

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

**GESTÃO E MENSURAÇÃO DE CUSTOS: SEMELHANÇAS E DIVERGÊNCIAS**  
**ENTRE A MICROECONOMIA E A CONTABILIDADE GERENCIAL**

**Paulo Jorge Miranda Panarella**

**Orientador: Prof. Dr. Welington Rocha**

**SÃO PAULO**

**2010**

Prof. Dr. João Grandino Rodas  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Fábio Frezatti  
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Edgard Bruno Cornachione Jr.  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade

**PAULO JORGE MIRANDA PANARELLA**

**GESTÃO E MENSURAÇÃO DE CUSTOS: SEMELHANÇAS E DIVERGÊNCIAS  
ENTRE A MICROECONOMIA E A CONTABILIDADE GERENCIAL**

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 Controladoria e Contabilidade.

**Orientador: Prof. Dr. Welington Rocha**

**SÃO PAULO**

**2010**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Panarella, Paulo Jorge Miranda

Gestão e mensuração de custos : semelhanças e divergências entre a Microeconomia e a Contabilidade Gerencial / Paulo Jorge Miranda Panarella.  
-- São Paulo, 2010.

xx p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2010.

Orientador: Welington Rocha.

1. Contabilidade gerencial 2. Microeconomia 3. Gestão econômica  
4. Custo econômico I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.151

**Aos amados.**

**Mario Panarella (*in memoriam*), meu pai,  
Arminda Miranda Panarella, minha mãe.**

## **Agradeço**

**A Deus causa primária de tudo, incluindo nossa própria existência.**

**Aos meus pais, que sempre me apoiaram.**

**Ao meu Professor Orientador Doutor Welington Rocha por desafiar minha mente, estimular minha produção intelectual e me reanimar nos momentos difíceis.**

**Ao Professor Doutor Juan Miguel Bacic pelas sugestões sobre como ordenar minha mente, pelas indicações de literatura e pelo livro que me dera.**

**Ao Professor Doutor Luís Eduardo Afonso pelas sugestões e pelas referências indicadas.**

**Ao Professor Doutor Paulo Furquim de Azevedo por me ensinar através de sua obra e pelos artigos que me disponibilizara.**

**A todos os professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, com os quais tive o privilégio de conviver como aluno no Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade: Doutores L. Nelson G. Carvalho, Ariovaldo dos Santos, Bruno Meirelles Salotti, Reinaldo Guerreiro, Luiz João Corrar, Fábio Frezatti, Luís Eduardo Afonso e Welington Rocha.**

**A todos os colegas.**

**Às bibliotecárias pelos empréstimos dos livros e pela atenção, cordialidade e solicitude.**

**À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP – pelo apoio institucional.**

**À CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – pelo auxílio financeiro recebido.**

**A todos os mestres que foram meus professores, desde o ensino básico até o superior.**

**Aos Professores Valdir José Calabró e José Carlos Cantero Puga, da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, por me aceitarem como aluno especial nas disciplinas que ministram e, assim, haverem contribuído diretamente para o sucesso que obtive no exame da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD, porta de entrada do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da FEA-USP.**

**À Universidade de São Paulo, nossa USP.**

**À escola, em especial, à escola pública.**

**“Fé inabalável só o é  
a que pode encarar frente a frente a razão,  
em todas as épocas da Humanidade.”**

**Allan Kardec**

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar e inventariar as similaridades e as discrepâncias entre a Microeconomia e a Contabilidade Gerencial em relação à gestão e à mensuração de custos de entidades individuais. Estudos anteriores dessa natureza se limitaram à Teoria Neoclássica da Firma comparativamente à Contabilidade Societária. Este estudo modifica este padrão de comparação. Para suprir lacunas da Teoria Neoclássica da Firma, outros três referenciais teóricos da Microeconomia foram adicionados: a Organização Industrial (em relação à Gestão Estratégica de Custos), a Economia dos Custos de Transação (em relação ao Custeio Baseado em Atividades) e a Teoria Behaviorista (contraponto da Teoria Neoclássica para diferenciar entre métodos de custeio). A Contabilidade Gerencial é a referência para conceituar custos contábeis bem como servir de base para as comparações restantes. A metodologia empregada foi a da pesquisa bibliográfica, seguida de um processo de reflexão crítica, e se baseou nas literaturas da Economia e da Contabilidade Gerencial. Como resultado ficou demonstrado que, no plano teórico, a Contabilidade Gerencial é consistente com as teorias econômicas, o que explica as semelhanças, mas a recíproca não pôde ser confirmada nem rejeitada. Verificou-se também que, analogamente à Microeconomia, a Contabilidade Gerencial é composta por várias linhas de pesquisa; conseqüentemente, comparações absolutas se arriscam a conclusões improcedentes, como, por exemplo, afirmar que o custo contábil seria menos relevante que o econômico, embora a Contabilidade Gerencial ofereça alternativas para aproximar um do outro. O foco analítico provoca divergências: a Microeconomia leva vantagem em desenvolver modelos de custos endogenamente determinados, porém a Contabilidade Gerencial é mais hábil em pormenorizar determinantes de custos e entidades objeto de custeio. Essa habilidade torna factível, por exemplo, a mensuração dos custos de transação pela Contabilidade Gerencial, através do Custeio Baseado em Atividades. Isso sugere que a Contabilidade Gerencial pode influenciar a pesquisa em Microeconomia e vice-versa. Logo, investigar o impacto da Contabilidade Gerencial sobre o desenvolvimento da Microeconomia é uma das questões sugeridas para as pesquisas futuras.



## **ABSTRACT**

*The objective of this study was to identify and to inventory the similarities and discrepancies between Microeconomics and Management Accounting in relation to cost management and measurement of individual entities. Previous studies of this nature have limited itself to only Neoclassical Theory of the Firm comparatively to Financial Accounting. This study changes this comparison pattern. In order to fulfill Neoclassical Theory of the Firm blanks, other three microeconomic theoretical references were added: Industrial Organization (in relation to Strategic Cost Management), Transaction Cost Economics (in relation to Activity Based Management) and Behavioral Theory (Neoclassical Theory of the Firm counterweight to distinguish among costing methods). Management Accounting is the reference to define accounting costs as well as to serve as the basis for the remaining comparisons. The methodology employed was that of a bibliographical research, followed by a critical reflective procedure, and was based on Economics and Management Accounting literatures. As a result, it was demonstrated that, on theoretical sphere, Management Accounting is consistent with economic theories, what explains similarities, but the reciprocal assertion couldn't be confirmed nor rejected. It was also verified that, analogously as Microeconomics, Management Accounting is composed by several research lines; consequently, absolute comparisons risk bring about flawed conclusions as, for example, to state that accounting cost would be less relevant than economic one, although Management Accounting offers alternatives to approximate the former to the latter. The analytical focus causes divergences: Microeconomics has advantages in developing endogenously determined cost models, however Management Accounting is more skillful in specifying cost determinants and cost object entities. This skill makes plausible, for example, transaction costs measurement by Management Accounting, throughout Activity Based Costing. This suggests Management Accounting may influence Microeconomic research and vice-versa. Thus, investigate Management Accounting impact over Microeconomics development is one of suggested questions for future researches.*

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
1.1	Caracterização da Situação-problema Objeto de Estudo.....	5
1.1.1	Teoria Neoclássica da Firma e Comportamento dos Custos.....	6
1.1.2	Limites da Teoria Neoclássica da Firma.....	8
1.1.3	Organização Industrial e a Firma Complexa.....	10
1.1.4	Estudos Comparativos entre Contabilidade e Economia.....	11
1.1.4.1	Economia Gerencial versus Contabilidade Gerencial.....	13
1.1.4.2	Custos de Produção na Contabilidade e na Economia.....	14
1.1.5	Síntese da Situação-problema.....	16
1.2	Questões de Pesquisa.....	18
1.3	Objetivos da Pesquisa.....	19
1.3.1	Objetivo Geral.....	19
1.3.2	Objetivos Específicos.....	20
1.4	Justificativas.....	21
1.5	Tipologia e Metodologia da Pesquisa.....	22
1.5.1	Definição do Método de Abordagem.....	23
1.5.1.1	Características do Método Dialético.....	23
1.5.1.2	Características de um Ensaio Crítico.....	25
1.5.1.3	Pertinência do Método Dialético nesta Dissertação.....	26
1.5.1.4	Fontes de Informações.....	27
2	TEORIA MICROECONÔMICA.....	29
2.1	Introdução.....	29
2.2	Teoria Neoclássica da Firma.....	31
2.2.1	Firma Neoclássica.....	31
2.2.2	Conceitos de Custos Econômicos.....	37
2.2.3	Terminologia de Custos.....	43
2.2.4	Comportamento de Custos.....	45
2.2.4.1	Distinção entre Curto Prazo e Longo Prazo.....	45
2.2.4.2	Comportamento do Custo Variável Médio.....	49
2.2.4.3	Diferença entre Custo Variável Médio e Custo Marginal.....	52
2.2.4.4	Relevância do Custo Marginal.....	55
2.3	Organização Industrial.....	60
2.3.1	Paradigma Estrutura-Condução-Desempenho.....	61
2.3.1.1	Determinantes de Custos.....	63
2.3.2	Estratégias de Elevação dos Custos dos Rivalis.....	64
2.4	Economia dos Custos de Transação.....	65
2.4.1	Conceito de Custos de Transação.....	66
2.4.2	Dimensões das Transações.....	67
2.4.2.1	Especificidade dos Ativos.....	67
2.4.2.2	Frequência.....	68

2.4.2.3	Incerteza.....	69
2.4.3	Estruturas de Governança.....	70
2.5	Teoria Behaviorista.....	73
2.5.1	Antecedentes.....	73
2.5.2	Síntese das Idéias Centrais.....	74
2.5.3	Síntese do Processo Decisório.....	76
2.5.3.1	Quase Resolução de Conflito.....	76
2.5.3.2	Fuga da Incerteza.....	77
2.5.3.3	Busca Orientada por Problema.....	79
2.5.3.4	Aprendizado Organizacional.....	80
2.5.4	Teoria Behaviorista e Métodos de Custeio.....	81
2.5.4.1	Métodos de Custeio e Alocação Interna de Recursos.....	81
2.5.4.2	Métodos de Custeio e Determinação de Preços no Oligopólio.....	83
3	CONTABILIDADE GERENCIAL.....	87
3.1	Introdução.....	87
3.2	Conceitos de Custos.....	89
3.2.1	Custos Distintos para Propósitos Diferentes.....	89
3.2.1.1	Custos Diferentes do Mesmo Produto.....	92
3.2.2	Métricas ou Critérios de Valoração de Custos.....	93
3.2.2.1	Custos Históricos.....	94
3.2.2.2	Custo de Reposição.....	96
3.2.2.3	Custo Padrão.....	97
3.3	Terminologia de Custos.....	100
3.3.1	Gasto.....	100
3.3.2	Investimento.....	101
3.3.3	Custo.....	102
3.3.4	Despesa.....	104
3.3.5	Integração da Terminologia de Custos.....	105
3.4	Comportamento de Custos.....	106
3.4.1	Objetos de Custeio.....	106
3.4.2	Distinção entre Curto Prazo e Longo Prazo.....	109
3.4.3	Custos Fixos.....	112
3.4.4	Custos Variáveis.....	113
3.4.5	Comportamento do Custo Variável Médio.....	114
3.4.6	Relevância do Custo Marginal.....	117
3.4.7	Análise dos Determinantes de Custos.....	122
3.4.7.1	Determinantes Estruturais de Custos.....	125
3.4.7.2	Determinantes de Custos de Execução.....	128
3.4.7.3	Direcionadores de Custos de Atividades.....	131
3.4.7.4	Determinantes de Custos e Direcionadores de Custos: uma síntese.....	131
3.5	Métodos de Custeio.....	132
3.5.1	Custeio Variável.....	134
3.5.1.1	O que é Custeio Variável.....	134
3.5.1.2	Como funciona o Custeio Variável.....	136
3.5.1.3	Para que serve o Custeio Variável.....	137

3.5.1.4	Limitações do Custeio Variável.....	138
3.5.2	Custeio por Absorção.....	140
3.5.2.1	O que é Custeio por Absorção.....	140
3.5.2.2	Como funciona o Custeio por Absorção.....	141
3.5.2.3	Para que serve Custeio por Absorção.....	142
3.5.2.4	Limitações do Custeio por Absorção.....	144
3.5.3	Custeio Baseado em Atividades.....	146
3.5.3.1	O que é Custeio Baseado em Atividades.....	146
3.5.3.2	Como funciona o Custeio Baseado em Atividades.....	147
3.5.3.3	Para que serve o Custeio Baseado em Atividades.....	149
3.5.3.4	Limitações do Custeio Baseado em Atividades.....	153
4	TEORIA MICROECONÔMICA E CONTABILIDADE GERENCIAL: RESULTADOS.....	159
4.1	Verificação de Relevância do Custo Contábil.....	159
4.2	Verificação de Relevância da Distinção entre Custos e Despesas.....	167
4.3	Verificação da Natureza da Distinção entre Curto Prazo e Longo Prazo.....	169
4.4	Verificação da Variabilidade do Custo Variável Médio.....	171
4.5	Diferenças entre Custo Variável Médio e Custo Marginal.....	172
4.6	Verificação da Relevância do Custo Marginal.....	176
4.7	Verificação de Elos entre Contabilidade Gerencial e Microeconomia.....	180
4.8	Distinção entre Custeio Variável, Custeio por Absorção e Custeio Baseado em Atividades.....	184
5	CONCLUSÕES.....	189
	REFERÊNCIAS.....	195



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Caracterização da Situação-problema Objeto de Estudo

Conforme Hesford et al. (2007), desde o início dos anos 1980 a pesquisa em Contabilidade Gerencial tem-se tornado mais abrangente e multidisciplinar. Ainda segundo Hesford et al. (2007), embora o tema controle gerencial permaneça como o mais pesquisado, houve um ligeiro avanço do tema custos, impulsionado, sobretudo, pelo crescimento dos tópicos referentes à questão da alocação de custos. O tema custos, portanto, é um assunto recorrente na agenda de pesquisa da Contabilidade Gerencial.

Bromwich (2007) elabora um extenso relato sobre o conhecimento acumulado pela Contabilidade Gerencial fundamentada em Economia (*Economics Management Accounting Research – EMAR*), desde as origens deste ramo de pesquisa da Contabilidade Gerencial até os dias atuais. Segundo Bromwich (2007, pág. 141), o intercâmbio ainda é pequeno e, apesar de a Contabilidade Gerencial se apropriar dos modelos econômicos (refinando-os de acordo com seus propósitos), pouca influência exerce sobre a teoria econômica; embora a Contabilidade Gerencial tenha exercido um impacto moderado na área de economia da informação, bem como contribuições geradas no âmbito do controle gerencial hajam sido aproveitadas pela Economia. Não obstante, Bromwich (2007, pág. 142) espera que alguns trabalhos analíticos sobre o Custeio Baseado em Atividades e sobre o Custeio Meta possam produzir futuras citações na literatura de Economia.

Bromwich (2007, págs. 142 e 143) atribui a pouca influência da Contabilidade Gerencial sobre a literatura de Economia à natureza do objeto da Microeconomia Neoclássica e à orientação deliberadamente positivista na busca do incremento de eficiência. A Microeconomia Neoclássica se interessa por predizer como as decisões das firmas afetam os preços, a demanda e a oferta de mercado. Até Arrow (1974), Milgrom e Roberts (1992), Hart (1995), Laffont e Martmont (2002) e Besanko, Régibeau e Rockett (2005), houve pequeno interesse dos economistas por questões internas das organizações, como por exemplo, o processo de controle gerencial (que é estudado em Contabilidade Gerencial).

Bromwich (2007, págs. 142 e 143) sustenta que a pesquisa em Contabilidade Gerencial fundamentada em Economia está voltada para o aumento da eficiência das organizações. Segundo o autor, há outras fontes de afinidade entre a pesquisa em Contabilidade Gerencial fundamentada em Economia e a Economia: os problemas de principal e agente e as situações de contrato imperfeito, por exemplo. Apesar disso, Bromwich (2007, pág. 142) surpreende-se com a escassez de impacto da pesquisa em Contabilidade Gerencial fundamentada em Economia para a pesquisa em Economia sobre esses mesmos temas. Em resumo, para Bromwich (2007, pág. 142), “não é impropriedade dizer que a comunidade de pesquisa em Contabilidade Gerencial fundamentada em Economia não seja muito visível para outros pesquisadores de orientação econômica” (“*it is not unreasonable to say that EMAR community is not very visible to other economically oriented researchers*”).

### **1.1.1 Teoria Neoclássica da Firma e Comportamento dos Custos**

Bromwich (2007, pág. 139) apresenta uma extensa revisão da pesquisa em Contabilidade Gerencial fundamentada em Economia. Dentro dessa revisão, destacam-se, para efeito desta dissertação, os autores que se dedicam ao estudo do comportamento dos custos, com base na Teoria Neoclássica da Firma, tais como Bromwich, Christensen, Demski, Noreen e Zimmerman. Segundo Bromwich (2007, pág. 139), aqueles autores se baseiam na obra de Chambers (1988), que apresenta uma síntese dos tipos mais genéricos de estruturas de custos.

Um exemplo da contribuição da Microeconomia Neoclássica para a Contabilidade Gerencial é dado por Bromwich e Hong (1999). Estes autores, fundamentados nas estruturas de custos em Chambers (1988), derivam as condições necessárias (e suficientes) para que o Custo Baseado em Atividades mesure os custos incrementais que, segundo Baumol, Panzar e Willig (1982), Noreen (1991) e Bromwich e Hong (1999), são definidos como o custo total da firma menos o custo total caso determinado produto deixasse de ser produzido.

Em seu artigo, Bromwich e Hong (1999) ampliam o conhecimento para a Contabilidade Gerencial sobre as relações entre custos e tecnologia de produção, pesquisadas em estudos anteriores por Noreen (1991 e 1994), Christensen e Demski (1995), Banker e Hughes (1994) e Hong (1998).

De acordo com Bromwich e Hong (1999), o Custeio Baseado em Atividades também está sujeito a gerar informações distorcidas. Estas distorções estariam associadas ao fato de o Custeio Baseado em Atividades não prever que, nas tecnologias usadas para produção, possam existir economias de escala ou de escopo.

No caso das economias de escala, as relações entre os direcionadores de recurso e as atividades deixam de ser proporcionais, isto é, lineares. Com isso, o consumo médio de recursos por atividade passa a variar conforme aumenta ou diminua o nível de cada atividade. Nesta situação, se a mesma taxa de direcionador for usada para estimar o consumo do recurso quando o nível da atividade varia, os custos podem ser superestimados ou subestimados.

No caso das economias de escopo, quando é mais barato produzir dois produtos conjuntamente do que separadamente, Bromwich e Hong (1999) alertam que alguns custos deixam de ser separáveis. Ou seja, mesmo que esses custos possam ser atribuíveis a cada produto separadamente, o custo total de cada produto se torna tão dependente do volume do próprio produto quanto dos volumes dos demais produtos. Dessa forma, quando o *mix* de produtos varia, ainda que o volume de determinado produto não mude, o custo variável médio deste produto deixa de ter um valor constante para se tornar variável (em função dos volumes de todos os produtos do *mix*). Com isso, os custos totais dos produtos podem se tornar subestimados ou superestimados, distorcendo os custos totais de uma empresa.

Assim, embora Kaplan e Atkinson (1998) advoguem que a acuidade do Custeio Baseado em Atividades seja superior à do Custeio por Absorção, quanto à mensuração dos custos dos produtos; Bromwich e Hong (1999) demonstram, por meio da Teoria Neoclássica da Firma, que o Custeio Baseado em Atividades é tão suscetível a distorções quanto o Custeio por Absorção.

Logo, à medida que o volume de produção aumentar ou diminuir (ou o *mix* de produtos variar), há o risco de o Custeio Baseado em Atividades produzir erros de mensuração relativamente altos. Tais erros podem se traduzir na superestimação ou subestimação dos custos totais. No caso da superestimação, os gestores podem ser induzidos a promover reformas quando não necessário. No caso da subestimação, os gestores podem deixar de promover reformas quando necessário.



De acordo com Martins (2008, pág. 308), uma empresa exerce o controle de seus custos e despesas “quando conhece os que estão sendo incorridos, verifica se estão dentro do que era esperado, analisa as divergências e toma medidas para correção de tais desvios”. Entretanto, se os métodos de custeio podem mensurar os custos de maneira distorcida, então uma parte da perda de controle dos custos pode ser devida a erros de especificação na função de custos implícita no método de custeio empregado.

Dessa forma, ao discutir os aspectos que tornam os métodos de custeio sensíveis a erros de mensuração, Bromwich e Hong (1999), fundamentados na Teoria Neoclássica da Firma, aprofundam o conhecimento da Contabilidade Gerencial acerca dos limites dos métodos de custeio, bem como estimulam o debate sobre as alternativas de se lidar com tais limites.

### **1.1.2 Limites da Teoria Neoclássica da Firma**

Walker (1998) elabora um ensaio acerca dos limites da Teoria Neoclássica da Firma, no contexto de análise da Contabilidade Gerencial. Segundo Walker (1998, pág. 22), a Teoria Neoclássica da Firma é inadequada a partir da perspectiva da Contabilidade Gerencial:

*The neo-classical model was not designed for understanding the set of complex issues that arise in choosing an optimal organizational form. Viewed from the perspective of industrial analysis such matters are of second order importance. However, viewed from the perspective of management accounting which is intimately associated with the design of optimal organizational structures the neo-classical theory of the firm provides an inadequate theoretical framework.*

De acordo com Walker (1998, pág. 22), dentro da Teoria Neoclássica da Firma, a certeza perfeita é uma premissa que, no contexto dos esforços de explicação das estruturas organizacionais, não permite produzir uma razão para a existência de firmas:

*In particular the standard theory of the firm is based on an assumption of perfect certainty. This assumption is problematic in the context of attempts to explain organizational structures because it is not possible to produce a rationale for the existence of firms in a world of perfect certainty. In other words the conventional theory of the firm is internally inconsistent. Economic uncertainty must form an essential part of any attempt to explain why the organizational structures of a firm are what they are.*

Conforme Walker (1998, pág. 22), os economistas começaram a pensar nos temas relacionados à organização interna da firma a partir de várias perspectivas teóricas, que se

articulam em torno dos seguintes eixos: a) conflitos de interesses, b) dispersão da informação e c) racionalidade limitada.

Em torno desses eixos, Walker (1998, pág. 22) se refere à Economia dos Custos de Transação, cujas referências são Coase (1937) e Williamson (1985), e à Teoria da Agência (JENSEN e MECKLING, 1976). Além dessas abordagens alternativas, Azevedo (2004) se refere à Teoria Behaviorista e à Teoria Evolucionista, em que as referências clássicas são Simon (1955) e Cyert e March (1992), no behaviorismo; e Penrose (2006) e Nelson e Winter (1982), no evolucionismo.

No âmbito da Contabilidade Gerencial, Walker (1998, pág. 24) se refere a Zimmerman (2003) como o primeiro livro-texto a abordar, com autoridade, a Contabilidade Gerencial a partir da perspectiva de custos de transação. Walker (1998, pág. 26) também destaca o livro-texto de Demski (1997) que, a partir da Teoria da Agência, discute as implicações para a Contabilidade Gerencial que emergem dos conflitos de interesses, no interior das organizações.

Fundamentado na Teoria Evolucionista, Bacic (2008) aborda os papéis que os diferentes métodos de custeio assumiram nas empresas reais, ao longo do processo competitivo.

Em relação às concepções da Teoria Behaviorista, Noreen e Burgstahler (1997) discutem as situações em que regras práticas de apreçamento dos produtos (baseadas no custo mais adicional) contrariam a noção de *satisficing*, ou seja, de que um retorno satisfatório pode ser atingido por meio daqueles tipos de regras. Lucas (2003) revive a “controvérsia marginalista” (debate entre os economistas neoclássicos e os economistas não-neoclássicos) para questionar a validade da Teoria Neoclássica em termos de formação dos preços, um dos pilares do Custeio Variável.

Insatisfeitos com as ferramentas neoclássicas usuais na Contabilidade Gerencial, Shank e Govindarajan (1997) defendem que, do ponto de vista da Gestão Estratégica de Custos, aquelas ferramentas sejam substituídas pelos modelos mais complexos da Organização Industrial.

Em resumo, os pesquisadores de Contabilidade Gerencial fundamentada em Economia têm reconhecido que o modelo de firma da Teoria Neoclássica não é adequado para lidar com as complexidades organizacionais das empresas. Em outras palavras, os economistas têm sido chamados a produzir novas teorias, que contribuam para entender o funcionamento das empresas, a partir de suas estruturas internas.

### **1.1.3 Organização Industrial e a Firma Complexa**

Conforme Azevedo (2004) e Fontenele (1995), a Organização Industrial surgiu a partir das críticas à Microeconomia Neoclássica ao longo dos anos 1930 e 1940. Em meio a controvérsias entre economistas ortodoxos e não-ortodoxos, que marcaram as décadas subsequentes, a Organização Industrial foi incorporada à Microeconomia Neoclássica, enriquecendo-a com conteúdo empírico e com modelos mais complexos, tanto de firmas quanto de mercados. Entre os autores de referência em Organização Industrial, encontram-se, por exemplo, Baumol, Panzar e Willig (1982), Milgrom e Roberts (1992), Scherer e Ross (1990) e Tirole (1988).

Dentro da Organização Industrial, o paradigma estrutura-conduta-desempenho, sintetizado em Scherer e Ross (1990), destaca a relação de causa e efeito entre a estrutura de mercado, a conduta das empresas e o desempenho do sistema econômico. Segundo este paradigma, a estrutura de mercado (cujos determinantes são a tecnologia, as economias de escala, de escopo, etc.) condiciona a ação das empresas (estratégia ou conduta) e, dessas interações, resulta o desempenho econômico do sistema. Este afetará as condições básicas de oferta e demanda, determinando, reciprocamente, a estrutura de mercado e encerrando o circuito econômico.

Shank e Govindarajan (1997) advogam o uso de modelos da Organização Industrial e, quando se referem aos determinantes de custos, descrevem-nos como a tecnologia, as economias de escala, as economias de escopo, etc. Ou seja, os determinantes de custos em Shank e Govindarajan (1997) têm elementos comuns aos determinantes das estruturas de mercado, no paradigma estrutura-conduta-desempenho. Portanto, existe uma oportunidade de pesquisa que relacione a Gestão Estratégica de Custos à Organização Industrial, pela perspectiva do paradigma estrutura-conduta-desempenho.

Na Organização Industrial, as complexidades das estruturas internas das firmas são estudadas por meio das mesmas teorias alternativas aludidas no subitem anterior e com as quais os pesquisadores da Contabilidade Gerencial estão familiarizados, a saber: a) Economia dos Custos de Transação, b) Teoria da Agência, c) Teoria Evolucionista e d) Teoria Behaviorista. Portanto, nestas teorias, devem existir conceitos que merecem ser abordados para complementar o diálogo entre a Microeconomia e a Contabilidade Gerencial, especialmente quanto às complexidades organizacionais que determinam o comportamento dos custos e contribuem para esclarecer os papéis que podem desempenhar os métodos de custeio alternativos, na gestão de custos.

#### **1.1.4 Estudos Comparativos entre Contabilidade e Economia**

Ronald Coase é um dos pioneiros nos estudos sobre as conexões entre a Contabilidade e a Economia. Em seu artigo de 1990, *Accounting and the theory of the firm*, publicado no periódico *Journal of Accounting and Economics*, Coase faz uma leitura de sua obra, ao longo das cinco décadas que se seguiram desde a publicação de seu clássico *The nature of the firm* (1937).

Ao longo de sua obra, Coase defende a idéia de que a Contabilidade e a Economia podem se beneficiar uma da outra. Ao analisar balanços patrimoniais, Coase concluiu que uma das dificuldades enfrentadas pelos economistas era a falta de uniformidade das práticas contábeis, sugerindo que a Teoria da Contabilidade desenvolvesse padrões mais uniformes, que aumentassem a utilidade dos balanços para a pesquisa econômica. Um achado surpreendente de Coase foi a constatação, por meio da análise de balanços, de que o crédito bancário tinha um comportamento anti-cíclico, isto é, expandia-se (contraía-se) na recessão (no crescimento). Esse resultado contrariava a teoria econômica dos anos 30, segundo a qual, o crédito bancário seria pró-cíclico.

Coase desenvolveu a idéia de que os custos empresariais deveriam ser tratados como custos de oportunidade, com abordagem marginalista. Desde então, o conceito de custo de oportunidade tem alimentado debates acerca da relevância entre o “custo econômico” e o

“custo contábil”, bem como alternativas de se operacionalizar a mensuração do custo de oportunidade, pela Contabilidade Gerencial.

Na Contabilidade de Custos, Coase ligara “custos” a “escolhas” a serem decididas, isto é, à tomada de decisão: os custos que se identificam com os cursos de ação alternativos. Coase também rejeitara a classificação dos custos em “variáveis” ou “fixos”, independente da identificação da decisão sob consideração.

Na Teoria da Firma, Coase compara o sistema contábil ao mercado, pelo fornecimento de informações para as decisões ótimas. Para Coase, fora da firma, o mercado, através do sistema de preços, explicita o custo de oportunidade, que existe devido à demanda por recursos dos outros agentes. No interior da firma, o custo é gerado pelo uso alternativo do recurso por parte da empresa e o sistema contábil desempenha um papel semelhante ao mercado, ao fornecer os custos (de oportunidade) dos recursos usados internamente.

Ao revisar os custos de transação e as decisões de integração vertical, Coase argumenta que a firma se expande até que o custo interno de organizar transações seja igual ao custo de organizar essas transações no mercado. Coase sustenta, ainda, que para se entender as diferenças de decisão entre as firmas, é necessário conhecer a estrutura interna e os custos de produção. Isso requer a assistência da Contabilidade, já que esta é conhecedora das peculiaridades do sistema contábil de que dependem os custos internos de organizar as transações.

No âmbito da Contabilidade Gerencial, Demski (1997) é outra referência que explora as conexões entre a Contabilidade e a Economia. Demski (1997) dedica um capítulo de seu livro-texto para comparar o conceito de custo segundo a Teoria Neoclássica da Firma e o custo tal como é entendido e praticado pela Contabilidade de Custos. Segundo Demski (1997), a Teoria Neoclássica da Firma faz suposições simplistas a respeito da racionalidade dos indivíduos e da disponibilidade de informação relevante sobre tecnologia e preço.

Por outro lado, Demski (1997) descreve a Contabilidade de Custos como um banco de dados sobre estatísticas de custos, predominantemente baseadas na produção histórica de uma empresa. A partir desse banco de dados, os contadores fazem representações simplificadas dos custos, para servir a diferentes propósitos.

Demski (1997) revela que a maioria daquelas representações se baseia em três elementos: a) agregação, b) aproximações locais afins e c) alocação de custos. Nos capítulos subsequentes, Demski (1997) discute a utilidade e as limitações daquelas representações de custos, ligando-as aos tópicos usuais da Contabilidade de Custos (custeio de produto, custo-padrão, custos conjuntos e alocação, custeio por ordem e custeio por processo). No Capítulo 9, Demski (1997) demonstra que o Custeio Baseado em Atividades se fundamenta nas mesmas técnicas introduzidas nos capítulos anteriores (agregação, aproximações locais afins e alocação de custos).

No Brasil, Rodrigues (2008) e Marques e Marques (2009) exploram as semelhanças e as diferenças entre a Contabilidade e a Economia, por meio da revisão bibliográfica das duas literaturas. Rodrigues (2008) realizou a comparação entre a Economia Gerencial (*Managerial Economics*) e a Contabilidade Gerencial (*Managerial Accounting*), sob a perspectiva do processo de gestão nas empresas. Marques e Marques (2009) compararam a Contabilidade e a Economia, a partir dos conceitos de custos de produção, no curto prazo. Ambos os estudos identificaram categorias em que a presença ou a ausência de determinados atributos contribui para explicar as semelhanças e as diferenças entre a Contabilidade e a Economia, quanto ao mesmo objeto: a tomada de decisão no interior das empresas.

#### **1.1.4.1 Economia Gerencial versus Contabilidade Gerencial**

Dentro do processo de gestão, Rodrigues (2008) nomeia três categorias para caracterizar as diferenças e as semelhanças entre a Economia Gerencial e a Contabilidade Gerencial: a) escopo de atuação (objetivos), b) amplitude temporal (momento em que é demandado o conhecimento da disciplina) e c) critérios para definição de custos.

Na categoria “escopo de atuação”, Rodrigues (2008) identifica o mesmo objetivo nas duas disciplinas: auxiliar na tomada de decisões. A diferença, segundo o autor, verificar-se-ia nas *funções* dentro do processo de decisão:

Enquanto a *managerial economics* procura auxiliar a administração para a maximização dos lucros por meio de modelos e métodos sobre preços, produtos e mercados, a *managerial accounting* procura fornecer um sistema de informação útil para a tomada de decisão possibilitando a

mensuração de *performance* da organização e de unidades da organização, tais como departamentos ou centros de custos. (RODRIGUES, 2008, pág. 69)

Na categoria “amplitude temporal”, Rodrigues (2008) considera que a atuação temporal de cada disciplina é consequência do escopo de atuação:

Como a *managerial economics* se dedica a estudar por meio de modelos e métodos o comportamento de diversas variáveis envolvidas com o ambiente de negócios da empresa, a mesma pode ser relacionada ao processo de planejamento da decisão ou escolha, tornando sua relevância maior nos momentos antes da tomada de decisão. De forma oposta, a *managerial accounting* se torna mais relevante em períodos após a decisão, onde os seus sistemas de informação se tornam de grande necessidade para a mensuração de *performance*. (RODRIGUES, 2008, pág. 69)

Na categoria “critérios para registro de custos”, Rodrigues (2008) identifica o emprego do custo de oportunidade como a principal diferença entre a Economia Gerencial e a Contabilidade Gerencial. Segundo Rodrigues (2008, pág. 69): “Enquanto a *managerial accounting* considera para o cálculo do lucro ‘contábil’ apenas os custos explícitos, a *managerial economics* adiciona a apuração do lucro ‘econômico’ os custos implícitos além dos custos explícitos”.

No entanto, a afirmação anterior de Rodrigues (2008) é contestável. Uma consulta à bibliografia de Contabilidade Gerencial (*Managerial Accounting*) revelaria que não há diferença fundamental com a Economia quanto ao emprego dos custos implícitos, entendidos como custos de oportunidade. Garrison, Noreen e Brewer (2007, pág. 41), Horngren, Sundem e Stratton (2004, pág. 194), Jiambalvo (2002, pág. 5) e Zimmerman (2003, pág. 103) são exemplos de referências na literatura de Contabilidade Gerencial, que definem custo de oportunidade e discutem a relevância desse conceito, no âmbito da *Managerial Accounting*. Rodrigues (2008, págs. 67 e 68), ao discutir o emprego do custo de oportunidade nas duas disciplinas, limitou-se a Petersen (1994, págs. 113 e 220), Rooney (1985, pág. 151), e Webster (2003, págs. 27 e 28), todos autores de *Managerial Economics*. Assim, Rodrigues (2008), ao não realizar o mesmo exame na literatura de Contabilidade Gerencial, chegou a uma conclusão impropriedade a respeito do emprego do custo de oportunidade pela Contabilidade Gerencial.

#### **1.1.4.2 Custos de Produção na Contabilidade e na Economia**

Marques e Marques (2009) se restringem aos conceitos de custos de produção, no curto prazo, a fim de evidenciar semelhanças e diferenças entre a Contabilidade e a Economia. Marques e Marques (2009) revisam os propósitos da Economia e da Contabilidade, examinam os conceitos de Custeio Variável, custo marginal, custo diferencial e, ainda, a diferença entre o custo variável da Economia (Microeconomia) e o custo variável da Contabilidade (de Custos).

Marques e Marques (2009) categorizam as diferenças e semelhanças entre a Contabilidade e a Economia em cinco itens: a) objetivo, b) decisão de curto prazo, c) otimização da produção, d) negócios adicionais e e) custo variável unitário.

Os resultados a que Marques e Marques (2009) chegaram podem ser assim resumidos. No item “objetivo”, o propósito da Contabilidade é gerar informações relevantes para seus usuários, enquanto o propósito da Economia é explicar os fenômenos ligados à riqueza. No item “decisão de curto prazo”, a Contabilidade se fundamenta no Custeio Variável, enquanto a Economia se baseia na “teoria do lucro marginal”. No item “otimização da produção”, somente a Economia se ocuparia, por meio do conceito de custo marginal. No item “negócios adicionais”, somente a Contabilidade se ocuparia, por meio dos custos diferenciais. O item “custo variável unitário” seria fixo num intervalo relevante para a Contabilidade, entretanto, variável para a Economia, que também não trabalharia com a noção de intervalo relevante.

Com relação a esses resultados cumprem as seguintes ponderações. Tanto a Contabilidade quanto a Economia se subdividem em ramos, o que torna amplo o conjunto de objetivos das duas disciplinas. Assim, é necessário delimitar esses ramos, escolher entre aqueles que permitem cumprir os objetivos da pesquisa, antes de evidenciar semelhanças e diferenças.

No item “decisão de curto prazo”, Marques e Marques (2009) usam a expressão “teoria do lucro marginal”. Entretanto, essa teoria não existe na Economia. O que existe é a hipótese de maximização do lucro total (dentro do paradigma neoclássico), que é operacionalizada por meio da igualdade entre custo marginal e receita marginal.

No item “otimização da produção”, o custo marginal não é a única referência para a Economia, sendo necessária também a curva de demanda (sobretudo a elasticidade-preço da demanda), que indica o comportamento do consumidor, bem como se a firma é um concorrente perfeito, um monopolista, um oligopolista, etc. É importante explicitar que a



análise econômica não se esgota só no produtor (oferta) ou só no consumidor (demanda), mas na interação entre ambos no mercado. Outro aspecto é que a Contabilidade participa da “otimização da produção”, ao prover os gestores com informações que lhes permitam decidir sobre alternativas de produção que apresentem o menor custo total. Para tal objetivo, Bromwich (2007, pág.147) se refere à Pesquisa Operacional e à Programação Linear, no contexto da Contabilidade Gerencial. Essas mesmas técnicas fundamentam a Teoria das Restrições (GOLDRATT, 2008), conforme descrevem Hansen e Mowen (2003, pág. 752).

No item “negócios adicionais”, não é verdade que só a Contabilidade se ocupe do conceito de custos diferenciais. De acordo com Garrison, Noreen e Brewer (2007, pág. 40), “um custo diferencial é também conhecido pelo nome de custo incremental”. Na Economia, Baumol, Panzar e Willig (1982, pág. 67) não apenas definem formalmente custo incremental como o incorpora entre as ferramentas analíticas da Organização Industrial, na Teoria dos Mercados Contestáveis. Portanto, os custos diferenciais estão tão presentes na Economia quanto na Contabilidade.

Finalmente, o item “custo variável unitário” pode ser tratado como fixo ou variável na análise econômica. Por exemplo, se o objetivo da análise é descrever como duas empresas decidem dividir o mercado no curto prazo, uma primeira aproximação é considerar o custo variável unitário como fixo. Nesse caso, implicitamente, assume-se que existe um intervalo “relevante”, isto é, suficientemente pequeno tal que a variação do custo variável unitário seja desprezível. Portanto, para a Economia, o custo variável unitário pode ser tanto fixo quanto variável e, no caso deste ser fixo, o intervalo “relevante” é uma suposição implícita.

### **1.1.5 Síntese da Situação-problema**

Assim, pelo que foi exposto, a situação-problema pode ser sintetizada da seguinte maneira. A Contabilidade Gerencial é um ramo de pesquisa abrangente e multidisciplinar. O tema custos é um assunto central e recorrente em Contabilidade Gerencial. Em sua perspectiva econômica, a pesquisa em Contabilidade Gerencial tem acumulado extensas contribuições envolvendo os custos organizacionais. Analogamente, desde a década de 1930, a pesquisa em Economia voltada para o comportamento individual das firmas tem produzido inúmeras contribuições. Apesar disso, o intercâmbio entre as pesquisas nessas duas áreas – a Microeconomia e a

Contabilidade Gerencial – parece frágil, o que restringe o conhecimento, mas também evidencia lacunas que podem ser preenchidas com pesquisas conjuntas. Outra fonte de lacunas provém da dispersão de teorias que explicam tanto os fatores que aproximam quanto aqueles que separam as noções de custos da Microeconomia e da Contabilidade Gerencial.

Em virtude dessa dispersão, as reflexões se tornam difusas para esclarecer assuntos relevantes para a Contabilidade Gerencial como, por exemplo, o desenvolvimento de métodos de custeio consistentes com a estrutura econômica subjacente.

Além da questão acima, outros temas são também merecedores de uma reflexão mais profunda, no âmbito das duas visões. Por exemplo: por que o custo contábil seria menos relevante que o econômico para a tomada de decisão? Por que é relevante para a Contabilidade Gerencial fazer distinção entre custos e despesas, enquanto para a Microeconomia não? Por que a Contabilidade Gerencial assume que o custo variável por unidade é constante, mesmo que para a Microeconomia ele também possa ser variável? Que tipo de elo pode se estabelecer entre a Contabilidade Gerencial e a Microeconomia a partir da Organização Industrial e das teorias da firma alternativas? Por que a depreciação contábil difere da econômica? O que apóia as distinções entre Custeio Variável e Custeio por Absorção numa comparação teórica entre Contabilidade Gerencial e Microeconomia? Qual é a diferença (se é que existe) entre o custo variável médio da Contabilidade Gerencial e o custo marginal da Microeconomia? O custo marginal é menos relevante para a Contabilidade Gerencial que para a Microeconomia? A distinção entre custos de curto prazo e de longo prazo é a mesma tanto para a Contabilidade Gerencial quanto para a Microeconomia? A Contabilidade Gerencial e a Microeconomia dão a mesma definição de custo de oportunidade?

O número de questões acima forma um leque muito grande para ser tratado em uma única dissertação. No entanto, fornece exemplos de temas que podem ser desenvolvidos em outras reflexões compreensivas envolvendo a Contabilidade Gerencial e a Microeconomia. Especificamente, no que se refere a este trabalho, analisar a possível menor relevância do custo marginal para a Contabilidade Gerencial é o caminho escolhido por prover o envolvimento de muitos daqueles aspectos que permitem identificar e avaliar as semelhanças e dessemelhanças entre a Microeconomia e a Contabilidade Gerencial no tocante à gestão e à mensuração dos custos das organizações.

## 1.2 Questões de Pesquisa

Após o delineamento da situação-problema que motiva e permeia esta dissertação, cumpre explicitar as questões de pesquisa que nortearão todo o processo de investigação contido neste trabalho.

Assim, em termos das questões de pesquisa propriamente ditas, este estudo é composto por uma questão geral e dez específicas. O enunciado da questão geral é:

Quais são as semelhanças e as diferenças – aspectos convergentes e aspectos divergentes – entre a Microeconomia e a Contabilidade Gerencial, no que diz respeito à gestão e à mensuração de custos?

Os enunciados das questões específicas são os seguintes:

*Dimensão 1 – Conceitos de custos:*

1) Seria o custo contábil menos relevante que o econômico para a tomada de decisão?

1-a) Qual critério de valoração de custos pode melhor aproximar o custo contábil do custo econômico?

*Dimensão 2 – Terminologia de custos:*

2) Quão relevante é a distinção entre custos e despesas para a Contabilidade Gerencial? A referida distinção é relevante para a Microeconomia?

*Dimensão 3 – Comportamento dos custos:*

3) Qual é a natureza da distinção entre curto prazo e longo prazo na Microeconomia e na Contabilidade Gerencial?

4) Por que a Contabilidade Gerencial assume que o custo variável médio é constante, mesmo que para a Microeconomia ele possa ser constante ou variável?

5) Qual é a diferença entre o custo variável médio da Contabilidade Gerencial e o custo marginal da Microeconomia?

6) Qual a relevância do custo marginal para a Contabilidade Gerencial e para a Microeconomia?

*Dimensão 4 – Determinantes de custos:*

7) Que elos podem se estabelecer entre a Contabilidade Gerencial e a Microeconomia, a partir das contribuições desenvolvidas nos âmbitos da Organização Industrial e da Economia dos Custos de Transação?

*Dimensão 5 – Fundamentos dos métodos de custeio:*

8) Que distinção faria a Microeconomia entre Custeio Variável, Custeio por Absorção e Custeio Baseado em Atividades? Quais seriam reconhecidos pela Microeconomia?

### **1.3 Objetivos da Pesquisa**

Caracterizada a situação-problema, bem como explicitadas e formuladas as questões de pesquisa, compete a formulação dos objetivos, divididos em geral e específicos, de maneira que este estudo seja conduzido a responder as suas questões de pesquisa assim como seja capaz de produzir os resultados que se esperam obter com o auxílio desses objetivos aqui expostos.

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Identificar e inventariar as similaridades e as discrepâncias entre a Microeconomia e a Contabilidade Gerencial em relação à gestão e à mensuração de custos.

Esse objetivo geral conduz à necessidade de se investigarem os aspectos relacionados ao custo das organizações: (a) contemplados pela Microeconomia, mas não pela Contabilidade Gerencial; (b) contemplados pela Contabilidade Gerencial, mas não pela Microeconomia; (c) contemplados por ambas e (d) não contemplados por nenhuma.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos se distribuem nas mesmas dimensões das questões de pesquisa e seus enunciados são os seguintes.

#### *Dimensão 1 – Conceitos de custos:*

1) Verificar se o custo contábil é menos relevante que o custo econômico para a tomada de decisão.

1-a) Verificar qual critério de valoração de custos pode melhor aproximar o custo contábil do custo econômico.

#### *Dimensão 2 – Terminologia de custos:*

2) Verificar a relevância da distinção entre custos e despesas no âmbito da Contabilidade Gerencial e examinar se tal distinção é justificável em termos microeconômicos.

#### *Dimensão 3 – Comportamento de custos:*

3) Analisar se a distinção entre curto prazo e longo prazo difere em natureza quando apreciada sob a ótica da Contabilidade Gerencial e da Microeconomia.

4) Determinar por que razões a Contabilidade Gerencial assume que o custo variável médio é constante, ainda que para a Microeconomia ele possa ser constante ou variável.

5) Firmar e fundamentar a diferença entre o custo variável médio da Contabilidade Gerencial e o custo marginal da Microeconomia.

6) Verificar se o custo marginal é menos relevante para a Contabilidade Gerencial que para a Microeconomia.

*Dimensão 4 – Determinantes de custos:*

7) Avaliar se, e em que extensão, as contribuições desenvolvidas no âmbito da Organização Industrial e da Economia dos Custos de Transação estabelecem um elo entre a Contabilidade Gerencial e a Microeconomia.

*Dimensão 5 – Fundamentos dos métodos de custeio:*

8) Fundamentar, do ponto de vista da Microeconomia, a distinção entre Custeio Variável, Custeio por Absorção e Custeio Baseado em Atividades.

#### **1.4 Justificativas**

Esta pesquisa justifica-se pelas perspectivas que pode lançar sobre o fenômeno da gestão de custos nas empresas. A revisão bibliográfica revela que a compreensão desse fenômeno é truncada pela desconexão entre as visões da Economia e da Contabilidade acerca do fenômeno custos. E, mesmo nos estudos que procuraram estabelecer tal conexão, a compreensão permaneceu truncada em virtude da especialização do conhecimento, tanto na Economia quanto na Contabilidade.

Entretanto, caso se isolassem os ramos da Economia e da Contabilidade mais próximos em termos do fenômeno-objeto, a conexão entre Economia e Contabilidade seria favorecida. Esta é exatamente uma das propostas metodológicas deste trabalho. Isolar os ramos da Economia e da Contabilidade comparáveis em termos da gestão de custos nas empresas. Por meio deste

procedimento, podem-se extrair detalhes das fontes de semelhança e diferença entre a Economia e a Contabilidade que os estudos anteriores não puderam revelar.

Espera-se, também, que esta pesquisa possa lançar luz sobre o comportamento dos custos em relação a três perspectivas: a) nas etapas do processo de gestão, b) nos vários níveis de agregação (objetos de custeio simples ou complexos) e c) nas formas de ordenar as partes de uma empresa (departamentos ou elos da cadeia de valor). Com isso, espera-se ampliar as oportunidades para a ação coordenada das unidades de uma empresa na gestão dos custos.

Outra contribuição seria a possibilidade de, a partir da compreensão do comportamento dos custos, minimizar distorções de custos, já que estas comprometem o esforço da gestão.

### **1.5 Tipologia e Metodologia da Pesquisa**

Do ponto de vista dos objetivos, esta pesquisa é descritiva, já que se propõe a investigar as semelhanças e as dessemelhanças entre a Microeconomia e a Contabilidade Gerencial quanto à gestão e à mensuração de custos, de modo pormenorizado e sem a intervenção experimental do pesquisador sobre o objeto estudado.

Quanto à natureza do problema, esta pesquisa é teórica, por se dedicar ao exame de teorias que dizem respeito à gestão e à mensuração de custos, seja no âmbito da Microeconomia, seja no âmbito da Contabilidade Gerencial.

Quanto à abordagem do problema e à natureza das variáveis, esta pesquisa é qualitativa, pois entender os aspectos que fazem a Microeconomia e a Contabilidade Gerencial se assemelharem ou divergirem quanto à gestão e à mensuração de custos significa enxergar esse exame como um evento qualitativo, não havendo a mensuração quantitativa daqueles aspectos nem de suas possíveis correlações, ainda que o referido exame venha a demandar alguma demonstração analítica para elucidar um resultado teórico, de maneira análoga à demonstração de um teorema.

No que diz respeito às estratégias, esta pesquisa é bibliográfica, uma vez que, dada a natureza teórica do objeto de estudo, as informações requeridas para o exame deste objeto estão predominantemente contidas em fontes bibliográficas. Consequentemente, por ser tratada, também, como um procedimento de coleta de dados, esta pesquisa também se insere no campo de uma pesquisa bibliográfica, com relação ao seu ambiente de pesquisa.

### **1.5.1 Definição do Método de Abordagem**

O objetivo desta subseção é definir o método de abordagem apropriado para descrever as similaridades e as discrepâncias entre a Microeconomia e a Contabilidade Gerencial em relação à gestão e à mensuração de custos. Assim, as duas próximas subseções apresentam as características de duas formas de abordagem (o método dialético e o ensaio crítico), enquanto a terceira subseção discorre sobre a escolha de um dos métodos, com base nas características de ambos e do objetivo geral desta pesquisa.

#### **1.5.1.1 Características do Método Dialético**

Conforme Gil (2002, pág. 38) e Martins (2007, pág. 50), o método dialético se caracteriza por três leis: 1) unidade dos opostos ou interpenetração dos contrários, 2) transformação da quantidade em qualidade e vice-versa e 3) negação da negação. Lakatos e Marconi (2005, págs. 100 a 106) identificam quatro leis: a) ação recíproca ou unidade polar, b) mudança dialética ou negação da negação, c) passagem da quantidade à qualidade ou mudança qualitativa e d) interpenetração dos contrários, contradição ou luta dos contrários. Em essência, observa-se que Lakatos e Marconi (2005, págs. 100 a 106) referem-se às mesmas três leis identificadas por Gil (2002, pág. 38) e Martins (2007, pág. 50), porém decompõem a primeira lei, unidade dos opostos, em ação recíproca e contradição.

Para Lakatos e Marconi (2005, pág. 101), a primeira lei, a ação recíproca, significa compreender o mundo como um conjunto de processos em que todos os objetos atuam uns sobre os outros, condicionando-se mutuamente. Nenhum objeto existe isoladamente, de modo que entender a transformação de um elemento requer compreender também a transformação de outros elementos. Além disso, as transformações ocorrem ininterruptamente, de maneira



que a cessação de um processo coincide com o início de um novo processo. Eis a lei da ação recíproca.

Para Gil (2002, pág. 38), Lakatos e Marconi (2005, pág. 101) e Martins (2007, pág. 50), a segunda lei, a transformação ou mudança dialética, dá-se pelo processo de dupla negação ou negação da negação. O início da transformação ocorre quando uma afirmação ou tese é negada, o que dá origem a uma antítese. Esta ao coexistir com a tese, negando-a simultaneamente, conduz a uma contradição que perdura até que a antítese também seja negada (segunda negação). A segunda negação, no entanto, não restabelece a tese, mas dá origem à síntese, que é uma nova tese a qual incorpora alguns elementos da tese antiga e da antítese, com novas propriedades. A nova tese também será negada (nova antítese) até que uma nova síntese seja produzida, de modo que a negação da negação também segue continuamente.

Ainda conforme Gil (2002, pág. 38), Lakatos e Marconi (2005, pág. 104) e Martins (2007, pág. 50), a terceira lei da dialética, a passagem da quantidade à qualidade, caracteriza-se do seguinte modo. A variação de quantidade (aumento ou diminuição) é acompanhada por pequenas transformações de estado ou qualitativas. Estas permanecem imperceptíveis até que um acúmulo suficientemente grande de mudanças de estado tenha ocorrido de maneira tal a suceder um movimento de ruptura ou um salto qualitativo para outro estágio, ou condição de existência.

De acordo com Lakatos e Marconi (2005, pág. 105), a quarta lei, a contradição ou interpenetração dos contrários, é o motor da mudança ou princípio do desenvolvimento. Segundo Lakatos e Marconi (2005, pág. 105), este princípio caracteriza-se pelo fato de a contradição ser interna ao movimento (a luta entre contrários não é exterior), inovadora (o novo substitui o velho) e encerrar a unidade dos contrários (a inseparabilidade da luz e da escuridão nas 24 h do dia).

Portanto, pelas suas características, ou mais apropriadamente leis, o método dialético requer que o pesquisador tenha uma visão articulada dos fenômenos e de seus processos de transformação (lei da ação recíproca), compreenda que tais transformações se descrevam por repetidas negações (lei da negação da negação), reconheça que à toda variação quantitativa corresponde uma mudança qualitativa (lei da passagem do quantitativo para o qualitativo) e,

finalmente, seja capaz de distinguir contradições no objeto de estudo (lei da interpenetração dos contrários).

### **1.5.1.2 Características de um Ensaio Crítico**

Conforme Salvador (1980, pág. 34), um ensaio é uma “exposição bem desenvolvida, objetiva, discursiva e concludente”. Segundo Salvador (1980, pág. 34), um ensaio é ainda um “comentário livre, de natureza reflexiva e teórica em torno de um fenômeno, tema ou livro”, tratando-se de uma “primeira tentativa de sistematização de idéias sobre um assunto pouco explorado”.

De acordo com Salvador (1980, pág. 34), um ensaio se caracteriza pela presença de juízo de valor que o autor faz sobre o tema de que trata, ao longo de toda a argumentação. Salvador (1980, pág. 34) observa ainda que tal argumentação seja formal, tenha rigor lógico e consistência interna e que o ensaísta faça uso de todo o “aparato técnico de um artigo ou estudo monográfico”, incluindo citações e notas, que possam ser recuperadas “a qualquer momento”. Segundo Salvador (1980, pág. 34), o rigor lógico e o formalismo são exigidos porque o ensaio “dispensa o aparato técnico exterior”, isto é, “não requer um especial domínio das técnicas de pesquisa científica”. Assim, ao permutar as técnicas de pesquisa unicamente pela lógica, o ensaísta desconecta o objeto da realidade exterior, logo deve oferecer uma compensação metodológica, que se traduz no aumento do rigor lógico e do formalismo. Além dessa exigência, Salvador (1980, pág. 34) observa que o ensaísta deve possuir ampla cultura e grande maturidade intelectual e afirma que o ensaio “oferece a um experimentado pesquisador a possibilidade de apresentar livremente uma ampla síntese de suas investigações”.

Carmo-Neto (1992, págs. 53 e 54) classifica os ensaios em quatro tipos: empírico, teórico, analítico e descritivo ou histórico. O ensaio empírico se caracteriza pela coleta de dados, estimação de modelos e inferências estatísticas, oriundas dos dados e não da lógica. O ensaio teórico se caracteriza pelo desenvolvimento de teorias, tratamentos abstratos, modelos e padrões, discussões acerca de validade de teorias, pressupostos, nível de abstração, metodologias, problemas de adequação e, sobretudo, pela “estrutura lógica embutida”, pela “dialética entrelaçada do texto” e pela “filosofia implícita”. O ensaio analítico se caracteriza por produções rigorosas, com posicionamento ideológico forte e não declarado, com intuito

de induzir o leitor a concordar inteiramente com o autor. O ensaio descritivo ou histórico se caracteriza por discussões sem conclusão acerca de relatos, dados, modelos, comportamentos e outros elementos.

Em resumo, um ensaio se caracteriza pela tentativa de sistematização do conhecimento, conduzida com liberdade de juízo e executada com rigor lógico-formal. Em particular, um ensaio crítico é aquele que exhibe todas essas características e, ao mesmo tempo, expõe um juízo de valor exacerbado e desafiador, no sentido de almejar ultrapassar as fronteiras do conhecimento bem como os limites do pensamento dominante.

### **1.5.1.3 Pertinência do Método Dialético nesta Dissertação**

Apesar de buscar criticamente a sistematização do conhecimento sobre gestão e mensuração de custos, oriundo da Microeconomia e da Contabilidade Gerencial, a despeito da presença de juízo acerca do tema e do esforço lógico-formal, esta pesquisa não se limita a um ensaio crítico, pois a investigação será conduzida não apenas com a lógica, mas, sobretudo, com o apoio de técnicas que, embora bibliográficas, trazem riqueza de achados que permite aproximar o objeto de estudo ao seu contexto exterior, o máximo possível. Como será demonstrado nesta subseção, o método dialético é pertinente para se abordar as semelhanças e diferenças entre a Microeconomia e a Contabilidade Gerencial em relação à gestão e à mensuração de custos.

Por exemplo, contrapor conceitos contábeis aos econômicos, como no caso dos custos (contábeis *versus* econômicos) é um exercício dialético. Pela primeira lei da dialética (ação recíproca), custos contábeis e econômicos podem ser determinados reciprocamente. Pela segunda lei da dialética (passagem do quantitativo ao qualitativo), diferenças qualitativas e quantitativas estão implicadas nos conceitos contábeis e econômicos de custos. Pela terceira lei da dialética (negação da negação), pode-se negar a relevância dos custos econômicos e dos custos contábeis, produzindo-se uma síntese. Pela quarta lei da dialética (contradição), podem-se explorar contextos em que os custos contábeis sejam mais relevantes que os econômicos.

