

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

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

**UMA CONTRIBUIÇÃO À FORMULAÇÃO DE UM MODELO DE APURAÇÃO  
DE RESULTADO DE EMPRESAS DE AVICULTURA DE CORTE: UMA  
ABORDAGEM DE GESTÃO ECONÔMICA**

**Valter Barbosa Guimarães Junior**  
**Orientador: Prof. Dr. Armando Catelli**

**São Paulo**

**2004**

**Prof. Dr. Adolpho José Melfi**  
**Reitor da Universidade de São Paulo**

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

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

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

**VALTER BARBOSA GUILMARÃES JUNIOR**

**UMA CONTRIBUIÇÃO À FORMULAÇÃO DE UM MODELO DE APURAÇÃO  
DE RESULTADO DE EMPRESAS DE AVICULTURA DE CORTE: UMA  
ABORDAGEM DE GESTÃO ECONÔMICA**

Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade.

**Orientador: Prof. Dr. Armando Catelli**

**São Paulo**

**2004**

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

Prof. Dr. \_\_\_\_\_  
Julgamento \_\_\_\_\_ Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_  
Julgamento \_\_\_\_\_ Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_  
Julgamento \_\_\_\_\_ Assinatura \_\_\_\_\_

Guimarães Junior, Valter Barbosa

Uma contribuição à formulação de um modelo de apuração de resultado de empresas de avicultura de corte: uma abordagem de gestão econômica / Valter Barbosa Guimarães Junior. -- São Paulo: FEA/USP, 2004.  
163 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004  
Bibliografia.

1. Contabilidade 2. Balanço contábil 3. Avicultura 4. Gestão econômica I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 657

## **DEDICATÓRIA**

**À  
minha família maravilhosa,  
Hilda, Alisson e Aline**

## AGRADECIMENTOS

A Deus.

Ao Prof. Dr. Armando Catelli, pelo apoio, pela orientação, pelos ensinamentos e principalmente pela dedicação incondicional.

Aos Professores Diogo Nascimento, Walter Alves, Nahor Plácido, Edgard Cornachione, João Dominacci, Fábio Frezatti, Ariovaldo dos Santos, Reinaldo Guerreiro, Nelson Carvalho, Luiz Corrar, Geraldo Barbieri, Gilberto Martins, Welington Rocha, Edson Riccio e Eliseu Martins.

Ao Prof. Dr. Daniel Nascimento e Silva, que abdicou de seu tempo livre, contribuindo de maneira decisiva no formato final desta pesquisa.

Aos funcionários do Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade da FEA/USP e do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP, em especial a Malu e a Vera.

Aos funcionários do Pró-Reitoria de Pós-graduação e Extensão da Universidade da Amazônia - UNAMA, na pessoa da Profª. Nubia Maciel

A todos os colegas de turma do mestrado, em especial a Regina Villanova, Nazareno Habib, Evaldo Silva e Manoel Farias, pela amizade.

À Universidade da Amazônia - UNAMA, onde dei meus primeiros passos na Graduação e hoje mais uma vez, contribuí com a minha formação, espero um dia retribuir.

Ao Conselho Federal de Contabilidade – CFC e ao Conselho Regional de Contabilidade – CRC/PA que viabilizaram este sonho, em especial ao amigo João Oliveira.

À FUNADESP – Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino Superior Privado e ao Centro Universitário do Pará – CESUPA pelo apoio financeiro na participação do Mestrado.

Aos amigos, Vicente Pedrosa, Mário Lucena, Nadson Alves, Jacira Pessoa pelo apoio.

Aos amigos Bezerra, Wilma e filhas que sempre nos acolheram de braços abertos e ajudaram a enfrentar os momentos difíceis.

Em especial à Hilda e aos meus filhos Alisson e Aline pelo amor recebido e apoio incondicional, que muito contribuíram para enfrentar as dificuldades. Sem eles, certamente, não seria possível concluir esta etapa de minha vida.



**“Com base na lei da física de Newton, o zangão não poderia voar porque o tamanho de suas asas é muito pequeno em relação ao seu corpo. Mesmo assim o zangão voa. Muitos estudiosos se perguntam como é que isso acontece. A culpa é do zangão ou é das leis da física?”**

*Stefano Zamagni, economista italiano.*

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo formular um modelo de apuração de resultado para empresas avícolas, para gerar informações que subsidiem o processo de gestão dessas empresas e contribuir para a otimização de seus resultados. Desenvolveu-se pesquisa bibliográfica sobre o setor avícola e realizaram-se pesquisas exploratória e descritiva em três empresas, que representam 70% da produção de frango do Estado do Pará, com o objetivo de colher informações específicas sobre a atividade para definir uma empresa-padrão de avicultura de corte. O modelo foi desenvolvido sob a ótica da gestão econômica, utilizando-se o custo de oportunidade para mensuração dos recursos econômicos obtidos e sacrificados nas atividades das empresas avícolas. O modelo reconhece os impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais no momento em que ocorrem as transações e identifica-os às atividades e às áreas de responsabilidade que lhes deram origem. O modelo evidencia o resultado por transação, por atividade, por área de responsabilidade e na empresa como um todo. Comparam-se os modelos de apuração de resultado identificados nas empresas pesquisadas com o modelo proposto, demonstrando-se as diferenças e concluindo que os modelos usados apesar de ditos gerenciais, são baseados na contabilidade financeira, sendo insuficientes para tomada de decisões que otimizem o resultado das empresas avícolas.

1. Palavras-chaves: Contabilidade 2. Apuração de resultados (Contabilidade) 3. Avicultura 4. Gestão Econômica

## ABSTRACT

*This study aims to formulate a result verification model for poultry culture companies, in order to create information that supports these companies' management processes and contributes to result optimization. A bibliographic research on the poultry culture sector was carried out, as well as an exploratory and descriptive research in three companies in the state of Pará, Brazil, which represent 70% of poultry production in the State, with a view to collecting specific information about the activity in order to define a standard poultry culture company. The model was developed from the perspective of economic management, using opportunity cost to measure the economic resources obtained and sacrificed in these companies' activities. The model recognizes the physical, financial, economic and equity impacts at the time the transactions occur and identifies them in relation with the activities and responsibility areas from to they arose. The model discloses the result per transaction, activity, responsibility area and in the company as a whole. The result verification models found in the three companies are compared to the proposed model. Then, differences are disclosed. We conclude that the used models, although they are called management models, are actually based on financial accounting, and are thus insufficient for making decisions that optimize the results of poultry culture companies.*

*Keywords: 1. Accounting 2. Result verification (Accounting) 3. Poultry culture 4. Economic Management*

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	1
Considerações Gerais .....	1
Atividade Avícola .....	2
Avicultura no Brasil .....	5
Avicultura no Pará .....	8
Caracterização do Problema .....	12
Objetivo.....	13
Premissas .....	14
Requisitos .....	14
Hipóteses .....	15
Metodologia .....	16
Justificativa e Contribuições do Estudo .....	19
Estrutura do Trabalho .....	20
CAPÍTULO 1 – RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO .....	21
1.1 Resultados da Pesquisa Descritiva .....	21
1.1.1 Caracterização das empresas pesquisadas .....	22
1.1.2 Macro-estrutura organizacional .....	23
1.1.3 Processo de produção.....	24
1.1.4 Autoridade e responsabilidade.....	24
1.1.5 Aspectos de Gestão .....	26
1.1.6 Administração dos estoques .....	28
1.1.7 Caracterização do modelo de apuração de resultado das empresas pesquisadas.....	28
1.2 Análise dos Resultados da Pesquisa .....	36
CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA-PADRÃO DE AVCULTURA DE CORTE.....	40
2.1 Cadeia Produtiva da Avicultura e Cadeias Inter-relacionadas.....	40
2.2 Caracterização da empresa-padrão segundo o enfoque sistêmico.....	42
2.2.1. Objetivo da Empresa Avícola.....	43
2.2.2. Rendimento da Empresa Avícola .....	45
2.2.3. Ambiente da Empresa Avícola .....	47
2.2.4. Recursos na Empresa Avícola .....	48

2.2.5. Componentes da Empresa Avícola .....	50
2.2.6. Administração da Empresa Avícola .....	57
2.3 Considerações Finais .....	58
<b>CAPÍTULO 3 – CONCEITOS FUNDAMENTAIS DO MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA.....</b>	<b>59</b>
3.1. Conceito de Lucro .....	60
3.2. Resultado Econômico e a Eficácia .....	62
3.3. Princípios Fundamentais do Modelo GECON para Mensuração do Resultado Econômico.....	63
3.4. Formação Resultado Econômico .....	67
3.4.1 Formação do Resultado na Visão de Transações Econômicas....	67
3.4.2 Na visão de Atividades .....	70
3.4.3 Na visão de Áreas de Responsabilidade .....	71
3.4.4 Preço de transferência dos produtos e serviços .....	73
3.5. Modelo de Identificação de Resultados.....	74
3.6. Considerações finais .....	75
<b>CAPÍTULO 4 – MODELO DE APURAÇÃO DE RESULTADO DA AVICULTURA DE CORTE .....</b>	<b>77</b>
4.1 Parâmetros Básicos do Modelo de Apuração de Resultado .....	79
4.2 Estudo das Principais Transações do Ciclo de Compra, Produção e Venda na Avicultura de Corte .....	81
4.3 Acumulação dos Impactos das Transações por Atividade e Área de Responsabilidade.....	125
4.4 – Resultado da área de vendas.....	128
4.5 Análise comparativa .....	129
<b>CONCLUSÃO.. .....</b>	<b>130</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO 1 – Questionário utilizado na Pesquisa Descritiva.....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO 2 – Cálculo do valor presente da Terras.....</b>	<b>140</b>
<b>ANEXO 3 – Cálculo do valor presente do Incubatório.....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXO 4 – Cálculo do valor presente da Manutenção do Incubatório.....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO 5 – Cálculo do valor presente da Fábrica de Rações.....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO 6 – Cálculo do valor presente da Manutenção da Fab. de Rações....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXO 7 – Cálculo do valor presente do Prédio da Administração.....</b>	<b>145</b>
<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>146</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produção mundial de carnes 1999-2002.....	3
Tabela 2 – Participação da carne de frango na produção mundial de carnes de aves 1999 – 2002.....	4
Tabela 3 – Evolução média dos coeficientes de produção de frango de corte 1930-2002.....	6
Tabela 4 – Consumo per capita de carnes no Brasil.....	7
Tabela 5 – Produção semanal de frangos em escala comercial no Pará.....	21
Tabela 6 – Caracterização das empresas avícolas pesquisadas.....	22
Tabela 7 – Áreas de responsabilidade e atividades das empresas pesquisadas..	23
Tabela 8 – Despesas com Vendas.....	30
Tabela 9 – Despesas Administrativas.....	30
Tabela 10 – Demonstração do Resultado.....	31
Tabela 11 – Demonstração do resultado da empresa por produto empresa B..	31
Tabela 12 – Custo de produção por produto.....	32
Tabela 13 – Demonstração do resultado da empresa B.....	32
Tabela 14 – Custo de Produção do Incubatório.....	33
Tabela 15 – Custo de Produção da Fábrica de Rações.....	34
Tabela 16 – Custo de Produção de Frango de Corte.....	34
Tabela 17 – Despesas Administrativas.....	35
Tabela 18 – Despesas com Vendas.....	35
Tabela 19 – Demonstração do Resultado do Exercício.....	36
Tabela 20 – Área de atuação e principais produtos das empresas pesquisadas..	37
Tabela 21 – Ciclo de abastecimento de compras.....	55
Tabela 22 – Ciclo de produção de pintos de corte.....	55
Tabela 23 – Ciclo de produção de ração para aves.....	55
Tabela 24 – Ciclo de produção de frango de corte.....	56
Tabela 25 – Ciclo de vendas.....	56
Tabela 26 – Ciclo de produção de suporte.....	56
Tabela 27 – Ciclo de financeiro.....	56
Tabela 28 – Composição do impacto econômico de uma transação.....	69
Tabela 29 – Contribuição das atividades para o resultado da empresa.....	71
Tabela 30 – Contribuição das áreas de responsabilidade para o resultado da	

empresa.....	72
Tabela 31 – Resultado econômico da empresa.....	72
Tabela 32 – Programação de recepção de ovos e nascimento de Pintos.....	81
Tabela 33 – Programação de alojamento e retirada de Frango de Corte.....	82
Tabela 34 – Transação integralização de capital em 01.01.2003.....	84
Tabela 35 – Transação compra a vista de ativo fixo do incubatório no dia 01.01.2003.....	87
Tabela 36 – Transação compra a vista de ativo fixo da fábrica de rações no dia 01.01.2003.....	89
Tabela 37 – Transação compra a vista de ativo fixo prédio da administração no dia 01.01.2003.....	91
Tabela 38 – Posição financeira, econômica e patrimonial da empresa avícola no dia 01.01.2003.....	92
Tabela 39 – Contabilidade Tradicional no dia 01.01.2003.....	92
Tabela 40 – Transação compra a vista de ovos para incubação ocorrida no dia 04.01.2003.....	93
Tabela 41 – Programação de compra/recebimento de ovos em janeiro/2003.....	94
Tabela 42 – Transação compra a vista de desinfetantes no dia 04.01.2003.....	95
Tabela 43 – Transação compra antecipada de milho no dia 04.01.2003.....	96
Tabela 44 – Transação compra a vista de farelo de soja no dia 04.01.2003.....	97
Tabela 45 – Posição financeira, econômica e patrimonial da empresa avícola no dia 04.01.2003.....	98
Tabela 46 – Contabilidade Tradicional no dia 04.01.2003.....	99
Tabela 47 – Transação compra a vista de matéria-prima para ração no dia 14.01.2003.....	100
Tabela 48 – Transação recebimento de milho no dia 14.01.2003.....	101
Tabela 49 – Transação compra a prazo de vacinas no dia 14.01.2003.....	102
Tabela 50 – Posição financeira, econômica e patrimonial da empresa avícola no dia 14.01.2003.....	103
Tabela 51 – Contabilidade Tradicional no dia 04.01.2003.....	104
Tabela 52 – Transação produção de ração no dia 24.01.2003.....	105
Tabela 53 – Mensuração do grau de acabamento dos pintos em formação.....	106
Tabela 54 – Valor do estoque dos pintos em formação em 24.01.2003.....	107
Tabela 55 – Transação grau de acabamento do pinto de corte no dia 24.01.2003.....	107
Tabela 56 – Posição financeira, econômica e patrimonial da empresa avícola no dia 24.01.2003.....	108
Tabela 57 – Contabilidade Tradicional em 24.01.2003.....	109
Tabela 58 – Transação transferência de pintos para as granjas no dia 25.01.2003.....	110

Tabela 59 – Transação transferência de ração para as granjas no dia 25.01.2003.....	110
Tabela 60 – Posição financeira, econômica e patrimonial da empresa avícola no dia 25.01.2003.....	111
Tabela 61 – Contabilidade Tradicional em 24.01.2003.....	112
Tabela 62 – Transação grau de acabamento de pinto de corte no dia 31.01.2003.....	113
Tabela 63 – Transação crescimento de frango de corte no dia 31.01.2003.....	114
Tabela 64 – Valorização diária do frango em crescimento.....	115
Tabela 65 – Ganho de peso, mortalidade e consumo de ração diários de frango de corte.....	116
Tabela 66 – Transação consumo de desinfetantes no dia 31.01.2003.....	117
Tabela 67 – Transação impacto tempo-estruturais de 01.01 a 31.01.2003.....	118
Tabela 68 – Transação depreciação econômica de 01.01 a 31.01.2003.....	119
Tabela 69 – Impactos físicos da transação transcurso do período de 01.01 a 31.01.2003 e custo de estocagem das áreas.....	119
Tabela 70 – Impactos financeiros. Econômicos e patrimoniais da transação transcurso do período de 01.01 a 31.01.2003 e custo de estocagem das áreas....	120
Tabela 71 – Posição financeira e econômica da empresa avícola no dia 31.01.2003.....	121
Tabela 72 – Posição patrimonial da empresa avícola no dia 31.01.2003.....	122
Tabela 73 – Contabilidade Tradicional em 31.01.2003.....	122
Tabela 74 – Custo de produção da Fábrica de Rações pela Contabilidade Tradicional em 31.01.2003.....	123
Tabela 75 – Custo de produção dos Pintos de Corte pela Contabilidade Tradicional em 31.01.2003.....	123
Tabela 76 – Grau de Acabamento dos Pintos de Corte pela Contabilidade Tradicional em 31.01.2003.....	124
Tabela 77 – Custo de produção dos Frangos de Corte pela Contabilidade Tradicional em 31.01.2003.....	124
Tabela 78 – Despesas Administrativas pela Contabilidade Tradicional em 31.01.2003.....	124
Tabela 79 – Acumulação das transações identificadas com a atividade de compras (ativo fixo).....	125
Tabela 80 – Matriz de acumulação.....	126
Tabela 81 – Acumulação do resultado por atividade e área de responsabilidade em janeiro de 2003.....	127
Tabela 82 – Impacto da transação venda a vista de frango de corte.....	128
Tabela 83 – Comparação entre os modelos de apuração de resultado encontrados e na pesquisa e o proposto.....	129



# INTRODUÇÃO

## Considerações Gerais

As empresas brasileiras, já há algum tempo, vêm passando por mudanças profundas em seus processos administrativos e operacionais. O segmento avícola sofre influência dessas mudanças há várias décadas, pois, tradicionalmente, é um segmento que absorve bastante tecnologia; no entanto, do ponto de vista da gestão, não se pode dizer o mesmo.

Desde o início da década de 1990, com a eliminação de subsídios pelo então Presidente Collor de Melo e posteriormente com o lançamento do Plano Real que representou grande passo no controle da inflação, a avicultura de corte passa por melhoria de seus processos, o que tem permitido ganhos de produtividade que compensam a nova realidade de queda de preços e impossibilidade de repasse de ineficiências para os consumidores com certa facilidade.

A atividade avícola, por características próprias, convive com a manutenção de elevados estoques de frangos em crescimento. Para melhorar sua rentabilidade e liberar recursos financeiros, a atividade avícola tem recorrido a parcerias na produção para reduzir seus investimentos em ativos fixos e minimizar custos administrativos, de manutenção e de mão-de-obra.

A atividade avícola vem alcançando bons resultados frente aos desafios que lhe são impostos, pois o Brasil alcançou o posto de segundo maior exportador de carne de aves do mundo (ABEF: 2003). No entanto, enfrenta alguns problemas como a excessiva dependência da produção de milho e soja que tem safra recorde em um ano e safra pequena no seguinte, obrigando as empresas a manter altos volumes de estoque dessas matérias-primas. Apesar da melhora absoluta do setor, em termos relativos é comum empresas premiadas por alcançar excelentes níveis de

produtividade e eficiência logo em seguida terem suas atividades paralisadas, provocando perdas irreparáveis para a sociedade.

### **Atividade Avícola**

Antes de fazer uma incursão no mercado mundial, nacional e regional de aves, vale destacar o surgimento da galinha e a sua utilização como elemento de exploração econômica. Sobre o assunto, Englert (1998: p.15) relata que:

Perde-se nas cinzas da história o início da domesticação da galinha. A totalidade dos pesquisadores, no entanto, afirma com certeza que a galinha foi domesticada no continente asiático, e a maioria sustenta a teoria de Darwin de que todas as raças existentes têm como origem o *Gallus bankiva* (também chamado *Gallus gallus*) que até hoje habita as selvas da Índia.

Segundo Lara (2000: p.2), a galinha foi domesticada por volta do ano 3200 a.C., com duas finalidades: briga e adorno, sendo abatidas e consumidas as que não cumpriam suas finalidades. A exploração econômica desse tipo de ave ocorreu em meados do Século XIX, pois as brigas de galo, muito difundidas na Europa, foram proibidas na Inglaterra.

Quanto ao seu poder nutritivo, Lara (2000: p.1) cita que de acordo com os nutricionistas a carne de aves domesticadas e o ovo são considerados como alimento ideal para todas as pessoas. A carne é magra, de baixa caloria, e o ovo é considerado o alimento mais completo da natureza, possuindo todas as vitaminas, minerais e aminoácidos.

Segundo Englert (1998: p.15) “entende-se por domesticada a ave que, possuindo utilidade econômica, reproduz-se livremente sob os cuidados do homem”. Dentre as principais aves domesticadas encontram-se as galinhas, os patos, os marrecos, os gansos, os pavões, os perus e os avestruzes.

A produção de carne de aves apresenta um crescimento constante, visto que, de 1999 a 2002, mostrou um incremento bruto da ordem de 11,25%, enquanto a

carne suína cresceu 4,23% e a carne bovina teve uma redução de 2,20%, conforme pode ser verificado pela Tabela 1.

**Tabela 1: Produção Mundial de Carnes 1999-2002.**

Tipo de Carne	(em milhões de toneladas)			
	1999	2000	2001	2002
Suínos	89,8	91,2	93,6	93,6
Aves	64,9	66,7	68,5	72,2
Bovinos	59,0	59,6	59,9	57,7
Ovinos e Caprinos	11,2	11,4	11,5	11,6
Outras Carnes	4,0	4,0	4,1	7,5
Produção Total	228,9	232,9	237,6	242,6

Fonte: Relatório Anual 2003 da União Brasileira de Avicultura – UBA

Trata-se, na verdade, do consumo de carne que apresentou melhor desempenho, posto que o consumo de carne bovina vem apresentando comportamento declinante e o consumo de carne suína manteve uma situação de virtual estagnação ao nível de participação, em torno de 43,9% do consumo total de proteína animal.

Esse maior desempenho de carne de ave decorre, em primeiro lugar, da nova equação do consumo humano, que vem, gradualmente, substituindo carnes vermelhas por carnes brancas, pelo fato de apresentarem menores teores de gordura e colesterol e, portanto, serem menos prejudiciais à saúde. Em segundo lugar, porque é um tipo de carne que, do ponto de vista tecnológico, apresentou um maior ganho de produtividade, por força, sobretudo, da redução do prazo do ciclo de produção, chegando deste modo até o consumidor com um preço mais baixo. Finalmente, porque a partir da carne de aves uma grande variedade de produtos tem sido desenvolvida pela indústria avícola - como embutidos e pratos semi-prontos - e também pela maior diversidade na forma de apresentação ao consumidor, em termos de cortes selecionados.

É preciso ressaltar que o consumo da carne de aves está fortemente ligado ao desempenho da carne de frango, que, em 2002, respondia por 68,1% da produção total de carne de aves, conforme pode-se observar na Tabela 2.

**Tabela 2: Participação da Carne de Frango na Produção Mundial de Carnes de Aves-1999/2002.**

Anos	(em milhões de toneladas)		
	Aves (a)	Frango (b)	b/a (%)
1999	64,9	43,4	66,9%
2000	66,7	45,8	68,7%
2001	68,5	47,6	69,5%
2002	72,2	49,2	68,1%

Fonte: Relatório Anual 2003 da União Brasileira de Avicultura – UBA

Segundo a União Brasileira de Avicultura - UBA, em 2002, os dois maiores exportadores mundiais de frango, Estados Unidos e Brasil, foram responsáveis por 71% do volume total das exportações mundiais. Nesse período, o comércio mundial apresentou uma queda de 5%, puxada pela taxa negativa de 12,5% no volume exportado pelos Estados Unidos. O Brasil apresentou excelente crescimento relativo (30%), mantendo o nível de expansão sustentado nos últimos anos. O quadro dos principais exportadores aponta, após Estados Unidos (1º) e Brasil (2º), a Tailândia (3º), China (4º) e, mais distanciado, o Canadá (5º).

Os analistas de mercado agrícola, em especial os americanos, assumem uma projeção de crescimento mundial de 2,4% em média, para o período de 2001 a 2005, podendo chegar à média de 3,2% em 2006. A base dessas estimativas de crescimento positivo considera os seguintes fatores:

- a) O aumento da paridade do poder de compra e da população mundial será chave para o crescimento das exportações durante o período mencionado.
- b) A elevação da renda nos países em desenvolvimento motivará o aumento do consumo de alimentos e rações animais. Espera-se um movimento que incluirá carnes, frutas e vegetais nas dietas desses países, estimulando a produção e as importações de alimentos.

## **Avicultura no Brasil**

Segundo Arashiro (1989: p. 17), a galinha, trazida para o Brasil pelas naus de Cabral como recurso alimentar para a tripulação, foi um dos primeiros animais domésticos no novo continente.

Lara (2000: p.3) afirma que ao longo da história do Brasil se praticou uma avicultura tradicional e familiar, com a produção do frango 'caipira'. A produção de carne e ovos era realizada nas pequenas propriedades para consumo próprio e o excedente era vendido. Nos Estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, no início do século, profissionais liberais abraçaram a avicultura procurando aperfeiçoar as raças, criando linhagens de penas bonitas para participação em concursos. Esses avicultores procuravam acompanhar as inovações já introduzidas nos Estados Unidos e na Inglaterra.

Em 1913, foi fundada, em São Paulo, a Sociedade Brasileira de Avicultura, com o objetivo de difundir a atividade por meio do relacionamento entre criadores, promover exposições de aves, pássaros, materiais da avicultura, realizar feiras e concorrer para o aperfeiçoamento, a seleção e a pureza das raças visando ao desenvolvimento da avicultura do país.

Segundo Lara (2000: p.5), no sul do Brasil aconteceu uma experiência diferente quando as empresas de outros setores resolveram diversificar suas atividades com a avicultura, implantaram diretamente uma atividade industrial controlando as principais etapas do processo de produção. A pioneira, nesse caso, foi a Sadia, fundada por Attilio Fontana em 1943. Depois de 20 anos atuando no comércio, mudou de ramo e construiu a S.A. Indústria e Comércio Concórdia. No ano seguinte, mudou o nome para Sadia Concórdia S.A.

A importação de tecnologias de ponta, inclusive linhagens de alta eficiência produtiva, permitiu que, a partir da década de 70, a diversificação da produção e a articulação das atividades, por meio de cadeias produtivas vinculadas a sistemas de

produção integrados, fossem disseminados. Inicialmente, nas regiões sul e sudeste. Posteriormente, em todo o Brasil, pela difusão desse tipo de organização produtiva e pelo fornecimento dos insumos básicos, como foi o caso das rações, ovos fertilizados ou pintos de um dia.

O panorama da avicultura de corte no Brasil demonstra que essa atividade econômica, a partir da última década, mantém um ritmo de expansão relativamente elevado, decorrente, de um lado, do desenvolvimento tecnológico que a avicultura experimentou a partir da importação de pacotes tecnológicos dos EUA ocorrida no início da década de 80, e de outro, pela expansão da produção de carne a custos competitivos, tanto no mercado interno como externo, motivada pela necessidade de se auto-afirmar como segmento produtivo.

É evidente que, com a utilização dessa tecnologia mais desenvolvida na avicultura de corte, os índices de produtividade tiveram um aumento muito significativo, sobretudo em termos de produção de linhagens de baixa conversão alimentar, maior peso, menor idade de abate e menor taxa de mortalidade, conforme se observa nos dados da União Brasileira de Avicultura da Tabela 3.

**Tabela 3: Evolução Média dos Coeficientes de Produção de Frango de Corte-1930/2002.**

Ano	Peso Frango Vivo (g)	Conversão Alimentar	Idade de Abate Semanas/Dias
1930	1.500	3,50	15 semanas
1940	1.550	3,00	14 semanas
1950	1.800	2,50	10 semanas
1960	1.600	2,25	8 semanas
1970	1.700	2,15	7 semanas
1980	1.800	2,05	7 semanas
1984	1.860	2,00	47 dias
1988	1.940	2,00	47 dias
1994	2.050	1,98	45 dias
1998	2.150	1,95	45 dias
2000	2.250	1,88	43 dias
2001	2.300	1,85	42 dias
2002	2.300	1,83	42 dias

Fonte: Relatório Anual 2003 da União Brasileira de Avicultura – UBA

O desempenho da avicultura de corte no Brasil está, fortemente, vinculado, de um lado, à adoção de tecnologias e linhagens de alta produtividade e, de outro, à

espetacular expansão do consumo *per capita* que passou de 18,1kg em 1993 para, aproximadamente, 33,8kg em 2002, conforme pode ser observado na Tabela 4.

Paralelamente ao desenvolvimento tecnológico das aves, houve também a evolução dos processos de produção de rações que, dentro dos sistemas de produção em confinamento, como é o caso da avicultura, representa cerca de 80% dos custos de produção. Não há dúvida de que a oferta de rações, a baixo custo, tem sido o sustentáculo da expansão da avicultura de corte em termos de vantagens comparativas com os outros tipos de carne.

A partir da década de 80, a avicultura passou por um processo de expansão não só pelos ganhos de produtividade, diversificação de produtos, substituição de carnes vermelhas, mas, também, por causa do achatamento de salários que provocou uma redução do salário mínimo, em termos reais, chegando a cair cerca de 49% em 1991. As pessoas buscaram alternativas mais baratas que a carne bovina e, após esse ano, começou a ter uma lenta recuperação até 1994, quando, então, com a vigência do Plano Real, o poder aquisitivo do trabalhador foi, em parte recomposto, fazendo com que o consumo mantivesse sua expansão até atingir um patamar de 19,2 kg/pessoa/ano.

**Tabela 4: Consumo Per Capita de Carnes no Brasil**

Ano	FRANGOS		BOVINOS		SUINOS		TOTAL	
	(kg)	%	(kg)	%	(kg)	%	(kg)	%
1993	18,1	28,5	37,0	58,3	8,3	23,6	63,4	100
1994	19,2	30,0	36,4	56,8	8,4	24,0	64,0	100
1995	23,3	32,4	39,3	54,7	9,2	22,0	71,8	100
1996	22,2	30,3	41,4	56,5	9,6	21,3	73,2	100
1997	24,0	33,1	39,0	53,9	9,3	22,1	72,3	100
1998	26,3	35,6	37,5	50,8	9,9	22,9	73,7	100
1999	29,1	38,5	35,6	47,2	10,7	23,7	75,4	100
2000	29,9	38,6	36,5	47,2	10,9	22,9	77,3	100
2001	31,8	39,7	37,2	46,5	10,9	21,7	79,9	100
2002	33,8	40,5	35,8	42,9	13,8	23,3	83,4	100
2003	34,4	40,4	37,0	43,5	13,6	22,1	85,0	100

Fonte: Relatório Anual de 2003 da União Brasileira de Avicultura - UBA

Não há dúvida de que para manter o nível elevado de crescimento e garantir rentabilidade a avicultura precisa ter custos competitivos, que dependem de

tecnologia, mas, principalmente, do seu maior sustentáculo, representado pela produção própria de ração. Conforme afirma Kassai et al (1999: p.7):

A lucratividade da atividade avícola é fortemente influenciada com os custos primários (ração e pintainho) e o preço do frango vivo vigente no mercado. Como o preço é uma variável externa, onde os administradores exercem pouco ou nenhum controle, o acompanhamento dos custos e dos índices de produtividade são essenciais para a alavancagem dos lucros. Outros fatores também são importantes como o comportamento dos preços da soja, do milho e do boi...

Outra vantagem apresentada pela avicultura é a de necessitar de pequena área de terras para a implantação das granjas, pois não exige terras férteis e de alto valor, podendo ser instalada em terras impróprias para a agricultura mecanizada, em função da topografia. Além de ocupar mão-de-obra familiar, ajudando na fixação do homem no campo, gera grande quantidade de empregos. Pelo rápido ciclo de produção, dá ao produtor rural um retorno do investimento num período relativamente curto de tempo.

### **Avicultura no Pará**

A avicultura paraense apresenta a mesma tendência das regiões Sul e Sudeste, quanto ao ganho de produtividade, ou seja, consegue-se produzir frangos no Pará com os mesmos níveis de produtividade daquelas regiões. No entanto, toda a produção destina-se, exclusivamente, ao consumo local.

