão de estoques? Quais?

- 4) Como são valorizadas as transferências internas?
- 5) Como as compras são mensuradas?
- 6) As instalações do Centro de Distribuição e a frota que efetua a distribuição são próprias ou alugadas?
- 7) Como são fixados os preços de venda?
- 8) Como as vendas são mensuradas?
- 9) Os resultados da empresa são apurados separadamente por ponto de venda?
- 10) Os resultados são apurados separadamente por áreas (Vendas, compras, estocagem, Finanças), ou apenas por ponto de venda?
- 11) Com que periodicidade os relatórios gerenciais são elaborados?
- 12) O Sr (a) entende que as informações oriundas da contabilidade financeira suprem suas necessidades informativas?