Na pesquisa de cunho teórico, o método dialético permite que o pesquisador contraponha referenciais teóricos sob seu exame crítico. Essa característica do método dialético o torna pertinente, pois, para que se cumpram os objetivos de pesquisa.

#### **1.5.1.4 Fontes de Informações**

No tocante às fontes, os dados serão coletados a partir da produção científica contida em periódicos nacionais e internacionais, que tragam artigos de autores renomados em Contabilidade, em Economia ou em ambas simultaneamente. Adicionalmente, são também objeto de consulta artigos de periódicos especializados em gestão de custos. Ainda do lado acadêmico, serão analisadas teses e dissertações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) bem como de outras escolas, nacionais e estrangeiras. Livros-textos atuais ou obras clássicas em Microeconomia e Contabilidade Gerencial também serão examinados.



## 2 TEORIA MICROECONÔMICA

### 2.1 Introdução

Para efeito didático, a Teoria Econômica é subdividida em dois ramos: Macroeconomia e Microeconomia<sup>1</sup>. Enquanto a Macroeconomia se refere ao comportamento agregado de produtores, consumidores, governo e setor externo de um país; a Microeconomia se refere ao comportamento individual desses agentes, em contextos de decisão específica. Assim, por exemplo, investigar os efeitos do investimento agregado sobre o Produto Interno Bruto de um país pertence ao domínio da Macroeconomia. No entanto, investigar o efeito do investimento das empresas de um setor particular da economia sobre o nível de produção deste setor pertence ao campo da Microeconomia<sup>2</sup>.

Embora a conjuntura macroeconômica contextualize o comportamento microeconômico, a Teoria Macroeconômica não se insere nesta revisão, pois os aspectos macroeconômicos não se ligam diretamente à conduta individual dos agentes econômicos. Além disso, esta conduta é objeto típico da análise microeconômica. Como os objetivos deste trabalho se referem à conduta individual das empresas com relação à sua própria gestão e mensuração de custos, a análise microeconômica se mostra mais adequada para o cumprimento desses objetivos. Logo, a revisão de Teoria Econômica se restringe à Teoria Microeconômica.

Na Microeconomia, os conceitos, a tipologia e o comportamento dos custos das empresas (conteúdo dos objetivos de 1 a 6) são desenvolvidos no âmbito da Teoria da Firma. Especificamente, a Teoria Neoclássica da Firma oferece modelos que permitem operacionalizar a mensuração dos custos, descrever seu comportamento e prescrever condutas de gestão. Em virtude disso, a distinção entre os métodos de custeio (tema do objetivo 8) recebe influência do paradigma neoclássico<sup>3</sup>. Logo, a Teoria Neoclássica da Firma, ao fornecer subsídios para cumprir os objetivos de 1 a 6 e o 8, faz parte desta revisão.

---

<sup>1</sup> Janssen (2008) explica como a Microeconomia foi incorporada à Macroeconomia, servindo-lhe como ferramenta de análise (microfundamentação).

<sup>2</sup> O exemplo se refere a um grau de agregação que não é absoluto, por isso ele não é Macro.

<sup>3</sup> Corrente principal da Economia, pejorativamente denominada de “ortodoxia”.

Na Microeconomia, modelos mais complexos do funcionamento dos mercados e das interações estratégicas entre as empresas são estudados pela Organização Industrial. Dentro deste ramo, há o Paradigma Estrutura-Condução-Desempenho, em que alguns determinantes da estrutura de mercado (tecnologia, escala e escopo) coincidem com os determinantes de custos da Contabilidade Gerencial, em sua perspectiva de Gestão Estratégica de Custos. Inclusive, Shank e Govindarajan (1997, pág. 21) defendem o uso do Paradigma E-C-D pela Gestão Estratégica de Custos. No ramo da Organização Industrial, Salop e Scheffman (1983 e 1987) demonstram que certas empresas empregam estratégias de elevação dos custos dos rivais na tentativa de monopolizar o mercado. Tudo isso sugere que há mais conexões entre a Microeconomia e a Contabilidade Gerencial, quando se confrontam especificamente a Organização Industrial e a Gestão Estratégica de Custos. O objetivo 7 contempla o exame dessas conexões. Por isso, a Organização Industrial é objeto desta revisão. Em especial, serão abordados: a) os determinantes da estrutura de mercado no Paradigma E-C-D e b) os modelos de elevação dos custos dos rivais de Salop e Scheffman (1983 e 1987).

Na Microeconomia, a Economia dos Custos de Transação (ECT) identifica a natureza e as dimensões dos custos de transação bem como formas alternativas de se organizar as transações, com o intuito de racionalizá-las. A Contabilidade Gerencial se interessa por maneiras de se gerir os custos, o que inclui os custos de transação; além disso, ela compreende ferramentas de gestão de custos, como os métodos de custeio. Assim, a revisão da ECT complementa o cumprimento do objetivo 7 (verificar elo entre Microeconomia e Contabilidade Gerencial) e fornece subsídios para o cumprimento do objetivo 8 (fundamentar a distinção entre os métodos de custeio).

Finalmente, a racionalidade limitada – introduzida pela Teoria Behaviorista à literatura microeconômica – lança luz sobre práticas gerenciais reais que, ao se desviarem da ortodoxia neoclássica, não encontrariam justificativa econômica. Com isso, a distinção entre métodos de custeio<sup>4</sup> (tema 8) que excluísse a racionalidade limitada arriscaria se tornar incompleta e, portanto, prejudicaria o cumprimento do objetivo 8. Logo, a fim de enriquecer a discussão deste objetivo, justifica-se a inserção da Teoria Behaviorista nesta revisão.

---

<sup>4</sup> Os métodos de custeio se ligam ao universo das práticas gerenciais reais.

## 2.2 Teoria Neoclássica da Firma

### 2.2.1 Firma Neoclássica

Para compreender o conceito neoclássico de firma, é necessário recuperar seus contextos teórico e histórico-econômico. No primeiro caso, a firma neoclássica é um construto coerente com os objetivos de uma teoria mais ampla: a teoria do valor. No segundo caso, a firma neoclássica é uma abstração consistente com o que os economistas observavam ao longo dos séculos XVIII e XIX: a revolução industrial britânica.

Penrose (2006, pág. 43) explica que a teoria da firma foi elaborada para dar suporte à investigação de como são determinados os preços e a alocação dos recursos escassos entre diferentes usos: “A ‘teoria da firma’, como é chamada na literatura, foi construída com o propósito de apoiar a investigação teórica de um dos problemas centrais da análise econômica – o modo pelo qual são determinados os preços e a alocação de recursos entre diferentes usos”.

Segundo Penrose (2006, págs. 43-4), é em conexão com a teoria do valor que a teoria neoclássica da firma pode ser avaliada:

Trata-se [a teoria neoclássica da firma] apenas de uma parte da teoria mais ampla do valor, constituindo de fato um dos pilares que a sustenta, e sua utilidade se origina quase exclusivamente de sua conexão com este altamente desenvolvido, mas ainda basicamente inquestionado, sistema geral de análise econômica da determinação dos preços e da alocação de recursos. Neste contexto só serão considerados aqueles aspectos do comportamento das firmas que forem relevantes para os problemas a serem resolvidos pela teoria mais abrangente.

E esses aspectos a que Penrose (2006, págs. 43-4) se refere eram abstraídos da realidade que os economistas observavam na Grã-Bretanha, no século XIX, conforme expõe Tigre (1998):

O modelo de coordenação pelo mercado, característico da teoria neoclássica, estava presente em grande parte da indústria britânica. A base institucional para a coordenação do mercado era a *firma-propriedade*, uma empresa gerenciada pelos próprios donos, geralmente uma família ou pequeno grupo de sócios. Restrita pelos seus limitados recursos gerenciais e financeiros, a *firma-propriedade* tendia a ter uma única planta, especializada em uma estreita gama de atividades. Em consequência, ela tinha que recorrer ao mercado para obter os insumos necessários e distribuir seus produtos. (TIGRE, 1998, pág. 7)



Fundamentados nessa realidade histórico-econômica, os economistas abstraíram três dimensões das firmas reais para compor a firma neoclássica: a) os tipos e as quantidades de insumos (input), b) os tipos e as quantidades de produtos manufaturados (output) e c) a unidade de decisão, que é equivalente a um único indivíduo (ao qual corresponde um único objetivo).

No entanto, a descrição do parágrafo anterior ainda não caracteriza a firma neoclássica, pois falta a hipótese de maximização do lucro. Conforme Penrose (2006), a teoria da firma é um dos alicerces da teoria do valor. Como a hipótese de maximização do lucro é central na firma neoclássica, cumpre revisar, na História do Pensamento Econômico, de que maneira a maximização do lucro alicerça a teoria do valor.

Galbraith (1989) recorda que no século XIX havia duas concepções de valor – valor de uso e valor de troca. De um lado, quanto mais útil fosse um bem (enquanto valor de uso), maior tenderia a ser o seu preço. No entanto, quanto mais abundante fosse este bem, mais baixo tenderia a ser o seu valor de troca e, portanto, o seu preço. Por outro lado, se o bem fosse raro, ainda que de pouco valor em termos de uso, seu valor de troca tenderia a ser alto e, portanto, o seu preço tenderia a ser elevado. Conforme Galbraith (1989), a distinção entre valor de uso e valor de troca era um ponto falho da teoria do valor e Adam Smith (1723-1790) deixara essa questão sem solução:

Uma outra deficiência anterior foi, todavia, corrigida no decorrer do século [XIX]. As atenções transferiram-se do custo e da oferta como determinantes do preço para o desejo e a demanda como determinantes não só do preço mas também dos fatores de produção, como agora iam sendo chamados. Esta foi uma decorrência das tentativas de se resolver um problema antigo e aparentemente insolúvel: porque as coisas mais úteis, como a água, tem um preço baixo ou nulo? Já vimos que a resposta anterior distinguia entre o valor de uso e o valor de troca, uma distinção arbitrária e superficial que patentemente ignorava as miríades de nuances entre ambos. As roupas, ao menos num clima frio, têm um valor de uso bem claro. Mas, em algum ponto ou momento, elas deixam de ter uma função protetora e tornam-se levemente preciosas, como as jóias. A comida é necessária e nutritiva, mas também pode ser rara e exótica; uma casa é essencial enquanto abrigo mas, em termos de localização, arquitetura e história, pode ser algo único e, portanto, um artigo de luxo. Esquivar-se da questão do valor de uso e valor de troca – uma questão que Smith deixara sem resolver – tornou-se, portanto, uma das principais preocupações dos economistas da segunda metade do século passado [XIX]. (GALBRAITH, 1989, págs. 96-97)

David Ricardo (1772-1823) desenvolvera a Teoria do Valor Trabalho, segundo a qual o valor de um bem seria determinado pelo custo de se produzir este bem. Entretanto, os economistas reconheciam que o valor de um bem também seria determinado pela utilidade atribuível a este bem. Desse modo, a Teoria do Valor se apresentava dividida. Assim, um passo importante

para a unificação da Teoria do Valor seria conciliar o custo de produção e a utilidade do bem como determinantes de seu valor. Nesse sentido, Galbraith (1989, pág. 97) expõe:

Em 1831, Auguste Walras (1801-1866), pai de outra figura notável na história da economia, Léon Walras, tentou enfrentar o problema. O custo foi aceito como uma fonte de valor, mas Walras acrescentou a ele uma noção de proveito ou utilidade. E ele acreditava que um produto precisa, além disso, ser escasso para ter valor; precisa ter algo que chamou *rareté* – utilidade e também escassez.

Conforme Galbraith (1989), outros autores tentaram conciliar as duas visões de valor, mas sem sucesso, até que o conceito de utilidade marginal fosse desenvolvido:

Outros também digladiaram-se com a questão sem que houvesse grandes avanços, até que em 1871 foi dado um grande passo. Naquele ano, William Stanley Jevons (1835-1882) na Inglaterra e Karl Menger (1840-1921) na Áustria [...] reconheceram aquilo que os livros de texto ainda hoje celebram: o papel, não da utilidade geral, mas da utilidade marginal. (GALBRAITH, 1989, pág. 97)

Sobre o conceito de utilidade marginal, Galbraith (1989, págs. 97-8) esclarece:

Não é a satisfação total de possuir ou usar um produto (ou serviço) que lhe dá valor; mas sim a satisfação ou prazer – a utilidade – proporcionada pelo último e menos desejado acréscimo ao consumo. O último resto de comida numa época de fome é extremamente valioso, e obteria um elevado preço; já em condições de abundância não tem valor algum e vai para o lixo. [...] Em alto-mar, com o Velho Marinheiro ou o Capitão Bligh, a água potável sendo indubitavelmente escassa, haveria pouca coisa pela qual, até a próxima chuva, uma xícara adicional – marginal – não pudesse ser trocada. Daí a proposição que milhões de estudantes têm aprendido desde então: mantendo-se os outros fatores constantes, a utilidade de qualquer bem ou serviço diminui com a sua crescente disponibilidade; é a utilidade da última e menos desejada unidade – a utilidade da unidade marginal – que determina o valor de todas.

Mas a unidade da Teoria do Valor ainda não se verifica com a descoberta do conceito de utilidade marginal. Para isso, esse conceito precisaria se estender à Teoria do Valor Trabalho, que reconhece no custo de produção a fonte de valor de um bem:

Na realidade, a utilidade marginal foi apenas o primeiro passo para uma formulação final posterior. O conceito de marginalidade tinha relevância não apenas para a utilidade e para a demanda, mas também para a oferta. Os bens são produzidos a níveis diferentes de custos, algo que Ricardo já afirmara com relação ao solo. A produção agrícola, ao expandir, avança para terras mais pobres; portanto, aumenta a quantidade de mão-de-obra ou o custo por unidade de produção. No setor industrial, há algo equivalente: diferentes empresas em diferentes situações ou de diferentes níveis de competência produzem o mesmo produto a custos diferentes. Além disso, uma mesma firma pode ter seus custos aumentados quando busca extrair mais de suas instalações ou de sua força de trabalho. Consequentemente, tanto na indústria quanto na agricultura, há uma onipotente e uma onipresente lei de retornos decrescentes – o que vale dizer custos crescentes. E como o relevante é a utilidade à margem, também relevante são os custos à margem. (GALBRAITH, 1989, pág. 98)

Pela Teoria da Utilidade Marginal, o valor de um bem é determinado pela utilidade da última e menos desejada unidade do bem. Por extensão do conceito de marginalidade à Teoria do Valor Trabalho, o valor de um bem seria determinado pela unidade do bem mais cara de ser produzida. Dessa forma, o valor de um bem deveria ser algo que expressasse a coincidência entre o valor atribuível à unidade menos desejável e o custo da unidade mais cara de ser produzida. Com relação a essa conciliação, Galbraith (1989, pág. 98) mais uma vez esclarece:

Especificamente, de uma utilidade marginal decrescente para os compradores provém uma redução coletiva da disposição ou vontade de gastar. Surge daí a curva de demanda impiedosamente decendente: os preços cada vez mais baixos necessários para movimentar ofertas cada vez maiores no mercado. Já dos custos marginais crescentes dos produtores e dos custos crescentes dos produtores menos eficientes surge o custo crescente de ofertas adicionais. Quanto mais se procura algo, mais é preciso pagar. Surge daí a curva ascendente de oferta: os preços cada vez mais elevados necessários para cobrir os custos marginais e ampliar as ofertas para o mercado. E no ponto de interseção das duas curvas está o evento supremo: o preço. Este é o preço necessário para gerar uma oferta, e é também o preço que a necessidade menos urgente exige.

Assim, é do equilíbrio entre a disposição para pagar dos consumidores (demanda) e a disposição em incorrer em custos pelos produtores (oferta) que o preço de mercado se torna a expressão, em moeda, do valor de troca de um bem. Essa idéia de equilíbrio junto com a noção de marginalidade deu unidade a Teoria do Valor, conferindo-lhe expressão na Teoria dos Preços. Essa é a origem da Teoria Neoclássica. Léon Walras (1834-1910), ao enfatizar a interdependência de todos os preços dentro do sistema econômico, demonstrara a possibilidade de um equilíbrio geral. Alfred Marshall (1842-1924) desenvolveu o equilíbrio parcial, uma noção mais instável de equilíbrio e também mais simples de se modelar, conforme Galbraith (1989, pág. 99): “Os preços [...] passavam a ser determinados por um equilíbrio sempre instável entre as duas [a oferta e a procura]. Foi este o equilíbrio estabelecido no final do século nos ensinamentos de Alfred Marshall, e que continuam sendo transmitidos pelo saber convencional até hoje”.

Como foi visto, as noções de marginalidade e de equilíbrio se tornaram centrais na unificação da Teoria do Valor, logo na instrumentalização da Teoria dos Preços e, por extensão, na tradição neoclássica. O equilíbrio pode ser geral (relativo a toda a economia) ou parcial, quando ele se refere a mercados específicos, dentro dos quais se separam produtor e consumidor, como indivíduos típicos.

Pela Teoria da Utilidade Marginal, o consumidor atinge o seu equilíbrio quando adquire uma cesta de bens com quantidades que lhe permitam atingir a máxima satisfação total, a partir da

renda que possui. Se o consumidor é um trabalhador assalariado, sua restrição é determinada: o salário que recebe. Se o consumidor é o proprietário de uma firma, sua renda é a remuneração do capital: o lucro. Mas este é um valor residual conforme afirma Tigre (1998, pág. 5): “O lucro é considerado um resíduo do valor das vendas, depois de remunerados os diferentes fatores de produção”.

Logo, a satisfação total do proprietário da firma enquanto consumidor depende do maior nível que aquele resíduo (o lucro) pode alcançar. Dessa forma, o lucro da firma neoclássica liga-se diretamente à satisfação de um consumidor particular: o proprietário de firma. Como consequência, o objetivo da firma coincide com o objetivo de seu proprietário: maximizar o lucro (satisfação total).

Sendo o lucro um resíduo, ele é maximizado quando o custo é minimizado, o que implica produzir com o máximo de eficiência. E esse conceito se liga à forma como os recursos escassos devem ser combinados. A partir daí, a Teoria dos Preços dirige sua atenção para a produção. Para descrevê-la, a firma neoclássica passa a ser encarada como uma função de produção: uma regra de transformação de input em output.

Combinando a função de produção à maximização do lucro total, com a análise marginal (uso de derivadas parciais), os economistas derivam curvas de custos que ajudam a descrever como os preços e as quantidades se movem de um equilíbrio a outro, quando as firmas de determinada indústria variam a forma de alocar os recursos escassos em resposta a mudanças nos preços relativos<sup>5</sup>.

Assim, a firma neoclássica “típica” descrita como função de produção (cujo único objetivo é a maximização do lucro) se torna um dos determinantes dos preços, contribuindo para explicar o deslocamento do equilíbrio econômico com base nas mudanças de alocação dos recursos escassos. Essa é a “missão” da firma neoclássica dentro da Teoria dos Preços.

Conforme lembra Penrose (2006), a Teoria Neoclássica da Firma é útil somente no contexto da Teoria dos Preços. Fora desse contexto, adaptações da firma neoclássica seriam “tortuosas” e de pouco proveito:

---

<sup>5</sup> Neste caso, o equilíbrio seria parcial porque restrito a um único mercado. Mas a metodologia é análoga para o equilíbrio geral ou walrasiano.

Enquanto a ‘teoria da firma’ é mantida em seu próprio contexto, não há muitas dificuldades com qualquer uma de suas explicações [...]. As dificuldades surgem quando se tenta aclimatar uma teoria a ambientes que lhes são estranhos [...] e pouco será ganho por uma tortuosa tentativa de procurar adaptá-la [...] para outros propósitos. (PENROSE, 2006, págs. 47-8)

Àqueles que se esforçam em remover o *status* da Teoria Neoclássica da Firma dentro da Teoria Econômica, Penrose (2006, pág. 44) dirige o seguinte comentário:

[...] os vários ataques à teoria da firma, quer os oriundos dos teóricos enfatizando os efeitos da incerteza, ou de investigadores do comportamento real das firmas, têm malgrado em deslocá-la de sua posição-chave na teoria econômica. A consecução desse objetivo, mesmo no caso concorrencial, acarretaria, segundo Hicks, o “naufrágio” da “maior parte da teoria do equilíbrio geral”, que dificilmente pode ser aceito até que algo de melhor tenha sido formulado para ocupar o seu lugar.

Em virtude de sua posição-chave na Teoria Econômica, não causa espanto à Penrose (2006, pág. 44) o fato de a firma neoclássica ser um “estereótipo” distante das firmas reais:

Não é de surpreender, portanto, que essa firma seja uma criatura estranha, sem vida e sem balanço, sem qualquer estrutura visível de capital, sem dívidas, e aparentemente engajada na simultânea compra de insumos e venda de produtos a taxas constantes. Cf. K.E. *Boulding, Reconstruction in Economics* (New York: Wiley, 1950, p. 34).

Com esses comentários, Penrose (2006, págs. 44-6) sugere uma explicação para o *status* de *mainstream* da Teoria Neoclássica da Firma dentro da Teoria Econômica. Embora defenda a posição da Teoria Neoclássica da Firma, Penrose (2006, pág. 48) não se opõe a que outras teorias da firma sejam desenvolvidas para outros propósitos: “Para esse propósito [lidar com a firma como organização em crescimento], a firma deve ser dotada de muito mais atributos do que as ‘firmas’ na teoria da firma, e o significado de tais atributos não é adequadamente representado pelas curvas de custos e receitas”.

Penrose (2006, pág. 48) vê na falta de distinção entre a firma neoclássica e as firmas do mundo real um dos motivos que prejudicam a credibilidade da Teoria Neoclássica da Firma:

Além disso, não é apenas inconveniente representá-los dessa maneira, mas até equivocado, na medida em que isso apenas contribui para aumentar a confusão envolvida na incapacidade de claramente distinguir a ‘firma’ da teoria dos preços daquela que é objeto de observação dos homens de negócios e de muitos economistas que lidam com o comportamento de firmas reais. Trata-se de uma confusão que tem desnecessariamente comprometido a reputação de ‘teoria da firma’, em muito prejudicando sua credibilidade.

Portanto, a firma neoclássica – caracterizada como função de produção (ou curva de custos) cujo único objetivo é a maximização de lucro – é um construto próprio da Teoria dos Preços. Em virtude disso, a transposição deste construto para outros contextos analíticos imporia limitações e, conforme os propósitos se afastassem daqueles da Teoria dos Preços, a referida transposição não seria recomendada.

### 2.2.2 Conceitos de Custos Econômicos

O custo econômico é essencialmente o custo de oportunidade. Conforme Buchanan (1993, pág. 13)<sup>6</sup>, essa noção é devida a Frank Hyneman Knight (1885-1972), que desenvolveu o conceito de custo econômico que se tornou predominante na moderna teoria de preço: “Knight formulou o conceito de oportunidade ou de custo alternativo de produto, que se tornou o paradigma da teoria moderna de preço”. Essa visão é corroborada por Leigh (1974, pág. 583) que afirma: “No domínio dos refinamentos conceituais, a visão de Knight sobre ‘custo’ ocupa uma posição proeminente<sup>7</sup>”. Além do custo de oportunidade, a literatura econômica distingue outros conceitos: a) custos explícitos versus custos implícitos e b) custos recuperáveis (ou evitáveis) versus custos irrecuperáveis ou afundados (*sunk costs*). Assim, após a revisão do conceito de custo de oportunidade, passa-se ao exame daqueles outros conceitos.

Conforme Leigh (1974, pág. 584), Knight contribuiu para esclarecer as relações entre custo, utilidade, valor, e preço dentro de um sistema geral e interdependente. Para o próprio Knight (apud BUCHANAN, 1993, págs. 15-6):

O custo de qualquer das alternativas (simples ou complexa) escolhidas representa a alternativa à qual se tem de renunciar; se não houver alternativa alguma em relação a uma determinada experiência, não haverá escolha, não haverá um problema econômico e o custo não terá significado algum. Assim, o custo econômico constituirá a renúncia a algum “outro” uso de alguns recursos ou da capacidade do recurso para que se possa assegurar a vantagem do uso para o qual se destina. A única teoria geral do custo que pode ser conservada será, finalmente, a do custo alternativo, mais bem formulada como custo de produto excluído. Contudo, essa afirmativa fica sujeita à qualificação de que somente seja verdadeira “na medida” do equilíbrio que as condições indicadas possam alcançar.

---

<sup>6</sup> O livro de Buchanan, “*Cost and Choice*”, foi primeiramente publicado em 1969 e é uma referência clássica na história da teoria de custo, cujas lições os economistas devem aprender: “*economists should learn the lessons offered to us in this little book*”. (BAUMOL, 1970, pág. 1211)

<sup>7</sup> Tradução livre do original em Inglês: “*In the realm of conceptual refinements, Knight’s view of ‘cost’ occupies a prominent position*”. (LEIGH, 1974, pág. 583)

Buchanan (2008)<sup>8</sup> explica que o custo de oportunidade expressa a relação entre escolha e escassez:

O conceito de custo de oportunidade (ou custo alternativo) expressa a relação básica entre escassez e escolha. Se nenhum objeto ou atividade avaliado por alguém é escasso, todas as demandas para todas as pessoas e em todos os períodos podem ser satisfeitas. Não há necessidade de escolher entre opções avaliadas separadamente; não há necessidade de processos de coordenação social que efetivamente determinarão que demandas tenham prioridade. Nesse fantástico mundo sem escassez, não há oportunidades ou alternativas que sejam perdidas, excluídas, ou sacrificadas.

Conforme Buchanan (2008), quando a escassez é introduzida, nem todas as demandas podem ser satisfeitas. Buchanan (2008) acrescenta que, a menos que existam restrições naturais que predeterminem a alocação dos objetos fins, a escassez introduz a necessidade de escolha, quer diretamente entre os objetos fins alternativos, quer indiretamente entre instituições ou arranjos procedimentais de interação social que, com efeito, produzem uma seleção dos objetos fins.

Buchanan (2008) conclui, então, que a escolha implica alternativas rejeitadas assim como alternativas selecionadas. Fundamentado nessa idéia, Buchanan (2008) dá a seguinte definição de custo de oportunidade: *“Opportunity cost is the evaluation placed on the most highly valued of the rejected alternatives or opportunities. It is that value that is given up or sacrificed in order to secure the higher value that selection of the chosen object embodies”*. Portanto, para Buchanan (2008), o custo de oportunidade corresponde à alternativa de maior valor que é rejeitada em favor do valor mais alto embutido no objeto escolhido.

A partir da relação entre escolha e custo de oportunidade, Buchanan (2008) deriva quatro implicações. Primeira, se a escolha é feita entre opções que são avaliadas separadamente, alguém deve fazer a escolha, ou seja, o ato de escolha presume um tomador de decisão. Segunda, acrescenta Buchanan (2008), o valor atribuído à opção não escolhida existe apenas na mente do tomador de decisão, que vivencia a escolha e, portanto, o custo de oportunidade se origina exclusivamente no sujeito tomador da decisão e, por isso, não pode ser transferido para outra pessoa.

A terceira implicação, segundo Buchanan (2008), é que o custo de oportunidade é subjetivo, pois ele reside na mente da pessoa que exercita a escolha, e não pode ser objetivado ou medido por alguém externo àquela pessoa. Logo, de acordo com Buchanan (2008), o custo de

---

<sup>8</sup> Tradução livre a partir do original em Inglês *“Opportunity Cost”*, acessado no dicionário eletrônico de Economia *The New Palgrave Dictionary of Economics Online*.

oportunidade não pode ser prontamente traduzido em recurso, mercadoria ou dinheiro. A quarta implicação, conforme Buchanan (2008), é que o custo de oportunidade é efêmero, isto é, ele existe apenas no momento da decisão enquanto a escolha é feita. Concluída a escolha, afirma Buchanan (2008), o custo de oportunidade se extingue imediatamente. Consequentemente, conforme defende Buchanan (2008), o custo de oportunidade nunca poderá ser concretizado, pois algo que é rejeitado (a oportunidade preterida) jamais poderá ser apreciado.

Embora admitisse a natureza subjetiva do custo de oportunidade, Baumol (1970, pág. 1211) se opunha a que os economistas não realizassem nenhum esforço de mensuração: *“it [Buchanan’s lesson] should not be used to justify complete inaction on the ground that the relevant information is largely subjective and therefore unknowable even to a reasonable degree of approximation”*.

Na Teoria Neoclássica da Firma, a tensão entre a natureza subjetiva do custo de oportunidade e o esforço em atribuir-lhe uma medida objetiva pode ser verificada nas definições de livro-texto, citadas no Quadro 1.

**Quadro 1 - Definições de Custo de Oportunidade**

<b>Autores</b>	<b>Definições de Custo de Oportunidade</b>
Besanko e Braeutigam (2004, pág. 177)	“O custo de oportunidade de determinada alternativa é o valor associado à melhor alternativa que não foi escolhida.”
Carlton e Perloff (1999, pág. 33)	<i>“An action’s opportunity cost is the value of the best forgone alternative use of the resources employed in that action.”</i>
Grinols (1994, pág. 239)	<i>“The opportunity cost of an input is the income that the input could earn in the next best alternative use.”</i>
Hall e Lieberman (2003, pág. 23)	“O custo de oportunidade de qualquer escolha é o valor da melhor alternativa sacrificada quando da prática de um ato.”
Mankiw (2007, pág. 6)	“O custo de oportunidade de um item é aquilo de que você abre mão para o obter.”
Miller e Fishe (1995, pág. 307)	<i>“The opportunity cost of a durable resource equals the interest cost of the funds paid plus the change in its market value.”</i>
Pindyck e Rubinfeld (2005, pág. 182)	“Os custos de oportunidade são os custos associados às oportunidades que serão deixadas de lado, caso a empresa não empregue seus recursos da melhor maneira possível.”
Snyder e Nicholson (2008, pág. 324)	<i>“The economic cost of any input is the payment required to keep that input in its present employment. Equivalently, the economic cost of an input is the remuneration the input would receive in its best alternative employment.”</i>
Webster (2003, pág. 3)	<i>“Opportunity cost is the highest valued alternative forgone whenever a choice is made.”</i>

Nessas definições, termos como “melhor alternativa” expressam o conteúdo subjetivo do custo de oportunidade, salientado por Buchanan (2008). As expressões “renda” e



“remuneração” traduzem o esforço de objetivar uma medida para o custo de oportunidade, conforme defendido em Baumol (1970) e, mais remotamente, em Frank Knight, que sugeria medir o custo de oportunidade em termos do custo do produto excluído.

Com base na idéia de pagamento aos fatores produtivos (capital e trabalho), os elementos do custo de oportunidade são qualificados em “explícitos” e “implícitos”, o que dá origem aos conceitos de custos explícitos e custos implícitos (Quadro 2).

**Quadro 2 - Custos explícitos e custos implícitos**

<b>Autores</b>	<b>Custos Explícitos</b>	<b>Custos Implícitos</b>
Besanko e Braeutigam (2004)	“Os custos explícitos envolvem um desembolso monetário direto”. (pág. 179)	“Os custos implícitos não envolvem o desembolso monetário”. (pág. 179)
Hall e Lieberman (2003)	“Dinheiro realmente pago pelo uso de insumos”. (pág. 194)	“O custo de insumos para os quais não existe pagamento diretamente em dinheiro.” (pág. 194)
Mankiw (2007)	“Os custos dos insumos que exigem desembolso de dinheiro por parte da empresa.” (pág. 269)	“Os custos dos insumos que não exigem desembolso de dinheiro por parte da empresa”. (pág. 269)

Conforme as citações no Quadro 2, os custos explícitos são definidos em termos dos recursos que não pertencem a uma firma e que, para serem empregados por ela, ou são alugados ou são adquiridos no mercado, implicando pagamentos (desembolsos), a título de aluguel ou compra, aos proprietários originais daqueles recursos.

Os custos implícitos são definidos em termos dos recursos próprios dos donos da firma e que, por isso, não implicam pagamentos diretos, mas benefícios pecuniários (aluguel ou receita de venda) que os donos da firma abrem mão por não alugarem nem venderem seus recursos próprios no mercado (uso alternativo).

Como os custos explícitos envolvem pagamentos diretos, registros contábeis estão disponíveis, podendo ser usados para tornar esses custos verificáveis externamente. Assim, os custos explícitos, decorrentes de pagamentos diretos, caracterizariam a parcela relativamente objetiva do custo de oportunidade.

Os custos implícitos não envolvem pagamentos diretos. Eles se referem aos benefícios ou às rendas sacrificados de um ponto de vista particular: os proprietários da firma. Logo, mesmo que motivassem escrituração formal, os custos implícitos se mantêm essencialmente

subjetivos. Assim, os custos implícitos, decorrentes de benefícios sacrificados, caracterizariam a parcela estritamente subjetiva do custo de oportunidade.

Outra característica do custo econômico é a possibilidade de ele ser eliminável (reversível) ou não. Segundo Baumol, Panzar e Willig (1982, pág. 280): “*Sunk costs [...] are costs that (in some short or intermediate run) cannot be eliminated, even by total cessation of production. As such, once committed, sunk costs are no longer a portion of the opportunity cost*”. Ou seja, conforme Baumol, Panzar e Willig (1982), os custos afundados (ou irrecuperáveis) são aqueles que não podem ser eliminados e, uma vez comprometidos, não mais fazem parte do custo de oportunidade. Contrariamente, os custos recuperáveis são aqueles que podem ser eliminados.

Dixit e Pindyck (1994) identificam três fatores que tornam os custos irrecuperáveis: a) especificidade do investimento, b) assimetria de informação na revenda de bens usados e c) regulação governamental ou arranjos institucionais.

Quanto mais específico um investimento, menos usos alternativos existem para os bens vinculados àquele investimento e, na ausência de usos alternativos, o custo de oportunidade é inexistente<sup>9</sup>. Conforme Pindyck (1988, pág. 969):

*Irreversibility usually arises because capital is industry- or firm-specific, that is, it cannot be used in a different industry or by a different firm. A steel plant, for example, is industry-specific. It can only be used to produce steel, so if the demand for steel falls, the market value of the plant will fall. Although the plant could be sold to another steel company, there is likely to be little gain from doing so, so the investment in the plant must be viewed as a sunk cost. As another example, most investments in marketing and advertising are firm-specific, and so are like-wise sunk costs.*

Quando um bem é revendido no mercado de usados (“*market for lemons*”), o preço de revenda é inferior ao preço de aquisição. Isso ocorre, conforme Akerlof (1970), porque os compradores potenciais não dispõem da informação de qualidade que o vendedor dispõe, isto é, a qualidade do bem é uma informação privada do vendedor. Com isso, os compradores avaliam o bem pela qualidade média percebida, geralmente inferior ao bem em oferta, predispondo-se, pois, a pagar um preço equivalente ao de um bem de qualidade inferior. Conforme Dixit e Pindyck (1994, pág. 8):

---

<sup>9</sup> Equivalentemente, o custo de oportunidade de um bem sem usos alternativos é zero.

*Even investments that are not firm or industry specific are often partly irreversible because buyers in markets for used machines, unable to evaluate the quality of an item, will offer a price that corresponds to the average quality in the market. Sellers, who know the quality of the item they are selling, will be reluctant to sell an above-average item. This will lower the market average quality, and therefore the market price. This “lemons” problem (see Akerlof, 1970) plagues many such markets. For example, office equipment, cars, trucks, and computers are not industry specific, and although they can be sold to companies in other industries, their resale value will be well below their purchase cost, even if they are almost new.*

A regulamentação governamental ou os arranjos institucionais também geram custos irrecuperáveis, conforme argumentam Dixit e Pindyck (1994, pág. 8):

*Irreversibility can also arise because of government regulations or institutional arrangements. For example, capital controls may make it impossible for foreign (or domestic) investors to sell assets and reallocate their funds, and investments in new workers may be partly irreversible because of high costs of hiring, training, and firing. Hence most major capital investments are in large part irreversible.*

Portanto, segundo Dixit e Pindyck (1994), a regulamentação governamental ou os arranjos institucionais criam custos irrecuperáveis ao gerarem restrições ou obstáculos, que constroem a mobilidade de capital entre usos alternativos, após os recursos serem comprometidos.

Na análise econômica, os custos afundados têm importantes implicações nas decisões de investimento. Primeira, conforme Baumol, Panzar e Willig (1982), os custos afundados previnem a entrada de novos concorrentes numa determinada indústria.

Segundo Baumol, Panzar e Willig (1982), a necessidade de afundar dinheiro num negócio novo cria uma diferença entre custo e risco desfavorável a uma firma entrante. Isso ocorre porque a firma entrante não tem certeza se pode recuperar ou não a quantia afundada. Entretanto, para a firma estabelecida, essa incerteza não existe, já que a quantia afundada fora recuperada em período anterior. Assim, conforme ocorra retaliação por parte da firma estabelecida, a volatilidade criada pode impedir que a firma entrante recupere o investimento realizado. Isso bloqueia a ação de entrada, conforme explicam Baumol, Panzar e Willig (1982, pág. 290):

*The need to sink money into a new enterprise, whether into physical capital, advertising, or anything else, imposes a difference between the incremental cost and the incremental risk that are faced by an entrant and an incumbent. The latter's funds are already committed and are already exposed to whatever perils participation in the industry entails. On the other hand, a new firm must take the corresponding amount of liquid capital and turn into a frozen asset if it enters the business. Thus, the incremental cost, as seen by a potential entrant, includes the full amount of the*

*sunk costs, which is a bygone to the incumbent. Where the excess of prospective revenues [...] may prove to be insufficient to cover sunk costs, in part because of the actions of rivals, this can constitute a very substantial difference. This risk of losing unrecoverable entry costs, as perceived by a potential entrant, can be increased by the threat (or the imagined threat) of retaliatory strategic or tactical responses of the incumbent.*

A segunda implicação dos custos afundados é que eles são análogos a uma opção financeira, conforme Dixit e Pindyck (1994). Assim como ocorre com a opção financeira, argumentam Dixit e Pindyck (1994), a opção de adiar o investimento tem valor devido à incerteza quanto ao valor futuro do investimento. Se os ativos se apreciarem, o retorno líquido do investimento aumenta e os custos afundados são recuperados. Mas, se os ativos se desvalorizarem e os custos afundados não puderem ser recuperados, a firma não precisará investir, perdendo apenas o dinheiro gasto para desenvolver a oportunidade de investimento (as patentes, a propriedade de terras ou de recursos naturais, posição de mercado, etc.). Conforme Dixit e Pindyck (1994, pág. 9):

*[...] an irreversible investment opportunity is much like a financial call option. A call option gives the holder the right, for some specified amount of time, to pay an exercise price and in return receive an asset (e.g., a share of stock) that has some value. Exercising the option is irreversible; although the asset can be sold to another investor, one cannot retrieve the option or the money that was paid to exercise it. A firm with an investment opportunity likewise has the option to spend money (the “exercise price”), now or in the future, in return for an asset (e.g., a project) of some value. Again, the asset can be sold to another firm, but the investment is irreversible. As with the financial call option, this option to invest is valuable in part because the future value of the asset obtained by investing is uncertain. If the asset rises in value, the net payoff from investing rises. If it falls in value, the firm need not invest, and will only lose what it spent to obtain the investment opportunity.*

### **2.2.3 Terminologia de Custos**

Em Economia os termos “gastos”, “custos” e “despesas” são usados de maneira intercambiável e uniforme, especialmente quando definem investimento. Conforme Sandroni (2007, pág. 436), em sentido amplo, investimento é “toda aplicação de dinheiro com expectativa de lucro”; mas, em sentido econômico estrito, “investimento significa a aplicação de capital em meios que levam ao crescimento da capacidade produtiva”. Ao qualificar o investimento em bruto ou líquido, Sandroni (2007, pág. 436) acrescenta: “O investimento bruto corresponde a todos os gastos realizados com bens de capital [...] e formação de estoques. O investimento líquido exclui as despesas com manutenção e reposição de peças, equipamentos e instalações desgastadas pelo uso”.

Dixit e Pindyck (1994, pág. 3) definem investimento como o ato de incorrer em custo imediato na expectativa de futuras recompensas: *“Economics defines investment as the act of incurring an immediate cost in the expectation of future rewards”*.

Tanto Sandroni (2007) quanto Dixit e Pindyck (1994) ligam investimento à noção de consumo ou utilização de dinheiro, de capital, de recursos, etc. Enquanto Sandroni (2007) se refere a esse consumo ou utilização por meio dos termos “gastos” e “despesas”, Dixit e Pindyck (1994) empregam a palavra “custo” para fazer tal referência. Portanto, Sandroni (2007) e Dixit e Pindyck (1994) ilustram que “gastos”, “despesas” e “custos” podem ser sinônimos em Economia, especialmente, quando exprimem a idéia de consumo ou utilização (de dinheiro, de capital, de recursos, etc.).

Baumol, Panzar e Willig (1982, pág. 282), ao definirem barreira à entrada, também empregam “gastos”, “despesas” e “custos” como sinônimos:

*An entry barrier is anything that requires an expenditure by a new entrant into an industry, but imposes no equivalent cost upon an incumbent.  
[...] if the incumbent were established before regulation of the industry began, but future entrants must incur heavy legal and delay expenses before they can start business, then these costs do constitute an entry barrier in the sense defined.*

Orellano, Mattos e Pazello (2009, pág. 138) empregam os termos “custo” e “gastos” como sinônimos: “Define-se então  $C^r$  como o custo de reposição da mão-de-obra atual pela ‘mais barata’, ou seja, o custo da rotatividade. Este custo busca capturar os gastos inerentes ao processo de demissão dos atuais e contratação dos novos funcionários”.

Pereira e Ferreira (2009, pág. 211) se referem a “custo” e “gastos” como componentes das “despesas” do governo:

Com efeito, o termo  $\Omega_t$  [...] incorpora o total das despesas do governo [...]:

$$\Omega_t = TR_t + \alpha (r_o_t Gg_t)$$

onde a expressão  $\alpha (r_o_t Gg_t)$ , com  $\alpha \in [0,1]$ , corresponde ao custo de oportunidade [...].  $TR_t$  seria [...] o que [...] poderia se chamar gastos correntes per capita do setor público.

Santolin, Jayme e Reis (2009, pág. 897) utilizam as palavras “despesas” e “gastos” como sinônimos:

A razão para este estudo deve-se aos proeminentes efeitos que as despesas de pessoal e de investimento podem ocasionar nas conjunturas municipais. Por meio dessas despesas, a administração pública pode interferir e produzir efeitos representativos mediante a forma com que estes gastos incidem sobre os ciclos ou mesmo no crescimento econômico. Decisões de gastos com pessoal e com investimento podem ainda ser utilizadas como indicador de aprovação populacional.

Peretto (1996, pág. 897) afirma que os gastos em P&D são componentes do custo total das firmas: “*R&D expenditures are one component of firms’ total costs*”. Lee e Chambers (1986, pág. 857) usam a expressão “restrições de gasto” (*expenditure constraints*) para se referir aos custos (*costs*) ou às despesas (*expenses*) variáveis de produção:

*This paper considers the effect of expenditure constraints on producer profit maximization. [...] U.S. farmers apparently experience binding constraints in financing their variable production costs.*

*Numerous reports have emerged of large numbers of farmers being unable to obtain short-term operating loans to finance variable production expenses.*

*[...] many farmers face constraints on funding short-term operating expenses. If such expenditure constraints exist and are binding, they affect individual farm production decisions and, hence, the behavior of production aggregates.*

Portanto, conforme indicam as citações, a análise econômica não distingue significados estritos (específicos) para os vocábulos “gastos”, “custos” e “despesas”. Na literatura econômica, essas palavras são usadas de maneira intercambiável, uniformemente. Em sentido estrito, elas podem significar dispêndio monetário imediato ou consumo/utilização de recursos, mas, em sentido econômico amplo, significam sacrifício ou custo de oportunidade.

## **2.2.4 Comportamento de Custos**

### **2.2.4.1 Distinção entre Curto Prazo e Longo Prazo**

A distinção entre curto prazo e longo prazo se justifica, pois os custos tendem a se comportar de maneira distinta quando o horizonte temporal se amplia. Por exemplo, no longo prazo, economias de escala podem ser exploradas como vantagem de custos. Reconhecer essa distinção é útil, pois a escolha da capacidade exerce influência sobre os ajustes a que uma firma se sujeita no futuro e que se tornam necessários em virtude dos processos de adaptação e sobrevivência mais amplos.

Embora o termo “prazo” sugira o tempo como forma de distinção, o critério usado em Microeconomia é baseado na rigidez relativa dos recursos e na facilidade com que podem ser ajustados. Além disso, a análise de custos pode ser estática ou dinâmica. Dependendo da escolha entre esses dois tipos, haverá maior ou menor precisão nas noções de rigidez e ajuste, que apóiam a divisão do prazo entre curto e longo e, portanto, o estudo do comportamento dos custos.

Dessa maneira, a fim de analisar a distinção entre curto prazo e longo prazo na Microeconomia (objetivo 3), cumpre rever esse critério de distinção e como ele se operacionaliza quando se passa da análise estática para a análise dinâmica.

De acordo com Bloomfield (1992) e Keppler e Lallement (2006), Viner (na década de 1930) – baseado em Marshall – sistematizou a teoria de custos que é ensinada até hoje e que se tornou o paradigma dominante. Assim, deve-se a Viner o critério de separação entre curto prazo e longo prazo. Portanto, provém de Viner a seguinte convenção<sup>10</sup>: curto prazo é o período em que pelo menos um recurso é fixo, enquanto longo prazo é o período em que todos os recursos são variáveis<sup>11</sup>.

Segundo Stefanou (1989), a distinção estabelecida por Viner obscurece o conceito de economias de escala, pois não permite determinar a extensão do prazo apropriado para a sua ocorrência. Isso seria explicado, de acordo com Stefanou (1989, pág. 570), pela natureza essencialmente estática da teoria de custos de Viner:

*In the classic article describing the theory of cost curves, Viner characterized long-run cost theory as a static problem. All economic activity occurs in the short run. The long run refers to the firm decision maker planning ahead to select a future short-run production situation. The long run consists of the range of possible short-run situations available to the firm. As such, the firm operates in the short run but plans for the long run. The conditions occurring during the planning horizon are ignored with the focus on the conditions prevailing once long-run equilibrium is achieved.*

Conforme Stefanou (1989, pág. 570), para Viner, toda atividade econômica ocorre no curto prazo. O longo prazo de Viner não constitui, portanto, uma experiência real de custos, mas

---

<sup>10</sup> Ensinada nos manuais de Microeconomia.

<sup>11</sup> Condição necessária para a ocorrência de economias de escala.

apenas uma “coleção” de equilíbrios de curto prazo<sup>12</sup>. Desse conjunto, a firma selecionaria (durante o planejamento) o elemento (equilíbrio de curto prazo) que mais lhe conviesse.

No entanto, conforme Stefanou (1989), a teoria de custos de Viner é estática, obscurecendo a noção de prazo e, portanto, outros conceitos (economias de escala) apoiados nessa noção, que ajudam a identificar o comportamento dos custos. Para entender porque a noção de prazo é obscura na teoria de custos de Viner, é necessário investigar a natureza da análise estática e depois compará-la com a análise dinâmica.

A análise estática ou estática comparativa é, segundo Chiang (2006, pág. 121), a comparação entre os valores de equilíbrio<sup>13</sup> das variáveis endógenas<sup>14</sup> de um modelo, antes e depois das mudanças nas variáveis exógenas e/ou nos parâmetros do modelo. Conforme Chiang (2006, pág. 121), na estática comparativa, o equilíbrio é uma premissa, o ajustamento entre as variáveis é tido como simultâneo, não há dúvidas sobre se o equilíbrio pode ou não ser atingido e a ênfase recai sobre as condições prevalecentes no novo equilíbrio.

Assim, de acordo com Chiang (2006, pág. 121), na estática comparativa, prazo não é relevante, pois a prioridade é a variação entre dois equilíbrios, um antes e outro depois de uma mudança, sem referência ao que ocorre entre os instantes inicial e final.

Chiang (2006, pág. 121) observa que, entre esses dois instantes, outras perturbações podem ocorrer, pondo em cheque a possibilidade do novo equilíbrio, o que pode tornar essa possibilidade obsoleta e, portanto, irrelevante o equilíbrio determinado pela estática comparativa.

Como a teoria de custos de Viner é estática, pela própria natureza, prazo não é prioridade, mas a comparação direta entre equilíbrios, sem mediação do tempo. Dessa forma, não surpreende que Viner tenha definido a distinção entre curto prazo e longo prazo sem uma referência mais

---

<sup>12</sup> Viner introduziu a noção de curva “envelope” para conciliar o comportamento dos custos no curto prazo e no longo prazo. Isso deu origem ao Teorema do Envelope cuja versão geral é demonstrada em detalhes por Silberberg e Suen (2001).

<sup>13</sup> Machlup (1958, pág. 9) define equilíbrio como ausência de tendência à mudança. Chiang (2006, pág. 31) esclarece que a relevância do equilíbrio se restringe ao modelo ao qual ele se refere e não ao mundo exterior, uma vez que modelos são sempre representações simplificadas da realidade.

<sup>14</sup> Variáveis endógenas são aquelas explicadas dentro do próprio modelo. Variáveis exógenas são variáveis independentes, isto é, não são explicadas por nenhuma variável do modelo, sendo seus valores fixos. Os parâmetros de um modelo são os coeficientes das variáveis e se assemelham às variáveis exógenas.



precisa para operacionalizar essa distinção e, portanto, a extensão do prazo para se verificarem economias de escala.

Uma forma de contornar esse problema é introduzir a análise dinâmica à teoria dos custos. Conforme Chiang (2006, pág. 425), dinâmica é o “tipo de análise no qual o objetivo é ou traçar e estudar as trajetórias temporais específicas das variáveis ou determinar se, dado tempo suficiente, essas variáveis tenderão a convergir para certos valores (de equilíbrio)”. Logo, de acordo com Chiang (2006, pág. 425), na análise dinâmica, a questão temporal (a extensão do prazo) é importante, assim como as condições que permitem ou não a ocorrência de equilíbrios no longo prazo.

Lucas (1967) incorporou formalmente à Teoria da Oferta (Teoria de Custos) a análise dinâmica e operacionalizou a separação entre curto prazo e longo prazo por meio das noções de rigidez de um recurso e de custo de ajustamento. Para Lucas (1967), a rigidez de um recurso é determinada pelo custo de se ajustar o suprimento desse recurso à sua demanda, o qual tende a aumentar conforme aumenta a velocidade do ajuste (urgência).

Assim, de acordo com Lucas (1967), delimitado um determinado prazo (urgência), se o custo de se ajustar o suprimento de um recurso exceder o benefício do ajuste, o recurso deve ser considerado fixo. Além disso, o prazo a partir do qual um recurso se torna variável corresponde ao intervalo de tempo em que o custo de se ajustar o suprimento do recurso se iguala ao benefício do ajuste. Por fim, o momento (data) mais oportuno para se proceder ao ajuste é aquele que permite maximizar o valor presente líquido da firma. Entretanto, a abordagem estática não consegue determinar o momento oportuno da decisão porque a abordagem estática não especifica explicitamente a variável tempo.

Conforme Chiang (2006, pág. 425), a estática comparativa e a análise dinâmica se diferenciam em cinco dimensões (Quadro 3). Reconhecer essas diferenças é fundamental na escolha da teoria de custos mais adequada às características do fenômeno econômico e aos propósitos do estudo de seu comportamento.

Por exemplo, num ambiente de pouca inovação tecnológica, com mudanças concentradas em datas específicas, a teoria estática de custos pode ser usada para representar o comportamento dos custos. Entretanto, se o ambiente for de intensa inovação tecnológica, instável, com

mudanças a todo instante e o *timing* das decisões importante, a teoria dinâmica de custos será uma aproximação melhor do comportamento real dos custos, pois incorpora os efeitos numa dimensão temporal desconhecida pela teoria estática de custos.

**Quadro 3 - Diferenças entre estática comparativa e análise dinâmica**

<b>Dimensões de Distinção</b>	<b>Estática Comparativa</b>	<b>Análise Dinâmica</b>
Condições iniciais	Servem como referência para a comparação entre os equilíbrios inicial e final.	Determinam a trajetória temporal da convergência ou não ao equilíbrio.
Mudanças	Ocorrência em um único instante (final do período).	Ocorrência frequente e distribuída em vários instantes.
Ajustamento	Simultâneo e automático: todas as variáveis são afetadas uniformemente. Não há movimentos relativos entre as variáveis.	Defasado: as variáveis são afetadas diferentemente. Há movimentos relativos entre as variáveis.
Efeitos cumulativos	Não são contabilizados adequadamente, pois todos são deslocados para a mesma data (o final do período).	São contabilizados adequadamente, respeitando-se as datas e trazendo-os a valor presente.
Equilíbrio	É certo, por premissa.	Não é certo e depende das condições de estabilidade dos parâmetros.

**FONTE:** Baseado em CHIANG, 2006, pág. 425.

Portanto, na Microeconomia, a distinção entre curto prazo e longo prazo não é de natureza estritamente temporal, no sentido da contagem de anos, trimestres, meses e dias, baseada no calendário. A distinção entre curto prazo e longo prazo em Microeconomia é de natureza decisória, baseada no custo de ajustamento dos recursos. A expressão temporal do prazo (em anos, trimestres, meses, dias, etc.) emerge na abordagem dinâmica e não na abordagem estática, pois a abordagem dinâmica especifica explicitamente a variável tempo ao passo que a abordagem estática não especifica explicitamente a variável tempo.

Assim, como corolário da abordagem dinâmica de custos, sugere-se que a convenção de Marsall-Viner para distinguir entre curto prazo e longo prazo seja reescrita da seguinte forma: curto prazo é o período em que pelo menos um recurso tem custo de ajustamento superior ao benefício de ajustamento, enquanto longo prazo é o período em que todos os recursos têm custo de ajustamento inferior ao benefício do ajustamento.

#### **2.2.4.2 Comportamento do Custo Variável Médio**

A fim de analisar porque o custo variável médio é constante ou variável em Microeconomia (tema do objetivo 4), é necessário rever as propriedades da função afim e os limites dessa especificação funcional para representar o comportamento dos custos.

No curto prazo, o custo total é a soma entre custo fixo total e custo variável total. O custo fixo total é a parcela do custo total que não varia com o volume de produção e o custo variável total é a parcela do custo total que varia com o volume de produção. A forma mais simples de descrever a relação entre o custo total de curto prazo e o volume de produção é através da função afim:

$$CT_{CP}(y_1, y_2, \dots, y_m) = F + \sum_{i=1}^m c_i \cdot y_i \quad (1)$$

onde  $F$  e  $c_i$  são parâmetros e  $\mathbf{y} = (y_1, y_2, \dots, y_m)$  é um vetor cujas coordenadas representam os volumes das  $m$  mercadorias ( $m$  variáveis independentes).

O custo fixo total é indicado pelo parâmetro  $F$ , enquanto cada termo  $c_i \cdot y_i$  indica a parcela do custo variável total que é devida a cada uma das  $m$  mercadorias. Portanto, o quociente desses termos pelo volume da respectiva mercadoria resulta em cada parâmetro  $c_i$ , que é o custo variável médio de cada mercadoria.

Como cada  $c_i$  é também a variação do custo total de curto prazo provocada por variação unitária no volume de uma mercadoria, mantidos constantes os volumes das outras mercadorias; o custo variável médio de uma mercadoria é a própria variação do custo total de curto prazo identificada com essa mercadoria quando somente o volume dessa mercadoria varia. Essa propriedade é inerente à função afim e permite descrever completamente o comportamento da variável dependente (custo total de curto prazo) em termos do comportamento das variáveis independentes (volumes das mercadorias) com apenas  $(m+1)$  números. Em virtude dessa simplicidade descritiva, o modelo afim se torna “desejável”.

Apesar disso, outras propriedades não podem ser explicitadas adequadamente pelo modelo linear devido à estabilidade dos seus parâmetros. Por isso, na Microeconomia, especificações mais gerais são exigidas.

No entanto, a escolha das especificações não é arbitrária. Essa escolha é fundamentada no Teorema da Dualidade de Shephard-Uzawa. Esse teorema afirma que existe equivalência entre a função de produção e a função custo total<sup>15</sup>. Em outras palavras, as propriedades da função custo total estão conectadas às propriedades da função de produção. Conforme McFadden<sup>16</sup> (1978, págs. 19 e 20):

*This theoretical result is of considerable practical importance. It allows the economist to write down cost functions and their input demand systems and verify their consistency with the cost minimization hypothesis without difficult constructive arguments. Further, it establishes that the cost function contains all the information necessary to reconstruct the structure of production possibilities. It is in a sense a "sufficient statistic" for the technology. Thus, corresponding to every hypothesis the economist might impose on the structure of a conventional production possibility set is a hypothesis on the form of the cost function.*

De acordo com McFadden (1978), o Teorema da Dualidade é um resultado teórico de considerável importância prática, pois permite verificar se o custo total<sup>17</sup> é minimizado e, além disso, estabelece que a função de custo provê informação suficiente para reconstruir a tecnologia (a estrutura de possibilidades de produção).

Como a função custo total é especificada para que as suas propriedades sejam coerentes com a tecnologia, não se pode afirmar que, em Microeconomia, o custo variável médio seja sempre constante ou sempre variável em relação ao volume de produção. O comportamento do custo variável médio é aquele que permite maior alinhamento entre as propriedades da função custo total e a tecnologia, conforme os objetivos da pesquisa.

Por exemplo, se o objetivo for o de estudar as propriedades de escala de uma tecnologia, a função afim não é adequada. Devido à estabilidade de seus parâmetros, o custo variável médio se torna constante e o custo fixo médio uma função decrescente, conseqüentemente, o custo médio será decrescente. Com isso, quanto maior o volume de produção, maiores as economias de escala aparentes, sem que isso seja necessariamente verdade. Para contornar

---

<sup>15</sup> Essa equivalência é obtida quando os preços dos fatores são independentes das variáveis do modelo e a função custo total for a solução de um problema de minimização de custo sujeito à função de produção como restrição.

<sup>16</sup> McFadden (1978) é referência citada em outras obras de referência como Mass-Collel e Whinston (1995), Chambers (1988) e Jehly e Reny (2001).

<sup>17</sup> Não causa prejuízo suprimir as expressões "curto prazo" e "longo prazo", pois a minimização do custo total no curto prazo é a própria minimização do custo total no longo prazo com menos graus de liberdade, isto é, restrições adicionais sobre as variáveis. Com isso, o Teorema da Dualidade também se aplica ao caso com mais restrições.

esse problema, funções de propriedades mais gerais podem ser testadas como a Quadrática, a Cobb-Douglas, a CES (*Constant Elasticity of Substitution*), a Translog<sup>18</sup> e etc.