O sistema de criação dos frangos em nível comercial é, predominantemente, desenvolvido por meio de parceria integrada, apesar da grande quantidade de produtores que criam em bases familiares com comercialização do excedente e dos produtores independentes. Esse fato foi confirmado por Da Silva (1997: p.43), ao declarar que:

Em termos de distribuição por Grupo de Cabeças observa-se que 98,6% dos criadores possuíam criatórios com menos de 200 cabeças. Trata-se, pois, de criações de pequeno porte, em bases familiares de subsistência, mesmo que possa haver alguns com volume excedente para comercialização.



Os produtores com criatórios entre 200 e 1000 cabeças, que geralmente se referem aos pequenos criadores independentes que desenvolvem suas atividades em regime empresarial, reuniam cerca de 1.904 criadores com um efetivo avícola de 538,0 mil cabeças que correspondia a 6,6% do efetivo estadual.

Finalmente, observa-se que os médios (com efetivo entre 1000 e 5000 cabeças) e os grandes criadores (explorações com mais de 5000 cabeças), que operam em regime tipicamente empresarial, de forma integrada ou independente, somavam 240 criadores que reuniam um efetivo de 2.497,6 mil cabeças, cerca de 30,3% do efetivo estadual. De modo geral, a grande maioria das explorações avícolas tem por finalidade a produção de carne, cujo destino da produção é, sobretudo, o mercado estadual.

Verifica-se que a produção em escala está concentrada na mão de poucos criadores. Em sua pesquisa, Da Silva (1997: p.44) aponta que a produção avícola do Estado do Pará atende a cerca de 40% a 50% da demanda local. Os frigoríficos do Estado estão operando com demanda ociosa da ordem de 40%, indicando porém que apesar de dispor de espaço para crescer a avicultura paraense apresenta como principal restrição ao crescimento a dependência aos estados da região Centro-Oeste para abastecimento de milho e soja, o que onera os custos de produção.

Essa restrição poderá ser eliminada se algumas obras estruturais forem concretizadas pelos governos estadual e federal, como as malhas hidroviária e rodoviária. Isso possibilitaria o suprimento de milho aos avicultores paraenses proveniente principalmente da região do médio Amazonas paraense que, apesar de ser considerada como grande produtora desse grão, há o problema relativo à deficiência de transporte em face da dispersão dos produtores.

Todavia, para o médio prazo, essa situação poderá ser revertida, ante a previsão de produção de milho em larga escala na região Transamazônica, que já é uma realidade na produção de soja.

Nesse ambiente em constante mutação, espera-se que a Contabilidade ganhe maior relevância nas organizações avícolas, já que sua finalidade, para Iudicibus (2000: p.20), “é prover os usuários dos demonstrativos financeiros com informações que os ajudarão a tomar decisões.”

Os usuários da Contabilidade são segregados em dois grupos: os internos e os externos. Entre os externos estão os sócios ou acionistas, as instituições financeiras, o Estado, os fornecedores, os clientes e os sindicatos.

Devido às necessidades específicas desses grupos de usuários, a Contabilidade divide-se em dois grandes ramos: a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira. Horngren, Foster e Datar (2000: p.2) diferenciam as duas da seguinte forma:

A contabilidade gerencial mensura e relata informações financeiras, bem como outros tipos de informação que ajudam os gerentes a atingir as metas da organização. (...) A contabilidade financeira se concentra nos demonstrativos dirigidos ao público externo que são guiados pelos princípios contábeis geralmente aceitos.

(...)

A contabilidade financeira, conforme mencionado, está limitada pelos princípios contábeis geralmente aceitos. Esses princípios restringem as regras de reconhecimento da receita e mensuração de custo e também os tipos de item que são classificados como ativos, passivos ou patrimônio líquido no balanço patrimonial. Ao contrário, a contabilidade gerencial não está restrita àqueles princípios.

Johnson & Kaplan (1986: p.1) afirmam que, apesar de se propagar a diferenciação entre a Contabilidade Gerencial e a Financeira, na prática não existem diferenças:

(...) as informações da contabilidade gerencial, condicionadas pelos procedimentos e pelo ciclo do sistema de informes financeiros da organização, são atrasadas demais, agregadas demais e distorcidas demais para que sejam relevantes para as decisões de planejamento e controle dos gerentes. Com sua ênfase crescente na realização dos objetivos trimestrais ou anuais de lucratividade, os sistemas contábeis internos pouco se detêm na produção de um informe mensal de lucratividade. E, apesar dos consideráveis recursos dedicados ao cômputo de resultado trimestral ou mensal, tal número não mede o aumento ou diminuição real do valor econômico ocorrido durante o período.

Essa afirmação é questionável, pois esses dois segmentos da Contabilidade fazem parte de um todo, que é a ciência contábil. Segundo Padoveze (1998: p.105):

Fundamentalmente, a ciência contábil nasceu para gerar informações para controle e tomada de decisão sobre empreendimentos comerciais e de quaisquer outras entidades. (...) Outrossim, também não se pode “culpar” a ciência contábil pela fraca utilização, ou visão restrita, que

eventualmente é feita pelos próprios contadores. Quando se diz que a contabilidade é um simples registro econômico de fatos passados, servindo apenas para fins legais e fiscais, significa apenas despreparo técnico de quem emite ou aceita tal afirmativa.

Os gestores têm a função de conduzir a empresa a um ponto desejado e, para tal, devem decidir quanto às melhores alternativas disponíveis em cada instante temporal considerado. Portanto, o desafio deste trabalho é o de pesquisar as alternativas de geração de respostas que atendam às carências informativas nos novos ambientes empresarial e gerencial, bem como as variáveis envolvidas nesse processo produtivo. Glautier (1986) chama a atenção para o fato de que as bases da Ciência Contábil estão nas teorias da decisão, da mensuração e da informação.

Durante as atividades acadêmicas, teve-se a oportunidade de conhecer os fundamentos do modelo de Gestão Econômica – GECON, idealizado e desenvolvido pelo Prof. Dr. Armando Catelli, a partir do final dos anos 70.

Esse modelo constitui-se numa linha de pesquisa do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA-USP, com vários estudos, reflexões e produção científica sobre os aspectos de mensuração, informação e decisão, inerentes ao processo de gestão. Além disso, fica evidente o desenvolvimento de conceitos, os mais justos e adequados possíveis, para cada situação da gestão.

É um modelo gerencial baseado em resultados econômicos, que busca a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico da empresa, que estão intimamente ligados às demandas dos gestores, a fim de minimizar os riscos derivados das decisões e garantir representação da realidade econômica empresarial mais adequada.

Dada à falta de trabalhos acadêmicos e informações sobre o estágio da Contabilidade Gerencial nas empresas avícolas, decidiu-se pela realização de um estudo exploratório que fornecesse subsídios para análise da relevância do desenvolvimento de um trabalho de pesquisa voltado ao estudo da Contabilidade Gerencial nesse segmento.

O estudo realizou-se em três empresas avícolas que representam 70% da produção de frangos no Estado do Pará, tendo-se identificado como objetivo principal da Contabilidade Gerencial nessas empresas o de medir o resultado por produto. O estudo demonstra os modelos adotados pelas empresas para apuração de resultado, constatando-se que:

- a) os critérios de mensuração de receitas, custos e despesas eram os mesmos utilizados pela Contabilidade Financeira (duas não dispunham sequer de Contabilidade Financeira); e
- b) apuram resultado apenas no momento da venda dos produtos, não sendo identificada a contribuição das áreas para o resultado da empresa.

### **Caracterização do problema**

Verifica-se nesse quadro: (a) uma provável dependência dos modelos gerenciais de apuração de resultado das empresas avícolas às regras impostas à Contabilidade Financeira; (b) o gestor toma decisões que, naturalmente, visam ao aumento da riqueza; (c) o GECON apresenta critérios econômicos de mensuração com enorme potencial na geração de informações relevantes para os gestores, pois reflete o impacto das decisões no patrimônio. Diante dessas constatações, esta pesquisa buscará responder à seguinte indagação:

- **Qual o modelo de apuração de resultado de empresas de avicultura que atuam nos estágios de produção de pintos de corte, produção de ração para frangos de corte e produção de frangos de corte capaz de fornecer informações corretas sobre a formação do resultado da empresa?**

Faz-se necessário que sejam definidos alguns termos para melhor entendimento da questão de pesquisa e dentre eles destacam-se:

- a) **Modelo** é uma representação de uma realidade/sistema;
- b) **Modelo conceitual** é o modelo estruturado com base nos conceitos dos elementos que o constituem;
- c) **Apuração de resultado** é o processo de determinação do valor da organização e, conseqüentemente, do seu resultado, compreendendo: o reconhecimento das ocorrências, mensuração, cálculos (equações) e informações.

Portanto, a partir desse entendimento, o modelo de apuração de resultado tem o objetivo principal de determinar a variação ocorrida na riqueza da empresa durante determinado período, compreendendo a identificação, mensuração e acumulação das ocorrências que impactaram nessa riqueza. As informações são consideradas corretas quando as mensurações se baseiam em conceitos econômicos.

A gestão econômica busca, simultaneamente, contribuir para o desenvolvimento da Ciência Contábil e responder às necessidades atuais das empresas, desenvolvendo uma visão, metodologicamente, consistente e abrangente, que enfoca a organização sob os aspectos operacional-estrutural, econômico e gerencial das atividades. Procura, desse modo, recuperar a relevância da informação contábil mediante a tradução de princípios teóricos rigorosos em modelos praticáveis pelos gestores das empresas.

## **Objetivo**

Propor um modelo de apuração de resultado de empresas de avicultura que atuem nos estágios de produção de pintos de corte, produção de ração para frangos de corte e produção de frangos de corte.

Para atingir o objetivo proposto serão necessários alguns procedimentos, dentre os quais destacamos:

- a) Estudar as atividades principais do ciclo de compra, produção e vendas de produtos das empresas de avicultura de corte;
- b) Investigar a macroestrutura organizacional dessas empresas e os modelos gerenciais de apuração de resultado por elas adotados;
- c) Caracterizar uma empresa avícola-padrão utilizada como referencial para a elaboração do modelo de apuração proposto.

### **Premissas**

- a) Uma empresa de avicultura é um sistema aberto e dinâmico, que interage com o ambiente externo, sendo influenciada e influenciando o comportamento das variáveis do ambiente.
- b) Não há problemas em implementar processamento de dados.
- c) Os gestores das empresas avícolas buscam otimizar o resultado da empresa, procurando garantir a sua continuidade e o cumprimento da sua missão.
- d) O resultado econômico é a mais adequada medida de eficácia empresarial.
- e) No processo decisório, os gestores utilizam modelos de decisão que asseguram a escolha das melhores alternativas econômicas para a empresa.

### **Requisitos**

O modelo de apuração de resultado de empresas avícolas a ser proposto neste trabalho deve atender aos seguintes requisitos:

- a) Demonstrar que o patrimônio líquido corresponde ao valor econômico da empresa;
- b) Refletir os impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais das transações ocorridas no dia-a-dia das empresas de avicultura de corte;

- c) Demonstrar a contribuição de cada área de responsabilidade para o resultado da empresa;
- d) Apurar um resultado periódico que reflita a variação ocorrida na riqueza da empresa;
- e) Não permitir que eficiências e/ou ineficiências sejam transferidas de uma área de responsabilidade para outra;
- f) Evidenciar um resultado para as áreas que reflita a efetiva agregação de riqueza proporcionada pelas atividades ali desenvolvidas;
- g) Refletir as condições do ambiente econômico em que a empresa está inserida;
- h) Apoiar o processo de gestão, fornecendo informações que subsidiem decisões que levem à otimização do resultado da empresa.

Em função dos requisitos apresentados, o modelo a ser formulado tem como produto final a demonstração da formação do resultado da empresa avícola, numa visão de atividade e área de responsabilidade, evidenciando a riqueza gerada ao longo do tempo, em cada etapa de sua cadeia produtiva.

### **Hipótese**

De acordo com Kerlinger (1980: p.38), uma hipótese é uma sentença declarativa que relaciona, de alguma forma, variáveis a variáveis, que para ser cientificamente útil precisa ser testável ou conter implicações para teste. Segundo Martins (1994: p.33), toda hipótese deve ser simples, clara, compreensível e sua aceitação ou rejeição contribui decisivamente para a consecução dos objetivos propostos no trabalho. A hipótese assumida neste trabalho é:

Se os conceitos de Gestão Econômica permitem a evidenciação de um patrimônio líquido que retrata o valor econômico da empresa, então um modelo de apuração de resultado de empresas avícolas que atuem nos estágios de produção de pintos de corte, produção de ração para frangos de corte e produção de frangos de corte fundamentado nesses conceitos leva à apuração de um resultado correto e

fornece informações capazes de subsidiar decisões que proporcionam a essas organizações maior grau de eficácia.

## Metodologia

Este estudo caracteriza-se como normativo, definido por Glautier & Underdown (1986: p.25) da seguinte forma:

uma teoria que tenta explicar como as informações financeiras são coletadas, analisadas e comunicadas é chamada de teoria positiva ou descritiva. Uma teoria que tenta declarar quais informações financeiras deveriam ser coletadas, analisadas e comunicadas é chamada de teoria normativa. (...) É evidente que o crescimento de conhecimento nas ciências naturais é expresso em teoria positiva, enquanto que muito esforço de pesquisa nas ciências sociais aparece na formulação de teorias normativas

Um dos importantes obstáculos para o desenvolvimento da teoria contábil tem sido o próprio conceito do contador da teoria e sua relevância para seus problemas. Apesar de conceitos bem estabelecidos de teoria nas ciências físicas e sociais, os contadores consideram teorizar como um processo que devia ser posterior em lugar de preceder à prática.

Para Glautier & Underdown (1986), uma teoria normativa de Contabilidade não só permitiria a avaliação das práticas propostas existentes como proveria uma base racional para o estudo da Contabilidade.

Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa também se utilizou do método dedutivo, definido por Ferreira (1999: p.1328), como:

Método dedutivo. *Lóg.* 1. O que emprega a dedução, e cujas premissas são proposições evidentes ou definições razoáveis; método categórico-dedutivo. 2. O que emprega a dedução com premissas cujas verdades serão verificadas posteriormente; método-hipotético-dedutivo.

Sobre a associação teoria normativa e método dedutivo, Glautier & Underdown (1986: p.27) comentam que:



Nos últimos anos, alguns teóricos da contabilidade adotaram uma abordagem dedutiva para a formulação da teoria da contabilidade, começando com certas proposições gerais sobre contabilidade a partir das quais tentaram definir suas características particulares. De acordo com eles, é possível construir uma teoria de contabilidade sem referência às práticas de contadores. Em outras palavras, uma abordagem dedutiva para a formulação da teoria contábil torna possível a construção de uma teoria normativa de contabilidade.

O enfoque normativo é defendido pelos autores, devido à diversidade das práticas contábeis e também para serem utilizadas no julgamento da relevância das teorias descritivas de Contabilidade.

A diferença entre as definições de teoria descritiva e normativa ajudam a entender que as ciências sociais não deveriam ser distinguidas das ciências naturais porque suas hipóteses não podem ser testadas, afinal o que existem são lógicas diferentes de investigação para aceitação ou rejeição de hipóteses ou teorias. Glautier & Underdown (1986: p.2) diferenciam ambas quanto ao teste de hipóteses da seguinte forma:

“As hipóteses que explicam fenômenos podem ser testadas sob condições de laboratório que reproduzem as condições em que eles se relacionam. Por isso, não somente os experimentos podem ser controlados, como podem também ser reproduzidos a qualquer hora. Por contraste, hipóteses sobre comportamento humano não são facilmente testáveis sob condições de laboratório. Além disso, o comportamento humano é extremamente complexo, e não tem a estabilidade requerida para experiências em laboratório, deve ser admitido então, que as hipóteses dos cientistas sociais não podem ser testadas da mesma maneira rigorosa como aquelas dos cientistas naturais. Isto não implica, porém, que o método científico não é apropriado para as ciências sociais, onde hipóteses são testadas por eventos e circunstâncias do mundo real.”

Verificou-se a necessidade de se realizar uma pesquisa descritiva que, em conjunto com uma pesquisa bibliográfica, fornecesse subsídios para a definição de uma empresa avícola padrão, a ser utilizada para a formulação de um modelo de apuração de resultado para essas organizações.

Na pesquisa descritiva, o objetivo principal era conhecer a macroestrutura organizacional dessas empresas, identificar as principais atividades do ciclo de

compras, produção e vendas de produtos avícolas e averiguar os modelos gerenciais de apuração do resultado.

Em seguida foi feito um estudo exploratório com o objetivo de averiguar a prática da Contabilidade Gerencial nas empresas avícolas, tendo sido investigadas três empresas no Estado do Pará que representam 70% dos frangos produzidos no Estado. Foram realizadas visitas às empresas para conhecer as instalações, os processos e os tipos de controle e apuração de resultado existentes.

Após a pesquisa exploratória, que para Sekaran (1992: p.95) “...é empreendida quando não conhecemos muito sobre determinada situação, ou quando não temos informações sobre como problemas ou assuntos de pesquisa similares tenham sido solucionados no passado”, foi possível definir com precisão a questão a que o trabalho deveria responder, sendo elaborado o planejamento do estudo.

Como se sabe, são poucos os trabalhos na área contábil que realizam pesquisa de campo, dadas as dificuldades resultantes da grande resistência das empresas em fornecer informações. Esse fato não ocorreu nas empresas visitadas, que demonstraram interesse no projeto e esperam um retorno futuro com a possibilidade de implementação do sistema.

Foi realizada pesquisa bibliográfica sobre os conceitos de gestão econômica e sobre a atividade avícola, com o objetivo de maior aprofundamento nesses conceitos, apesar dos debates nas disciplinas do programa de Mestrado e da militância do pesquisador na atividade avícola há mais de dez anos. Também foram usadas fontes secundárias de pesquisa por meio de anuários, revistas especializadas e *sites* na *Internet*.

O desenvolvimento do modelo foi compreendido por meio de questões hipotéticas, pois se entendeu que, assim, obter-se-ia uma maior percepção dos conceitos adotados e das informações geradas. Procurou-se demonstrar as principais transações de uma empresa avícola nas atividades de compra, produção e venda para

que o trabalho não ficasse extenso, mas, também, não ficasse superficial. Além do que os conceitos adotados para as situações tratadas podem ser aplicados às demais por simples analogia.

Para a realização das pesquisas exploratória e descritiva, utilizou-se a entrevista como técnica. Na exploratória optou-se por entrevista não estruturada, proporcionando maior liberdade ao informante, tendo retornado algumas vezes para complementar informações, mais tarde julgadas necessárias. Para a pesquisa descritiva, utilizou-se questionário previamente estabelecido, mas flexível, sendo as perguntas reelaboradas ou complementadas em função dos dados observados.

Na pesquisa exploratória, procurou-se identificar o tamanho da estrutura, a política de compras e vendas, o mercado de atuação, os processos físicos-operacionais e os tipos de processos de planejamento e controle. As entrevistas da pesquisa descritiva foram implementadas nas empresas com o objetivo de serem obtidas informações pontuais para a pesquisa e outros aspectos relacionados à gestão, agrupadas em cinco blocos: (a) caracterização da empresa; (b) processo de planejamento e orçamento; (c) avaliação de desempenho; (d) administração do estoque; e (e) caracterização do modelo de apuração de resultado. Procurou-se identificar o grau de satisfação do gestor principal com o modelo de apuração de resultado existente.

### **Justificativa e Contribuições do Estudo**

Entende-se que esta dissertação constitui importante contribuição para o meio acadêmico em razão do ineditismo da pesquisa. Na área contábil, identificou-se apenas um trabalho abordando a avicultura, elaborado por Vialta (1997), e mesmo assim concentrado na indústria de abate de frangos. Portanto, este trabalho preenche a fase anterior da atividade que se inicia com a produção de pintos de corte, passa pela produção de ração para aves e termina com a criação de frango de corte.

Verifica-se a ligação entre a base teórica do GECON e a realidade das empresas avícolas, que até então procedia de maneira genérica sem demonstrar ocorrências importantes como a valorização de estoques em processamento, como pintos em formação nas incubadoras e frangos em crescimento nas granjas.

O trabalho interessa às empresas que precisam de uma atenção maior por parte da Contabilidade Gerencial que na grande maioria dos casos aplica-se apenas às atividades industriais e comerciais. No entanto, precisa evoluir-se na área de modelos de apuração de resultado que priorizem a teoria da decisão.

### **Estrutura do trabalho**

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, além desta introdução. Os resultados da pesquisa descritiva, realizada em três empresas de avicultura de corte, no estado do Pará encontram-se relatados no capítulo I – RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.

A pesquisa bibliográfica sobre a atividade avícola e a definição da empresa avícola padrão, segundo o enfoque sistêmico, encontram-se no capítulo II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA-PADRÃO DE AVICULTURA DE CORTE.

No capítulo III – CONCEITOS FUNDAMENTAIS DO MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA são discutidos os conceitos fundamentais do modelo de Gestão Econômica.

No capítulo IV – MODELO DE APURAÇÃO DE RESULTADO DA AVICULTURA DE CORTE, elabora-se um modelo de apuração de resultado de empresas de avicultura de corte fundamentado nos conceitos de Gestão Econômica.

Por fim, no capítulo CONCLUSÕES, são apresentadas as considerações finais, destacando-se as contribuições deste trabalho.

# CAPÍTULO 1

## RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo são relatados os resultados obtidos na pesquisa de campo realizada. A pesquisa exploratória, realizada em três empresas avícolas do Estado do Pará que atuam no mesmo segmento e têm estruturas semelhantes, permitiu a delimitação do âmbito da pesquisa normativa e orientou a fixação de seus objetivos. Os dados coletados durante a pesquisa exploratória não são aqui apresentados, devido ao caráter sigiloso das informações.

### 1.1 Resultados da Pesquisa Descritiva

A pesquisa descritiva foi efetuada com o objetivo de: (a) caracterização das empresas de avicultura de corte que atuam no estado do Pará. (b) identificar a ocorrência ou não do processo de planejamento e orçamento; (c) conhecer a forma de avaliação de desempenho; (d) conhecer a forma de administração de estoques; e (e) caracterização do modelo de apuração de resultado. Foi realizada em três empresas, ligadas à Associação Paraense de Avicultura – APAVE, entidade que congrega os avicultores da região metropolitana de Belém e do nordeste Paraense, que produzem, semanalmente, 580 mil frangos de corte dos 830 mil produzidos em escala comercial no Estado, representando 70% da produção total, conforme Tabela a seguir:

**Tabela 5 - Produção Semanal de Frangos em Escala Comercial No Pará**

Produtor	Frangos	
	Cabeças (mil)	%
A	50	6,0
B	130	16,0
C	400	48,0
D	50	6,0
E	40	4,8
F	40	4,8
G	30	3,6
H	20	2,4
Independentes	70	8,4
<b>Produção Total</b>	<b>830</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Associação Paraense de Avicultura.

A seguir, são apresentadas as informações coletadas na pesquisa de campo. Por solicitação das empresas entrevistadas a Razão ou Denominação Social e seus endereços foram omitidos, sendo identificadas neste estudo pelas letras A, B e C.

### 1.1.1 Caracterização das empresa avícolas pesquisadas

Na Tabela 6, são relatadas as principais características das empresas pesquisadas que ajudarão a conhecer melhor a avicultura de corte por meio da análise do relacionamento entre os dados coletados.

**Tabela 6 - Caracterização das empresa avícolas pesquisadas**

Item	EMPRESAS		
	A	B	C
Qual o ano da fundação?	1999	1983	1974
Qual a área de atuação?	Grande Belém e Nordeste paraense.	Grande Belém e Nordeste paraense.	Estados do Pará e Maranhão.
Qual o número de funcionários?	40	80	220
Quais os estágios da avicultura de corte a empresa atua?	Produção de pintos de corte, produção de ração e produção e venda de frangos vivos.	Compra e venda de milho e soja, produção de pintos de corte, produção de rações e produção e venda de frangos vivos	Produção de pintos de corte, produção de ração, produção e venda de frangos vivos e produção e venda de frango resfriado.
A empresa trabalha em instalações próprias ou de terceiros?	Terceiros	Terceiros e próprias	Terceiros e próprias
Quais as instalações próprias?	Não há	Incubatório, fábrica de rações.	Incubatório, fábrica de rações e frigorífico.
Quais as instalações de terceiros?	Incubatório, fábrica de rações e granjas de frango.	Granjas de frango.	Granjas de frango.
Qual o sistema de criação?	Granjas alugadas	Granjas de parceiros	Granjas de parceiros
Quais os produtos comercializados pela empresa?	Frango Vivo	Frango Vivo, Pinto de Corte, Ração para aves,	Frango resfriado e frango vivo.
Qual a produção semanal de Frango de Corte?	50 mil	130 mil	400 mil
Qual a forma de distribuição dos produtos da empresa?	Atacadistas	Atacadistas	Atacadistas e Supermercados

A empresa C é a mais antiga, a que tem mais funcionários e com maior volume de produção, seguida pela empresa B e C respectivamente. Os dados indicam a tendência de que a experiência se traduz em maior produção para as empresas do setor e conseqüentemente maior necessidade de mão-de-obra.

As empresas, a exceção da empresa C, atuam exclusivamente no estado do Pará, confirmando o resultado da pesquisa feita por Da Silva (1997), citada nas considerações gerais da introdução, onde se conclui que a produção de frango de corte no Pará, atende apenas 50% da demanda local.

Na empresa A, todas as instalações são alugadas. As demais, produzem pintos de corte e ração em instalações próprias. Os pintos de corte, pelo fato das empresas terem efetuado investimentos em incubatórios próprios e só recentemente ter surgido a possibilidade do aluguel de incubadoras e nascedouros. A fábrica de ração por se tratar do componente mais relevante do custo do frango de corte, conforme já descrito anteriormente. Enquanto que, a produção de frangos de corte é preferencialmente desenvolvida em granjas de parceiros, chamada de integração avícola, introduzida no Brasil pela Sadia.

A distribuição dos frangos vivos é feita por atacadistas, que apanham as aves nas granjas e distribuem em feiras livres no Estado. Há o aspecto cultural envolvido nesse mercado, pois as pessoas preferem adquirir o frango abatido na hora da compra ao frango resfriado abatido em frigoríficos industriais, por se tratar de um produto mais fresco e por observarem o processo de abate.

### 1.1.2 Macroestrutura organizacional

Na Tabela 7, são identificadas as principais atividades do ciclo de compra, produção e venda das empresas pesquisadas. Verificou-se que, as atividades quase sempre correspondem às áreas de responsabilidade.

As empresas apresentam estrutura verticalizada, sendo o produto de uma área matéria-prima em outra. Ao combinar as Tabelas 6 e 7, verificou-se que a empresa C, conta com o maior volume de produção e atua na atividade de frigorificação de aves, bem diferente das demais o que pode revelar a necessidade de diversificação dos produtos a medida que a empresa obtém maior produtividade.

**Tabela 7 – Áreas de responsabilidade e Atividades das empresa avícolas pesquisadas**

Áreas/Atividades	EMPRESAS		
	A.	B	C
Compras	Direção geral	Gerência geral	Área específica
Fábrica de Rações	Alugada	Própria	Própria
Incubatório	Alugado	Próprio	Próprio
Frango do Corte	Granjas alugadas	Granjas do parceiros	Granjas do parceiros
Frigorífico	Não atua	Não atua	Atua
Vendas	Direção geral	Área específica	Área específica

### **1.1.1 Processo de Produção**

Nas três empresas, identificou-se o seguinte ciclo físico-operacional:

- ✓ Aquisição de maneira centralizada de matéria-prima para ração, vacinas, ovos férteis;
- ✓ Recepção de ovos e incubação em máquinas incubadoras onde ficam por 21 dias até o nascimento e vacinação dos pintos;
- ✓ Transferência dos pintos para as granjas onde permanecem por 45 dias, devendo atingir o peso de 2,400 quilogramas;
- ✓ Ao atingir o peso ideal, os frangos vivos serão colocados à disposição da área de vendas (empresas A, B e C) ou a disposição do frigorífico (empresa C);
- ✓ Também faz parte desse ciclo, a produção de rações para aves, que serão enviadas para as granjas a partir da transferência dos pintos e sua composição se modifica de acordo com o estágio de crescimento dos frangos;
- ✓ Vendas dos frangos vivos (empresas A, B e C) ou resfriado (empresa C) ao mercado atacadista.

### **1.1.2 Autoridade e Responsabilidade**

#### **Empresa “A”**

A empresa “A” tem estrutura organizacional centralizada, identificando-se uma direção geral responsável por planejar, definir, coordenar e acompanhar as grandes decisões sobre volume de produção e vendas e necessidade de compras. Na atividade avícola, ao se definir a produção automaticamente define-se a necessidade de matéria-prima e o volume de vendas – que serão desenvolvidas pelas áreas de compras, produção e vendas, que se limitam, basicamente, a cumprir as determinações emanadas da direção geral, direcionando seus esforços para a programação e execução de transações de produção e transferência/venda.



A política de vendas é definida pela direção geral, que estabelece preços, limites de crédito e de descontos. Existe um nível de descontos até onde o gestor de vendas pode chegar e níveis maiores para volumes e prazos maiores precisam ser autorizados pela direção geral.

As compras das principais matérias-primas, como milho, soja, vacinas e ovos são centralizadas na direção geral, tornando-se a área responsável em garantir o abastecimento adequado das áreas demandantes.

Existe um gerente geral, com a função de acompanhar e orientar os gestores das áreas com relação à produtividade, mortalidade, necessidade de recursos, disponibilidade de pessoal. Atua no sentido de viabilizar soluções de problemas administrativos.

A área de vendas é o carro-chefe da empresa, mantém contato constante com o mercado na busca das melhores condições de venda e prazo de recebimento. O produto principal da empresa é o frango vivo, no entanto, também vende esterco retirado dos galpões, após a retirada dos frangos, transação essa realizada pela própria área de frango de corte.

### **Empresa “B”**

Na empresa “B”, a compra das principais matérias-primas são planejadas e executadas pelo próprio Gerente geral, de acordo com a oportunidade de preços e volumes. As áreas de incubatório, fábrica de rações e frango de corte têm suas responsabilidades bem definidas, devendo alcançar os níveis de eficiência previstos para a atividade avícola. A área de vendas, assim como na empresa A, tem a responsabilidade de escoar a produção para os clientes nas melhores condições para a empresa, pois a atividade não comporta estocagem de frango vivo, a partir do momento que a ave atinge o peso e idade adequados.

### **Empresa “C”**

Nessa empresa, verifica-se, que diferentemente das demais as áreas de compras e vendas tem mais liberdade de atuação, com maior delegação de poderes, ficando também responsável em atingir o nível de eficiência requerido pela atividade.

#### **1.1.5 Aspectos de Gestão**

### **Empresa “A”**

#### **◆ Planejamento e orçamento**

A empresa “A” não possui processo de planejamento e orçamento estruturado.

#### **◆ Avaliação de desempenho**

A empresa não define metas específicas, limitando-se a cobrar soluções quando algum departamento não alcança os padrões definidos para a linhagem de frango usada.

### **Empresa “B”**

#### **◆ Planejamento e orçamento**

A empresa “B” não possui planejamento estruturado, não realiza orçamento, mantendo rigorosa política de controle de caixa e analisando, constantemente, os custos realizados. São empreendedores e as decisões quanto a novos investimentos são tomadas rapidamente, sem, no entanto, haver uma análise mais acurada sobre os impactos das decisões, baseando-se, apenas, no *feeling* do seu gerente geral.

#### ◆ **Avaliação de desempenho**

A empresa não define metas para suas áreas, mas confia bastante na sua equipe e sempre controla os índices técnicos alcançados com os definidos pelos consultores zootécnicos em termos de custos e eficiência.

#### **Empresa “C”**

#### ◆ **Planejamento e orçamento**

Todo final de ano, é realizado o planejamento para o exercício seguinte, que é revisado sistematicamente em função das mudanças ocorridas no mercado. A empresa elabora orçamento anual simultaneamente com o planejamento. Os gerentes participam do processo. No planejamento são considerados os níveis alcançados nos exercícios anteriores e metas de aumento ou redução nos níveis de produção e vendas de acordo com projeção de cenários, que são refletidos no orçamento até que se encontre o nível ideal de lucro, quando, então, o orçamento será aprovado. As demais variáveis, como despesas operacionais, são fixadas em termos percentuais sobre a receita líquida.