Outro exemplo seria o estudo das propriedades de escopo da tecnologia. Conforme Baumol, Panzar e Willig (1982), o termo “escopo” diz respeito à produção conjunta de várias mercadorias. Assim, economias de escopo se referem ao custo total de um conjunto de mercadorias ser menor que a soma dos custos totais dessas mercadorias separadas:

$$CT(y_1, y_2, \dots, y_m) < \sum_{i=1}^m CT_i(y_i).$$

Nas economias de escopo, o custo variável total de uma mercadoria depende do seu próprio volume e também do volume das outras mercadorias. Entretanto, a função afim só registra a dependência do custo variável total de uma mercadoria em relação ao seu próprio volume. Por isso, a função afim, que considera o custo variável médio constante, também não é adequada ao estudo das propriedades de escopo da tecnologia. Para esse propósito, também poderiam ser testadas as funções Quadrática, Cobb-Douglas, a CES (*Constant Elasticity of Substitution*), a Translog e etc.

### 2.2.4.3 Diferença entre Custo Variável Médio e Custo Marginal

A fim de investigar a diferença entre custo variável médio e custo marginal (tema do objetivo 5), comparam-se diretamente os conceitos e os propósitos de mensuração embutidos em cada um. Ao final, são enunciadas e demonstradas duas proposições que comparam o custo marginal e o custo variável médio como medidas da reação do custo variável total à variação do volume de produção.

Em relação a um produto, o custo variável médio é o quociente entre o custo variável total e a produção total, ou seja,  $CVMe(y) = CVT(y)/y$ ; enquanto o custo marginal é o quociente entre a variação do custo total e a variação da produção total, que pode ser expresso como  $CMg(y) = \Delta CT / \Delta y$  (para grandes variações em  $CT$  e  $y$ ) ou  $CMg(y) = dCT/dy$  (para variações de  $CT$  e  $y$  próximas de zero). Assim, enquanto o custo variável médio padroniza o

---

<sup>18</sup> Baumol, Panzar e Willig (1982, págs. 445-459) fazem uma rica discussão sobre formas funcionais e a escolha da forma funcional adequada. Chambers (1988) dedica o livro inteiro a essa discussão.

custo variável total na escala do produto, o custo marginal padroniza a variação do custo total na escala desse produto. (BAUMOL, PANZAR e WILLIG, 1982)

Em relação a vários produtos, a definição de custo variável médio se torna ambígua, enquanto a definição de custo marginal se mantém precisa. Segundo Baumol, Panzar e Willig (1982, pág. 47), a definição de custo variável médio é ambígua porque várias escalas podem ocupar o denominador: “*a multiproduct cost function possesses no natural scalar quantity over which costs may be ‘averaged’*”. Assim, pode-se ter o custo variável médio definido em termos de uma escala agregada ou em relação ao volume de cada produto especificamente. Por exemplo, seja  $\lambda$  um índice representando um agregado de todos os produtos, então uma definição para o custo variável médio seria  $CVMe(y_1, y_2, \dots, y_m) = CVT(y_1, y_2, \dots, y_m) / \lambda$ . A outra possibilidade é definir um custo variável médio em relação a cada mercadoria, colocando somente o seu volume no denominador, ou seja,  $CVMe_i(y_1, y_2, \dots, y_m) = CVT(y_1, y_2, \dots, y_m) / y_i$ . Entretanto, a definição de custo marginal se mantém precisa porque a variação do custo total pode ser identificada com a variação de cada mercadoria parcialmente:  $CMg_i = \partial CT / \partial y_i$ .

As noções de curto prazo e longo prazo também distinguem os conceitos de custo variável médio e custo marginal. Pela própria definição, o custo variável médio se restringe ao curto prazo porque o custo variável total (no numerador) é um conceito referente ao curto prazo. No entanto, o custo marginal é definido no curto prazo e também no longo prazo. Quando definido no curto prazo, o custo marginal se refere somente às variações dos recursos variáveis. Quando definido no longo prazo, o custo marginal agrega às variações dos recursos variáveis as mudanças nos recursos fixos para se ajustarem à nova escala de operações.

Outra diferença entre o custo variável médio e o custo marginal é o poder de predição do comportamento do custo total. Pela própria definição, o custo marginal é a taxa de variação do custo total, logo ele mensura diretamente o crescimento ou decréscimo do custo total e do custo variável total. O custo variável médio, sendo uma média, mescla a variação de custo introduzida pelas unidades mais recentes às primeiras unidades, diluindo o ritmo de crescimento do custo variável total. O custo marginal, por ser a própria taxa de variação, informa o efeito imediato provocado no custo variável total pela adição de novas unidades. Esse resultado é enunciado e provado a seguir.

**Proposição 1.** Sejam  $CMg(y)$ , o custo marginal, e  $CVMe(y)$ , o custo variável médio, duas funções estritamente positivas, diferenciáveis até segunda ordem, tais que  $CMg(0) = CVMe(0)$ . Se, para todo escalar  $y > 0$ , o custo marginal é estritamente decrescente  $dCMg/dy < 0$ , então o custo variável médio é decrescente e maior que o custo marginal.

Demonstração:

Seja  $h(y) = CVT - CMg \cdot y$ . Então a taxa de variação de  $h$  é a expressão

$$\frac{dh(y)}{dy} = \frac{d}{dy}(CVT - CMg \cdot y). \text{ Como } \frac{dCVT}{dy} = CMg \text{ e } \frac{dCMg \cdot y}{dy} = \frac{dCMg}{dy} \cdot y + CMg, \text{ segue}$$

$$\text{que } \frac{dh(y)}{dy} = -\frac{dCMg}{dy} \cdot y.$$

Por hipótese,  $\frac{dCMg}{dy} < 0$  em todo  $y > 0$ , logo  $\frac{dh(y)}{y} > 0$ , ou seja,  $h$  é estritamente crescente.

Como  $CVT$  e  $CMg \cdot y$  são positivos,  $CVT > CMg \cdot y$ , logo  $CVMe > CMg$ .

Da definição de custo variável médio,  $CVMe = CVT/y$ , derivando os dois membros e escrevendo a taxa de variação do custo variável médio em função do resultado obtido, vem

$$\frac{dCVMe}{dy} = \frac{CMg - CVMe}{y}. \text{ Pela dedução anterior, o custo variável médio é estritamente maior}$$

que o custo marginal, portanto, a taxa de crescimento do custo variável médio é estritamente

negativa, isto é,  $\frac{dCVMe}{dy} < 0$ , o que mostra que o custo variável médio é estritamente

decrescente.

A próxima proposição segue o mesmo propósito: demonstrar que o custo variável médio retarda o padrão de variação do custo variável total. Entretanto, ao contrário proposição 1, em que o custo marginal cresce a taxas retardadas; na proposição 2, o custo marginal cresce aceleradamente.

**Proposição 2.** Sejam  $CMg(y)$ , o custo marginal, e  $CVMe(y)$ , o custo variável médio, duas funções estritamente positivas, diferenciáveis até segunda ordem, tais que

$CMg(0) = CVMe(0)$ . Se, para todo escalar  $y > 0$ , o custo marginal é estritamente crescente  $dCMg/dy > 0$ , então o custo variável médio é crescente e menor que o custo marginal.

Demonstração:

Analogamente, seja  $h(y) = CMg \cdot y - CVT$ . Então a taxa de variação de  $h$  é  $\frac{dh(y)}{dy} = \frac{dCMg}{dy} \cdot y$ . Por hipótese,  $\frac{dCMg}{dy} > 0$  em todo  $y > 0$ , logo  $\frac{dh(y)}{dy} > 0$ , ou seja,  $h$  é estritamente crescente. Como  $CMg \cdot y$  e  $CVT$  são estritamente positivos em todo  $y > 0$ , segue que  $CMg \cdot y > CVT$ , logo  $CMg > CVMe$ .

Pela definição de custo variável médio,  $CVMe = CVT/y$ . Derivando os dois membros da igualdade e escrevendo a taxa de variação do custo variável médio em virtude do resultado, obtém-se  $\frac{dCVMe}{dy} = \frac{CMg - CVMe}{y}$ . Como  $CMg > CVMe$ , a taxa de variação do custo variável médio é estritamente positiva, isto é,  $\frac{dCVMe}{dy} > 0$ , o que significa que o custo variável médio é estritamente crescente.

Com isso, demonstra-se que o custo variável médio retarda o padrão de variação do custo total, quando o volume de produção é alterado.

Por último, tomando-se os preços dos fatores como parâmetros, o Teorema da Dualidade de Shephard-Uzawa sustenta que os indicadores de custos são estatísticas suficientes para avaliar a produtividade dos fatores de produção. Assim, enquanto o custo variável médio é uma medida da produtividade média dos fatores variáveis, o custo marginal será um indicador da produtividade marginal dos fatores variáveis, no curto prazo, e dos fatores “fixos” e variáveis, no longo prazo.

#### 2.2.4.4 Relevância do Custo Marginal

Neste subitem, analisa-se a relevância do custo marginal no domínio da Microeconomia, como parte do objetivo 6. Dentro da corrente teórica principal, denominada “neoclássica”, o



custo marginal se enquadra perfeitamente na hipótese de maximização do lucro. Portanto, é em relação a essa hipótese que se pode avaliar a relevância ou importância deste conceito para a análise econômica em geral e para a Microeconomia, mais especificamente.

O primeiro aspecto do custo marginal é que ele respalda a operacionalização da hipótese de maximização do lucro. Conforme Jehle e Reny (2001, pág. 476)<sup>19</sup>, para que uma função atinja valores máximos ou valores mínimos locais, é necessário que as taxas de variação (derivadas parciais) relativas a cada variável se anulem simultaneamente. Este é o teste das derivadas primeiras, também denominado de Condições Necessárias de Primeira Ordem (CNPO). Como o custo marginal é a taxa de variação (derivada parcial) do volume de cada produto, ele se insere implicitamente nas CNPO, quando aplicadas à função lucro total, que é a diferença entre receita total e custo total, ou seja,  $LT(\mathbf{y}) = RT(\mathbf{y}) - CT(\mathbf{y})$ .

Assim, aplicando-se as CNPO sobre a função lucro total  $LT(\mathbf{y})$ , deve-se satisfazer

$$\frac{\partial LT(\mathbf{y})}{\partial y_i} = \frac{\partial RT(\mathbf{y})}{\partial y_i} - \frac{\partial CT(\mathbf{y})}{\partial y_i} = 0 \text{ em cada mercadoria } i, \text{ o que resulta em:}$$

$$\frac{\partial RT(\mathbf{y})}{\partial y_i} = \frac{\partial CT(\mathbf{y})}{\partial y_i} \quad (2)$$

A expressão (2) é o “princípio marginalista” segundo o qual os preços devem ser designados na igualdade entre receita marginal e custo marginal. Em termos mais rigorosos, o que se determinam são os pares quantidade e preço  $(y_i^*, p(y_i^*))$  que maximizam o lucro total, já que, pela Teoria do Consumidor (fora do escopo dessa revisão), a quantidade demandada é função do preço.

O segundo aspecto do custo marginal é que ele serve de referência para estratégias de apreçamento<sup>20</sup>. Mais especificamente, o padrão de crescimento ou o formato do custo marginal adquire expressão. Em geral, quando a demanda dos consumidores se retrai, caem simultaneamente o preço e a quantidade demandada; logo o volume de vendas e a receita da

<sup>19</sup> Especificamente o Teorema A2.9. O teste definitivo para máximo e mínimo é o das Condições Suficientes de Segunda Ordem, enunciado como Teorema A2.12 em Jehle e Reny (2001, pág. 482).

<sup>20</sup> Não faz sentido falar em estratégia de preço no caso da concorrência perfeita, quando as firmas apenas aceitam o preço. Nessa discussão, a referência são modelos de mercado em que as empresas podem exercer influência ativa sobre os preços, tais como monopólio, oligopólio, concorrência imperfeita e etc.

firma. Nessas condições, se a curva de custo marginal é quadrática (forma em U), a diminuição das vendas implicará aumento de custos, pressionando ainda mais para baixo o lucro.

Analogamente, se a demanda dos consumidores se eleva, aumentam o preço e a quantidade demandada, logo o volume e a receita da firma. Novamente, se o formato do custo marginal é em U, o volume maior de vendas pode implicar aumentos de custos mais que proporcionais ao aumento da receita, ocasionando queda nos lucros, a despeito dos maiores volumes.

Com isso, se o custo marginal é aproximadamente quadrático, estreita-se a faixa de volumes em que ocorrem lucros. Isso reduz o poder de designar preços. No entanto, esse poder amplia se o custo marginal puder ser mantido constante (sobretudo próximo de zero), pois aumenta a base de volumes sobre a qual a firma pode discriminar preços<sup>21</sup> e, assim, maximizar o lucro.

O terceiro aspecto do custo marginal é sua participação no Índice de Lerner, que é uma medida criada para avaliar o poder de monopólio num mercado específico. Conforme Scherer e Ross (1990, pág. 70), o Índice de Lerner tem a seguinte definição:

$$M = \frac{P - CMg}{P} \quad (3)$$

De acordo com Scherer e Ross (1990, pág. 70), quanto mais próximo de zero estiver o índice, mais o mercado se aproxima da concorrência perfeita (definida como  $P = CMg$ ) e quanto mais próximo de 1 estiver o índice, mais o mercado se aproxima do monopólio. Segundo Scherer e Ross (1990, pág. 70), o Índice de Lerner é usado em questões de regulação dos mercados, em Organização Industrial.

Além do Índice de Lerner, Chambers (1988, pág. 77) mostra que o custo marginal participa de outro índice, o de economias de escala, definido pela razão entre custo marginal e custo médio de longo prazo. Se essa razão for menor que um, caracteriza-se economia de escala; caso contrário, deseconomia de escala.

---

<sup>21</sup> Shapiro e Varian (1999, págs. 34-70), Cap. 2 (Fixação de preços da informação), referem-se ao papel da tecnologia da informação na redução expressiva do custo marginal e sua constância, permitindo que as firmas maximizem o lucro por meio de estratégias de discriminação de preços.

Finalmente, o quarto aspecto destacável do custo marginal é a aproximação pelo custo variável médio, em condições específicas. De acordo com Chambers (1988) e Baumol, Panzar e Willig (1982), essa aproximação requer duas condições: a) homogeneidade dos produtos nos preços e nas quantidades dos insumos exigidos<sup>22</sup> e b) ausência de economias de escopo.

A primeira condição implica proporções estáveis entre os recursos, mesmo que o vetor de produção varie. Isso torna o custo marginal de cada produto constante (independente do vetor de produção). Essa condição também permite que a função de custo (variável) total seja separável, isto é, decomposta em funções independentes.

A segunda condição torna essa separação ainda mais forte, permitindo que a função custo (variável) total se decomponha em funções de uma única variável escalar: o volume de cada produto individualmente.

Assim, satisfeitas as duas condições, a função custo (variável) total se torna linear em relação ao volume de cada produto, e os respectivos parâmetros multiplicando cada um desses volumes são, ao mesmo tempo, custo marginal e custo variável médio, de cada produto individualmente.

Portanto, quando as condições que asseguram constância do custo marginal são satisfeitas, o custo variável médio adquire *status* de custo marginal e as estratégias de preço contam com amplas faixas de volume para maximizar o lucro.

Por isso, discutir o formato da curva de custo marginal – se quadrático, linear ou constante – adquire expressão. Conforme Bloomfield (1992) e Keppler e Lallement (2006), a teoria de custos de Viner, ensinada nos livros-textos, prediz que o custo marginal é quadrático (formato de U), tornando quadráticos também o custo variável médio e o custo médio (de curto prazo e de longo prazo).

Entretanto, segundo Koutsoyannis (1979, págs. 114-122), na moderna teoria de custos, o formato da curva de custo variável médio não é quadrático, mas uma forma em que esse custo

---

<sup>22</sup> Chambers (1988, pág. 109-119) se refere a essa condição como função de produção homotética e fracamente separável (*weakly homothetically separable production function*).

declina rapidamente nas primeiras unidades, mantendo-se constante e igual ao custo marginal em uma faixa relativamente longa e sobe rapidamente a partir de determinado volume. O trecho em que o custo variável médio se mantém constante e igual ao custo marginal, segundo Koutsoyannis (1979, pág. 118), é devido à capacidade reserva que é, inclusive, planejada: *“It should be clear that this reserve capacity is planned in order to give the maximum flexibility in the operation of the firm”*.

De acordo com Koutsoyannis (1979, pág. 120), no longo prazo, a curva de custo médio também não é quadrática, mas em formato de L: *“All costs are variable in the long run and they give rise to a long-run cost curve which is roughly L-shaped”*. Depois de atingida a escala mínima de eficiência, isto é, o volume a partir do qual o custo médio de longo prazo é mínimo, a curva se torna horizontal e o custo médio de longo prazo se iguala ao custo marginal. Para Koutsoyannis (1979, pág. 120), o custo médio se estabiliza porque a queda nos custos de produção mais que compensa o aumento dos custos gerenciais: *“At very large scales of output managerial costs may rise. But the fall in the production costs more than offsets the increase in the managerial costs, so that the total LAC falls with increases in scale”*.

Ao buscarem validade empírica para a rigidez de preços<sup>23</sup>, Blinder et al. (1998, pág. 218) encontraram evidências favoráveis à tese de que o custo marginal é constante:

*The answers are fascinating [...] only 11 percent of firms report that their MC curves are rising [...]. By contrast, about 40 percent claim that their MC curves are falling [...]. The good news for the constant marginal cost theory is that approximate constancy of MC [...] is the modal case – encompassing 48.4 percent of GDP.*

Blinder et al. (1998, pág. 218) ponderam, no entanto, que essas evidências não invalidam a premissa neoclássica de que o custo marginal não seja necessariamente constante:

*The bad news is that this group accounts for less than half of GDP and that almost as many firms (40.5 percent) say they have falling MC [...]. If anything, it appears that Hall did not go far enough in arguing against the standard neoclassical view that the MC curve is upward-sloping. The experiences of the interviewers lead us to discount these results somewhat because many executives had difficulty understanding the question, and some may have confused marginal with average cost.*

---

<sup>23</sup> A rigidez de preços é um conceito da Macroeconomia que se enquadra na discussão sobre salários e preços, determinação da renda nacional e do nível geral de preços (inflação), em contexto de desequilíbrio microeconômico.

Portanto, Blinder et al. (1998, pág. 218) argumentam que se abrandem as conclusões, pois a outra parcela da economia – pouco mais da metade do PIB norte-americano – respondeu que o custo marginal era descendente ou ascendente, além de os executivos terem mostrado dificuldade em compreender a pergunta<sup>24</sup> e possivelmente terem confundido custo marginal com custo médio.

### 2.3 Organização Industrial

Essa revisão se destina ao cumprimento do objetivo 7, que procura verificar o elo entre Microeconomia e Contabilidade Gerencial, quando se confrontam Organização Industrial e Gestão Estratégica de Custos. A fim de fornecer subsídios para essa verificação, revisa-se o seguinte: a) que é Organização Industrial, b) seus aspectos gerais, c) os determinantes das estruturas de mercado, dentro do Paradigma Estrutura-Conduta-Desempenho, e d) estratégias de elevação dos custos dos rivais.

Conforme Scherer e Ross (1990, pág. 2), a Organização Industrial é o estudo dos processos de mercado que direcionam as atividades dos produtores em atender às demandas dos consumidores, como tais processos podem falhar, e como eles se ajustam, ou podem ser ajustados, para fazer com que o desempenho da economia se conforme mais proximamente de algum padrão ideal: *“In the field of Industrial Organization, we seek to ascertain how market processes direct activities of producers in meeting consumer demands, how those processes can break down, and how they adjust, or can be adjusted, to make performance conform more closely to some ideal standard”*.

De acordo com Scherer e Ross (1990, pág. 2), a Organização Industrial provê detalhes quantitativos e institucionais das variáveis microeconômicas e se preocupa em prever e explicar os casos concretos do mundo real<sup>25</sup>. Segundo Scherer e Ross (1990, pág. 2), o método em Organização Industrial engloba teoria, estatística e história:

---

<sup>24</sup> Blinder et al. (1998) substituíram na pergunta a expressão “custo marginal” por “custos variáveis de produção de unidades adicionais”, pois “custo marginal” não pertence ao léxico das pessoas de negócios; além de não lhes parecer natural, como já verificado por Hall e Hitch (1939).

<sup>25</sup> Preferência por teorias menos elegantes do ponto de vista lógico, mas de maior poder explicativo.

*[...] industrial organization economists must have a command of all three techniques to make the most of their trade. They must be at home in microeconomic theory to forge rigorous predictive links between fundamental assumptions and their behavioral consequences. They must use modern statistical methods to extract appropriate generalizations from data on industrial structure and performance. And they need some familiarity with the methods and results of historical research, both to perceive the broader flow of events over time and to extract from a tangle of institutional detail the causes of departures from the norm. In short, all three horses in Schumpeter's methodological troika are required to pull the industrial organization cart. Pure theory is only one member of the team.*

Assim, na visão de Scherer e Ross (1990, pág. 2), os economistas em Organização Industrial devem se sentir “à vontade” com a teoria microeconômica para relacionar premissas com consequências comportamentais; devem usar métodos estatísticos para extrair generalizações dos dados; além de estarem familiarizados com a pesquisa histórica para perceber ligações mais amplas entre os eventos e extrair dos detalhes institucionais as causas dos desvios da norma<sup>26</sup>.

Em relação à importância, Scherer e Ross (1990, pág. 2) afirmam que a Organização Industrial exerce influência direta e continuada sobre a formulação e a implantação de políticas públicas em diversas áreas tais como: a) escolha entre empresa privada ou pública, b) regulamentação ou desregulamentação das indústrias de utilidade pública<sup>27</sup>, c) promoção de competição através de políticas antitrustes ou de livre comércio, d) estímulo ao progresso tecnológico por meio de patentes e de subsídios, e etc.

### **2.3.1 Paradigma Estrutura-Condução-Desempenho**

Segundo Scherer e Ross (1990, pág. 4), o paradigma Estrutura-Condução-Desempenho (E-C-D) é uma forma de identificar conjuntos de atributos que influenciam o desempenho econômico e de elaborar teorias que detalhem as relações entre esses atributos e o desempenho. No paradigma E-C-D, o *desempenho* é determinado pela *condução* das empresas, que é determinada pela *estrutura* de mercado.

De acordo com Scherer e Ross (1990, pág. 4), desempenho é o conjunto de objetivos em relação aos quais se avalia a capacidade de um mercado atender as aspirações e demandas da

---

<sup>26</sup> A norma é a concorrência perfeita, que é o modelo ideal contra o qual as estruturas de mercado reais são contrastadas.

<sup>27</sup> Por exemplo, transportes, dentro da infra-estrutura.

sociedade por bens e serviços. Esses objetivos se subdividem em eficiência produtiva e alocativa, desenvolvimento, pleno emprego e equidade.

A eficiência produtiva e alocativa se referem ao consumo de bens em quantidades socialmente desejadas<sup>28</sup>. O desenvolvimento diz respeito ao crescimento de longo prazo da renda per capita, impulsionado pelo progresso científico-tecnológico (aumento da produtividade, da qualidade e etc.). O pleno emprego se refere à estabilidade de emprego dos recursos, sobretudo humanos. A equidade se refere à maior igualdade na distribuição de renda (maior acesso ao consumo).

De acordo com Scherer e Ross (1990, pág. 4), o desempenho é determinado pela conduta das empresas em relação a: a) preço, b) produto e propaganda, c) pesquisa e desenvolvimento, d) aumento da capacidade e e) estratégias institucionais. A conduta das empresas é determinada pela estrutura de mercado: a) número de vendedores e compradores, b) diferenciação do produto, c) barreiras à entrada e à saída, d) estruturas de custo, e) integração vertical e f) diversificação.

A estrutura de mercado é determinada pelas condições básicas da oferta e da demanda. No lado da oferta, as variáveis são: a) matérias-primas, b) tecnologia, c) sindicalização, d) durabilidade do produto, e) valor/peso, f) atitudes de negócio e g) legislação. No lado da demanda, as variáveis são: a) elasticidade-preço, b) substitutos, c) taxa de crescimento, d) caráter cíclico e sazonalidade, e) método de compra e d) tipo de comercialização.

Segundo Scherer e Ross (1990, pág. 6), há também os efeitos de realimentação: a) da conduta para as condições básicas da demanda, b) da conduta para a estrutura de mercado, e c) da estrutura de mercado para as condições básicas da oferta. Segundo Scherer e Ross (1990, pág. 6), isso imprime caráter dinâmico ao modelo, pois é permitido que mudanças nos determinantes da estrutura de mercado (tecnologia) sejam explicadas por forças internas (pesquisa e desenvolvimento).

Finalmente, há a política pública que abrange as seguintes variáveis: a) tributos e subsídios, b) leis de comércio exterior, c) regulação, d) controle de preços, e) antitruste e f) provisão de

---

<sup>28</sup> Quantidades que resultam da igualdade entre preço e custo marginal, que define concorrência perfeita. Quando se igualam preço e custo marginal, as quantidades são máximas e os preços mínimos.

informação. Por meio dessas variáveis, a política pública interfere diretamente sobre a conduta das empresas e sobre a estrutura de mercado. O propósito dessa intervenção seria corrigir as falhas atribuíveis às práticas monopolistas<sup>29</sup>, que seriam responsáveis pelo baixo desempenho da economia do ponto de vista social<sup>30</sup>.

### **2.3.1.1 Determinantes de Custos**

Os determinantes de custos se reúnem nas condições básicas da oferta. Como a curva de oferta de uma indústria é a soma das curvas de oferta individuais das firmas e cada uma dessas curvas é exatamente um segmento da curva de custo marginal; no paradigma E-C-D, portanto, os determinantes de custos localizam-se nas condições básicas da oferta: a) matérias-primas, b) tecnologia, c) sindicalização, d) durabilidade do produto, e) valor/peso, f) atitudes de negócio e g) legislação. Em geral, esses determinantes deslocam as curvas de custos, mudam suas inclinações e ainda lhes provocam saltos.

Dentre essas variáveis, Scherer e Ross (1990) destacam a tecnologia por suas propriedades de escala, que permitem às empresas crescerem até atingirem a condição de monopolizar os mercados (fixar preços).

Segundo Scherer e Ross (1990), as economias de escala podem ser obtidas ao nível de produto, planta ou firma. Em qualquer nível, a elevação de escala é devida à aceleração do ritmo (automação) e ao aumento da divisão do trabalho (especialização). Dentro das economias de escala, encontram-se as economias de escopo (múltiplos produtos) e economias de aprendizagem (pela experiência repetida).

De acordo com Scherer e Ross (1990), a forma organizacional também é fonte de economias de escala, em virtude da descentralização, que requer maior especialização das funções, a fim de que haja replicação das subunidades (forma multidivisional). Com o aumento de escala organizacional, há a diluição de custos fixos corporativos (propaganda e marketing, pesquisa e desenvolvimento e etc.).

---

<sup>29</sup> Por exemplo, a fixação do preço bem acima do custo marginal.

<sup>30</sup> A eficiência produtiva e alocativa, o desenvolvimento, o pleno emprego e a equidade.



Em virtude do tamanho, as grandes firmas adquirem poder de barganha na compra de insumos e no financiamento de suas operações, obtendo descontos de preços junto aos fornecedores e juros mais baixos no mercado financeiro e de capitais. Essas economias pecuniárias se juntam às economias reais, determinando custos médios de longo prazo menores que os das firmas pequenas.

Entretanto, Segundo Scherer e Ross (1990), a inovação tecnológica tanto pode aumentar quanto diminuir a escala mínima de eficiência, alterando a estrutura de mercado. Se a escala mínima de eficiência diminui, surge uma tendência à redução do tamanho e o mercado se desconcentra, elevando-se a participação das firmas de menor porte, enquanto diminui a participação das firmas de grande porte. Se a escala mínima de eficiência aumenta, o movimento é o contrário: tendência ao aumento de tamanho e concentração do mercado em favor das grandes.

### **2.3.2 Estratégias de Elevação dos Custos dos Rivais**

O objetivo desse item é mostrar que os custos de uma empresa não são determinados unicamente pelas suas próprias escolhas, mas também pela conduta de outras firmas. Segundo Salop e Scheffman (1983 e 1987), uma firma pode induzir seus rivais a saírem de uma indústria por meio da elevação de seus custos. De acordo com Salop e Scheffman (1983 e 1987), uma firma tem incentivo para elevar os custos dos rivais porque isso não exige o sacrifício de lucros no curto prazo, mas, ao contrário, permite o aumento imediato dos lucros.

Há várias estratégias de elevação dos custos dos rivais, entre as quais, Salop e Scheffman (1983) citam: a) aprovação de padrões de produto e outras regulamentações governamentais, que elevam os custos de conformidade dos rivais; b) integração vertical com fornecedores, elevando os preços dos insumos pagos pelos rivais (devido à monopolização no mercado de insumos); c) “corridas” de propaganda e pesquisa e desenvolvimento, elevando essas despesas para níveis insustentáveis para os rivais; e etc.

Salop e Scheffman (1983) constroem um modelo em que uma firma dominante<sup>31</sup> põe em prática uma estratégia que eleva os custos das firmas de uma franja competitiva<sup>32</sup>. Entre

---

<sup>31</sup> Tem poder para fixar o preço acima do custo marginal.

outros resultados, Salop e Scheffman (1983) concluem o seguinte. Os lucros das firmas da franja diminuem se o custo médio subir mais que o custo marginal (preço), mantido o volume da franja constante. Se existirem barreiras à entrada e o aumento de custos da firma dominante e da franja forem iguais, as estratégias de elevação dos custos podem aumentar os lucros da indústria. Além disso, se os custos marginais aumentarem mais que os custos médios e a demanda for suficientemente inelástica<sup>33</sup>, os preços sobem mais que o aumento do custo médio.

Salop e Scheffman (1987) generalizam o modelo anterior e obtiveram o seguinte resultado. As estratégias de elevação de custo podem ser instrumentos eficazes contra a competição, mesmo que o predador<sup>34</sup> seja um concorrente perfeito no mercado do produto. Essas estratégias podem incluir bloqueio de acesso aos mercados de insumos e integração vertical, abuso de processos regulatórios, propaganda e diferenciação de produto. Além disso, os efeitos de algumas estratégias podem ser de conluio, no sentido de que aumentam os lucros da franja.

## 2.4 Economia dos Custos de Transação

Esse item se dedica ao cumprimento de parte do objetivo 7 (verificar elo entre Microeconomia e Contabilidade Gerencial) e a fornecer subsídios para o cumprimento do objetivo 8 (fundamentar distinção entre métodos de custeio). Para cumprir os objetivos 7 e 8, interessa focar a revisão da ECT nos seguintes conceitos: a) custos de transação (para identificar quais são os tipos), b) dimensões das transações (para identificar quais são os determinantes de custos das formas organizacionais) e c) estruturas de governança (a fim de verificar o potencial de racionalização dos custos de governança através de métodos de custeio).

De acordo com Farina, Azevedo e Saes (1997, pág. 54), a ECT é parte da Nova Economia Institucional (NEI), que é um “agrupamento interdisciplinar entre Direito, Economia e Teoria

---

<sup>32</sup> Firmas que se comportam como concorrentes perfeitos e que igualam ao custo marginal o preço fixado pela firma dominante.

<sup>33</sup> Quantidade demandada praticamente estável, mesmo que o preço varie.

<sup>34</sup> Firma que conspira contra os rivais.

das Organizações”. Conforme Farina, Azevedo e Saes (1997, págs. 33-52), a NEI (o que inclui a ECT) incorpora em seus fundamentos contribuições vindas de seus antecedentes que são: a) Coase (1937), b) Teoria dos Contratos (inclui Teoria da Agência), c) Economia das Organizações, d) Teoria Behaviorista, e e) Economia dos Direitos de Propriedade.

#### 2.4.1 Conceito de Custos de Transação

De acordo com Coase (1937), custos de transação seriam de dois tipos: a) custos de coleta de informações e b) custos de negociação e estabelecimento de um contrato. Esses custos diferem dos custos de produção por não se vincularem à tecnologia de transformação do produto, mas às formas de se organizar as transações com intuito de coordenar as ações dos agentes econômicos. De acordo com Farina, Azevedo e Saes (1997, pág. 55), na leitura de Coase, custos de transação seriam “custos não diretamente ligados à produção, mas que surgem à medida que os agentes se relacionam entre si e problemas de coordenação de suas ações emergem”. Entretanto, conforme Farina, Azevedo e Saes (1997, pág. 56), “essa versão genérica é completa e intuitiva, mas não se tem com clareza o que são custos de transação, como mensurá-los ou observá-los”.

Farina, Azevedo e Saes (1997, pág. 57) observam que os dois tipos identificados por Coase (1937) não são suficientes para definir o que são custos de transação:

De um lado, custos de coleta de informação são apenas uma parte do que hoje é conhecido por custos informacionais. Primeiro, além dos custos de se coletar informações, são especialmente relevantes os custos de uma incontornável assimetria de informações – em que a coleta de informações, mais do que custosa, é impossível; conforme ilustram os conceitos de *moral hazard* e seleção adversa [...]. Segundo, mesmo em um mundo de informação plena, as transações apresentam custos, uma vez que a capacidade de processamento dessas informações é limitada. Terceiro, [...] mesmo se a capacidade de processamento de informações for ilimitada, frequentemente não basta estar ciente de todos os assuntos pertinentes a uma dada transação para que esta tenha custos negligenciáveis; é necessário que essa informação possa ser utilizada nas instâncias competentes para a resolução de eventuais disputas contratuais. De outro lado, também os custos de negociação e estabelecimento de um contrato [...] não esgotam os custos relativos a uma relação contratual [...], a sua execução também implicará custos de transação. Um exemplo desse tipo de custo *ex-post* ao estabelecimento de um contrato é o monitoramento das atividades previstas no contrato. Finalmente, a própria regulamentação e cumprimento das regras do jogo que limitam uma transação – como, por exemplo, direitos de propriedade – são também atividades custosas.

Assim, Farina, Azevedo e Saes (1997, pág. 57) ponderam que uma definição mais atual do que seriam os custos de transação deveria englobar não apenas os elementos identificados por

Coase (1937), mas também os achados dos antecedentes mais recentes da ECT/NEI. Nesse sentido, Farina, Azevedo e Saes (1997, pág. 57) consideram a definição de custos de transação de Cheung (1990) a que mais se aproxima desse esforço de síntese porque incorpora à definição de custos de transação os seguintes elementos: a) elaboração e negociação dos contratos, b) mensuração e fiscalização dos direitos de propriedade, c) monitoramento do desempenho, e d) organização de atividades.

Finalmente, para que a definição de custos de transação se complete, Farina, Azevedo e Saes (1997, pág. 58) defendem que se adicione à definição de Cheung (1990) um quinto elemento: os custos de adaptações ineficientes às mudanças do sistema econômico. Farina, Azevedo e Saes (1997, pág. 58) argumentam que as deficiências de adaptação se traduzem em custos de transação, pois implicam perda de oportunidades de lucro:

Mudanças no meio ambiente não antecipadas pelos agentes vão implicar modificação das transações existentes, revisão de contratos e mesmo modificação da forma organizacional. A reestruturação das transações existentes implica custos de transação [...].

As oportunidades de lucro econômico surgem, sobretudo, de situações em que o mercado ainda não atingiu o seu equilíbrio. O acontecimento de contingências imprevistas cria a oportunidade de lucro àqueles que mais rapidamente e eficientemente se adaptarem às mudanças. Deficiências de adaptação, portanto, se traduzem em custos, na medida em que implica perda de oportunidades de lucro. Esses custos de uma adaptação ineficiente são custos de transação [...].

## **2.4.2 Dimensões das Transações**

Conforme Williamson (1985, pág. 53-63), três dimensões de uma transação influenciam na magnitude dos custos de transação: a) especificidade do ativo, b) frequência de realização da transação e c) incerteza.

### **2.4.2.1 Especificidade dos Ativos**

Um ativo é específico à transação se o seu valor depende da continuidade da transação. Se a transação for cessada e o emprego do ativo em outra transação lhe render um valor menor, então o ativo é específico à transação: “ativos específicos são aqueles que não são reempregáveis a não ser com perdas de valor”. (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997, pág. 84)

Segundo Farina, Azevedo e Saes (1997, pág. 86), essa diferença de retorno do ativo<sup>35</sup> condicionada à continuidade da transação “tem como resultado o estabelecimento de uma relação de dependência entre as partes, com desdobramentos sobre o processo de barganha entre elas”. Conforme Farina, Azevedo e Saes (1997, pág. 86), esse processo de barganha é gerador de custos de transação à medida que as partes se expõem à perda de lucro em virtude do comportamento aético:

Se não houvesse limites à capacidade cognitiva, os agentes poderiam resolver *ex-ante*, através de um contrato completo, os problemas de dependência bilateral criados pela especificidade de ativos. Se não houvesse oportunismo, as partes não se aproveitariam da incompletude dos contratos de modo aético, o que evitaria perdas às suas contrapartes.

Assim, quanto mais específico um ativo, maiores os riscos de perdas derivadas do comportamento aético e os problemas de adaptação, logo maiores os custos de transação.

#### **2.4.2.2 Frequência**

A frequência se refere ao número de repetições de um mesmo tipo de transação ao longo do tempo. O aumento da frequência reduz os custos de transação por dois mecanismos: a) reunião das transações num mecanismo de coordenação mais complexo e b) reputação.

No primeiro caso, Farina, Azevedo e Saes (1997, pág. 89) explicam que a reunião de várias transações num único e mais complexo mecanismo de coordenação gera “economias decorrentes da diluição do custo fixo de uma estrutura contratual complexa, de tal modo que os custos de sua utilização caem relativamente mais rapidamente conforme aumenta-se a frequência das transações”. Portanto, a economia de custos de transação gerada com a reunião de várias transações num único mecanismo é semelhante às economias de escala.

No segundo caso, Farina, Azevedo e Saes (1997, pág. 90) esclarecem:

O papel da frequência no estabelecimento de um compromisso confiável está na elevação do custo associado ao comportamento oportunista. Como a transação tem a perspectiva de continuidade, uma atitude oportunista – desde que observável – tem como penalidade a interrupção da relação, cujo custo é dado pelo valor presente descontado dos ganhos futuros derivados da transação. Para que haja punição a uma ação oportunista, é necessário que – além das informações relevantes serem observáveis – a ameaça de abandono da relação por parte daquele prejudicado pelo oportunismo seja também confiável. Tal condição é satisfeita quando o *payoff* associado à vítima

---

<sup>35</sup> Também chamada de quase-renda.

da ação oportunista for menor do que aquele que seria obtido pela interrupção da relação. Nesse caso, a ameaça de rompimento é confiável, o que inibe o comportamento oportunista.

Farina, Azevedo e Saes (1997, pág. 91) concluem que a falta de ganho advindo do comportamento aético induz o comportamento cooperativo que diminui o esforço necessário para governar a transação e, por isso, reduz-se o custo de transação:

Quando o custo da ação oportunista for maior que os benefícios advindos de tal comportamento – ou seja, o ganho de curto prazo de uma atitude aética – as promessas contratuais tornam-se plenamente confiáveis, uma vez que não há incentivos ao rompimento do contrato. Nesse caso, não é necessário um esforço especial no sentido de governar uma transação. O compromisso confiável é suficiente para garantir o comportamento cooperativo das partes participantes do contrato.

Entretanto, Farina, Azevedo e Saes (1997, pág. 91) reafirmam que as condições para que ocorram o comportamento confiável “são bastante restritas, incluindo a observabilidade das ações e que os custos da ação oportunista superem seus benefícios”.

### **2.4.2.3 Incerteza**

No contexto da ECT/NEI, Farina, Azevedo e Saes (1997, pág. 92) afirmam que a incerteza se refere a dois tipos: a) desconhecimento dos eventos futuros e b) impossibilidade de reconhecer todas as informações relevantes a um contrato. No primeiro caso, a incerteza implica a impossibilidade de definir uma distribuição de probabilidades. No segundo caso, a incerteza é criada pela assimetria de informação<sup>36</sup>.

Em ambos os casos, Farina, Azevedo e Saes (1997, pág. 92) explicam que a incerteza aumenta os custos de transação porque há mais espaço para a ocorrência de atitudes oportunistas:

A complexidade que a incerteza impõe à elaboração dos contratos, não tendo o amparo de uma capacidade cognitiva ilimitada, implica a ampliação da incompletude contratual. Contratos com mais lacunas – menos completos – estão mais sujeitos à atitude oportunista das partes envolvidas e, portanto, a custos de transação.

---

<sup>36</sup> Conceito importado da Teoria da Agência e que se refere à desigualdade de acesso à observação e verificação de uma informação por um agente que não executa diretamente uma ação, mas a delega a um terceiro, denominado agente.

Como as estruturas de governança<sup>37</sup> reagem de maneira diferente aos efeitos da variação dos eventos, Farina, Azevedo e Saes (1997, pág. 93) afirmam que a incerteza é um importante determinante da escolha de uma estrutura de governança: “Incerteza, juntamente com frequência e, sobretudo, especificidade de ativos, representam as três principais dimensões para se caracterizar uma transação, o que permite o desenho de uma estrutura de governança, com o objetivo de atenuar os custos de transação associados a essa transação”.

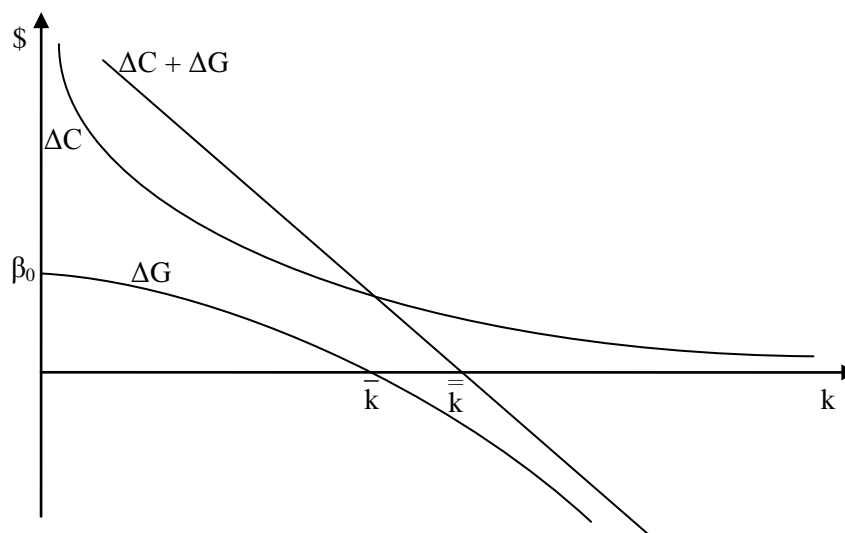
### **2.4.3 Estruturas de Governança**

Williamson (1985) distingue três estruturas básicas de governança: a) mercado, b) forma híbrida e c) hierarquia. O mercado e a hierarquia são os extremos de um dilema entre incentivo e controle. Enquanto o mercado representa o máximo de incentivo e o mínimo de controle, a hierarquia representa o máximo de controle e o mínimo de incentivo. Logo, a forma híbrida é um modo de equilibrar esse dilema.

Conforme Williamson (1985), se não existissem custos de transação, o incentivo criado pelo mercado (recompensa diretamente vinculada ao sistema de preços) faria com que as economias de escala e de escopo fossem exploradas intensamente. Entretanto, diante da especificidade dos ativos (aliada à incerteza), os custos de transação passam a anular as vantagens de escala e de escopo do mercado. Daí, estruturas de governança mais rígidas (hierarquia) se tornam substitutas do mercado como mecanismo de coordenação. Esse dilema entre incentivo (mercado) e controle (hierarquia), é descrito por Williamson (1985, pág. 93), na seguinte Figura 1.

---

<sup>37</sup> Estruturas criadas para controlar as transações.



**Figura 1 - Custos de Produção e de Governança**  
 FONTE: WILLIAMSON, 1985, pág. 93.

A curva  $\Delta C$  é o diferencial de custo de produção entre a hierarquia e o mercado. Quando a produção é altamente padronizada (a especificidade do ativo é baixa), o mercado apresenta vantagens em economias de escala e de escopo (curva  $\Delta C$  mais próxima do eixo vertical). Entretanto, à medida que a especificidade do ativo aumenta, diminui a habilidade dos fornecedores em agregar demandas a fim aproveitar economias de escala (e de escopo). Com isso, o diferencial de custo de produção favorável ao mercado vai se tornando menos importante. Quando a especificidade do ativo for suficientemente elevada,  $k \rightarrow \infty$ , o diferencial de custo de produção entre a hierarquia e o mercado se torna irrelevante ( $\Delta C \rightarrow 0$ ).

A curva  $\Delta C + \Delta G$  expressa o diferencial total de custos entre a hierarquia e o mercado. Portanto, ela representa a eficiência relativa total do sistema, que considera simultaneamente as eficiências relativas da tecnologia de transformação do produto e da forma organizacional (estrutura de governança). Com isso, a curva  $\Delta C + \Delta G$  permite que se resolva o dilema entre controle (hierarquia) e incentivo (mercado).

Assim, a partir da Figura 1, Williamson (1985, págs. 93-4) conclui:

- a) Se o grau ótimo de especificidade do ativo  $k^*$  se situar no intervalo  $0 \leq k^* < \bar{k}$ , a estrutura de governança a ser escolhida é o mercado, pois o diferencial de custos burocráticos  $\Delta G > 0$  desfavorece a hierarquia;



- b) Se o grau ótimo de especificidade do ativo  $k^*$  se situar muito além de  $\bar{k}$ , a estrutura de governança a ser escolhida é a integração vertical plena, pois o diferencial total de custo favorece integralmente a hierarquia,  $\Delta C + \Delta G < 0$ ; e
- c) Se o grau ótimo de especificidade do ativo  $k^*$  se situar no intervalo  $\bar{k} \leq k^* \leq \bar{k}$ , a estrutura de governança a ser escolhida é alguma forma híbrida entre mercado e hierarquia.

Riordan e Williamson (1985) constroem um modelo mais sofisticado que decompõe a função custo total em duas componentes: a) custo de produção e b) custo de governança. A primeira componente é devida à função de produção e reflete as propriedades da tecnologia de produção (escala). A segunda componente é devida à forma organizacional e reflete os custos burocráticos. A função custo de produção de Riordan e Williamson (1985) incorpora, além do volume de produção, a variável especificidade do ativo e um vetor de parâmetros que deslocam a função estaticamente. A função custo de governança tem como variável a especificidade do ativo.

Por meio desse modelo, Riordan e Williamson (1985) extraem um conjunto mais amplo de condições que subordinam a escolha da integração vertical como estrutura de governança: a) especificidade de ativos, b) grandes economias de custos de produção devidas à especificidade de ativos, c) economias de escala muito pequenas ou, alternativamente, economias de escala muito grandes, e d) baixos custos de governança fixos.

Williamson (1991) constrói um modelo mais simples de determinação da forma organizacional – denominado forma reduzida – centrado exclusivamente na relação entre custos de governança e especificidade de ativos. Segundo Farina, Azevedo e Saes (1997, pág. 110): “A grande vantagem do modelo em sua forma reduzida foi prescindir de uma estimação numérica dos custos de transação, relacionando diretamente as características das transações à forma organizacional observada”.

Entretanto, Farina, Azevedo e Saes (1997, pág. 95) advertem que a supressão da mensuração numérica dos custos de transação acarreta as seguintes limitações:

Primeiro, os modelos são adequados apenas ao tratamento da diferença dos custos de governança. [...] é possível que o trabalho empírico, ao confirmar a hipótese da ECT, esteja refletindo o fato de

os ativos específicos reduzirem os custos burocráticos e não aumentarem os custos de se utilizar o mercado mais que proporcionalmente o custo de se utilizar a organização hierárquica, como prevê a ECT. Uma segunda limitação, intrinsecamente ligada à anterior, está no fato de não se chegar a uma efetiva mensuração dos custos de transação.

Não obstante as limitações de mensuração, Pondé (2002, pág. 295) lembra que a organização das transações dentro de uma empresa não elimina o oportunismo, apenas o internaliza, ensejando custos burocráticos que distorcem a tomada de decisão, tais como: a) propensão dos gerentes a perseguir metas próprias e b) abrandamento das penalidades<sup>38</sup>.

Portanto, essas limitações sugerem que, mesmo que se reconheça o mecanismo gerador dos custos de transação e se testem as hipóteses da ECT, haveria carência de instrumentos adequados para que os próprios custos de governança fossem inseridos na agenda da gestão de custos.

## **2.5 Teoria Behaviorista**

Este item se dedica ao cumprimento do objetivo 8 (distinção entre métodos de custeio), com o compromisso de enriquecer a discussão, pois a Teoria Behaviorista provê explicação econômica para elementos internos das organizações que não seriam recomendados pela ortodoxia<sup>39</sup>. Por exemplo, a absorção de custos fixos e o uso do custo médio para a tomada de decisão em vez do custo marginal. Assim, a contribuição da Teoria Behaviorista ao cumprimento do objetivo 8 diz respeito ao papel dos métodos de custeio que estariam além das prescrições da Teoria Neoclássica.

### **2.5.1 Antecedentes**

Conforme Cyert e March (1992), o trabalho de Hall e Hitch (1939) e a controvérsia marginalista<sup>40</sup> são os antecedentes da Teoria Behaviorista. Hall e Hitch (1939) revelaram que as empresas não procuravam igualar a receita marginal ao custo marginal para determinar os

---

<sup>38</sup> O autor se refere à barganha e à rede de compromissos interna que se forma entre os gestores, o que os torna mais indulgentes que o mercado em relação ao desperdício.

<sup>39</sup> Refere-se à “dureza” com que a escola neoclássica se opõe à indulgência com a ineficiência, identificada como a não maximização do lucro, não minimização dos custos, etc.

<sup>40</sup> Debate entre os críticos e os defensores da ortodoxia (ou marginalismo), que se seguiu logo após a publicação do trabalho de Hall e Hitch (1939).

preços, mas recuperar o custo total adicionando uma margem fixa (*mark-up*) incidente sobre o custo variável médio, destinada a cobrir o custo fixo e a gerar um lucro satisfatório e não máximo. Portanto, Hall e Hitch (1939) foram pioneiros em revelar que havia discrepância entre as rotinas das organizações e a teoria econômica. Essa descoberta foi seguida pela controvérsia marginalista.

Segundo Cyert e March (1992), os críticos demonstravam insatisfação com a falta de realismo da teoria econômica. Gordon (1948), por exemplo, defendia que se considerasse a influência dos processos de negócios sobre o conteúdo das decisões. Entretanto, a defesa do marginalismo era vigorosa. Friedman (1953) põe em primeiro lugar o poder preditivo de uma teoria e sustenta que o papel da teoria econômica não é reproduzir o mundo real, mas construir proposições com as quais o mundo possa ser analisado. Earley (1956) argumenta que, com o progresso das técnicas contábeis, como a introdução do custeio direto, junto com a Pesquisa Operacional, as pessoas de negócios poderiam se comportar como na Teoria Neoclássica da Firma.

Alchian (1950) sustenta que o mercado exerce uma “seleção natural” e as empresas sobreviventes são aquelas que souberam tomar as decisões ditadas pela teoria; logo a teoria prediz o comportamento das firmas viáveis, independente das ferramentas analíticas usadas para descrever aquele processo. Papandreou e Wheeler (1954) afirmam que, para o progresso de uma teoria, é desejável substituir premissas que se revelem obsoletas, mas isso modifica as proposições e nem sempre existem ferramentas matemáticas (e computacionais) adequadas para lidar com as novas proposições; por isso, a substituição de premissas deve esperar pelo progresso daquelas ferramentas.

### **2.5.2 Síntese das Idéias Centrais**

A Teoria Behaviorista surge com Simon (1955), que introduz o conceito de racionalidade limitada à análise econômica, e se estrutura com Cyert e March (1992)<sup>41</sup>, que elaboram a síntese das principais idéias. Conforme Cyert e March (1992), o foco analítico da Teoria Behaviorista é o processo de tomada de decisão em empresas de grande porte, em mercados

---

<sup>41</sup> O ano da primeira edição dessa obra é 1963.

oligopolizados<sup>42</sup>, caracterizados por forte incerteza. As idéias centrais da Teoria Behaviorista são: a) racionalidade limitada, b) adaptação indeterminada, e c) resolução incompleta de conflitos.

A racionalidade limitada diz respeito aos limites humanos em compreender toda a realidade e processar informações. Em virtude disso, a Teoria Behaviorista reconhece que cálculos explícitos e imediatos de otimalidade<sup>43</sup> são custosos e impossíveis. Por isso, os seres humanos não otimizam, mas se contentam com alternativas que resultem num benefício acima de alguma meta de satisfação (*satisficing*).

Assim, no contexto de racionalidade limitada, em que as decisões são tomadas coletivamente, a Teoria Behaviorista considera que as organizações simplificam o problema de decisão. Conforme Cyert e March (1992, pág. 214), as organizações “estabelecem metas e procuram alternativas que satisfaçam essas metas, em vez de tentar encontrar a melhor solução imaginável. Elas alocam atenção pelo monitoramento de desempenho em relação às metas. Elas atendem aos objetivos sequencialmente, em vez de simultaneamente. Elas seguem regras práticas e procedimentos operacionais padrões”<sup>44</sup>.

A adaptação indeterminada é explicada por Cyert e March (1992, pág. 215) pela não unicidade do “casamento” entre as regras, formas e práticas usadas pelos agentes econômicos como meios de sobrevivência e as exigências do meio. Em outras palavras, a Teoria Behaviorista rejeita a existência de regras e formas dotadas de vantagem única de sobrevivência, que seriam dominantes em essência por conter vantagens muito genéricas e absolutas. Conforme Cyert e March (1992, pág. 215), as regras e os demais meios empregados pelas organizações para sobreviver evoluem lentamente ou de maneira indeterminada.

De acordo com Cyert e March (1992, pág. 215), a resolução incompleta de conflitos reconhece que o contrato de trabalho não resolve inteiramente os conflitos, que são decorrentes dos interesses divergentes entre os múltiplos agentes de uma organização. Em virtude disso, há um contínuo processo de barganha entre grupos, subgrupos e indivíduos, de

---

<sup>42</sup> Poucos vendedores e muitos compradores.

<sup>43</sup> A melhor entre as melhores alternativas.

<sup>44</sup> Tradução livre.

modo que a consistência entre os objetivos organizacionais não é alcançada e, mesmo nos momentos raros em que isso ocorre, tal consistência é efêmera.

### **2.5.3 Síntese do Processo Decisório**

Em torno das idéias centrais da Teoria Behaviorista, Cyert e March (1992, pág. 164-174) decompõem o processo de tomada de decisão nas organizações em quatro elementos: a) quase resolução de conflito, b) fuga da incerteza, c) busca orientada por problema e d) aprendizado organizacional.

#### **2.5.3.1 Quase Resolução de Conflito**

As exigências dos indivíduos configuram um sistema que admite infinitas soluções e definem, de maneira conflitante, objetivos de lucro, vendas, participação de mercado, inventário e produção. Apesar disso, os objetivos podem ser parcialmente compatibilizados, através de três mecanismos: a) racionalidade local, b) regras de decisão de fraca consistência e c) atenção sequencial aos objetivos.

A racionalidade local se refere à decomposição dos problemas e sua designação às subunidades, conforme especialização (departamentos), na base de um objetivo por problema. A racionalidade local concentra a atenção dos indivíduos em decisões mais fáceis de tomar com o uso da escassa razão (racionalidade limitada). Com isso, em cada centro de decisão, a razão é tornada hegemônica sobre a emoção. Logo, aumenta o número de alternativas que podem ser vistas como soluções, no caso de haver conflitos. Assim, a racionalidade local contribui para compatibilizar parcialmente os objetivos.

As regras de decisão se referem às normas acordadas para se decidir em cada situação-problema. Elas são de fraca consistência porque podem ser criadas em bases flexíveis, já que o conjunto de exigências individuais define um sistema que admite infinitas soluções. Além disso, geralmente existem folgas orçamentárias (*budget slack*) que podem ser aproveitadas para absorver eventuais inconsistências entre as decisões locais. Assim, ao serem concebidas para abranger infinitas soluções, as regras de decisão de fraca consistência contribuem para compatibilizar parcialmente os objetivos.

A atenção sequencial aos objetivos se refere à resolução de um problema de cada vez. Como uma organização política, que cede à pressão de se mover ora “à esquerda” ora “à direita”, a organização econômica ora cede à pressão de aliviar a carga de trabalho (satisfazendo um ou outro departamento) ora cede à pressão de satisfazer os consumidores (aumentando a carga de trabalho). Assim, ao criar folga temporal entre a satisfação de um objetivo e a satisfação de um outro, a atenção sequencial aos objetivos contribui para que sejam parcialmente compatibilizados.

### **2.5.3.2 Fuga da Incerteza**

A fuga da incerteza se refere ao fato de as organizações evitarem a incerteza. Essa evasão é feita mediante artifícios criados para evitar a exigência de antecipar corretamente eventos distantes no futuro e reações futuras de outras partes do ambiente.

As organizações evitam as incertezas dos eventos futuros por meio de regras de decisão que enfatizam reações de retorno de curto prazo e a resolução de problemas urgentes. Por exemplo, na decisão sobre quanto produzir, as organizações se baseiam em expectativas brutas sobre as vendas futuras (orçamento de vendas) e desenvolvem planos de produção de longo prazo (orçamento de produção). Entretanto, as verdadeiras decisões são tomadas com base no retorno diário e semanal sobre estoques, vendas recentes e demais informações provenientes da equipe de vendas.

As organizações evitam as incertezas das reações das outras partes negociando acordos, normas e convenções que assegurem comportamentos previsíveis. Em outras palavras, em vez de tratar o ambiente como exógeno<sup>45</sup>, as organizações procuram maneiras de controlar o ambiente, incluindo os concorrentes. Conforme Cyert e March (1992, pág. 168), uma das formas mais notórias de controlar a concorrência é através do estabelecimento de práticas convencionais em toda a indústria:

*In the case of competitors, one of the conspicuous means of control is through the establishment of industry-wide conventional practices. If “good business practice” is standardized (through trade associations, journals, word of mouth, external consultants, etc.), we can reasonably confident that all competitors will follow it.*

---

<sup>45</sup> Como algo a ser previsto e a que se deve adaptar passivamente.

Portanto, Cyert e March (1992, pág. 168) afirmam que o controle sobre o meio – no caso os concorrentes – é exercido através da padronização de normas e de convenções a que todos procurarão seguir, em virtude de instituições – associações comerciais, periódicos, boca a boca, consultores externos, etc. – que promovem a aceitação dos padrões.

Esses acordos se diferenciam das práticas de conluio<sup>46</sup>, embora permitam que se alcance um objetivo análogo: a estabilidade nas práticas competitivas. Conforme Cyert e March (1992, pág. 168): “*We do not mean to imply that firms necessarily enter into collusive agreements in the legal sense; our impression is that ordinarily they do not, but they need not do so to achieve the same objective of stability in competitive practices*”.

De acordo com Cyert e March (1992, pág. 168), essas práticas permitem que os preços sejam acordados e que, com o tempo, *mark-up*, linhas de preço, e procedimentos padronizados de custeio se tornem costumeiros, convertendo a incerteza em relação aos preços em um ambiente altamente previsível com relação a essa variável:

*For example, prices are frequently set on the basis of conventional practice. With time, such variables as the rate of mark-up, price lines, and standard costing procedures become customary within an industry. [...] The net result of such activity with respect to prices [...] is that an uncertain environment is made quite highly predictable.*

Cyert e March (1992, pág. 168) reafirmam que esse tipo de negociação entre as firmas não se caracteriza como conluio para maximizar o lucro. Em vez disso, trata-se de um esforço no sentido de evitar a incerteza ao mesmo tempo em que é obtido um retorno satisfatório que permite compatibilizar o objetivo de lucro com as outras exigências das coalizões, no interior de uma organização. Inclusive, Cyert e March (1992, pág. 168) sugerem que a falta de justificativa para maximização do lucro é sugerida pela estabilidade das práticas ao longo do tempo e pelo sucesso apenas efêmero de firmas que tentaram burlar as convenções.

De modo semelhante, a padronização se aplica ao planejamento interno (orçamento). Dentro de uma empresa, o plano representa uma série de contratos. Como no caso da indústria, as convenções internas permanecem extremamente estáveis durante a vigência do acordo e tendem a ser relativamente estáveis de um período até o próximo, em que a alocação de

---

<sup>46</sup> Proibidas nas leis antitrustes.

recursos é negociada novamente. Analogamente, a padronização interna permite que cada unidade evite a incerteza sobre outras unidades, no processo de tomada de decisão.

Em resumo, as organizações evitam a incerteza enfatizando planos que possam ser conduzidos como profecias auto-realizáveis com o apoio de algum mecanismo de controle, tanto interno quanto externo.

### **2.5.3.3 Busca Orientada por Problema**

A busca orientada por problema é o esforço de encontrar a solução para um problema. Essa busca se caracteriza por ser motivada, refletir causalidade simples e estar sujeita a vieses.

Dizer que a busca é motivada significa atribuir sua existência e duração à ocorrência de um problema. Este é reconhecido quando a organização falha em satisfazer pelo menos um de seus objetivos ou quando essa falha pode ser antecipada no futuro imediato. O problema é resolvido quando se descobre uma alternativa que satisfaz os objetivos ou se revisam os objetivos de modo que a alternativa disponível seja aceitável. Encontrada essa alternativa, cessa-se a busca.

Afirmar que a busca reflete causalidade simples significa que a busca é limitada ao sintoma do problema. Por exemplo, se o objetivo de vendas não é alcançado, primeiro se aciona o departamento de vendas. Se a falha permanecer, aciona-se o departamento de preço e qualidade do produto, depois o departamento de custos de produção, etc. Caso não se resolva com a intervenção sequencial dos departamentos, busca-se a solução nos sintomas do curso de ação atual, isto é, a organização aumenta o nível de complexidade da busca<sup>47</sup>. Se mesmo assim não se encontrar a solução, a folga nas áreas vulneráveis deve ser absorvida, isto é, renegocia-se o acordo de coalizão em desvantagem dos membros mais fracos<sup>48</sup>.

Dizer que a busca está sujeita a vieses significa que a direção em que procede a busca sofre a influência do treinamento profissional, da interação entre esperança e expectativa e das relações de poder. O treinamento e a experiência profissionais condicionam a busca a informações do meio consideradas relevantes aos olhos dos profissionais que executam a

---

<sup>47</sup> O foco da busca é ampliado para mais dimensões.

<sup>48</sup> Cortam-se custos, demitem-se funcionários, etc.



busca, embora essa relevância nem sempre seja a mesma do ponto de vista dos especialistas que usarão as informações coletadas. A interação entre esperança e expectativa diminui o tempo necessário para a resolução de um problema, enquanto estimula o crescimento (eliminação) da folga organizacional nos momentos de prosperidade (dificuldade). As relações de poder têm o efeito de restringir a busca a um número bastante limitado de direções.

Em resumo, a motivação, a causalidade simples e os vieses impedem que o processo de busca se traduza em inovações radicais. Pelo contrário, as buscas são “conservadoras” no sentido de impedir a quebra de desempenho em funções que alcançam os objetivos, evitar os problemas decorrentes dos ajustes radicais e, sobretudo, revelar relações entre variáveis que possam ser exploradas mais para regular (controlar) os sintomas que remover as causas dos problemas<sup>49</sup>.

#### **2.5.3.4      Aprendizado Organizacional**

Conforme Cyert e March (1992, pág. 172), o aprendizado organizacional ocorre mediante a adaptação em três fases do processo decisório: a) adaptação de objetivos, b) adaptação nas regras de atenção e c) adaptação nas regras de busca.

A adaptação de objetivos se refere às mudanças de valores nas dimensões que representam os níveis de aspiração<sup>50</sup> e que são consideradas críticas, do ponto de vista das mudanças na estratégia de busca<sup>51</sup>. Dentro de determinado período, Cyert e March (1992, pág. 172) consideram que os objetivos organizacionais são uma função de três fatores: a) objetivos organizacionais do período anterior, b) experiência organizacional com relação a cada objetivo no período anterior e c) experiência de organizações comparáveis com relação a cada dimensão de objetivo no período anterior.

A adaptação nas regras de atenção se refere ao que deve ser dado atenção e o que deve ser ignorado. Segundo Cyert e March (1992, pág. 173), a experiência com índices permite que a organização desenvolva indicadores relativamente eficazes em revelar o desempenho em relação aos objetivos. Através dessa experiência, a organização aprende a avaliar o

---

<sup>49</sup> O diagnóstico de um problema é influenciado por fatores políticos, externos às relações econômicas.

<sup>50</sup> Níveis que reúnem objetivos afins.

<sup>51</sup> Conteúdo da busca.

desempenho por critérios explícitos de mensuração. Com isso, a organização aprende a atender a alguns critérios e a ignorar outros. Além disso, ao exercitar comparações com a experiência de outras organizações, uma organização aprende que atributos e quais organizações devem ser objetos de comparação e, sobretudo, com que rapidez se deve mudar o valor de um objetivo em resposta à mudança nos atributos das outras organizações, usados na comparação.

A adaptação nas regras de busca diz respeito às mudanças na ordem e no código<sup>52</sup> usados para, respectivamente, testar as soluções alternativas e comunicar as informações sobre as alternativas e suas consequências. Segundo Cyert e March (1992, pág. 174), a ordem muda conforme a organização experimente sucesso ou falha com as alternativas. Além disso, o aprimoramento do código é mais lento que a mudança das regras de decisão, formando, de acordo com Cyert e March (1992, pág. 174), um interessante fenômeno dinâmico no processo organizacional de tomada de decisão.

#### **2.5.4 Teoria Behaviorista e Métodos de Custeio**

O propósito deste subitem é discutir uma interpretação behaviorista para os métodos de custeio. Especificamente, essa discussão é motivada por dois temas: a alocação de recursos dentro da firma e a determinação de preços no oligopólio. O primeiro tema se justifica por se referir a um problema econômico clássico: como produzir, isto é, utilizar os recursos com eficiência. O segundo tema é importante, pois o sistema de preços é o modo pelo qual o mercado coordena a alocação de recursos. A Teoria Behaviorista revela a importância dos padrões e convenções que, ao uniformizarem o comportamento dos agentes econômicos, evitam a incerteza. Os métodos de custeio fazem parte dos padrões das indústrias, logo merecem ser avaliados à luz da Teoria Behaviorista.

##### **2.5.4.1 Métodos de Custeio e Alocação Interna de Recursos**

Embora Cyert e March (1992, pág. 185) não se refiram aos métodos de custeio especificamente; eles o fazem de modo mais geral, quando discutem as implicações da Teoria

---

<sup>52</sup> Refere-se à partição de todos os possíveis estados do mundo em um número relativamente pequeno de classes de estado, que tende a se igualar ao número de alternativas associadas a uma regra de decisão.

Behaviorista para os procedimentos de alocação, como se pode depreender pelo emprego das expressões “crédito contábil”, “razão divisional” e “alocação de overheads”:

*[...] we can focus more generally on the class of allocative procedures by which the organization disaggregates performance and transfers accounting credit<sup>53</sup> for performance from one divisional ledger to another. These procedures include the allocation of overheads, various preferential-treatment market systems for the purchase of goods and services by one subunit from another, organizational conventions for determining subunit responsibility for receipts or disbursements (in money or other criteria of performance), and an assortment of informal devices for exchanging budgetary allotments.*

Dessa forma, as conclusões gerais da Teoria Behaviorista em relação aos procedimentos de alocação interna de recursos<sup>54</sup> são válidas também para os métodos de custeio, como elementos daqueles procedimentos.

Analisar os procedimentos de alocação à luz da Teoria Behaviorista significa avaliá-los dentro dos quatro elementos do processo decisório: a) quase resolução de conflito, b) fuga da incerteza, c) busca orientada por problema, e d) aprendizado organizacional.

A quase resolução de conflito se refere à resolução incompleta dos conflitos causados pela divisão de interesses dentro da organização. Os procedimentos de alocação alteram a distribuição de recursos e de recompensas, o que anima sentimentos de justiça distributiva entre as subunidades<sup>55</sup>. Logo, os procedimentos de alocação ocupam o centro dos potenciais conflitos intra-organizacionais.

A fuga da incerteza se refere à negociação dos padrões que evitam a incerteza ao convencionar as decisões dentro de certas regras comuns. Os procedimentos de alocação fazem parte das regras que padronizam as decisões das subunidades. Portanto, os procedimentos de alocação evitam a incerteza nas relações entre as subunidades.

A busca orientada por problema diz respeito ao motivo e ao viés que determinam a busca de solução. Em relação ao motivo, Cyert e March (1992, pág. 186) explicam que a renegociação das transferências de pagamento (regras de alocação) é a forma encontrada pelas subunidades para resolver seus problemas: “[...] *renegotiation of transfer payments will be viewed as a*

---

<sup>53</sup> Grifos deste trabalho.

<sup>54</sup> Alocação de recursos (e responsabilidades) no âmbito do processo decisório de uma organização.

<sup>55</sup> Tensão análoga existe na economia brasileira em relação à distribuição de renda.

*primary activity for solving subunit problems, especially where the subunit does not perceive the external environment as being susceptible to further exploitation”.*

Entretanto, a busca pela reforma do sistema distributivo pode ser parcialmente anulada. Cyert e March (1992, pág. 186) sugerem que conflitos de interesses entre as subunidades devem bloquear a reforma do modelo distributivo, quando afirmam que o empenho na busca por novas regras de transferência é menor nas subunidades historicamente bem-sucedidas que nas subunidades historicamente mal-sucedidas: *“Subunits that have been successful will be less active in seeking new transfer rules than will units that have been unsuccessful”*. Com isso, sugere-se que as regras de alocação podem ser arbitrárias, mas são condizentes com o propósito de se manter o *status quo* entre os membros das subunidades, conforme observam Cyert e March (1992, pág. 179): *“a tendency to use arbitrary allocative rules that maintain the relative positions of the members of the coalition”*.

Finalmente, o último elemento do processo decisório é o aprendizado organizacional, que diz respeito ao modo como a organização aprende a se adaptar, mudando suas próprias regras ao longo dos anos. Nesse sentido, Cyert e March (1992, pág. 186) esclarecem que as organizações aprendem a elaborar suas regras à base de (1) validade aparente rudimentar e (2) alguma viabilidade histórica: *“In general, we should find that transfer payments are made on the basis of a few simple rules that (1) have some crude face validity and (2) have shown some historic viability”*. Na ausência de problemas, que motivem mudança nas regras, Cyert e March (1992, pág. 188) acrescentam que as regras enfatizam legitimidade histórica e conformidade com restrições: *“These rules emphasize historical legitimacy and conformity to simple partial-ordering constraints (e.g., if profits are up, dividends should not go down)”*.

Em síntese, de acordo com a Teoria Behaviorista, os procedimentos de alocação interna podem ser assim interpretados. Embora as regras sejam superficiais, mostraram-se historicamente viáveis, o que lhes confere legitimidade para mediar conflitos de modo coerente com o propósito de manter a posição relativa dos membros das subunidades. Como elementos dos procedimentos de alocação, os métodos de custeio também se caracterizam por regras superficiais, legitimidade histórica, e propriedades estabilizantes.

#### **2.5.4.2 Métodos de Custeio e Determinação de Preços no Oligopólio**

No oligopólio, a incerteza é grande, pois o volume de vendas de cada firma é sensível ao preço dos concorrentes<sup>56</sup>. Isso expõe as firmas a não cumprirem seus objetivos, a começar pelo lucro. A fim de evitar a incerteza, as empresas desenvolvem sistemas para compartilhar informação e procedimentos operacionais comuns, entre os quais as regras de preços e os métodos de custeio. Conforme Cyert e March (1992, pág. 193): “*the firm attempts to avoid uncertainties of competition by developing information systems that substitute direct knowledge for forecasts*”.

Segundo Scherer e Ross (1990, pág. 261), a vantagem da padronização é minimizar as chances de que os preços caiam abaixo do custo total, o que virtualmente assegura que os produtores mais eficientes auferiram pelo menos lucros normais:

*If all industry members have similar costs and adhere to similar rules – or if a price leader adopts a formula and other sellers accept it – then price cutting below full-cost levels is minimized, the behavior of rivals becomes more predictable than it otherwise would be, and efficient producers are virtually assured of realizing at least normal profits.*

Entretanto, embora a coordenação de preços permita lucros ao menos normais, as leis antitrustes proíbem acordos formais de preços entre as empresas. Logo, a coordenação deve ser tácita, o que requer a ampla disseminação de informação sobre custo médio e sistemas de contabilidade de custos, segundo Scherer e Ross (1990, pág. 265):

*One effective and apparently widespread escape is the dissemination by a trade association of industrywide average cost data by product line, function, or component. This information becomes, by overt or tacit consent, the basis of price calculations. Coordination of pricing decisions is aided also when a trade association develops standard cost accounting systems for the benefit of its members.*

Conforme Scherer e Ross (1990, pág. 262), as regras práticas baseadas em custo total apresentam as seguintes vantagens: a) evitam as incertezas associadas ao formato das curvas de demanda e às elasticidades; b) satisfazem um senso de “justiça” em relação ao preço, no sentido de que muito alto é injusto para o consumidor e muito baixo é injusto para o comerciante, por não lhe propiciar lucro; c) simplificam bastante o cálculo e o posicionamento de preços, especialmente no caso de centenas ou milhares de produtos ou quando o lançamento de novos produtos é muito frequente.

---

<sup>56</sup> Além de estratégias de diferenciação.

Scherer e Ross (1990, pág. 262) destacam dois exemplos típicos de regras de preço baseadas em custo total: a) *mark-up* simples, e b) retorno líquido baseado em volume normal. De acordo com Scherer e Ross (1990, pág. 262), o *mark-up* simples é o percentual que deve cobrir o total das despesas de vendas mais overhead. Essa regra é típica para a coordenação de preços em lojas de varejo e a sua vantagem é basear o preço de varejo sobre um custo comum, independente da eficiência de vendas de cada varejista.

Conforme Scherer e Ross (1990, pág. 262), o retorno líquido baseado em volume normal foi criado pela GM, cuja meta era obter um retorno líquido de 15% ao ano sobre o capital investido à base de um volume normal de 80% da capacidade. Scherer e Ross (1990, pág. 262) esclarecem que a regra poderia ser ajustada entre a linha de produtos de modo a refletir competição atual e potencial, condições de negócios, objetivos estratégicos de longo prazo, e outros fatores. Com isso, o lucro efetivo dependia do número de veículos vendidos.

Segundo Scherer e Ross (1990, pág. 262), a regra permitiu que, entre 1960 e 1979, a GM ficasse sempre acima de sua meta (obtendo um retorno médio anual no período de 17,6%), exceto em quatro anos, todos marcados por recessão e choques de preços do petróleo. Entretanto, relatam Scherer e Ross (1990, pág. 262), após 1979, a recessão e a intensificação da competição com os automóveis importados fizeram com que a GM ficasse frequentemente abaixo de sua meta. Portanto, como sugerem Scherer e Ross (1990, pág. 262), a eficácia da regra é limitada à não contração da demanda (recessão) e à estabilidade da estrutura de mercado.

De acordo com Scherer e Ross (1990, pág. 263), as regras de preços baseadas no custo total tornam o sistema de preços mais sensível às variações de custo dos produtores que às variações da demanda; com isso, as regras baseadas no custo total se tornam mais eficazes na coordenação dos preços diante de uma variação de custos. Tal coordenação é descrita da seguinte maneira. Os preços de um ou mais insumos sobem, pressionando o custo dos produtores para cima e o índice de preços ao atacado também. Esse movimento é percebido imediatamente como um sinal de que os preços aos consumidores devem ser reajustados. A primeira firma a majorar seus preços de venda é imediatamente seguida pelas outras, sobretudo, se as margens de lucro houverem sido comprimidas. Contrariamente, se os preços no atacado começarem a ceder, a primeira firma que reduzir seus preços de venda não será

interpretada como um concorrente “desleal” tentando ganhar participação a expensas de suas concorrentes, mas como um “mensageiro” informando que os preços devem ser reduzidos.

Entretanto, no contexto de uma recessão, a regra baseada em custo total tem a sua eficácia limitada, conforme Scherer e Ross (1990, pág. 263): “*When demand declines, full-cost pricing may call for price increases to cover higher overhead allocations, but this could be barred by the very weakness of demand*”. Ou seja, com a queda da demanda, o volume cai, mas a regra baseada em custo total sugere que o preço aumente para cobrir o overhead, mas isso é barrado pela fraqueza da demanda.

Finalmente, a mais importante implicação das regras de preços baseadas em custo total é sugerida por Scherer e Ross (1990, pág. 265), no seguinte trecho:

*Setting a price that affords only a moderate profit margin may not maximize profits during the immediate time period. However, unless an industry enjoys substantial barriers to entry, a higher price and profit margin policy could attract new entrants, whose additional output will have a depressing impact on future prices and profits. Profits over the long pull may therefore be higher if firms use pricing rules that yield less than the maximum return attainable in any current period, but at the same time discourage new entry.*

Portanto, de acordo com Scherer e Ross (1990, pág. 265), as regras de preços baseadas no custo total não seriam totalmente inconsistentes com a maximização do lucro, pois, ao gerarem preços que rendem lucros menores que o máximo em cada período, novas entradas – que fariam os lucros diminuírem – são desencorajadas. Com isso, no longo prazo, os lucros acabam sendo maiores.

Como os métodos de custeio alicerçam a base de cálculo usada nas regras de preços, conclui-se que o papel daqueles métodos na determinação dos preços de oligopólio se liga aos propósitos das regras: a) prover coordenação de preços, e b) garantir lucros normais. Além disso, os métodos de custeio contribuem para as propriedades de eficácia das regras de preços. Em contextos de variação dos preços pagos pelos produtores, as regras são eficazes. Entretanto, em contextos instáveis (abertura à importação) ou recessivos (enfraquecimento da demanda), as regras de tornam ineficazes.

### 3 CONTABILIDADE GERENCIAL

#### 3.1 Introdução

Assim como a Teoria Econômica se subdivide em Macroeconomia e Microeconomia, a Contabilidade se subdivide em Contabilidade Financeira (ou Societária), Contabilidade Tributária<sup>57</sup> e Contabilidade Gerencial. A Contabilidade Financeira é mais orientada para o público e para usuários externos (acionistas, credores, governo, etc.), é fortemente regulamentada, e a maior parte das informações produzidas é, geralmente, histórica, objetiva, financeira e agregada. A Contabilidade Tributária, embora menos citada na literatura, é orientada para os tributos (governo) e também é fortemente regulamentada (leis tributárias). A Contabilidade Gerencial é mais orientada para o público interno (gestores e funcionários), não é regulamentada, e as informações geradas são atuais, prospectivas, mais subjetivas, e, quase sempre, mais desagregadas. Assim, por exemplo, relatar a situação econômica, financeira e patrimonial da empresa ao fim de cada exercício aos acionistas pertence ao domínio da Contabilidade Financeira. No entanto, apurar o resultado de cada transação, demonstrar a situação patrimonial após a realização de determinados eventos e relatar os fluxos de bens e serviços diários de um departamento aos seus gestores são exemplos que pertencem ao domínio da Contabilidade Gerencial.

Embora a Contabilidade Financeira também influencie muito a gestão das empresas, já que os gestores podem se basear na Contabilidade Financeira para antecipar como os acionistas avaliam o impacto da gestão, a Contabilidade Financeira não é objeto desta revisão, mas apenas a Gerencial. Primeiro, por serem fortemente regulamentadas, as regras contábil-financeiras não podem ser modificadas pelos gestores, mesmo que não gerem todas as informações pertinentes à “boa gestão”, isto é, aquela orientada para a sobrevivência da empresa e para o aumento de valor aos acionistas. Para esse propósito, a Contabilidade

---

<sup>57</sup> No prefácio do Manual de Normas Internacionais de Contabilidade (Ernest & Young e Fipecafi, 2010), o prof. Carvalho esclarece que há uma tendência internacional de separar a Contabilidade Financeira das legislações tributárias dos países. Com isso, a Contabilidade Financeira seguiria uma legislação societária pura e mais adequada aos mercados financeiros e de capitais, enquanto a Contabilidade Tributária seria o elo através do qual o Contribuinte cumpre suas obrigações tributárias com o Fisco.



Gerencial é mais adequada, pois é livre<sup>58</sup> para ser adaptada às necessidades da gestão. Segundo, o objetivo geral deste trabalho se refere à mensuração, análise e gestão de custos, eventos que fazem parte do próprio processo de gestão de uma empresa, para o qual se orienta a Contabilidade Gerencial.

A fim de cumprir os objetivos deste trabalho, a revisão de Contabilidade Gerencial se divide em quatro itens. O primeiro item (3.2) é orientado para o objetivo 1, que é verificar se o custo contábil é menos relevante que o custo econômico para a tomada de decisão, o que inclui avaliar se o custo contábil pode ser usado como uma aproximação do custo econômico. Dessa forma, o item 3.2 contempla os conceitos de custos, os propósitos que delimitam esses conceitos e as métricas ou os critérios de valoração de custos que alicerçam a mensuração dos custos.

O item 3.3 é orientado para o objetivo 2, que é verificar a relevância da distinção entre custos e despesas no âmbito da Contabilidade Gerencial e examinar se tal distinção é justificável em termos microeconômicos. Assim, o item 3.3 abrange a terminologia de custos que distingue, dentro da Contabilidade, os significados dos termos gasto, investimento<sup>59</sup>, custo e despesa.

O item 3.4 é tematicamente mais denso, pois incorpora todos os demais objetivos (de 3 a 6) da dimensão 3 (comportamento de custos) mais o objetivo 7 da dimensão 4 (determinantes de custos). Com isso, o item 3.4 abrange a distinção entre curto prazo e longo prazo (referente ao objetivo 3), o custo variável médio (objetivos 4 e 5), o custo marginal (objetivo 6) e, finalmente, os determinantes de custos (objetivo 7), que sugerem elos ampliados entre a Contabilidade Gerencial e a Microeconomia.

O item 3.5 é orientado para o objetivo 8, que diz respeito à distinção entre os métodos de custeio. Em virtude disso, o item 3.5 dedica um subitem para o exame teórico de cada método de custeio: o Custeio Variável (subitem 3.5.1), o Custeio por Absorção (subitem 3.5.2) e o Custeio Baseado em Atividades (subitem 3.5.3).

---

<sup>58</sup> Embora livre de regulamentos externos, a Contabilidade Gerencial é influenciada pelas normas que vigoram na cultura organizacional.

<sup>59</sup> Gasto se aproxima de custo, em referência a consumo ou sacrifício. Investimento se aproxima de custo, em referência à compra. Despesa de capital idem. Logo, gasto e investimento merecem ser revistos.

## 3.2 Conceitos de Custos

Na Contabilidade Gerencial, há uma profusão<sup>60</sup> de conceitos de custos. Essa profusão reflete a diversidade de propósitos para os quais são requeridas informações de custos relativas a algum objeto. Com efeito, no domínio da gestão de custos, a multiplicidade de propósitos é tamanha que a própria gestão de custos seria impraticável caso se pretendesse atender a todas as exigências de informação com uma única e universal medida de custos. Dessa forma, para cada propósito específico da gestão de custos, corresponde um conceito apropriado ou uma classe distinta de conceitos de custos.

Os propósitos da gestão de custos delimitam os conceitos de custos e, assim, podem ocasionar diferentes medidas de custos para o mesmo objeto, evento, transação ou atividade. Os propósitos alteram as medidas de custos de duas maneiras: a) ao exigirem a inclusão ou não de determinados elementos de custos e b) ao sugerirem métricas ou (métodos e critérios de avaliação de custos) distintas. Os critérios de inclusão ou não de elementos de custos delimitam qualitativamente as medidas de custos. Essa questão é discutida no subitem 3.2.1 e exemplificada no subitem 3.2.1.1. As métricas (métodos ou critérios de avaliação) de custos se referem à base de avaliação dos custos e serão discutidas no subitem 3.2.2.

### 3.2.1 Custos Distintos para Propósitos Diferentes

Custos distintos para propósitos diferentes é uma expressão comum em Contabilidade Gerencial; seja quando enunciada explicitamente, como em Garrison, Noreen e Brewer (2007, pág. 495), Hansen e Mowen (2003, pág. 65), Horngren, Sundem e Stratton (2004, pág. 110), Horngren et al. (2009, pág. 12) e Zimmerman (2003, pág. 10)<sup>61</sup>; seja quando omitida, mas descrita a relação entre custos e propósitos ao longo de várias passagens, como em Jiambalvo (2002), Martins (2008) e Atkinson et al. (2008). A importância de se reconhecer a que propósito se refere um conceito de custos diz respeito ao julgamento da relevância dos custos contábeis, pois, conforme lembram Hendriksen e Van Breda (2007, pág. 97): “a informação relevante é a informação pertinente à questão sendo analisada”, em termos de valor preditivo, de valor como retorno (*feedback*) e da oportunidade. Em outras palavras, a relevância dos

---

<sup>60</sup> Em alusão aos diversos conceitos de custos que permeiam a Contabilidade Gerencial.

<sup>61</sup> Zimmerman cita Clark, um dos primeiros a aludir à referida noção.

custos contábeis não é julgada de maneira absoluta, mas em termos relativos, com referência ao propósito (decisão) e as propriedades de previsão, retorno e oportunidade.

Os diferentes propósitos para os quais são exigidas informações ensejam diversas maneiras de se classificar os custos. Isso significa que as classificações de custos não são arbitrárias. Pelo contrário, tais classificações são estruturadas de acordo com aqueles propósitos. Logo, as classificações de custos permitem recuperar a referência (propósito) em relação à qual cada conceito de custo contábil se refere e, portanto, o vínculo essencial para o julgamento de relevância dos custos contábeis.

Conforme Garrison, Noreen e Brewer (2007, págs. 28-52), existem cinco maneiras de se classificar os custos contábeis: a) por função, b) por predição de comportamento, c) por atribuição, d) por tomada de decisões e e) por qualidade.

A classificação por função tem por objetivo relatar a posição financeira e o lucro global da empresa e requer a informação de custos como base de valor para avaliar os estoques no balanço patrimonial e deduzir da receita líquida o custo dos produtos vendidos. Para esse propósito, em que a perspectiva é financeira (acionistas e demais usuários externos), os custos são classificados de acordo com as normas e os padrões da Contabilidade Financeira. Assim, custos de produção (materiais diretos, mão-de-obra direta e custos indiretos) se referem aos produtos finais da empresa (estocados ou vendidos) e custos do período se referem às demais funções (vendas, marketing, administração, etc.). Para o relato da posição financeira e do lucro global aos acionistas (e demais usuários externos), os custos contábeis são históricos, no sentido de se referirem a um período encerrado. Por isso, não podem ser modificados, mas verificados (auditados).

A classificação por predição de comportamento tem por objetivo prever como variam os custos totais em virtude de modificações no nível de atividades da empresa (produção, vendas, etc.). Essa classificação é tipicamente gerencial (destinada aos gestores), pois subsidia análises do tipo custo-volume-lucro, de onde se determinam ponto de equilíbrio, grau de alavancagem operacional, etc. Essa é a classificação em que cada item de custo é separado em variável, fixo ou misto (parte fixa mais parte variável) em relação a alguma unidade (volume de produção da empresa, volume de produção de um departamento, quilômetros percorridos, etc.). Nesse tipo de classificação, os custos contábeis podem ser prospectivos, pois estimados

à base de preços e quantidades hipotéticos, mas fundamentados em experiência profissional, premissas estruturais e evidências de outras fontes (relatórios do Banco Central, Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Associações Comerciais, etc.). Portanto, nesse tipo de classificação, os custos contábeis são mais subjetivos e sujeitos à incerteza quanto ao futuro.

A classificação por atribuição tem por objetivo “isolar” os custos de um produto, de um departamento, de um processo, de uma atividade, de servir um cliente, enfim, de qualquer objeto para o qual se deseja informação de custos. Isolar os custos de um objeto pode servir a vários propósitos: a) comunicar a estratégia da empresa; b) chamar a atenção dos gestores para certos detalhes; c) motivar gestores e funcionários em relação ao alcance dos objetivos organizacionais; d) delegar responsabilidade de decisão para gerentes de nível hierárquico inferior; etc. Nesse tipo de classificação, os custos totais se dividem em custos diretos (recursos objetivamente identificados com o produto ou outro objeto em questão) e custos indiretos (identificação mais subjetiva, à base de benefícios indiretos e outros critérios que exigem julgamento). Alguns autores – como Atkinson et al. (2008), Garrison, Noreen e Brewer (2007), Horngren et al. (2009) e Zimmerman (2003) – alertam que a alocação dos custos indiretos (overhead) ocasiona distorções nos custos dos produtos e, por isso, sugerem cautela no uso desse tipo de informação para prever o comportamento futuro dos custos, quando se esperam alterações nos volumes dos produtos.

A classificação por tomada de decisões tem por objetivo simular as conseqüências, em termos de receitas e custos diferenciais, associadas aos cursos de ação alternativos. Nesse tipo de classificação, Atkinson et al. (2008), Demski (1997), Garrison, Noreen e Brewer (2007), Hansen e Mowen (2003), Horngren, Sundem e Stratton (2004), Horngren et al. (2009), Jiambalvo (2002) e Martins (2008) reconhecem, na Contabilidade Gerencial, a mesma distinção feita pela Economia entre custos de oportunidade e custos irrecuperáveis.

Zimmerman (2003, págs. 29-67) reconhece explicitamente que a natureza dos custos é econômica, ao dedicar um capítulo inteiro<sup>62</sup> – o capítulo 2 (*The Nature of Costs*) – para descrever o custo de oportunidade (benefício de que se abre mão por se escolher um curso de ação em vez de outro) e exemplificar o uso deste conceito na tomada de decisões, em uma

---

<sup>62</sup> Zimmerman cita Coase e Buchanan, estudados na revisão de Teoria Microeconômica.

empresa. Além desse reconhecimento, Zimmerman (2003, pág. 52) expressa que os custos contábeis podem prover uma aproximação razoável dos custos de oportunidade: *“accounting costs often provide a reasonable approximation of opportunity costs. Over short periods of time, prices and costs do not change very much. Thus, accounting costs can be reasonably accurate estimates of opportunity costs”*. Nesse trecho, Zimmerman (2003, pág. 52) se refere aos custos contábeis históricos.

Entretanto, na abertura do capítulo, Zimmerman (2003, pág. 28) afirma: *“The alternative actions comprise the opportunity set. Before making a decision and calculating opportunity cost, the opportunity set itself must be determined. Thus, it is important to remember that opportunity costs can be determined only within the context of a specific decision and only after specifying all the alternative actions”*. Em outras palavras, se as planilhas de custos elaboradas pela Contabilidade Gerencial forem alimentadas com preços e quantidades hipotéticos sobre o futuro, mas determinados de acordo com o conjunto de oportunidades (que especifica todas as alternativas), então os custos contábeis resultantes podem ser considerados aproximações satisfatórias dos custos de oportunidade.

A última classificação – custos da qualidade – tem por objetivo revelar em que estágio da qualidade total se encontra a empresa. Se a qualidade dos processos da empresa (e de seus fornecedores e distribuidores) se deteriora, a qualidade dos produtos piora e, com isso, diminui o desejo de os clientes voltarem a adquirir os produtos oferecidos pela empresa. Em outras palavras, se a qualidade dos produtos se deteriora, a demanda pelos produtos da empresa cai (menos receita, menos lucro, etc.). Por isso, é importante que os gestores avaliem em que estágio da qualidade total sua empresa se encontra, a fim de manter a posição ou conduzir um programa de melhoria da qualidade. Nesse tipo de classificação, os custos são divididos em: a) custos de prevenção, b) custos de aferição, c) custos de falhas internas e d) custos de falhas externas. Quando os custos da qualidade são percentualmente altos para corrigir erros (custos de falhas internas e externas), a empresa se encontra num estágio inferior. Quando os custos da qualidade são percentualmente altos para prevenir erros (custos de prevenção), a empresa se encontra em estágios superiores da qualidade total.

### **3.2.1.1 Custos Diferentes do Mesmo Produto**

Horngren et al. (2009, pág. 45) ilustram como o custo de um produto pode variar em virtude de três propósitos distintos: a) preparar demonstrações contábeis de acordo com os Princípios Geralmente Aceitos de Contabilidade; b) contratar com agências governamentais; e c) decidir sobre preços e mix de produtos.

Para o primeiro propósito, dos custos de todas as funções de negócios, Horngren et al. (2009, pág. 45) afirmam que se atribuem às unidades do produto somente os custos de produção (materiais diretos, mão-de-obra direta e custos indiretos). Daí, esses custos se desagregam em custo dos produtos vendidos (unidades vendidas no período) e estoque de produtos (unidades remanescentes, acabadas ou em processamento).

Para o segundo propósito, conforme Horngren et al. (2009, pág. 45), os contratos governamentais geralmente reembolsam pelo produto, além dos custos de produção, os custos de design e uma parte dos custos de pesquisa e desenvolvimento. Como o escopo de funções de negócios é mais abrangente no segundo propósito, o custo do produto autorizado pelos contratos governamentais assume uma medida monetária maior que o custo do produto pelos princípios contábeis geralmente aceitos, tudo o mais constante.

Para o terceiro propósito, segundo Horngren et al. (2009, pág. 45), o interesse dos gestores é conhecer a lucratividade total de cada produto, o que requer que se atribua a cada um os custos incorridos em todas as funções na cadeia de valor: a) pesquisa e desenvolvimento, b) design, c) produção, d) marketing, e) distribuição e f) serviço ao cliente. Dos três propósitos, este é o de maior abrangência e, portanto, o que resulta num custo do produto de maior medida, tudo o mais constante. Cumpre observar que este enfoque é também intertemporal, pois o produto percorre cada uma dessas funções em diferentes períodos (fases) de seu ciclo de vida, na empresa. Portanto, conforme a fase em que se encontre o produto, seu custo total deverá ser uma soma de custos históricos (fases completadas) com custos prospectivos (fases por completar), devidamente descontados a valor presente.

### **3.2.2 Métricas ou Critérios de Valoração de Custos**

As métricas de custos dizem respeito ao processo de mensuração de custos com base no valor (ou preço). Segundo Hendriksen e Van Breda (2007, pág. 304) mensuração “é o processo de

atribuição de valores monetários significativos a objetos ou eventos associados a uma empresa, e obtidos de modo a permitir agregação (tal como na avaliação total de ativos) ou desagregação, quando exigida em situações específicas”. Para Hendriksen e Van Breda (2007), a expressão métricas de custos se refere aos valores de entrada na empresa – os preços de compra.

Martins e Rocha (2010) usam a expressão *critérios de valoração dos custos* para se referir a maneira pela qual se define a forma de avaliar os fatores de produção utilizados na produção de um bem ou serviço, incluindo, além do preço como base de valor, a referência temporal. Assim, segundo Martins e Rocha (2010), o custo histórico tem como base de valor o preço passado (histórico). Da mesma forma, o custo de reposição tem como base de valor o preço corrente (momento atual), enquanto o custo padrão possui como base de valor o preço projetado para o futuro.

De acordo com Martins e Rocha (2010), os critérios de valoração de custos podem ser aplicados a qualquer método de custeio. Isso significa que os métodos de custeio podem mensurar custos históricos, de reposição ou padrão, conforme se lhe apliquem os critérios de valoração dos custos, a saber: custos históricos (preços históricos), custos de reposição (preços correntes), ou custo padrão (preços futuros). Assim, por exemplo, o Custeio por Absorção fornecerá custos históricos, custos de reposição ou custo padrão, conforme se lhe aplique os critérios de valoração dos custos à base dos preços históricos, correntes ou futuros, respectivamente.

### **3.2.2.1 Custos Históricos**

Conforme Hendriksen e Van Breda (2007, pág. 306), o custo histórico é o “preço agregado pago pela empresa para adquirir a propriedade e o uso de um ativo, incluindo todos os pagamentos necessários para colocar o ativo no local e nas condições que permitam prestar serviços na produção ou em outras atividades da empresa”. Portanto, se a empresa incorrer em outros custos, além do preço de aquisição, ao instalar o ativo e colocá-lo em condições de uso, o custo histórico será a soma daqueles custos com o preço pago pelo ativo.

Para Martins e Rocha (2010), o custo histórico é aquele “efetivamente incorrido para se adquirir, desenvolver ou produzir um ativo tangível ou intangível, isto é, um bem ou um serviço”. Martins e Rocha (2010) consideram que um custo histórico “só é de fato conhecido e mensurável depois da ocorrência dos eventos (compra ou produção); por essa razão, sua mensuração está relacionada ao passado: é o custo efetivamente incorrido, por isso é sinônimo de custo real”.

Segundo Hendriksen e Van Breda (2007, pág. 306), o custo histórico apresenta duas vantagens. Primeira, ele é verificável, por ser o preço de uma transação realizada. Segunda, ele representaria o valor mínimo do ativo para o comprador, desde que o preço seja o resultado de uma transação independente e combinada entre comprador e vendedor em um mercado livre e, ainda, suponha-se que a empresa tenha usado um julgamento prudente, isto é, no sentido de que não poderia ter obtido o mesmo ativo ou fluxo de serviços em outro lugar a um menor custo total.

A principal desvantagem do custo histórico, de acordo com Hendriksen e Van Breda (2007, pág. 306), é que o valor se torna desatualizado à medida que os preços correntes se alteram, a vida útil do ativo diminui (depreciação), o ativo se torna obsoleto tecnologicamente, ou as circunstâncias econômicas mudam. Portanto, quanto mais longo o período a partir da data de aquisição, mais desatualizado se torna o custo histórico. Em virtude disso, o custo histórico perde em poder preditivo, isto é, a propriedade de ser usado para prever o custo de oportunidade, com satisfatória aproximação.

Hendriksen e Van Breda (2007) e Martins e Rocha (2010) também se referem ao custo histórico corrigido, uma variação do custo histórico, em que os preços históricos são corrigidos pela variação média (ou geral) do poder aquisitivo da moeda.

Considera-se que esse esforço – a atualização monetária dos preços históricos – não desfaz toda a defasagem temporal do custo histórico a que Hendriksen e Van Breda (2007) se referem. Os motivos são os mesmos apresentados por esses autores. Admitindo-se que a atualização monetária pudesse ser perfeita, isto é, posicionasse os preços passados no mesmo patamar dos preços correntes, ainda assim, ela não corrige o efeito sobre os custos que decorrem das diferenças na vida útil do ativo (depreciação), no grau de obsolescência tecnológica e nas circunstâncias econômicas, que se acumulam entre datas temporalmente



distantes. Com isso, os custos históricos corrigidos permanecem defasados e, portanto, sem poder preditivo.

Apesar disso, Martins e Rocha (2010) destacam a importância dos custos históricos, em Contabilidade Gerencial, quando o propósito é detectar fontes de variação dos custos (análise de variância). Nesse sentido, segundo Martins e Rocha (2010), os custos históricos servem para: a) comparar os custos de um período com os do período imediatamente anterior; b) comparar os custos de um período com os do mesmo período do ano anterior; c) comparar os custos de um período com os custos orçados para o mesmo período; d) comparar o custo real de um produto com o custo padrão do mesmo produto (subitem 3.2.2.3).

Dessa forma, ainda que os custos históricos careçam de poder preditivo, Martins e Rocha (2010) mostram que os custos históricos são apropriados em termos de realimentação (*feedback*). E a realimentação é importante porque revela um problema (onde o custo não se comportou como o esperado), fato que motiva a busca por solução (até a descoberta da solução) e, portanto, contribui para o próprio processo de aprendizado organizacional.

### **3.2.2.2      Custo de Reposição**

Conforme Hendriksen e Van Breda (2007, pág. 308), os custos correntes ou de reposição “representam o preço de troca que seria exigido hoje para obter o mesmo ativo ou um ativo equivalente”, desde que o referido preço seja “obtido a partir de cotações em um mercado no qual a empresa adquire seus ativos ou os serviços por eles proporcionados”. De acordo com Hendriksen e Van Breda (2007, pág. 308), “o custo corrente tem-se transformado em uma base importante de avaliação na contabilidade, particularmente para a apresentação de informações a respeito do efeito da inflação sobre uma empresa”.

De acordo com Martins e Rocha (2010), o custo de reposição é “o custo em que se teria que incorrer para repor (substituir) um ativo em determinada data. O conceito aplica-se aos ativos em geral (estoques de matérias-primas, de produtos acabados, veículos, máquinas, equipamentos, edifícios, etc.), mas costuma ser mais usado, nas empresas em relação a matérias-primas”.

Para Hendriksen e Van Breda (2007), o custo de reposição é uma forma de refletir na empresa o impacto da inflação. Para Martins e Rocha (2010), o custo de reposição tem um uso preponderantemente gerencial, no sentido de apurar ganhos ou perdas de estocagem, formação de preços, etc.

Os ganhos ou perdas, a que Martins e Rocha (2010) se referem, alertam contra a perda de poder aquisitivo da empresa (deterioração do capital), além de gerar diretrizes para a conservação desse poder aquisitivo em benefício dos próprios acionistas. Por exemplo, se os preços das matérias-primas subirem sistematicamente e isso não for levado em conta no custo dos produtos vendidos<sup>63</sup>, o lucro na DRE estará superestimado e, portanto, estará inflada a base de cálculo dos dividendos. Apesar disso, se todos os dividendos forem pagos (conforme os interesses dos acionistas); no período seguinte, a empresa poderá experimentar uma deterioração da lucratividade (pagando menos dividendos) em virtude de não ter liquidez suficiente para manter o mesmo nível de operação (repor o estoque de matérias-primas, de máquinas e equipamentos, etc.).

Assim, do ponto de vista da Contabilidade Gerencial, o custo de reposição alerta para o custo de oportunidade do acionista (perda de valor), especialmente quando os gestores forem pressionados pelos preços dos fatores de produção (inflação no atacado) e enfrentarem uma demanda relativamente elástica<sup>64</sup> no mercado consumidor final (preços de varejo).

### **3.2.2.3 Custo Padrão**

Segundo Hendriksen e Van Breda (2007, pág. 307), o custo padrão é uma variante importante do custo histórico usada no controle de custos e que é definido “de acordo com certas hipóteses a respeito do nível desejado de eficiência produtiva e utilização da capacidade”.

No entanto, para Martins e Rocha (2010), o custo padrão não é uma variante do custo histórico, “o custo padrão é predeterminado, ou seja, planejado e projetado antes de o produto ser produzido ou de o serviço ser executado. É uma meta a ser atingida”.

---

<sup>63</sup> E, além disso, a empresa não puder reajustar preços porque isso representaria uma queda na quantidade vendida percentualmente maior que o reajuste de preços (o que provoca queda da receita).

<sup>64</sup> Demanda sensível ao preço e que faz o vendedor experimentar quedas expressivas na receita total ao menor reajuste percentual dos preços.

De acordo com Martins e Rocha (2010), a palavra “padrão” faz menção à “comparação”, à “referência”. Isso significa que o custo padrão é a referência em relação a qual algo se compara. Esse algo é o custo real, que é o custo histórico. Mas antes de ocorrer o custo histórico, já existia o custo padrão. Logo, segundo Martins e Rocha (2010), a referência temporal do custo padrão é o futuro. Por exemplo, em 2010, uma organização projeta o custo padrão para 2011. Ao longo de 2011, a organização compara os custos reais (históricos) do período com aqueles padronizados (em 2010) para o período corrente (2011). Portanto, no momento da comparação dos custos históricos (reais) com o custo padrão, este se torna o futuro do pretérito: o custo que deveria ter ocorrido, caso todas as expectativas houvessem se confirmado.

Dessa forma, Martins e Rocha (2010) sugerem que o custo padrão incorpore as expectativas da organização com relação às seguintes variáveis: a) preços futuros, b) tecnologia futura e c) capacidade normal. Os preços futuros se referem aos preços a serem pagos pelos fatores de produção e que formam a base de valor dos custos. A tecnologia futura diz respeito à produtividade geral dos fatores: os novos padrões pelos quais se combinam os fatores de produção e que devem resultar no aumento de sua produtividade geral<sup>65</sup>. A capacidade normal se refere ao nível de utilização da capacidade: uma produção agregada (volume) estimada para o máximo aproveitamento das economias de escala referentes à tecnologia no novo patamar de produtividade geral.

De acordo com Hendriksen e Van Breda (2007, pág. 307), a grande vantagem do custo-padrão seria o expurgo dos custos de ineficiências, que devem ser tratados como perdas:

Uma grande vantagem do conceito de custo-padrão é a de que [...] são excluídos os custos de ineficiências. Um produto não vale mais por causa da existência de capacidade ociosa. Os custos de ineficiência e capacidade ociosa são perdas para a empresa no período corrente ou em períodos passados.

Com efeito, a análise de variância separa a diferença entre o custo real e o custo padrão em duas componentes: uma referente ao preço e outra referente à quantidade. Com isso, é possível verificar se a discrepância entre o custo real e o padrão se deve mais a um aumento inesperado dos preços dos fatores ou a um consumo (ou utilização) inesperado dos fatores de

---

<sup>65</sup> Trata-se do progresso tecnológico que se enquadra no espírito e nos esforços de melhoria contínua.

produção. Caso a variação de preço seja muito pequena para alterar o sentido da variação total, então esta é devida à variação da quantidade consumida dos recursos ou à utilização da capacidade muito aquém ou muito além da normal. Se o volume real não estiver muito distante do volume padrão, então a variação é explicada pelo consumo anormal dos recursos. Se, todavia, o volume real estiver muito aquém ou muito além da capacidade normal, a discrepância no custo (consumo ineficiente) terá como explicação o volume real. Dessa forma, por meio da análise de variância, o custo padrão permite que se revele o custo de oportunidade (perdas) devido a ineficiências e à capacidade ociosa.

Outra aplicação do custo padrão seria a comparação entre duas técnicas de produção: uma experimental e a outra atual. Desde que a base de valor seja a mesma para os dois custos-padrão – os preços futuros dos fatores de produção –, a diferença entre as duas técnicas de produção é explicada pelo consumo dos recursos, fixados vários níveis de capacidade normal a serem simulados em ambas as técnicas. Se em todas as simulações, o custo total for menor com a técnica experimental, esta deverá ser a técnica mais eficiente, qualificando-se, portanto, para substituir a técnica atual. Caso as simulações mostrem o contrário, a técnica atual ainda é a mais eficiente.

Entretanto, em ambientes de intensa inovação tecnológica, o custo padrão se torna uma ferramenta imprópria, conforme advertem Atkinson et al. (2008, pág. 157):

[...] a superconfiança em administrar com um sistema contábil de custo-padrão cria uma situação de apenas atendimento aos padrões. Isso desvia a atenção de as necessidades estratégicas da organização permanecerem um passo a frente de seus concorrentes atuais e potenciais por estarem aptos a responder às mudanças no ambiente. Em um ambiente estável, quando as inovações de produto e processo não são frequentes ou críticas, manter os custos nos níveis atuais é uma necessidade estratégica para muitas organizações. O uso de padrões para controlar os custos é, frequentemente, efetivo [eficaz] em tais contextos. Entretanto, quando a necessidade estratégica da organização for focar sua atenção na inovação constante que antecipa as exigências dos clientes, a preocupação em atender aos padrões atuais ou passados pode, de fato, ser prejudicial ao desempenho organizacional.

Portanto, ainda que o custo-padrão apresente vantagens em termos de retorno (*feedback*), essas vantagens são restritas a ambientes relativamente estáveis, onde a conformação aos padrões é exigida. Nos ambientes tecnologicamente instáveis, porém, as vantagens do custo-padrão se dissipam.

### 3.3 Terminologia de Custos

A fim de cumprir o objetivo 2, que diz respeito à distinção entre custo e despesa na Contabilidade Gerencial; investiga-se, na terminologia contábil de custos, os significados dos termos gasto, investimento, custo e despesa.

#### 3.3.1 Gasto

Nas obras de Contabilidade Gerencial, o termo gasto é escassamente definido, embora seja frequente o uso dessa palavra para esclarecer o significado dos outros termos. Entretanto, uma forma de contornar esse problema é verificar nos dicionários de termos contábeis e em outras obras de referência em Contabilidade, o que os autores destas obras definem como gasto.

No Dicionário de Custos, Leone e Leone (2004, pág. 159) definem gasto como “sacrifício, normalmente em moeda, que a entidade faz para a obtenção de um produto ou serviço; o sacrifício pode ser a entrega de numerário ou a assunção de um compromisso de pagar em data posterior; o gasto nessa fase é sempre um fenômeno financeiro”.

No Dicionário de Termos de Contabilidade, Iudícibus e Marion (2001, pág. 100) explicitam o seguinte sentido para o termo gasto: “Representa um sacrifício financeiro realizado pela empresa para a obtenção de um produto/serviço que é representado pela entrega do Ativo”.

Martins e Rocha (2010, pág. 9) definem gasto da seguinte maneira:

Gasto ou dispêndio é a compra de bens ou serviços. Exemplos: compra de equipamentos, de materiais, de energia, de pacotes de software, contratação de serviços de terceiros etc. O gasto, por ser uma aquisição onerosa de recursos econômicos, sempre provoca, necessariamente, a obrigação de pagar; porém, pagamento e gasto são eventos distintos, podendo ocorrer – e geralmente ocorrem – em momentos diferentes.

No dicionário de termos contábeis, no idioma Inglês, Weil et al. (1994, pág. 36) dão a seguinte definição para o termo gasto (*expenditure*): “*Payment of cash for goods or services received. Payment may be made either at the time the goods or services are received or at a latter time*”; que, traduzida livremente, significa: “Pagamento em dinheiro por bens e serviços

recebidos. O pagamento pode ser feito tanto no momento em que os bens e serviços são recebidos quanto num momento futuro”.

Para Schoenfeld (1974, pág. 9), representante da escola de custos alemã, “O propósito de [...] todos os gastos monetários é adquirir input para as operações de uma firma”: “*The purpose of [...] all cash expenditures is to acquire inputs for a firm’s operations*”.

Portanto, a partir dos autores consultados, o conceito de gasto (ou dispêndio) pode ser generalizado nos seguintes termos: compra que provoca, necessariamente, a obrigação de pagar.

### **3.3.2 Investimento**

Assim como a palavra gasto, o termo investimento é escassamente definido nas obras de Contabilidade Gerencial. Dessa forma, como no item anterior, recorrem-se aos dicionários de termos contábeis e às obras de referência em Contabilidade. Para os autores das obras pesquisadas, investimento é o gasto armazenável no ativo por gerar benefícios econômicos esperados, isto é, entradas líquidas de caixa, ao longo de sucessivos períodos à frente.

Conforme Leone e Leone (2004, pág. 176), investimento “é o gasto que a empresa realiza na compra de um bem ou na obtenção e posse de um direito que vai gerar benefícios no futuro e que não vai ser totalmente consumido ou utilizado num só período, num só exercício”.

Iudícibus e Marion (2001, pág. 114) são mais concisos e definem investimento como: “Toda aplicação no Ativo suscetível de gerar resultados positivos para a entidade, no longo prazo”.

Martins (2008, pág. 25) é ainda mais simples e direto, ao dar a seguinte definição de investimento: “Gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s)”.

Weil et al. (1994, pág. 48) definem investimento da seguinte maneira: “Um gasto para adquirir propriedade ou outros ativos a fim de produzir receita; o ativo assim adquirido; portanto um gasto corrente feito em antecipação à renda (lucro) futura” (“*An expenditure to*

*acquire property or other assets in order to produce revenue; the asset so acquired; hence a current expenditure made in anticipation of future income”*).

Entretanto, o reconhecimento de um gasto como ativo é bem mais rigoroso do que a pura perspectiva de benefícios econômicos futuros. Segundo Hendriksen e Van Breda (2007, pág. 285), para que um gasto seja considerado um ativo, três condições devem ser satisfeitas simultaneamente. Primeira, o gasto deve incorporar algum direito específico a benefícios futuros ou potencial de serviço, de modo a contribuir direta ou indiretamente à geração de entradas líquidas de caixa, no futuro. Segunda, o direito (a que se refere o gasto) deve pertencer a algum indivíduo ou alguma empresa, de modo que este direito permite ao indivíduo ou à empresa excluir outras pessoas. Terceira, “os benefícios econômicos devem resultar de transações ou eventos passados”, excluindo-se benefícios que poderão surgir no futuro, mas inexistentes no presente, ou que estejam fora do controle da entidade.

### **3.3.3 Custo**

Ao contrário do termo gasto, não é difícil encontrar definições de custo nas obras de Contabilidade Gerencial. Além disso, o termo custo também é definido nos dicionários de termos contábeis e nas demais obras de referência em Contabilidade. Assim, de maneira geral, as definições de custos são relativamente abundantes na literatura de Contabilidade.

Em Contabilidade Gerencial, Atkinson et al. (2008, pág. 125) definem custo da seguinte maneira: “Custo é definido como valor monetário dos bens e serviços expendidos para obter benefícios atuais ou futuros”.

Em Gestão de Custos, Hansen e Mowen (2003, pág. 61) dão a seguinte definição de custo: “custo é o valor em dinheiro, ou o equivalente em dinheiro, sacrificado para produtos e serviços que se espera que tragam um benefício atual ou futuro para a organização”.

Em Contabilidade Gerencial, Horngren, Sundem e Stratton (2004, pág. 110) dão a seguinte definição: “Custo é um sacrifício ou abandono dos recursos por um propósito em particular”.

Para Leone e Leone (2004, pág. 104) custos “representam os consumos de recursos feitos por alguém com a finalidade de produzir ou realizar produtos ou serviços. [...] São os sacrifícios que alguma pessoa faz para adquirir um objeto qualquer ou para atingir algum objetivo. [...] É o valor dos fatores de produção consumidos pelas empresas nas atividades de fabricação e de distribuição”.

Para Iudícibus e Marion (2001, pág. 55) custo é o “Consumo de ativos na produção de bens e serviços”.

Martins e Rocha (2010, pág. 9) definem custo como “expressão monetária do consumo, da utilização, ou da transformação de bens ou serviços no processo de produção de outros bens ou serviços”.

Segundo Hendriksen e Van Breda (2007, pág. 235): “Basicamente, o custo é medido pelo valor corrente dos recursos econômicos consumidos ou a serem consumidos na obtenção dos bens e serviços a serem utilizados nas operações – ou seja, trata-se do valor de troca”.

Weil et al. (1994, pág. 21) definem custo como “O sacrifício, medido pelo preço pago ou requerido para ser pago, para adquirir bens e serviços” (“*The sacrifice, measured by the price paid or required to be paid, to acquire goods or services*”).

De acordo com Schoenfeld (1974, pág. 11): “Seguindo as idéias de Schmalenbach<sup>66</sup>, custos são definidos como consumo ou sacrifício de quantidades de mercadoria escassa para o propósito de gerar output intencional” (“*Following Schmalenbach’s ideas, costs are defined as consumption or sacrifice of scarce commodity quantities for the purpose of generating intended output*”). Mais adiante, Schoenfeld (1974, pág. 13) formula a sua própria definição de custos: “Custos são todos os consumos propositais de quantidade de input que resultam em serviços e/ou produtos utilizáveis” (“*Costs are all purposeful input-quantity consumptions [...] which result in usable services and/or products*”).

Portanto, a partir dos autores pesquisados, a forma mais genérica de definir custos é sacrifício de recursos medido em unidades monetárias para atingir propósitos específicos.

---

<sup>66</sup> Autor de referência na escola de custos alemã.



### 3.3.4 Despesa

As obras de Contabilidade Gerencial pesquisadas não enfatizam definições de despesa como os dicionários de termos contábeis e as demais obras de referência em Contabilidade. Por isso, recorre-se a estas obras para verificar as definições de despesa.

Para Leone e Leone (2004, pág. 126) despesa é a “valorização monetária do consumo de recursos que é feito para a obtenção de receitas ou de algum benefício”.

Iudícibus e Marion (2001, pág. 70) se referem à definição de despesa nos seguintes termos: “utilização ou consumo de bens e serviços no processo de produzir receitas. O que caracteriza a despesa é o fato de ela tratar de expirações de fatores de serviços, direta ou indiretamente relacionados com a produção ou a venda do produto (serviço) da entidade”.

Para Martins e Rocha (2010, pág. 17) despesa é “a expressão monetária do consumo ou da utilização de bens ou serviços no processo de administração geral da organização e da transferência de produtos, mercadorias, e serviços aos clientes, no processo de geração de receita”.