#### ◆ **Avaliação de desempenho**

Assim como na empresa “A”, a empresa define indicadores-padrões para cada um dos gerentes como: percentual de eclosão de pintos, percentual de perda de ovos (incubatório); entrega no prazo, percentual de componentes da ração por grão ou eficiência na mistura (fábrica de rações); ganho de peso diário, percentual de mortalidade, consumo de ração (frango de corte e parceiros integrados); preço médio, prazo de recebimento de clientes, quantidade vendida, prazo médio de retirada (vendas) ; prazo médio de pagamento a fornecedores, preço de compra (compras); metas de fluxo de caixa, taxas de juros (Financeiro), percentual de despesas sobre as vendas líquidas (administração).

No final do ano, os indicadores realizados são comparados com os padrões, e para cada indicador é estabelecido um percentual, que totaliza 100%, utilizado para cálculo de gratificação. A gratificação anual fica condicionada, primeiramente, à obtenção de lucro.

#### **1.1.6 Administração dos estoques**

Na empresa “A”, a atividade de compras é centralizada. Como a produção é programada, já se sabe, antecipadamente, a necessidade de materiais de cada área, que será alterada se houver aumento no alojamento, proveniente de uma compra maior de ovos ou de uma eclosão maior no incubatório. As matérias-primas adquiridas são entregues diretamente nas áreas, com exceção de desinfetantes, que são usados em duas áreas, mas estocados em apenas um local e transferidos quando requisitados.

As empresas “B” e “C”, também adotam administração de estoque centralizada. Todas adquirem as matérias-primas das mesmas origens. Os ovos são adquiridos por meio de programação antecipada junto ao fornecedor. Caso a empresa queira aumentar o nível de alojamento, precisa combinar com o fornecedor pelo menos seis meses antes.

#### **1.1.7 Caracterização do Modelo de Apuração de Resultado das empresas pesquisadas**

No modelo de apuração de resultado da empresa “A”, as receitas são consideradas pelo seu valor realizado e os custos apurados por lote de frango acabado – composto por dois galpões -, sendo as matérias-primas consumidas mensuradas pelo seu valor de aquisição. A mão-de-obra, serragem, gás GLP e combustíveis são alocados diretamente aos lotes e itens como energia elétrica são rateados entre os lotes. Não há avaliação dos ativos, mas apenas um relatório

adicional com a posição dos estoques de matéria-prima e das contas a receber e a pagar.

Na empresa “B”, é apurado o resultado dos produtos efetivamente vendidos e no item frango de corte o resultado é apurado por lote de frango acabado. Os custos como ração, vacinas, mão-de-obra, depreciação de veículos e combustíveis são controlados por produto e por granja, sendo que itens como energia, despesas administrativas, pró-labore e fretes são rateados aos produtos com base na receita bruta. Não há avaliação dos estoques em crescimento de pintos de corte e de frangos.

Na empresa “C”, verificou-se que a Contabilidade Financeira é a utilizada pela Contabilidade Gerencial, com o mesmo sistema de identificação, mensuração e acumulação. Utiliza o custeio por absorção para atribuição dos custos aos produtos e da departamentalização para atribuir custos aos Centros de Custos - que equivalem às áreas de produção -, utiliza o grau de acabamento para avaliação dos estoques de produtos em processo e acabados. As despesas administrativas, com vendas e financeiras são acumuladas e demonstradas por tipo de gasto.

Apura-se resultado, apenas, no momento da venda, por departamentos, transferindo-se custos relativos aos produtos enviados para outras áreas e mantendo no próprio departamento o custo referente aos produtos vendidos. Os estoques são avaliados a preços de custos.

As empresas “B” e “C” buscam a formação do resultado por produto com a utilização de receitas realizadas e custos consumidos avaliados a custos históricos. A empresa “A” apura resultado apenas no frango de corte.

Apresenta-se, a seguir, de forma detalhada, o modelo de apuração de resultado utilizado em cada empresa.

## Empresa “A”

As Despesas com vendas é demonstrada na Tabela 8, as Despesas Administrativas na Tabela 9 e Demonstração do resultado na Tabela 10.

Na tabela Despesas com Vendas, registram-se os gastos do setor comercial e na tabela Despesas Administrativas são registrados todos os gastos com finanças, administração, compras, almoxarifado, diretoria, impostos e taxas e arrendamento.

**Tabela 8 – Despesas com Vendas**

DESPESAS COM VENDAS	Mês 1	Mês 2	Mês 3
Salários			
Comissões			
FGTS			
Vale Transporte			
Depreciação			
Despesas com Comunicação			
Despesas com Energia			
Combustíveis			
Material de Escritório			
Fretes e Carretos			
Brindes e Promoções			
Publicidade e Propaganda			
<b>TOTAL</b>			

**Tabela 9 – Despesas Administrativas**

DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	Mês 1	Mês 2	Mês 3
Salários			
Encargos Sociais			
Vale Transporte			
Depreciação			
Despesas com Comunicação			
Despesas com Energia			
Combustíveis			
Material de Escritório			
Arrendamento			
Brindes e Promoções			
Assinaturas e Associações			
<b>TOTAL</b>			

A Tabela Demonstração do Resultado apresenta receitas e despesas referentes aos frangos vendidos. Os custos dos pintos, rações, medicamentos, desinfetantes e utilização de mão-de-obra são considerados custos diretos apurados segundo controle de remessa para as granjas. Os itens, como depreciação e energia elétrica, são rateados entre as áreas administração, vendas e frango de corte. Na mesma tabela,



Tabela 12 – Custo de Produção por produto

## CUSTOS DE PRODUÇÃO DO MÊS

PRODUTO	CUSTO	QUANT.	CUSTO MÉDIO UNITÁRIO	CUSTO FINAL	VARIAÇÃO %	CAUSA
RAÇÃO	RS					
PINTO	RS					
FRANGO	RS					
MAKDOG "A"	RS					
MAKDOG "F"	RS					

Tabela 13 – Demonstração de resultado da Empresa B

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO em dd/mm/aa	Movimento	Dolar
<b>Receita Bruta</b>		
Venda de Produtos		
Venda de Mercadorias		
<b>(-) Deduções da Receita Bruta</b>		
Impostos Incidentes sobre Vendas		
Devoluções		
Vendas Canceladas		
Desconto Concedidos		
<b>Receita Operacional Líquida</b>		
<b>Custo Operacionais</b>		
Custos de Mercadorias Vendidas		
Custos de Produtos Vendidos		
<b>Lucro Bruto</b>		
<b>Despesas Operacionais</b>		
Com Pessoal		
Com Encargos Sociais		
Com Vendas		
Com Administração		
Com Tributos		
Com Encargos Financeiros		
<b>Lucro Operacional</b>		
<b>Resultados Não-Operacionais</b>		
Receitas Financeiras		
Outras Receitas Operacionais		
Variações Monetárias		
<b>Resultado do Exercício Antes da Contribuição Social e IR</b>		
Provisão para Contribuição Social		
Provisão para Imposto de Renda		
<b>Lucro Líquido</b>		

A Tabela Demonstração do Resultado é acumulada e convertida, mensalmente, para dólares americanos pela cotação comercial média do mês.

Na Tabela Demonstração do Resultado por Produto, detalha-se a DRE por produto. As despesas administrativas são rateadas por produto com base na receita líquida. Essa demonstração é discutida com o gerente ou chefe de departamento caso o seu produto apresente prejuízo.



Na Tabela Custo de Produção, o custo médio de cada produto é comparado com o custo médio do mês anterior. Apura-se a variação e causa da variação.

### Empresa “C”

Na empresa “C” os custos e despesas são distribuídos em seis quadros: Custos de Produção do Incubatório (Tabela 14), Custos de Produção da Fábrica de Rações (Tabela 15), Custos de Produção de Frango de Corte (Tabela 16), Despesas Administrativas (Tabela 17), Despesas com vendas (Tabela 18) e Demonstração do Resultado (Tabela 19),

Na Tabela Custo de Produção do Incubatório, são registrados os custos diretos e indiretos do departamento, alguns mensurados por meio de rateio. No item variação de estoque, consta a diferença entre o estoque inicial e o final de ovos nas incubadoras, sendo o seu saldo credor se o estoque final for maior do que o estoque inicial. Após a variação de estoque, restará o custo de produção dos pintos produzidos no período.

Os estoques de ovos nas incubadoras são valorizados no final do mês por meio do grau de acabamento, apurado de acordo o número de dias que permanecem nas máquinas, sem considerar as perdas. O valor dos estoques será igual ao custo de aquisição dos ovos, mais uma parcela dos outros custos identificados diretamente ao item pinto de corte, como, por exemplo, as vacinas.

**Tabela 14 – Custo de produção do Incubatório**

<b>Custos de Produção do Incubatório</b>	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>
<b>Custo Diretos</b>			
Ovos Férteis Comprados			
Vacinas (dose/pinto)			
Mão-de-Obra Direta			
<b>Custo Indiretos de Produção</b>			
Energia elétrica			
Desinfetantes			
Manutenção			
Depreciação			
Outros custos			
<b>Variação de Estoque de Ovos Incubados</b>			
<b>Custo de Produção Total do Incubatório</b>			
Pintos de Corte Produzidos/Transferidos			
<b>Custo Unitário de Produção</b>			

Na Tabela Custos de Produção de Frango de Ração, encontra-se o custo da ração produzida e transferida para as granjas.

**Tabela 15 – Custo de produção da Fábrica de Rações**

<b>Custos de Produção da Fábrica de Rações</b>	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>
<b>Custo Diretos</b>			
Matéria-prima Consumida			
Mão-de-Obra Direta			
<b>Custo Indiretos de Produção</b>			
Energia elétrica			
Depreciação			
Manutenção			
Outros custos			
<b>Varição de Estoque de Ração</b>			
<b>Custo de Produção Total da Ração</b>			
Ração Produzida (kg)			
<b>Custo Unitário de Produção</b>			

Na Tabela Custo de Produção de Frango de Corte é feita a avaliação dos Estoques de Frangos em Crescimento pelo grau de acabamento. O valor de pintos de corte transferidos e da ração consumida referem-se aos custos de produção do incubatório e da fábrica de rações. A remuneração dos integrados refere-se aos valores pagos aos parceiros pelos frangos criados em suas granjas. O Custo Produção do Frango é transferido para o CPV da Demonstração do Resultado.

**Tabela 16 – Custo de produção de Frango de Corte**

<b>Custos de Produção Frango de Corte</b>	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>
<b>Custo Diretos</b>			
Pinto de Corte Transferidos			
Ração consumida			
Mão-de-Obra Direta			
Remuneração de Integrados			
Vacinas e Medicamentos			
<b>Custo Indiretos de Produção</b>			
Energia elétrica			
Combustíveis			
Desinfetantes			
Depreciação			
Gás			
(-) Venda de Esterco			
<b>Varição de Estoque de Frango</b>			
Quantidade produzida/vendida			
<b>Custo Unitário de Produção</b>			

Na Tabela Despesas com Vendas registram-se os gastos com esse setor e na tabela Despesas Administrativas são registrados todos os gastos com finanças, administração, compras, almoxarifado, diretoria, impostos e taxas e arrendamento. Seus saldos serão transferidos para a Demonstração de Resultado como despesas operacionais.

**Tabela 17 – Despesas Administrativas**

<b>Despesas Gerais e Administrativas</b>	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>
Salário			
Gratificações			
Encargos Sociais			
Vale transporte			
Depreciação			
Despesas com comunicação			
Despesas com energia			
Combustíveis			
Material de escritório			
Frete e carretos			
Brindes e promoções			
Serviços de terceiros			

**Tabela 18 – Despesas com vendas**

<b>Despesas com Vendas</b>	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>
Salários			
Comissões			
Encargos Sociais			
Vale Transporte			
Depreciação			
Despesas com Comunicação			
Despesas com Energia			
Despesas com Viagens			
Combustíveis			
Material de Escritório			
Frete e Carretos			
Brindes e Promoções			
Publicidade			

Na Tabela Demonstração do Resultado do Exercício, que segue, basicamente, a estrutura definida na Lei 6404/76, demonstra-se o resultado com a venda de frangos mensalmente, que é comparada com a demonstração de resultado prevista e identificadas as variações. As demonstrações mensais são apresentadas em reunião entre diretoria, gerências e encarregados de áreas.

**Tabela 19 – Demonstração do Resultado do Exercício**

<b>Demonstração do Resultado do Exercício</b>	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>
<b>Receita Bruta</b>			
Venda de Frango Vivo			
<b>(-) Deduções de Receitas</b>			
PIS/COFINS faturados			
Devoluções de vendas			
Desconto/Quebra			
<b>Receita Líquida</b>			
<b>Custo dos Produtos Vendidos</b>			
<b>Lucro Operacional Bruto</b>			
<b>Despesas Operacionais</b>			
Despesas com Vendas			
Despesas Administrativas			
Despesas Financeiras			
<b>Lucro Operacional Líquido</b>			

## 1.2 Análise dos Resultados da Pesquisa

A atividade de compras corresponde à negociação com fornecedores, aquisição de matérias-primas e disponibilização nas áreas de acordo com as suas necessidades. A armazenagem é feita pelas próprias áreas que recebem e mantêm os estoques em condições de uso. As matérias-primas são consumidas nas áreas de produção e depois serão transferidas para as áreas-clientes. A produção é influenciada fortemente pelo recurso tempo, devido ao crescimento dos pintos em formação e dos frangos, até que sejam transacionados com clientes, após o esforço de vendas, caracterizando-se a atividade de venda.

Essas atividades consomem recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, postos a disposição pelas áreas de suporte, como ocorre de forma similar nas organizações. A área financeira compreende fator decisivo na avicultura, que tem um ciclo de quase três meses e necessita de altos investimentos em estoques, pois, para retirar um lote de frangos, precisa-se de nove lotes alojados com diversas idades.

No questionário utilizado na pesquisa descritiva, no item questões gerais sobre as empresas pesquisadas, verificou-se que:

- a) A empresa “A”, atua na produção de pintos de corte, na criação de frangos de corte e na produção de rações e vende frangos vivos para atacadistas;
- b) A empresa “B” atua nas mesmas etapas que a empresa “A”, mas, além de vender frango vivo, também vende pinto de corte e ração para outros produtores avícolas;
- c) A empresa C, atua na produção de pintos de corte, na criação de frangos e no abate de frangos e vende frangos tanto vivos para atacadistas, como abatidos para supermercados e atacadistas.

**Tabela 20 – Área de atuação e principais produtos das empresas pesquisadas**

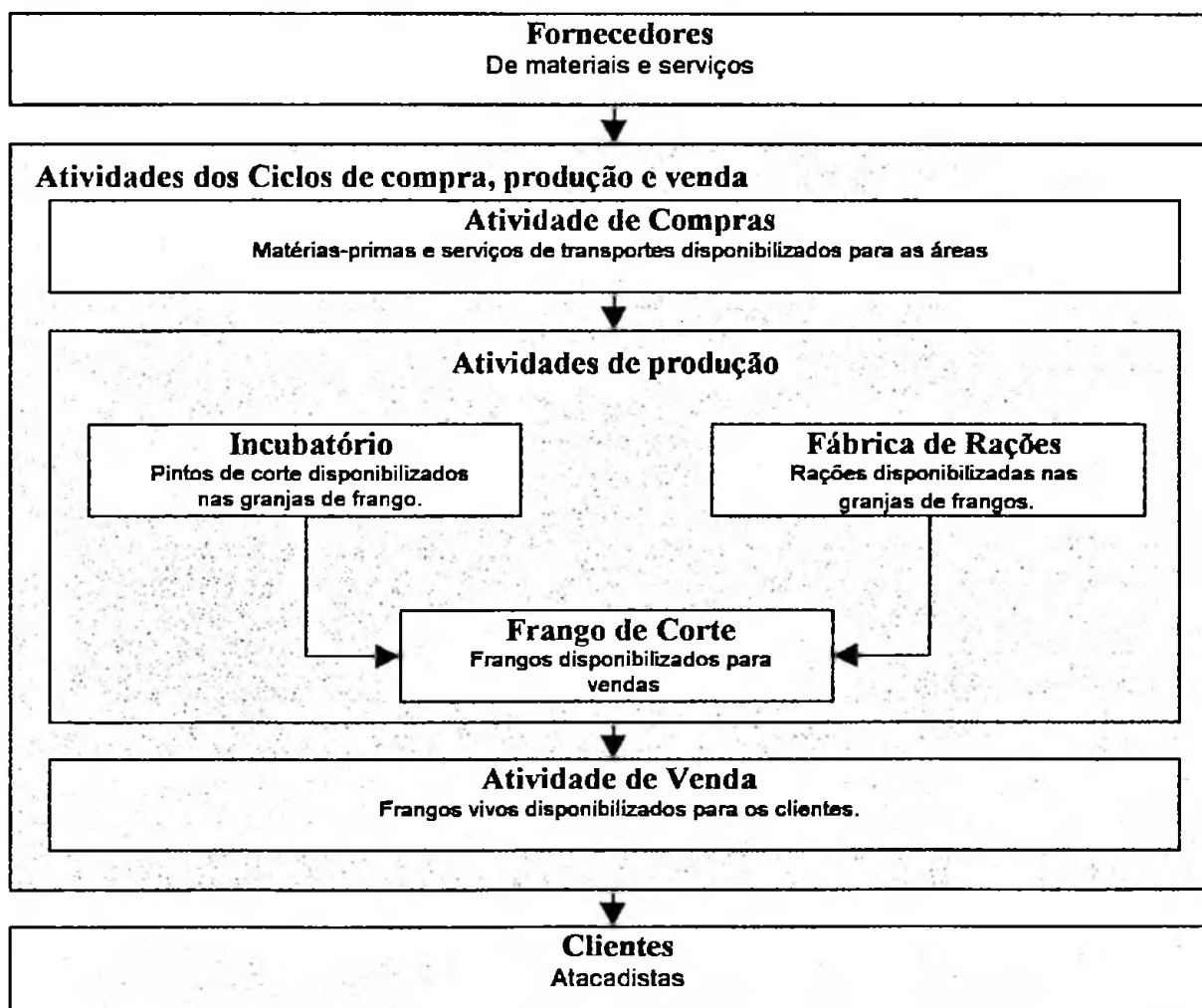
Item	EMPRESAS		
	A	B	C
Matérias-primas e serviços disponibilizados para as áreas	Sim	Sim	Sim
Rações disponibilizadas para Frango de Corte	Sim	Sim	Sim
Ração disponibilizada para Vendas	Não	Sim	Não
Pintos de corte disponibilizados para Frango de Corte	Sim	Sim	Sim
Pintos de corte disponibilizados para Vendas	Não	Sim	Não
Frangos de corte disponibilizados para Vendas	Sim	Sim	Sim
Frangos de corte disponibilizados para Frigorífico	Não	Não	Sim
Frangos resfriados disponibilizados para Vendas	Sim	Sim	Sim

A partir da Tabela 20, verifica-se que:

- a) apenas a empresa B, vende rações e pintos de corte;
- b) apenas a empresa C, produz e vende frango resfriado;
- c) as empresas A, B e C, dispõem de uma área compras que adquire matérias-primas e serviços e repassa para as demais;
- d) as empresas A, B e C, produzem rações e disponibilizam para área de frango de corte;
- e) as empresas A, B e C, produzem pintos de corte e disponibilizam para área de frango de corte; e

f) as empresas A, B e C, produzem e vendem frangos vivos.

A partir destas constatações, foram identificadas as principais atividades dos ciclos de compra, produção e venda das empresas que atuam na avicultura de corte no estado do Pará (Figura 1), que servirá de base para a configuração de uma empresa-padrão no capítulo 2.



**Figura 1 – Principais atividades nas empresas pesquisadas**

Nas empresas pesquisadas, a gestão dos estoques é centralizada, sendo as compras de responsabilidade de uma área ligada diretamente à direção geral, ou por ela mesmo executada. Das três empresas visitadas apenas a empresa C define metas a serem alcançadas pelas áreas. Na empresa B, apura-se o resultado por produto e acompanham-se as variações dos custos de produção. A atividade de planejamento e orçamento há apenas na empresa C. Um dos entrevistados justificou a ausência do planejamento por ter a avicultura padrões de produtividade bem definidos e o fator determinante da lucratividade é o preço de venda.

Observou-se que a ênfase no modelo contábil gerencial é na apuração do resultado por produto, obtendo-se o resultado global da empresa pela apuração de custos por departamentalização. O modelo de apuração de resultado é fortemente influenciado pela Contabilidade Financeira, não havendo variações de critérios de mensuração. O resultado é apurado apenas no momento da venda.

## CAPÍTULO 2

### CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA-PADRÃO DE AVICULTURA DE CORTE

Este capítulo tem por objetivo caracterizar uma empresa-padrão de avicultura de corte segundo o enfoque sistêmico a ser utilizada no modelo. A partir de pesquisa bibliográfica sobre a atividade avícola foi possível identificar a sua cadeia produtiva completa, para complementar a pesquisa de campo relatada no capítulo 1.

#### 2.1. CADEIA PRODUTIVA DA AVICULTURA E CADEIAS INTER-RELACIONADAS.

Na década de 1960, surge na França, mais precisamente na Escola Francesa de Organização Industrial, o conceito de “*filière*” (fileira = cadeia) aplicado ao agronegócio que, segundo Araújo (2003: p. 23), é definida como “um conjunto de participantes e de operações para a produção, processamento e mercadologia de um produto específico, incluindo as possibilidades tecnológicas e as estratégias adotadas pelos agentes envolvidos”. O reconhecimento e análise da cadeia produtiva permite visualizar as ações e inter-relações entre todos os agentes que a compõem e dela participam, mas não demonstra as inter-relações entre cadeias produtivas diferentes, mas complementares. O estudo da inter-relação entre cadeias produtivas denomina-se *cluster*.

Na pesquisa de campo se identificou as principais atividades das empresas que atuam no ramo de atividade de avicultura de corte no estado do Pará. Na pesquisa bibliográfica verificou-se que a cadeia produtiva da avicultura é bastante extensa contando com os seguintes componentes:

**[01] Geneticistas:** trabalham com pesquisa e desenvolvimento genético para a produção de raças;

**[02] Avozeiras:** trabalham com a criação das aves que produzirão as matrizes reprodutoras;



**[03] Matriseiros:** trabalham com a criação das matrizes reprodutoras e produzem ovos usados no incubatório para a produção de pintos de corte;

**[04] Incubatórios:** produzem pintos de corte que serão alojados nas granjas;

**[05] Frango de Corte:** produzem frangos destinados aos frigoríficos para abate e/ou para serem vendidos vivos em feiras livres;

**[06] Frigorífico Avícola:** produzem frangos abatidos inteiros ou em cortes;

**[07] Carnes e Processados:** produzem produtos embutidos e enlatados a partir de aves abatidas.

Além dos componentes já descritos, para que uma empresa possa produzir frangos é necessário que se interrelacione com os seguintes agentes:

**[08] Insumos e Serviços:** produzem vacinas, medicamentos e desinfetantes usados, além de prestarem serviços como o desenvolvimento de fórmulas de rações e serviços zootécnicos;

**[09] Produção Agrícola:** produzem insumos como milho, soja, dendê e outros utilizados na produção da ração para aves;

**[10] Agroindústria de Grãos:** agroindústria processadora de matérias-primas agrícolas como soja e dendê para produção de farelo de soja e óleo de dendê usados na produção de ração para aves;

**[11] Fábrica de Rações:** produzem rações para aves a partir de matérias-primas agrícolas e de produtos da agroindústria de grãos misturados segundo formulações desenvolvidas por zootécnicos requeridos pela raça ou linhagem usada pela empresa.

A Figura 2, demonstra os componentes listados e os seus inter-relacionamentos. A partir do exposto, verifica-se a pertinência da estrutura da empresa-padrão de avicultura de corte definida na Figura 1. Apesar de extensa da cadeia produtiva, verificou-se na pesquisa de campo que as empresas pesquisadas atuam nas seguintes etapas: 4 – Incubatório e 5 - Frango de Corte, sendo que apenas uma atua na etapa 6 – Frigorífico Avícola. Quanto às cadeias inter-relacionadas, identificou-se que as empresas atuam na fase 11 – Fábrica de Rações. Portanto, por não terem sido detectadas pela pesquisa de campo as fases de 1 a 3, não foram consideradas na empresa-padrão. Quanto às fases de 8 a 10 das cadeias inter-

relacionadas, a empresa mantém relacionamento na forma de cliente. Deixou-se de considerar na estrutura, também o frigorífico avícola, pois apenas uma empresa pesquisada dispõe desta atividade e, também por que já fora alvo de estudo desenvolvido por Vialta (1997).

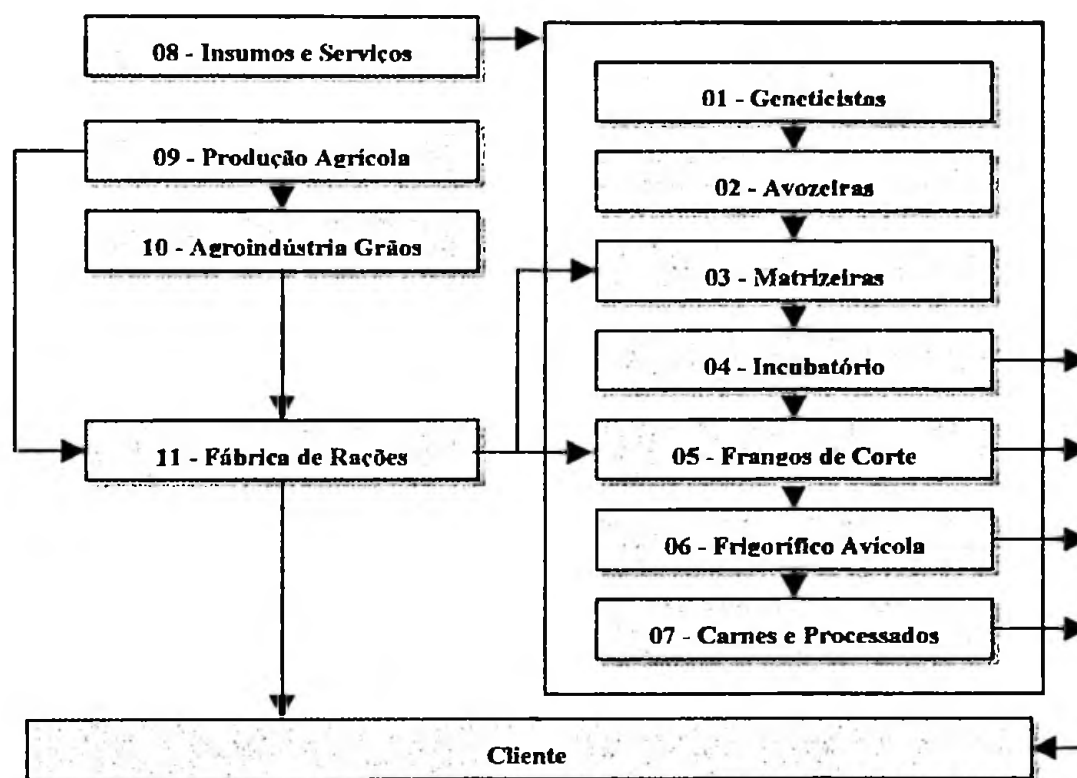


Figura 2 - Cadeia Produtiva avícola e cadeias interrelacionadas

## 2.2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA-PADRÃO SEGUNDO O ENFOQUE SISTÊMICO

Ackoff apud Bertalanffy (1977: p.25) refere-se ao enfoque sistêmico da seguinte forma:

Nas últimas décadas assistimos à emergência do “sistema” como conceito-chave na pesquisa científica. Evidentemente, os sistemas já eram estudados há séculos mas algo novo foi agora acrescentado. A tendência a estudar os sistemas como uma entidade e não como um aglomerado de partes está de acordo com a tendência da ciência contemporânea que não isola mais os fenômenos em contextos estreitamente confinados, mas abre-se ao exame das interações e investiga setores da natureza cada vez maiores

Bio (1985: p.18) define sistema como “um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo”. Portanto a percepção da empresa, de acordo com a teoria

dos sistemas, impõe, necessariamente aos seus administradores uma visão generalista do empreendimento, oposto à visão especialista, segundo a qual os subsistemas e atividades eram entendidos e tratados isoladamente, gerando a concorrência interna e priorizando o resultado da área em detrimento do resultado global. A respeito dos elementos de um sistema Churchman (1972: p.51), se pronunciou da seguinte forma:

...podemos esboçar cinco considerações básicas que o cientista julga deverem ser conservadas no espírito quando se pensa sobre o significado de um sistema: 1. Os objetivos totais do sistema e, mais especificamente, as medidas de rendimento do sistema inteiro; 2. O ambiente do sistema: as coações fixas; 3. Os recursos do sistema; 4. Os componentes do sistema, suas atividades, finalidades e medidas de rendimento; 5. A administração do sistema.

### **2.2.1. OBJETIVO DA EMPRESA AVÍCOLA**

Churchman (1972: p.51) chama a atenção para a identificação dos reais objetivos dos sistemas, que muitas vezes são diferentes dos objetivos declarados. A principal preocupação estará na busca dos objetivos reais do sistema, visto que a discordância entre ambos, nesse momento que se caracteriza pela grande concorrência entre as empresas, tornar-se-ia fator restritivo a sua continuidade, pois dificultaria o estabelecimento de parcerias internas e externas. Segundo Lemes (1996: p.127):

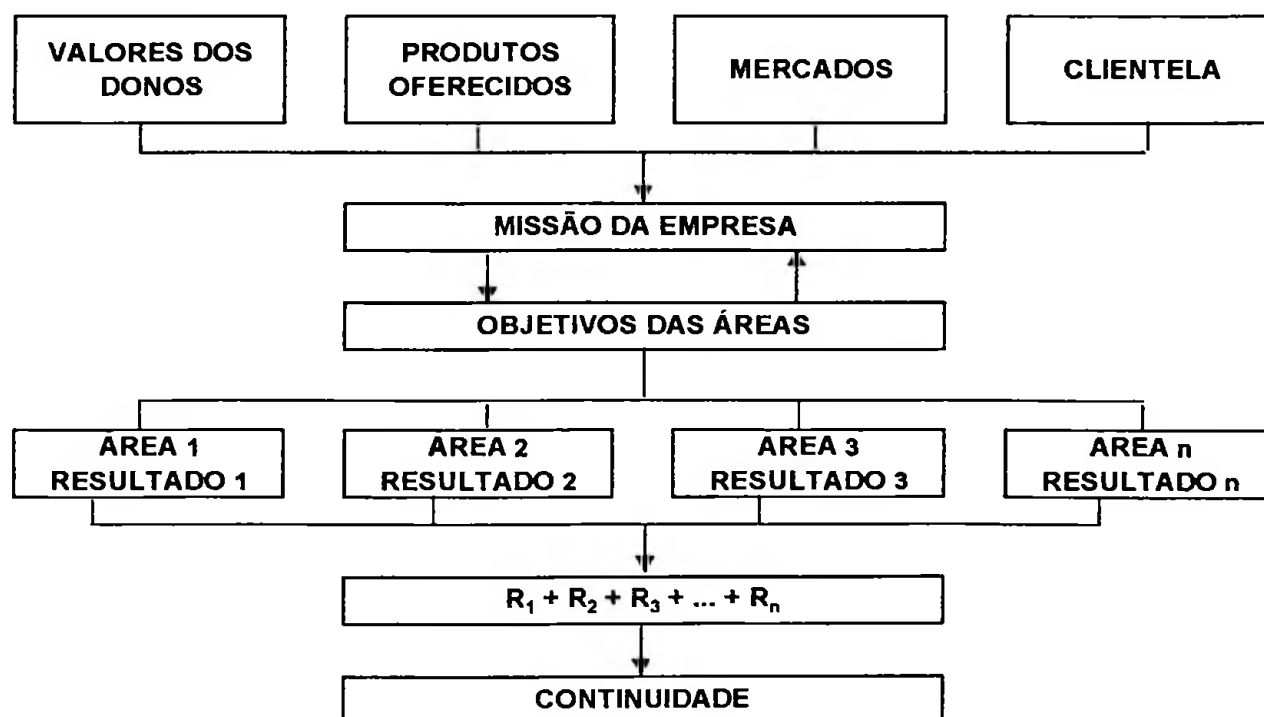
Toda empresa possui uma série de objetivos que variam em termos de importância, de tempo (curto ou longo prazos) e por atividades (de marketing, ou de finanças ou de suprimentos). No entanto, toda empresa determina para si um objetivo fundamental, formal ou informalmente definido, que caracteriza a própria razão de sua criação, que direciona seu modo de atuação, é de caráter permanente e independe das condições ambientais internas e externas: é a missão da empresa.