Conforme Hendriksen e Van Breda (2007, pág. 232) explicam, a definição de despesas é a seguinte:

Definidas mais precisamente, as despesas constituem o uso ou o consumo de bens e serviços no processo de obtenção de receitas. Os economistas falam do trabalho, das matérias-primas e do capital que são incorporados aos bens e serviços como fatores de produção. As despesas indicam o gasto de serviços de fatores relacionados direta ou indiretamente à produção e venda do produto da empresa. Os autores deste livro preferem, assim, a definição mais antiga do AICPA<sup>67</sup> de que as despesas “são todos os custos vencidos que são dedutíveis das receitas”.

Segundo Lage e Weffort (2010, pág. 6): “Despesas são decréscimos nos benefícios econômicos durante o período contábil sob a forma de saída de recursos ou redução de ativos ou incrementos em passivos, que resultam em decréscimo do patrimônio líquido e que não sejam provenientes de distribuição aos proprietários da entidade”.

---

<sup>67</sup> Sigla em Inglês para Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados

Weil et al. (1994, pág. 36) definem despesa como “um decréscimo no patrimônio dos proprietários pelo uso dos ativos na produção de receita ou pela consecução de outras atividades que compreendem uma parte das operações da entidade” (“*a decrease in owners’ equity caused by using up assets in producing revenue or carrying out other activities that comprise a part of the entity’s operations*”).

De todos os autores citados, pela concisão e precisão, concorda-se com Hendriksen e Van Breda (2007, pág. 232) que a definição de despesa seja aquela do AICPA: “todos os custos vencidos [expirados] que são dedutíveis [deduzidos] das receitas”.

### **3.3.5 Integração da Terminologia de Custos**

Martins (2008, pág. 26) sugere que, desde a aquisição de recursos até a venda dos produtos finais<sup>68</sup>, os bens e os serviços adquiridos são classificados como gasto, investimento, custo e despesa conforme transitem pelas etapas de compra, armazenamento, consumo e geração de receitas, nesta ordem. Martins (2008, pág. 26) também esclarece que nem todos os gastos percorrem todas as etapas: “Muitos gastos são automaticamente transformados em despesas, outros passam primeiro pela fase de custos e outros ainda fazem a via sacra completa, passando por investimento, custo e despesa”.

Como exemplo de recursos cujos gastos percorrem a “via sacra” completa, Martins (2008, pág. 26) cita as matérias-primas. Na compra, os sacrifícios de recursos destinados à aquisição de matérias-primas são gastos. Durante a permanência no estoque de matérias-primas (Ativo Circulante), as matérias-primas são consideradas como investimento e seu valor coincide com os gastos efetuados para sua aquisição. À medida que são consumidas as matérias-primas, os gastos proporcionais a esse consumo são custos. Quando do reconhecimento de receita pela venda dos produtos, aqueles gastos (que já foram custos) são despesas; contudo, a fração daqueles gastos proporcional às unidades não vendidas continua na condição de investimento, no estoque de produtos acabados ou em processamento (Ativo Circulante).

Outro exemplo cujos gastos percorrem todas as etapas são as máquinas e os equipamentos usados na produção, porém, em vários períodos após a data de aquisição. Na compra desses

---

<sup>68</sup> Prestação de serviços finais também

recursos, os sacrifícios efetuados são gastos. Durante a vida útil dos referidos recursos, enquanto armazenados no Ativo Permanente, aqueles gastos são considerados como investimento. À medida que ocorre a depreciação (consumo do ativo), os gastos são convertidos em custos para depois serem reconhecidos como despesas (quando do reconhecimento de receitas).

Entretanto, alguns itens (como material de escritório), não relacionados à produção e consumíveis no mesmo período de aquisição, ocasionam gastos diretamente reconhecidos pela Contabilidade como despesas do período. Os terrenos também geram gastos que não percorrem todas as quatro etapas. Na compra dos terrenos, há os gastos, reconhecidos como investimento (no Ativo Permanente). Como terrenos não sofrem depreciação, não há conversão dos gastos em custos. No entanto, esses gastos são reconhecidos como despesas no período em que os terrenos forem vendidos ou alienados.

Assim, gasto, investimento, custo e despesa se referem às fases pelas quais transitam os bens e serviços pelas contas de uma entidade contábil. Enquanto o gasto se refere à compra dos bens e serviços, o investimento se refere ao armazenamento dos gastos no estoque (ativo) pelo tempo em que contribuirão para a geração de fluxos de caixa líquidos positivos (benefícios futuros). Enquanto o custo diz respeito à transformação de bens e serviços em outros bens e serviços, a despesa diz respeito a todos os custos expirados, isto é, já vendidos e que são reconhecidos como despesas diante das receitas.

### **3.4 Comportamento de Custos**

#### **3.4.1 Objetos de Custeio**

O objeto de custeio é a referência em relação à qual se classificam os custos em variáveis ou fixos<sup>69</sup>. Em Contabilidade Gerencial, antes de verificar se os custos são variáveis ou fixos, é necessário reconhecer e destacar qual é o objeto de custeio em questão, pois os mesmos elementos de custos podem ser fixos em relação a alguns objetos, porém variáveis em relação a outros. Isso sugere haver uma hierarquia de medidas em relação às quais os mesmos

---

<sup>69</sup> E também em diretos ou indiretos.

elementos de custos variam ou permanecem fixos. Portanto, a importância do conceito de objeto de custeio diz respeito, neste trabalho, à determinação do comportamento dos custos (objetivos de 3 a 6) e à análise de determinantes de custos (objetivo 7).

Os autores de Contabilidade Gerencial pesquisados definem objeto de custeio (ou objeto de custo) como qualquer elemento (finalidade de uma decisão) para o qual é desejada uma medida de custos separada. Por exemplo, Garrison, Noreen e Brewer (2007, pág. 39) dão a seguinte definição: “objeto de custo é tudo aquilo para o que alguém deseja ter dados de custo – incluindo produtos, linhas de produtos, clientes, ordens de produção, e subunidades da organização”. Hansen e Mowen (2003, pág. 61) oferecem a seguinte definição: “objeto de custo é qualquer item, como produtos, clientes, departamentos, processos, atividades, e assim por diante, para o qual os custos são medidos e atribuídos”.

Para Horngren, Sundem e Stratton (2004, pág. 110), objetivo de custo ou objeto de custo é “qualquer finalidade para a qual o tomador de decisão deseja uma mensuração de custos em separado. Exemplos de objetos de custos incluem: departamentos, produtos, territórios, milhas dirigidas, tijolos assentados, clientes examinados, lançamentos de impostos enviados, cheques processados, horas-aula ministradas e livros tombados em bibliotecas”. Zimmerman (2003, pág. 335) é mais conciso: “objeto de custo é um produto, processo, departamento, ou programa que os gestores desejam custear” (“*cost object is a product, process, department, or program that managers wish to cost*”).

Quando os objetos de custos são os produtos, Atkinson et al. (2008, págs. 134-5) identificam quatro tipos de atividades de produção em que os mesmos itens de custos dos produtos são variáveis ou fixos, conforme o tipo de atividade. Esses quatro tipos de atividades são: a) atividades relacionadas à unidade, b) atividades relacionadas ao lote, c) atividades de sustentação do produto e d) atividades de apoio às instalações.

Conforme Atkinson et al. (2008, pág. 134), as atividades relacionadas à unidade “são aquelas cujo volume ou nível é proporcional ao número de unidades produzidas ou a outras medidas, como horas de mão-de-obra direta e de máquinas que são proporcionais ao número de unidades produzidas”. Logo, pela definição, os custos das atividades relacionadas à unidade são dependentes do volume de produção. Portanto, os custos das atividades relacionadas às unidades são custos variáveis em relação aos objetos de custeio: unidades de produtos.

Segundo Atkinson et al. (2008, pág. 134), as atividades relacionadas ao lote “são acionadas pelo número de lotes produzidos e não pela quantidade de unidades fabricadas”. Logo, pela definição, os custos das atividades relacionadas ao lote são fixos em relação às unidades, mas variáveis em relação aos lotes. Portanto, os custos das atividades relacionadas ao lote são variáveis em relação aos lotes de produtos (objetos de custeio), embora não dependam diretamente da quantidade produzida.

De acordo com Atkinson et al. (2008, pág. 134), as atividades de sustentação do produto são aquelas que “apóiam a produção e a venda de produtos individuais. Quanto maior o número de produtos e linhas de produtos, maior o custo das atividades de sustentação do produto”. Como sugerem Atkinson et al. (2008, pág. 134), os custos das atividades de sustentação do produto dependem do escopo de produtos (número de produtos e de linhas de produtos), ao mesmo tempo em que seriam independentes dos volumes dos produtos e do número de lotes. Portanto, os custos das atividades de sustentação do produto são variáveis em relação aos objetos de custeio (produtos), ainda que não dependam das unidades produzidas, nem do número de lotes.

Finalmente, Atkinson et al. (2008, pág. 135) se referem ao quarto tipo de atividades do seguinte modo:

As atividades de apoio às instalações são necessárias para proporcionar a manutenção da fábrica e fornecer a infra-estrutura gerencial que torna a produção possível. Essas atividades não estão relacionadas ao número de produtos, ao número de partidas de produção ou ao número de unidades fabricadas. Exemplos incluem aluguel, depreciação, manutenção, seguros e impostos, limpeza, paisagismo, iluminação e segurança da fábrica. Além disso, as atividades de apoio às instalações incluem as funções desempenhadas pelo gerente da fábrica, contadores e gerentes de recursos humanos.

Como sugerem Atkinson et al. (2008, pág. 135), os custos das atividades de apoio às instalações seriam de fato os custos fixos de produção:

As atividades de apoio às instalações estão no topo da hierarquia, seguidas pelas atividades de apoio ao produto, atividades relacionadas ao lote e, finalmente, atividades relacionadas à unidade que estão na parte inferior. Essa hierarquia reflete o fato de que os custos das atividades relacionadas ao lote são independentes das atividades relacionadas à unidade, os custos das atividades de apoio ao produto são fixos em relação às medidas relacionadas ao lote e à unidade e, finalmente, os custos das atividades de apoio às instalações são independentes do número de produtos, lotes ou unidades produzidas.

Dessa forma, ao hierarquizar as atividades de produção pelo patamar com que variam as diversas medidas relacionadas aos produtos (objetos de custeio), Atkinson et al. (2008, pág. 135) instam que “pensemos sobre como selecionar as medidas, conhecidas como direcionadores de custos, para alocar os custos desses diferentes tipos de atividades aos produtos individuais”.

Portanto, a relação entre objetos de custeio e comportamento de custos é permeada pela discussão acerca da escolha dos direcionadores de custos – assunto a ser desenvolvido no item 3.4.7 e que pertence ao objetivo 7 deste trabalho, dentro da dimensão 4 (determinantes de custos).

### **3.4.2 Distinção entre Curto Prazo e Longo Prazo**

Classificar os custos em “fixos” ou “variáveis” pertence ao curto prazo, já que, no longo prazo, todos os custos tendem a ser variáveis<sup>70</sup>. Assim, distinguir qual é a referência temporal de uma decisão – curto prazo ou longo prazo – é o primeiro passo para classificar os custos por comportamento: a) fixos e variáveis no curto prazo e b) só variáveis (latu sensu) no longo prazo.

A importância em distinguir entre curto prazo e longo prazo reside em: a) planejar as capacidades dos recursos, b) determinar quais recursos podem ter a capacidade ajustada às variações imprevistas da demanda pelos produtos de uma empresa, e c) alocar custos de capacidade (fixos) aos produtos a fim de formar preços condizentes com a recuperação do custo total<sup>71</sup>.

Alguns autores de Contabilidade Gerencial defendem que o comportamento dos custos depende do horizonte temporal ligado à decisão considerada. Horngren et al. (2009, pág. 339) explicitam essa idéia na seguinte passagem: “*Whether a cost is variable or fixed with respect to a particular activity depends on the time horizon being considered in the decision situation. The longer the time horizon, all other things being equal, the more likely that the cost will be variable*”.

---

<sup>70</sup> Conforme a Teoria Microeconômica

<sup>71</sup> Segundo o princípio de recuperação do custo total: preço é custo mais margem.

Hansen e Mowen (2003, pág. 93) afirmam o mesmo: “Determinar se um custo é fixo ou variável depende do horizonte temporal. De acordo com a economia, a **longo prazo (longo alcance)**<sup>72</sup>, todos os custos são variáveis; a **curto prazo (curto alcance)**, ao menos um custo é fixo<sup>73</sup>”.

Entretanto, Martins e Rocha (2010, pág. 29) discordam de que seja necessário especificar o horizonte temporal ao se classificar cada elemento de custo em fixo ou variável:

Para a classificação de cada elemento de custo em fixo ou variável não é necessário especificar o horizonte temporal da análise, pois este é, sempre, relativamente curto. A longo prazo, todos os custos tendem a acompanhar o volume de todas as atividades, pois a empresa vai ajustando a quantidade de recursos disponibilizados à de demandados.

Para Martins e Rocha (2010, pág. 29), como no longo prazo todos os custos tendem a ser variáveis e a classificação dos custos em fixos ou variáveis só existe no curto prazo, seria redundante especificar o horizonte temporal da decisão ao se classificar os custos por comportamento. Nesse sentido, para Martins e Rocha (2010, pág. 29), a referência temporal da classificação dos custos por comportamento – o curto prazo – é desnecessária porque subentendida e implícita ao próprio propósito de determinar se um elemento de custo é fixo ou variável, uma vez que não existe a possibilidade dessa classificação no longo prazo. Logo, a referência temporal da classificação dos custos por comportamento é única: o curto prazo.

Se o comportamento dos custos só é distinguível no curto prazo, cumpre indagar qual seria a duração do curto prazo. Para Martins e Rocha (2010, pág. 29), a resposta seria: “Do ponto de vista da Teoria Econômica, considera-se curto prazo o período em que todos os recursos de capacidade permanecem constantes; do ponto de vista *prático*<sup>74</sup>, costuma-se tomar um mês ou um trimestre como base”.

Entretanto, Hansen e Mowen (2003, pág. 93) dariam uma resposta mais enigmática: “A duração do período de curto prazo depende em alguma extensão do julgamento gerencial e do propósito para o qual o comportamento do custo está sendo estimado”. Essa resposta é coerente com a doutrina de custos subjetivos de Buchanan<sup>75</sup> (julgamento gerencial) e com a idéia de custos diferentes para propósitos distintos, mas carece de elementos de decisão mais

---

<sup>72</sup> Em negrito, conforme o original.

<sup>73</sup> Conforme a convenção de Marshall-Viner (discutida no item 2.2.4.1)

<sup>74</sup> Ênfase adicionada.

<sup>75</sup> Conforme item 2.2.2

concretos. Esses elementos podem ser extraídos nas duas passagens seguintes de Hansen e Mowen (2003, pág. 93):

Quando uma empresa adquire os recursos necessários para executar uma atividade, está obtendo **capacidade de atividade**. Normalmente, podemos supor que a quantidade de capacidade de atividade necessária corresponde ao nível em que a atividade é executada de forma eficiente. Esse nível eficiente de execução da atividade é chamado de **capacidade prática**.

Se toda a capacidade de atividade adquirida não for usada, então temos **capacidade não-utilizada**, que é a diferença entre a capacidade adquirida e a execução real de atividade. O relacionamento entre o gasto e o uso de recursos pode ser usado para definir o comportamento de custos variáveis e fixos.

Dessa maneira, de acordo com Hansen e Mowen (2003, pág. 93), o elemento concreto da decisão gerencial é a relação entre a capacidade adquirida (gasto) e o uso efetivo dessa capacidade (custo). Essa é a relação que precisa ser enquadrada dentro julgamento gerencial acerca da duração do curto prazo.

De fato, para Cooper e Kaplan (1992), Banker e Hughes (1994), Banker, Hwang e Mishra (2002) e Göx (2002), o comportamento do custo é definido em termos do ajuste entre a capacidade suprida e o uso do recurso. Fixado o período, é a flexibilidade de se ajustar a capacidade ao uso do recurso que caracteriza a variabilidade do custo.

A rigor, o que caracteriza a flexibilidade de um recurso<sup>76</sup> é o custo de ajustamento de sua capacidade instalada, conforme sugere Dhavale (2005, pág. 78) na seguinte passagem: “*I propose considering the cost of installed capacity as well as the expected cost of adjusting capacity*<sup>77</sup> over the planning horizon to determine optimal capacity”. O custo de ajustamento é um conceito relativo à abordagem dinâmica<sup>78</sup> dos custos. Essa abordagem é empregada por Banker, Datar e Kekre (1988, pág. 172) que, inclusive, a consideram adequada para avaliar a relevância dos custos de capacidade<sup>79</sup>: “*the evaluation of the relevant costs of capacity in the case of product addition or deletion requires a dynamic assessment of capacity constraints*”.

Portanto, de acordo com os autores pesquisados, a Contabilidade Gerencial distingue entre curto prazo e longo prazo de duas maneiras: a) com base no tempo (o curto prazo seria de 1 mês ou 1 trimestre), por motivos práticos; e b) de acordo com o custo de ajustamento do

<sup>76</sup> A liberdade para igualar a capacidade do recurso com o seu uso efetivo.

<sup>77</sup> Ênfase adicionada.

<sup>78</sup> Que incorpora os efeitos temporais das variáveis, além dos modelos de estática comparativa, conforme item 2.2.4.1.

<sup>79</sup> Relevant Costs, Congestion and Stochasticity in Production Environments (1998)



recurso, quando a abordagem dinâmica subsidia pesquisas sobre o comportamento dos custos (nos artigos acadêmicos).

### 3.4.3 Custos Fixos

A Contabilidade Gerencial define custos fixos como aqueles que, em totais, não variam com o nível de utilização ou consumo dos recursos, mesmo que variem o nível das atividades ou de outros objetos de custeio. Conforme Garrison, Noreen e Brewer (2007, pág. 38) custo fixo é “um custo que não varia, em termos totais, qualquer que seja o comportamento do nível de atividade”.

Para Hansen e Mowen (2003, pág. 88), custos fixos “são custos que no seu total são constantes dentro de uma faixa relevante enquanto o nível do direcionador de atividade varia”.

Hornigren et al. (2009, pág. 30) definem custo fixo como aquele que “permanece inalterado no total por um dado período de tempo, a despeito de largas mudanças no nível relacionado de atividade total ou volume” (“*A fixed cost remains unchanged in total for a given time period, despite wide changes in the related level of total activity or volume*”).

Martins (2008, pág. 254) considera custos fixos aqueles que só se alteram se houver uma mudança global da capacidade produtiva: “Alguns tipos de custos podem mesmo só se alterar se houver uma modificação na capacidade produtiva como todo”.

Garrison, Noreen e Brewer (2007, págs. 156-7) distinguem os custos fixos em custos fixos comprometidos e custos fixos discricionários da seguinte maneira:

Os **custos fixos comprometidos**<sup>80</sup> estão associados ao investimento em instalações, equipamentos e na estrutura organizacional básica. Exemplos de tais custos incluem a depreciação de prédios e equipamentos, impostos prediais, seguros, e salários de altos administradores e pessoal de operações de alto nível.

Os **custos fixos discricionários** (também conhecidos como *custos fixos administrados*) geralmente resultam de decisões *anuais* da administração, no sentido de realizar gastos em certas áreas de custo fixo. Exemplos de custos fixos discricionários incluem propaganda, pesquisa, relações públicas, programas de desenvolvimento gerencial, e estágios para estudantes.

---

<sup>80</sup> Em negrito, conforme o original.

Segundo Garrison, Noreen e Brewer (2007, pág. 156-7), a principal diferença entre os custos fixos comprometidos e os custos fixos discricionários reside na flexibilidade do ajuste desses custos e do impacto decorrente desse ajuste para as metas de longo prazo da organização. De acordo com Garrison, Noreen e Brewer (2007, pág. 156-7), os custos fixos comprometidos não podem ser diminuídos em curtos períodos, sem prejudicar seriamente a rentabilidade ou as metas de longo prazo. Entretanto, os custos fixos discricionários podem ser ajustados anualmente (ou dentro do mesmo ano), sem prejudicar a rentabilidade e ou as metas de longo prazo da organização.

Dessa maneira, o comprometimento dos recursos é o critério evocado para classificar os custos como fixos. Mais uma vez, cumpre observar que esse critério não deve ser entendido de maneira absoluta, mas contingente com a relação entre benefício e custo de se ajustar a capacidade para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos.

#### **3.4.4 Custos Variáveis**

A Contabilidade Gerencial define custos variáveis como aqueles que, em totais, variam com o nível de utilização ou consumo dos recursos, quando variarem o nível das atividades ou de outros objetos de custeio. Conforme Garrison, Noreen e Brewer (2007, pág. 38), custo variável é:

um custo que se altera, em termos de valor total, com variações do nível de atividade. O nível de atividade pode ser representado de muitas maneiras: pelo número de unidades produzidas, unidades vendidas, quilômetros percorridos, leitos ocupados, linhas impressas, horas trabalhadas, e assim por diante.

Para Hansen e Mowen (2003, pág. 89), custos variáveis “são definidos como custos que no total variam em proporção direta às mudanças em um direcionador de atividade”.

Hornigren et al. (2009, pág. 30) definem custo variável como aquele que “muda em total em proporção a mudanças no nível relacionado de atividade total ou volume” (“*A variable cost changes in total in proportion to changes in the related level of total activity or volume*”).

Martins (2008, pág. 255) considera que “os únicos custos realmente variáveis no verdadeiro sentido da palavra são as matérias-primas. Mesmo assim, pode acontecer de o grau de

consumo delas, em algum tipo de empresa, não ser exatamente proporcional ao grau de produção”.

Para Hansen e Mowen (2003, pág. 93), o que explica o comportamento perfeitamente variável dos custos é a igualdade instantânea (sem custo de ajustamento<sup>81</sup>) entre o fluxo de consumo do recurso e o fluxo de seu fornecimento (capacidade), o que ocorre quando os recursos são flexíveis:

**Recursos flexíveis**<sup>82</sup> são fornecidos à medida que são consumidos e necessários; são adquiridos de fontes externas, onde os termos de aquisição não exigem qualquer compromisso a longo prazo por qualquer dada quantia do recurso. Assim, a organização está livre para comprar o que necessita e quando necessita. Como resultado, a quantidade dos recursos fornecidos é igual à quantidade demandada. Não existe uma capacidade não utilizada para essa categoria de recursos (consumo do recurso = fornecimento do recurso).

A questão acima, isto é, acerca dos padrões de variação dos custos, é reconhecida na Contabilidade Gerencial, quando os autores – Atkinson et al. (2008), Hansen e Mowen (2003), Garrison, Noreen e Brewer (2007), Horngren, Sundem e Stratton (2004), Horngren (2009), Martins (2008) e Zimmerman (2003) – se referem aos termos “custos verdadeiramente variáveis”, “custos variáveis por degrau”, “custos mistos” ou “custos semivariáveis”, etc.

Em síntese, todos esses termos procuram transmitir a idéia de que os custos não variam de maneira perfeitamente proporcional aos níveis de atividade (dos objetos de custeio). Entretanto, para contornar essa questão e facilitar a tomada de decisões nas organizações<sup>83</sup>, os autores pesquisados são unânimes em aproximar o comportamento dos custos por meio de funções lineares (afins), desde que respeitadas alguns limites. Esses limites se referem ao intervalo (ou faixa) relevante, dentro do qual é satisfatória a aproximação linear (afim) da verdadeira (e desconhecida) função de custos.

### 3.4.5 Comportamento do Custo Variável Médio

---

<sup>81</sup> Porque os termos de aquisição não exigem compromisso a longo prazo. A organização está livre para comprar o que necessita e quando necessita. Isso torna os custos de ajustamento desprezíveis em relação aos gastos extras de aquisição.

<sup>82</sup> Em negrito, conforme original.

<sup>83</sup> Já que a racionalidade é limitada (conforme item 2.5.2)

Este subitem se dedica a analisar porque o valor do custo variável médio é constante em Contabilidade Gerencial (tema do objetivo 4). A importância desse tema se assenta na descrição do comportamento do custo total. Como no curto prazo existem recursos cujo suprimento não pode ou não convém que seja prontamente ajustado à sua demanda, existirão custos fixos totais. Dessa forma, exceto por variações inesperadas em outros fatores, a variação do custo total coincide com a variação do custo variável total. Em outras palavras, o gráfico da função custo total corresponde ao gráfico da função custo variável total deslocado por um parâmetro: o custo fixo total. Consequentemente, o custo variável médio – que padroniza o comportamento do custo variável total – se torna o outro indicador de referência que encerra a descrição do comportamento do custo total. Isso sugere que o comportamento do custo total pode ser descrito com apenas dois parâmetros: o custo fixo total e o custo variável médio.

Com efeito, a função afim ou polinômio de primeiro grau é a forma funcional mais simples para se descrever o comportamento de qualquer objeto de custeio. Por ser do primeiro grau, com um número de parâmetros igual ao número de variáveis independentes mais um, o comportamento do custo de qualquer objeto de custeio se torna determinado. Um único parâmetro – o intercepto – descreve todo o comportamento autônomo dos custos de um objeto de custeio, isto é, que não depende do volume do referido objeto. Os outros parâmetros – coeficientes angulares – registram todo o comportamento de custos do objeto de custeio que é sensível à variação de demanda (nos recursos, nas atividades, etc.), que é provocada por alterações no volume do próprio objeto. Dessa forma, se todas as variações de custos provocadas pelo volume do objeto forem representadas por uma única medida agregada, esta medida será a variável independente e o seu coeficiente angular corresponderá ao custo variável médio do objeto de custeio. Sendo esta medida agregada a única variável independente do modelo, o número de parâmetros necessários para descrever o comportamento de custos do objeto é apenas dois.

Como nas funções afins os parâmetros não dependem de nenhuma das variáveis do modelo<sup>84</sup>, nem o custo fixo total nem o custo variável médio dependem das unidades de medida do objeto de custeio. Logo, o comportamento do custo variável médio será independente das unidades de medida do objeto de custeio, desde que a amplitude de variação se restrinja ao

---

<sup>84</sup> Da própria condição de linearidade da função.

intervalo relevante. Portanto, nos limites deste intervalo, é procedente a afirmação de que o custo variável médio é fixo por unidade.

Além disso, cumpre observar que na aproximação local de uma função diferenciável<sup>85</sup> por uma função afim, o coeficiente angular da função afim (custo variável médio) é igual à derivada primeira<sup>86</sup> da função diferenciável calculada no ponto escolhido para a aproximação<sup>87</sup>. Como o custo marginal é a derivada primeira da função custo total; na aproximação afim da função custo total (diferenciável), o custo variável médio (coeficiente angular da função custo total afim) coincide com o custo marginal no ponto escolhido para a aproximação. Daí, qualquer intervalo que contenha este ponto pode ser usado como intervalo relevante, contanto que em toda sua extensão sejam desprezíveis as diferenças entre o custo variável médio e o custo marginal.

No raciocínio acima ainda cabem duas observações. Primeiro, a aproximação afim é um resultado geral entre funções diferenciáveis; logo, ela é independente do horizonte temporal e, portanto, o “custo variável médio” (tecnicamente, o coeficiente angular da função afim) pode ser usado para aproximar tanto o custo marginal de curto prazo quanto o custo marginal de longo prazo. Segundo, o operador diferencial<sup>88</sup> usado para definir custo marginal independe do nível de agregação; logo, qualquer objeto de custeio pode ter o seu custo marginal calculado – desde que se escolha alguma medida de atividade que represente o comportamento do referido objeto – e, portanto, aproximado por um “custo variável médio” (coeficiente angular da função afim).

O raciocínio elaborado nos últimos dois parágrafos não esgota o uso das aproximações afins pela Contabilidade Gerencial para analisar o comportamento dos custos e, assim, contribuir para a gestão de custos de uma organização, de modo mais amplo. Através das aproximações afins, a Contabilidade Gerencial literalmente “disseca” o comportamento dos custos. Demski (1997, págs. 259-400) detalha minuciosamente este procedimento em cinco capítulos, do décimo primeiro ao décimo quinto.

---

<sup>85</sup> Função para a qual existe aproximação local afim.

<sup>86</sup> Taxa de variação de uma função: custo marginal (Economia) e velocidade instantânea (Física).

<sup>87</sup> Este é um resultado conhecido do Cálculo Diferencial e Integral, verificável nos livros-textos desta disciplina, como Guidorizzi (2008) e Stewart (2008).

<sup>88</sup> Operação que calcula a derivada.

Segundo Demski (1997, págs. 259-400), a grande vantagem das aproximações afins seria o enquadramento de decisão (*decision framing*), técnica que aumenta localmente a racionalidade devido à decomposição de problemas complexos à base de um objetivo por problema<sup>89</sup>. Com isso, pode-se, por exemplo, determinar mais facilmente quais as metas de volume<sup>90</sup> para cada produto, em contexto de múltiplos produtos.

### 3.4.6 Relevância do Custo Marginal

Mais uma vez, conforme Hendriksen e Van Breda (2007, pág. 97), o julgamento de relevância é contingente com a decisão (propósito) e deve satisfazer a três critérios: previsão, realimentação (*feedback*) e oportunidade. Logo, julgar a relevância do custo marginal na Contabilidade Gerencial não deve ser entendido de modo absoluto. Pelo contrário, esse julgamento tem como referência o propósito da decisão (ou do estudo). Além disso, há uma referência de ordem maior: a escola de pensamento com a qual simpatiza o pesquisador. Por exemplo, para os simpáticos à Economia Neoclássica, como Bromwich (2007), o custo marginal é extremamente relevante. Entretanto, para os pesquisadores simpáticos à Economia Institucional<sup>91</sup>, como Lucas (2003), o custo marginal (e outros construtos neoclássicos) é criticável.

Para Bromwich (2007, pág. 139), as noções marginais da Economia Neoclássica, como o custo marginal, são ferramentas essenciais nos estudos analíticos:

*Major results of this model are that it is marginal<sup>92</sup> quantities that matter and that marginal changes should be costed on the basis of ‘what difference do they make’ when evaluated at their opportunity costs (the benefits of the options their production causes to be forgone). All economic costs are opportunity costs. Marginal cost is the fundamental cost concept of the model, not average costs that are indeterminate with multi-outputs.*

No trecho acima, Bromwich (2007, pág. 139) afirma que um dos maiores resultados dos modelos neoclássicos é a noção de quantidades *marginais*. Estas seriam as que realmente importam e as mudanças marginais deveriam ser custeadas à base de “que diferenças fazem” quando avaliadas pelos seus custos de oportunidade. No pensamento neoclássico, “fazer a

<sup>89</sup> É posterior delegação de cada problema simples para a resolução por especialistas.

<sup>90</sup> As metas podem ser de equilíbrio contábil, econômico, financeiro, etc.

<sup>91</sup> Escola econômica fundada por Thorsntein Bunden Veblen, John Commons e Wesley Mitchell, oposta à escola neoclássica. A escola institucionalista enfatiza o papel das instituições (hábitos, rotinas, etc.) na evolução dos sistemas econômicos.

<sup>92</sup> Em itálico, conforme original.

diferença” representa o impacto ou a mudança potencial que uma escolha provoca sobre o resultado final de determinado curso de ação. Tal mudança potencial é mensurada e descrita por funções marginais, como o custo marginal em relação às escolhas sobre o custo total e a receita marginal com respeito às escolhas sobre a receita total.

Para os neoclássicos, independente do nível de análise (macro ou micro), toda decisão *deve*<sup>93</sup> ser orientada para a maximização do benefício líquido: lucro total (remuneração do capitalista) e utilidade total (satisfação do consumidor). Como as funções marginais se referem às condições de primeira ordem na racionalização<sup>94</sup> de uma função objetivo (lucro total ou utilidade total), são os custos marginais que importam nas tomadas de decisão, desde que exista intenção consciente e deliberada de racionalização. Encontrado o ponto em que o lucro total é máximo (a função objetivo é racionalizada), qualquer escolha abaixo do ótimo gera um desvio em relação ao lucro máximo. Esse desvio é o custo de oportunidade: um custo que seria evitado ou recuperado caso a alternativa ótima fosse escolhida. Por se tratar de uma diferença, tal desvio, além de ser um custo de oportunidade, é também um custo marginal, tecnicamente, um preço-sombra<sup>95</sup>. Eis um dos motivos por que o custo marginal seria mais relevante que o custo médio nas tomadas de decisão: ele mede exatamente a distância para o lucro máximo.

O outro motivo, conforme Bromwich (2007, pág. 139), seria que o custo médio se torna indeterminado com múltiplos produtos (BAUMOL, PANZAR e WILLIG, 1982), mas o custo marginal se identifica com o produto (objeto de custeio) de modo inequívoco, isto é, de maneira única, sempre – por isso, todo custo variável é sempre direto. Essa unicidade é explicada pela derivação parcial da função custo total de múltiplos produtos. Na derivação parcial de uma função de múltiplas variáveis, obtém-se uma função taxa de variação exclusiva (e única) para cada variável, individualmente. Se cada variável representar uma medida particular de cada produto (digamos, o volume de produção), então o custo marginal de cada produto será único. No entanto, conforme Baumol, Panzar e Willig (1982), no caso de múltiplos produtos, não existe uma definição única para o custo médio, ensejando ambiguidade. Assim, múltiplos produtos exacerbam a relevância do custo marginal, com referência à maximização do lucro total.

---

<sup>93</sup> No mundo neoclássico, há uma única norma: maximizar a riqueza (lucro)/utilidade total.

<sup>94</sup> Condições para localização de pontos de máximo ou de mínimo, sugerindo escolhas ótimas.

<sup>95</sup> Um multiplicador que mede a distância ou o quanto falta para o ótimo.

De acordo com Bromwich (2007, pág. 155), o custo marginal também é relevante para custear a capacidade e, neste caso, haverá uma condição que justifica o uso do custo médio (obtido por custeio pleno) na tomada de decisão:

*As was said earlier, the costing of capacity is a classic economic question (Viner, 1931). The classical answer is clear. At the point where capacity is equal to the quantity demanded with given prices, long-run marginal cost (LRMC) equals short-run marginal cost (SRMC). Thus, here full-costing can be used in decision making.*

O que Bromwich afirma no trecho citado se refere a um resultado clássico da Teoria Neoclássica da Firma, desde Viner (1931). Trata-se da igualdade entre o custo marginal de longo prazo, o custo marginal de curto prazo, o custo médio de longo prazo e o custo médio de curto prazo, numa situação hipotética muito peculiar: o equilíbrio de longo prazo da firma num mercado de concorrência perfeita que também está em equilíbrio. Nesta situação, a posição de custos da firma se encontra no menor patamar (máximo aproveitamento da eficiência de escala), isto é, o custo médio de longo prazo é mínimo e coincide com o ponto de mínimo do custo médio de curto prazo. Como o ponto de mínimo de uma função média ocorre na intersecção com uma função marginal, o custo médio de longo prazo é mínimo quando se iguala ao custo marginal de longo prazo, e o custo médio de curto prazo é mínimo quando se iguala ao custo marginal de curto prazo. Logo, se o mínimo custo médio de longo prazo é igual ao mínimo custo médio de curto prazo, o custo marginal de longo prazo se iguala ao custo marginal de curto prazo. Assim, no ponto em que tais igualdades ocorrem, a capacidade se torna perfeitamente mensurável pelo custo médio e, portanto, a aproximação afim obtida pelo custeio pleno se torna relevante para a tomada de decisão. Além disso, a firma recupera o custo total, pois o custo médio<sup>96</sup> se iguala ao preço<sup>97</sup>.

Em resumo, o que fundamenta o uso do custo médio – calculado por aproximação linear pelo custeio pleno – na tomada de decisão (planejamento da capacidade e apreçamento) é a condição de equilíbrio da firma no longo prazo em um mercado de concorrência perfeita também em equilíbrio.

---

<sup>96</sup> Na Teoria Microeconômica, o custo médio inclui a margem de lucro normal (*markup*). Isso é consistente com o Custeio Pleno (pela inclusão do lucro no custo)

<sup>97</sup> Pois o mercado está em equilíbrio: o preço de oferta se iguala ao preço da demanda e a quantidade ofertada se iguala à quantidade demandada.



Mais adiante, Bromwich (2007, pág. 156) reforça a relevância do custo marginal no planejamento de capacidade e no apereçamento ao citar o trabalho de Göx (2002): “[...] Göx (2002) shows that the classical answer of using marginal cost becomes important again when demand is revealed after capacity is planned but prior to prices being set, that is, full cost cannot be used generally”.

Conforme Bromwich (2007, pág. 156), Göx (2002) demonstra que o uso do custo marginal se torna importante novamente quando a demanda é revelada após a capacidade ser planejada, mas antes de os preços serem fixados, de modo que o custo médio total não pode ser usado sempre. O motivo, segundo Göx (2002, pág. 70), é que o custo marginal expurga custos irrecuperáveis: “*The optimal solutions [...] reveal that only marginal costs (including opportunity costs of capacity) are relevant for pricing under partial uncertainty*<sup>98</sup>. *In particular, historical capacity costs are not relevant for pricing because they are sunk*<sup>99</sup> *at the time of the pricing decision*”.

Em resumo, Göx (2002) analisa o seguinte fato. Se, após a fixação dos preços, a demanda revelada for inferior à capacidade, os custos da capacidade ociosa se tornam irrecuperáveis (o custo de oportunidade da capacidade ociosa é igual a zero) e, por isso, não devem ser incluídos na base de cálculo dos preços. Entretanto, o custo médio incorpora todos os custos identificáveis com um objeto de custeio, independente de serem recuperáveis ou não. Logo, o custo médio não se qualifica como base de cálculo dos preços. Contrariamente, o custo marginal só considera os custos de oportunidade, que são custos recuperáveis; seja no curto prazo, quando engloba apenas os custos de oportunidade dos recursos variáveis; seja no longo prazo, quando também incorpora os custos de oportunidade da capacidade (neste caso, somente os custos de capacidade recuperáveis). Dessa maneira, o custo marginal é a base de cálculo apropriada para os preços e não o custo médio.

Cumprе esclarecer que a condição de recuperação dos custos não cabe à empresa (isto é, não é explicável pelos custos do lado da oferta), mas à demanda. De acordo com a Teoria

---

<sup>98</sup> Certeza sobre a capacidade (porque já decidida), mas incerteza na decisão de preço (porque a demanda ainda não se revelara).

<sup>99</sup> Ênfase adicionada.

Microeconômica, os gastos<sup>100</sup> são recuperáveis desde que as quantidades ofertadas e apreçadas pelo custo mais adicional caiam na curva de demanda, isto é, sejam igualadas às quantidades demandadas valorizadas pelo preço de reserva<sup>101</sup> e, ainda, desde que tais preços e quantidades satisfaçam as condições de primeira ordem (igualdade entre receita marginal e custo marginal). Caso contrário, a demanda inesperada – a diferença entre o volume realizado e o volume esperado – flutuará de tal maneira que aumenta o risco de ocorrer uma variação negativa no resultado; bloqueando, pois, a recuperação total dos custos.

Entretanto, o custo marginal não é sempre mais vantajoso que o custo médio. De acordo com Bromwich (2007, pág. 149), para que a maximização do lucro total seja estimulada, o preço de transferência deve ser decidido com base no custo médio, pois isso contorna a assimetria informacional:

*[...] the classic marginal cost transfer price is not optimal, [...] where divisional managers have private knowledge [...]. This problem is overcome by setting the transfer price above cost [...]. Several problems in transfer pricing have been considered [...] in agency theory. They indicate a need to depart from the classical marginal cost transfer price.*

Logo, segundo Bromwich (2007, pág. 149), existem decisões em que o custo marginal não é relevante, mesmo que o propósito seja a maximização do lucro total. Exemplos dessas decisões são abundantes na Teoria da Agência, particularmente, em relação aos preços de transferência.

Finalmente, quando se deixa de lado a Escola Neoclássica; conforme a corrente de pensamento, os problemas de Contabilidade Gerencial podem ser de uma natureza muito distinta. Com isso, haveria duas alternativas extremas: a) não faz sentido julgar a relevância do custo marginal, ou b) a relevância do custo marginal é negada.

Por exemplo, Lucas (2003), que se identifica com a Escola Institucionalista, ao questionar a validade empírica da teoria de preços neoclássica, critica a “relevância” do custo marginal. Como seguidor da Escola Institucionalista, Lucas (2003) enfatiza o papel dos hábitos e das rotinas na determinação dos preços. Com isso, Lucas (2003) encara a determinação de preços via custo mais adicional como uma rotina. Nesta rotina, porém, o custo marginal não é a base

---

<sup>100</sup> No sentido de compras (custo de aquisição), mais todos os demais montantes gastos para colocar os ativos em condições de uso. Cumpre observar que o parágrafo inteiro se refere à Teoria Microeconômica, mas redigido com termos contábeis.

<sup>101</sup> Preço máximo a que se dispõem a pagar os consumidores, conforme sua renda, gostos e preferências, etc.

para o preço, mas o custo médio. Dado que o custo mais adicional tem se perpetuado, Lucas (2003) pondera que se investigue o que determina a continuidade desta rotina e o seu significado para os gestores. Logo, para Lucas (2003), que se propõe a responder o que determina a continuidade de existência de uma instituição (rotinas contábeis), o custo médio é “relevante”.

Portanto, de maneira geral, a relevância do custo marginal em Contabilidade Gerencial é dependente da natureza dos problemas de pesquisa. Para os pesquisadores que seguem a corrente neoclássica, são abundantes os exemplos em que o custo marginal é relevante, como no planejamento de capacidade e na determinação dos preços antes de se revelar a demanda. Entretanto, mesmo na corrente neoclássica, não faltam exemplos em que o custo marginal deixa de ser relevante, como na determinação dos preços de transferência, quando a informação é assimétrica. Finalmente, fora da corrente neoclássica, a relevância do custo marginal pode não existir.

### **3.4.7 Análise dos Determinantes de Custos**

Este item se propõe a fornecer elementos para o cumprimento do objetivo 7: avaliar se, e em que extensão, as contribuições desenvolvidas no âmbito da Organização Industrial e da Economia dos Custos de Transação estabelecem um elo entre a Contabilidade Gerencial e a Microeconomia. De um lado, na perspectiva da GEC (Gestão Estratégica de Custos), a Contabilidade Gerencial procura entender como os determinantes de custos<sup>102</sup> podem ser alinhados à estratégia e a decisões táticas, ao nível de empresa (Anderson e Decker, 2009a). De outro lado, dentro da OI, a Microeconomia estuda como a estrutura de mercado interage com as estratégias empresariais na determinação dos custos. Adicionalmente, a ECT (Economia dos Custos de Transação), ao mostrar como são gerados os custos de governança (formas organizacionais), complementa a abordagem estrutural-organizacional da Microeconomia. Logo, a OI e a ECT sugerem um elo entre a Contabilidade Gerencial e a Microeconomia que vai além do modelo neoclássico convencional.

---

<sup>102</sup> Blocher et al. (2008, pág. 55) definem direcionador de custo como qualquer fator que tem o efeito de mudar o nível do custo total: “[...] *Cost driver is any factor that has the effect of changing the level of total cost*”.

Shank e Govindarajan (1997, págs. 21-2) corroboram a visão de que os modelos neoclássicos comumente adotados pela Contabilidade Gerencial são insuficientes para entender a relação entre custos e escolhas estratégicas, e reclamam que se usem os modelos da OI:

No gerenciamento estratégico de custos sabe-se que o custo é causado, ou direcionado, por muitos fatores que se inter-relacionam de formas complexas. Compreender o comportamento dos custos significa compreender a complexa interação do conjunto de direcionadores de custo em ação em uma determinada situação. Neste nível de generalização, a idéia é quase tautológica. Dificilmente é controversa ou contra-intuitiva até que seja contrastada com o tema dominante da contabilidade gerencial tradicional de hoje. Na contabilidade gerencial, o custo é uma função, basicamente, de um único direcionador de custos: volume de produção. Os conceitos de custos relacionados com o volume de produção permeiam o pensamento e os trabalhos sobre custos: custos fixos *versus* custos variáveis, custos médios *versus* custos marginais, análise de custo-volume-lucro, análise de ponto de equilíbrio, orçamentos flexíveis e margem de contribuição, para citar apenas alguns. No gerenciamento estratégico de custos, o volume de produção é visto como captando muito pouco da riqueza do comportamento de custos. A contabilidade gerencial, neste aspecto, tende a utilizar os modelos simples da microeconomia básica. A gestão estratégica de custos, por outro lado, tende a usar os modelos mais ricos da economia de organizações industriais (Scherer, 1980).

Em resumo, Shank e Govindarajan (1997, págs. 21-2) defendem que não é possível compreender a riqueza de comportamento dos custos com as ferramentas simples da Microeconomia. Para Shank e Govindarajan (1997, págs. 21-2), a OI provê modelos mais ricos para representar a complexa interação do conjunto de fatores que determinam os custos: os determinantes de custos.

Embora se concorde com Shank e Govindarajan (1997, págs. 21-2)<sup>103</sup>, discorda-se num aspecto sutil da linguagem: o emprego dos termos *determinantes* de custos e *direcionadores* de custos como sinônimos. De um lado, entende-se que a palavra “determinantes” seja uma forma sintética de expressar “fatores que determinam” os custos. Dessa forma, sugere-se reservar a expressão “determinantes de custos” para simbolizar as variáveis explicativas do comportamento dos custos.

Por outro lado, entende-se que o termo “direcionadores” faz alusão a alguma coisa que percorre uma “distância”, de uma posição inicial para uma posição “final” (*meta*), segundo alguma “direção” (que pode ser uma diretriz de escolha). Com isso, sugere-se reservar a expressão “direcionadores de custos” a medidas<sup>104</sup> que descrevam três tipos de relação entre variáveis independentes e custos. Primeira, uma relação lógica ou tautológica: por exemplo, unidades produzidas e custos variáveis de produção. Segunda, uma relação de causa e efeito:

---

<sup>103</sup> Quanto a utilizar instrumentos mais adequados para apreender a riqueza de comportamento dos custos.

<sup>104</sup> No subitem 3.4.7.3, será visto que os direcionadores de custos se referem a um nível de análise individual e de larga aplicação: as atividades (cujo conceito é analisado no subitem 3.5.3.1).

por exemplo, o consumo em quilowatt-hora de energia numa reação de eletrólise<sup>105</sup> em escala industrial e o custo de fabricação de um produto obtido pela tecnologia baseada na eletrólise. Terceira, uma relação de finalidade: por exemplo, número de funcionários no departamento de vendas e custos de recursos humanos.

Em suma, propõe-se que se separem os significados das expressões determinantes de custos e direcionadores de custos como forma de aumentar a compreensão sobre a complexa rede de escolhas envolvendo custos em determinadas situações. Os determinantes de custos seriam as variáveis explicativas do comportamento dos custos. Os direcionadores de custos seriam as medidas intencionalmente adotadas para transmitir a mesma mensagem a todos: racionalizem os recursos de modo que os objetivos organizacionais sejam atingidos (eficácia) com o menor custo total possível (eficiência).

Enquanto Shank e Govindarajan (1997, págs. 21-2) recomendam que a Contabilidade Gerencial busque na Organização Industrial ferramentas mais apropriadas para compreender as complexas interações entre os determinantes de custos; para Anderson e Decker (2009a e 2009b), a ECT é uma das referências para a Contabilidade Gerencial em matéria de GEC, ao relacionar custos de produção (escolha tecnológica) com custos de governança (desenho organizacional e limites da firma):

*Transaction cost economics (TCE; Williamson 1985) is the most widely used framework for explaining firm boundary and organizational design choices. TCE builds on Coase's (1937) and Williamson's (1985) propositions that firm boundaries reflect managers' efforts to minimize production and transaction costs. Production costs are defined by production technology and efficiency. A buyer and supplier's production costs may differ if they use different technologies, operate at different scales, or operate with different efficiencies. A buyer's cost accounting records may be one basis for comparing the "make" option with prices of external suppliers. Transaction costs follow from exchange hazards and concerns about opportunism associated with interfirm transactions. Examples of transaction costs include costs of activities such as searching for partners, negotiating and writing contracts, monitoring and enforcing contract compliance, and dispute resolution. Transaction costs are not typically accessible and, in the case of opportunity costs, may not even be included in cost accounting records. Consequently, texts typically warn students to consider strategic factors before making a sourcing decision based only on production costs. This is one area where cost management practices, both measurement and analysis, can be improved to better support structural cost management decisions associated with sourcing. (ANDERSON e DECKER, 2009a, pág. 205)*

Em síntese, conforme Anderson e Decker (2009a, pág. 205), a ECT propõe que os limites da firma refletem os esforços dos gestores para minimizar os custos de produção e de transação.

---

<sup>105</sup> Reação química de decomposição da água nos gases hidrogênio e oxigênio, baseada na eletricidade e que, portanto, consome energia elétrica.

Entretanto, os custos de transação nem sempre são mensuráveis. Os livros-textos reconhecem esse problema ao alertarem sobre a necessidade de considerar fatores estratégicos *antes* de decidir pelo suprimento externo (comprar) baseado apenas nos custos de produção. Portanto, segundo Anderson e Decker (2009a, pág. 205), esta é uma área da Contabilidade Gerencial em que as práticas de gestão de custos podem ser aperfeiçoadas, tanto em termos de mensuração quanto de análise.

Assim, de acordo com Shank e Govindarajan (1997) e Anderson e Decker (2009a e 2009b), no campo da GEC, existem oportunidades para que a Contabilidade Gerencial desenvolva contribuições. Uma dessas contribuições é a análise dos determinantes de custos, que se propõe a revelar detalhes do comportamento dos custos. Muitos desses detalhes permanecem ocultos quando somente o volume de produção é usado como direcionador de custos. Entretanto, esses detalhes sugerem maneiras de se articular os determinantes de custos de modo que a estrutura de custos resultante reforce a estratégia, o que proporciona vantagem competitiva (ANDERSON, 2007). Nisso consiste a importância da análise dos determinantes de custos, que são classificados nos próximos subitens.

#### **3.4.7.1 Determinantes Estruturais de Custos**

De acordo com Shank e Govindarajan (1997, pág. 22), determinantes estruturais de custos são as “escolhas estratégicas da empresa, tendo em vista sua estrutura econômica subjacente, que direcionem [determinam] sua posição de custos para qualquer grupo de produtos”. Fundamentados em Scherer e Ross (1990), Shank e Govindarajan (1997, pág. 23) identificam cinco tipos de escolhas estratégicas:

- a) Escala: tamanho do investimento em produção, pesquisa e desenvolvimento, e marketing;
- b) Escopo: grau de integração vertical;
- c) Experiência: número de vezes que a empresa já fez o que faz no presente;
- d) Tecnologia: tecnologias de processos usadas em cada fase da cadeia de valor da empresa;
- e) Complexidade: amplitude da linha de produtos ou de serviços.

Concorda-se com Shank e Govindarajan (1997, pág. 22) com respeito ao conceito de determinantes estruturais de custos. Entretanto, discorda-se dos termos usados em referência às categorias “escopo” e “complexidade”.

De fato, é procedente conceituar determinantes estruturais de custos como escolhas “estratégicas”. Isso reforça que as decisões empresariais, embora racionalizáveis de um ponto de vista lógico<sup>106</sup>, não são tomadas unicamente com base em relações físicas de produção, regulares e relativamente previsíveis. Pelo contrário, são as incertezas – especialmente nas relações sociais de produção<sup>107</sup> (contratos formais e informais) – que exigem a estratégia<sup>108</sup> como guia das decisões.

Além disso, o termo “estrutural” sugere “engessamento”, “rigidez” e “restrição”. Essas palavras, no contexto da gestão de custos, transmitem a idéia de relações de custos que permanecem relativamente imutáveis durante longos períodos. Isso significa que, feitas as escolhas, serão reduzidos os graus de liberdade para se modificar os custos, mesmo que as circunstâncias futuras sejam desfavoráveis. Visto que a incerteza tende a aumentar à medida que o prazo se dilata, o risco de descapitalização<sup>109</sup> e um eventual aprisionamento a esta situação devem ser seriamente considerados. Por isso, o atributo “estrutural” dos determinantes de custos reforça a idéia de escolhas estratégicas, no sentido de saber fazer escolhas diante do imprevisível em vez do lógico.

Apesar da pertinente conceituação de determinantes estruturais de custos, Shank e Govindarajan (1997, pág. 23) não foram felizes na conceituação de “escopo” nem de “complexidade”. Conforme Baumol, Panzar e Willig (1982), escopo se refere ao número de produtos fabricados por uma mesma firma (estrutura de custos conjuntos). A integração vertical, segundo Williamson (1985), refere-se à extensão de uma firma em termos de abranger ou não os estágios a montante ou a jusante de uma cadeia produtiva. É verdade que as economias de escopo podem ser exploradas na integração vertical, mas não é necessário que ocorra integração vertical para que se explorem economias de escopo. Pode ocorrer que uma mesma firma fabrique diversos produtos finais – explorando economias de escopo – sem estar verticalmente integrada com fornecedores ou com distribuidores – mas os coordenando

---

<sup>106</sup> Da lógica pura, de programação matemática, que lida com o previsível.

<sup>107</sup> Entendida como um processo geral na sociedade e não apenas restrito a uma fábrica.

<sup>108</sup> Para Zaccarelli (1996), a estratégia se diferencia da lógica ao lidar com o imprevisível.

<sup>109</sup> Redução persistente da riqueza.

por meio de contratos híbridos (WILLIAMSON, 1985). Logo, escopo (economias de escopo) não é sinônimo de integração vertical. Dessa forma, entende-se que “amplitude e diversidade da linha de produtos ou de serviços” seria mais adequado para conceituar escopo.

O termo “complexidade” sugere ser mais custoso fabricar produtos “difíceis” que produtos “simples”. Em geral, produtos ricos em atributos exigem processos mais custosos. Logo, sugere-se que o direcionador “complexidade” seja definido em termos das características do ambiente de produção (que o tornam complexo).

Anderson e Decker (2009a, pág. 204), seguindo Shank e Govindarajan (1997), revelam a seguinte sutileza quando se estudam os determinantes estruturais de custos:

*In supply chain management, structural cost management includes the decision to seek an external supplier, selecting one or more external suppliers, and designing the buyer/supplier relationship. These elements of supply chain management are important determinants of cost structure and are central to managing risk in supply relations.*

Logo, para Anderson e Decker (2009a, pág. 204), mais que a determinação da posição de custos, os determinantes estruturais de custos são elementos centrais para a gestão do risco, nas relações de suprimento. A noção de risco reforça a associação entre determinantes estruturais de custos e incerteza. Esta exige a estratégia mais que a lógica como orientadora de decisões, pois a primeira lida com a incerteza enquanto a segunda lida com a certeza (ZACCARELLI, 1996). Portanto, Anderson e Decker (2009a, pág. 204) reforçam a propriedade com que Shank e Govindarajan (1997, pág. 22) definem determinantes estruturais de custos como escolhas estratégicas.

Apesar da pertinência na conceituação de determinantes estruturais de custos, a classificação de Shank e Govindarajan (1997, pág. 23) deixa de fora outras categorias de escolhas estratégicas – explicitadas em Porter (1985) – e que merecem ser lembradas, a saber:

- a) Estrutura Organizacional: refere-se à maneira pela qual são configuradas e integradas as áreas funcionais de uma organização;
- b) Modelo de Gestão: diz respeito à maneira pela qual se estruturam os processos e as decisões gerenciais de uma organização ao longo das etapas de planejamento, execução e controle;



- c) **Estrutura de Mercado:** refere-se ao número de vendedores e compradores, grau de diferenciação dos bens transacionados, controles sobre preços, concorrência extra-preço, condições de ingresso na indústria e grau de assimetria de informação. A análise desses elementos revela o quão se aproximam as estruturas reais de mercado da concorrência perfeita, do monopólio, do oligopólio ou de algum outro tipo estudado pela OI;
- d) **Localização Geográfica:** atributos dos espaços geográficos onde se localizam fisicamente as divisões de uma mesma corporação;
- e) **Ambiente Institucional:** leis, normas, regras e costumes que constroem e delimitam o modo de agir das empresas;
- f) **Posicionamento Estratégico:** refere-se às proposições de valor que orientam as ofertas de uma empresa nos mercados de atuação por ela selecionados.

Longe de esgotar a lista, pois o número e os tipos de categorias são contingentes com os propósitos de análise e com a própria evolução do conhecimento, o objetivo é mostrar que a análise dos determinantes estruturais de custos não se restringe a um debate entre Escolas Econômicas e Contabilidade Gerencial. A literatura sobre estratégia desenvolvida em outras áreas potencialmente beneficia a Gestão Estratégica de Custos. Por exemplo, o Posicionamento Estratégico (PORTER, 1985) é uma importante contribuição que provém da Administração de Empresas.

Em geral, por lidar com o imprevisível, a análise estratégica é mais qualitativa que quantitativa. Apesar disso, é possível exercitar a passagem do qualitativo para o quantitativo. No entanto, a acuidade numérica do quantitativo se torna particularmente sensível à acuidade das categorias qualitativas que servirão de base para a programação matemática dos modelos, especialmente, no domínio da incerteza. Esta pode ser reduzida com informação extra advinda de outras áreas de especialização que também lidam com estratégia, o que tornaria os números menos duvidosos. Portanto, incorporar contribuições de outras disciplinas ligadas à estratégia não apenas aumentaria a relevância numérica dos custos, mas da própria Contabilidade Gerencial como coordenadora do conhecimento em matéria de estimação de custos.

#### **3.4.7.2 Determinantes de Custos de Execução**

Fundamentados em Riley (1987), Shank e Govindarajan (1997, pág. 24) definem determinantes de custos de execução como “aqueles determinantes da posição de custos de uma empresa que dependem de sua capacidade de executar de forma bem-sucedida”.

A expressão “bem-sucedida” se refere à eficácia (meta atingida) e à eficiência (custo mínimo). Trata-se, pois, explicitamente, da passagem do universo qualitativo (objetivos verbalizados) para o universo quantitativo (números). Em outras palavras, os determinantes de execução dizem respeito diretamente à aferição de desempenho da estratégia: a) quão distante ou próximo se encontram os resultados obtidos dos objetivos almejados, e b) quão eficiente tem sido a execução da estratégia.

A importância dos determinantes de execução é explicada por Anderson e Decker (2009b, pág. 290) no seguinte trecho:

*Shank e Govindarajan (1992, 1994) posit that two types of cost drivers<sup>110</sup> are the basis for strategic cost management: structural cost drivers that reflect organizational structure, investment decisions, and the operating leverage of the firm; and executional cost drivers that reflect the efficacy and efficiency of executing the strategy. Stated differently, structural cost management may be conceived of as a choice among alternative production functions that use different inputs or combination thereof to meet a particular market demand. Executional cost management is concerned instead with whether, for a given production function, the firm is on the efficient frontier. Tomkins and Carr (1996, 276) link the two modes of cost management, positing the cost driver analysis is a catalyst for improving existing processes (i.e., executional cost management) as well as a catalyst for reengineering processes to create a different cost structure (i.e., structural cost management).*

Em resumo, para Anderson e Decker (2009b, pág. 290), a gestão de custos estruturais (determinantes estruturais) se refere à escolha entre diferentes funções de produção para atender a demanda de mercado, enquanto a gestão de custos de execução (determinantes de execução) diz respeito à proximidade da fronteira de eficiência, uma vez escolhida a função de produção. Enquanto a análise dos determinantes estruturais subsidia a reengenharia de processos (redesenho da estrutura de custos), a análise dos determinantes de execução subsidia a melhoria dos processos atuais.

Concorda-se com Anderson e Decker (2009b, pág. 290). A gestão dos determinantes estruturais refere-se à escolha entre configurações distintas. As funções de produção de longo prazo são formas paramétricas de descrever maneiras distintas de se configurar os meios para

---

<sup>110</sup> Anderson e Decker (2009) também não separam determinantes de custos de direcionadores de custos.

se atingir os mesmos fins. Logo, a gestão dos determinantes estruturais encontra na função de produção de longo prazo ferramenta apropriada para a concepção de processos. Analogamente, a gestão dos determinantes de execução encontra na função de produção de curto prazo<sup>111</sup> ferramenta apropriada para orientar a melhoria de processos que podem ser alterados sem causar prejuízo aos objetivos no longo prazo.

A fim de enriquecer a essência do que são os determinantes de execução, listam-se as categorias denominadas por Shank e Govindarajan (1997, pág. 24):

- a) Envolvimento da Força de Trabalho: refere-se ao comprometimento da força de trabalho com a melhoria contínua;
- b) Gestão da Qualidade Total: refere-se às crenças e realizações que objetivam a qualidade do produto e do processo;
- c) Utilização da Capacidade: diz respeito ao uso da capacidade instalada, uma vez escolhida a escala de produção;
- d) Eficiência do *Layout* das Instalações: diz respeito à regularidade dos fluxos internos, que é devida à disposição física das instalações;
- e) Configuração do Produto: diz respeito à eficácia com que os atributos dos produtos são projetados ou formulados;
- f) Exploração de Ligações com Fornecedores e Clientes: diz respeito à coordenação entre os elos da cadeia de valor.

Mais uma vez, classificações dependem dos propósitos analíticos, da evolução do conhecimento e das características dos autores<sup>112</sup>. Por isso, não se pretende exaurir a lista apresentada pelos autores. Entretanto, dois comentários merecem ser feitos.

Primeiro, os determinantes de execução não precisam ser todos puramente objetivos. Por exemplo, o envolvimento da força de trabalho é subjetivo, pois mais próximo do nível de indivíduo (Psicologia). Segundo, a exploração de ligações com fornecedores e clientes pode ser entendida como uma forma de Gestão de Custos Interorganizacionais, pois esta se ocupa da gestão dos relacionamentos entre os elos da cadeia de valor com o propósito de racionalizar os custos de toda a cadeia.

---

<sup>111</sup> Equivale à função de longo prazo com restrições de capacidade.

<sup>112</sup> O que pode refletir, inclusive, o estilo pessoal do autor. Alguns são mais detalhistas. Outros preferem ser sucintos.

### **3.4.7.3 Direcionadores de Custos de Atividades**

Direcionadores de custos de atividades são as medidas usadas para atribuir ou designar custos das atividades para outros objetos de custeio (como produto), em nível individual (ATKINSON et al., 2008; BLOCHER et al., 2008; GARRISON, NOREEN e BREWER, 2007; HANSEN e MOWEN, 2003; HORNGREN et al., 2009; MARTINS, 2008; ZIMMERMAN, 2003).

Conforme Blocher et al. (2008, pág. 55), os direcionadores de atividades são desenvolvidos num nível detalhado de operações que se associam com atividades específicas, tais como: preparação (*setup*) de máquinas, inspeção de produtos, manuseio de materiais, ou empacotamento. Dessa forma, o nível de agregação a que se referem os direcionadores de atividades (para objetos de custeio específicos) é menor que o dos determinantes de execução (da estratégia).

### **3.4.7.4 Determinantes de Custos e Direcionadores de Custos: uma síntese**

Para sintetizar, os determinantes de custos são dispostos ao lado dos direcionadores de custos no Quadro 4, baseado em Porter (1985), Riley (1987) e na literatura sobre Gestão Estratégica de Custos (SHANK e GOVINDARAJAN, 1997; ANDERSON, 2007; BLOCHER et al., 2008).

No Quadro 4, as colunas “estrutura” e “execução” representam os determinantes de custos, enquanto a coluna “atividades” representa os direcionadores de custos. Assim, da esquerda para a direita, caminha-se do maior para o menor nível de agregação.

O horizonte temporal corresponde à rigidez/flexibilidade temporal no ajuste dos custos às circunstâncias. Assim, o ajuste dos determinantes estruturais se dá no longo prazo (decisões estratégicas), o ajuste dos determinantes de execução ocorre no médio prazo e no curto prazo (decisões tático-operacionais), e o ajuste dos direcionadores de atividade é de curto prazo (decisões operacionais).

Na última linha, verbalizam-se os propósitos específicos em termos utilitaristas (*para que serve?*). Dessa forma, os determinantes estruturais *servem* para definir a posição de custos da empresa, os determinantes de execução *servem* para melhorar a eficácia e a eficiência na execução da estratégia, e os direcionadores de atividades *servem* para mensurar os custos individuais das atividades e dos objetos de custeio.

**Quadro 4 - Classificações dos determinantes e direcionadores de custos**

<b>DETERMINANTES E DIRECIONADORES DE CUSTOS</b>			
	<i>Estrutural</i>	<i>Execução</i>	<i>Atividades</i>
<i>O que é?</i>	Escolha, feita pela empresa, relacionada à estrutura econômica que direciona o custo do produto	Competência da empresa em executar a estratégia escolhida	Fatores nos quais são baseadas as atribuições de custos das atividades para objetos de custos
<i>Horizonte temporal</i>	Longo Prazo	Médio e Curto Prazo	Curto Prazo
<i>Natureza</i>	Determinantes	Determinantes	Direcionadores
<i>Exemplos</i>	a) Escala b) Escopo c) Tecnologia d) Complexidade e) Estrutura organizacional f) Modelo de gestão g) Estrutura de mercado h) Localização geográfica i) Ambiente institucional j) Posicionamento estratégico etc.	a) Comprometimento da força de trabalho b) Aprendizagem c) Gestão da qualidade total d) Gestão de custos interorganizacionais etc.	a) Uso de recursos b) Metros quadrados c) Horas trabalhadas d) Número de transações e) Número de pessoas etc.
<i>Para que serve?</i>	Definir posição de custos da empresa	Melhorar eficácia e eficiência na execução da estratégia	Mensurar custo das atividades e dos objetos de custeio

**FONTE:** Baseado em PORTER, 1985; RILEY, 1987; SHANK e GOVINDARAJAN, 1997; ANDERSON, 2007 e BLOCHER et al., 2008.

Observe-se que os exemplos de direcionadores de custos de atividades – uso de recursos, área em metros quadrados, quantidade de horas trabalhadas, número de transações, número de pessoas – se referem a medidas mais concretas, no sentido de serem de um nível de agregação próximo às funções departamentais que se repetem diariamente nas fábricas e nos escritórios.

### 3.5 Métodos de Custeio

O propósito deste item é fornecer elementos para o cumprimento do objetivo 8: fundamentar, do ponto de vista da Microeconomia, a distinção entre Custeio Variável, Custeio por Absorção e Custeio Baseado em Atividades, existente na Contabilidade Gerencial.

Entretanto, antes de examinar os métodos de custeio, cumpre esclarecer o que se entende pela expressão “métodos de custeio”. Segundo Ahrens e Chapman (2007, pág. 299), “método” pode ser traduzido por técnica (observação, questionário, etc.), que se enquadra numa metodologia, que é uma abordagem geral para estudar tópicos de pesquisa; com isso, método pode ser entendido como um *procedimento prático*. Conforme Garrison, Noreen e Brewer (2007, pág. 72), “custeio de produtos é o processo de atribuição de custos aos produtos e serviços fornecidos por uma empresa”. Para Martins (2008, pág. 37), “Custeio significa Apropriação de Custos”.

Portanto, considerando-se que métodos são procedimentos práticos ligados a alguma metodologia e os produtos não são os únicos objetos de custeio; a combinação das expressões “métodos” e “de custeio” conduz ao seguinte enunciado: métodos de custeio são procedimentos práticos para atribuir custos aos objetos de custeio, fundamentados em alguma metodologia, como a metodologia contábil<sup>113</sup>.

Mais uma vez, segundo Ahrens e Chapman (2007, pág. 299), metodologia é uma abordagem geral para estudar problemas de pesquisa. Problemas de pesquisa contemplam objetivos – como nesta pesquisa. Logo, metodologias distintas se ligam a objetivos diferentes, exigindo técnicas ou procedimentos práticos distintos. Por exemplo, se o objetivo é controlar a temperatura, o dispositivo prático de medidas é o termômetro; assim como o barômetro é o instrumento de medida da pressão atmosférica, o voltímetro é o aparelho de medição da tensão elétrica, o amperímetro é o equipamento para medir corrente elétrica, etc. Conforme Guerreiro (2006), não se deve usar barômetro para medir temperatura nem termômetro para medir pressão. Em outras palavras, os métodos de custeio servem para alguns propósitos, mas podem ser completamente inadequados para outros propósitos. Portanto, a relação entre procedimento prático e propósito de mensuração é a referência para a distinção entre os métodos de custeio.

Além da relação entre procedimento prático e propósito de mensuração, considera-se uma importante restrição que permeia o referencial teórico da Contabilidade<sup>114</sup> (Hendriksen e Van

---

<sup>113</sup> Optou-se por não restringir o significado de “metodologia” com o adjetivo “contábil” a fim de excluir a noção de monopólio de um ramo do conhecimento (a Contabilidade) sobre um fenômeno (custos), uma vez que a Engenharia (especialmente, a Engenharia de Produção) também desenvolve procedimentos práticos de atribuição de custos.

<sup>114</sup> Seja Societária ou Gerencial

Breda, 2007; Zimmerman, 2003): a relação entre benefício e custo da informação. Em outras palavras, deve-se ter em mente que nem sempre o benefício extra da acuidade na medida de custo supera o custo extra da acuidade nesta medida. Dessa forma, a distinção entre métodos de custeio não apenas é feita com referência à relação entre procedimentos práticos e propósitos de mensuração, mas também é restrita pela relação entre benefício e custo da própria medida de custo. Consequentemente, não existe método de custeio sempre “superior” a outro em todas as circunstâncias. Os elementos dessa discussão são apresentados nos próximos subitens.

### **3.5.1 Custeio Variável**

#### **3.5.1.1 O que é Custeio Variável**

Conforme Hansen e Mowen (2003, pág. 771), custeio variável é “um método de custeio que atribui apenas custos de manufatura variáveis aos produtos; estes custos incluem materiais diretos, mão-de-obra direta e CIF<sup>115</sup> variáveis.”.

Para Garrison, Noreen e Brewer (2007, pág. 242), custeio variável é “Um método de custeio que inclui somente os custos variáveis de produção – matéria-prima direta, mão-de-obra direta e custos gerais variáveis de produção – nos custos unitários de produtos”. Ainda de acordo com Garrison, Noreen e Brewer (2007, pág. 228): “O custeio variável é também às vezes chamado de *custeio direto* ou *custeio marginal*”.

Assim como Hansen e Mowen (2003, pág. 771), Garrison, Noreen e Brewer (2007, pág. 242) conceituam custeio variável como um método que atribui os custos variáveis de manufatura (produção) aos produtos. Ambos os autores incluem a mão-de-obra direta com um item de custo variável. Entretanto, as leis trabalhistas (e mesmo razões culturais) exigem que os trabalhadores sejam pagos pelo tempo que permanecem à disposição da empresa (em geral, oito horas por dia), em vez de pelo tempo efetivamente utilizado. Com isso, a mão-de-obra direta geralmente não é um custo perfeitamente variável, já que o suprimento do recurso é comprometido, isto é, o total de horas disponíveis deve ser pago independente do uso. A

---

<sup>115</sup> Custos Indiretos de Fabricação

Teoria das Restrições (GOLDRATT, 2008) reconhece essa rigidez ao incluir no *throughput* apenas matérias-primas e materiais diretos, excluindo a mão-de-obra direta.

Ademais, Garrison, Noreen e Brewer (2007, pág. 158) reconhecem que os custos com mão-de-obra podem ser fixos ou variáveis, dependendo das circunstâncias, na seguinte passagem:

Como indicado pela discussão precedente, os salários podem ser fixos ou variáveis. O comportamento de custos com salários pode variar de um país a outro, dependendo da regulamentação trabalhista, dos contratos de trabalho, e dos costumes. Em alguns países, tais como França, Alemanha e Japão, a administração não dispõe de muita flexibilidade para ajustar a sua força de trabalho a variações do nível de atividade econômica. Em países como Estados Unidos e Reino Unido, a administração normalmente tem mais liberdade de ação. Entretanto, mesmo nesses ambientes menos restritivos, os administradores podem optar por tratar a remuneração de funcionários como custo fixo por diversos motivos.

Assim, mesmo que o custeio variável se proponha a atribuir somente os custos que variam com o volume de cada produto, nem todos os custos atribuídos são puramente variáveis. Essa é uma qualificação importante a ser destacada em relação ao conceito de custeio variável.

Outra qualificação que merece ser comentada é usar a expressão custeio *direto* como sinônimo de custeio *variável*. Isso seria verdade se todo custo *direto* fosse *variável* em relação ao produto (objeto de custeio). Além disso, uma parte dos custos variáveis de manufatura é formada por custos variáveis indiretos, como os óleos lubrificantes das máquinas.

Assim, embora o costume na linguagem possa haver consagrado que custeio direto e custeio variável sejam sinônimos, é importante reconhecer, ao menos intimamente, que nem todo custo direto é necessariamente variável, nem todo custo indireto é necessariamente fixo. Ou seja, a classificação de custos por atribuição independe da variabilidade dos custos. Horngren et al. (2009, pág. 301) corroboram a observação acerca do equívoco em afirmar que custeio direto e custeio variável são sinônimos: “*Another common term used to describe this method is direct costing, which is even more of a misnomer because variable costs considers variable manufacturing overhead (an indirect cost) as inventoriable, while excluding direct nonmanufacturing costs*”.

A última observação quanto ao conceito de custeio variável diz respeito à outra expressão usada para designá-lo: custeio *marginal*. O termo “marginal” é uma clara referência à Teoria Neoclássica, também referida por *marginalismo*. Portanto, a motivação do custeio variável é



exatamente “neoclássica”: minimização do custo total como condição de maximização do lucro total (tema do item 3.5.1.3).

### **3.5.1.2 Como funciona o Custeio Variável**

O custeio variável fundamenta-se na classificação dos custos por comportamento, isto é, em relação aos produtos, ou os custos são variáveis (recursos flexíveis) ou fixos (recursos comprometidos). Portanto, uma das primeiras providências é determinar quais itens se comportam como custos variáveis e quais serão classificados como custos fixos.

Entretanto, classificar os custos pelo comportamento não é tão simples, conforme observam Hansen e Mowen (2003, pág. 98):

Uma vez que registros contábeis tipicamente revelam apenas o custo total e a execução da atividade associada de um item de custo misto, é necessário separar o custo total em seus componentes fixos e variáveis. Apenas mediante um esforço formal para separar custos é que todos os custos podem ser classificados nas categorias apropriadas de comportamento de custos.

Para diagnosticar se um custo é variável ou fixo, a Contabilidade Gerencial se baseia nos seguintes métodos:

- a) Análise de conta: “cada conta sob consideração é classificada como variável ou fixa, dependendo do conhecimento prévio do analista a respeito de como se comporta o custo representado pela conta”. (GARRISON, NOREEN e BREWER, 2007, pág. 172);
- b) Enfoque de engenharia: “Uma análise detalhada de comportamento de custos baseada em avaliações de engenharia industrial a respeito dos insumos necessários para realizar uma dada atividade e dos preços desses insumos” (GARRISON, NOREEN e BREWER, 2007, pág. 172);
- c) Método de máximo e mínimo: “Um método de decomposição de um custo misto em seus elementos de custo fixo e custo variável, analisando a diferença de custo entre os níveis mais alto e mais baixo de atividade”. (GARRISON, NOREEN e BREWER, 2007, pág. 172);
- d) Diagrama de dispersão: dispor os dados num gráfico e ajustar uma reta visualmente (HANSEN e MOWEN, 2003, pág. 100; JIAMBALVO, 2002, pág. 79);
- e) Regressão por mínimos quadrados: “Um método de decomposição de um custo misto em seus elementos de custo fixo e custo variável, ajustando uma reta de regressão que

minimiza a soma dos quadrados dos erros”. (GARRISON, NOREEN e BREWER, 2007, pág. 172);

- f) Julgamento gerencial: “Muitos gestores apenas usam suas experiências e observações passadas do relacionamento de custos para determinar os custos fixos e variáveis”. (HANSEN e MOWEN, 2003, pág. 113)
- g) Método de conferência: estima funções de custo à base de análises e opiniões sobre custos e seus direcionadores coletadas a partir de vários departamentos de uma companhia (HORNGREN et al., 2009, pág. 342).

O produto desses métodos de estimação são funções de custos lineares (afins). Essas funções são usadas nas análises do tipo custo-volume-lucro junto com demonstrações de resultado no formato de margem de contribuição, em que as receitas são deduzidas por ordem de comportamento dos custos: primeiro os variáveis, depois os fixos.

### **3.5.1.3 Para que serve o Custeio Variável**

Conforme se afirmou em 3.5.1.1, o propósito do custeio variável é “neoclássico”. Bacic (2008, pág. 185) corrobora essa visão no seguinte trecho:

A aplicação do cálculo marginal ao estudo de alternativas permite determinar situações nas quais alguma variável, em estudo, alcance um valor máximo ou mínimo. Esse modelo – cuja origem encontra-se na economia marginalista – é “operável” para a tomada de decisões na empresa em situações estáticas. Para isso, é necessário separar os custos segundo a variabilidade, o que é da natureza do custeio variável. Essa é – no campo de custos para decisão – a técnica especialmente indicada para maximizar os resultados de determinada situação que se apresenta (ou para minimizar perdas). Isso é diferente de aumentar a competitividade, uma vez que não se está atuando para mudar as variáveis de estrutura, mas sim operando com base em determinada situação estrutural com o objetivo de tomar a melhor decisão dentro do contexto existente. O custeio variável é a ferramenta escolhida para o caso de avaliação e tomada de decisão, dentro de um conjunto de situações estabelecidas, e seu campo de aplicação é distinto daquele dos métodos de custeio completo. É também uma ferramenta auxiliar importante (subordinada à perspectiva estratégica) no caso de avaliar situações futuras nas quais a estrutura seja modificada, por exemplo, ao se aplicar as técnicas do custeio variável ao caso do modelo “fazer ou comprar”.

De fato, o propósito do custeio variável é “neoclássico” quando se tem em mente que a “técnica é especialmente indicada para maximizar os resultados”, o que equivale a maximizar o lucro total (objetivo da firma neoclássica).

Entretanto, Bacic (2008, pág. 185) adverte que essa maximização do lucro total não se confunde com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa, pois aquela

maximização não altera parâmetros estruturais. A maximização do resultado é estática, pois conseguida através de decisões ajustadas “dentro do contexto existente”. Logo, dado que variáveis estruturais permanecem imutáveis, o horizonte temporal a que se refere o custeio variável é também o curto prazo.

Além de decisões de curto prazo, Bacic (2008, pág. 185) destaca o papel de previsão do custeio variável para “avaliar situações nas quais a estrutura seja modificada”. Nos modelos de estática comparativa, mudanças nos parâmetros representando variáveis estruturais podem ser usadas para predizer quais seriam as melhores escolhas e em quanto variariam os esforços para se atingir essas escolhas.

Conforme Bacic (2008, pág. 187), a literatura de custos é repleta de modelos formais de decisão que se fundamentam nos princípios do custeio variável:

O desenvolvimento formal dos modelos de decisão encontra-se em uma rica literatura da área de custos. O rigor analítico possibilita o uso de técnicas de programação linear, de análise de sensibilidade e outros métodos matemáticos. Foram desenvolvidos modelos integrados de gestão que se apóiam em seus princípios, como é o caso do modelo de “Gestão Econômica” (GECON), do Departamento de Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Assim, com base no que foi discutido, a resposta à pergunta “*para que serve o custeio variável*” é a seguinte: o custeio variável serve para racionalizar esforços, dada uma configuração (*status quo*) existente. Portanto, o *foco* do custeio variável é a tomada de decisão tático-operacional, que também pressupõe avaliação de alternativas.

#### **3.5.1.4 Limitações do Custeio Variável**

Zimmerman (2003) e Bacic (2008) trazem três situações em que o uso do custeio variável é limitado. Os exemplos de Zimmerman (2003) refletem assimetria de informação. O exemplo de Bacic (2008) se refere à ausência de percepção estratégica e chama atenção para o risco de uma falha na coordenação dos preços.

Conforme Zimmerman (2003, pág. 519), quando pessoas com informação privilegiada têm poder *discricionário* sobre a classificação dos custos, tal classificação é *manipulada*, e a mistura de custos variáveis com fixos cria *incentivos* para se produzir em *excesso*:

*The managers responsible for the day-to-day operations that generate the overhead usually have more information regarding what causes actual overhead to exceed budget than their superiors. These managers can often argue more persuasively than their superiors about the causes of the excess overhead and whether it should be classified as a fixed or variable cost. Determining the fixed and variable portions of overhead is often arbitrary and creates incentives for the people being monitored to manipulate the classification. While the incentive to overproduce is lessened under variable costing as compared with absorption costing, the tendency to build inventories must still be monitored.*

Num mundo sem informação privada, o custeio variável inibiria o incentivo à produção excessiva que, ao retardar o reconhecimento de despesas<sup>116</sup>, torna o lucro aparente mais elevado na DRE (Demonstração de Resultado do Exercício). Entretanto, conforme explica Zimmerman (2003, pág. 519), se as pessoas avaliadas dispõem de informação privada sobre o comportamento dos custos e também classificam os custos em “custos variáveis” ou “custos fixos”, então se pode esperar que parte dos custos fixos seja classificada como variável a fim de reter gastos no estoque<sup>117</sup> e, assim, “inflar” a base sobre qual são remuneradas: o lucro na DRE. Portanto, segundo Zimmerman (2003, pág. 519), no mundo imperfeito da assimetria informacional, o custeio variável não elimina completamente o incentivo à produção excessiva.

Zimmerman (2003, pág. 519) revela outra limitação do custeio variável: ele cria incentivos para se consumirem custos fixos em demasia porque desconsidera os custos de oportunidade da capacidade. Zimmerman (2003, pág. 519) se refere a essa limitação nos seguintes termos:

*Another problem with variable costing is that it produces misleading unit cost figures. The opportunity cost of manufacturing a given product includes the direct costs and the forgone opportunities of using the plant and equipment in other ways. Inside the firm, market prices do not exist to guide the allocation of scarce resources. Management must devise alternative accounting and administrative systems to allocate scarce resources. (...) Unit cost data are a substitute inside the firm for the lack of market prices. If variable cost is used, unit cost figures do not contain any amount for the opportunity cost of the production capacity. Full absorption costs, while not an exact measure of opportunity costs, can be a better measure than variable costs. If fixed costs are ignored, managers have incentives to overconsume the fixed resources.*

---

<sup>116</sup> Pela incorporação dos custos fixos ao estoque (“ativação” de despesas). Conforme Martins (2008) e Horngren et al. (2009), o estoque avaliado pelo custeio variável exibe um valor menor porque os custos fixos de manufatura não lhe são apropriados. Em vez disso, estes custos são reconhecidos como despesas no mesmo período em que as receitas são geradas. Com isso, o lucro demonstrado na DRE diminui monetariamente. Este efeito é um resultado clássico da Contabilidade de Custos.

<sup>117</sup> Pelo adiamento do reconhecimento de despesa.

Dessa forma, conforme Zimmerman (2003, pág. 519), na ausência do mercado como regulador<sup>118</sup> da alocação de recursos escassos, a não alocação dos custos da capacidade aos produtos cria incentivos para o consumo excessivo de recursos fixos.

Por último, a terceira limitação do custeio variável é explicada por Bacic (2008, pág. 188) nos seguintes termos: “falta nos modelos de custeio variável a percepção dos problemas estratégicos e da consequência da interdependência das ações entre diferentes agentes ao longo do tempo”.

Conforme Bacic (2008, pág. 188), em decorrência dessa falta de percepção, uma empresa com margem de contribuição positiva pode ser tentada a reduzir o preço, acreditando que assim melhorará sua rentabilidade. Entretanto, essa melhora será apenas circunstancial e efêmera, pois as concorrentes reagirão baixando os preços e, ao final de uma guerra de preços, é bem possível que todas as empresas passem a operar com prejuízos devido à destruição da estrutura que propiciava lucros<sup>119</sup>. Isso ilustra que a aplicação do custeio variável não permite deduzir como “fazer para melhorar as variáveis, razão pela qual não se deve entendê-lo como um gerador de competitividade”. (BACIC, 2008, pág. 189)

### **3.5.2 Custeio por Absorção**

#### **3.5.2.1 O que é Custeio por Absorção**

Hansen e Mowen (2003, pág. 771) definem custeio por absorção como “um método de custeio que atribui todos os custos de manufatura, materiais diretos, mão-de-obra direta, CIF variáveis e uma parte dos CIF fixos para cada unidade do produto”.

Garrison, Noreen e Brewer (2007, pág. 242) definem custeio por absorção do mesmo modo: “Um método de custeio que inclui todos os custos de produção – matéria-prima direta, mão-

---

<sup>118</sup> Mesmo imperfeito, o mercado regula a alocação de recursos melhor que a hierarquia em certas circunstâncias devido ao incentivo monetário direto (Coase, 1937; Williamson, 1985).

<sup>119</sup> Os efeitos rivalidade de preços sobre a estrutura de lucro são documentados na literatura de OI – Tirole (1988) e Scherer e Ross (1990) – e de estratégia empresarial – Porter (1985).

de-obra direta e custos gerais de produção tanto fixos quanto variáveis – nos custos unitários de produtos”.

Em outra passagem, Garrison, Noreen e Brewer (2007, pág. 228) confirmam o “espírito” do custeio por absorção: “Como o custeio por absorção inclui todos os custos de produção nos custos de produtos, é também chamado com frequência de custeio total”. Portanto, o custeio por absorção é “filho” do princípio de recuperação do custo total (HALL e HITCH, 1939).

### 3.5.2.2 Como funciona o Custeio por Absorção

O custeio por absorção, isto é, a família de custeios totais, é ricamente descrita e documentada nos manuais de Contabilidade de Custos – como Martins (2008) e Horngren et al. (2009). Com base nessa literatura, divide-se a metodologia dessa família de custeios em três aspectos lógicos: a) departamentalização de custos, b) alocação sequencial de custos, e c) rateio de custos.

A departamentalização de custos consiste na acumulação dos custos por função, isto é, os custos são classificados por função<sup>120</sup> e acumulados por departamento (de compras, de recursos humanos, de contabilidade, etc.). Assim, cada departamento é um centro de custos<sup>121</sup>.

A alocação sequencial de custos é uma rotina lógica (algoritmo) que se baseia na seguinte interpretação. Os departamentos prestam serviços uns aos outros, sendo que alguns são “exportadores líquidos” de serviços e outros “importadores líquidos” de serviços<sup>122</sup>. Então, a Contabilidade de Custos desenha um esquema “líquido” dessas “transações” interdepartamentais. Com base nesse esquema, cria-se um algoritmo sequencial para realizar as apropriações de custos, de departamento a departamento até às unidades dos produtos finais. Portanto, o custo “unitário” de cada produto se torna numericamente dependente da ordem de apropriação dos custos totais. Em outras palavras, o algoritmo, por ser sequencial, não é comutativo, isto é, a ordem das operações de cálculo pode alterar o produto (resultado final das operações algébricas).

---

<sup>120</sup> Como na demonstração do resultado do exercício.

<sup>121</sup> Uma unidade de conta onde os custos são acumulados.

<sup>122</sup> A fim de evitar relações recíprocas que dificultariam o esquema de apropriação de custos.

O rateio de custos se refere à divisão dos custos acumulados nos centros de custos com vistas à sua apropriação para o centro de custos seguinte, na sequência do algoritmo. O denominador comum de cada rateio é uma medida escolhida para esta passagem: transmitir o custo agregado de um centro de custo para o centro de custo subsequente. O problema com esta medida é que nem sempre ela é satisfatoriamente representativa da relação de causa e efeito entre um centro de custo e o outro, podendo até mesmo ser arbitrária. Essa é a crítica da literatura de Custeio Baseado em Atividades ao projeto de custeio da família “do absorção” (COOPER e KAPLAN, 1999).

### 3.5.2.3 Para que serve Custeio por Absorção

Fundamentado na literatura de Economia e de Estratégia, Bacic (2008, pág. 165) responde que o custeio por absorção serve para a coordenação de preços no oligopólio com o intuito de recuperar o custo total no longo prazo:

O custeio por absorção, além de difundido na bibliografia da contabilidade de custos, é amplamente divulgado nos manuais de custos editados por associações empresariais que o consideram como um método “científico”, o qual possibilita coordenar os movimentos de preços (sem ter, portanto, necessidade de conivência) e também permite mostrar – por meio dos diferenciais de preços – a maior ou menor eficácia relativa das empresas. Essas virtudes do custeio por absorção têm o “*saudável efeito de evitar perturbações no mercado*” (**Associação dos Fabricantes de Móveis do Brasil**, 1991: 07)<sup>123</sup>.

Um aspecto relevante – segundo as correntes institucionalistas (Veblen) – é a condição de aceitação de uma rotina como instituição. Neste aspecto, o papel das associações de classe (como a Associação dos Fabricantes de Móveis do Brasil), ao qualificar um método de custeio como “científico”, é reforçar a condição de aceitação<sup>124</sup>: se um método de custeio é cientificamente testado, então sua eficácia está comprovada, logo ele pode ser usado (isomorfismo<sup>125</sup>). Este reforço cria, então, o consenso em torno da eficácia do método: a prática se torna comum. Entretanto, cumpre lembrar que o teste ou a comprovação científica não geram verdades absolutas: a eficácia das práticas (rotinas, heurísticas ou algoritmos) é contingente com várias dimensões (propósitos de mensuração, configurações históricas, circunstâncias específicas, etc.).

<sup>123</sup> Itálicos e negritos conforme original.

<sup>124</sup> Admitindo-se que o conhecimento científico seja socialmente aceito como superior às demais formas de conhecimento.

<sup>125</sup> Tendência a todos os atores sociais assumirem as mesmas formas para serem aceitos no grupo.

Outro aspecto revelado por Bacic (2008, pág. 165) é a não necessidade de convivência para se realizar a coordenação de preços. Isso significa prescindir de acordos de preços formais entre os concorrentes como meio de obter coordenação. Este tipo de acordo geralmente é proibido pelas legislações antitrustes dos países, ocasionando problemas para as empresas apanhadas em *conluio*<sup>126</sup>. Uma forma de evitar isso, conforme Bacic (2008, pág. 165), é obter a coordenação através do custeio por absorção.

Entretanto, a idéia de uma coordenação tácita de preços conseguida à base de uma rotina contábil leva à seguinte questão: que aspectos do custeio por absorção lhe conferem a condição de coordenação tácita de preços? Mais uma vez, Bacic (2008, págs. 174-5) responde:

A correta identificação dos centros de custo (“centralização”, segundo Vázquez) é de indiscutível importância para que o sistema de custeio por absorção possa gerar informações corretas, refletindo a diferenciação técnico-produtiva. Cada centro de custo tem que ser uma unidade tecnicamente homogênea ou que realize processos semelhantes. Dessa forma, o conceito de centro de custo é mais analítico que o de departamento. Uma vez efetuada a “centralização”, o processo contábil de registro de informações identifica, claramente, quais custos indiretos são gerados em cada centro de custo e em que nível. Como também se conhece o total de unidades de trabalho (geralmente horas trabalhadas) correspondente a cada centro de custo, é possível deduzir uma função produtiva que determine a necessidade de cada insumo (custo indireto fixo ou variável) por unidade de trabalho, tanto em quantidades físicas como em quantidades monetárias (quanto a preços históricos, correntes ou de reposição). Devido a isso, o funcionamento global da empresa pode ser representado mediante uma matriz de tipo insumo-produto, na qual os coeficientes técnicos de produção por unidade de trabalho aparecem diretamente relacionados aos centros de custos diretos (onde ocorre o processo produtivo).

Em síntese, conforme Bacic (2008, págs. 174-5), os centros de custos demonstram a necessidade total de insumos, através da multiplicação da matriz insumo-produto pelo vetor “centro de custos”. O resultado desta multiplicação, que é a necessidade total de insumos, ao ser multiplicado pelo vetor-preço (preços históricos, correntes, ou de reposição) produz o custo total. Sobre este custo adiciona-se a margem convencional da indústria, obtendo-se o preço de referência (*benchmark*), que pode ser usado para determinar a posição competitiva da empresa.

Com isso, se todos os concorrentes possuírem matrizes insumo-produto relativamente próximas, todos enxergarão mais ou menos da mesma maneira a posição de cada concorrente, compreendendo os movimentos de preços pelos sinais deixados, o que dispensa acordos formais de preços. Logo, a matriz insumo-produto e os centros de custos embasados no

---

<sup>126</sup> Práticas de preços proibidas por serem consideradas “predatórias” (anticompetitivas).



algoritmo do custeio por absorção são as chaves para entender a eficácia desse método de custeio na coordenação de preços. Dito de forma mais geral, a matriz insumo-produto e os centros de custos obtidos por um algoritmo particular são as chaves para entender a eficácia de qualquer método de custeio na coordenação de preços. Portanto, de um ponto de vista puramente lógico, é a eficácia do algoritmo inserido no método de custeio que determina a eficácia relativa deste método. Indo mais além, é a espécie do algoritmo<sup>127</sup> que determina a espécie do método de custeio. A importância deste algoritmo (de alocação de custos) é suportada por Bacic (2008, pág. 181):

Os critérios de distribuição de custos fixos adotados pelas empresas são um capital<sup>128</sup> coletivo, uma vez que ao obedecer às convenções, ganham um mecanismo de coordenação comum, e passa a existir previsibilidade<sup>129</sup> de comportamento (quanto a modificações de preços por variação de custos).

### 3.5.2.4 Limitações do Custeio por Absorção

Três aspectos limitam as aplicações do custeio por absorção: a) incentivo à produção em excesso, b) baixa acuidade dos custos dos produtos, e c) obsolescência<sup>130</sup> da rotina (algoritmo).

Conforme Zimmerman (2003, pág. 512), o incentivo à produção excessiva resulta da incorporação de custos fixos aos estoques, o que adia o reconhecimento de despesas e ocasiona lucros maiores na DRE, quando estes são usados como base de cálculo para recompensar os executivos:

*When more units are produced than sold, some of the fixed costs are inventoried. When the number of units in inventory is increased, the fraction of fixed costs in inventory increases. With more fixed costs in inventory, fewer fixed costs are transferred to the income statement. Absorption costing systems spread all the costs (including fixed costs) against all the units worked on. When production is increased (holding sales constant), average unit costs fall and reported accounting profit per unit sold increases.*

*Managers rewarded on total profits calculated using absorption costing can increase reported profits by increasing production (if sales are held constant). A major criticism of absorption costing is that it creates incentives for managers to overproduce, thereby building inventories.*

<sup>127</sup> Entendido como programa (*software*) desenhado para cumprir determinados propósitos.

<sup>128</sup> Ênfase adicionada.

<sup>129</sup> Ênfase adicionada.

<sup>130</sup> Se bem que a obsolescência do custeio por absorção não se restrinja a esta rotina em particular.

A segunda limitação do custeio por absorção é a baixa acuidade nas medidas dos custos dos produtos, conforme a literatura do Custeio Baseado em Atividades (COOPER, KAPLAN e NORTON). Segundo Bacic (2008, pág. 182), a falha do custeio por absorção “se encontra no processo de distribuição secundária e no tratamento de atividades indiretas aos centros de custo”.

Mais adiante Bacic (2008, pág. 182) completa: “a distribuição secundária é um passo em direção à recuperação dos custos indiretos, ao embuti-los dentro de um custo hora/máquina ou por alguma outra unidade de trabalho dos centros diretos. Entretanto, é nula, do ponto de vista analítico”.

Segundo Bacic (2008), Nakagawa (1993), Cooper e Kaplan (1999) e Sakurai (1995), a automação em quase todas as indústrias aumentou a participação dos custos fixos e indiretos na estrutura de custos das empresas. Apesar disso, os critérios de alocação de custos indiretos pelo custeio por absorção não acompanharam a transformação das estruturas de custos. As medidas utilizadas para a alocação dos custos indiretos permaneceram as mesmas de quando a maioria dos custos era direcionada praticamente apenas pelo volume de produção (manufatura): horas-homem ou horas-máquinas. Em virtude da transformação nas estruturas de custos, essas medidas se tornaram insuficientes em número e pouco representativas em essência para reproduzir a estrutura econômica subjacente das organizações, na era da informação.

Em outras palavras, o algoritmo de alocação de custos indiretos do custeio por absorção se tornou obsoleto para o propósito de alocar custos indiretos, no novo ambiente tecnológico-produtivo. Além disso, dado que transformações tecnológicas também modificam as estruturas de mercado (Schumpeter e Penrose), é possível que, em algum estágio da revolução industrial atual, o custeio por absorção deixe de ser eficaz, mesmo na coordenação dos preços. Quando isso acontecer, guerras de preços podem ser esperadas até que, ao final, os vencedores estabeleçam as novas convenções. Isso é o que prevê Bacic (2008, pág. 185) na seguinte passagem:

O que se pode esperar é a existência de turbulências no processo de substituição de uma metodologia coordenadora, por outra. Se no curto prazo os custos são na maioria, fixos, mudar as bases de alocação sem alterar o total de custos, pode provocar instabilidades, a partir da ótica de compreensão de toda empresa sobre qual é o custo de cada um de seus produtos, uma vez que os concorrentes estarão agindo com métodos distintos de máximo custo e chegarão a conclusões

radicalmente diferentes. O enfrentamento no mercado das empresas com sistemas distintos de custo completo levará – em cada indústria – a perdedores e ganhadores. Estes últimos construirão as convenções que, quando dominantes, permitirão superar as turbulências e iniciar um ciclo de coordenação. Porém esta situação não se verificará na maioria dos mercados industriais nos próximos anos, dado o predomínio da rotina baseada no custeio por absorção.

### 3.5.3 Custeio Baseado em Atividades

#### 3.5.3.1 O que é Custeio Baseado em Atividades

Hansen e Mowen (2003, pág. 771) definem Custeio Baseado em Atividades como um método de custeio que “atribui custos para objetos de custos ao primeiramente rastrear os custos para as atividades e depois rastrear os custos para objetos de custos”.

Para Garrison, Noreen e Brewer (2007, pág. 258): “O **custeio baseado em atividades (ABC de activity-based costing)**<sup>131</sup> é um método de custeio projetado com vistas a dar aos administradores informações de custo para a tomada de decisões estratégicas e outras decisões que possam afetar a capacidade e, portanto, os custos fixos, bem como os custos variáveis”.

Atkinson et al. (2008, pág. 53) dão a seguinte definição: “Custeio baseado em atividades é um procedimento que mensura os custos de produtos, serviços e clientes. Primeiramente, o custeio baseado em atividades (ABC) atribui os custos dos recursos às atividades desempenhas pela organização. A seguir, os custos dessas atividades são alocados aos produtos, clientes e serviços que se beneficiam ou estão criando a demanda para as atividades”.

Horngren et al. (2009, pág. 300) se referem ao ABC como um método de custeio refinado e orientado para a estratégia. Refinado por identificar as atividades individuais como objetos de custeio principais. Orientado para a estratégia por reconhecer as atividades como pertencentes a todas as funções da cadeia de valor.

*Activity-based costing (ABC) refines a costing system by identifying individual activities as the fundamental cost objects. An activity is an event, task, or unit of work with a specified purpose – for example, designing products, setting up machines, operating machines, and distributing*

---

<sup>131</sup> Em negrito conforme original.

*products. More informally, activities are verbs; they are things that a firm does. Consistent with their more strategic focus, ABC systems identify activities in all functions of the value chain. ABC systems first calculate the costs of individual activities and then assign costs to cost objects such as products and services on the basis of the mix of activities needed to produce each product or service.*

Assim, conforme os autores pesquisados, o Custeio Baseado em Atividade (ABC) deriva o seu nome à forma pela qual atribui custos: por intermédio das atividades. Chama a atenção o que se entende por atividade: “verbo” que explicita uma “ação intencional”, que se associa a um “propósito” ou a uma “finalidade”. Esta finalidade é interpretada como “fração” de uma função da cadeia de valor. Logo, cada “fração” da cadeia de valor pode ser “isolada”, desde que se lhe aproprie um verbo denotando uma finalidade. A finalidade justifica a ação. Esta requer recursos, que são os meios empregados pela ação. O consumo dos recursos origina os custos. Logo, estes são tributáveis à ação justificada por aquele verbo que denota a finalidade. Com isso, a categoria finalidade carrega potencialmente o custo dos recursos consumidos na ação. Como a ação também é verbo – preferencialmente transitivo – o custo da ação transita para qualquer objeto a que se dirija a ação. Assim, virtualmente, qualquer objeto pode ter uma medida de custo individual e, portanto, o Custeio Baseado em Atividades estende, generaliza e universaliza a própria noção de custeio.

De agora em diante, não mais se cogite da materialidade de um bem, de sua posição na cadeia de valor, de sua natureza, nem do nível de análise que se lhe evoque (macro ou micro?), basta que se pense em “objeto de custeio”. Eis uma das contribuições do ABC: inovações semânticas que tornam a mensuração praticamente instintiva. As oportunidades (*para que serve*) e as ameaças (*limitações*) do ABC são apresentadas após a discussão do *como funciona* o Custeio Baseado em Atividades.

### **3.5.3.2 Como funciona o Custeio Baseado em Atividades**

Conforme os livros-textos (ATKINSON et al., 2008; HANSEN e MOWEN, 2003; HORNGREN et al., 2009; MARTINS 2008; ZIMMERMAN, 2003) e os próprios divulgadores do método (Cooper, Kaplan e Norton), o programa (rotina ou algoritmo) do ABC pode ser decomposto nos seguintes aspectos: a) “horizontalização” de custos, b) alocação em dois estágios, e c) rastreamento de direcionadores.

A “horizontalização” de custos se refere à distribuição dos custos nos vários “elos” que compõem a cadeia de valor da organização. Cada elo recebe input e exporta output. Trata-se, pois, da relação entre servidor e cliente. A função de cada elo não coincide com a função departamental (reunião de especialistas isolados). Em vez disso, a função do elo é integrar as atividades específicas de distintos departamentos. Por exemplo, no projeto de um novo produto, os departamentos de compras, de engenharia de produto, de produção, de marketing e de vendas se unem para uma mesma finalidade: desenhar o ciclo de vida do novo produto (todos os custos, desde a concepção até o descarte que é a extinção do produto). Essa visão reconhece que o comprometimento da maior parte dos recursos (existência dos custos fixos) não se dá na produção, mas na concepção do produto (o projeto). Além das atividades internas, a “horizontalização” também sugere a inclusão de fornecedores, pelo desenho de peças e partes com qualidade total<sup>132</sup>, e dos clientes, devido aos atributos desejados (satisfação) e ao total de custos<sup>133</sup> que incorrem pelo tempo que permanecem com o produto (custo total do consumidor).

A alocação em dois estágios se refere à alocação dos custos dos recursos às atividades ou aos centros de custos funcionais, num primeiro estágio, e à alocação aos objetos de custeio, num segundo momento. Como já referido no subitem anterior, as atividades não são objetos físicos. Elas são ações (verbos transitivos que definem uma finalidade) dirigidas a um objeto de custeio, por exemplo, um produto. Neste ponto, o ABC se separa da ABM (*Activity Based Management*). A ABM pára a alocação de custos nas atividades (para custear os processos, que reúnem atividades, a fim de geri-los). O ABC segue alocando os custos das atividades até os produtos finais. Assim, enquanto a ABM enfatiza a reengenharia dos processos (“enxugamento” dos custos fixos), o ABC enfatiza a lucratividade de cada produto individualmente (revelando subsídios cruzados ocultos pelo custeio por absorção).

O rastreamento de direcionadores se refere à identificação de medidas, chamadas direcionadores de custos<sup>134</sup>, que substituam os rateios “arbitrários”. Ou seja, o direcionador de custo é a unidade que serve para transferir uma fração de custo de um centro de custo mais amplo para um objeto de custo mais restrito. Detalhe: o direcionador deve ser preciso, isto é,

---

<sup>132</sup> Quando a gestão de custos extrapola as fronteiras de uma organização, adentra-se ao ramo da Gestão de Custos Interorganizacional (GCI).

<sup>133</sup> O custo total dos consumidores (*total cost of ownership*) é composto por: a) aquisição, b) manuseio, c) manutenção e d) descarte.

<sup>134</sup> Essas medidas equivaleriam à demanda condicional de input.

refletir a relação de causa e efeito entre o consumo de recursos de um centro de custos e o uso desse recurso no centro de custo seguinte, na ordem do algoritmo do ABC (à semelhança do algoritmo do custeio por absorção).

Entretanto, há uma novidade: existe hierarquia entre os direcionadores. Nem todos os direcionadores são volumétricos (horas-homem/unidade de produto, horas-máquina/unidade de produto, kg/unidade produto, litro/unidade de produto, etc.). Há os direcionadores não volumétricos (*non-volume cost drivers*): por lote, por sustentação do produto, e por instalações (*facilities*). Isso significa que muitos custos fixos por volume são, na verdade, variáveis com outras dimensões. Logo, o termo hierarquia se refere à ordem de variabilidade dos custos nas diversas dimensões das relações de causa e efeito dos custos. Mais uma vez, como o objeto de custeio é genérico, isto é, refere-se a qualquer objeto que se deseja medida de custo; o termo “volume” não se refere a só a produto, mas à unidade de medida escolhida para representar a “quantidade” do objeto. Isso significa que a ordem de variabilidade dos custos se aplica a qualquer objeto de custeio, no modelo do ABC. Portanto, para o ABC, todos os custos são “variáveis” em alguma dimensão. A idéia do rastreamento é, pois, identificar tais dimensões.

### **3.5.3.3 Para que serve o Custeio Baseado em Atividades**

Segundo Nakagawa (1994, pág. 62), o Custeio Baseado em Atividades serve para induzir mudanças organizacionais operando sobre as atitudes das pessoas, isto é, sobre a mente humana:

[...] o ABC é um dado que poderá transformar-se em uma poderosa ferramenta para a mudança de atitude das pessoas, ou seja, o ABC é um facilitador da mudança da cultura organizacional de uma empresa impactando diretamente a mente humana. [...] Em vez de procurar somente novas formas de “rateios” para os CIF, como muitas empresas já estão até mesmo fazendo, o ABC busca facilitar, na verdade, a implementação de um processo de mudança de atitudes na empresa, ou seja, o ABC deve ser visto como um agente de mudanças para a mente humana.

Entretanto, assim como no caso do custeio por absorção se indagou sobre que aspectos lhe conferiam vigor na coordenação de preços; indaga-se sobre que aspectos do ABC lhe conferem o potencial para induzir mudança de atitudes nas pessoas. Conforme Nakagawa (1994, pág. 31), o potencial do ABC como facilitador de mudanças organizacionais se fundamenta na noção de *rastreamento*:

O “rastreamento” feito pelo ABC tem o significado de identificar, classificar e mensurar, numa primeira etapa, como as atividades consomem recursos e, numa segunda etapa, como os produtos consomem as atividades de uma empresa. Entretanto, a informação gerada pelo ‘rastreamento’ é ainda apenas um meio para se chegar a um fim, que é a identificação das ações necessárias à sobrevivência e a competição com sucesso da empresa no cenário descrito [competição exacerbada, intensa inovação e complexidade], e isso só se conseguirá efetivamente se ocorrerem mudanças significativas e permanentes de atitudes dos recursos humanos. É para isso que, fundamentalmente, o ABC se propõe contribuir, através do “rastreamento”.

Com efeito, o rastreamento não seria um fim em si mesmo. Antes, ele promoveria a participação da força de trabalho. Colaboradores e executivos se envolveriam em forças-tarefa, conferências, reuniões e projetos, com o mesmo objetivo: rastrear os direcionadores “corretos”, “racionais”, ou mesmo “justos”. Inclusive, as conferências e as entrevistas são previstos na metodologia do ABC. Como produto desse envolvimento, as pessoas tomariam consciência acerca dos desperdícios, do impacto negativo desses desperdícios para a organização e para as vagas de trabalho, e, no limite, concordariam em ser tributadas<sup>135</sup> à base do sistema de direcionadores que ajudaram a construir, tendo em mente a contribuição de cada membro da organização para o aumento de competitividade desta.

Assim, o despertar da consciência crítica, que é provocado pelo envolvimento coletivo no rastreamento, é o gerador do impulso para a reforma das rotinas (processos) que estão por trás dos custos fixos que, apesar de serem fixos, não são imutáveis. Essa visão encontra respaldo em Bacic (2008, pág. 230) que afirma:

[...] o ABC interessa como instrumento de aumento da competitividade. Em virtude de sua formulação, põe em destaque a relação existente entre um conjunto de atividades desempenhas e os custos – muitos deles fixos – que se origina de tais atividades. Ao informar o custo de cada atividade, permite o despertar de uma consciência crítica e incentiva ações para diminuir a demanda das atividades e, em conseqüência, a diminuição de custos fixos. Ao repensar os processos – que dão lugar às atividades – é possível diminuir muitos custos que parecem ser de “estrutura”, em uma análise mais superficial. É por isso que o ABC deve ser entendido como instrumento auxiliar na gestão da organização e na coordenação dos recursos. A gestão baseada em atividades [ABM, de *Activity Based Management*] é um método de administração, cujo objetivo é conduzir processos de melhoria na forma como se desenvolvem as atividades dentro da empresa. O ABM é um desenvolvimento lógico do ABC (GIMENO e GASCA, 1995) que levou a uma mudança de enfoque, de “critérios melhores ou piores de rateios”, para uma ação sobre os processos.

---

<sup>135</sup> Conforme Zimmerman (2003, págs. 343-7), alocações de custos atuam como um sistema tributário interno como forma de aproximar o custo de oportunidade (difícil de mensurar) gerado pelas externalidades negativas (decorrentes do consumo exagerado de recursos).

O foco em atividades como método de gestão encontra eco em Miller e Vollmann (1985, pág. 144) ao atribuírem às transações internas<sup>136</sup> de uma fábrica a causa do overhead: “*Unit output drives direct labor and materials input on the actual shop floor that we all think of when we envision a factory. But in the ‘hidden factory’, where the bulk of manufacturing overhead costs accumulates, the real driving force comes from transactions, not physical products*”.

Se as transações, que não são produtos físicos, são as forças reais que direcionam o overhead e as atividades do ABC são construtos identificados com propósitos, então, por que não modelar as transações como atividades, dentro do escopo do ABC? Por que não gerir os custos das transações descritas por Coase (1937) e Williamson (1985) através da ABM?

De fato, o método ABC/M tem sido testado empiricamente com o propósito explícito de mensurar os custos de transação. Pereira e Schmidt (2003) desenvolveram um estudo de caso nos frigoríficos do Rio Grande do Sul, tomando como referencial a Teoria dos Custos de Transação e o método ABC/M. Conforme Pereira e Schmidt (2003, pág. 11), a combinação entre Teoria dos Custos de Transação e Custeio Baseado em Atividades é promissora:

O presente estudo não só emerge tais atividades modelando o sistema ABC como o próprio sistema acusa os custos de transação num ambiente cujas transações se resolvem em único instante do tempo, conhecido este como mercado spot. Vale enfatizar que na hipótese de uma integração maior que poderia existir com seus fornecedores, distribuidores e clientes finais por meio de uma terceirização, os atuais gastos de 30% baixariam para aproximadamente 21%, o que ainda implica gastos consideráveis. No entanto como afirma CHRISTOPHER (2002), os sistemas de informações são agora a força motriz que impulsiona as companhias a reconsiderarem seus relacionamentos com os clientes e fornecedores. Assim o estudo prevê uma integração de ponta a ponta, desde o fornecedor ao cliente, estendendo-se por toda a empresa frigorífica, um alicerce de banco de dados comum, desencadeando sincronização de informações reduzindo sensivelmente os custos transacionais quando da concretização da terceirização.

Mais adiante, Pereira e Schmidt (2003, pág. 11) concluem que o método ABC/M detecta os custos de transação:

Portanto o modelo ABC/M é validado como instrumento de detecção dos custos transacionais. Resta, no entanto alertar que a simulação requer uma replicação, considerando a pertinência de uma crítica mais acurada dos direcionadores de custos, variável-chave na geração do documento gerencial. Aqui sugere um estudo incorporando o Método de Análise Hierárquica (AHP), de forma a hierarquizar o grau de importância entre os direcionadores de custos consoante as características indispensáveis à atividade escolhida. No bojo de tudo isso cabe uma mensuração dos custos com a implantação da tecnologia da informação para melhor aferir quanto de redução dos custos transacionais se obteria o que foi desconsiderado limitando a pesquisa em apreço.

---

<sup>136</sup> Transações de logística, de balanceamento, de qualidade e de mudança.



Claramente, para Pereira e Schmidt (2003), a tecnologia da informação, ao reduzir os custos de informação e ao propiciar que se crie um banco de dados comum<sup>137</sup>, torna viável a operacionalização dos custos de transação<sup>138</sup> através do ABC, incluindo a gestão dos custos de transação, no escopo da ABM. Dado que, a acuidade dos métodos de custeio é restrita pela relação entre o benefício e o custo da informação, a tecnologia da informação insinua-se como suporte na implantação das novas ferramentas da Contabilidade Gerencial.

Nas Finanças Públicas, o Custeio Baseado em Atividades já vem sendo introduzido para custear os processos burocráticos, isto é, os custos de governança (WILLIAMSON, 1985). No Brasil, o Estado de São Paulo reconhece oficialmente o Custeio Baseado em Atividades na Metodologia para Obtenção de Custos Governamentais<sup>139</sup>:

Quando temos como objetivo tornar visíveis os custos ocultos dos processos burocráticos tradicionais e compará-los aos novos processos que passaram por inovações organizacionais ou tecnológicas o custeio direto não atinge este objetivo. É necessário identificar as diferentes etapas (atividades) do processo tradicional e do processo inovativo e custear cada uma delas. Para esse objetivo específico, julgou-se o mais adequado e viável o sistema de custeio baseado em atividades (Activity Based Costing).

Além da potencial contribuição em termos da gestão dos custos burocráticos, o ABC pode substituir o custeio por absorção como instrumento de coordenação dos preços, conforme assevera Bacic (2008, pág. 184):

Como sistema de custo total, o ABC tem potencial de coordenação na alocação dos custos indiretos nos setores industriais. Se tal potencial vai ser exercido um dia, dependerá de sua difusão e do aprendizado que os agentes façam a esse respeito. Potencialmente pode substituir o custeio por absorção em vários setores, começando pelos de alta tecnologia (como já está ocorrendo). Quanto à semelhança com o custeio por absorção, o ABC mostra os custos de longo prazo, com a diferença que, no seu caso, mostra o custo de longo prazo das atividades (SHANK e GOVINDARAJAN, 1993). Poder-se-ia pensar que, no futuro, exista um banco de dados com os custos de diferentes atividades e da necessidade de recursos para desempenhá-las<sup>140</sup>.

Portanto, de acordo com os autores pesquisados, o ABC tem o potencial para servir aos seguintes propósitos amplos: a) transformar a estrutura organizacional (processos, rotinas,

---

<sup>137</sup> Entre os elos da cadeia de valor.

<sup>138</sup> Pela explicitação das dimensões das transações e pelo rastreamento de direcionadores para cada um dos atributos das transações.

<sup>139</sup> Disponível em [www.relogiodaeconomia.sp.gov.br/anexos/metodologia.pdf](http://www.relogiodaeconomia.sp.gov.br/anexos/metodologia.pdf). Acesso em 22/04/10.

<sup>140</sup> Bacic (2008, pág. 185) não considera esta proposta absurda, já que o ABC pode ser interpretado como a chegada do “taylorismo” às atividades indiretas: “Da mesma forma que o engenheiro da fábrica possui tabelas de tempos e métodos para calcular tempos e determinar o custo de operações, o ‘abeceista’ convicto poderia ter informações sobre tempos, recursos e custos de atividades”, não sendo surpreendente o surgimento de *benchmarks* de custos de atividades.

normas, etc.), b) gerir os custos de transação (incluindo burocracia), e c) coordenar os preços (no oligopólio).

#### **3.5.3.4 Limitações do Custeio Baseado em Atividades**

Além das potenciais serventias, várias correntes de pesquisa em Contabilidade Gerencial têm levantado críticas ao ABC/M. De modo geral, essas críticas se referem a três dimensões amplas: a) acuidade de medida, b) fenômeno de marketing e c) informação assimétrica.

Na literatura de ABC (Cooper, Kaplan e Norton) – e nos livros-textos (ATKINSON et al., 2008; HANSEN e MOWEN, 2003; HORNGREN et al., 2009) – afirma-se que a acuidade do ABC é superior à dos custeios tradicionais (por absorção), o que o credencia como o sucessor dos custeios tradicionais. Entretanto, Bromwich e Hong (1999), fundamentados na Teoria Neoclássica (CHAMBERS, 1998), demonstram que a acuidade do ABC é bastante restrita e, por isso, as medidas de custo deste método são tão expostas a distorções de elevada magnitude quanto os custeios baseados em volume, como o custeio por absorção. Em outras palavras, o ABC não é um substituto perfeito do custeio por absorção nem do custeio variável.