Na explicitação da missão de uma empresa deve-se encontrar respostas para questões como: quais produtos pretende ofertar e quais mercados pretende atender; na missão também devem ser encontrados elementos do conjunto de crenças e valores da empresa, trazidos por seus proprietários ou fundadores e consolidados ao longo de sua existência, de um jeito que a possibilite diferenciar-se das demais, na intenção de assegurar-lhe, individualmente, destaque e reconhecimento no mercado.

A continuidade da empresa, segundo Catelli e Guerreiro (1992: p.11) “só é obtida quando as atividades realizadas geram um resultado líquido no mínimo suficiente para assegurar a reposição de todos os seus ativos consumidos no processo de realização de tais atividades”. Presume-se, quando isso acontece, que a empresa reúne condições para continuar cumprindo sua missão. Desse modo, os objetivos de toda empresa, reconhecendo o efeito temporal, é cumprir a missão para a qual foi criada e garantir a sua continuidade. Excetuam-se casos em que um negócio é constituído com fim específico e período determinado.

A partir da missão, do modelo de gestão e das crenças e valores de seus donos, a empresa define vários objetivos secundários que, se alcançados, colaboram para atingir o objetivo principal.

Na Figura 3, observa-se a importância da caracterização da missão da empresa avícola em relação aos objetivos das áreas e o impacto da atuação dessas na continuidade do empreendimento.



Fonte: Adaptada de Lemes (1996: p.139).

Figura 3- Objetivos das empresas

A missão da empresa-padrão de avicultura de corte, foi definida como sendo a de produzir frangos de corte com qualidade desejável e preço acessível ao mercado atacadista. Os objetivos das áreas, a partir desta missão e à luz do melhor resultado econômico, foram estabelecidos em termos de:

- 1.º- Compras - adquirir e colocar materiais, ovos e serviços a disposição das demais áreas;
- 2.º- Incubatório - produzir e colocar à disposição, pintos de corte para alojamento nas granjas;
- 3.º- Fábrica de Rações - produzir e colocar à disposição ração para os frangos;
- 4.º- Frango de Corte - produzir frangos e colocar à disposição da área de vendas;
- 5.º- Vendas - vender nas melhores condições, quanto a preço, prazo e confiabilidade da clientela, frangos vivos.
- 6.º- Finanças - captar e aplicar recursos, internamente e externamente, e efetuar pagamentos e recebimentos externos à empresa.

Apesar de as empresas definirem para si objetivos econômicos, as mudanças ambientais, principalmente as resultantes da escassez de recursos, têm levado as empresas a assumirem, também, objetivos sociais ou não econômicos, como os relacionados à poluição, aos problemas ecológicos e ao tratamento adequado dos recursos humanos. Caso a empresa ignore esses objetivos marginais, poderá comprometer a sua continuidade.

Quando se pensa em produção de frango de corte, fatores técnicos devem ser considerados economicamente, como a seleção de linhagens genéticas de frangos adaptadas às condições climáticas da região, que se não observada prejudicaria o cumprimento de sua missão.

### **2.2.2. RENDIMENTO DA EMPRESA AVÍCOLA**

A forma mais efetiva de avaliar a propriedade do objetivo proposto pelo sistema é mensurar de forma precisa e específica o rendimento total do sistema.

Na condução da empresa ao cumprimento de sua missão encontram-se objetivos estratégicos, como níveis de vendas, rentabilidade, liquidez, investimentos, remuneração a empregados e acionistas e, à medida que vão sendo atingidos, a eficácia empresarial é alcançada. Verifica-se por esses objetivos que a empresa precisa ser eficaz interna e externamente, pois a eficácia é otimizada pela satisfação de todos: donos, clientes, gerentes, empregados, comunidade, governo etc.

A empresa avícola manipula recursos naturais, humanos, tecnológicos, financeiros e de informação destinados à geração de produtos e serviços. Com a sinergia entre os recursos, a empresa produz reflexos na sociedade que isoladamente não produziriam. O resultado da utilização dos recursos é maior do que a soma das partes.

O lucro é obtido pela diferença entre o valor dos produtos ofertados e o valor dos recursos consumidos nos processos de transformação, e “se com relação a um momento anterior, a empresa apresenta-se mais produtiva, ou eficiente, ou num nível tecnológico maior, ou desenvolveu melhores modelo e processo de gestão, seu resultado será maior” (LEMES, 1996: p.132).

É claro que são diversos os fatores condicionantes do lucro e muitos de difícil mensuração e análise de maneira isolada. O lucro ou resultado econômico torna-se o mais adequado indicador da eficácia, pois capta todos esses fatores de maneira conjunta, levando em consideração a sinergia entre eles. O lucro é o meio pelo qual a empresa garante a sua continuidade, pois viabiliza os planos e incentiva os seus proprietários na manutenção do investimento no negócio.

A medida do rendimento do sistema empresa avícola é condicionada à satisfação de cinco fatores abaixo caracterizados:

- **produtividade:** representada pela maior produção e venda de carne de frango conforme a capacidade instalada e o atendimento ao mercado

pretendido. O aumento da produtividade está ligado à absorção desse aumento pelos clientes.

- **eficiência:** referindo-se ao consumo ideal de insumos, a baixos custos de acordo com as unidades geradas, uma vez que a eficiência no uso dos recursos agrada à sociedade em geral.
- **satisfação:** envolvendo todas as pessoas que se relacionam com a empresa (empregados, gerentes, fornecedores, clientes), pois os esforços, assim, são obtidos de maneira mais fácil.
- **adaptabilidade do processo decisório:** correspondendo à rápida adequação dos gestores da empresa avícola às novas circunstâncias, pois, se não decidirem rápido, perdem oportunidades e não evitam impactos negativos de ameaças. Uma mudança no preço do milho e da soja, a tendência de aumento da exportação da soja ou a redução da exportação de carne de frango, deve despertar reação instantânea nos gestores de compras e de vendas.
- **desenvolvimento:** compreendendo a adequação dos sistemas de manejo com o uso de novos processos, tecnologias e investimentos na capacitação dos empregados, resultando no aumento do nível de conhecimento da empresa avícola.

### 2.2.3. AMBIENTE DA EMPRESA AVÍCOLA

Ao definir o que está no limite do sistema empresa, delimita-se também os componentes que estão fora do seu controle, mas que precisam ser reconhecidos por serem determinantes do funcionamento do sistema. Apesar de parecer que só o ambiente influencia a empresa, o inverso também é verdadeiro.

Admite-se que o ambiente externo à empresa é formado pelo ambiente remoto e pelo ambiente próximo. O ambiente remoto de uma empresa é composto de diversas entidades, que não estão ligadas diretamente com ela, mas possuem autoridade, domínio e influência suficientes para definirem as variáveis conjunturais.

Essas entidades exercem papéis significativos na determinação de variáveis relevantes para a atuação da empresa, como, por exemplo, as variáveis: Econômicas; Sociais; Tecnológicas; Políticas; Regulatórias; Ecológicas; Climáticas e outras.

O ambiente próximo é composto por entidades (Consumidores; Fornecedores; Concorrentes; e Clientes) que atuam no mesmo segmento da empresa ou competem entre si, influenciado-a de forma direta, resultando nas seguintes variáveis: preço, volume, qualidade, prazo de entrega, prazos de pagamentos, taxas de financiamentos, taxa cambial, ciclo de vida, capacidade de produção e outras.

Considerando que o ambiente externo é competitivo e que a empresa possui diferentes alternativas para obtenção e uso de recursos e colocação de seus produtos e serviços, os gestores são responsáveis pela correta alocação dos recursos colocados à sua disposição.

O papel dos gestores compreende a responsabilidade em relação à área de responsabilidade sobre seu controle e em relação à empresa em sua totalidade. Diante das considerações apresentadas, conclui-se que, apesar de os gestores, não controlarem as ocorrências externas, deverão adotar ações proativas quanto aos seus efeitos no patrimônio da empresa.

O ambiente do sistema empresa-padrão de avicultura de corte, é representado por tudo aquilo que se situa fora do sistema. Esse entendimento permite identificação do sentido da ação das variáveis ambientais, informação essa considerada imprescindível ao processo decisório. Dessa forma, a empresa deve buscar o equilíbrio entre suas condições internas e as condições externas, considerando as relações existentes entre si.

#### **2.2.4. RECURSOS NA EMPRESA AVÍCOLA**

Refere-se a tudo aquilo que está dentro do sistema ou que nele entra com o intuito de ser utilizado durante o processo de transformação. Os recursos devem ser



relacionados, também, por outras características e não apenas pela sua equivalência em moeda, pois corre o risco de desconsiderar, por exemplo, a qualidade dos recursos humanos que uma empresa possui em termos de sua formação educacional e capacidade pessoal. Os *inputs* do ambiente transferidos à empresa-padrão compreendem uma variedade de recursos e insumos, tais como: humanos, energia, milho, soja, outras matérias-primas para ração, água, serviços, informações, tecnologia, finanças, instalações, equipamentos, ovos, vacinas, e os impactos das crenças e valores dos donos. Os *outputs* são expressos pelos frangos para venda, além de informações, tecnologia, finanças, recursos humanos, serviços e dinheiro. Esse modelo está representado na figura 4.

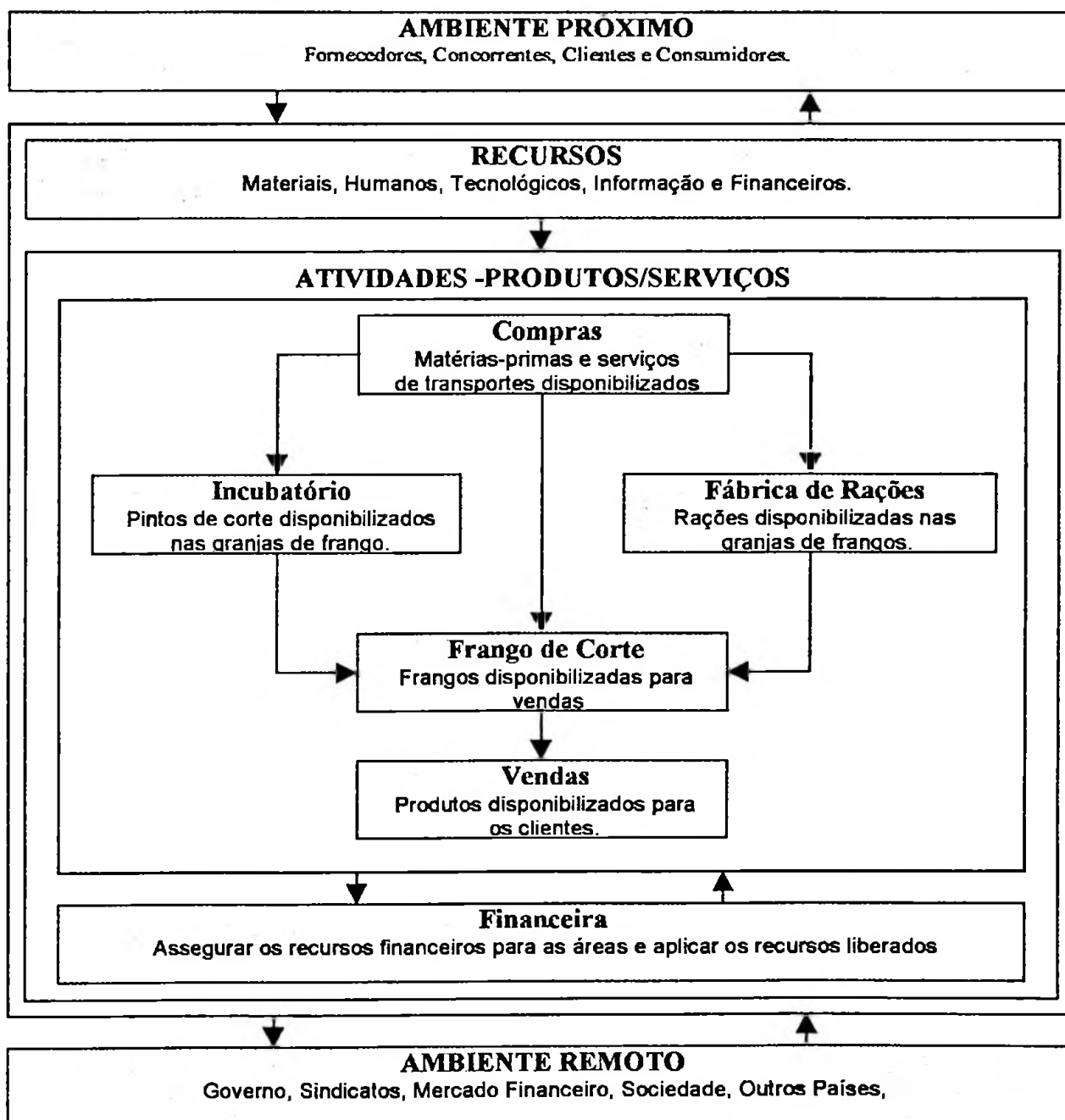
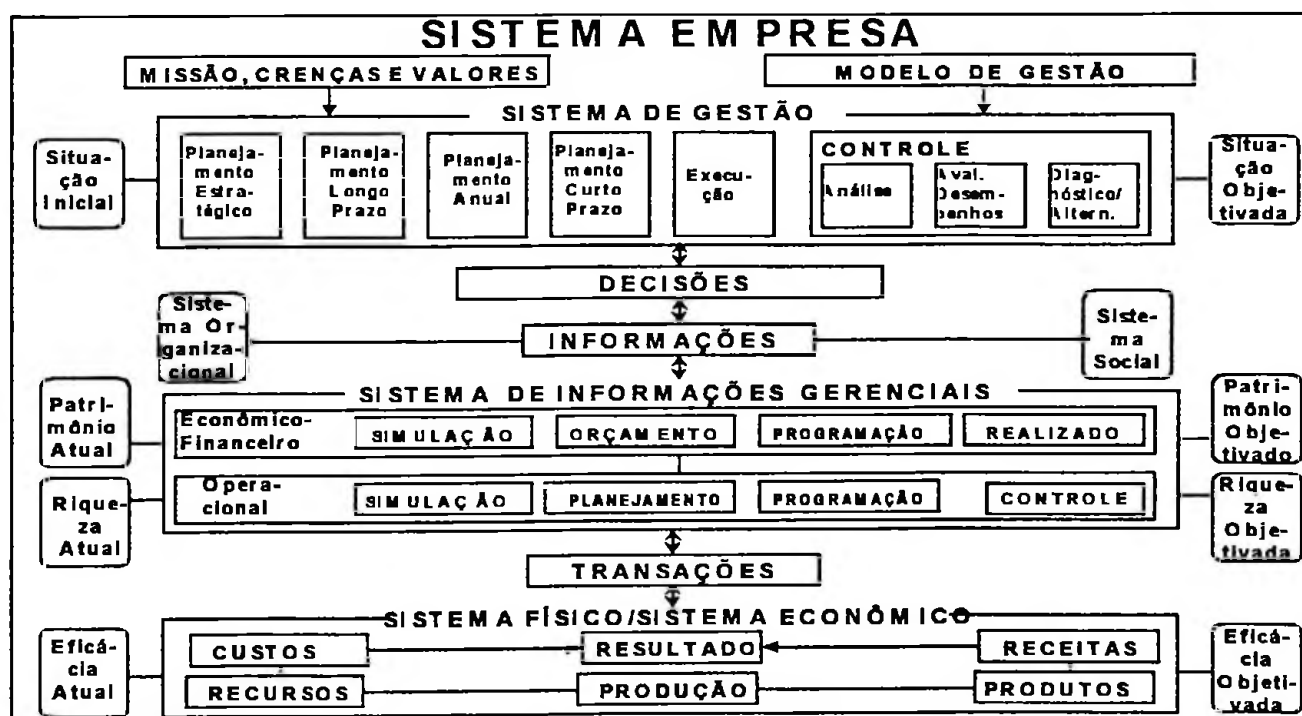


Figura 4 - O Ambiente e os Recursos da empresa avícola-padrão

## 2.2.5. COMPONENTES DA EMPRESA AVÍCOLA

Tradicionalmente, as empresas são separadas em departamentos, divisões, seções etc., que são importantes, mas que não permitem uma decomposição racional dos seus componentes de acordo com missões, tarefas ou atividades que o sistema executa. Guerreiro (1989: p.154) identifica seis elementos na empresa vista como um sistema. Esses elementos ou subsistemas (Institucional, Físico, Social, Formal, de Informação e de Gestão) interagem entre si e com o meio ambiente onde a empresa se situa, possibilitando à empresa o desempenho de suas funções básicas, identificadas pelo autor como sendo: Administração Geral, Suprimentos, Industrial, Vendas, Marketing, Finanças e Relações Humanas. Mais recentemente, Catelli (2002) identificou o subsistema econômico e o modelo de gestão.

Para atender aos objetivos deste estudo abordaremos o subsistema institucional, o modelo de gestão, subsistema de processo de gestão, subsistema físico e organizacional e o subsistema econômico. O modelo de apuração de resultado proposto no capítulo 4 abordará em detalhes o subsistema de informações.



Fonte: CATELLI, Armando. Material de aula do curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade, FEA/USP, 2º Semestre/2002

Figura 5: Os subsistemas componentes do sistema empresa

1. **Subsistema Institucional:** Tem como objetivo definir a missão da empresa e se origina na constituição da empresa, a partir das crenças e valores dos donos e da interação de seus interesses, desejos e necessidades com os demais participantes no ambiente. Nesse subsistema, é definida a forma como a empresa vai se relacionar com os clientes, os fornecedores, os funcionários, o governo, os sindicatos e a sociedade de modo geral.
  
2. **Modelo de Gestão:** Reflete as crenças e valores dos donos quanto à forma pela qual querem que o empreendimento seja conduzido pelos gestores em direção à missão da empresa. Caso o gestor seja, também dono, este deverá se submeter ao conjunto de princípios voltados à gestão empresarial e à avaliação de desempenho. A empresa avícola trabalha com planejamento e a proposta é que a avaliação seja feita pelo resultado econômico pelas razões estabelecidas no item 2.2.2 deste capítulo.
  
3. **Subsistema de Processo de Gestão:** É um conjunto de processos para conduzir a empresa de uma situação inicial para uma situação objetivada. Diz respeito ao processo decisório da empresa para atingir seus propósitos, cumprir sua missão. Esse subsistema depende da definição do subsistema institucional e do modelo de gestão. Sua operacionalização se dá pelo processo de planejamento, execução e controle, destacando-se, nesse processo, a importância do subsistema de informação.

Para Guerreiro (1989: p.229):

A gestão se caracteriza pela atuação a nível interno da empresa no sentido de otimizar as relações recursos-operação-produtos/serviços, considerando nestes esforços o comportamento das variáveis dos ambientes externo e interno que impactam as empresas e os atributos dos recursos possuídos.

O processo de gestão, definido no modelo de gestão, identifica as fases de atuação dos gestores, no sentido de coordenar as decisões para que a empresa seja bem sucedida a longo prazo. O gestor é aquele que busca conduzir a empresa ao resultado desejado, é o responsável pela eficácia da empresa.

Apesar de complexo, para se otimizar o resultado global e definir a contribuição ideal de cada área de responsabilidade, é imprescindível o planejamento da empresa como um todo e específico das áreas. Resolvem-se os conflitos e evita-se que as áreas se tratem como concorrentes e focalizem o verdadeiro objetivo que é o resultado global.

No setor avícola, o planejamento é fundamental, pois trabalha com todas as fases integradas, podendo-se inferir que pelo menos planejamento operacional deve existir, pois a aquisição de ovos depende da capacidade de incubação. Esta depende da capacidade de alojamento na granja, que, por sua vez, irá requerer determinado volume de ração, para atender a uma fatia de mercado em que participa. No entanto, no setor avícola várias características peculiares aumentam a complexidade do planejamento, tais como:

- dependência da produção agrícola de matérias-primas a serem usadas na alimentação dos frangos;
- ciclo de produção dependente de condições biológicas, que podem ser alteradas apenas com pesquisas genéticas; não há como antecipar o nascimento de pintos;
- desenvolvimento do produto independe do tempo de trabalho;
- irreversibilidade do ciclo produtivo a curto prazo: não se interrompe o crescimento dos pintos nas incubadoras ou o crescimento dos frangos;
- impossibilidade de estocar frangos vivos: ao atingir a idade programada o frango deve ser retirado, pois a partir desse momento, passa a ocorrer o aumento da mortalidade e a conversão alimentar - transformação de ração em carne - é praticamente nula.
- sazonalidade, ou seja, há períodos de aumento e queda de consumo, obrigando o produtor a um cuidadoso planejamento de produção e comercialização;
- Conformidade, ou seja, os frangos são geneticamente condicionados a atingirem níveis de eficiência e produtividade, desde que observadas as necessidades de alojamento, nutricionais e de manejo;

- alto custo de saída e/ou entrada no negócio devido aos elevados investimentos iniciais;
- escolha da linhagem genética adequada à região.

O conhecimento dessas peculiaridades desperta no gestor a necessidade de estabelecer ações que impeçam o impacto negativo de eventos que na verdade, são fatores críticos que podem determinar o sucesso ou o insucesso do negócio. Citam-se abaixo, algumas questões que afetam a eficácia da gestão da empresa avícola, que podem ser decididas a partir do resultado econômico das alternativas e determinar o sucesso ou não do investimento:

- criar em granjas próprias ou em granjas de terceiros;
- manter criação em granjas próprias por funcionários ou arrendá-las;
- produzir a ração necessária para as aves ou adquiri-la de terceiros;
- produzir os pintos de corte ou adquiri-los de terceiros;
- produzir pintos de corte em incubatório próprio ou de terceiros;
- estocar milho e soja em grande quantidade ou adquirir, apenas, o estoque mínimo necessário;
- vender seus produtos para atacadistas ou fazer entrega direta ao varejista ou efetuar contratos para entrega a frigoríficos;
- criar, separadamente, machos e fêmeas, para atender clientes específicos ou manter criação conjunta.

A definição de cada alternativa a ser implementada só se justifica em função do maior resultado econômico gerado para a empresa hoje e no futuro, a partir de decisões assumidas no momento em que a empresa planeja suas atividades, quando, então, todas as opções são analisadas em seu conjunto. Além das restrições, deve ser ressaltado o aspecto motivacional que gera o planejamento, tendo como consequência a busca dos gestores da aproximação do resultado obtido com o planejado pela empresa.

No planejamento devem ser apurados resultados com o mesmo nível de detalhamento do resultado realizado, utilizando-se conceitos da gestão econômica, como por exemplo: eventos tempo-conjunturais; custo corrente a vista; valor de mercado; equivalência de capitais; reconhecimento de ganhos pela valorização dos ativos; reconhecimento de receita pela produção de bens e serviços; depreciação econômica; moeda constante; custeio direto; margem de contribuição; resultados econômicos operacionais e financeiros; preço de transferência; custo de oportunidade; orçamento (original, corrigido e ajustado); realizado (em nível de padrão e efetivo); variações (inflação, ajuste de planos, volume e eficiência); custos controláveis x não controláveis; centro de resultado e centro de investimentos; custos fixos identificáveis; *goodwill* e controlabilidade.

**4. Subsistemas Físico e Organizacional:** O organizacional refere-se à forma como são agrupadas suas diversas atividades, os níveis hierárquicos, as definições de responsabilidade, delegação de autoridade e o grau de descentralização das decisões. Essas definições permitem aos gestores que tomem medidas necessárias, para garantir o cumprimento dos planos organizacionais e, conseqüentemente, o cumprimento da missão.

A definição de maneira clara de cargos e funções que permita a identificação das atividades da empresa e seus responsáveis serve de suporte ao processo de avaliação de desempenho, entendida como a análise dos resultados gerados nas atividades das áreas operacionais e da empresa como um todo, e a avaliação de resultado entendida como a análise da rentabilidade dos produtos e serviços gerados. Lemes (1999: p.497) esclarece sobre o assunto que:

Os ciclos econômicos representam a primeira subdivisão a que é submetida a empresa, no sentido de identificar os resultados parciais gerados por um conjunto ordenado de áreas de responsabilidade. A soma dos resultados parciais dos ciclos econômicos representa o resultado global da organização.

A seguir, demonstram-se os principais ciclos da empresa-padrão de avicultura de corte por área de responsabilidade, assim como as principais transações a serem contempladas no modelo de apuração de resultado:

Tabela 21: Ciclo de Abastecimento de Compras

CICLO DE ABASTECIMENTO DE COMPRAS	
ÁREA DE COMPRAS	
Missão: adquirir e colocar a disposição ativos fixos, materiais, ovos férteis especificados pelas áreas clientes nas melhores condições econômicas, quanto a preço, prazo e qualidade.	
Principais Transações	
Compra de ativos fixos;	Compras a vista de desinfetantes
Compra a vista de ovos férteis;	Compras a vista de soja
Compra a vista de milho antecipada	Recebimento de milho
Compra a vista de outras matérias-primas para ração	Compra a prazo de vacinas
Custos/Despesas estruturais	Custo de estocagem

Tabela 22: Ciclo de Produção de Pintos de Corte

CICLO DE PRODUÇÃO DE PINTOS DE CORTE	
ÁREA DE INCUBATÓRIO	
Missão: produzir e disponibilizar pintos de corte nas granjas	
Principais transações	Principais transações
Compra a vista de ovos férteis	Grau de acabamento de pintos
Compra a prazo de vacinas	Nascimento de pintos
Consumo de vacinas	Transferência de pintos
Consumo de desinfetantes	Perdas de ovos na incubadora
Custos estruturais	Depreciação econômica de ativos fixos
Custo de estocagem	

Tabela 23: Ciclo de Produção de Ração para Aves

CICLO DE PRODUÇÃO DE RAÇÃO PARA AVES	
ÁREA DE FÁBRICA DE RAÇÕES	
Missão: produzir e disponibilizar rações nas granjas de frango de corte.	
Principais transações	Principais transações
Compras a vista de soja	Produção de ração
Compra a vista de milho antecipada	Transferência de ração para as granjas
Recebimento de milho	Transporte de ração para granja
Compra a vista de outras matérias-primas para ração	Depreciação econômica de ativos fixos
	Custos estruturais

Tabela 24: Ciclo de Produção de Frango

CICLO DE PRODUÇÃO DE FRANGO	
ÁREA DE FRANGO DE CORTE	
Missão: atender a demanda de vendas, de acordo com plano preestabelecido.	
Principais transações	Principais transações
Transferência de pintos de corte do incubatório.	Transferência de ração da fábrica
Perda de frangos	Receita de frango em crescimento
Consumo de desinfetantes	Depreciação de ativos fixos
Ração consumida	Custo de estocagem
Custos estruturais	

Tabela 25: Ciclo de Vendas

CICLO DE VENDAS	
ÁREA DE VENDAS	
Missão: disponibilizar produtos aos clientes em condições favoráveis à empresa quanto a preço, qualidade, entrega e recebimento	
Principais transações	Principais transações
Vendas a vista	Vendas a prazo

Tabela 26: Atividades de Suporte

ATIVIDADES DE SUPORTE	
ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO GERAL	
Missão: coordenar a execução de todas as atividades comuns às demais áreas.	
Principais transações	Principais transações
Despesas estruturais	Depreciação de ativos fixos

Tabela 27: Ciclo Financeiro

CICLO FINANCEIRO	
ÁREA FINANCEIRA	
Missão: assegurar os recursos financeiros requeridos pelas áreas e aplicar os recursos liberados pelas áreas.	
Principais transações	Principais transações
Integralização de capital	Receita de Financiamento de Estoques
Remuneração de sócios	Juros diferidos de fornecedor
	Receita de retenção de ativo fixo

5. **Subsistema Econômico:** Toda empresa está inserida em um segmento, do qual fazem parte os fornecedores, os clientes, os concorrentes e a sociedade. As empresas participantes de um segmento concorrem pelos recursos como matéria-prima, mão-de-obra, tecnologia, financiamentos, incentivos fiscais e, também, por clientes.

Esse segmento constitui um mercado onde estarão disponíveis variáveis como preço de venda, preço de reposição de matérias-primas, salários, volumes ofertados de matérias-primas, potencial de absorção de produtos e disponibilidade de mão-de-obra, que alterarão o valor dos ativos e exigibilidades da empresa mesmo que permaneçam sem interagir com o segmento.

Portanto, o subsistema econômico é o conjunto da interação de elementos monetários e não monetários que passam pelo processo de identificação, mensuração e acumulação composto pelas variáveis do ambiente que impactam no seu



patrimônio, devendo ser captados e armazenados por meio de seu subsistema de informação.

#### **2.2.6. ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA AVÍCOLA**

O administrador do sistema é o principal gestor que trata da criação dos planos para o sistema, considerando as finalidades globais, o ambiente, a utilização dos recursos e os componentes.

É a administração que determina as finalidades dos componentes, procede à alocação de recursos e controla o rendimento do sistema empresa. Apesar de haver na empresa avícola uma série de padrões estruturais, é a administração do sistema que estabelece as missões em nível das áreas a partir da missão da empresa, lidera sua implantação e avalia sua adequação.

A administração, por meio de processos estruturados e coordenados de gestão, é que faz a empresa acontecer. A gestão da empresa avícola é desenvolvida por modelos, que são influenciados pelo que os donos acreditam (crenças) e, em consequência, definem como algo que se pretende atingir (valores), refletindo a sua vontade quanto à forma como a empresa deverá ser gerida para reduzir o grau de incerteza e a dispersão em relação ao seu objetivo principal, que é o cumprimento de sua missão, precisa de um sistema de informação. Dessa forma, os gestores são os responsáveis diretos pelo lucro gerado no desempenho da função determinada pelos donos do capital.

Por ser fortemente influenciado pelo que os donos acreditam, o modelo de gestão pode mudar, caso ocorram fatos que os obrigue a rever valores e aceitar modificações, como mudanças ocorridas na avicultura brasileira: a importação de alta tecnologia, perda de incentivos governamentais e a submissão ao preço fixado pelo mercado. Atualmente, o produtor precisa adaptar-se, também, às exigências quanto à qualidade. O produtor que pretende continuar no mercado deve adequar o

seu processo de gestão, buscando reduzir custos, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de seu produto.

### **2.3. Considerações Finais**

A pesquisa bibliográfica sobre a atividade avícola complementou a pesquisa de campo, e ambas forneceram subsídios para definir a macro-estrutura da empresa-padrão de avicultura de corte. A empresa caracterizada a partir da aplicação do enfoque sistêmico, servirá de base para o modelo de apuração de resultado a ser formulado no capítulo IV.

Verificou-se a necessidade de uma pesquisa bibliográfica para selecionar os conceitos do GECON que serão usados no modelo proposto face às inconsistências encontradas nos modelos atualmente adotados pelas empresas pesquisadas, como o fato de que os modelos de apuração de resultado encontrados, adotam o princípio da realização da receita e da confrontação das despesas, e consideram que o lucro ocorre no momento da venda.

## CAPÍTULO 3

# CONCEITOS FUNDAMENTAIS DO MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA

Apesar de a Ciência Contábil ter sua sustentação nas teorias da mensuração, informação e decisão, os gestores enfrentam diversas dificuldades no tocante à tomada de decisão, o que se verifica pelo fato de os modelos desenvolvidos na área contábil focalizarem apenas parcialmente estas três teorias.