Conforme Bromwich e Hong (1999), para que o ABC tenha acuidade perfeita, duas condições devem ser satisfeitas concomitantemente: a) a tecnologia deve ser fracamente separável e homotética, e b) os preços dos insumos devem ser formados em mercados de concorrência perfeita.

Afirmar que a tecnologia é fracamente separável e homotética implica que é possível separar os recursos e agrupá-los em centros de custos pelo critério de homogeneidade, permitindo que qualquer medida de consumo destes recursos represente o consumo de todos os recursos alocados ao centro de custos, e mais: as taxas de consumo dos recursos são constantes. Em outras palavras, dizer que a tecnologia é fracamente separável e homotética é excluir a possibilidade de economias de escala e de escopo entre os centros de custos. Ou seja, as funções lineares serão modelos perfeitos do comportamento dos centros de custos. Entretanto, se a tecnologia não for separável ou não for homotética, as aproximações lineares se tornam

inadequadas. As distorções de medida se agravam conforme a intensidade das economias de escala e de escopo nos centros de custos.

A exigência de preços dos recursos formados em concorrência perfeita reforça a linearidade do comportamento das funções de custos dos centros de custos. Portanto, se essa exigência não for satisfeita, mais uma vez, as aproximações lineares se tornam impróprias à medida que as escalas de consumo dos recursos se alterem.

Como os centros de custos do ABC pressupõem linearidade e preços fixos (o que equivale a supor que são formados em concorrência perfeita), a acuidade das funções de custos do ABC é limitada à tecnologia fracamente separável e homotética e à concorrência perfeita (no mercado de fatores). Ou seja, o ABC não admite a ocorrência de economias de escala e de escopo em nenhum estágio da cadeia de valor de uma organização, em nenhum momento do horizonte temporal. Portanto, como um método de custeio total de longo prazo, o ABC é tão limitado quanto os métodos tradicionais de custeio.

Embora Bromwich e Hong (1999) não tenham explorado efeitos dinâmicos, o ABC também é limitado em relação a esse tipo de efeito. Além de lineares, as funções de custos do ABC são estáticas, permitindo apenas exercícios de estática comparativa, deixando de fora, por exemplo, o impacto dos custos de ajustamento<sup>141</sup>.

O segundo bloco de críticas é de natureza qualitativa e se refere ao ABC como um fenômeno de marketing (YARDIN, 1995; ARMSTRONG, 2002; JONES e DUGDALE, 2002; BACIC, 2008).

Conforme Yardin (1995), Bacic (2008) e Jones e Dugdale (2002), o ABC/M tem sido promovido por empresas de consultoria, que participam de uma indústria milionária de produtos gerencias sob medida. Um destes produtos é precisamente o ABC/M, que é “vendido” como a solução para todos os “males” da competitividade<sup>142</sup>.

---

<sup>141</sup> Que escapam à mensuração de modelos estáticos (CHIANG, 2006)

<sup>142</sup> Cf. Bacic (2008, pág. 226): “O famoso estudo de Dertouzos, Lester e Solow (1989) sobre o estado da economia americana foi fruto da preocupação acerca da perda de competitividade desse país, durante a década de 80. Assim, pode-se ver como normal que um método de custeio que respondesse a preocupação das empresas, no concernente à competitividade, tenha conseguido rápida divulgação”.

Entretanto, apesar da intensa promoção do ABC/M, Armstrong (2002, pág. 117) adverte que o ABC/M potencialmente debilita as competências de uma organização ao arriscar que se eliminem funções não redutíveis à condição de rotina, porém estrategicamente importantes para a lucratividade da empresa capitalista no longo prazo:

*The problem originates in the concept of activity on which both ABC and ABM are founded. Neither can function unless an activity is defined as a routine act performed “for” the cost-object. Whilst certain services approximate to this pattern, it is clearly flawed and myopic as a total view of the work of staff departments. Strategic developments in the supply chain, in human resources, in marketing capability – and even in management accounting – may all be important to the long-run profitability of the capitalist enterprise. None of them, however, would qualify as activities as the term is defined within ABC and ABM. Although the staff functions of the modern corporation are as susceptible as any other human activity to pretensions inflation in the cause of individual and group self interest, it would be hard to find a successful company which consists solely of a core function backed up by routine services. Yet this is the picture assumed in ABM.*

O problema, segundo Armstrong (2002, pág. 117), origina-se no conceito de atividade. Enquanto certos tipos de serviços, por serem rotineiros, aproximar-se-iam das definições do ABC/M; outros tipos de serviços departamentais não se enquadrariam no modelo do ABC/M. Com isso, a esquematização do ABC/M falharia na representação do trabalho efetuado nos departamentos de serviços. Muito deste trabalho tem importância estratégica, embora nem todos possam ser assim reconhecidos pelo ABC/M. Entretanto, ao não serem assim reconhecidos no modelo conceitual do ABC/M, aqueles serviços correm o risco de ser eliminados, o que debilitaria a gestão da cadeia de suprimentos, pela possível atrofia de competências organizacionais. Em virtude disso, deteriorar-se-ia a lucratividade no longo prazo. Dessa maneira, ao restarem, praticamente, apenas os serviços rotineiros (“*core functions*”), o ABC/M não apenas poderia atrofiar as funções (competências) de uma organização, mas também contradizer a lógica da acumulação capitalista.

Conforme Armstrong (2002, pág. 117), ironicamente, o ABC/M torna respeitável a imposição de restrições orçamentárias, isto é, o modelo de gestão “curto prazista” pejorativamente referido por Johnson e Kaplan (1987) como “administração por números<sup>143</sup>”:

*[...] ABM, where it is implemented, may succeed in imposing budgetary restrictions on the purchasing function which reduce it to the routine service stereotype assumed at the outset. In this respect, it could be argued against ABM that it makes short-termism respectable, a conclusion which is truly ironic in view of Johnson and Kaplan’s (1987) strictures against the short-termism, encouraged by “management by the numbers”.*

---

<sup>143</sup> Prática de cortar o orçamento dos departamentos a fim de que reduzam os custos compulsoriamente.

De acordo com Norreklit e Mitchel (2007), a linguagem usada para promover as ferramentas gerenciais “inovadoras” (incluindo ABC/M) cria categorias semânticas vazias e, portanto, passíveis de associação a qualquer conteúdo. Com isso, tais categorias podem ser usadas para legitimar escolhas que não seriam aceitas caso fossem despidas do “véu” linguístico. Por exemplo, conforme Norreklit e Mitchel (2007, págs. 179-188), confundir relações lógicas, com relações de causa e efeito e com relações de finalidade cria regras de associação que podem tornar aceitas relações espúrias<sup>144</sup> entre duas variáveis.

Com isso, cumpre observar que as críticas de Norreklit e Mitchel (2007) podem ser usadas para questionar frontalmente a acuidade do ABC/M. Como as relações de causa e efeito no ABC/M podem ser confundidas com relações lógicas e de finalidade; nada impede que as equações de alocação de custos forjadas através do rastreamento de direcionadores possam ser “manipuladas” para justificar qualquer finalidade oculta (“*hidden action*”) que seja contrária aos interesses dos membros de uma organização, como o corte de orçamento ou o fim das vagas de emprego (causando mais desemprego estrutural).

Nesse sentido, conflitos de interesses nas organizações podem ser exacerbados pela escolha do ABC/M como método de custeio e modelo de gestão. Mishra e Vaysman (2001, pág. 1) demonstram que, sob informação assimétrica, a escolha do ABC/M não é necessariamente preferencial do ponto de vista dos proprietários da empresa:

*We show that, as commonly argued in managerial-accounting literature, in a first-best setting with no informational asymmetries the ABC system is always preferred to the traditional costing one. However, when the firm's manager has relevant private information, the owner's choice of a costing system is not as clear. We demonstrate that the firm earns higher expected profits under the ABC system when the uncertainty about the manager's private information is high. Conversely, the firm's expected profit is higher under the traditional costing system when the uncertainty surrounding the manager's private information is low because the gross benefits of better information provided by ABC are exceeded by the additional information rents the owners must pay the manager under this system.*

Portanto, conforme Mishra e Vaysman (2001), no contexto do mundo real, onde existe informação assimétrica (e incerteza), o ABC/M não substitui totalmente os métodos de custeio tradicionais. Caso a implantação do ABC/M aumente a vantagem de informação dos gestores, a renda extra a ser paga aos gestores excederá os benefícios e, conseqüentemente, os

---

<sup>144</sup> Na Econometria, uma relação é espúria quando o coeficiente de explicação ( $R^2$ ) é alto, isto é, o ajuste é bom, mas é impecado ou falsa a conexão real entre a variável explicada e a variável explicativa. Analogamente, na Lógica Matemática, mesmo que o silogismo (a sintaxe) seja perfeito, se pelo menos um sentença intermediária for “falsa”, a conclusão será “falsa”; tratando-se, pois, de um sofisma.

lucros dos proprietários serão menores no ABC/M que nos métodos de custeio tradicionais. Assim, embora “menos acurados”, os métodos de custeio tradicionais mitigam os efeitos da vantagem de informação (dos gestores), nos conflitos de interesses (entre principal e agente).

A fim de sintetizar a discussão deste item (3.5), propõe-se o quadro abaixo:

**Quadro 5 - Distinção entre os Métodos de Custeio**

<b>MÉTODOS DE CUSTEIO</b>			
	<i>Variável</i>	<i>Absorção</i>	<i>Baseado em Atividades</i>
<i>O que é?</i>	Método de atribuição de custos aos produtos, baseado na variabilidade dos custos em relação aos produtos.	Método de atribuição de custos totais aos produtos, baseado em rateio de custos indiretos.	Método de atribuição de custos totais a objetos de custeio, baseado no rastreamento de direcionadores.
<i>Para que serve?</i>	Racionalizar esforços, dado um <i>status quo</i> definido.	Recuperar o custo total.	Induzir reformas na organização.
<i>Foco</i>	Tomada de Decisão	Coordenação	Estratégia
<i>Horizonte temporal</i>	Curto Prazo	Longo Prazo	Longo Prazo
<i>Limitações</i>	1) Não elimina todo o incentivo à superprodução; 2) Incentiva o desperdício por ignorar o custo de oportunidade da capacidade.	1) Pode incentivar à superprodução; 2) Baixa acuidade; 3) Estrutura obsoleta.	1) Acuidade contestável; 2) Fragiliza a acumulação capitalista; 3) Não reverte vantagens de assimetria.

No Quadro 5, as colunas representam os métodos de custeio “Variável”, “por Absorção” e “Baseado em Atividades”. Na linha “*o que é?*”, apresenta-se, sucintamente, a definição de cada método de custeio. Na linha “*para que serve?*”, fornece-se, em linhas gerais, a área de eficácia de cada método de custeio. Na linha “*foco*”, dá-se o enfoque específico de cada método de custeio. Na linha “*horizonte temporal*”, aponta-se qual a perspectiva temporal de cada método de custeio (se curto prazo ou longo prazo). Finalmente, na linha “*limitações*”, listam-se as falhas referentes a cada método de custeio, apontadas pelos autores pesquisados.



## 4 TEORIA MICROECONÔMICA E CONTABILIDADE GERENCIAL: RESULTADOS

### 4.1 Verificação de Relevância do Custo Contábil

Este item se dedica ao atendimento do objetivo 1: verificar se o custo contábil é menos relevante que o custo econômico para a tomada de decisão. Subordinado ao objetivo 1, este item também se propõe a avaliar critérios de valoração dos custos que aproximem o custo contábil do custo econômico (objetivo 1-a).

Entretanto, antes de prosseguir, cumpre delimitar o que se entende por relevância e por tomada de decisão. Mais uma vez, conforme Hendriksen e Van Breda (2007, pág. 97), uma informação é relevante quando pertinente à questão sob análise e lhe acrescenta valor em termos de poder preditivo, de retorno (*feedback*) e de oportunidade (atuar a tempo sobre o fenômeno). Assim, neste trabalho, relevância é entendida como as propriedades de predição, retorno e oportunidade que os custos contábeis devem satisfazer com relação aos propósitos para os quais se deseja uma medida de custos. Tomada de decisão sugere que várias alternativas sejam avaliadas até que se opte pela alternativa julgada como a melhor, segundo algum critério, orientado para algum objetivo. Em termos amplos, o objetivo geral da gestão de custos é minimizar o custo total, isto é, planejar, executar e controlar os cursos de ação escolhidos que concorram para a maximização do valor – o lucro total a valor presente de uma empresa. Dessa maneira, neste trabalho, tomada de decisão é entendida como um processo de escolha articulada para a maximização do valor, objetivo este que requer a minimização do custo total como condição necessária (embora não suficiente).

Conforme visto no Capítulo 2 (item 2.2.2), custo econômico é definido como custo de oportunidade, isto é, o valor da alternativa preterida ou o benefício a que se renuncia quando se faz uma escolha. A escolha é excludente porque os recursos econômicos são escassos, no sentido de não poder satisfazer a todos os desejos, o que obriga o indivíduo a atender somente o que é prioridade. E prioridade é aquilo que o indivíduo reconhece como de máximo valor. Isso sugere o seguinte. Primeiro, o indivíduo ordena as alternativas de acordo com algum critério, quer seja subjetivo (satisfação pessoal), quer seja objetivo. Neste segundo critério,



alguns exemplos de escala de valor seriam os preços de mercado, as taxas de juros e os custos contábeis, especialmente quando o preço de mercado não existir porque não existe mercado para o bem ou a alternativa que se avalia. Segundo, de acordo com a escala de valor, quer subjetiva, quer objetiva, o indivíduo classifica as alternativas em ordem decrescente de valor. A alternativa que ocupe o primeiro lugar satisfaz a condição de prioridade (valor máximo) e, portanto, será a escolhida e o seu custo de oportunidade será o segundo melhor valor, isto é, o valor da alternativa que ocupa o segundo lugar.

No interior de uma organização, o processo decisório é análogo. Entretanto, como o processo geralmente é coletivo, há a necessidade de coordenar as escolhas individuais. Tal coordenação pode ser facilitada pela Contabilidade, que faz parte do suporte ao processo de gestão, fornecendo, entre outras informações, custos diferentes para propósitos distintos, que podem ser avaliados a custos históricos, custos de reposição e custo padrão. Isso sugere que os custos contábeis podem ser adaptados para se aproximarem dos custos econômicos, conforme será demonstrado.

Com base no referencial discutido nos Capítulos 2 e 3, pode-se deduzir que o custo econômico pode ser aproximado pelo custo contábil, desde que se proceda ao seguinte. Primeiro, adicionar aos custos explícitos – aqueles que geram pagamentos e cuja existência é verificável na escrituração contábil – os custos implícitos, isto é, as remunerações e/ou recompensas pecuniárias de que se abre mão e que geralmente não fazem parte da escrituração contábil obrigatória, sobretudo não fazem parte da Contabilidade Societária (ou Financeira). Segundo, subtrair dos custos explícitos os custos irrecuperáveis (*sunk costs*). De acordo com Baumol, Panzar e Willig (1982), os custos irrecuperáveis devem ser retirados do total porque não fazem mais parte do custo de oportunidade, pois não podem ser revertidos por nenhuma alternativa, incluindo a cessação total da produção. Como exemplo ilustrativo – de como se pode partir do custo contábil até uma *proxy* do custo econômico – segue o Quadro 6.

**Quadro 6 - Ajuste do custo contábil para aproximação com o custo econômico**

	\$
Custos Contábeis Explícitos	\$100
(-) Custos Contábeis Explícitos Irrecuperáveis	\$20
(+) Custos Contábeis Implícitos	<u>\$30</u>
(=) Custo Econômico Estimado	<u>\$110</u>

**FONTE:** Dados hipotéticos do próprio autor

No Quadro 6, os valores dados são prospectivos e, hipoteticamente, referem-se a um evento objeto de decisão, referente a uma corporação fictícia para o período seguinte. A rubrica “Custos Contábeis Explícitos” se refere ao total de gastos e remunerações a terceiros (incluindo governo).

A rubrica “Custos Contábeis Explícitos Irrecuperáveis” incluiria valores que a corporação crê (baseada em sua experiência e expectativas) que não poderá recuperar, tais como: a) Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa (já instituída na Contabilidade Financeira), b) Custos de capacidade ociosa (conforme a Microeconomia, a firma deve ter um pouco de capacidade de reserva, caso a demanda cresça acima do esperado), c) reduções nos valores dos ativos (teste de *impairment*, também instituído na Contabilidade Financeira), d) alguns tipos de custos de transação (como custos informacionais – subitem 2.4.1), e) alguns gastos com P&D, etc.

A rubrica “Custos Contábeis Implícitos” seria o total de remunerações<sup>145</sup> ou benefícios pecuniários (receitas) que a corporação deixa de perceber, tais como: a) juros sobre o saldo das contas Caixa e Bancos (dinheiro à disposição das operações, mas que renderiam juros em aplicações de curto prazo), b) juros sobre estoque de matérias-primas (se o dinheiro não fosse aplicado em matéria-prima renderia juros em aplicações de curto prazo), c) juros sobre estoque de produtos (se o dinheiro não fosse aplicado na transformação do input em output, ele teria rendido juros em aplicações de curto prazo), d) aluguéis (de terrenos, salas, edifícios, escritórios, e demais ativos de propriedade da corporação), etc.

Assim, o Quadro 6 ilustra hipoteticamente como seria o ajuste do custo contábil para o custo econômico. Cumpre observar, porém, que os elementos de custos exemplificados em cada rubrica não esgotam todas as somas e subtrações, visto que elas comportam julgamento e isso insere subjetividade à questão. Logo, não existe metodologia única. No entanto, chama-se

---

<sup>145</sup> Em sentido estrito, esses custos não são contábeis, pois não são verificáveis por documentos comprobatórios – como as notas fiscais, por exemplo. Apesar disso, na Contabilidade Gerencial, para efeito de aproximação com o custo econômico, faz-se necessário internalizar e estimar os custos implícitos como se fossem custos contábeis. Inclusive, conforme Catelli (2001), na metodologia de Gestão Econômica (GECON), os custos implícitos são internalizados e estimados como se fossem custos contábeis. Logo, para efeito de aproximação com o custo econômico, para a Contabilidade Gerencial, os custos implícitos seriam custos contábeis, *lato sensu*.

atenção para a possibilidade de se estimar o custo econômico a partir dos custos contábeis<sup>146</sup>, a um custo informacional não proibitivo: a Contabilidade Gerencial que já existe.

De volta ao argumento econômico para exclusão dos custos irrecuperáveis, Dixit e Pindyck (1994) argumentam que os custos irrecuperáveis têm custo de oportunidade igual a zero porque os recursos que foram comprometidos com a escolha original não encontrariam uso alternativo, isto é, sua utilidade (seu valor) é nula em cada alternativa, por serem recursos (investimentos) específicos à alternativa originalmente escolhida. Além da especificidade, conforme discutido no Capítulo 2, há outras duas fontes para a irrecuperabilidade desses custos: a) assimetria de informação na revenda de bens usados e b) regulamentação governamental (e arranjos institucionais). A assimetria de informação faz com que o preço de revenda seja, em geral, inferior ao preço de compra, mesmo que o bem usado tenha conservado as qualidades de um bem novo (AKERLOFF, 1970). A regulamentação governamental estabelece barreiras (até mesmo proibição) que dificultam ao máximo a transferência do capital investido numa aplicação para outra. Com isso, não existe a alternativa de reverter o capital investido e, portanto, seu custo de oportunidade é nulo.

Essas considerações – da Teoria Microeconômica (Capítulo 2) – para a determinação dos custos de oportunidade podem ser captadas e assimiladas pela Contabilidade. Como se viu no Capítulo 3, a Contabilidade se subdivide em Financeira e Gerencial. A primeira é rigidamente padronizada e, por isso, não oferece as melhores oportunidades para se assimilar as considerações da Teoria Microeconômica pertinentes à gestão da firma, embora esse panorama tenha melhorado muito com o advento dos novos padrões, princípios e normas internacionais de contabilidade. Entretanto, tais oportunidades se encontram na Contabilidade Gerencial, que é mais flexível; podendo, pois, operacionalizar algumas considerações da Teoria Microeconômica.

Por ser mais livre de regulamentos e por comportar mais julgamentos, a Contabilidade Gerencial dispõe de flexibilidade para criar, inovar e adaptar métodos, relatórios, conceitos de custos contábeis, e demais artefatos, de maneira condizente com o modelo de gestão e, portanto, enquadrar-se de modo coerente com a cultura de uma organização. O enquadramento da Contabilidade Gerencial ao modelo de gestão e à cultura organizacional

---

<sup>146</sup> *Lato sensu.*

lhe confere a condição de subjetividade própria dos tomadores de decisão, internos a uma organização. Nesse sentido, no entendimento de Buchanan (1993 e 2008), a Contabilidade Gerencial se torna um processo de coordenação social – da sociedade no interior da organização. Por meio desse processo (que também se enquadra no orçamento), as pessoas interagem, negociam, comunicam-se e alinham suas expectativas. A Contabilidade Gerencial, ao se posicionar no interior da organização e se voltar para o processo de gestão, tem condições de assimilar a subjetividade dos tomadores de decisão internos. Dessa maneira, a Contabilidade Gerencial se qualifica para operacionalizar a aproximação do custo econômico pelo custo contábil.

A Contabilidade Financeira, ao contrário da Gerencial, é fortemente regulamentada e preponderantemente orientada para o tomador de decisão externo. Em virtude disso, a Contabilidade Financeira não dispõe da mesma flexibilidade que a Contabilidade Gerencial nem do mesmo ponto de vista (o processo interno de gestão). Consequentemente, os métodos, os relatórios, os conceitos de custos contábeis e demais procedimentos da Contabilidade Financeira estão mais distantes do modelo de gestão e da cultura organizacional do que os artefatos da Contabilidade Gerencial. Portanto, do ponto de vista da gestão que ocorre no interior de uma organização, a Contabilidade Financeira, mesmo com os recentes avanços das normas internacionais, não se qualifica tanto quanto a Gerencial para aproximar o custo econômico pelo custo contábil – sobretudo aproximar o custo econômico do ponto de vista do usuário interno.

No âmbito da Contabilidade Gerencial, em que se dispõe de mais flexibilidade, os custos contábeis podem ser adaptados de maneira conveniente para se aproximar dos custos econômicos. Conforme se viu no Capítulo 3 (subitem 3.2.1), Zimmerman (2003, pág. 52) defende explicitamente que os custos contábeis podem prover uma aproximação razoável dos custos de oportunidade, isto é, dos custos econômicos.

Primeiro, a Contabilidade Gerencial pode adaptar o custo contábil modificando a abrangência de elementos de custos contemplados, conforme o propósito de uma decisão. Por exemplo, seja o objetivo de projetar o custo do ciclo de vida inteiro de um produto. Para esse objetivo, o propósito da gestão de custos poderia ser determinar qual o menor custo de ciclo de vida inteiro do produto, fixadas as metas de qualidade total, as metas de não agressão ao meio ambiente, etc. Essa análise é de longo prazo, intertemporal, prospectiva e de cunho

estratégico; por isso, e até como condição de sobrevivência da organização, um objetivo derivado seria recuperar o custo total. Dessa forma, determinar o menor custo de ciclo de vida inteiro do produto é um propósito que sugere o máximo de abrangência em termos dos elementos de custos e isso inclui custos de capacidade. Neste exemplo, o custo do ciclo de vida inteiro de um produto pode ser um custo contábil de longo prazo e que se aproxima do custo econômico de longo prazo justamente por contemplar estimativas para os custos de oportunidade de uma série de recursos de capacidade.

Entretanto, se o objetivo fosse determinar o preço de unidades adicionais do produto atual para um pedido de última hora, a abrangência em termos de custos seria bem menor: somente os custos variáveis, porque estes são os custos recuperáveis no curto prazo, segundo a Teoria Neoclássica. Em Contabilidade Gerencial, estes custos são estimados com o Custeio Variável. Logo, o custo econômico de curto prazo pode ser aproximado por um custo contábil de curto prazo. Portanto, regulando-se a abrangência (conforme o prazo necessário para a recuperação dos custos), os custos contábeis podem ser aproximados dos custos econômicos.

Segundo, a Contabilidade Gerencial pode adaptar o custo contábil alterando as métricas ou os critérios de valoração dos custos (subitem 3.2.2). De acordo com Hendriksen e Van Breda (2007) e Martins e Rocha (2010), as métricas ou critérios de valoração dos custos são três: a) custos históricos, b) custos de reposição, e c) custos padrão.

Conforme foi discutido no Capítulo 3 (subitem 3.2.2.1), os custos históricos têm como base de valor os preços passados, acrescidos dos gastos para colocar os ativos adquiridos em condições de uso. À medida que o tempo passa, esses custos se tornam desatualizados, seja pela perda do poder aquisitivo da moeda, seja pela depreciação dos ativos, ou pela obsolescência tecnológica dos ativos, ou por circunstâncias econômicas. Com isso, os custos históricos aproximam os custos contábeis dos custos econômicos apenas limitadamente, ou seja, em curtos períodos de tempo, em economias estáveis, quando os ativos ainda se encontram pouco depreciados, em ambientes de poucas mudanças tecnológicas, e as circunstâncias econômicas são de baixo nível de incerteza.

De acordo com o Capítulo 3 (subitem 3.2.2.2), a base de valor dos custos de reposição são os preços correntes. Os custos de reposição servem para neutralizar, ainda que parcialmente, a perda de poder aquisitivo da moeda em virtude dos movimentos de preços das matérias-

primas e demais suprimentos. Ao atualizarem a base de valor dos custos contábeis – substituindo preços históricos por preços correntes –, os custos de reposição revelam o novo patamar monetário em que se encontram os mesmos sacrifícios a que uma organização se sujeita para manter seu valor, isto é, recuperar o custo total. Portanto, os custos de reposição reaproximam os custos contábeis dos custos de oportunidade, à medida que os custos históricos se desatualizam, distanciando-se dos custos de oportunidade.

No Capítulo 3 (subitem 3.2.2.3), mostrou-se que o custo padrão tem como base de valor preços futuros dos fatores de produção, fundamenta-se na eficiência técnica do novo período (que incorpora progresso tecnológico) e no nível de utilização da capacidade que tende a maximizar a eficiência de escala (aquela que torna mínimos os custos unitários médios). Por ser prospectivo, o custo padrão se baseia em expectativas da gestão que devem, provavelmente, embasar-se em premissas acerca do desempenho macroeconômico, da economia internacional, da indústria/setor, etc. Por ser prospectivo e baseado em expectativas, o custo padrão é marcado por subjetividades; logo, ele é o critério de valoração de custos com maior condição de aproximar os custos contábeis dos custos econômicos.

Além das adaptações dos custos contábeis pela inclusão ou não de elementos de custos e pelos critérios de valoração dos custos, Zimmerman (2003, pág. 28) considera que a Contabilidade Gerencial também pode aproximar os custos contábeis dos custos econômicos levantando todas as alternativas pertinentes a uma decisão. Como a Contabilidade Gerencial pode assimilar a perspectiva subjetiva dos gestores; em princípio, a Contabilidade Gerencial pode elaborar uma síntese do conjunto de oportunidades a partir das sugestões dos gestores. Determinado este conjunto, o passo seguinte seria simular o resultado de cada alternativa à base do custo projetado, que pode ser o padrão; além de expurgar os custos irrecuperáveis, conforme sugerem os manuais de Microeconomia. Em seguida, as alternativas seriam classificadas em ordem decrescente de resultado, como no esforço mental para determinar o que é prioridade, subjetivamente. Com isso, o resultado da segunda melhor alternativa seria uma aproximação do custo de oportunidade da alternativa de maior resultado esperado. Como exemplo, veja o Quadro 7.

No Quadro 7, cada alternativa representa um curso de ação distinto, acompanhado pelo seu respectivo resultado projetado. Por hipótese, cada curso de ação dispõe do mesmo limite de investimento e mesmo nível de risco; deve ser executado no mesmo prazo e reúne uma

seleção específica de objetivos e de escolhas estratégicas, táticas e operacionais. O resultado projetado é a diferença entre a receita total e o custo contábil total de cada alternativa, trazidos a valor presente. A receita total é baseada em preços e quantidades de vendas futuros (projeções), obtidos por pesquisa de Marketing. O custo total é estimado pelos custos contábeis, avaliados pelo custo padrão, conforme a Contabilidade Gerencial (e não necessariamente pelas regras da Contabilidade Financeira) e de acordo com as proposições da Teoria Microeconômica, como o expurgo dos custos irrecuperáveis.

**Quadro 7 - Estimação do custo de oportunidade**

Alternativa	Resultado Projetado	Classificação
A	\$80	2 <sup>a</sup>
B	\$50	3 <sup>a</sup>
C	\$120	1 <sup>a</sup>

**FONTE:** Dados hipotéticos do próprio autor

Assim, com base nos custos contábeis, projeta-se o resultado de cada alternativa. No Quadro 7, observa-se que a alternativa C deve ser escolhida, pois está associada ao resultado projetado de valor máximo (\$120), ocupando a primeira posição. Conseqüentemente, o custo de oportunidade da alternativa C é o resultado projetado da alternativa A (\$80), pois este é o segundo melhor resultado projetado e que será sacrificado, devido à escolha por C.

Como os resultados projetados são obtidos com custos contábeis (avaliados pelo custo padrão), o custo de oportunidade da alternativa C (\$80) é também contábil. Logo, o custo de oportunidade pode ser aproximado por um custo contábil e, em especial, pelo custo padrão. Além disso, como a alternativa C é a de máximo valor presente líquido projetado, os custos contábeis também podem indicar qual curso de ação potencialmente maximiza o valor. Portanto, os custos contábeis também podem ser relevantes para a tomada de decisão.

Em suma, respondendo diretamente ao objetivo 1, o custo contábil pode não ser menos relevante que o custo econômico para a tomada de decisão. Ademais, a Contabilidade Gerencial dispõe de alternativas para aproximar o custo contábil do custo econômico. Entre essas alternativas, inserem-se os critérios de valoração dos custos em que se destaca o custo padrão como critério que pode aproximar melhor o custo econômico pelo custo contábil. Com efeito, o modelo de decisão – em que podem tomar parte os custos contábeis – já é normalmente citado na literatura que trata da análise de viabilidade econômica de projetos de investimento (MODIGLIANI e MILLER, 1958; FAMA e MILLER, 1972; FISCHER, 1973;

FAMA, 1976; DIXIT e PINDYCK, 1994; NISHIMURA e OZAKI, 2007; BREALEY, MEYERS e ALLENS, 2008). Portanto, é impreciso generalizar que o custo contábil é menos útil que o custo econômico para a tomada de decisão. Tal generalização deve estar ancorada nos conceitos, normas e princípios da Contabilidade Societária, pelas razões já expostas. Entretanto, a referida generalização não é necessariamente verdadeira no universo da Contabilidade Gerencial.

#### **4.2 Verificação de Relevância da Distinção entre Custos e Despesas**

Este item se dedica ao cumprimento do objetivo 2: verificar a relevância da distinção entre custos e despesas na Contabilidade Gerencial e examinar se tal distinção é justificável em termos microeconômicos.

Como visto no Capítulo 3, a Contabilidade Gerencial compartilha com a Microeconomia o mesmo entendimento sobre a natureza e a abrangência dos custos: eles são de oportunidade e abrangem todos os sacrifícios medidos em unidades monetárias para se atingir algum propósito. Entretanto, há uma sutileza na Contabilidade Gerencial (como também na Societária). Os custos expirados são rebatizados como despesas e reportados na Demonstração de Resultados (DRE), geralmente por ordem de classificação funcional. A partir de então, de maneira imprópria<sup>147</sup>, o termo custo é mantido na DRE designando os sacrifícios incorridos na transformação dos insumos em bens e serviços finais, nas rubricas Custo dos Produtos Vendidos (CPV), Custo das Mercadorias Vendidas (CMV) e Custo dos Serviços Prestados (CSP); enquanto o termo despesa aparece nas demais rubricas: despesas de vendas, despesas administrativas, despesas financeiras, etc.

Com isso, impropriamente, custos passam a designar as despesas incorridas na transformação dos insumos nos bens finais, enquanto despesas designam os custos expirados no restante das funções organizacionais. Essa classificação segue os Princípios Geralmente Aceitos de Contabilidade, que orientam a Contabilidade Financeira. Portanto, a distinção entre custos e

---

<sup>147</sup> Conforme Martins (2008), por serem custos expirados, é impróprio manter a designação “custo” para se referir às despesas, mesmo que estas se tratem da transformação de insumos nos bens finais (como produtos vendidos, mercadorias vendidas e serviços prestados).



despesas faz parte dos hábitos, dos costumes e das rotinas que se institucionalizaram na forma de apresentar os relatórios, embora não seja alterada a essência econômica dos custos.

Para a Contabilidade Gerencial, a relevância da distinção entre custos e despesas deve ser encarada de duas maneiras: a) como uma herança da Contabilidade Financeira, e b) pela informação que provê para a tomada de decisão (orientada para a maximização do valor). No primeiro caso, a Contabilidade Gerencial herda uma instituição da Contabilidade Financeira. Como os gestores são avaliados *ex post* do ponto de vista dos usuários externos, convém aos gestores se avaliarem *ex ante* pelos mesmos formatos de relatórios da Contabilidade Financeira, já que estes são os relatórios nos quais os usuários externos se baseiam. Em virtude disso, a Contabilidade Gerencial não se divorcia totalmente da Contabilidade Financeira: as demonstrações contábeis (incluindo a DRE) devem ser submetidas à análise prospectiva de balanço, à semelhança da análise de balanço histórica na qual se baseiam os proprietários, o mercado de capitais e todos os demais *stakeholders*.

No segundo caso, em termos da informação para a tomada de decisão, a Contabilidade Gerencial é consistente com a Microeconomia, isto é, a distinção formal entre custos e despesas não altera a essência econômica dos custos. Chamar custos expirados de despesas não desfaz a escassez: no presente e no futuro, em todas as funções organizacionais, o consumo ou a utilização dos recursos para determinados fins significa o sacrifício dos benefícios que viriam do consumo ou da utilização desses mesmos recursos em fins alternativos (dentro da empresa). O rótulo despesa não determina o caráter econômico dos custos, pois a simples mudança de nome não pode poupar ninguém de fazer escolhas e incorrer em sacrifícios, e essa realidade deve ser encarada antes de se expirarem os custos (durante o planejamento). A palavra despesa não gera nenhuma sugestão sobre como alocar os recursos, como aumentar a eficiência, como evitar que se comprometam recursos em demasia, como minimizar os riscos de os custos se tornarem irrecuperáveis, como assegurar a recuperação do custo total, etc. Essas questões são relevantes para a tomada de decisão; no entanto, a palavra despesa não as ilumina. Logo, do ponto de vista da informação gerada para a tomada de decisão, a distinção entre custos e despesas não é relevante.

Apesar disso, cumpre assinalar o seguinte. Na DRE, os custos geralmente são classificados por função. Isso significa que a Contabilidade Gerencial pode distinguir, entre as funções organizacionais, aquelas em que a empresa é relativamente mais eficiente e aquelas em que a

empresa é relativamente menos eficiente. Ademais, se a Contabilidade Gerencial tiver à sua disposição as DREs de concorrentes, fornecedores, clientes, etc.; pode-se inferir sobre a posição de custos da empresa (com relação à cadeia de valor em que se insere) e, assim, gerar sugestões sobre o que priorizar para corrigir falhas, atingir os níveis desejados de eficiência, etc. Essas são informações estratégicas.

Com efeito, não é a distinção entre custos e despesas que gera a informação relevante, mas a demonstração dos custos por função: produção, distribuição, administração etc. Nesse quesito, seria indiferente chamar todos os custos expirados de despesas ou todas as despesas de custos, contanto que um ou outro termo viesse acompanhado de uma qualificação que permitisse identificar claramente a função organizacional.

Em resumo, respondendo diretamente ao objetivo 2, a distinção entre custos e despesas não é tão relevante no âmbito da Contabilidade Gerencial. Tal distinção é apenas acessória. Ela se mantém por laços institucionais da Contabilidade Gerencial com a Contabilidade Financeira e, sobretudo, por haver consagrado uma forma de se demonstrarem os custos por função. Em termos microeconômicos, a distinção entre custos e despesas não se justifica, pois a natureza econômica dos custos não é alterada pelo emprego de um termo específico para designar os custos que se tornaram expirados.

### **4.3 Verificação da Natureza da Distinção entre Curto Prazo e Longo Prazo**

Este item se dedica ao atendimento do objetivo 3: analisar se a distinção entre curto prazo e longo prazo difere em natureza quando analisada sob a ótica da Contabilidade Gerencial e da Microeconomia.

Como visto no Capítulo 2, em Microeconomia, a distinção entre curto prazo e longo prazo não é de natureza temporal, ela é de natureza decisória. Tal decisão diz respeito à escolha de quais recursos devem ter a sua oferta (suprimento) igualada à sua demanda (necessidade). Trata-se, pois, da decisão de equilibrar a oferta e a demanda de cada recurso, no interior da firma. Esta decisão é necessária, pois a demanda dos recursos normalmente se move mais rápido que a oferta dos recursos (que é travada por contratos ou por motivos físicos), e o custo

do desequilíbrio entre oferta e demanda pode vir a se tornar irrecuperável (*sunk cost*) ou impor perdas econômicas (custo de oportunidade).

Cumpra observar, porém, que a natureza do ajuste entre a oferta e a demanda dos recursos é dinâmica e, conforme demonstrado no Capítulo 2, a estática comparativa não pode avaliar adequadamente o referido ajuste. Para a estática comparativa, o equilíbrio entre oferta e demanda é certo por premissa, o custo de ajustamento entre oferta e demanda é subestimado e a própria duração do prazo exigido para o ajustamento fica indeterminado. Para a análise dinâmica, entretanto, o equilíbrio entre oferta e procura não é certo, isto é, as condições para sua ocorrência e estabilidade devem estar presentes; além disso, o custo de ajustamento passa a ser mensurado mais precisamente e, sobretudo, estima-se numericamente o prazo mínimo necessário para que o benefício do ajustamento exceda o custo de ajustamento (sugerindo um ordenamento temporal para as decisões). Logo, o planejamento da capacidade, isto é, as escolhas que levam ao comprometimento dos recursos são mais bem iluminadas pela abordagem dinâmica de custos. (LUCAS, 1967; STEFANO, 1989; CHIANG, 2006)

No Capítulo 3, viu-se que a Contabilidade Gerencial também relaciona a distinção entre curto prazo e longo prazo ao custo de se ajustar o suprimento dos recursos (gastos) ao seu consumo/utilização (custos), tomando-se como base o intervalo de tempo em que tem lugar a tomada de decisão. Inclusive, nos artigos acadêmicos, a abordagem dinâmica dos custos tem sido utilizada para se determinar a escolha da capacidade ótima dos recursos. Entretanto, de um ponto de vista pragmático<sup>148</sup>, a Contabilidade Gerencial sugere que a distinção entre curto prazo e longo prazo tenha como referência o tempo. Por exemplo, Martins e Rocha (2010, pág. 29) sugerem que se considere como curto prazo um período de até um trimestre.

Portanto, respondendo diretamente ao objetivo 3, conclui-se que a distinção entre curto prazo e longo prazo tem a mesma natureza, seja quando analisada pela Microeconomia, seja quando apreciada pela Contabilidade Gerencial. A referida natureza é decisória e diz respeito ao custo de ajustamento da oferta (gasto) dos recursos, no interior de uma firma (organização). Entretanto, por questões pragmáticas, na Contabilidade Gerencial, é importante convencionar

---

<sup>148</sup> No cotidiano, ao contrário dos acadêmicos, os gestores não dispõem de tempo para discernir com profundidade a distinção entre curto prazo e longo prazo. No cotidiano, os gestores precisam tomar decisões de maneira oportuna, às vezes urgente (devido a imprevistos). Logo, ainda que impreciso, do ponto de vista dos gestores (os usuários internos), é necessário especificar quanto tempo é o curto prazo. Por isso, a Contabilidade Gerencial procura especificar, em termos práticos, qual seria a duração aproximada do curto prazo.

a distinção entre curto prazo e longo prazo em termos de unidades temporais – Martins e Rocha (2010), por exemplo, recomendam que se considere como curto prazo um período de até 1 (um) trimestre. Neste trabalho, porém, com base no custo de ajustamento (noção que deriva da abordagem dinâmica), propõe-se que a distinção entre curto prazo e longo prazo seja assim convencionada<sup>149</sup>: curto prazo é o período em que pelo menos um recurso tem custo de ajustamento superior ao benefício do ajustamento, enquanto longo prazo é o período em que todos os recursos têm custo de ajustamento inferior ao custo de ajustamento.

#### **4.4 Verificação da Variabilidade do Custo Variável Médio**

Este item se dedica ao atendimento do objetivo 4: determinar por que razões a Contabilidade Gerencial assume que o custo variável médio é constante, ainda que para a Microeconomia o custo variável médio possa ser considerado variável.

Conforme os Capítulos 2 e 3, a função afim é a especificação mais simples para se aproximar o comportamento dos custos, pois este comportamento fica completamente descrito pelo número de parâmetros (da função afim). Pela própria especificação, os parâmetros são independentes das variáveis do modelo, isto é, são todos constantes. O custo variável médio é um parâmetro na função custo total afim; logo, ele é constante em especificações lineares. Apesar disso, o custo variável médio não é imutável, pois o valor numérico do parâmetro pode ser alterado para refletir mudanças na produtividade.

Além disso, como a racionalidade é limitada, conforme a Teoria Behaviorista (Capítulo 2), os problemas complexos devem ser simplificados<sup>150</sup>. No Capítulo 3, viu-se que a Contabilidade Gerencial, com efeito, simplifica os problemas através das aproximações afins<sup>151</sup>.

Assim, respondendo diretamente ao objetivo 4, a Contabilidade Gerencial assume que o custo variável médio é constante por conveniência: a especificação afim é a forma mais simples de

---

<sup>149</sup> Trata-se da convenção de Marshall-Viner adaptada à noção de custo de ajustamento (que é derivada da abordagem dinâmica).

<sup>150</sup> Conforme os dois primeiros parágrafos do subitem 2.5.3.1.

<sup>151</sup> Conforme os últimos dois parágrafos do subitem 3.4.5.

se descrever o comportamento dos custos e isso facilita a descentralização do processo decisório nas organizações, favorecendo a racionalidade em cada lócus decisório.

#### 4.5 Diferenças entre Custo Variável Médio e Custo Marginal

Este item se dedica ao cumprimento do objetivo 5: firmar e fundamentar a diferença entre o custo variável médio da Contabilidade Gerencial e o custo marginal da Microeconomia.

Conforme Bromwich (2007, págs. 137-158), a Contabilidade Gerencial compartilha plenamente todos os conceitos da Teoria Econômica<sup>152</sup>, o que inclui os conceitos de custo variável médio e de custo marginal, como definidos na Microeconomia – especificamente na Teoria Neoclássica da Firma. Logo, a distinção entre custo variável médio e custo marginal se segue na Contabilidade Gerencial exatamente como na Microeconomia (Capítulo 2, subitem 2.2.4.3).

Entretanto, entre a Contabilidade Gerencial e a Microeconomia, há uma diferença que merece ser destacada: o foco analítico. Enquanto a Contabilidade Gerencial procura descrever os custos de uma empresa sob a perspectiva dos usuários internos<sup>153</sup>; a Microeconomia, quando restrita à Teoria Neoclássica da Firma (subitem 2.2.1), descreve os custos de uma empresa de um ponto de vista mais agregado que o da Contabilidade Gerencial: o mercado<sup>154</sup>.

Com isso, na Contabilidade Gerencial, há uma decomposição mais detalhada do custo total de uma organização (a firma), em termos de objetos de custeio mais individualizados (departamentos, processos, atividades, operações, ordens de serviço, e etc.). Além disso, não há na Microeconomia o problema – existente na Contabilidade Gerencial – de determinar o montante de overhead a ser atribuído ao objeto de custeio, uma vez que este coincide com a

---

<sup>152</sup> Os conceitos e as teorias ligados à corrente neoclássica (ortodoxia) são predominantes também na *Economics Management Accounting Research* (EMAR), o ramo de pesquisa acadêmica em Contabilidade Gerencial fundamentado em Economia.

<sup>153</sup> Gestores e funcionários no interior de uma organização.

<sup>154</sup> Conforme discutido no Capítulo 2, segundo Penrose (2006), na Teoria Neoclássica da Firma, a firma seria uma “caixa-preta”, isto é, uma entidade abstrata sem atributos organizacionais. Entretanto, a Economia dos Custos de Transação (item 2.4) e a Teoria Behaviorista (item 2.5) incorporam à análise microeconômica questões organizacionais das empresas.

organização como um todo (a firma), situação extrema em que todos os custos do objeto de custeio são diretos.

Como a distinção entre custo variável médio e custo marginal que se segue na Contabilidade Gerencial é conceitualmente a mesma existente na Microeconomia, cumpre recapitular, resumidamente, o que foi discutido no Capítulo 2 (subitem 2.2.4.3). Assim, conforme visto no Capítulo 2 (subitem 2.2.4.3), o custo variável médio e o custo marginal se distinguem em quatro aspectos: a) definição, b) prazo, c) poder de predição e d) indicador de produtividade.

A definição é o critério determinante para a distinção entre o custo variável médio e o custo marginal. Isso significa que os demais critérios de distinção se subordinam, sem exceção, às definições de custo variável médio e de custo marginal. No caso de um único produto<sup>155</sup>, o custo variável médio é o quociente entre o custo variável total (da firma) e a produção total (o volume desse único produto), enquanto o custo marginal é o quociente entre a variação do custo total (da firma) e a variação da produção total<sup>156</sup>. Ou seja, enquanto o primeiro padroniza o custo variável total, o segundo padroniza a variação do custo total. (BAUMOL, PANZAR e WILLIG, 1982).

No caso de múltiplos produtos, o custo variável médio pode ser definido com base no volume de qualquer produto. Isso dá origem a um número de definições do custo variável médio tão grande quanto o número de tipos de produtos (porque o volume de cada produto pode ocupar o denominador na definição do custo variável médio). Além disso, caso a firma explore economias de escopo (produção conjunta), o custo variável total da firma (e o custo total da firma) deixam de ser separáveis (desmembráveis) por tipo de produto e isso acarreta problemas de identificação do custo variável total da firma (e do custo total da firma) com cada produto especificamente<sup>157</sup>. Entretanto, com o custo marginal não há esse problema: a firma terá um custo marginal parcial unicamente identificado com cada produto especificamente<sup>158</sup>.

---

<sup>155</sup> Ou quando todos os produtos finais de uma empresa são considerados em conjunto através de uma única medida agregada (um índice representando todos os produtos finais da firma).

<sup>156</sup> Derivada do custo total com relação à produção total, para variações muito próximas de zero.

<sup>157</sup> Conforme Bromwich e Hong (1999), fundamentados em Baumol, Panzar e Willig (1982) e Chambers (1998), assunto discutido no subitem 3.5.3.5.

<sup>158</sup> A variação parcial do custo total da firma em relação a qualquer produto é a variação do custo total da firma fazendo-se variar a quantidade de um único produto específico, enquanto são mantidas constantes as quantidades dos demais produtos. Essa operação produz uma função custo marginal parcial para cada produto, que é dependente das quantidades de todos os produtos, mas é única para cada produto.

O segundo aspecto é o prazo. Enquanto o custo variável médio só existe no curto prazo, o custo marginal é definido tanto no curto prazo quanto no longo prazo. O custo variável médio só existe no curto prazo porque o custo variável total – numerador na definição do custo variável médio – refere-se exclusivamente ao consumo/utilização dos recursos variáveis<sup>159</sup>. Estes são os únicos recursos cujos suprimentos serão ajustados à sua própria demanda no curto prazo<sup>160</sup>, caso a demanda real (pela produção total da firma) varie acima ou abaixo da demanda esperada pela firma (para a sua produção total), no curto prazo. Por isso, o custo variável médio é um conceito exclusivo do curto prazo. O custo marginal existe tanto no curto prazo quanto no longo prazo porque o custo total varia com a produção total, seja quando só os recursos variáveis são ajustados (situação que caracteriza o curto prazo), seja quando são ajustados os recursos variáveis e os recursos fixos conjuntamente (situação que caracteriza o longo prazo). Por isso, o custo marginal existe tanto no curto prazo quanto no longo prazo.

O terceiro aspecto (poder de predição) afeta diretamente a relevância dos custos para a tomada de decisão. Conforme demonstrado no Capítulo 2 (Proposições 1 e 2), o custo variável médio retarda a variabilidade do custo total e é isso que reduz seu poder de predição (e sua relevância). O custo marginal, no entanto, é o registro exato da variabilidade do custo total, por ser a própria taxa de variação (ou derivada) da função custo total e, portanto, prevê com exatidão a variação integral do custo total; seja no curto prazo, seja no longo prazo.

O quarto aspecto (indicador de produtividade) é útil para explicar a posição de custos (em termos unitários) e determinar a oferta da firma. Conforme discutido no Capítulo 2, pelo Teorema da Dualidade de Shephard-Uzawa (McFADDEN, 1978; MASS-COLLEL e WHINSTON, 1995; JEHLE e RENY, 2001; SILBERBERG e SUEN, 2001; SIMON e BLUME, 2004; CHIANG, 2006), o custo é um indicador suficiente para descrever as propriedades de produtividade da tecnologia. Isso quer dizer que a função de custo pode substituir a função de produção, sem prejuízo da análise<sup>161</sup>.

---

<sup>159</sup> Recursos variáveis são aqueles cujo custo de ajustamento é inferior ao benefício do ajustamento, no prazo em que a firma opera (executa seus planos). Recursos fixos são aqueles cujo custo de ajustamento é superior ao benefício do ajustamento, no prazo em que a firma opera (executa seus planos).

<sup>160</sup> Porque o custo de ajustamento dos recursos variáveis é inferior ao benefício do ajustamento.

<sup>161</sup> Desde que a função de custo seja genérica o bastante para representar as propriedades da tecnologia.

Com efeito, o Teorema da Dualidade de Shephard-Uzawa demonstra que a função de custo exhibe, de maneira invertida, as propriedades de produtividade da função de produção. Com isso, se a produção média aumenta (diminui), o custo variável médio diminui (aumenta) e, desse modo, o custo variável médio substitui, de maneira inversa, a produção média como indicador da eficiência com que são consumidos/utilizados os recursos variáveis. Analogamente, se a produção marginal aumenta (diminui), o custo marginal diminui (aumenta), indicando, inversamente, o ganho (perda) de eficiência devido à variação de consumo/utilização dos recursos variáveis (curto prazo) ou dos recursos variáveis juntamente com os recursos fixos (longo prazo).

Como indicador da produtividade média, o custo variável médio explica a posição do custo médio de curto prazo que é devida exclusivamente ao consumo/utilização (eficiência) dos recursos variáveis. Além disso, o custo variável médio serve como base para posicionar a oferta da firma no curto prazo. Se o preço é maior que o custo variável médio, então a firma deve iniciar a oferta<sup>162</sup>. Apesar de indicar a partir de que preço a firma deve iniciar a oferta no curto prazo, o custo variável médio não é o indicador adequado para se decidir quanto ofertar. Este papel cabe ao custo marginal (de curto prazo), já que este conceito é parte integrante das Condições Necessárias de Primeira Ordem (CNPO)<sup>163</sup> e por também se referir aos custos de oportunidade<sup>164</sup> (no curto prazo). Assim, enquanto o custo variável médio fornece a base sobre a qual a firma inicia (ou interrompe) sua oferta no curto prazo, o custo marginal (de curto prazo) corresponde à própria curva de oferta da firma (de curto prazo) a partir do ponto em que o preço supera o custo variável médio.

Portanto, respondendo diretamente ao objetivo 5, embora o foco analítico da Contabilidade Gerencial seja, em geral, menos agregado que o da Microeconomia, ambas compartilham os conceitos de custo variável e de custo marginal e, portanto, ambas os diferenciam da mesma forma, com relação a quatro aspectos: a) definição, b) prazo, c) poder de predição e d) indicador de produtividade.

A definição é o critério determinante da distinção, ao qual se subordinam os demais critérios. Pelas definições, enquanto o custo variável médio é o quociente entre o custo variável total e

---

<sup>162</sup> Porque a margem de contribuição será positiva e isso ajuda a recuperar pelo menos a parcela fixa do custo total.

<sup>163</sup> A não satisfação dessas condições exclui as chances de otimização do lucro.

<sup>164</sup> Preços sombra



a produção total, o custo marginal é o quociente entre a variação do custo total e a variação da produção total. Enquanto o custo variável médio só existe no curto prazo (porque se refere exclusivamente à produtividade dos recursos variáveis, os únicos recursos ajustáveis no curto prazo), o custo marginal existe tanto no curto prazo quanto no longo prazo, porque a variação do custo total pode ser restrita aos recursos variáveis, mas também pode abranger conjuntamente o ajuste de recursos variáveis e recursos fixos. Enquanto o poder de predição do custo variável médio é menor (porque funções médias sempre retardam a variabilidade de funções totais), o custo marginal tem maior poder de predição (porque funções marginais registram com exatidão a variabilidade de funções totais). Enquanto o custo variável médio diz respeito à posição do custo médio no curto prazo (explicada pela eficiência dos recursos variáveis), o custo marginal (de curto prazo) corresponde à curva de oferta (de curto prazo) da firma (desde que o preço seja maior ou igual ao custo variável médio).

#### **4.6 Verificação da Relevância do Custo Marginal**

Este item se dedica ao cumprimento do objetivo 6: verificar se o custo marginal é menos relevante para a Contabilidade Gerencial que para a Microeconomia. Conforme visto no Capítulo 2 (subitem 2.2.4.4), a relevância do custo marginal é explicada por ele fazer parte direta dos instrumentos analíticos que permitem à corrente neoclássica operacionalizar a racionalização de funções: as Condições Necessárias de Primeira Ordem (CNPO). Tais condições praticamente ditam que escolhas conduzem ao custo total mínimo (máxima eficiência) e ao lucro total máximo (remuneração do capitalista).

Dessas condições, deriva-se, diretamente, a estratégia para a formação de preços em qualquer estrutura de mercado e não apenas a concorrência perfeita. Algumas aplicações que permitem verificar a relevância do custo marginal são: a) o índice de Lerner, b) o índice de economias de escala e c) aproximações afins.

O índice de Lerner fornece uma escala (de 0 a 1) que permite verificar se uma estrutura de mercado está mais próxima do monopólio (1) que da concorrência perfeita (0). O índice de economias de escala ( $CMg/CMe$ ) permite verificar se há economias de escala ( $CMg/CMe < 1$ ) e qual seria o seu grau.

As aproximações lineares são as aplicações de maior importância prática. Elas podem ser usadas para aproximar localmente o custo marginal pelo custo médio (tanto no longo prazo quanto no curto prazo), em intervalos que contenham o ponto de mínimo da função custo médio. Esse resultado é um corolário das CNPO quando aplicadas às funções em geral e permanece válido para funções de custos em particular. A formalização do que se afirma neste parágrafo segue na Proposição 3.

**Proposição 3.** Sejam  $f$  e  $\varphi$  funções reais a valores reais, contínuas, diferenciáveis até segunda ordem, com derivadas segundas contínuas, tais que  $\varphi(x) = \frac{f(x)}{x}$ , para todo  $x > 0$ , e  $\frac{d^2\varphi(x_0)}{dx^2} > 0$  para  $x_0 > 0$ . Então,  $\varphi(x_0)$  é mínimo se, e somente se,  $\frac{df(x_0)}{dx} = \varphi(x_0)$ .

Demonstração:

Se  $\varphi(x) = \frac{f(x)}{x}$ , com  $x > 0$ , então  $\frac{d\varphi(x)}{dx} = x^{-1} \left( \frac{df(x)}{dx} - \varphi(x) \right)$  (1).

Se  $\varphi(x_0)$  é mínimo, então  $\frac{d\varphi(x_0)}{dx} = 0$  (CNPO satisfeita) e, por (1), segue  $\frac{df(x_0)}{dx} = \varphi(x_0)$ .

Reciprocamente, se  $\frac{df(x_0)}{dx} = \varphi(x_0)$ , por (1),  $\frac{d\varphi(x_0)}{dx} = 0$  (CNPO satisfeita). Dado que, por hipótese,  $\frac{d^2\varphi(x_0)}{dx^2} > 0$ , tem-se que  $\frac{d\varphi(x_0)}{dx} = 0$  e  $\frac{d^2\varphi(x_0)}{dx^2} > 0$ , que são as condições suficientes para a ocorrência de um mínimo local. Portanto, segue que  $\varphi(x_0)$  é mínimo.

Assim, de acordo com a Proposição 3, se  $f$  designar o custo total de longo prazo e  $\varphi$  representar o custo médio de longo prazo, o custo médio de longo prazo será mínimo quando for igual ao custo marginal de longo prazo. Analogamente, se  $f$  denotar o custo total de curto prazo e  $\varphi$  o custo médio de curto prazo, o custo médio de curto prazo será mínimo quando for igual ao custo marginal de curto prazo.

Dessa forma, tanto no longo prazo quanto no curto prazo, quanto mais próximo do ponto em que ocorre a igualdade entre o custo marginal e o custo médio (custo médio mínimo), menor é o erro (em módulo) da estimativa do custo marginal obtida com o custo médio, através, por exemplo, de uma especificação do tipo afim. Com isso, o custo médio pode substituir o custo marginal na tomada de decisão, desde que a produção total varie pouco em relação àquela em que o custo médio é mínimo e igual ao custo marginal.

Como, na prática, o custo médio pode ser mensurado, por exemplo, através do custeio por absorção; pela Proposição 3, o custeio por absorção pode ser usado na tomada de decisão, de maneira consistente com a Teoria Neoclássica da Firma (otimização do lucro/valor). Entretanto, o intervalo relevante – em que o erro da aproximação local do custo marginal pelo custo médio é pequeno – é estreito. Esse fato, além de limitar o uso do custeio por absorção na tomada de decisão, restringe a margem para aumentar (diminuir) a produção total, especialmente, quando há expectativa de que a demanda aumente (diminua) para além do limite superior (inferior) do intervalo relevante.

No entanto, de acordo com o que foi discutido no Capítulo 2 (item 2.2.4.4), o intervalo relevante pode ser ampliado mediante a construção de capacidade reserva. Segundo Koutsoyannis (1979), a capacidade reserva permite que o custo marginal se torne relativamente constante ao longo de um intervalo mais amplo do que aquele permitido pela aproximação local.

Com isso, pode-se deduzir – a partir de Koutsoyannis (1979) e da Proposição 3 – o seguinte. Primeiro, se a capacidade reserva for construída a partir da igualdade entre o custo médio de longo prazo e o custo marginal de longo prazo, o custo médio de longo prazo se torna uma função estritamente decrescente até atingir o valor mínimo, após o que se torna uma função constante e, em decorrência disso, o custo total de longo prazo se torna uma função linear.

Segundo, se a capacidade reserva for construída a partir da igualdade entre o custo médio de curto prazo e o custo marginal de curto prazo, o custo médio de curto prazo se torna uma função estritamente decrescente até o mínimo, após o que se torna estritamente crescente. Terceiro, o custo variável médio se torna uma função constante e igual ao custo marginal de curto prazo e, em virtude disso, o custo total de curto prazo se torna uma função afim.

Portanto, se a capacidade reserva for construída a partir do ponto em que o custo médio de longo prazo (curto prazo) se iguala ao custo marginal de longo prazo (curto prazo), cria-se um intervalo mais amplo que aquele da aproximação local, em cujos limites, a estrutura de custos é minimizada e o comportamento do custo total de longo prazo (curto prazo) passa a exibir o padrão linear (afim).

Isso é relevante sob dois aspectos. Primeiro; embora o custo médio possa variar, a função custo médio é minimizada nos limites do intervalo relevante. Com isso, tanto os recursos de capacidade quanto os recursos variáveis podem ser ajustados sem provocar variações desfavoráveis na posição de custos, uma vez que a estrutura inteira haja sido pré-racionalizada. Logo, não apenas o valor da empresa tenderia a ser maximizado, mas também as chances de recuperação do custo total, ao menos enquanto a estrutura de mercado fosse relativamente estável: inovações tecnológicas incrementais, concorrência extra-preço e demanda real oscilando predominantemente nos patamares esperados. Segundo; a aproximação afim não é apenas a forma mais fácil de calcular os custos, mas também a maneira consistente com a estrutura econômica subjacente.

Esse resultado suporta o uso de aproximações afins na Contabilidade Gerencial (Capítulo 3, subitem 3.4.5), além de demonstrar a relevância do custo marginal para a Contabilidade Gerencial, já que o próprio suporte das aproximações afins se fundamenta no custo marginal – a igualdade entre custo médio e custo marginal que fundamenta a escolha da capacidade ótima se deduz da aplicação da CNPO à função custo total genérica (logo a veracidade da igualdade prescinde da especificação funcional).

Com efeito, os pesquisadores de Contabilidade Gerencial simpáticos à corrente neoclássica – tais como Bromwich, Christensen, Demski, Noreen e Zimmerman – compartilham com a ortodoxia as ferramentas analíticas (a CNPO), os resultados teóricos (o equilíbrio da firma no longo prazo) e, sobretudo, a noção de que o custo marginal traduz o custo de oportunidade: multiplicador de Lagrange ou preço-sombra (base de valor que mede a diferença entre o resultado ótimo e o resultado de uma escolha sub-ótima).

Entretanto, para os pesquisadores de Contabilidade Gerencial simpáticos a correntes sociológicas e/ou comportamentais – tais como Armstrong, Covaleski, Chapman, Hopwood e Miller – o custo marginal (e demais construtos neoclássicos) deixa de ser relevante para a

natureza da pesquisa. Para Lucas (2003), por exemplo, que segue a corrente institucionalista, os hábitos e as rotinas determinam as escolhas e não o custo marginal.

Inclusive, conforme demonstrado no Capítulo 2, no próprio campo da Teoria Microeconômica, há diferentes vertentes, de modo que a Teoria Microeconômica não é única. A Teoria Behaviorista (item 2.5) representa uma corrente alternativa à ortodoxia, pois a racionalização perfeita das escolhas cede lugar para o comportamento humano real, que é racionalmente imperfeito; logo, a CNPO (incluindo o custo marginal) deixa de ser relevante na Teoria Behaviorista.

Assim, respondendo diretamente ao objetivo 6, o custo marginal é tão relevante para a Contabilidade Gerencial quanto para a Microeconomia, dentro da corrente neoclássica.

#### **4.7 Verificação de Elos entre Contabilidade Gerencial e Microeconomia**

Este item se dedica ao atendimento do objetivo 7: avaliar se, e em que extensão, as contribuições desenvolvidas no âmbito da Organização Industrial e da Economia dos Custos de Transação estabelecem um elo entre a Contabilidade Gerencial e a Microeconomia.

Conforme visto no Capítulo 3 (subitem 3.4.7), o tema gestão estratégica de custos une a Contabilidade Gerencial e a Microeconomia. De forma mais específica, os determinantes de custos e os direcionadores de custos ligam a Contabilidade Gerencial diretamente à Organização Industrial (OI) e à Economia dos Custos de Transação (ECT).

No primeiro elo, a Contabilidade Gerencial provê detalhes das escolhas estratégicas em níveis de agregação mais baixos que o da OI. Aos determinantes estruturais de custos originais do paradigma E-C-D, a Contabilidade Gerencial acrescenta outros (subitem 3.4.7.1) e mais dois níveis de análise: os determinantes de execução de custos (subitem 3.4.7.2) e os direcionadores de custos (subitem 3.4.7.3). Com isso, entende-se que a Contabilidade Gerencial aperfeiçoa a gestão de custos, por dois motivos. Primeiro; já no planejamento, definida a posição de custos, definem-se os determinantes de execução, que são as escolhas mais táticas voltadas para a eficácia e eficiência. Segundo; ainda no planejamento, os

direcionadores de custos servirão para construir os custos padrões de cada objeto de custeio (formando metas individuais de custos). Essas metas podem ser usadas como *benchmarks* de desempenho e de recompensa, fazendo com que os membros de uma organização internalizem a pressão de seus superiores a racionalizarem no consumo dos recursos, evitando desperdícios. Dessa maneira, a disciplina e o direcionamento da atenção à estratégia seriam tais que as chances de insucesso seriam mínimas.

Entretanto, ainda no primeiro elo, Selop e Scheffman (1983 e 1987) demonstram que a gestão de custos pode estar exposta a falhas devido à conduta de uma empresa rival. Esta age à captura de renda econômica (*rent seeking*), empregando meios criativos para obter o que deseja. Por exemplo, ela pode se fundir a alguns fornecedores. Essa integração vertical poderia ser justificada pelo aumento de eficiência técnica (economias de escala e de escopo) ou por motivo de governança (mitigar os efeitos do oportunismo – subitem 2.4.2.1). Entretanto, conforme Selop e Scheffman (1983 e 1987), tal movimento pode ter outro objetivo: elevar os custos dos rivais, aumentando-lhes os preços dos insumos – porque o poder discricionário dos vendedores sobre os preços aumenta à medida que a oferta se concentra e quase não há bens substitutos.

De acordo com Selop e Scheffman (1983 e 1987), outros exemplos de elevação dos custos dos rivais seriam: a) corridas por patentes e inovação, b) *lobbying* para aprovação de leis e padrões desfavoráveis às competências das outras organizações, c) reajustes salariais acordados informalmente com os sindicatos de trabalhadores, etc.

Portanto, no que diz respeito às estratégias de elevação dos custos dos rivais, o ensinamento seria que os custos de uma empresa não são determinados unicamente pelas suas próprias escolhas, mas também pela conduta de outras firmas, sobretudo, a conduta de empresas rivais.

No segundo elo, a ECT fornece conceitos para a gestão dos custos burocráticos (dentro da gestão de custos mais ampla), enquanto a Contabilidade Gerencial poderia beneficiar a ECT oferecendo meios para mensurar diretamente os custos de transação.

Conforme visto no Capítulo 2 (item 2.4), a ECT revela a natureza dos custos de transação (forma organizacional para a coordenação), lista os tipos de custos de transação (subitem

2.4.1), descreve as dimensões das transações (subitem 2.4.2) que determinam<sup>165</sup> a magnitude dos custos de transação, propõe modelos analíticos (subitem 2.4.3) para racionalizar os custos burocráticos – como a Teoria Neoclássica racionaliza os custos da função de produção (tecnologia de transformação de input em output). Logo, a ECT provê base teórica para a racionalização dos custos burocráticos e, portanto, a sua gestão. Entretanto, conforme visto no Capítulo 2 (subitem 2.4.3), a ECT não chega a uma efetiva mensuração dos custos de transação, limitando-lhe a confirmação empírica dos achados teóricos – o que também limita a ECT como base teórica para a gestão dos custos burocráticos e, portanto, como fundamento para a ação da própria Contabilidade Gerencial.

Como será argumentado a seguir, a Contabilidade Gerencial pode contribuir com a ECT e ambas – a Contabilidade Gerencial e a ECT – se beneficiarem da sinergia criada. Entende-se que o limite da ECT – quanto à mensuração direta dos custos de transação – não se deva à subjetividade dos custos de transação em si. O referido limite se deve ao próprio nível de análise da Teoria Microeconômica: por mais micro que seja o nível de análise da ECT em relação à Teoria Neoclássica (que concebe a firma como uma “caixa-preta”), o nível de análise da Contabilidade Gerencial é ainda mais micro e, portanto, mais detalhado.

Como prática, o lócus da Contabilidade Gerencial é o interior de uma organização. Logo, todas as transações (parte, contraparte, propósito e montante) que ocorrem nas organizações são visíveis à Contabilidade Gerencial. Todos os detalhes de cada divisão, subdivisão, departamento, função, atividades e demais objetos de custeio (de menor nível de agregação) são aprendidos, apreendidos, intuídos e reproduzidos mentalmente ou formalmente pelos acadêmicos de Contabilidade Gerencial e pelos contabilistas de uma forma que escapa à percepção do economista, a menos que este também possua o treinamento formal e/ou a prática em Contabilidade (Financeira e/ou Gerencial). Dessa maneira, o ramo do conhecimento que acumula expertise para a mensuração concreta dos custos de transação no interior de uma organização é a Contabilidade Gerencial.

---

<sup>165</sup> Como determinantes da magnitude dos custos de transação, as dimensões das transações são também determinantes de custos. Aliás, as dimensões das transações fundamentam a forma organizacional que abriga as transações, justamente para que os custos de transação sejam minimizados ou se tornem suportáveis para uma escala de operações maior. A Contabilidade Gerencial reconhece a forma organizacional como um determinante estrutural de custos. Como a forma organizacional é baseada nas dimensões das transações, o determinante estrutural de custos reconhecido pela Contabilidade Gerencial é, antes, determinado pelas dimensões das transações. Como corolário, as dimensões das transações são determinantes estruturais de custos hierarquicamente superiores à forma organizacional e a ECT inteira está implicada na discussão sobre determinantes de custos.

Como prática, cumpre à Contabilidade Gerencial (junto com a Financeira) desenvolver padrões de acumulação de dados (como as contas patrimoniais e de resultado), rotinas de mensuração de custos (os métodos de custeio), relatórios, etc. Como teoria, a ECT fornece os tipos de custos de transação (subitem 2.4.1) já devidamente classificados que poderiam ser incorporados à prática contábil (como contas contábeis).

Como prática, a Contabilidade Gerencial dispõe de habilidade específica para desenvolver métodos de custeio e estes poderiam rotineiramente mensurar os custos de transação – ao encará-los diretamente como objetos de custeio (as contas de cada tipo de custo de transação facilitariam a atribuição de custos).

Finalmente, como prática, a Contabilidade Gerencial produz relatórios nos quais, por exemplo, poderia demonstrar os custos de transação separados dos custos de transformação e, assim, revelar eventuais subsídios cruzados. Isso poderia conter, em parte, o estímulo à expansão dos custos burocráticos (*hidden factory*) encoberta – e até mesmo financiada – pela redução dos custos de produção (aumento da eficiência técnica).

Com isso, da parceria entre Contabilidade Gerencial e ECT, a gestão dos custos burocráticos se tornaria factível assim como os testes empíricos da ECT seriam aperfeiçoados (pela mensuração direta dos custos de transação).

Portanto, respondendo diretamente ao objetivo 7, as contribuições desenvolvidas no âmbito da OI e da ECT estabelecem um elo entre a Contabilidade Gerencial e a Microeconomia. Especificamente, este elo se enquadra no tema gestão estratégica de custos e possui três eixos de análise: a) paradigma E-C-D e determinantes de custos, b) estratégias de elevação dos custos dos rivais e determinantes de custos, e c) custos burocráticos e determinantes estruturais de custos (forma organizacional).

Em termos de extensão, verifica-se o seguinte. No primeiro eixo, a Contabilidade Gerencial provê detalhes dos determinantes de custos que estão além do alcance da OI e que permitem descentralizar a gestão de custos de modo capilar e com direcionamento (motivação) firmemente atrelado aos objetivos estratégicos. No segundo eixo, a OI revela que, em matéria de estratégia, o capital intelectual aumenta quanto maior a sensibilidade para evitar o perigo



que está além do direcionamento mental (motivacional). No terceiro eixo, a ECT fornece a base teórica para a gestão dos custos burocráticos, enquanto a Contabilidade Gerencial pode prover os meios de que a ECT necessita para mensurar diretamente os custos de transação e, assim, aperfeiçoar os testes empíricos das proposições teóricas.

#### **4.8 Distinção entre Custeio Variável, Custeio por Absorção e Custeio Baseado em Atividades**

Este item se dedica ao atendimento do objetivo 8: fundamentar, do ponto de vista da Microeconomia, a distinção entre Custeio Variável, Custeio por Absorção e Custeio Baseado em Atividades.

Conforme foi visto no Capítulo 3 (subitem 3.5.1.3), o Custeio Variável serve para racionalizar esforços, dada uma configuração (*status quo*) existente. O foco do Custeio Variável é a tomada de decisão tático-operacional, que também pressupõe avaliação de alternativas. Do ponto de vista da Teoria da Neoclássica da Firma (Capítulo 2, item 2.2), o Custeio Variável gera o custo variável médio, que pode ser usado como substituto do custo marginal de curto prazo se, e somente se, a função custo total de curto prazo afim corresponder à estrutura econômica subjacente, fato que se consegue fisicamente mediante a construção de capacidade reserva, no ponto de intersecção entre a função custo médio de curto prazo e a função custo marginal de curto prazo (subitem 2.2.4.4). Como o custo marginal de curto prazo é o custo econômico no curto prazo, a aproximação afim a partir da igualdade entre o custo médio de curto prazo e o custo marginal de curto prazo justifica o uso do Custeio Variável para apoiar a tomada de decisão no curto prazo.

Conforme se argumentou no Capítulo 3 (subitem 3.5.2.3), para o longo prazo, uma alternativa possível é o Custeio por Absorção. Inclusive, como corolário do equilíbrio da firma no longo prazo (item 3.4.6), o Custeio por Absorção é válido para a tomada de decisão no longo prazo quando não há capacidade ociosa (oferta igual à procura) e a estrutura de mercado é a concorrência perfeita. O Custeio por Absorção se torna válido para a tomada de decisão no longo prazo porque o custo médio (estatística de custo gerada pelo Custeio por Absorção) converge para o custo marginal de longo prazo – que incorpora tanto os custos de

oportunidade dos recursos variáveis quanto os custos de oportunidade dos recursos de capacidade – nas condições do equilíbrio teórico da firma no longo prazo (o mercado em concorrência perfeita).

Dessa maneira, o custo médio obtido com o Custeio por Absorção poderá substituir o custo marginal de longo prazo em aproximações lineares da função custo total de longo prazo. Com efeito, tal como ocorre com o Custeio Variável, o custo marginal de longo prazo poderá ser estabilizado num intervalo relevante relativamente amplo, desde que se construa capacidade reserva a partir da interseção entre o custo médio de longo prazo e o custo marginal de longo prazo. Se esse for o caso, a função afim será consistente com a estrutura econômica subjacente para representar a função custo total de longo prazo e, conseqüentemente, o custo médio de longo prazo coincidirá com o custo marginal de longo prazo. Portanto, o Custeio por Absorção pode ser uma alternativa coerente com a tomada de decisão no longo prazo.

Embora este método não seja tão preciso na alocação dos custos indiretos, quando a firma produz e vende múltiplos produtos, ele é importante na coordenação dos preços no oligopólio, condição necessária (mas não suficiente) para a recuperação do custo total (sobrevivência da firma). Segundo a Teoria Behaviorista discutida no Capítulo 2 (item 2.5), as organizações fogem da incerteza (subitem 2.5.3.2) quando adotam as mesmas convenções e compartilham informações (através de meios permitidos). Por exemplo, as organizações adotam os mesmos métodos de custeio, as mesmas regras de apreamento (custo mais adicional), compartilham os custos padrões da indústria, e etc. Com essas informações, ainda que indiretamente, de certa forma as organizações compartilham seus preços de venda e, literalmente, participam de um “jogo” tácito sem correr o risco de serem apanhadas em conluio (combinação ilegal de preços) e, sobretudo, evitando guerras de preços (BACIC, 2008; CYERT e MARCH, 1992; SCHERER e ROSS, 1990). O Custeio por Absorção participa deste jogo tácito como uma convenção (BACIC, 2008). Por isso, ele se justifica, em termos microeconômicos, como uma convenção orientada para a coordenação de preços no oligopólio com vistas à recuperação do custo total no longo prazo (já que o custo dos produtos absorve custos fixos de capacidade).

Embora o Custeio por Absorção seja útil para a coordenação dos preços, ele não é uma ferramenta para a mudança dos custos totais orientada para a estratégia (reforma organizacional), conforme discutido no Capítulo 3 (subitem 3.5.2.5). Este papel, conforme argumentado no Capítulo 3 (subitem 3.5.3.3), pertence ao Custeio Baseado em Atividades. De

acordo com os autores de Contabilidade Gerencial pesquisados, o Custeio Baseado em Atividades é um dos meios para despertar a consciência das pessoas para a necessidade de racionalizar o consumo dos recursos, ainda que fixos. A atribuição de custos via direcionadores de custos permite construir metas de custos individuais para cada tipo de objeto de custeio (produtos, processos, atividades, etc.). Essas metas podem ser usadas para disciplinar os membros de uma organização. Além disso, conforme os autores pesquisados, o custeamento das atividades é o suporte da reengenharia dos processos, cujo objetivo estaria subordinado à melhoria contínua dos processos, em termos de eficácia e eficiência.

Conforme foi discutido no Capítulo 3 (item 3.5.3.3), há indícios favoráveis à detecção e à mensuração dos custos de transação pelo Custeio Baseado em Atividades, o que inclui a possibilidade de sucesso na gestão dos custos burocráticos através da ABM (*Activity Based Management*) – que acompanha o ABC (*Activity Based Management*). Isso sugere que o Custeio Baseado em Atividades seja o método de custeio apropriado para mensurar diretamente os custos de transação. Nesse sentido, a contribuição da Contabilidade Gerencial ao aperfeiçoamento dos testes empíricos da ECT viria através do ABC/M.

Além da contribuição potencial do ABC/M para a ECT, os autores pesquisados no Capítulo 3 (item 3.5.3.3) também sugerem que o Custeio Baseado em Atividades possa vir a substituir o Custeio por Absorção na coordenação de preços. Entretanto, conforme a Teoria Behaviorista (Capítulo 2, item 2.5, subitem 2.5.3.3), todo processo de busca é orientado por um problema, isto é, uma alternativa só é aceita se ela for a solução para um problema. Isso significa que enquanto o Custeio por Absorção não falhar como rotina para a coordenação de preços, o Custeio Baseado em Atividades não o substituirá tão cedo, até porque as organizações evitam a incerteza e, conforme argumentado no Capítulo 3 (item 3.5.2.5), há risco de guerras de preços predatórias se as empresas que concorrem entre si se basearem em métodos de custeio distintos. Assim, de acordo com a Teoria Behaviorista, a coordenação de preços pelo Custeio Baseado em Atividades demandaria tempo para se concretizar.

Portanto, respondendo diretamente ao objetivo 8, os métodos de custeio se distinguem quanto à orientação temporal e aos propósitos. O Custeio Variável pertence ao domínio do curto prazo e serve para racionalizar esforços, segundo um *status quo* definido. Para isso, o Custeio Variável se fundamenta na Teoria Neoclássica da Firma: uniformização do custo marginal de

curto prazo a partir da igualdade entre a função custo médio de curto prazo e a função custo marginal de curto prazo, mediante a construção de capacidade reserva.

O Custeio por Absorção pertence ao domínio do longo prazo e serve para a coordenação de preços no oligopólio com vistas à recuperação do custo total (sobrevivência da firma). Para isso, segundo a Teoria Behaviorista, o Custeio por Absorção não precisa alocar os custos indiretos da maneira contabilmente “correta”, basta que tenha se consolidado como parte das convenções e das regras de concorrência de uma indústria, por meio das quais as organizações hajam aprendido a se comunicar tacitamente, evitando a incerteza (guerras de preços).

O Custeio Baseado em Atividades também pertence ao domínio do longo prazo e é apontado como agente de mudanças (reforma organizacional) pela Contabilidade Gerencial. Observa-se, no entanto, que dos três métodos de custeio, o ABC/M é o mais limitado em termos de respaldo pela Microeconomia – seja no domínio da Ortodoxia<sup>166</sup>, seja no campo da Teoria Behaviorista<sup>167</sup>. Destaca-se, porém, que o Custeio Baseado em Atividades pode ser útil na mensuração mais direta dos custos de transação e, assim, dar alguma contribuição para os testes empíricos da Economia dos Custos de Transação.

---

<sup>166</sup> Conforme discutido no Capítulo 3 (item 3.5.3.5).

<sup>167</sup> De acordo com a Teoria Behaviorista, o ABC, com suas novas regras de alocação de custos, poderia desestabilizar o frágil equilíbrio de interesses entre as coalizões no interior de uma organização (níveis de aspiração), fazendo emergir conflitos distributivos prejudiciais à coordenação (vital para a sobrevivência de uma organização). Como as organizações evitam a incerteza, o ABC seria aceito pelas coalizões se não alterasse o *status quo*, mas isso contradiz a proposta de mudança do ABC.



## 5 CONCLUSÕES

No plano teórico, dado que existe mais de uma escola de pensamento tanto na Microeconomia quanto na Contabilidade Gerencial, a comparação entre ambas não seria única. Isso sugere que comparações absolutas se expõem a produzir conclusões incompletas e possivelmente im procedentes, devido, sobretudo, à chance de se comparar escolas de pensamento econômico que seriam incompatíveis com escolas de pensamento em Contabilidade Gerencial.

Por exemplo, se o paradigma neoclássico for escolhido como o representante de todo o pensamento econômico e o pensamento sociológico em Contabilidade Gerencial for escolhido como o representante de todo o pensamento em Contabilidade Gerencial, a conclusão – além de incompleta, por desconsiderar as comparações entre as demais escolas de ambos os lados – poderia não ser consistente por comparar o *mainstream* econômico a uma visão da Contabilidade Gerencial que lhe é alternativa. Entretanto, o pensamento neoclássico da Microeconomia é comparável ao pensamento neoclássico da Contabilidade Gerencial, assim como a escola institucionalista na Microeconomia é comparável ao pensamento sociológico da Contabilidade Gerencial e, analogamente, a escola behaviorista na Microeconomia é comparável ao pensamento comportamental na Contabilidade Gerencial.

Dessa maneira, quando se comparam conceitos econômicos com conceitos contábeis é necessário resgatar, primeiramente, as unidades mais amplas em que os referidos conceitos se inserem, isto é, as teorias e as escolas de pensamento de onde provêm os respectivos construtos, tanto no lado da Economia (Microeconomia) quanto no lado da Contabilidade (neste caso, a Contabilidade Gerencial). Caso esse resgate não seja observado, arrisca-se a uma comparação em bases incompletas ou incoerentes, chegando-se a conclusões possivelmente im procedentes. Por exemplo, quando se discute se o custo contábil é menos relevante que o custo econômico para a tomada de decisão (objetivo 1), caso se tome como referência unicamente o custo contábil no âmbito da Contabilidade Societária a tendência será concluir que o custo contábil é menos relevante que o econômico para a tomada de decisão. Entretanto, conforme se demonstrou no item 4.1, quando se amplia o referencial para os diversos conceitos de custos contábeis no contexto da Contabilidade Gerencial, verifica-se que a aproximação do custo econômico pelo contábil se torna plausível e, com isso, a

conclusão é alterada: o custo contábil pode não ser menos relevante que o econômico para a tomada de decisão.

Ainda no plano teórico, especificamente no domínio da pesquisa em Contabilidade Gerencial fundamentada em Economia (*Economics Management Accounting Research* ou EMAR), constatou-se que a Contabilidade Gerencial compartilha com a Microeconomia os principais conceitos, teorias e ferramentas. Portanto, do ponto de vista estritamente teórico, não há diferença significativa entre a Contabilidade Gerencial e a Microeconomia, no que se refere aos conceitos de custos e às maneiras de se descrever o comportamento dos custos (por meio de funções de custos). A Pesquisa em Contabilidade Gerencial fundamentada em Economia representa um sólido conjunto de referências bibliográficas (artigos acadêmicos) para se verificar que, sim, a Contabilidade Gerencial compartilha com a Microeconomia o arcabouço teórico desta.

Com efeito, os acadêmicos da Pesquisa em Contabilidade Gerencial fundamentada em Economia (EMAR) são, em geral, seguidores da corrente neoclássica, além de serem contadores, graduados e doutores em Economia, como Bromwich e Christensen. Outros, mesmo não sendo economistas, como Demski, que é engenheiro industrial e Ph.D. em Administração de Empresas, são reconhecidos pelas suas contribuições à EMAR. Outros autores reconhecidos dentro da EMAR são Noreen e Zimmerman. Inclusive, o periódico *Journal of Accounting and Economics* (do qual Zimmerman é editor-chefe) – e onde Coase já publicara (em 1990) – é evidência viva de que os acadêmicos da Contabilidade (Societária e Gerencial) compartilham com a Economia as teorias, sobretudo, microeconômicas.

Em relação à influência no sentido contrário, isto é, da Contabilidade Gerencial para a Teoria Econômica (Microeconômica), Bromwich (2007, págs. 141-2) admite que tal influência é escassa. Entretanto, afirmar que tal escassez seria devida à inflexibilidade dos economistas porque são todos ortodoxos (neoclássicos) é impreciso, uma vez que os próprios ortodoxos se atualizam e renovam sua corrente; além disso, existem outras correntes na Economia, possivelmente mais acolhedoras de achados da Contabilidade Gerencial que contrariassem a ortodoxia. Assim, sugere-se como pesquisa futura que se investigue qual o impacto dos achados da Contabilidade Gerencial sobre a Teoria Econômica (Microeconômica) e por que a influência da Contabilidade Gerencial sobre a Teoria Microeconômica seria escassa.

No plano pragmático, a Microeconomia e a Contabilidade Gerencial também se assemelham. O pragmatismo existe na Microeconomia, pois todo o conhecimento teórico da Economia (de qualquer escola) busca adequação empírica a fim de ser útil para algum usuário em relação a algum objetivo, em determinadas circunstâncias. Com efeito, os modelos microeconômicos, especialmente os da Teoria Neoclássica, permitem operacionalizar decisões em vários tipos de situação (incluindo incerteza). Isso é possível porque tais modelos são concebidos para funcionarem como moldes geradores de soluções padronizadas.

Um exemplo clássico do pragmatismo da Microeconomia é o lançamento de um tributo sobre um bem de consumo. O governo (usuário da teoria) espera que, ao lançar o tributo, o preço suba e o consumo do bem diminua (eventos qualitativos), embora o governo não saiba em quanto o consumo cairá, a fim de determinar a alíquota que gera a máxima arrecadação com o tributo (objetivo da política econômica). Uma forma de resolver o problema é por tentativa e erro (como sugere a Teoria Behaviorista) até que o governo apreenda na práxis o comportamento do mercado, mas isso diminuiria a oportunidade para o governo agir a tempo, tornaria o mercado instável, aumentando a incerteza e, portanto, as chances de a política econômica falhar. Outra forma de resolver o problema seria através da Teoria Neoclássica. Nesse caso, baseados em dados estatísticos de que o governo dispõe e nas características observadas para o mercado em apreço, os formuladores da política econômica podem construir modelos econométricos (a partir dos modelos teóricos) a fim de estimar numericamente a alíquota ótima, dentro de um intervalo de confiança, a um custo relativamente baixo para se obter essa informação. Com isso, o exemplo do lançamento de um tributo ilustra o quão pragmática pode ser a Microeconomia, ainda que a Teoria Microeconômica se pareça abstrata e desprovida de significado concreto.

No plano normativo, a Microeconomia e a Contabilidade Gerencial também se assemelham. Enquanto os gestores de uma organização individual contam com os artefatos de Contabilidade Gerencial para conduzir o curso de ação (que levará aos objetivos organizacionais) e assegurar o cumprimento desse curso de ação (norma da empresa), o governo (gestor da economia de um país) conta com os instrumentos de política econômica (artefatos) provenientes da Microeconomia (e da Macroeconomia) para fazer com que se cumpram os objetivos da política econômica (a norma do governo e da sociedade). Assim, guardadas as proporções, os artefatos da Contabilidade Gerencial estão para os gestores de uma organização individual assim como os instrumentos de política econômica da



Microeconomia (e da Macroeconomia) estão para o governo enquanto gestor da economia nacional. Portanto, respeitadas as proporções, a Microeconomia (instrumentos de política econômica) é tão normativa (Política e Planejamento Econômico) quanto a Contabilidade Gerencial (artefatos).

O nível de análise é fonte de divergência entre a Microeconomia e a Contabilidade Gerencial. Para a Microeconomia, o mercado (interação entre oferta e demanda) é o principal nível de análise. Mesmo que a Microeconomia se desvie do mercado para a hierarquia (Economia dos Custos de Transação) ou para o interior de uma organização (Teoria Behaviorista), os economistas procuram reconciliar os achados dos diferentes níveis de análise com o mercado. Essa reconciliação objetiva “endogeneizar” a análise, isto é, tornar as variáveis do modelo explicáveis pelas próprias variáveis do modelo, sem se recorrer a hipóteses *ad hoc* ou a inserção de variáveis ou parâmetros explicados fora do modelo.

Na Contabilidade Gerencial, porém, o nível de análise é menos agregado (o interior de uma entidade), já que a perspectiva assumida pela Contabilidade Gerencial é a do usuário interno (gestores). Isso confere à Contabilidade Gerencial a condição de enxergar em detalhes o que há no interior de uma entidade de uma forma que escapa à percepção da Microeconomia, mesmo nos seus níveis de análise menos agregados que o mercado.

Por outro lado, a Microeconomia, por privilegiar interações (mercado), leva vantagem ao “endogeneizar” a análise. A Contabilidade Gerencial, por meio da Gestão de Custos Interorganizacional (GCi), que é estudada em Gestão Estratégica de Custos, tem deslocado o nível de análise da Contabilidade Gerencial para posições mais próximas aos níveis de análise da Microeconomia. Apesar disso, a Contabilidade Gerencial ainda não constrói modelos de custos tão endógenos quanto a Microeconomia, possivelmente por perceber organizações independentes como entidades individuais em vez de organizações independentes em interação, como o construto mercado força a pensar.

Outra fonte de divergência entre a Microeconomia e a Contabilidade Gerencial diz respeito à racionalização dos custos na prática. Com efeito, os artefatos da Contabilidade Gerencial são mais simples, baseados em funções afins, em regras práticas e, sobretudo, no uso de planilha eletrônica para simular alternativas, em vez do uso de recursos matemáticos sofisticados (como derivadas, integrais, vetores, e etc.). Na prática, também, as variações são, em geral,

discretas em vez de contínuas. Essas questões limitariam o uso do custo marginal bem como de outros construtos de inspiração neoclássica, nas organizações do mundo real. De fato, a Teoria Behaviorista, ao considerar que a racionalidade é limitada no interior de uma organização e que, em virtude disso, as regras de decisão deveriam ser simples, dá respaldo à concepção de artefatos simples pela Contabilidade Gerencial. Entretanto, adotar modelos de decisão mais simples do que a realidade econômica subjacente exige significa por em risco a existência de uma organização. Portanto, a racionalização dos custos na práxis faz emergir o dilema entre simplicidade e acuidade.

Com efeito, o dilema entre simplicidade e acuidade diz respeito à própria relação entre custo e benefício da informação que cerca a Teoria da Contabilidade e, portanto, a própria Contabilidade Gerencial enquanto teoria e práxis. Conforme a entidade individual em apreço, o benefício de uma informação mais acurada pode não compensar o seu custo e, caso isso ocorra, a simplicidade seria recomendável. Entretanto, no âmbito da política econômica, em geral, o benefício da informação mais acurada compensa, pois os custos de uma política econômica inconsistente com a realidade econômica subjacente são qualitativamente superiores, já que envolvem a sociedade como um todo (até mesmo mais de um país), além de gerarem desdobramentos por várias décadas.

Portanto, no âmbito de uma única entidade individual (a firma), é procedente que a Contabilidade Gerencial desenvolva artefatos menos sofisticados que os instrumentos (artefatos) da Microeconomia. No entanto, à escala da política econômica (nível máximo de agregação e de número e complexidade de interações), dados os riscos e os efeitos duradouros, convém ao governo (enquanto gestor da economia nacional) se basear nos instrumentos (artefatos) mais elaborados da Microeconomia (e da Macroeconomia). Eis a força que tem direcionado a complexidade da Microeconomia (e da Macroeconomia) enquanto teoria e práxis: as necessidades do governo enquanto gestor da economia nacional e que refletem, ainda que indiretamente, as aspirações da sociedade como um todo.



## REFERÊNCIAS

AHRENS, Thomas; CHAPMAN, Christopher S. *Doing qualitative field research in management accounting: positioning data to contribute to theory*. In: CHAPMAN, Christopher S.; HOPWOOD, Anthony G.; SHIELDS, Michael D. (Eds.). ***Handbook of Management Accounting Research***. Amsterdam: Elsevier, 2007. 1 v. cap. 11, p. 299-318.

AKERLOF, George A. *The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism*. ***The Quarterly Journal of Economics***, v. 84, n. 3, p. 488-500, 1970.

ALCHIAN, Armen A. *Uncertainty, evolution and economic theory*. ***The Journal of Political Economy***, v. 58, n. 3, p. 211-221, 1950.

ANDERSON, Shannon W. *Managing costs and cost structure throughout the value chain: research on strategic cost management*. In: CHAPMAN, Christopher S.; HOPWOOD, Anthony G.; SHIELDS, Michael D. (Eds.). ***Handbook of Management Accounting Research***. Amsterdam: Elsevier, 2007. 2 v. cap. 1, p. 481-498.

\_\_\_\_\_; DEKKER, Henri C. *Strategic cost management in supply chains, Part 1: structural cost management*. ***Accounting Horizons***, v. 23, n. 2, p. 201-220, 2009a.

\_\_\_\_\_. *Strategic cost management in supply chains, Part 2: executional cost management*. ***Accounting Horizons***, v. 23, n. 3, p. 289-305, 2009b.

ARMSTRONG, Peter. *The costs of activity-based management*. ***Accounting, Organizations and Society***, v. 27, p. 99-120, 2002.

ARROW, K. J. ***The limits of organisation***. New York: Norton, 1974.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. *Organização Industrial*. In: PINHO, Diva Benevides; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de, (Org.). ***Manual de Economia***: Equipe de Professores da USP. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2004. cap. 9, p. 203-226.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. ***Contabilidade Gerencial***. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BACIC, Miguel Juan. ***Gestão de custos***: uma abordagem sob o enfoque do processo competitivo e da estratégia. Curitiba: Juruá, 2008.

BAIN, J. ***Barriers to new competition***. Cambridge: Harvard University Press, 1956.

BALAKRISHNAN, R.; SIVARAMAKHRISHNAN, K. *A critical overview of full-cost data for planning and pricing*. ***Journal of Management Accounting Research***, 14, p. 3-31, 2002.

BANKER, Rajiv D.; DATAR, Srikant M.; KEKRE, Sunder. *Relevant costs, congestion and stochasticity in production environments*. *Journal of Accounting and Economics*, 10, p. 171-197, 1988.

BANKER, Rajiv D.; HUGHES, D. *Product costing and pricing*. *The Accounting Review*, 69, p. 479-494, 1994.

\_\_\_\_\_ ; HWANG, Iny; MISHRA, Birendra K. *Product costing and pricing under long-term capacity commitment*. *Journal of Management Accounting Research*, v. 14, p. 79-97, 2002.

BAUMOL, W. J. *Review: Cost and choice by James M. Buchanan*. *Journal of Economic Literature*, v. 8, n. 4, p. 1210-1211, 1970.

\_\_\_\_\_ ; PANZAR, J. C.; WILLIG, R. D. *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1982.

BESANKO, David; BRAEUTIGAM, Ronald R. **Microeconomia**: uma abordagem completa. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

\_\_\_\_\_ ; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark; SCHAEFER, Scott. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_ ; REGIBEAU, Pierre; ROCKETT, Katharine E. *A multi-task principal-agent approach to organizational form*. *The Journal of Industrial Economics*, v. 53, n. 4, 2005.

BLINDER, Alan S.; CANETTI, Elie R. D.; LEBOW, David E.; RUDD, Jeremy B. *Asking about prices: a new approach to understanding price stickiness*. New York: Russell Sage Foundation Publications, 1998.

BLOCHER, E. J.; CHEN, K. H.; COKINS, G.; LIN, T. W. *Cost management: a strategic emphasis*. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 2008.

BLOOMFIELD, Arthur I. *On the centenary of Jacob Viner's birth: a retrospective view of the man and his work*. *Journal of Economic Literature*, v. 30, n. 4, p. 2052-2085, 1992.

BOULDING, K. E. *Reconstruction in Economics*. New York: Wiley, 1950.

BREALEY, Richard A; MYERS, Stewart C; ALLEN, Franklin. *Principles of corporate finance*. 9th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2008. – **Princípios de finanças corporativas**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

BROMWICH, Michael. *Economics in Management Accounting*. In: CHAPMAN, Christopher S.; HOPWOOD, Anthony G.; SHIELDS, Michael D. (Eds.). *Handbook of Management Accounting Research*. Amsterdam: Elsevier, 2007. 1 v. cap. 5, p. 137-162.

\_\_\_\_\_.; HONG, Cheolkyu. *Activity-based costing systems and incremental costs*. *Management Accounting Research*, 10, p. 39–60, 1999.

BUCHANAN, James M. **Custo e escolha**: uma indagação em teoria econômica. São Paulo: Inconfidentes, 1993.

\_\_\_\_\_. *Opportunity cost*. In: DURLAUF, Steven N.; BLUME, Lawrence E. (Eds.). *The New Palgrave Dictionary of Economics*. 2nd Ed. Palgrave Macmillan, 2008. *The New Palgrave Dictionary of Economics Online*. Palgrave Macmillan. Disponível em: <[http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008\\_O000029](http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008_O000029)>. Acesso em: 18/02/2010.

CARLTON, Dennis W; PERLOFF, Jeffrey M. *Modern Industrial Organization*. 3rd ed. New York: Addison-Wesley, 1999.

CARMO-NETO, Dionísio. **Metodologia científica para principiantes**. Salvador: Universitária Americana, 1992.

CARVALHO, Luis Nelson Guedes de. Um ano se passou: sucesso, mudanças, desafios novos e renovados [prefácio], p. xiii-xv. In: **Manual de Normas Internacionais de Contabilidade: IFRS versus normas brasileiras**. Ernest & Young e FIPECAFI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHAMBERLIN, Edward H. *The theory of monopolistic competition*. Cambridge, 1933.

\_\_\_\_\_. *A supplementary bibliography on monopolistic competition*. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 62, n. 4, August, p. 629-638, 1948.

CHAMBERS, Robert G. *Applied Production Analysis: A Dual Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

CHANDLER, Alfred Dupont, Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

\_\_\_\_\_. *The visible hand: the managerial revolution in american business*. Cambridge, Mass and London, England: The Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

\_\_\_\_\_. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

CHEUNG, S. *On the New Institutional Economics*. In: CHEUNG, S. et al. *Contract Economics*. Blackwell/Lars Werin and Hans Wijkander, 1990. p. 48-75.

CHIANG, Alpha C.; WAINWRIGHT, Kevin. **Matemática para economistas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHRISTENSEN, J.; DEMSKI, J. *Product costing in the presence of endogenous sub-cost functions*. *Review of Accounting Studies*, 2, p. 13-32, 1997.

\_\_\_\_\_; HEMMER, H. *Analytical modelling of cost in management accounting research*. In: CHAPMAN, Christopher S.; HOPWOOD, Anthony G.; SHIELDS, Michael D. (Eds.). *Handbook of Management Accounting Research*. Amsterdam: Elsevier, 2007. 2 v. cap. 4, p. 557-571.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia para redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 2002.

COASE, Ronald H. *The nature of the firm* (1937). In: *The firm, the market, and the law*. Chicago: University of Chicago Press, 1988.

\_\_\_\_\_. *Accounting and the theory of the firm*. *Journal of Accounting and Economics*, 12, p. 3-13, 1990.

COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S. *Activity-based systems: measuring the costs resource usage*. *Accounting Horizons*, v. 6, n. 3, 1992.

\_\_\_\_\_. *The design of cost management systems: cases and readings*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

CYERT, R. M.; MARCH, J. *A behavioral theory of the firm*. 2nd ed. Massachusetts: Blackwell, 1992.

DEMSKI, Joe S. *Managerial uses of accounting information*. Massachusetts: Kluwer, 1997.

\_\_\_\_\_. *Analytic modeling in management accounting research*. In: CHAPMAN, Christopher S.; HOPWOOD, Anthony G.; SHIELDS, Michael D. (Eds.). *Handbook of Management Accounting Research*. Amsterdam: Elsevier, 2007. 1 v. cap. 14, p. 365-371.

DERTOUZOS, Michael L.; LESTER, Richard K.; SOLOW, Robert M. *Made in America: regaining the productive edge*. Cambridge: The MIT Press, 1989.

DHAVALA, Dileep G. *Cost considerations in optimal capacity acquisition: an option pricing approach. Journal of Management Accounting Research*, v. 17, p. 75-93, 2005.

DIXIT, Avinash K.; PINDYCK, Robert S. *Investment under uncertainty*. Princeton University Press, 1994.

EARLEY, J. S. *Marginal policies of excellently managed companies. American Economic Review*, 46, p. 44-70, 1956.

FAMA, Eugene; MILLER, Merton H. *The theory of finance*. Hindsdale: Dryden Press, 1972.

\_\_\_\_\_. *Foundations of finance: portfolio decisions and securities prices*. New York: Basic Books, 1976.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido; AZEVEDO, Paulo Furquim de; SAES, Maria Sylvia Macchione. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FERREIRA, Vera Rita de Mello. **Psicologia Econômica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FISCHER, Stanley. *A life cycle model of life insurance purchases. International Economic Review*, v. 14, n. 1, p. 132-152, 1973.

FONTENELE, Ana Maria. **Progresso e método na história das teorias de organização industrial**. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado em Economia) - Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FRIEDMAN, Milton. *Essays in Positive Economics*. University of Chicago Press, 1953.

GALBRAITH, John Kenneth. **O pensamento econômico em perspectiva: uma história crítica**. São Paulo: Pioneira: Editora da Universidade de São Paulo, 1989.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDRATT, Eliyahu M. **A meta: um processo de melhoria contínua**. São Paulo: Nobel, 2008.



GORDON, R. A. *Short-period price determination. American Economic Review*, 38, p. 265-88, 1948.

GÖX, Robert F. *Capacity planning and pricing under uncertainty. Journal of Management Accounting Research*, 14, p. 60-72, 2002.

GRINOLS, Earl L. *Microeconomics*. Illinois: Houghton Mifflin, 1994.

GUERREIRO, Reinaldo. *Gestão do lucro*. São Paulo: Atlas, 2006.

GUIDORIZZI, Hamilton Luiz. *Um curso de cálculo*. Rio de Janeiro: LTC, 2008. 1 v.

HALL, R. L.; HITCH, C. *Price theory and business behavior. Oxford economic papers*, n. 2, May, p. 12-45, 1939.

HALL, Robert E.; LIEBERMAN, Marc. *Microeconomia: princípios e aplicações*. São Paulo: Thomson, 2003.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. *Gestão de custos*. São Paulo: Atlas, 2003.

HART, O. *Firms, contracts and financial structure, Clarendon Lectures in Economics*. Oxford: Clarendon Press, 1995.

HEILBRONER, Robert L.; MILBERG, William. *The making of economic society*. 12nd ed. Prentice Hall, 2006.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2007.

HESFORD, James W.; LEE, Sung-Han (Sam); VAN DER STEDE, Wim A.; YOUNG, S. Mark. *Management Accounting: a bibliographic study*. In: CHAPMAN, Christopher S.; HOPWOOD, Anthony G.; SHIELDS, Michael D. *Handbook of Management Accounting Research*. Amsterdam: Elsevier, 2007. 1 v. cap. 1, p. 3-26.

HONG, Cheolkyu. *An analysis of 'Modern Costing' in the Context of the United Kingdom Telecommunications Industry, PHD dissertation, London School of Economics and Political Science*, 1998, apud BROMWICH, Michael; HONG, Cheolkyu. *Activity-based costing systems and incremental costs. Management Accounting Research*, 10, p. 39-60, 1999.

HONG, Han Kang. *Koopmans activity analysis as an optimal control problem. International Journal of Production Economics*, 22, p. 95-103, 1991.

HORNGREN, Charles T; SUNDEM, Gary; STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George; RAJAN, Madhav; ITTNER, Christopher. *Cost Accounting: a managerial emphasis*. 13 ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Dicionário de termos de Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2001.

JANSSEN, Maarten C. W. *Microfoundations*. In: DURLAUF, Steven N.; BLUME, Lawrence E. (Eds.). *The New Palgrave Dictionary of Economics*. 2nd Ed. Palgrave Macmillan, 2008. *The New Palgrave Dictionary of Economics Online*. Palgrave Macmillan. Disponível em: <[http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008\\_M000380](http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008_M000380)>. Acesso em: 18/02/2010.

JEHLE, Geoffrey A.; RENY, Philip J. *Advanced Microeconomic Theory*. 2nd Ed. Pittsburgh: Adison-Wesley, 2000.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, 3, p. 305-360, 1976.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1987.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JONES, T. Colwyn; DUGDALE, David. *The ABC bandwagon and the juggernaut of modernity*. *Accounting, Organizations and Society*, v. 27, p. 121-163, 2002.

KAHNEMAN, D. *A perspective on judgment and choice: mapping bounded rationality*. *American Psychologist*, 58, 697-720, 2003.

\_\_\_\_\_; TVERSKY, A. *Prospect theory: an analysis of decisions under risk*. *Econometrica*, 47, 313-327, 1979.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. *Choices, values and frames*. New York: Cambridge University Press, 2000.

KAPLAN, Robert. S.; ATKINSON, Anthony A. *Advanced Management Accounting*. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1998.

\_\_\_\_\_ ; NORTON, David P. *The balanced scorecard: measures that drive business performance*. Harvard Business Review, p. 71-79, 1992.

KAY, John Anderson (Ed.). *The economics of business strategy*. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA : E. Elgar, 2003

KEPPLER, Jan Horst; LALLEMENT, Jerome. *The origins of the U-shaped average cost curve: understanding the complexities of the modern theory of the firm*. *History of Political Economy*, v. 38, n. 4, p. 733-774, 2006.

KOUTSOYANNIS, A. *Modern microeconomics*. McGraw-Hill, 1979.

LAFFONT, Jean-Jacques.; TIROLE, Jean. *A theory of incentives in procurement and regulation*. Cambridge-MA: MIT Press, 1993.

\_\_\_\_\_ ; MARTIMORT, David. *Theory of incentives: the principal-agent-model*. Princeton University Press, 2002.

LAGE, Antonio Carlos; WEFFORT, Elionor Farah Freire. Estrutura conceitual para a elaboração e apresentação das demonstrações financeiras. In: Ernest & Young; FIPECAFI. **Manual de Normas Internacionais de Contabilidade: IFRS versus normas brasileiras**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEE, Hyunok; CHAMBERS, Robert G. *Expenditure constraints and profit maximization in U.S. agriculture*. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 68, n. 4, p. 857-865, 1986.

LEIGH, Arthur H. *Frank H. Knight as Economic Theorist*. *The Journal of Political Economy*, v. 82, n. 3, p. 578-586, 1974.

LEONE, George Sebastião Guerra; LEONE, Rodrigo José Guerra. **Dicionário de custos**. São Paulo: Atlas, 2004.

LEONTIEF, W. *The Structure of the American Economy, 1919-1939*. Cambridge: Harvard University Press, 1941.

LERNER, A. P. *The Concept of Monopoly and the Measurement of Monopoly Power*. *Review of Economic Studies*, v. 1, p. 157-175, 1934.

LUCAS, M. R. *Pricing decisions and the neoclassical theory of the firm*. *Management Accounting Research*, 14, p. 201-217, 2003.

LUCAS, Robert E. *Adjustment costs and the theory of supply*. *The Journal of Political Economy*, v. 75, n. 4, p. 321-334, 1967.

LUENBERGER, David G. *Microeconomic theory*. New York: McGraw-Hill, 1995.

MACHLUP, Fritz. *Equilibrium and disequilibrium: misplaced concreteness and disguised politics*. *The Economic Journal*, v. 68, n. 269, p. 1-24, 1958.

MANKIWI, N. Gregory. **Princípios de Microeconomia**. São Paulo: Thomson, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES, Kelly Cristina Mucio; MARQUES, Claudio. Custos de produção sob a ótica contábil e econômica. **Enfoque Reflexão Contábil**. Maringá: Universidade Estadual de Maringá - UEM, v. 28, n.1, p.27-39, 2009.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_ ; ROCHA, Welington. **Métodos de custeio comparados**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAS-COLLEL, Andreu; WHINSTON, Michael D.; GREEN, Jerry R. *Microeconomic Theory*. Oxford University Press, 1995.

MASON, E. S. *Price and production policies of large-scale enterprise*. *American Economic Review*, v. XXIX, p. 64-71. Mar, 1939.

McFADDEN, D. *Cost, Revenue, and Profit Functions*. In: FUSS, M.; McFADDEN, D. (Eds). *Production Economics: A Dual Approach to Theory and Applications*. Amsterdam: North-Holland, 1978. cap. 1, p. 3-109.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economics, organization and management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

MILLER, Jeffrey G.; VOLLMAN, Thomas E. *The hidden factory*. *Harvard Business Review*, p. 142-150, 1985

MILLER, Roger LeRoy; FISHE, Raymond P. H. *Microeconomics: price theory in practice*. Harper Collins, 1995.

MISHRA, Birenda; VAYSMAN; Igor. *Cost-system choice and incentives: traditional versus activity-based costing*. *Journal of Accounting Research*, v. 39, n. 3, 2001.

MODIGLIANI, Franco; MILLER, Merton H. *The cost of capital, corporation finance and the theory of investment*. *The American Economic Review*, v. 48, n. 3, p. 261-297, 1958.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC: custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. *Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação, JIT/TQC*. São Paulo: Atlas, 2000.

NELSON, R.; WINTER, S. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

NISHIMURA, Kiyohiko G.; OZAKI, Hiroyuki. *Irreversible investment and knightian uncertainty*. *Journal of Economic Theory*, 136, p. 668-694, 2007.

NOREEN, E. W. *Conditions under which activity-based costing systems provide relevant costs*. *Journal of Management Accounting Research*, 3, p. 159-168, 1991.

\_\_\_\_\_; BURGSTAHLER, D. *Full-cost pricing and the illusion of satisficing*. *Journal of Management Accounting Research*, v. 9, p. 239-263, 1997.

\_\_\_\_\_; SODERSTROM, N. *Are overhead costs strictly proportional to activity? Evidence from hospital service departments*. *Journal of Accounting and Economics*, 17, p. 255-278, 1994.

NORREKLIT, H.; MITCHEL, F. *The balanced scorecard*. In: HOPPER, T.; NORTHCOTT, D.; SCAPENS, R. *Issues in Management Accounting*. Prentice Hall, 2007.

ORELLANO, Veronica; MATTOS, Enlison; PANZELLO, Elaine. A substituição de trabalhadores como instrumento para redução de gastos com salários: evidências para a indústria paulista. **Revista Brasileira de Economia – RBE**. Rio de Janeiro: v. 63, n. 2, p. 135-152, 2009.

PAPANDREOU, A. G.; WHEELER, J. T. *Competition and its regulation*. New York: Prentice-Hall, 1954.

PENROSE, Edith Tilton. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

PEREIRA, Francisco Isidro; SCHMIDT, Paulo. Mensurando os custos de transação com base na modelagem do sistema ABC/M em frigoríficos de bovino: um estudo de caso. In: **X**

**Congresso Brasileiro de Custos**, Guarapari, 2003. Disponível em: <<http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/138.doc>>. Acesso em: 12/04/2010.

PEREIRA, Ricardo A. de Castro; FERREIRA, Pedro Cavalcanti. Efeitos de crescimento e bem-estar da lei de parceria público-privada no Brasil. **Revista Brasileira de Economia-RBE**. Rio de Janeiro: v. 62, n. 2, p. 207-219, 2008.

PERETO, Pietro F. *Sunk costs, market structure, and growth*. **International Economic Review**, v. 37, n. 4, p. 895-923, 1996.

PETERSEN, H. C. **Managerial Economics**. 3rd ed. New York: Macmillan Publishing Company, 1994.

PINDYCK, Robert S. *Irreversible investment, capacity choice, and the value of the firm*. **The American Economic Review**, v. 78, n. 5, p. 969-985, 1988.

\_\_\_\_\_ ; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

PONDÉ, João Luiz. Organização das grandes corporações. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Orgs.). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. cap. 13, p. 287-306.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.

RILEY, Daniel. *Competitive cost based investment strategies for industrial companies*. In: **Manufacturing Issues**. New York: Booz, Allen and Hamilton, 1987.

RIORDAN, Michael H.; WILLIAMSON, Oliver E. *Asset specificity and economic organization*. **International Journal of Industrial Organization**, v. 3, n. 4, p. 365-78, 1985.

ROCHA, Welington; SOUZA, Bruno C. **Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados**. São Paulo: Atlas, 2009.

RODRIGUES, Adriano. *Managerial Economics versus Managerial Accounting: um estudo a procura de suas semelhanças ou divergências*. **Revista de Contabilidade da Universidade Federal da Bahia - UFBA**, Salvador: v. 2, n. 2, p. 60-71, 2008.

ROONEY, R. F. **Managerial Economics**. Little, Brown and Company, 1985.

ROSSETTI, Jose Paschoal. **Introdução à Economia**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SAKURAI, Michiraru. *Integrated cost management*. Portland, OR: Productivity Press, Inc., 1996 – **Gerenciamento Integrado de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

SALANIE, J. *Theory of contracts: a primer*. Cambridge-MA: MIT Press, 1997.

SALOP, Steven C.; SCHEFFMAN, David T. *Raising rivals' costs*. *The American Economic Review*, v. 73, n. 2, p. 267-271, 1983.

\_\_\_\_\_. *Cost-raising strategies*. *The Journal of Industrial Economics*, v. 36, n. 1, p. 19-34, 1987.

SALVADOR, Ângelo Domingos. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica**: elaboração e relatório de estudos científicos. 8. ed. Porto Alegre: Sulina, 1980.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

SANTOLIN, Roberto; JAYME Jr., Frederico Gonzaga; REIS, Julio Cezar dos. Lei de responsabilidade fiscal e implicações na despesa de pessoal e de investimento nos municípios mineiros: um estudo com dados em painel dinâmico. **Estudos Econômicos**. São Paulo: v. 39, n. 4, p. 895-923, 2009.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Casa Civil. **Metodologia para Obtenção de Custos Governamentais**. Disponível em: <<http://www.relogiodaeconomia.sp.gov.br/anexos/metodologia.pdf>> . Acesso em: 22/04/2010.

SCHERER, F. M.; ROSS, D. *Industrial market structure and economic performance*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.

SCHOENFELD, Hans Martin W. *Cost behavior and cost theory: a study of the development and present state in central europe*. Urbana: Center for International Education and Research in Accounting, 1974.

SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Row, 1942.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**: diretrizes para o trabalho didático-científico na universidade. 14. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Strategic Cost Management: the new tool for competitive advantage*. New York: The Free Press, 1993 – **A Revolução dos Custos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SHAPIRO; Carl; VARIAN, Hal R. **A economia da informação**: como os princípios econômicos se aplicam à área da Internet. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

SILBERBERG, Eugene; SUEN, Wing. *The structure of Economics: a mathematical analysis*. 3rd ed. McGraw-Hill, 2001.

SIMON, Carl P.; BLUME, Lawrence. *Mathematics for economists*. Norton & Company Inc., 1994. – **Matemática para economistas**. Porto Alegre: Bookman, 2004

SIMON, Herbert A. *A behavioral model of rational choice*. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 69, p. 99-118, 1955.

SNYDER, Christopher; NICHOLSON, Walter. *Microeconomic theory: basic principles and extensions*. 10. ed. Mason, OH: South-Western/Thomson, 2008.

STEFANOU, Spiro E. *Returns to scale in the long run: the dynamic theory of cost*. *Southern Economic Journal*, v. 55, n. 3, p. 570-579, 1989.

STEWART, James. **Cálculo**. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. Inovação e teorias da firma em três paradigmas. **Revista de Economia Contemporânea**, n. 3, 1998.

TIROLE, J. *The theory of industrial organization*. Cambridge-MA: MIT Press, 1988.

VARIAN, Hal R. *Intermediate microeconomics: a modern approach*. Norton, 2006.

VON NEUMANN, John; MOGENSTERN, Oskar. *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press, 1944.

WALKER, Martin. *Management Accounting and the Economics of internal organization: a review essay*. *Management Accounting Research*, 9, 21-30, 1998.

WEBSTER, T. J. *Managerial Economics: theory and practice*. Academic Press, 2003.

WEIL, Roman L.; O'BRIEN, Patricia C.; MAHER, Michael W.; STICKNEY, Clyde P. *Accounting: the language of business*. Sun Lakes: Thomas Horton and Daughters, 1994.

WILLIAMSON, Oliver. *The economic institutions of capitalism*. London: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. *Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives*. *Administrative Science Quarterly*, 36, p. 269-96, 1991.



YARDIN, Amaro. *Otra visión sobre el ABC. IV Congreso Internacional de Custos*, Unicamp, 1995. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?down=142>>. Acesso em: 12/06/2010.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Estratégia moderna nas empresas**. São Paulo: Zarco, 1996.

ZIMMERMAN, Jerold L. *Accounting for Decision Making and Control*. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 2003.