Com estudos iniciados a partir da década de 70, por Catelli (1999), que vêm sendo tratados em várias dissertações, teses, artigos e livros, o GECON – Gestão Econômica é um modelo capaz de oferecer melhores informações que sirvam de base à tomada de decisão nas empresas. Com abordagem diferente de outros modelos desenvolvidos dentro do limite de estudo da Ciência Contábil, Cornachione Jr. (1999: p. 67), ao diferenciar o GECON dos demais modelos, explica que:

O escopo do modelo GECON é bem mais abrangente, oferecendo explicações e soluções aos mais variados detalhes e problemas existentes nos campos das três supra teorias. O que de importante deve ser salientado é o fato de haver integração plena das três teorias nas explicações e soluções obtidas junto ao modelo GECON”.

Verifica-se que o GECON é, na verdade, um modelo gerencial completo, pois inicialmente são alinhavados os aspectos mais fundamentais da gestão, analisando criticamente os pontos relevantes das tomadas de decisões nas áreas que compõem a empresa.

Diferentemente de uma série de outros modelos desenvolvidos para finalidades específicas, o GECON estuda os fundamentos de uma empresa, seus princípios, crenças e valores, a forma como é gerenciada, seus componentes básicos e seus objetivos. Através da estruturação do modelo de gestão e dos modelos de decisão, com o auxílio do GECON são identificadas as necessidades de informações nem sempre registradas de maneira explícita.

A partir desses estudos, o GECON oferece aos gestores condições para que alcancem o objetivo da empresa continuamente. Tem-se clareza de que uma quantidade de elementos tangíveis e intangíveis contribuem para o alcance do sucesso empresarial. Por esse motivo o GECON assume que o lucro, adequadamente mensurado, reúne as melhores condições de servir como indicador de eficácia.

### **3.1. Conceito de Lucro**

Guerreiro (1999: p.82) afirma que o conceito contábil de lucro tem suas raízes filosóficas nos conceitos econômicos de lucro, capital e manutenção do capital ou da riqueza. Contudo, o lucro medido segundo os princípios contábeis geralmente aceitos, enfatizando custos e não valores, está longe de satisfazer ao conceito defendido pelos economistas. O lucro contábil é apenas o resíduo do processo de confrontação entre receitas realizadas e custos incorridos.

Solomons (1961: p.376) conceitua o lucro econômico de uma empresa de negócios como sendo o acréscimo na riqueza líquida da entidade durante um período, ajustado pelo valor de novos aportes de capital e distribuições de dividendos. No entanto, esclarece que, diferentemente do lucro contábil, para a apuração do lucro econômico, a avaliação da riqueza líquida requer a capitalização dos recebimentos líquidos futuros esperados, enquanto aquele somente requer que a avaliação dos ativos seja feita em bases de custos não expirados.

Chang (1962: p.637) afirma que na economia o lucro é visto como o valor máximo que a firma pode distribuir como dividendos e ainda assim permanecer com a mesma riqueza do início do período. Solomons (1961: p.377) demonstrou a conciliação entre o lucro contábil e o econômico da seguinte forma:

#### **LUCRO CONTÁBIL**

(+) Mudanças não realizadas no valor dos ativos tangíveis ocorridas durante o período, acima ou abaixo das mudanças reconhecidas pela depreciação dos ativos fixos e remarcações nos inventários

(-) Montantes realizados no mesmo período referentes a mudanças de valor de ativos tangíveis ocorridas em períodos anteriores e que não foram reconhecidas em tais períodos

(+) Mudanças no valor dos ativos intangíveis durante o período (*goodwill*)

= LUCRO ECONÔMICO

Analisando o dilema entre a possibilidade de se calcular ou não o lucro precisamente, Chang (1962: p.643) resume de maneira clara a diferença entre o lucro contábil e o lucro econômico. O lucro contábil decorre da confrontação entre receita realizada e custos consumidos; os ativos são avaliados com base nos custos originais absorvidos, e o elemento subjetivo é em grande parte eliminado; o problema da mensuração é muito simplificado e o lucro obtido é definitivo, certo e objetivo.

Por outro lado, para os economistas, a mensuração do lucro é um incremento de riqueza; os ativos são avaliados com base nas expectativas de receitas futuras líquidas descontadas a valor presente; o princípio da capitalização é essencial para todo o processo de avaliação; julgamento subjetivo e expectativas são inevitáveis e o problema da mensuração é interpretativo e complexo; o resultado é uma tentativa incerta e subjetiva. O autor completa que o dilema dos conceitos de lucro como sendo uma escolha entre uma irrelevante certeza ou relevante incerteza.

É evidente que o autor, ao comparar os conceitos de lucro, na verdade dá ênfase maior às necessidades de informação para fins de usuários internos, que aliás é o objetivo maior de nossa pesquisa.

Segundo Chang (1962: pp.643-644), as diferenças entre Balanço Patrimonial para os contadores e Balanço Patrimonial para economistas são: (a) o primeiro inclui apenas itens adquiridos, enquanto que o segundo inclui adquiridos e não adquiridos (*goodwill*); (b) o primeiro avalia todos os ativos, exceto itens monetários, pelos seus custos originais não consumidos, enquanto no segundo, todos os ativos são avaliados pelos seus valores presentes líquidos dos benefícios futuros esperados; (c) o primeiro

não faz nenhum ajuste em função de alterações no nível geral de preços, enquanto o segundo leva em consideração a instabilidade do valor do dinheiro.

Em sua visão, Chang (1962: pp.643-644) também estabelece as seguintes diferenças entre Demonstração do Resultado para os contadores e Demonstração do Resultado para economistas: (a) a primeira inclui apenas lucros realizados, enquanto a segunda inclui ambos os lucros realizados e não realizados; (b) a primeira não inclui ganhos e perdas decorrentes das mudanças no nível geral de preços, enquanto a segunda inclui.

Sobre as diferenças entre o lucro contábil e o econômico, Ponte (2001: pp.121-122) esclarece que “...são apenas diferenças de curto prazo, isto é, quando selecionado um período de tempo relativamente longo da vida de uma empresa, as mudanças no valor do patrimônio que claramente entraram no lucro econômico também são refletidas no lucro contábil.”

### **3.2. Resultado Econômico e a Eficácia**

Verifica-se que existem diferenças entre o conceito de lucro para a contabilidade e para os economistas. Os diversos cientistas que têm se debruçado sobre o assunto, durante décadas, sempre buscam o melhor conceito, mas nunca a substituição do lucro como medida de eficácia. Por defender o lucro adequadamente mensurado, o GECON é reconhecido como modelo de gestão por resultados, reconhecendo que a partir do lucro econômico é possível inferir sobre a eficácia da organização ou empresa.

O lucro como medida de eficácia está intrinsecamente ligado à definição de empresa defendida por Cruz (1991: p.62) segundo o qual:

A empresa pode ser caracterizada como um agente econômico pois constitui-se no agrupamento de fatores de produção para a geração de produtos e serviços, que de alguma forma agregam valor aos recursos consumidos, através da utilidade que representam para os indivíduos, outras organizações, ou para a pequena empresa, quando consumidos internamente

O processo de agregar valor aos insumos consumidos se dá pela obtenção de recursos do meio ambiente, processamento e colocação à disposição dos produtos e serviços ao mercado. Assim, a empresa, sob a ótica sistêmica e em condições normais, é um processo global, resultante de vários processos menores. Esses processos menores configuram-se como atividades que consomem recursos e produzem bens ou serviços. Podem-se definir as atividades empresariais como empresas dentro de uma empresa, e que todas elas realizam atividades produtivas e não apenas as atividades industriais.

Baseados nesse entendimento, Catelli e Guerreiro (1994: p.3) afirmam que:

“...o resultado da empresa depende do resultado propiciado pelos seus departamentos, o resultado de cada departamento do resultado de suas atividades, o resultado de cada atividade do resultado dos eventos ocorridos e, finalmente, o resultado de cada evento do resultado analítico de cada ação efetivada”.

### **3.3. Princípios Fundamentais do Modelo GECON para Mensuração do Resultado Econômico**

Reconhecendo-se que a mensuração do lucro contábil apresenta consideráveis problemas práticos e conceituais, diversas sugestões têm sido apresentadas para solucionar suas deficiências. A teoria contábil contempla outros métodos de mensuração do patrimônio e do lucro, além do apurado pelos princípios contábeis, conforme observa Iudícibus (2000: p.133): “(..) no âmago de todas as teorias para a mensuração dos ativos, se encontra a vontade de que a avaliação represente a melhor quantificação possível dos potenciais de serviços que o ativo apresenta para a entidade”.

Existem várias formas de mensurar ativos monetariamente dividindo-se, em medidas de entrada e medidas de saída. Hendriksen e Van Breda (1999: p. 303) enunciam os seguintes conceitos:

(..) Medidas de entrada representam os custos de aquisição de ativos em mercados organizados. Podem ser extraídas de mercados passados, correntes ou futuros. (..) Medidas de saídas representam os valores de

venda de ativos em mercados organizados. Podem ser extraídas de mercados passados, correntes ou futuros.

Os critérios de mensuração devem levar em conta as diversas naturezas de ativos, tais como caixa, valores a receber, estoque de produtos acabados, estoque de produtos em processo, estoque de matérias-primas, máquinas, equipamentos produtivos e investimentos.

Em virtude dos problemas enunciados, o modelo GECON adota a abordagem econômica, desprendo-se do conceito contábil de lucro e entende que a busca por um conceito de lucro que se aproxime do lucro econômico deve ser sustentado, conforme Guerreiro (1989: p. 201 a 203), pelas seguintes princípios fundamentais:

- a) o mercado é o validador do “potencial de serviços” dos diversos ativos;
- b) o valor do dinheiro no tempo deve ser levado em consideração;
- c) a empresa opera de acordo com o postulado da continuidade;
- d) na hipótese de descontinuidade, a firma deve avaliar os seus ativos a valores de realização;
- e) do ponto de vista econômico, “potencial de serviços”, “serviços futuros”, “benefícios futuros” dizem respeito ao montante de riqueza que o ativo pode gerar para a empresa;
- f) o potencial de serviços de cada ativo deve ser analisado à luz da sua função dentro da empresa, na continuidade de suas operações;
- g) o potencial de serviço independe da forma como ele é financiado;
- h) determinado ativo pode possuir um potencial de serviços diferente, dependendo da empresa que o utiliza;
- i) um ativo, cuja função é totalmente dissociada das operações da empresa em sua continuidade normal, deve ser avaliado por valor de venda;
- j) a riqueza de uma empresa altera-se à medida que o mercado reconhece um maior ou menor valor para os bens e serviços que ela possui;
- k) a riqueza de uma empresa aumenta em função da eficácia da agregação de valor proporcionada pelo processo de transformação de seus insumos em produtos e serviços;



- l) os ativos devem ser avaliados de forma que o patrimônio líquido da empresa represente, efetivamente, quanto vale a empresa no momento da avaliação;
- m) o valor atribuído à empresa, em determinado momento, é a base de cálculo ideal para a cobrança da responsabilidade dos diversos gestores pela parcela de riqueza da empresa que está sob seu gerenciamento.

Na busca do resultado econômico, devem-se utilizar os diversos critérios de mensuração de ativos adequadamente como forma de traduzir o “potencial de serviços”, “serviços futuros”, “benefícios futuros” dos diferentes ativos em unidades monetárias equivalentes. Nesse sentido, Guerreiro (1989: p.203-208) define que a mensuração dos ativos deve observar os seguintes princípios básicos:

- a) A avaliação de um ativo deve expressar o valor do bem para a empresa, consoante validação do seu fluxo de serviços pelo mercado;
- b) O potencial de serviços de um ativo independe da forma como foi financiado: em determinado momento, o valor do ativo é único, e corresponde ao valor presente do fluxo de serviços futuros. Para todos os ativos, exceto os fixos, o valor presente do fluxo de benefícios futuros corresponde a seu valor de mercado na condição de pagamento à vista;
- c) Em função da sua natureza e da utilidade proporcionada à empresa, cada ativo está sujeito a um critério próprio de mensuração que expresse o seu valor econômico;
- d) A mensuração do ativo deve ser efetuada considerando os benefícios que ele pode gerar no pressuposto da empresa em marcha. Valor de venda é relevante somente para determinados tipos de ativo, exceto no caso de descontinuidade, quando todos os ativos devem ser avaliados por esse critério;
- e) A depreciação do ativo equivale à perda de potencial de serviços futuros;
- f) Custo de reposição não é um critério aplicável a toda espécie de ativo;
- g) Dado que o potencial de serviços do ativo é validado pelo mercado, que na sua dinâmica se altera constantemente, o valor dos ativos oscila

continuamente e, em consequência, também a riqueza da empresa, devendo o lucro, como diferença do montante de riqueza em dois momentos diferentes, incorporar os ganhos e perdas decorrentes das valorizações e desvalorizações dos ativos da empresa;

- h) A agregação da riqueza ocorre pela eficácia da adição de valor durante o processo de transformação, devendo a receita ser reconhecida no momento da produção (transformação de insumos em bens e serviços), sendo a ela contrapostos os custos para obtê-la, para efeito de determinação do lucro;
- i) Valores expressos em moedas de datas diferentes devem ser corrigidos monetariamente até a data da apuração do lucro.

Na tradução dos valores dos diferentes ativos em unidades monetárias equivalentes, à luz dos princípios definidos por Guerreiro para a mensuração do lucro econômico, Reis (1997: p. 88) constata o seguinte:

- a) As disponibilidades valem aquilo que efetivamente expressam;
- b) As contas a receber no futuro também valem o que expressam, porém ajustadas a valor presente, considerando a taxa de juros e a probabilidade de recebimento;
- c) Os estoques valem seus respectivos preços de mercado, sendo mais adequado o preço corrente de venda, vigente no mercado, considerando-se o estágio em que o produto/serviço se encontra no processo produtivo;
- d) A mensuração do valor econômico das máquinas, equipamentos e outros recursos utilizados no processo produtivo, cuja utilização ocorre de forma gradual, deve ser efetuada pelo valor de mercado de seus serviços futuros, ajustado a valor presente, considerando-se a taxa de juros e a probabilidade de realização.

Outra definição importante na determinação do resultado econômico é a mensuração de passivos, que deve corresponder ao valor presente do fluxo de

desembolsos futuros, considerando-se a taxa de juros e a probabilidade de pagamento.

### **3.4. Formação do Resultado Econômico**

A empresa segundo a visão sistêmica caracteriza-se como um sistema aberto e dinâmico, conforme definido no capítulo 2, que interage, constantemente, com o meio ambiente e realiza um conjunto de processos produtivos com o objetivo de cumprir sua missão. Segundo Catelli, Parisi e Santos (2003: p.34):

A Gestão Econômica integra, em sua visão sistêmica, a adoção de critérios econômicos na mensuração das atividades da empresa e o enfoque de negócios como parâmetro de decisão para os seus gestores, na busca do resultado econômico em suas áreas de responsabilidade, considerados como centro de resultado, que objetivam o resultado otimizado do todo. Nessa abordagem, os gestores, em todas as suas atividades, tem em vista, não apenas a diminuição de custos, mas a geração de benefícios superiores aos custos incorridos, como sua contribuição para o resultado da organização.

O resultado da empresa depende do resultado das diversas áreas de responsabilidade; o resultado das áreas de responsabilidade depende do resultado obtido pelas diversas atividades; o resultado de cada atividade é função dos eventos e transações que provoquem impacto econômico e patrimonial.

#### **3.4.1 Formação do Resultado na Visão de Transações Econômicas**

A transação é uma ocorrência que provoca impacto patrimonial. É a troca de recursos sacrificados por recursos objetivados. O conjunto de transações de mesma natureza, cujo impacto econômico pode ser mensurado da mesma forma, denomina-se evento econômico, definido como a ocorrência que modifica a estrutura patrimonial de uma empresa.

As transações são a base para a mensuração do resultado econômico. Catelli, Parisi e Santos (2003: p.35), sobre a importância do tema, escrevem o seguinte:

“Pode-se, assim, dizer que só a contabilidade atinge a geração do resultado nesse nível mínimo de detalhamento, no qual são efetivamente gerados todos os resultados da empresa, ou seja, só uma contabilidade baseada em eventos é efetivamente gerencial.”

Quanto ao momento do reconhecimento, as transações podem ser classificadas em:

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

Toda transação envolve quatro dimensões diferentes:

- a) **Física:** refere-se aos aspectos físicos da transação, ou seja, a quantidade de serviços e produtos obtidos, quantidade de recursos sacrificados, qualidade e cumprimento de prazos;
- b) **Financeira:** diz respeito ao fluxo de recebimentos e/ou pagamentos associada à transação;
- c) **Patrimonial:** corresponde às mutações ocorridas nas contas patrimoniais em decorrência dos impactos da transação;

d) **Econômica:** representa a mensuração do impacto econômico da transação.

Considerando-se que uma transação representa uma troca de recursos, pode-se definir, como regra geral, que seu impacto econômico é obtido pela confrontação do valor econômico dos recursos obtidos com o dos recursos sacrificados. No modelo GECON, o valor correto dos recursos adquiridos como matéria-prima, por exemplo, não decorre do montante a ser desembolsado, mas do custo de oportunidade baseado no menor valor de mercado à vista.

O modelo GECON reconhece o resultado da transação no momento em que ocorre, segregando os efeitos operacionais dos financeiros. Qualquer transação que tenha prazo para pagamento ou recebimento, envolve, na verdade, duas operações: (a) a compra ou venda do bem, de natureza operacional e (b) o financiamento da compra ou da venda, de natureza financeira. Essa identificação permite separar o resultado da decisão de adquirir determinado recurso na condição à vista, do resultado do seu financiamento. A Tabela 28 retrata a formação do impacto econômico de uma transação:

**Tabela 28 - Composição do impacto econômico de uma transação**

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

Toda transação decorre de uma decisão tomada após o exame de pelo menos duas opções de ação, constituindo-se na materialização de uma alternativa que implicou, necessariamente, o abandono das demais. Surge a idéia de custo de oportunidade relacionado a uma decisão, que diz respeito ao custo incorrido por não se ter selecionado uma outra alternativa, capaz de atender às necessidades do gestor nas mesmas condições e risco.

Uma transação decorre de uma decisão. Então a ela pode-se relacionar um custo de oportunidade, que serve de parâmetro para a mensuração do valor econômico dos recursos obtidos e sacrificados associados à transação. A melhor alternativa desprezada envolve as mesmas variáveis da transação realizada. O valor econômico de um recurso depende do uso que dele se deseja fazer. Portanto, o custo de oportunidade de um recurso difere do custo de oportunidade de sua utilização.

O modelo de mensuração, estabelecido sob a ótica do GECON, é composto por conceitos que permitem medir o resultado econômico corretamente. Dentre os quais se destacam:

- ✓ Resultados tempo-conjunturais;
- ✓ Custo corrente à vista;
- ✓ Valor de mercado;
- ✓ Equivalência de capitais;
- ✓ Reconhecimento de ganhos pela valorização dos ativos;
- ✓ Reconhecimento de receita pela produção de bens e serviços;
- ✓ Depreciação econômica;
- ✓ Moeda constante;
- ✓ Custeio variável;
- ✓ Margem de contribuição;
- ✓ Remuneração do capital dos acionistas;
- ✓ Preço de transferência;
- ✓ Custo de oportunidade;
- ✓ Áreas como centro de resultado;
- ✓ Custos fixos identificáveis;
- ✓ *Goodwill*.

### 3.4.2 Na visão de Atividades

Lemes (1996: p.64) afirma que “as atividades podem ser vistas como agentes econômicos que agregam valor aos recursos processados, cuja mensuração econômica está evidenciada na sua contribuição”. O resultado econômico de uma

atividade corresponde ao somatório dos impactos econômicos das transações a ela diretamente relacionadas e representa a sua contribuição para o resultado da empresa, conforma Tabela 29:

**Tabela 29 - Contribuição da atividade para o resultado da empresa**

(+) Impacto econômico das transações pontuais
(+) Impacto econômico das transações tempo-conjunturais
(+) Impacto econômico das transações tempo-estruturais
<b>(=) CONTRIBUIÇÃO DA ATIVIDADE</b>

As transações tempo-estruturais de uma atividade correspondem aos custos fixos identificados diretamente com sua estrutura física de funcionamento. Existem atividades que atendem diretamente às necessidades do ambiente externo, como Compras e Vendas, e outras que se voltam para o atendimento de necessidades internas. Dessa forma, produtos de uma atividade podem ser recursos para outras atividades. No entanto, mesmo aquelas atividades ditas de apoio, como administração e finanças, também representam atividades produtivas que contribuem, de alguma forma, para a atividade empresarial como um todo, devendo também ser identificada a sua contribuição para o resultado econômico da empresa

Assim, um dos princípios fundamentais para a correta mensuração da contribuição de cada atividade para o resultado econômico da empresas é que a atribuição de valor aos produtos e serviços transacionados internamente esteja livre de qualquer eficiência ou ineficiência gerada pela atividade que o produz.

### **3.4.3 Na visão de Áreas de Responsabilidade**

Para otimizar os recursos econômicos consumidos nos diversos processos realizados nas empresas, as atividades são distribuídas em áreas de responsabilidade. Uma área de responsabilidade que acumula receitas e custos é tratada como centro de resultados, tornando o gestor responsável pelo resultado das atividades sob a sua coordenação. Horngren, Foster e Datar (2000: p.702) definem centro de lucro como um “centro de responsabilidade em que o gerente é responsável por receitas e despesas.”

Segundo Ponte (2001: p.137), sob o enfoque da gestão econômica as áreas de responsabilidade de uma organização podem ser agregadas em:

As áreas-fim realizam atividades diretamente relacionadas com a cadeia produtiva necessária para fazer o produto chegar ao cliente externo, enquanto as áreas-meio executam as atividades de suporte indispensáveis às áreas-fim. Como exemplo, temos recursos humanos, contabilidade e processamento de dados.

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

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

A contribuição de cada área de responsabilidade corresponde ao somatório dos impactos econômicos das atividades sob a sua responsabilidade, acrescido dos impactos das transações tempo-estruturais não associadas a atividades específicas, mas à área, conforme Tabela 30.

**Tabela 30 - Contribuição de uma área de responsabilidade para o resultado da empresa**

(+) Impacto econômico das atividades
(+) Impacto econômico das transações tempo-estruturais
<b>(=) CONTRIBUIÇÃO DA ÁREA</b>

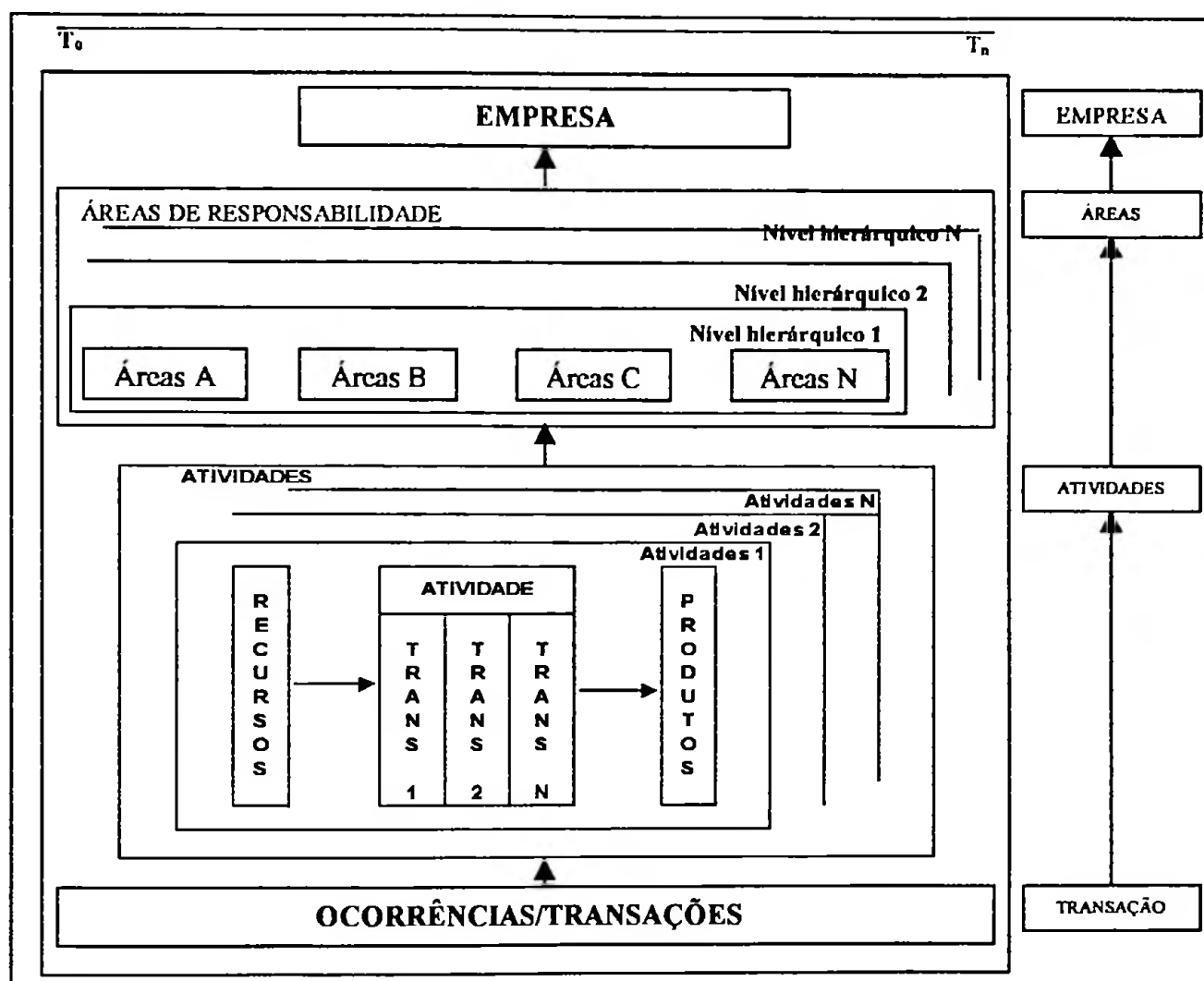
O resultado econômico da empresa é formado pelo somatório do resultado das áreas ao resultado da área mais os impactos das transações tempo-estruturais que não se identificam às atividades e às áreas e sim à empresa. Corresponde ao resultado da área *corporate*, demonstrado na Tabela 31.

**Tabela 31 – Resultado econômico da empresa**

(+) Contribuição das áreas
(+) Impacto econômico das transações tempo-estruturais
<b>(=) RESULTADO ECONÔMICO DA EMPRESA</b>

A Figura 6 dá a visão completa da formação do resultado da empresa, demonstrando o relacionamento entre transações, atividades e áreas de responsabilidade.





Fonte: Adaptado de Ponte (1996: p.139).

Figura 6 – Formação do resultado econômico da empresa

### 3.4.4 Preço de transferência dos produtos e serviços

Conforme destaque anterior, as atividades desenvolvidas no âmbito da organização se relacionam, ocorrendo a transferência de produtos e serviços entre elas. Por esse motivo, há a necessidade de um preço de transferência para esses produtos e serviços transacionados. Segundo Pereira (1993, p.228):

o preço de transferência pode ser entendido como o valor pelo qual é transferido um produto/serviço entre as diversas áreas e atividades que compõem uma empresa, e, conceitualmente, envolve as seguintes noções elementares:

- a) intermediação das relações entre as diversas áreas; e
- b) reconhecimento da receita gerada pelas atividades.

O modelo GECON adota o conceito de custo de oportunidade para a definição do preço de transferência dos produtos e serviços entre as atividades e áreas, utilizando-se o método de preço de transferência baseado no mercado. Partindo do pressuposto de que toda área de responsabilidade dispõe das alternativas de produzir internamente e adquirir de terceiros o bem ou serviço a ser fornecido a outra área, conclui-se que o valor econômico do bem ou serviço desenvolvido internamente corresponde ao menor preço de mercado na condição à vista, sendo essa a melhor alternativa desprezada, pela área-cliente que abriu mão da compra direta no mercado para adquirir da área-vendedora.

### **3.5. Modelo de Identificação de Resultados**

Em tópicos anteriores foram definidos os elementos do sistema de apuração de resultado quanto à acumulação, à composição dos custos e à mensuração. Neste tópico, definir-se-á um elemento crítico do modelo proposto que é a identificação. Para a gestão econômica, identifica-se, em primeiro lugar, o momento de ocorrência da receita de uma transação para, em seguida, associá-la aos custos incorridos para obtê-la.

Segundo Parisi (1995: p.69):

Todavia, o momento de reconhecimento é apenas uma das variáveis. Na realidade, deve-se identificar a “causadora” da transação, bem como sua natureza e o objeto envolvido. Ou seja, para uma transação se manifestar, pelo menos um gestor precisa tomar uma decisão que envolva recursos econômicos da empresa num determinado instante de tempo e, então, ele deve ser responsável por este ato e ter condições de responder sobre este feito.

(...)

Para tanto, o modelo de identificação deve ser estruturado de uma forma que consiga cumprir todo o processo acima descrito. Assim, o modelo é organizado com as seguintes funções: (1) reconhecimento da transação; (2) classificação da transação; e (3) registro da transação.

Segundo Guerreiro (1989: p.206), deve-se considerar que “a empresa como entidade econômica, tem condição de agregar valor aos fatores de produção e dessa forma aumentar a sua riqueza”. Assim, o lucro é ganho durante todo o tempo, abrangendo todas as atividades envolvidas para a geração da riqueza.

Portanto, no modelo proposto o resultado é apurado após a ocorrência de cada evento que impacta no patrimônio da empresa. A identificação do resultado a partir das transações respeita o processo de tomada de decisão porque os gestores tomam decisões referentes aos eventos que ocorrem dentro de um determinado processo físico. Além disso, permite aos gestores conhecerem quais foram as transações que mais contribuíram com o resultado de sua área, além de permitir a utilização do sistema de informações para simular alternativas de decisão.

Para classificar o evento, o modelo de identificação deve contemplar um plano de eventos, um plano de entidades e um plano de contas. Segundo Parisi (1995), a relação de um recurso econômico com a empresa se materializa por meio de uma transação que altera o seu patrimônio e sua planificação correta considerando a relação com o sistema organizacional, permite ao sistema de informação contemplar o sistema de simulação e a avaliação de resultado.

### **3.6. Considerações finais**

Em função dos conceitos apresentados, o modelo de apuração de resultado econômico de uma organização toma a configuração representada na Figura 7. Cada transação é identificada com a atividade e a área de responsabilidade que lhe deram origem e seus impactos e dimensões física, financeira, econômica e patrimonial são apresentadas.

Os impactos físicos destacam os recursos obtidos e sacrificados, apresentando as variáveis a eles relacionados, tais como quantidade, preço de compra, custo de oportunidade, data etc.

Os impactos financeiros dizem respeito às movimentações no fluxo de caixa. Os impactos econômicos representam a mensuração econômica dos impactos físicos e financeiros, separando a margem de contribuição em operacional obtida a partir de valores de mercado à vista e margem de contribuição financeira obtida a partir da consideração do valor do dinheiro no tempo.

Os impactos patrimoniais referem-se às mutações registradas nas contas patrimoniais em função dos impactos físicos, financeiros e econômicos.

														Período/Data N			
														Período/Data 2			
														Período/Data 1			
IMPACTOS FÍSICOS	ÁREA DE RESP 1 / ATIVIDADE 1				ÁREA DE RESP 2 / ATIVIDADE 2				ÁREA DE RESP N / ATIVIDADE N				EMPRESA				
	Trs 1	Trs 2	Trs N	Total	Trs 1	Trs 2	Trs N	Total	Trs 1	Trs 2	Trs N	Total	Trs 1	Trs 2	Trs N	Total	
<b>Recursos Obtidos</b>																	
Recurso 1																	
Recurso 2																	
Recurso N																	
<b>Recursos Sacrificados</b>																	
Recurso 1																	
Recurso 2																	
Recurso N																	
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>																	
<b>Recebimentos</b>																	
Recebimento 1																	
Recebimento 2																	
Recebimento N																	
<b>Desembolso</b>																	
Desembolso 1																	
Desembolso 2																	
Desembolso N																	
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>																	
<b>Receitas</b>																	
Receita 1																	
Receita 2																	
Receita N																	
<b>Custos/Despesas</b>																	
Custo/Despesas 1																	
Custo/Despesas 2																	
Custo/Despesas N																	
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO/RESULTADO</b>																	
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>																	
<b>Ativos</b>																	
Ativo 1																	
Ativo 2																	
Ativo N																	
<b>Exigibilidades</b>																	
Exigibilidade 1																	
Exigibilidade 2																	
Exigibilidade N																	
<b>Patrimônio Líquido</b>																	
Patrimônio Líquido 1																	
Patrimônio Líquido 2																	
Patrimônio Líquido N																	

Figura 7 - Configuração genérica de um modelo de apuração de resultado fundamentado nos conceitos de Gestão Econômica

Os impactos das transações serão acumulados, por atividade, por área de responsabilidade e na empresa como um todo, demonstrando a perfeita interação entre seus resultados na menor parte (transação), no conjunto de transações por área (atividade), no conjunto de atividades por área (área de responsabilidade) e na soma dos resultados das áreas que compõem o resultado global da empresa. No momento em que ocorrem as variações pontuais, tempo-conjunturais e tempo-estruturais.

## **CAPÍTULO 4 – MODELO DE APURAÇÃO DE RESULTADO DE EMPRESAS DE AVICULTURA DE CORTE**

Este capítulo está estruturado em quatro tópicos. Inicialmente serão definidos os parâmetros básicos do Modelo de Apuração de Resultado de uma empresa que atue no segmento de avicultura de corte com produção verticalizada. Em seguida, realiza-se o estudo das principais transações identificadas no investimento em ativos fixos e nos ciclos de compra e produção de produtos. No tópico seguinte, são definidos os critérios de acumulação dos impactos das transações estudadas, obtendo-se, então, a formatação completa do modelo de apuração de resultado de avicultura de corte. Por fim, faz-se uma análise comparativa das informações geradas pelo modelo proposto com aquelas apresentadas pelos modelos encontrados na pesquisa de campo.

Dada a configuração genérica de um modelo de apuração de resultado fundamentado nos conceitos de Gestão Econômica (figura 7), o desenvolvimento do modelo aqui proposto compreende as seguintes etapas:

- a) Identificação de seus impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais;
- b) Definição dos critérios de mensuração dos impactos econômicos;
- c) Construção de uma matriz de acumulação que relacione as transações às atividades e áreas de responsabilidade.

Enfatizar-se-á, apenas, a mensuração do resultado dos eventos como base para avaliação de resultados, sabendo-se que para a avaliação do desempenho os resultados seriam assumidos pelas áreas de responsabilidade que os gerou, juntamente com os custos fixos correspondentes, desencadeando o processo de análise do desempenho dos gestores diante das expectativas estabelecidas no planejamento.

O modelo genérico (Figura 7), representa uma matriz de acumulação de resultados econômicos, envolvendo os conceitos de Gestão Econômica. O modelo proposto efetuará a mensuração do resultado formado a partir das transações, identificadas por atividades, que compõem o resultado das áreas de responsabilidade, que somadas compõem o resultado global da empresa.

De acordo com os requisitos do modelo, o patrimônio líquido corresponde ao valor econômico da empresa e a sua diferença entre dois períodos corresponde ao lucro econômico. Portanto, à medida que as transações (pontuais, tempo-estruturais e tempo-conjunturais) ocorrem nos diversos períodos, a riqueza da empresa é modificada, devendo ser reconhecida no momento em que ocorrer.

Os impactos físicos destacam os recursos obtidos e sacrificados, apresentando as variáveis a eles relacionados. Por exemplo, na compra à vista de ovos para incubação as variáveis são: custo de oportunidade; quantidade comprada, quantidade recebida; data da compra, data do recebimento; preço de compra; data da compra; dinheiro.

Os impactos financeiros dizem respeito às movimentações no fluxo de caixa. A área financeira como banco interno capta recursos e aloca nas áreas de acordo com a necessidade. Portanto, nas transações internas e externas as áreas captam junto à área de finanças e sempre que ocorrer uma transferência de produtos e serviços entre áreas, ocorrerá uma captação junto a finanças e um pagamento à vista da área compradora para a vendedora.

Os impactos econômicos representam a mensuração econômica dos impactos físicos e financeiros, separando a margem de contribuição em operacional obtida, a partir de valores de mercado à vista e margem de contribuição financeira obtida a partir da consideração do valor do dinheiro no tempo. Os impactos patrimoniais referem-se às mutações registradas nas contas patrimoniais em função dos impactos físicos, financeiros e econômicos.

#### **4.1 Parâmetros Básicos do Modelo de Apuração de Resultado**

A seguir, definem-se os parâmetros adotados na mensuração dos eventos, segundo os critérios do modelo de gestão econômica:

1. Os materiais (ovos, milho, soja, vacinas, desinfetantes etc.) adquiridos para estoque são registrados pelo seu custo de oportunidade baseado no valor de reposição à vista.
2. Os ativos fixos da empresa serão registrados em função dos seus fluxos de benefícios futuros líquidos previstos, considerado o custo de oportunidade dos serviços dos ativos, sendo ponderado, ainda, seu valor residual ao fim de sua vida útil.
3. As transferências de recursos/produtos entre atividades e áreas devem corresponder ao custo de oportunidade, ou seja, à melhor alternativa do mercado sob a ótica da unidade compradora.
4. A receita será reconhecida no momento em que ocorrer, por esse motivo os ovos nas máquinas que equivalem a pintos em formação e os frangos em crescimento nas granjas, serão valorizados pelo custo de oportunidade baseado no preço corrente de venda à vista, considerando-se o estágio em que os produtos pintos de corte e frango de corte se encontram na data auferida.
5. Para refletir em termos econômicos, de forma correta, a realidade física e operacional, o custo do produto é formado por elementos que são necessários e objetivamente identificados com a unidade do produto, ou seja, somente os custos da unidade individual do produto que correspondem ao custo variável.
6. Os custos têm por base de mensuração, os valores presentes à vista.

7. As receitas e custos financeiros decorrem do custo do dinheiro no tempo, ou seja, refletem a diferença entre o valor futuro e o valor presente. As primeiras refletem o rendimento do capital considerando que a compra a prazo libera capital, dando a possibilidade de ser aplicado no mercado financeiro ou em outras áreas, portanto, são determinadas a partir de taxas de aplicação do mercado financeiro. Os custos representam os encargos incorridos pela decisão de efetuar a transação a prazo e são calculados em função de taxas de captação do mercado financeiro.
8. Os ativos são considerados pelas taxas de captação do mercado financeiro pressupondo-se que a área financeira, como Banco Interno, disponibiliza a determinados custos.
9. Os passivos são considerados pela taxa de aplicação do mercado financeiro sob o pressuposto de que os recursos liberados poderiam estar, temporariamente, aplicados em outros investimentos.
10. Consideram-se custos e receitas de oportunidade em relação ao capital investido, pois os acionistas colocam os recursos à disposição da área financeira para ser usado nas operações mantidas pela empresa – se, não fora isto, o capital poderia, no seu melhor uso alternativo desprezado em condições equivalentes estar sendo remunerado a uma taxa específica. Por sua vez, a área financeira deve pagar o custo do capital investido, que como Banco Interno, usa esse recurso e os créditos de terceiros (exigibilidades) para financiar ativos. Ela também cobra das áreas usuárias dos recursos financeiros e fica com os encargos financeiros de financiamentos de terceiros.
11. Supõe-se que as taxas previstas de aplicação de 2% e de captação de 5% se confirmaram nos períodos do caso e que a inflação foi zero.



## 4.2 Estudo das Principais Transações do Ciclo de Compra, Produção e Venda na Avicultura de Corte

A empresa-padrão de avicultura, foi constituída com a missão de produzir frangos de corte com qualidade desejável e preço acessível ao mercado consumidor, com capacidade de 50.000 frangos por semana, e a partir dessa definição foi efetuada a programação de recebimento e nascimento do Incubatório até o mês de abril de 2003, para que sejam identificadas as necessidades de recursos e subsidiadas as situações apresentadas no caso, como pode ser verificado na Tabela a seguir.

**Tabela 32 – Programação de Recepção de Ovos e Nascimento de Pintos**

LOTE	OVOS FÉRTÉIS	DATA ENTRADA	DATA NASCIMENTO	PREVISÃO NASCIMENTO	
				%	PINTOS
1	30.120	04/01/03	24/01/03	83,00%	25.000
2	30.120	06/01/03	26/01/03	83,00%	25.000
3	30.120	11/01/03	31/01/03	83,00%	25.000
4	30.120	13/01/03	02/02/03	83,00%	25.000
5	30.120	18/01/03	07/02/03	83,00%	25.000
6	30.120	20/01/03	09/02/03	83,00%	25.000
7	30.120	25/01/03	14/02/03	83,00%	25.000
8	30.120	27/01/03	16/02/03	83,00%	25.000
9	30.120	01/02/03	21/02/03	83,00%	25.000
10	30.120	03/02/03	23/02/03	83,00%	25.000
11	30.120	08/02/03	28/02/03	83,00%	25.000
12	30.120	10/02/03	02/03/03	83,00%	25.000
13	30.120	15/02/03	07/03/03	83,00%	25.000
14	30.120	17/02/03	09/03/03	83,00%	25.000
15	30.120	22/02/03	14/03/03	83,00%	25.000
16	30.120	24/02/03	16/03/03	83,00%	25.000
17	30.120	01/03/03	21/03/03	83,00%	25.000
18	30.120	03/03/03	23/03/03	83,00%	25.000
19	30.120	08/03/03	28/03/03	83,00%	25.000
20	30.120	10/03/03	30/03/03	83,00%	25.000
21	30.120	15/03/03	04/04/03	83,00%	25.000
22	30.120	17/03/03	06/04/03	83,00%	25.000
23	30.120	22/03/03	11/04/03	83,00%	25.000
24	30.120	24/03/03	13/04/03	83,00%	25.000
25	30.120	29/03/03	18/04/03	83,00%	25.000
26	30.120	31/03/03	20/04/03	83,00%	25.000

Houve levantamento de preços no mercado do produto e das matérias-primas e demais custos variáveis e fixos identificáveis. Entre as observações destaca-se a previsão de perda de ovos no nascimento, pois, conforme citado anteriormente, o fornecedor garante apenas 83% de pintos alojáveis.

A empresa dispõe de 19 núcleos com dois galpões cada um, com capacidade de 12.500 aves cada um. No total a empresa tem capacidade de alojamento de

475.000 aves, no entanto como precisa de um vazio sanitário ou período sem alojamento para desinfecção, os galpões ficam sem alojar por um período de vinte dias.

**Tabela 33 - Programação de Alojamento e Retirada de Frango de Corte**

LOTE	GALPÃO	CAPACIDADE	DATA ALOJAMENTO	IDADE RETIRADA	DATA RETIRADA	RETIRADA	
						%	AVES
1	Núcleo 1	25.000	25/01/03	45	10/03/03	95,00%	23.750
2	Núcleo 2	25.000	27/01/03	45	12/03/03	95,00%	23.750
3	Núcleo 3	25.000	01/02/03	45	17/03/03	95,00%	23.750
4	Núcleo 4	25.000	03/02/03	45	19/03/03	95,00%	23.750
5	Núcleo 5	25.000	08/02/03	45	24/03/03	95,00%	23.750
6	Núcleo 6	25.000	10/02/03	45	26/03/03	95,00%	23.750
7	Núcleo 7	25.000	15/02/03	45	31/03/03	95,00%	23.750
8	Núcleo 8	25.000	17/02/03	45	02/04/03	95,00%	23.750
9	Núcleo 9	25.000	22/02/03	45	07/04/03	95,00%	23.750
10	Núcleo 10	25.000	24/02/03	45	09/04/03	95,00%	23.750
11	Núcleo 11	25.000	01/03/03	45	14/04/03	95,00%	23.750
12	Núcleo 12	25.000	03/03/03	45	16/04/03	95,00%	23.750
13	Núcleo 13	25.000	08/03/03	45	21/04/03	95,00%	23.750
14	Núcleo 14	25.000	10/03/03	45	23/04/03	95,00%	23.750
15	Núcleo 15	25.000	15/03/03	45	28/04/03	95,00%	23.750
16	Núcleo 16	25.000	17/03/03	45	30/04/03	95,00%	23.750
17	Núcleo 17	25.000	22/03/03	45	05/05/03	95,00%	23.750
18	Núcleo 18	25.000	24/03/03	45	07/05/03	95,00%	23.750
19	Núcleo 19	25.000	29/03/03	45	12/05/03	95,00%	23.750
20	Núcleo 1	25.000	31/03/03	45	14/05/03	95,00%	23.750
21	Núcleo 2	25.000	05/04/03	45	19/05/03	95,00%	23.750
22	Núcleo 3	25.000	07/04/03	45	21/05/03	95,00%	23.750
23	Núcleo 4	25.000	12/04/03	45	26/05/03	95,00%	23.750
24	Núcleo 5	25.000	14/04/03	45	28/05/03	95,00%	23.750
25	Núcleo 6	25.000	19/04/03	45	02/06/03	95,00%	23.750
26	Núcleo 7	25.000	21/04/03	45	04/06/03	95,00%	23.750

A empresa Avícola S/A efetua a engorda dos frangos no sistema criatório de parceria avícola, ou seja, utiliza-se das instalações de terceiros para criação pagando, pelo uso, remuneração baseada na eficiência.

O setor de frango de corte recebe recursos dos demais setores, como pintos de um dia do setor de incubatório e ração para aves do setor de fábrica de rações, processa e repassa à área de vendas que repassa o frango para o mercado. Para mensurar o Pinto de Corte e a Ração recebidos, utilizam-se, como preços de transferência, os respectivos custos de oportunidade baseados nos custos correntes de reposição, para evitar que sejam repassadas ineficiências entre os setores.

Os estoques de frango de corte em crescimento e dos pintos em formação serão avaliados pelo custo de oportunidade representado pelos seus preços corrente de venda, considerando o seu estágio de acabamento até o momento da mensuração. Dessa forma, os estoques terão os seus valores aumentados à medida que se aproxima o prazo da disponibilização do frango para a área de vendas e à medida que o prazo de nascimento do pinto vai diminuindo. Esse procedimento foi definido nas premissas do modelo de apuração de resultado e tem por finalidade garantir a correta apuração do resultado econômico.

Os demais recursos serão requeridos em função das programações e ocorrências de recepção de ovos e nascimento de pintos e de alojamento de pintos e retirada de frangos nas Tabelas 32 e 33. A ração transferida da fábrica de rações para as granjas de Frango de corte que não forem consumidas no período serão consideradas devolvidas à fábrica. Entre os principais insumos e serviços, o setor demanda: ração balanceada, pinto de corte, Gás GLP, mão-de-obra, energia elétrica e fretes.

#### **Situação 1 – 01.01.2003 – Integralização de Capital**

A empresa Avícola S/A foi constituída em 01.01.2003. Os acionistas, naquela data, integralizaram capital, sendo em dinheiro o valor de R\$ 2.475.000,00 e 1 hectare de terra pelo seu valor de mercado à vista é de R\$ 25.000,00. A terra foi avaliada pelo custo de oportunidade, pois existe a possibilidade de alugar pelo valor de R\$ 2.500,00 mensais para desenvolvimento de atividades pecuárias, como implantação de pasto ou para atividades agrícolas como plantio de pimenta do reino ou hortaliças.

As taxas de juros previstas para a empresa, ao mês, em termos nominais, são de 2% para aplicação e 5% para captação. Para o longo prazo, há expectativa de inflação de 0,50%, remanescendo a taxa de captação real de 4,478% e de 1,493% para aplicação real. Não há a depreciação, pois a terra não sofre desgaste, podendo ser vendida caso a empresa encerre suas atividades por R\$ 25.000,00. A mensuração

do bem é demonstrada no anexo 2, no momento da aquisição, era de R\$ 58.328,00 obtido pela soma de R\$ 58.327,00 correspondentes ao valor presente do valor dos alugueis, mais R\$ 1,00 correspondentes ao valor presente da receita de venda prevista para a terra. A receita financeira foi obtida a partir da aplicação da taxa de juros de captação sobre o valor presente dos serviços do ativo fixo no final de 01.01, a saber,  $R\$ 58.327,00 \times 4,478\% = R\$ 2.612,00$ .

**Tabela 34 - Transação integralização de capital no dia 01.01.2003**

<b>IMPACTOS FÍSICOS</b>				
<b>Recursos Obtidos</b>	<b>Prazo</b>	<b>Data</b>	<b>Valor de Mercado</b>	<b>Valor Integralizado</b>
Dinheiro	2.475.000	01.01.2003		2.475.000
Terras	240 meses	01.01.2003	25.000	25.000
	<b>Custo de Oportunidade</b>	<b>Valor Presente</b>	<b>Taxa de Captação Real</b>	<b>Taxa de Captação Nominal</b>
Benefícios futuros	2.500	58.328	4,478%	5,00%
<b>Recursos Sacrificados</b>	<b>Valor</b>	<b>Tempo</b>	<b>Taxa de Aplicação Real</b>	<b>Taxa de Aplicação Nominal</b>
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>				
<b>Recebimentos</b>				
Integralização em dinheiro				2.475.000
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>				
<b>Receitas</b>				
Receita de aluguel			58.327	
Receita pela venda			1	
				58.328
<b>Custos/Despesas</b>				
Custo de aquisição dos Serviços			25.000	
				(25.000)
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>				<b>33.328</b>
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>				
<b>Ativos</b>				
Caixa				2.475.000
Terras				58.328
<b>Patrimônio Líquido</b>				<b>2.533.180</b>
Capital Social				2.500.000
Resultado				33.328

O modelo proposto a empresa apresenta o lucro de R\$ 33.328,00 proveniente da avaliação do potencial de benefícios futuros líquidos descontados a valor presente da terra pelo custo de oportunidade.

**Situação 2 – 01.01.2003 – Aquisição de ativos fixos para Incubatório, Fábrica de Rações e Administração**

A empresa avícola foi criada para produzir frangos de corte de maneira verticalizada envolvendo as fases de produção de pintos de 1 dia, fabricação de ração e criação de frango em granjas de terceiros. Para desenvolver suas atividades adquiriu os seguintes ativos fixos:

Descrição	Vida Útil	Unidade	Preço de Mercado	Total
Incubatório				
Prédio do Incubatório	10 anos	1	R\$ 50.000	R\$ 50.000
Incubadoras	10 anos	2	R\$ 60.000	R\$ 120.000
Nascedouro	10 anos	1	R\$ 30.000	R\$ 30.000
Fábrica de Rações				
Prédio da Fábrica de Rações	10 anos	1	R\$ 50.000	R\$ 50.000
Máquinas da Fábrica	10 anos	1	R\$ 300.000	R\$ 300.000
Silos	10 anos	2	R\$ 45.000	R\$ 90.000
Prédio Administração	20 anos	1	R\$ 80.000	R\$ 80.000

De acordo com as premissas do modelo de gestão econômica, o potencial de benefícios futuros esperados dos ativos fixos serão avaliados pelo seu custo de oportunidade descontados a valor presente, descritos nos tópicos a seguir:

#### a) Incubatório

Para estar apta ao funcionamento e atender à programação especificada de 50.000 pintos semanais, a área do Incubatório pagou por um prédio apropriado e um conjunto composto de duas incubadoras e um nascedouro o valor de R\$ 200.000,00. Existe, no mercado, a possibilidade de arrendar o conjunto adquirido, pagando o valor de R\$ 0,07 (Sete centavos) por ovo incubado. Segundo a programação de produção, a empresa incubará por mês 240.960 ovos de acordo com a programação de recepção de ovos e nascimento de pintos, o que totalizaria um custo mensal de R\$ 16.867,00 de aluguel. No preço já está considerado o valor da terra, pois se no final da vida útil resolver pela descontinuidade da atividade, o valor da terra não será alterado. As taxas de juros de mercado usadas na transação são as mesmas da transação demonstrada na Tabela 34.

De acordo com especificação do fabricante, são necessárias 5 horas de manutenção das máquinas, mensalmente, para garantir a obtenção dos benefícios esperados ao custo de R\$ 50,00 por hora e no final da vida útil estima-se que terá o valor venal de R\$ 30.000,00. A empresa obteve o valor presente do fluxo de serviços futuros e do valor de venda das máquinas no final da vida útil, utilizando a taxa de descontos de oportunidade equivalente à taxa de juros real de captação de recursos financeiros e o valor presente dos custos de manutenção pela taxa de aplicação, pois decorre da não utilização imediata do dinheiro, como ocorre com os passivos. Os

valores dos serviços futuros do ativo fixo do incubatório descontados a valor presente nas datas específicas são os seguintes:

DATA	VALOR FUTURO DOS SERVIÇOS	TAXA DE CAPTAÇÃO REAL	VALOR PRESENTE DOS SERVIÇOS
01.01.2003	16.867	4,478%	R\$ 374.704
01.02.2003	16.867	4,478%	R\$ 391.484

A demonstração dos cálculos do valor presente encontra-se no anexo 3. O valor de R\$ 374.704,00 foi encontrado após a dedução da depreciação de R\$ 16.867,00. Portanto, o valor do bem, no momento da aquisição era de R\$ 391.572,00. A receita financeira foi obtida a partir da aplicação da taxa de juros de captação sobre o valor presente dos serviços do ativo fixo no final de 01.01, ou seja  $R\$ 374.704,00 \times 4,478\% = 16.780,00$ .

O valor da venda das máquinas do incubatório descontado a valor presente nas datas utilizadas no estudo são os seguintes.

DATA	VALOR FUTURO DA VENDA	TAXA DE CAPTAÇÃO REAL	VALOR PRESENTE DA VENDA
01.01.2003	30.000	4,478%	R\$ 156
01.02.2003	30.000	4,478%	R\$ 163

O cálculo dos custos de manutenção das máquinas do incubatório descontados a valor presente encontram-se demonstrados no anexo 4 e resultou nos seguintes valores:

DATA	VALOR FUTURO DAS PARCELAS DE MANUTENÇÃO	TAXA DE APLICAÇÃO REAL	VALOR PRESENTE DA MANUTENÇÃO
01.01.2003	250	1,493%	R\$ 13.916
01.02.2003	250	1,493%	R\$ 14.124

A matriz de acumulação da transação aquisição de ativos fixos do incubatório ficaria assim representada:

Tabela 35 - Transação compra à vista de ativo fixo do Incubatório no dia 01.01.2003

<b>IMPACTOS FÍSICOS</b>				
<b>Recursos Obtidos</b>	<b>Vida útil</b>	<b>Data</b>	<b>Custo de Oportunidade</b>	<b>Preço de Compra</b>
Prédio do Incubatório	120 meses	01.01.2003	50.000	50.000
2 Incubadoras	120 meses	01.01.2003	120.000	120.000
1 Nascedouro	120 meses	01.01.2003	30.000	30.000
	<b>Custo de Oportunidade</b>	<b>Valor Venda</b>	<b>Taxa de Captação Real</b>	<b>Taxa de Captação Nominal</b>
Benefícios futuros	16.867	30.000	4,478%	5,00%
<b>Recursos Sacrificados</b>	<b>Valor</b>	<b>Tempo</b>	<b>Taxa de Aplicação Real</b>	<b>Taxa de Aplicação Nominal</b>
Dinheiro	200.000			
Manutenção	250	120 meses	1,493%	2%
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>				
<b>Desembolso</b>				
No dia 01/01/2003				200.000
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>				
<b>Receitas</b>				<b>391.728</b>
Receita da compra			391.572	
Receita pela venda			156	
<b>Custos/Despesas</b>				<b>(214.166)</b>
Custo de aquisição dos Serviços			200.000	
Custo de Manutenção dos Serv.			14.166	
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>				<b>177.562</b>
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>				
<b>Ativos</b>				<b>177.562</b>
Caixa				(200.000)
Ativo Fixo				391.728
Provisão p/ manutenção				(14.166)
<b>Patrimônio Líquido</b>				
Resultado				177.562

O valor presente dos serviços futuros proporcionados pelo ativo, líquido dos seus custos futuros de manutenção, também a valor presente, representa o valor do ativo para a empresa, e, como pode ser observado na Tabela 35, no momento da aquisição a empresa já apura resultado.

## b) Fábrica de Rações

O investimento em uma fábrica de rações se faz necessário, pois esse insumo representa entre 60% a 80% do custo do frango, e as empresas optam por adquiri-la para obter custos competitivos, além de garantir que a ração suprirá às necessidades alimentares das aves.

Ao investir em uma fábrica, a empresa comprou um prédio, 1 conjunto completo de máquinas e 2 silos armazenadores de milho com capacidade para 900 toneladas cada um interligados às máquina de ração pelo valor de R\$ 440.000,00. O

aluguel de uma fábrica de rações completa no mercado pode ser efetuado pelo valor de R\$ 22.000,00 mensais.

De acordo com especificação do fabricante são necessárias 10 horas de manutenção das máquinas, mensalmente, para garantir a obtenção dos benefícios esperados ao custo de R\$ 50,00 por hora e no final da vida útil estima-se que terá o valor venal de R\$ 25.000,00. A empresa obteve o valor presente do fluxo de serviços futuros e do valor de venda das máquinas no final da vida útil, utilizando a taxa de descontos de oportunidade equivalente à taxa de juros real de captação de recursos financeiros e o valor presente dos custos de manutenção pela taxa de aplicação.

Os valores dos serviços futuros do ativo fixo da fábrica de rações descontados a valor presente nas datas específicas são os seguintes:

DATA	VALOR FUTURO DOS SERVIÇOS	TAXA DE CAPTAÇÃO REAL	VALOR PRESENTE LÍQUIDO DOS SERVIÇOS
01.01.2003	22.000	4,478%	R\$ 488.730
01.02.2003	22.000	4,478%	R\$ 488.657

A demonstração dos cálculos do valor presente encontram-se no anexo 5. O valor presente dos serviços futuros do ativo fixo da fábrica de rações é encontrado após a dedução da depreciação econômica. Portanto, o valor de R\$ 488.730,00, foi encontrado após a dedução da depreciação econômica do período que vai ser de R\$ 22.000,00. O valor do bem no momento da aquisição era de R\$ 510.730,00.

A receita financeira referente ao ativo fixo do incubatório foi obtida a partir da aplicação da taxa de juros de captação sobre o valor dos serviços do ativo fixo após a dedução da depreciação econômica, assim em 01.01 será de R\$ 21.885,00 (488.730,00 x 4,478%).

O valor da venda das máquinas da fábrica de rações descontado a valor presente nas datas utilizadas no estudo são os seguintes.



DATA	VALOR FUTURO DA VENDA DO ATIVO	TAXA DE CAPTAÇÃO	VALOR PRESENTE DA MANUTENÇÃO
01.01.2003	25.000	4,478%	R\$ 130
01.02.2003	25.000	4,478%	R\$ 136

O valor dos custos de manutenção das máquinas da fábrica de rações descontados a valor presente encontra-se demonstrado no anexo 5, resultam em:

DATA	VALOR FUTURO DA MANUTENÇÃO	TAXA DE APLICAÇÃO	VALOR PRESENTE DA MANUTENÇÃO
01.01.2003	500	1,493%	R\$ 27.833
01.02.2003	500	1,493%	R\$ 27.748

A demonstração gráfica do valor dos ativos fixos da fábrica de rações se dá de maneira semelhante ao do incubatório apresentando-se da seguinte forma:

**Tabela 36 - Transação compra à vista de ativo fixo da Fábrica de Rações no dia 01.01.2003**

IMPACTOS FÍSICOS				
Recursos Obtidos	Vida útil	Data	Custo de Oportunidade	Preço de Compra
Prédio da Fábrica	120 meses	01.01.2003	50.000	50.000
Linha de Produção	120 meses	01.01.2003	300.000	300.000
2 Silos	120 meses	01.01.2003	90.000	90.000
	Custo de Oportunidade	Valor Venda	Taxa de Captação Real	Taxa de Captação Nominal
Benefícios futuros	22.000	25.000	4,478%	5,00%
Recursos Sacrificados	Valor	Tempo	Taxa de Aplicação Real	Taxa de Aplicação Nominal
Dinheiro	440.000	A vista		
Manutenção	500	120 meses	1,493%	2%
IMPACTOS FINANCEIROS				
Desembolso				
No dia 01/01/2003				440.000
IMPACTOS ECONÔMICOS				
Receitas				
Receita da compra			510.730	
Receita pela venda			130	
				(468.333)
Custos/Despesas				
Custo de aquisição dos Serviços			440.000	
Custo de Manutenção dos Serv.			28.333	
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>				<b>42.527</b>
IMPACTOS PATRIMONIAIS				
Ativos				
Caixa				(440.000)
Ativo Fixo				510.860
Provisão p/ manutenção				(28.333)
<b>Patrimônio Líquido</b>				<b>42.527</b>
Resultado				42.527

### c) Administração

A empresa adquiriu, também um prédio onde funcionarão as áreas de administração e vendas pelo valor de R\$ 80.000,00, e, à semelhança dos ativos fixos

da fábrica e incubatório, tem valor equivalente de aluguel no mercado, que é de R\$ 4.000,00 por mês.

Ao final da vida útil que é de 20 anos, o prédio não tem valor de venda, acarretando para empresa, no entanto, um custo de demolição estimado por empresas prestadoras de serviços de construções civis em R\$ 10.000,00. Portanto, o valor presente líquido da transação ou o resultado apurado na transação será encontrado utilizando-se a taxa de captação real para os serviços futuros, a taxa de aplicação real para o custo de demolição, subtraído do valor pago pelo prédio. E o valor do ativo será encontrado subtraindo do valor presente dos serviços futuros menos o valor presente do custo de demolição, conforme demonstrado na Tabela 37.

Os valores dos serviços futuros do ativo fixo prédio da administração descontados a valor presente nas datas específicas são os seguintes:

DATA	VALOR FUTURO DOS SERVIÇOS	TAXA DE CAPTAÇÃO REAL	VALOR PRESENTE LÍQUIDO DOS SERVIÇOS
01.01.2003	4.000	4,478%	R\$ 89.323
01.02.2003	4.000	4,478%	R\$ 93.502

A demonstração dos cálculos do valor presente encontram-se no anexo 7. O valor presente dos serviços futuros do ativo fixo do prédio da administração é encontrado após a dedução da depreciação econômica. Portanto, o valor de R\$ 89.323,00 foi encontrado após a dedução da depreciação econômica do período que vai ser de R\$ 4.000,00. O valor do bem no momento da aquisição era de R\$ 93.323,00.

A receita financeira referente ao ativo fixo prédio da administração foi obtida a partir da aplicação da taxa de juros de captação sobre o valor dos serviços do ativo fixo após a dedução da depreciação econômica, assim, em 01.01, será de R\$ 3.999,89 (89.323,00 x 4,478%).

Ao final da vida útil a empresa precisará desembolsar R\$ 10.000 com demolição do prédio cujo valor presente obtido a partir da taxa de aplicação de 2% a.m. em 01.01.2003 é de R\$ 286,00.

**Tabela 37 - Transação compra à vista de ativo fixo Prédio da Administração no dia 01.01.2003**

<b>IMPACTOS FÍSICOS</b>				
<b>Recursos Obtidos</b>	<b>Vida útil</b>	<b>Data</b>	<b>Custo de Oportunidade</b>	<b>Preço de Compra</b>
Prédio da Administração	240 meses	01.01.2003	80.000	80.000
	<b>Custo de Oportunidade</b>	<b>Valor Venda</b>	<b>Taxa de Captação Real</b>	<b>Taxa de Captação Nominal</b>
Benefícios futuros	4.000	0,00	4,478%	5,00%
<b>Recursos Sacrificados</b>	<b>Valor</b>	<b>Tempo</b>	<b>Taxa de Aplicação Real</b>	<b>Taxa de Aplicação Nominal</b>
Dinheiro	80.000			
Descarte	10.000	240 meses	1,493%	2%
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>				
<b>Desembolso</b>				
No dia 01/01/2003				80.000
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>				
<b>Receitas</b>				
Receita da compra			93.323	93.323
<b>Custos/Despesas</b>				
Custo de aquisição dos Serviços			80.000	(80.286)
Custo de Descarte			286	
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>				<b>13.037</b>
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>				
<b>Ativos</b>				
Caixa				(80.000)
Ativo Fixo				93.323
Provisão p/ Descarte				(286)
<b>Patrimônio Líquido</b>				<b>13.037</b>
Resultado				13.037

A transação provoca uma alteração de R\$ 17.037,00 positivos, que expressa a variação ocorrida na riqueza da empresa no momento da aquisição.

### **POSIÇÃO FÍSICA, FINANCEIRA, ECONÔMICA E PATRIMONIAL EM 01.01.2003**

No dia 01.01.2003, após as transações realizadas pela integralização de capital e aquisição de ativos fixos, a empresa já consegue resultado obtido a partir da sua avaliação pelo potencial de benefícios futuros descontados a valor presente, considerando preços de mercado à vista e taxas de juros de captação e aplicação reais. O patrimônio líquido, portanto, reflete o valor econômico da empresa e a sua variação o lucro econômico que se demonstra na Tabela 38.

Tabela 38 – Posição financeira, econômica e patrimonial da empresa avícola no dia 01.01.2003

Item	Impacto da transação integralização de capital	Impacto da transação compra incubatório	Impacto da transação compra Fábrica de Rações	Impacto da transação compra Prédio Administração	Saldos em 01.01.2003
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>					
Recebimentos	2.475.000				2.475.000
Desembolsos		200.000	440.000	80.000	720.000
Pagamento		200.000	440.000	80.000	720.000
Saldo de Caixa	2.475.000	(200.000)	(440.000)	(80.000)	1.755.000
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>					
Receitas	58.328	391.728	510.860	93.323	1.054.239
Receita de compra	58.327	391.572	510.730	93.323	1.053.952
Receita de venda	1	156	130	-	287
Custos/Despesas	(25.000)	(214.166)	(468.333)	(80.286)	(787.785)
Custo de aquisição	(25.000)	(200.000)	(440.000)	(80.000)	(745.000)
Custo de Manutenção		(14.166)	(28.333)		(42.499)
Custo de Descarte				(286)	(286)
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	33.328	177.562	42.527	13.037	266.454
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>					
Ativos	2.533.328	177.562	42.527	13.037	2.766.454
Caixa	2.475.000	(200.000)	(440.000)	(80.000)	1.755.000
Terras	58.328				58.328
Ativo Fixo		391.728	510.860	93.323	995.911
(-) Provisão para Manutenção		(14.166)	(28.333)		(42.499)
Prov. p/ Descarte				(286)	(286)
Patrimônio Líquido	2.533.328	177.562	42.527	13.037	2.766.454
Capital	2.500.000				2.500.000
Resultado	33.328	177.562	42.527	13.037	266.454

Na Tabela 39, comparam-se os impactos patrimoniais entre o modelo proposto e a contabilidade tradicional em 01.01.2003, pois pela contabilidade tradicional apura-se resultado apenas no momento em que ocorre a venda.

Tabela 39 – Contabilidade Tradicional em 01.01.2003

Item	Impacto da transação integralização de capital	Impacto da transação compra incubatório	Impacto da transação compra Fábrica de Rações	Impacto da transação compra Prédio Administração	Saldos em 01.01.2003
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>					
Ativos	2.500.000	0	0	0	2.500.000
Caixa	2.475.000	(200.000)	(440.000)	(80.000)	1.755.000
Terras	25.000				25.000
Ativo Fixo		200.000	440.000	80.000	720.000
Patrimônio Líquido	2.500.000	0	0	0	2.500.000
Capital	2.500.000				2.500.000

<b>Situação 3 – 04.01.2003 – Compra à vista de ovos para incubação</b>
--

Em 04.01.2003, a empresa AVÍCOLA S.A. adquire 30.120 ovos incubados à vista do fornecedor X, que são entregues na mesma data no prédio do Incubatório. O preço de mercado na condição à vista é de \$ 0,32, mas a empresa adquiriu por \$ 0,30.

Nessa situação, identifica-se a ocorrência de uma transação de **compra à vista de ovos para incubação**, que se refere à aquisição de ovos para entrega no incubatório, observando-se uma troca de recursos financeiros por matéria-prima. Nesse momento verifica-se um descarte de 1% na seleção, portanto, o valor econômico dos estoques de ovos incubados será representado pelo valor de mercado à vista dos 29.819 ovos que efetivamente são incubados nas máquinas. Adotando-se os conceitos de Gestão Econômica, seus impactos são os retratados na Tabela 40.

**Tabela 40 - Transação compra à vista de ovos para incubação ocorrida no dia 04.01.2003**

<b>IMPACTOS FÍSICOS</b>				
<b>Recursos Obtidos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Data</b>	<b>Custo de Oportunidade</b>	<b>Preço de Compra</b>
Ovos Férteis	30.120	04/01/2003	0,32	0,30
<b>Recursos Sacrificados</b>	<b>Valor</b>	<b>Quantidade Recebida</b>		
Dinheiro	9.036	29.819		
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>				
<b>Desembolso</b>				
No dia 04/01/2003				9.036
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>				
<b>Receitas</b>				9.542
Receita Operacional da Compra				9.542
<b>Custos/Despesas</b>				9.036
Custo Operacional da Compra				9.036
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>				506
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>				
<b>Ativos</b>				506
Caixa				(9.036)
Estoque de Pinto em Formação				9.542
<b>Patrimônio Líquido</b>				506
Resultado				506

Essa transação provoca uma alteração de R\$ 506,00 positivos, que expressa a variação ocorrida na riqueza da empresa no momento em que o gestor de compras efetua a aquisição de ovos para atender às necessidades do incubatório.

A variação observada decorre da mensuração do impacto econômico-operacional da transação, que resulta da diferença entre o valor econômico da

matéria-prima (recursos obtidos) e o montante transferido ao fornecedor (Com relação aos impactos financeiros, uma compra à vista gera um desembolso único na data de sua realização, não existindo uma diferença temporal entre recursos sacrificados).

O momento do recebimento das mercadorias e o do pagamento do fornecedor, sendo nulo o seu impacto econômico-financeiro. Essa observação pode ser mais bem entendida se observar a formação do impacto de uma transação definida na Tabela 28, no Capítulo 3, que aborda os conceitos fundamentais do modelo de Gestão Econômica.

Observa-se que a forma de registro da transação mostra todos os aspectos físicos envolvidos e o seu impacto econômico demonstra a capacidade do gestor de compras em adquirir produtos em condições melhores que aquelas disponíveis para a empresa.

Os ovos adquiridos de acordo com programação prévia, que pode ser observada na Tabela 41, são entregues diretamente no incubatório, que seleciona os que serão incubados e efetua a incubação no mesmo dia. Portanto, o resultado da transação é de responsabilidade da área de compras, mas o ativo é do incubatório.

**Tabela 41 - Programação de compra/recebimento de ovos em janeiro/2003.**

LOTE	Nº OVOS COMPRADOS	DATA DA COMPRA RECEBIMENTO	Nº OVOS INCUBADOS
1	30.120	04/01/2003	29.819
2	30.120	06/01/2003	29.819
3	30.120	11/01/2003	29.819
4	30.120	13/01/2003	29.819
5	30.120	18/01/2003	29.819
6	30.120	20/01/2003	29.819
7	30.120	25/01/2003	29.819
8	30.120	27/01/2003	29.819

**Situação 4 – 04.01.2003 – Compra à vista de desinfetantes**

Em 04.01.2003, a empresa AVÍCOLA S.A. adquire 400 litros de formol, 80 kg de permanganato de potássio, 240 litros de amônia, 240 unidades de velas de

fungicida, 2.000 kg de cal, 600 kg de soda cáustica, 300 litros de iodo forte, que são entregues no almoxarifado. O preço de mercado, na condição à vista, é de R\$ 1,20, R\$ 2,50, R\$ 6,00, R\$ 5,00, R\$ 0,35, R\$ 0,90 e R\$ 4,50, mas a empresa adquiriu por R\$ 0,94, R\$ 2,25, R\$ 5,90, R\$ 4,90, R\$ 0,20, R\$ 0,75 e R\$ 4,20. Nessa situação, identifica-se a ocorrência de uma transação de compra à vista de desinfetantes, que serão utilizados no incubatório e nas granjas de criação de frango dos parceiros. Os impactos são os retratados na Tabela 42.

**Tabela 42 - Transação compra à vista de Desinfetantes no dia 04.01.2003**

<b>IMPACTOS FÍSICOS</b>				
<b>Recursos Obtidos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Data</b>	<b>Custo de Oportunidade</b>	<b>Preço de Compra</b>
Formol (litros)	400	04/01/2003	1,20	0,94
Permanganato de potássio (kg)	80	04/01/2003	2,50	2,25
Amônia (litros)	240	04/01/2003	6,00	5,90
Fungicida (unidades)	240	04/01/2003	5,00	4,90
Cal (kg)	2.000	04/01/2003	0,35	0,20
Soda Cáustica (kg)	600	04/01/2003	0,90	0,75
Iodo Forte (litros)	300	04/01/2003	4,50	4,20
<b>Recursos Sacrificados</b>	<b>Valor</b>			
Dinheiro	5.258			
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>				
<b>Desembolso</b>				
No dia 04/01/2003				5.258
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>				
<b>Receitas</b>				5.910
Receita Operacional da Compra				5.910
<b>Custos/Despesas</b>				5.258
Custo Operacional da Compra				5.258
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>				652
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>				
<b>Ativos</b>				652
Caixa				(5.258)
Estoque de Matéria-Prima				5.910
<b>Patrimônio Líquido</b>				652
Resultado				652

Essa transação provoca uma alteração de R\$ 652,00 positivos, que expressa a variação ocorrida na riqueza da empresa no momento em que o gestor de compras efetua a aquisição de desinfetantes para atender às necessidades do incubatório e da granja de frangos.

A variação observada decorre da mensuração do impacto econômico-operacional da transação, que resulta da diferença entre o valor econômico dos desinfetantes (recursos obtidos) e o montante transferido ao fornecedor (Com relação aos impactos financeiros, uma compra à vista gera um desembolso único na data de sua realização, não existindo diferença temporal entre recursos sacrificados).

Adotando-se o conceito de custo de oportunidade, que, conforme explicitado anteriormente, constitui-se no parâmetro de mensuração do valor econômico de ativos e passivos, o item adquirido é registrado no ativo da empresa pelo menor preço de mercado pelo qual poderia ser comprado dos fornecedores, na condição à vista, para entrega às áreas requisitantes.

**Situação 5 – 04.01.2003 – Compra antecipada de milho**

Em 04.01.2003, a empresa AVÍCOLA S.A. paga, antecipadamente, a Fornecedor pela compra de 900 toneladas de milho que deverão ser entregues na fábrica de rações em 10 dias, pagando no ato R\$ 166,66 por tonelada, sabendo-se que, no momento da recepção, o menor preço de mercado do milho, à vista deverá ser de R\$ 200,00. Com o frete por conta da empresa, no valor de R\$ 167,00 pagos no recebimento.

Trata-se de um Estoque em Andamento, portanto, no dia da recepção do milho, valerá,  $R\$ 200,00 \times 900 \text{ t} = R\$ 180.000,00$ , e será entregue na fábrica de rações que deverá remunerar a área de finanças pela utilização do recursos, a partir do pagamento até a data da recepção utilizando a taxa de juros de captação.

**Tabela 43 – Impacto da transação compra antecipada de milho no dia 04.01.2003**

<b>IMPACTOS FÍSICOS</b>					
Recursos Obtidos	Quantidade	Data da Entrega	Custo de Oportunidade	Taxa de captação	
Milho em Grãos (t)	900.000	14/01/2003	200,00	5%	
Recursos Sacrificados	Valor Pago	Prazo para entrega	Data de Pagamento		
Pagamento o Fornecedor	150.000	10 dias	04/01/2003		
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>					
Recebimentos					
Recebimento de Finanças					150.000
Desembolso					
Pagamento à Fornecedor					150.000
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>					
Receitas Operacional					180.000
Receita de Aq. antec. de milho					180.000
Custos Operacional					150.000
Custo da compra Antec. de milho					150.000
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OPERACIONAL</b>					<b>30.000</b>
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>					
<b>Ativos</b>					<b>30.000</b>
Caixa					(150.000)
Estoques em Andamento					180.000
<b>Patrimônio Líquido</b>					<b>30.000</b>
Resultado					30.000



A operação apresenta um resultado positivo de R\$ 30.000,00. Esse tipo de operação se faz necessária, pois, na avicultura, a concorrência pelo insumo milho é acirrada, dada a inconstância da produção desse cereal no País.

Portanto, no recebimento do milho o custo, na data será de R\$ 180.000,00 mais ou menos a variação de preço se ocorrer. Haverá também a apropriação dos juros devidos a área financeira pela fábrica de rações pelo financiamento do ativo.

**Situação 6 – 04.01.2003 – Compra a vista de soja**

Em 04.01.2003, a empresa AVÍCOLA S.A. adquire 300 toneladas de Farelo de Soja, que são entregues na mesma data na fábrica de rações. O preço de mercado na condição a vista é de R\$ 600,00 a tonelada CIF e a empresa adquiriu por R\$ 550,00 também CIF.

Nessa situação, identifica-se a ocorrência de uma transação de **compra à vista de Farelo de Soja** que se refere à aquisição de matéria-prima para ração para entrega na fábrica de rações, observando-se uma troca de recursos financeiros por matéria-prima.

**Tabela 44 - Transação compra à vista de Farelo de Soja no dia 04.01.2003**

<b>IMPACTOS FÍSICOS</b>				
<b>Recursos Obtidos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Data</b>	<b>Custo de Oportunidade</b>	<b>Preço de Compra</b>
Farelo de Soja (t)	300	04/01/2003	600	550
<b>Recursos Sacrificados</b>	<b>Valor</b>			
Dinheiro	165.000			
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>				
<b>Recebimento</b>				
Recebimento de finanças				165.000
<b>Desembolso</b>				
Pagamento a Fornecedor				165.000
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>				
<b>Receitas</b>				
Receita Operacional da Compra				180.000
<b>Custos/Despesas</b>				
Custo Operacional da Compra				165.000
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>				<b>15.000</b>
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>				
<b>Ativos</b>				
Caixa				(165.000)
Estoque de Matéria-Prima				180.000
<b>Patrimônio Líquido</b>				
Resultado				15.000

A transação apresenta um resultado operacional positivo de R\$ 15.000,00 justificando a existência do setor de compras na prestação do serviço de adquirir e disponibilizar matérias-primas para Fábrica de Rações.

### POSIÇÃO FINANCEIRA, ECONÔMICA E PATRIMONIAL EM 04.01.2003

Após as transações ocorridas na data a posição financeira, econômica e patrimonial é a seguinte:

Tabela 45 - Posição financeira, econômica e patrimonial da empresa avícola no dia 04.01.2003

Item	Saldos em 01.01.2003	Impacto da transação compra a vista de ovos	Impacto da transação compra a vista de desinfetantes	Impacto da transação compra antecipada de milho	Impacto da transação compra a vista de soja	Saldos em 04.01.2003
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>						
Recebimentos						
Recobimento	2.475.000					2.475.000
Desembolsos						
Pagamento	720.000	9.036	5.258	150.000	165.000	1.049.294
Saldo	1.755.000	(9.036)	(5.258)	(150.000)	(165.000)	1.425.706
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>						
Receitas Operacionais	1.054.239	9.542	5.910	180.000	180.000	1.429.691
Receita de compra	1.053.952	9.542	5.910	180.000	180.000	1.429.404
Receita de venda	287		-		-	287
Custos/Despesas Oper.	(787.785)	(9.036)	(5.258)	(150.000)	(165.000)	(1.117.079)
Custo de aquisição	(745.000)	(9.036)	(5.258)	(150.000)	(165.000)	(1.074.294)
Custo de Manutenção	(42.499)		-		-	(42.499)
Custo de Descarte	(286)					(286)
MARGEM CONTR.OPERC	266.454	506	652	30.000	15.000	312.612
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>						
Ativos	2.766.454	506	652	30.000	15.000	2.812.612
Caixa	1.755.000	(9.036)	(5.258)	(150.000)	(165.000)	1.425.706
Estoque em Andamento	0			180.000		180.000
Estoque de Matéria-Prima	0		5.910		180.000	185.910
Estoque Pintos em Formação	0	9.542				9.542
Terras	58.328					58.328
Ativo Fixo	995.911	-	-		-	995.911
(-) Provisão para Manutenção	(42.499)	-	-			(42.499)
Prov. p/ Descarte	(286)					(286)
Patrimônio Líquido	2.766.454	506	652	30.000	15.000	2.812.612
Capital	2.500.000	-				2.500.000
Resultado	266.454	506	652	30.000	15.000	312.612

A empresa, mesmo não tendo vendido seus produtos, já apresenta resultado oriundo do reconhecimento do potencial de benefícios futuros descontados a valor

presente, da valorização de seus ativos pelo valor de mercado à vista, reconhecendo separadamente, os impactos operacionais e financeiros em seu resultado.

Na Tabela 46, comparam-se os impactos patrimoniais entre o modelo proposto e a contabilidade tradicional acumulados até 04.01.2003.

**Tabela 46 – Contabilidade Tradicional em 04.01.2003**

Item	Saldos em 01.01.2003	Impacto da transação compra a vista de ovos	Impacto da transação compra a vista de desinfetantes	Impacto da transação compra antecipada de milho	Impacto da transação compra a vista de soja	Saldos em 04.01.2003
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>						
Ativos	2.500.000					2.500.000
Caixa	1.755.000	(9.036)	(5.258)	(150.000)	(165.000)	1.425.706
Estoque em Andamento	0			150.000		150.000
Estoque de Matéria-Prima	0		5.258		165.000	170.258
Estoque Pintos em Formação	0	9.036				9.036
Terras	25.000					25.000
Ativo Fixo	720.000	-	-		-	720.000
Patrimônio Líquido	2.500.000					2.500.000
Capital	2.500.000	-				2.500.000

Na Tabela acima, verifica-se a diferença entre as duas abordagens. Enquanto na tradicional há apenas a permuta entre os tipos de ativos sem refletir a diferença de valores que há entre eles, no modelo proposto a mensuração dos ativos segundo, a ótica do Gecon, apura-se o resultado de R\$ 312.612,00 que reflete o impacto das decisões tomadas pelos gestores no patrimônio da empresa avícola.

**Situação 7 – 14.01.2003 – Compra a vista de outras matérias-primas da Ração**

Em 14.01.2003, a empresa AVÍCOLA S.A. adquire 8.000 kg de calcário calcítrico, 70.000 kg de farinha de carne, 6.000 kg de sal refinado, 35.000 kg de Óleo vegetal, 1.500 kg de Premix Corte – Pré Inicial, 2.500 kg de Premix Corte – Inicial, 5.500 kg de Premix Corte – Engorda, 750 kg de Premix Corte – Final, que são entregues, na mesma data, na fábrica de rações. O preço de mercado, na condição à vista, é de R\$ 0,15, R\$ 0,55, R\$ 0,16, R\$ 0,85, R\$ 8,30, R\$ 8,50, R\$ 7,50 e R\$ 6,30, sendo que a área de compras conseguiu adquirir por R\$ 0,15, R\$ 0,49, R\$ 0,15, R\$ 0,79, R\$ 8,20, R\$ 8,45, R\$ 7,39 e R\$ 6,22.

Essa transação é semelhante à aquisição de farelo de Soja e provocou um aumento na riqueza no valor de R\$ 7.300,00, demonstrado na Tabela 47. A matéria-prima adquirida para a fábrica de rações será entregue na área requisitante por necessitar de estocagem apropriada, pois o processo de produção é desenvolvido por meio de mistura de componentes a partir de formulações próprias de acordo com a necessidade alimentícias das aves alojadas nas granjas dos parceiros.

**Tabela 47 - Transação compra à vista de Matéria-Prima para Ração no dia 14.01.2003**

<b>IMPACTOS FÍSICOS</b>				
<b>Recursos Obtidos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Data</b>	<b>Custo de Oportunidade</b>	<b>Preço de Compra</b>
Calcário Calcitrício	8.000,000	14/01/2003	0,15	0,15
Farinha de Carne	70.000,000	14/01/2003	0,55	0,49
Sal refinado	6.000,000	14/01/2003	0,16	0,15
Oleo Vegetal	35.000,000	14/01/2003	0,85	0,79
Premix Corte - Pré Inicial	1.500,000	14/01/2003	8,30	8,20
Premix Corte - Inicial	2.500,000	14/01/2003	8,50	8,45
Premix Corte - Engorda	5.500,000	14/01/2003	7,50	7,39
Premix Corte - Final	750,000	14/01/2003	6,30	6,22
<b>Recursos Sacrificados</b>	<b>Valor pago</b>			
Dinheiro	142.785			
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>				
<b>Recebimentos</b>				
Recebimento de finanças				142.785
<b>Desembolso</b>				
No dia 14/01/2003				142.785
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>				
<b>Receitas</b>				<b>150.085</b>
Receita Operacional da Compra				150.085
<b>Custos/Despesas</b>				<b>142.785</b>
Custo Operacional da Compra				142.785
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>				<b>7.300</b>
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>				
<b>Ativos</b>				<b>7.300</b>
Caixa				(142.785)
Estoque de Matéria-Prima				150.085
<b>Patrimônio Líquido</b>				<b>7.300</b>
Resultado				7.300

**Situação 8 – 14.01.2003 – Recebimento de milho**

Em 14.01.2003, a empresa AVÍCOLA S.A. recebe o milho que foi pago em 04.01.2003. Nesse momento, verifica-se que o preço de mercado à vista do milho continua em R\$ 200,00 por tonelada, no entanto a empresa pagou, na data, R\$ 166,66 de frete, passando o seu menor preço de mercado, à vista CIF, para R\$ 366,66. Verificou-se uma perda de 0,50% durante o transporte, tendo recebido, efetivamente, 895,5 toneladas de milho.

Tabela 48 - Transação Recebimento de Milho no dia 14.01.2003

<b>IMPACTOS FÍSICOS</b>				
<b>Recursos Obtidos</b>	<b>Quantidade recebida</b>	<b>Data da Recepção</b>	<b>Custo de Oportunidade</b>	<b>Taxa de Captação</b>
Milho em Grãos (t)	895,5	14/01/2003	366,66	5%
<b>Recursos Sacrificados</b>	<b>Valor</b>	<b>Dias</b>		
Estoque em Andamento	180.000	10 dias		
Frete e Taxas	150.000			
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>				
<b>Recebimentos</b>				
Recebimento de finanças				330.000
<b>Desembolso</b>				
Pagamento Compras				180.000
Pagamento Frete				150.000
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>				
<b>Receitas Operacionais</b>				<b>328.344</b>
Milho em Grãos (t)				328.344
<b>Custos Operacionais</b>				<b>330.000</b>
Estoque em Andamento				180.000
Frete				150.000
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OPERACIONAL</b>				
				<b>(1.656)</b>
<b>Receitas Financeiras</b>				<b>2.951</b>
Juros sobre Financiamento do estoques				2.951
<b>Custos Financeiros</b>				<b>(2.951)</b>
Custos de Financiamento dos estoques				(2.951)
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO FINANCEIRA</b>				
				<b>0</b>
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DA TRANSAÇÃO</b>				
				<b>(1.656)</b>
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>				
<b>Ativos</b>				<b>(1.656)</b>
Caixa				(150.000)
Estoque de Milho em Grãos				328.344
Estoque em Andamento				(180.000)
<b>Patrimônio Líquido</b>				<b>(1.656)</b>
Resultado				(1.656)

Verifica-se na Tabela 48, que a empresa obteve um resultado negativo na transação de R\$ 1.656,00, composto pelo Resultado Operacional mais o Resultado Financeiro. O Resultado Operacional é igual à receita operacional obtida pela valorização da quantidade de milho recebida multiplicada 895,5 toneladas pelo valor de mercado à vista do milho R\$ 366,66, deduzida do custo operacional obtido pela soma do valor dos estoques em andamento na data de R\$ 180.000,00 mais o valor pago de frete R\$ 150.000. O Resultado Financeiro apesar de ser zero, demonstra a receita de financiamento para a área de Finanças como Banco interno no valor de R\$ 1.656,00 e o custo de financiamento no mesmo valor atribuído à área de fábrica de rações. O resultado negativo deriva da perda ocorrida durante o transporte considerada normal até 0,50% para a atividade.

**Situação 9 – 14.01.2003 – Compra a prazo de vacinas**

Em 14.01.2003, a empresa AVÍCOLA S.A. adquire 500.000 doses de vacinas para pintos de corte, que são entregues na mesma data no incubatório com prazo para pagamento em 13.02.2003 (30 dias). O preço de mercado, na condição à vista, é de \$ 0,05 a dose, o preço de compra à vista do fornecedor era de \$ 0,045 a dose, e foi comprada pelo preço a prazo de \$ 0,05.

Nessa situação identifica-se a ocorrência de uma transação de compra a prazo de vacinas, que se refere à aquisição de vacinas entregues no incubatório para serem utilizadas na imunização dos pintos de corte.

**Tabela 49 - Transação Compra a Prazo de Vacinas no dia 14.01.2003**

<b>IMPACTOS FÍSICOS</b>					
<b>Recursos Obtidos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Data da Entrega</b>	<b>Custo de Oportunidade</b>	<b>Preço Compra a Prazo</b>	<b>Preço Compra a vista</b>
Vacinas em doses	500.000	14/01/2003	0,050	0,050	0,045
<b>Recursos Sacrificados</b>	<b>Valor a Prazo</b>	<b>Valor Presente</b>	<b>Taxa de Aplicação</b>	<b>Data de Vencimento da Duplicata</b>	
Pagamento do Fornecedor	25.000	24.510	2,00%	13/02/2003	
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>					
<b>Recebimentos</b>					
Compra a vista t0					25.000
<b>Desembolso</b>					
Valor a pagar em t30					25.000
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>					
<b>Receitas Operacional</b>					<b>25.000</b>
Matérias-Primas					25.000
<b>Custos Operacional</b>					<b>22.500</b>
Fornecedor					22.500
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OPERACIONAL</b>					<b>2.500</b>
<b>Receitas Financeira</b>					<b>490</b>
Fornecedor					490
<b>Custos Financeiros</b>					<b>2.500</b>
Fornecedor					2.500
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO FINANCEIRA</b>					<b>(2.010)</b>
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DA TRANSAÇÃO</b>					<b>490</b>
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>					
<b>Ativos</b>					<b>25.000</b>
Estoque de Vacinas					25.000
<b>Exigibilidades</b>					<b>24.510</b>
Fornecedor					25.000
Juros Diferidos Fornecedor					(490)
<b>Patrimônio Líquido</b>					<b>490</b>
Resultado					490

O valor do passivo apresenta-se ajustado a valor presente, descontado pela taxa do custo de oportunidade para o evento. No caso, correspondente à taxa de

aplicação para a empresa de 2%, definida anteriormente. O valor do ajuste nas exigibilidades de R\$ 490,00 deve ser recalculado ao final de cada período e reconhecido como custo financeiro de compras. Na transação, apurou-se um resultado positivo, apesar de haver registrado resultado financeiro negativo.

### POSIÇÃO FINANCEIRA, ECONÔMICA E PATRIMONIAL EM 14.1.2003.

Na Tabela 50, a seguir, demonstra-se o patrimônio e o resultado econômico após as transações de 14.01.2003, apresentando, além de transações pontuais como compras à vista e a prazo, também a transação tempo-conjuntural da passagem do tempo de formação dos pintos de corte e da realização dos juros decorrentes do pagamento antecipado a fornecedor pela compra do milho.

**Tabela 50 - Posição financeira, econômica e patrimonial da empresa avícola no dia 14.01.2003**

Item	Saldos em 04.01.2003	Impacto da transação compra a vista de MP Ração	Impacto da transação recebimento de milho	Impacto da transação compra a prazo de vacinas	Saldos em 14.01.2003
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>					
Recebimentos					
Recobimento	2.475.000				2.475.000
Desembolsos					
Pagamento	1.049.294	142.785	150.000		1.342.079
Saldo	1.425.706	(142.785)	(150.000)		1.132.921
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>					
Receitas Operacionais	1.429.691	150.085	328.344	25.000	1.933.120
Receita do compra	1.429.404	150.085	328.344	25.000	1.932.833
Receita de venda	287				287
Custos/Despesas Operacionais	(1.117.079)	(142.785)	(330.000)	(22.500)	(1.612.364)
Custo de aquisição	(1.074.294)	(142.785)	(180.000)	(22.500)	(1.419.579)
Frete	0	-	(150.000)		(150.000)
Custo de Manutenção	(42.499)				(42.499)
Custo de Descarto	(286)				(286)
<b>MARGEM CONTR. OPERACIONAL</b>	<b>312.612</b>	<b>7.300</b>	<b>(1.656)</b>	<b>2.500</b>	<b>320.756</b>
Receitas Financeiras	0	-	2.951	490	3.441
Juros sobre financiamento de estoques	0		2.951		2.951
Juros Diferidos de Fornecedor	0		0	490	490
Custos/despesas Financeiras	0	-	(2.951)	(2.500)	(5.451)
Fornecedor				(2.500)	(2.500)
Custo de Financiamento	0		(2.951)		(2.951)
<b>MARGEM CONTR FINANCEIRA</b>				<b>(2.010)</b>	<b>(2.010)</b>
<b>MARGEM CONTR. TRANSAÇÃO</b>	<b>312.612</b>	<b>7.300</b>	<b>(1.656)</b>	<b>490</b>	<b>318.746</b>
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>					
Ativos	2.812.612	7.300	(1.656)	25.000	2.843.256
Caixa	1.425.706	(142.785)	(150.000)		1.132.921
Estoque em andamento	180.000		(180.000)		0
Estoque de Matéria-Prima	185.910	150.085	328.344	25.000	689.339
Estoque Pintos em Formação	9.542				9.542
Terras	58.328				58.328
Ativo Fixo	995.911	-	-		995.911
(-) Provisão para Manutenção	(42.499)	-	-		(42.499)
Provisão p/ Descarte	(286)				(286)
Exigibilidades	-	-	-	24.510	24.510
Fornecedores	-	-	-	25.000	25.000
(-) Juros Diferidos	-	-	-	(490)	(490)
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>2.812.612</b>	<b>7.300</b>	<b>(1.656)</b>	<b>490</b>	<b>2.818.746</b>
Capital	2.500.000	-	-		2.500.000
Resultado	312.612	7.300	(1.656)	490	318.746

Na Tabela 51, comparam-se os impactos patrimoniais entre o modelo proposto e a contabilidade tradicional acumulada até 14.01.2003.

**Tabela 51 –Contabilidade Tradicional em 14.01.2003**

Item	Saldos em 04.01.2003	Impacto da transação compra a vista de MP Ração	Impacto da transação recebimento de milho	Impacto da transação compra a prazo de vacinas	Saldos em 14.01.2003
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>					
<b>Ativos</b>	<b>2.500.000</b>				<b>2.525.000</b>
Caixa	1.425.706	(142.785)	(150.000)		1.132.921
Estoque em andamento	150.000		(150.000)		0
Estoque de Matéria-Prima	170.258	142.785	300.000	25.000	638.043
Estoque Pintos em Formação	9.036				9.036
Terras	25.000				25.000
Ativo Fixo	720.000	-	-		720.000
<b>Exigibilidades</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>
Fornecedores	-			25.000	25.000
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>2.500.000</b>				<b>2.500.000</b>
Capital	2.500.000	-			2.500.000

Verifica-se na tabela acima que as diferenças se acentuam a cada transação realizada. A contabilidade tradicional avalia os ativos pelo custo histórico sem reconhecer os seus benefícios futuros. O valor das exigibilidades é registrado sem considerar o valor do dinheiro no tempo. Enquanto no modelo proposto é evidenciado um resultado positivo de R\$ 318.746,00, no modelo baseado na contabilidade tradicional o resultado até a 14.01.2003, é zero, pois como não ocorreram vendas não se apurou resultado.

#### **Situação 10 – 24.01.2003 – Produção de ração**

Em 24.01.2003, a empresa AVÍCOLA S.A. produziu 16.285 kg de ração tipo R1 para serem transferidas para a granja de frango de corte juntamente com os pintos de corte. O preço de mercado à vista do mesmo produto é de \$ 0,65 por kg. Nessa situação, identifica-se a ocorrência da transação: **produção de ração**, na qual os recursos obtidos são 16.285 kg de ração tipo R1 e os recursos sacrificados são as matérias-primas.



Tabela 52 - Transação Produção de Ração no dia 24.01.2003

<b>IMPACTOS FÍSICOS</b>			
<b>Recursos Obtidos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Data</b>	<b>Custo de Oportunidade</b>
Ração tipo R1	16.285,000	24/01/2003	0,65
<b>Recursos Sacrificados</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Data</b>	<b>Preço de mercado</b>
Milho	9.515,326	24/01/2003	0,37
Farelo de Soja	5.390,335	24/01/2003	0,60
Calcário Calcítico	94,453	24/01/2003	0,15
Farinha de Carne	876,133	24/01/2003	0,55
Sal refinado	86,311	24/01/2003	0,16
Óleo Vegetal	192,163	24/01/2003	0,85
Premix Corte - Pré Inicial	130,280	24/01/2003	8,30
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>			
<b>Recebimentos</b>			
Recebimento de finanças			
<b>Desembolso</b>			
Pagamento			
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>			
<b>Receitas</b>			<b>10.585</b>
Receita Operacional da Produção			10.585
<b>Custos/Despesas</b>			<b>8.478</b>
Custo Operacional da Produção			8.478
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>			<b>2.107</b>
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>			
<b>Ativos</b>			<b>2.107</b>
Estoque de Ração			10.585
Estoque de Matéria-Prima			(8.478)
<b>Patrimônio Líquido</b>			<b>2.107</b>
Resultado			2.107

<b>Situação 11 – 24.01.2003 – Grau de Acabamento de Pintos (tempo-conjuntural)</b>
--

Foi definida a programação de compra de ovos para incubação para o mês de janeiro, que se iniciou em 04.01.2003, quando a empresa AVÍCOLA S.A. adquiriu e transferiu para as máquinas incubadoras ovos incubáveis e, a partir desse momento, a cada dia que passa o valor dos ovos em incubação aumenta o seu valor econômico em função do prazo de nascimento que vai diminuindo, devendo o modelo de apuração de resultado refletir essa evolução. Quando entrou na incubadora, o valor à vista de mercado do ovo era de R\$ 0,32 e no momento do nascimento o Pinto de Corte terá o valor de mercado à vista de R\$ 0,50.

O valor patrimonial do pinto em formação deve representar o valor presente da diferença entre os valores no estágio de crescimento e da entrada na máquina demonstrado na Tabela 53.

**Tabela 53 – Mensuração do grau de acabamento dos pintos em formação**

IDADE	CUSTO DO OVO	PREÇO DO PINTO	CAPITALIZAÇÃO	EVOLUÇÃO DO VALOR
1	0,320	0,500	2,15%	0,327
2	0,320	0,500	4,34%	0,334
3	0,320	0,500	6,58%	0,341
4	0,320	0,500	8,87%	0,348
5	0,320	0,500	11,21%	0,356
6	0,320	0,500	13,60%	0,364
7	0,320	0,500	16,04%	0,371
8	0,320	0,500	18,53%	0,379
9	0,320	0,500	21,08%	0,387
10	0,320	0,500	23,68%	0,396
11	0,320	0,500	26,34%	0,404
12	0,320	0,500	29,05%	0,413
13	0,320	0,500	31,82%	0,422
14	0,320	0,500	34,65%	0,431
15	0,320	0,500	37,54%	0,440
16	0,320	0,500	40,50%	0,450
17	0,320	0,500	43,52%	0,459
18	0,320	0,500	46,60%	0,469
19	0,320	0,500	49,75%	0,479
20	0,320	0,500	52,96%	0,489
21	0,320	0,500	56,25%	0,500

No período, serão descartados os ovos inférteis, que podem ser detectados por exame de ovoscopia, ou seja, o exame de ovos em local escurecido com a utilização de foco de luz através da casca no sétimo dia de incubação, ou no momento de transferência para o nascedouro ou câmara de eclosão no 18º dia e também no momento do nascimento.

Os ovos descartados serão valorizados pelo mesmo valor utilizado para valorização dos pintos em crescimento e considerados perda, subtraindo, portanto, do valor dos ativos e considerado como custo operacional da transação Apuração do grau de acabamento dos pintos.

Em 24.01.2003, na empresa AVÍCOLA S.A. nasceram 25.000 pintos de corte, que deverão ser selecionados e vacinados para serem transferidos para a granja de frango de corte. O preço de mercado, na condição à vista do pinto de corte manteve-se em \$ 0,50 a unidade, enquanto o preço de mercado à vista dos ovos e das vacinas permaneceram os mesmos.

Na data foi verificado o grau de acabamento de todos os produtos nas máquinas, pois, além dos nascidos, permanecem em formação os demais que entraram no mês. Verifica-se, portanto, a existência de **Pintos de Corte Acabados e**

**Pintos de Corte em Formação.** Os pintos de corte acabados serão transferidos para as granjas de parceiros integrados, depois de vacinados. Demonstra-se, na tabela 54, a valorização dos estoque pelo de grau de acabamento dos pintos em formação, e foram considerados os lotes de ovos adquiridos no período de 04.01 e 20.01, de acordo com programação de aquisição.

**Tabela 54 – Valor do Estoque de Pintos em Formação em 24.01.2003**

Quantidade	Data da Incubação	Idade	Valor Unitário na data	Valor Total na data
29.819	04/01/03	21	0,500	14.910
29.819	06/01/03	19	0,479	14.289
29.819	11/01/03	14	0,431	12.849
29.819	13/01/03	12	0,413	12.314
29.819	18/01/03	7	0,371	11.073
29.819	20/01/03	5	0,356	10.612
Valor do estoque em 24/01				76.046
Valor de Aquisição				57.252
Reccita de Estocagem Total				18.793

**Tabela 55 - Transação Crescimento do Pinto de Corte no dia 24.01.2003**

<b>IMPACTOS FÍSICOS</b>					
Recursos Obtidos	Quantidade	Data da Incubação	Custo de Oportunidade	Idade	Valor na data
Pintos de Corte em Formação	29.819	04/01/2003	0,50	21	0,500
Pintos de Corte em Formação	29.819	06/01/2003	0,50	19	0,479
Pintos de Corte em Formação	29.819	11/01/2003	0,50	14	0,431
Pintos de Corte em Formação	29.819	13/01/2003	0,50	12	0,413
Pintos de Corte em Formação	29.819	18/01/2003	0,50	7	0,371
Pintos de Corte em Formação	29.819	20/01/2003	0,50	5	0,356
Recursos Sacrificados	Quantidade	Data da Incubação	Data atual	Valor na data	
Perda de Pintos na Incubadora	4.819	04/01/2003	24/01/2003	0,500	
Perda de Pintos na Incubadora	3.012	06/01/2003		0,479	
Perda de Pintos na Incubadora	2.108	11/01/2003		0,431	
Perda de Pintos na Incubadora	1.506	13/01/2003		0,413	
Perda de Pintos na Incubadora	904	14/01/2003		0,371	
Perda de Pintos na Incubadora	602	15/01/2003		0,356	
Vacinas consumidas	25.000		24/01/2003	0,05	
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>					
<b>Recebimentos</b>					
<b>Desembolso</b>					
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>					
<b>Receitas Operacionais</b>					18.793
Pintos em Formação					18.793
<b>Custos Operacionais</b>					7.183
Pintos perdidos nas Incubadora					5.933
Vacinas Consumidas					1.250
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OPERAC.</b>					11.610
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>					
<b>Ativos</b>					11.610
Estoque de Pintos de Corte					12.500
Estoque de Pintos em Formação					360
Estoque de Matéria-Prima					(1.250)
<b>Patrimônio Líquido</b>					11.610
Resultado					11.610

Essa transação identificada e mensurada a partir do crescimento natural do pinto de corte faz parte de um evento tempo-conjuntural que gerou um resultado positivo de R\$ 11.610,00 no período.

### POSIÇÃO FÍSICA, FINANCEIRA, ECONÔMICA E PATRIMONIAL EM 24.01.2003.

Na Tabela 56, a seguir demonstram-se o patrimônio e o resultado econômico após as transações ocorridas em 24.01.2003. Demonstram-se as compras à vista dos ovos para incubações ocorridas nos dias 06.01, 11.01, 13.01, 18.01 e 20.01. Não houve alteração no preço.

Tabela 56 - Posição financeira, econômica e patrimonial da empresa avícola no dia 24.01.2003

Item	Saldos em 14.01.2003	Impacto da transação produção de ração	Impacto da transação compra a vista de Ovos para incubação	Impacto da transação crescimento dos pintos	Saldos em 24.01.2003
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>					
Recebimentos					
Recebimento	2.475.000				2.475.000
Desembolsos					
Pagamento	1.342.079	-	45.180		1.387.259
Saldo	1.132.921		(45.180)		1.087.741
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>					
Receitas Operacionais	1.933.120	10.585	47.710	18.793	2.010.209
Receita de compra	1.932.833		47.710		1.984.544
Receita de Produção de Ração	-	10.585			10.585
Receita de venda	287				287
Receita de Pintos em Formação	-			18.793	18.793
Custos/Despesas Operacionais	(1.612.364)	(8.478)	(45.180)	(7.183)	(1.673.205)
Custo de aquisição	(1.419.379)		(45.180)		(1.464.559)
Frete	(150.000)				(150.000)
Custo Operacional de Produção	-	(8.478)			(8.478)
Custo de Manutenção	(42.499)				(42.499)
Custo de Descarte	(286)				(286)
Custo de Vacinas Consumidas				(1.250)	(1.250)
Perda de Pintos na Incubadora	-			(5.933)	(5.933)
<b>MARGEM DE CONTR. OPERACIONAL</b>	<b>320.756</b>	<b>2.107</b>	<b>2.530</b>	<b>11.610</b>	<b>337.003</b>
Receitas Financeiras	3.441	-	-	-	3.441
Juros sobre financiamento de estoques	2.951				2.951
Juros Diferidos de Fornecedor	490				490
Custos/despesas Financeiras	(5.451)	-	-	-	(5.451)
Fornecedor	(2.500)				(2.500)
Custo de Financiamento	(2.951)				(2.951)
<b>MARGEM DE CONTR. FINANCEIRA</b>	<b>(2.010)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(2.010)</b>
<b>MARGEM DE CONTR. DA TRANS.</b>	<b>318.746</b>	<b>2.107</b>	<b>2.530</b>	<b>11.610</b>	<b>334.993</b>
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>					
Ativos	2.843.256	2.107	2.530	11.610	2.859.503
Caixa	1.132.921		(45.180)		1.087.741
Estoques de Ração	-	10.585	-		10.585
Estoque de Matéria-Prima	689.339	(8.478)	-	(1.250)	679.611
Estoque de Pintos de Corte	-			12.500	12.500
Estoque de Pintos em Formação	9.542		47.710	360	57.612
Terras	58.328				58.328
Ativo Fixo	995.911				995.911
(-) Provisão para Manutenção	(42.499)	-	-	-	(42.499)
(-) Provisão para Descarte	(286)				(286)
Exigibilidades	24.510	-	-	-	24.510
Fornecedores	25.000				25.000
(-) Juros Diferidos	(490)				(490)
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>2.818.746</b>	<b>2.107</b>	<b>2.530</b>	<b>11.610</b>	<b>2.834.993</b>
Capital	2.500.000	-	-	-	2.500.000
Resultado	318.746	2.107	2.530	11.610	334.993

Na Tabela 57, comparam-se os impactos patrimoniais entre o modelo proposto e a contabilidade tradicional acumulados até 24.01.2003.

**Tabela 57 – Contabilidade Tradicional em 24.01.2003**

Item	Saldos em 14.01.2003	Impacto da transação produção de ração	Impacto da transação compra a vista de Ovos para incubação	Impacto da transação crescimento dos pintos	Saldos em 24.01.2003
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>					
Ativos	2.525.000				2.525.000
Caixa	1.132.921		(45.180)		1.087.741
Estoques de Ração	-	7.829			7.829
Estoque de Matéria-Prima	638.043	(7.829)		(1.250)	628.864
Estoque de Pintos em Formação	9.036		45.180	1.250	55.466
Terras	25.000				25.000
Ativo Fixo	720.000				720.000
Exigibilidades	24.510				24.510
Fornecedores	25.000				25.000
Patrimônio Líquido	2.500.000				2.500.000
Capital	2.500.000				2.500.000

Verifica-se na tabela acima que as diferenças se acentuam a cada transação realizada. A contabilidade tradicional avalia os ativos pelo custo histórico sem reconhecer os seus benefícios futuros, mesmo quando no caso dos estoques de produtos obtidos pela agregação de recursos pela empresa. O valor das exigibilidades é registrado sem considerar o valor do dinheiro no tempo. Enquanto no modelo proposto é evidenciado um resultado positivo de R\$ 334.993,00, no modelo baseado na contabilidade tradicional o resultado até a 14.01.2003.

#### **Situação 12 – 25.01.2003 – Transferência de Pintos para Granja**

Em 25.01.2003, a empresa AVÍCOLA S.A. transferiu 25.000 pintos de corte para a área de frango de corte. O menor preço de mercado a vista que a área de frango de corte conseguiria adquirir na data era de \$ 0,55 CIF.

Nesta situação identifica-se a ocorrência as transação: **Transferência de Pinto de Corte para Frango de Corte**. Neste momento o pinto de corte é considerado frango de corte em crescimento, no entanto só tem preço validado pelo mercado com de 45 dias de \$ 1,45 por kg. Para resolver o problema da mensuração foi usado o conceito de grau de acabamento a partir da Tabela 58, que demonstra a evolução física do Frango de Corte, levando em consideração a evolução do peso e de mortalidade padrão.

Tabela 58 - Transação Transferência de Pintos para as Granjas no dia 25.01.2003

IMPACTOS FÍSICOS			
Recursos Obtidos	Quantidade	Data	Custo de Oportunidade
Frango em Crescimento	25.000	25/01/03	1,45
	Peso	Mortalidade	
	0,042	0,00%	
Recursos Sacrificados	Quantidade	Data	Custo de oportunidade
Pinto de Corte	25.000	25/01/03	0,55
IMPACTOS FINANCEIROS			
Recebimentos			
Recebimento de finanças			
Desembolso			
Pagamento a incubatório			
IMPACTOS ECONÓMICOS			
Receita Operacional			13.750
Receita de Transferência			13.750
Custo Operacional			12.700
Custo de Transferência de Pinto de Corte			12.500
Custo de Transporte de Pinto de Corte			250
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OPERACIONAL</b>			<b>1.000</b>
IMPACTOS PATRIMONIAIS			
Ativos			
Caixa			1.000
Estoque de Frango em Crescimento			(250)
Estoque de Pinto de Corte			13.750
Estoque de Pinto de Corte			(12.500)
Patrimônio Líquido			
Resultado			1.000

**Situação 13 – 25.01.2003 – Transferência de Ração para Granja**

Em 25.01.2003, a empresa AVÍCOLA S.A. transferiu 16.285 kg ração tipo R1 para atender às necessidades dos pintos transferidos para a área de frango de corte. A área de Frango de Corte conseguiria adquirir o mesmo produto pelo preço a vista CIF de R\$ 0.80/kg, valor utilizado como custo de oportunidade na apuração do resultado da transação, gerando um resultado positivo para a área de Fábrica de rações de R\$ 2.043,00, Como demonstra-se na Tabela 59.

Tabela 59 - Transação Transferência de Ração para as Granjas no dia 25.01.2003

IMPACTOS FÍSICOS			
Recursos Obtidos	Quantidade	Data	Custo de Oportunidade
Ração tipo R1 disponibilizada na Granja	16.285	31/03/03	0,80
Recursos Sacrificados	Quantidade	Data	Preço na Fábrica
Ração tipo R1 estocada na Fábrica	16.285	31/03/03	0,65
IMPACTOS FINANCEIROS			
Recebimentos			
Recebimento de finanças			
Desembolso			
Pagamento a Fábrica de rações			
IMPACTOS ECONÓMICOS			
Receita Operacional			13.028
Receita de Transferência de Ração tipo R1			13.028
Custo Operacional			10.585
Custo de Transferência de Ração para Granja			10.585
Custo de Transporte de Ração para Granja			400
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OPERACIONAL</b>			<b>2.043</b>
IMPACTOS PATRIMONIAIS			
Ativos			
Caixa			2.043
Caixa			(400)
Estoque de Ração R1			(10.585)
Estoque de Ração na Granja			13.028
Estoque de Ração na Granja			2.043
Patrimônio Líquido			
Resultado			2.043

## POSIÇÃO FINANCEIRA, ECONÔMICA E PATRIMONIAL EM 25.01.2003.

Tabela 60 - Posição financeira, econômica e patrimonial da empresa avícola no dia 25.01.2003

Item	Saldos em 24.01.2003	Transferência de Pinto de Corte	Transferência de ração para Granja	Saldos em 25.01.2003
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>				
<b>Recebimentos</b>				
Recebimento	2.475.000			2.475.000
<b>Desembolsos</b>				
Pagamento	1.387.259	250	400	1.387.909
<b>Saldo</b>	<b>1.087.741</b>	<b>(250)</b>	<b>(400)</b>	<b>1.087.091</b>
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>				
<b>Receitas Operacionais</b>	<b>2.010.209</b>	<b>13.750</b>	<b>13.028</b>	<b>2.036.987</b>
Receita de compra	1.980.544			1.980.544
Receita de Transferência	0	13.750	13.028	26.778
Receita de Produção de Ração	10.585			10.585
Receita de venda	287			287
Receita de Pintos em Formação	18.793			18.793
<b>Custos/Despesas Operacionais</b>	<b>(1.673.205)</b>	<b>(12.750)</b>	<b>(10.985)</b>	<b>(1.696.940)</b>
Custo de aquisição	(1.464.759)			(1.464.759)
Frete	(150.000)			(150.000)
Custo Operacional de Produção	(8.478)			(8.478)
Custo de Transporte	0	(250)	(400)	(650)
Custo de Transferência	0	(12.500)	(10.585)	(23.085)
Custo de Manutenção	(42.499)			(42.499)
Custo de Descarte	(286)			(286)
Custo de Vacinas Consumidas	(1.250)			(1.250)
Perda de Pintos na Incubadora	(5.933)			(5.933)
<b>MARGEM CONTR. OPERACIONAL</b>	<b>337.003</b>	<b>1.000</b>	<b>2.043</b>	<b>340.046</b>
<b>Receitas Financeiras</b>	<b>3.441</b>	-	-	<b>3.441</b>
Juros sobre financiamento de estoques	2.951			2.951
Juros Diferidos do Fornecedor	490			490
<b>Custos/despesas Financeiras</b>	<b>(5.451)</b>	-	-	<b>(5.451)</b>
Fornecedor	(2.500)			(2.500)
Custo de Financiamento	(2.951)			(2.951)
<b>MARGEM CONTR. FINANCEIRA</b>	<b>(2.010)</b>	-	-	<b>(2.010)</b>
<b>MARGEM CONTR. DA TRANSAÇÃO</b>	<b>334.993</b>	<b>1.000</b>	<b>2.043</b>	<b>338.036</b>
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>				
<b>Ativos</b>	<b>2.859.503</b>	<b>1.000</b>	<b>2.043</b>	<b>2.862.546</b>
Caixa	1.087.741	(250)	(400)	1.087.091
Estoques de Ração	10.585	-	(10.585)	0
Estoque de Matéria-Prima	679.611	-		679.611
Estoque de Pintos de Corte	12.500	(12.500)		0
Estoque de Pintos em Formação	57.612			57.612
Estoque de Frango em Crescimento		13.750		13.750
Estoques de Ração na Granja			13.028	13.028
Terras	58.328			58.328
Ativo Fixo	995.911			995.911
(-) Provisão para Manutenção	(42.499)			(42.499)
(-) Provisão para Descarte	(286)			(286)
<b>Exigibilidades</b>	<b>24.510</b>	-	-	<b>24.510</b>
Fornecedores	25.000			25.000
(-) Juros Diferidos	(490)			(490)
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>2.834.993</b>	<b>1.000</b>	<b>2.043</b>	<b>2.838.036</b>
Capital	2.500.000			2.500.000
<b>Resultado</b>	<b>334.993</b>	<b>1.000</b>	<b>2.043</b>	<b>338.036</b>

Na Tabela 61, comparam-se os impactos patrimoniais entre o modelo proposto e a contabilidade tradicional em 25.01.2003.

Tabela 61 – Contabilidade Tradicional em 25.01.2003

Item	Saldos em 24.01.2003	Transferência de Pinto de Corte	Transferência de ração para Granja	Saldos em 25.01.2003
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>				
<b>Ativos</b>	2.525.000			2.525.000
Caixa	1.087.741	(250)	(400)	1.087.091
Estoques de Ração	7.829	-	400	8.229
Estoque de Matéria-Prima	628.964	-	-	628.964
Estoque de Pintos em Formação	55.466	250	-	55.716
Terras	25.000	-	-	25.000
Ativo Fixo	720.000	-	-	720.000
<b>Exigibilidades</b>	25.000	-	-	25.000
Fornecedores	25.000	-	-	25.000
<b>Patrimônio Líquido</b>	2.500.000	-	-	2.500.000
Capital	2.500.000	-	-	2.500.000

Pela contabilidade tradicional, não há, a apuração de resultado, mas apenas a transferência de custos dos estoques de pintos de corte e ração para o estoque de frangos em crescimento, enquanto que pelo modelo de apuração de resultado proposto há a apuração de resultado.

Pela contabilidade tradicional, no final do período, são identificados e acumulados nos centros de custos de Incubatório e Fábrica de Rações, os demais custos como por exemplo: energia elétrica, salários e encargos, manutenção de máquinas e prédios, combustíveis, material de limpeza, depreciação e outros. Neste momento se apura o custo total dos produtos transferidos entre as áreas.

Esse procedimento, desrespeita a autoridade e responsabilidade dos gestores e, prejudica a avaliação de desempenho, pois ao transferir custos, ao invés de apurar resultado nas próprias áreas, incentiva a concorrência e transfere ineficiências entre as mesmas, deixando de conhecer a real contribuição de cada componente para o resultado global da empresa.

Enquanto, na contabilidade tradicional não se apurou resultado, pelo modelo proposto o resultado é de R\$ 338.036,00, apurado segundo os preceitos da gestão econômica.



**Situação 14 – 31.01.2003 – Grau de Acabamento de Pintos (tempo-conjuntural)**

Nessa data, verifica-se a evolução dos pintos nas incubadoras, de acordo com o seu grau de acabamento que encontra-se refletido na sua mensuração, representando o seu efetivo valor econômico. Nessa data houve o nascimento de 25.000 pintos que serão transferidos para granja de frango de corte, somente no dia 01.02.2003, permanecendo por um dia em estoque de pinto de corte.

**Tabela 62 - Transação Crescimento do Pinto de Corte no dia 31.01.2003**

IMPACTOS FISICOS					
Recursos Obtidos	Quantidade	Data da Incubação	Custo de Oportunidade	Idade	Valor na data
Pintos de Corte em Formação	29.819	06/01/03	0,50	21	0,500
Pintos de Corte em Formação	29.819	11/01/03	0,50	21	0,500
Pintos de Corte em Formação	29.819	13/01/03	0,50	19	0,479
Pintos de Corte em Formação	29.819	18/01/03	0,50	14	0,431
Pintos de Corte em Formação	29.819	20/01/03	0,50	12	0,413
Pintos de Corte em Formação	29.819	25/01/03	0,50	7	0,371
Pintos de Corte em Formação	29.819	27/01/03	0,50	5	0,356
Recursos Sacrificados	Quantidade	Data da Incubação	Data atual	Valor na data	
Perda de Pintos na Incubadora	4.819	06/01/03	31/01/03	0,500	
Perda de Pintos na Incubadora	4.819	11/01/03		0,500	
Perda de Pintos na Incubadora	3.012	13/01/03		0,479	
Perda de Pintos na Incubadora	2.108	18/01/03		0,431	
Perda de Pintos na Incubadora	1.506	20/01/03		0,413	
Perda de Pintos na Incubadora	904	25/01/03		0,371	
Perda de Pintos na Incubadora	602	27/01/03		0,356	
Vacinas	50.000		24/01/03	0,050	
IMPACTOS FINANCEIROS					
Recebimentos					
Recebimento I					
Desembolso					
Desembolso I					
IMPACTOS ECONÔMICOS					
Receitas Operacionais					5.367
Pintos em Formação					5.367
Custos Operacionais					4.909
Pintos perdidos nas Incubadora					2.409
Custo da Vacina Consumida					2.500
MARGEM DE CONTRIB. OPERACIONAL					458
IMPACTOS PATRIMONIAIS					
Ativos					458
Estoque do Pintos de Corte					25.000
Estoque do Pintos em Formação					(27.042)
Estoque do Matéria-Prima					(2.500)
Patrimônio Líquido					458
Resultado					458

**Situação 15 – 31.01.2003 – Crescimento de Frangos de Corte (tempo-conjuntural)**

À semelhança dos pintos em formação, os frangos nas granjas dos parceiros, também evoluem com a passagem do tempo, e o modelo reconhece a evolução do seu valor econômico de acordo com o estágio de crescimento.

Tabela 63 - Transação Crescimento de Frango de Corte no dia 31.01.2003

IMPACTOS FÍSICOS					
Recursos Obtidos	Quantidade	Data da Incubação	Preço de entrada	Idade	Custo de Oportunidade
Frangos em Crescimento	25.000	25/01/03	0,55	7	0,708
Frangos em Crescimento	25.000	27/01/03	0,55	5	0,655
Recursos Sacrificados	Quantidade	Perda %	Data da Incubação	Data atual	Preço de Mercado
Perda de Pintos na Incubadora	170 u	0,68%	25/01/03	31/01/03	
Perda de Pintos na Incubadora	114 u	0,45%	27/01/03	31/01/03	
Consumo de Ração	16.285 kg			31/01/03	0,80
IMPACTOS ECONÔMICOS					
Receitas Operacionais					6.568
Frangos em Crescimento					6.568
Custos Operacionais					13.223
Perda de frangos					195
Custo Ração Consumida					13.028
<b>MARGEM DE CONTRIB. OPERACIONAL</b>					<b>(6.655)</b>
IMPACTOS PATRIMONIAIS					
Ativos					(6.655)
Estoque de Frango em Crescimento					6.373
Estoque de Ração na Granja					(13.028)
Patrimônio Líquido					(6.655)
Resultado					(6.655)

Os pintos são transferidos para as granjas com o peso de 42 gramas e ao preço de R\$ 0,55. Quando alcançam 45 dias os frangos atingirão 2,400 kg ao preço de R\$ 3,48 por unidade ou R\$ 1,45 por kg, que representa o preço de venda à vista. Da diferença entre peso inicial final e valor inicial e final de um frango se encontrará o valor seu econômico.

O frango tem evolução diária de acordo com padrão genético, que será utilizada para determinação do valor econômico por do fator de capitalização abaixo demonstrado. As perdas de frango por mortalidade serão valorizadas pelo valor do frango na data.

$\text{Valor do lote de frango} = \text{Valor do Frango na Data} \times \text{Quantidade alojada}$
$\text{Valor do Frango na Data} = \text{Valor Inicial do Pinto de Corte} + \text{Ganho de Valor}$
$\text{Ganho de Valor} = \text{Ganho de Peso Acumulado} \times \text{Fator de Capitalização}$
$\text{Fator de Capitalização} = (\text{Peso Final} - \text{Peso Inicial}) : (\text{Valor Final} - \text{Valor Inicial})$

Considerando os dados acima descritos, foi estabelecida a Tabela 64, que servirá para valorização diária do frango em crescimento. Caso haja variação no preço de venda à vista, a Tabela deverá ser recalculada, para que represente o seu valor econômico, mantendo o valor correto do patrimônio líquido.

Tabela 64 - Valorização Diária do Frango em Crescimento

Valorização do Crescimento do Frango de Corte							
Idade	Peso Final (kg)	Viabilidade	Evolução do Frango de Corte				
			1	2	3 = 1 x 2	4	5 = 3 + 4
			Ganho de Peso Acumulado	Fator Capitalização	Ganho de Valor	Valor Inicial	Valor Frango na Data
1	0,042	100,00%	-	1,2427	-	0,550	0,550
2	0,063	99,89%	0,021	1,2427	0,026	0,550	0,576
3	0,084	99,77%	0,042	1,2427	0,053	0,550	0,603
4	0,105	99,66%	0,063	1,2427	0,079	0,550	0,629
5	0,127	99,55%	0,085	1,2427	0,105	0,550	0,655
6	0,148	99,43%	0,106	1,2427	0,131	0,550	0,681
7	0,169	99,32%	0,127	1,2427	0,158	0,550	0,708
8	0,207	99,20%	0,165	1,2427	0,205	0,550	0,755
9	0,244	99,09%	0,202	1,2427	0,251	0,550	0,801
10	0,282	98,98%	0,240	1,2427	0,298	0,550	0,848
11	0,320	98,86%	0,278	1,2427	0,345	0,550	0,895
12	0,357	98,75%	0,315	1,2427	0,392	0,550	0,942
13	0,395	98,64%	0,353	1,2427	0,439	0,550	0,989
14	0,433	98,52%	0,391	1,2427	0,486	0,550	1,036
15	0,485	98,41%	0,443	1,2427	0,551	0,550	1,101
16	0,538	98,30%	0,496	1,2427	0,616	0,550	1,166
17	0,591	98,18%	0,549	1,2427	0,682	0,550	1,232
18	0,643	98,07%	0,601	1,2427	0,747	0,550	1,297
19	0,696	97,95%	0,654	1,2427	0,812	0,550	1,362
20	0,748	97,84%	0,706	1,2427	0,878	0,550	1,428
21	0,801	97,73%	0,759	1,2427	0,943	0,550	1,493
22	0,864	97,61%	0,822	1,2427	1,021	0,550	1,571
23	0,927	97,50%	0,885	1,2427	1,099	0,550	1,649
24	0,989	97,39%	0,947	1,2427	1,177	0,550	1,727
25	1,052	97,27%	1,010	1,2427	1,255	0,550	1,805
26	1,115	97,16%	1,073	1,2427	1,334	0,550	1,884
27	1,178	97,05%	1,136	1,2427	1,412	0,550	1,962
28	1,241	96,93%	1,199	1,2427	1,490	0,550	2,040
29	1,307	96,82%	1,265	1,2427	1,572	0,550	2,122
30	1,373	96,70%	1,331	1,2427	1,654	0,550	2,204
31	1,439	96,59%	1,397	1,2427	1,736	0,550	2,286
32	1,505	96,48%	1,463	1,2427	1,818	0,550	2,368
33	1,571	96,36%	1,529	1,2427	1,900	0,550	2,450
34	1,637	96,25%	1,595	1,2427	1,982	0,550	2,532
35	1,703	96,14%	1,661	1,2427	2,064	0,550	2,614
36	1,773	96,02%	1,731	1,2427	2,150	0,550	2,700
37	1,842	95,91%	1,800	1,2427	2,237	0,550	2,787
38	1,912	95,80%	1,870	1,2427	2,324	0,550	2,874
39	1,982	95,68%	1,940	1,2427	2,410	0,550	2,960
40	2,051	95,57%	2,009	1,2427	2,497	0,550	3,047
41	2,121	95,45%	2,079	1,2427	2,584	0,550	3,134
42	2,191	95,34%	2,149	1,2427	2,670	0,550	3,220
43	2,260	95,23%	2,218	1,2427	2,757	0,550	3,307
44	2,330	95,11%	2,288	1,2427	2,843	0,550	3,393
45	2,400	95,00%	2,358	1,2427	2,930	0,550	3,480

Também são consumidas durante a fase de crescimento dos frangos diversos tipos de rações, de acordo com Tabela 65, onde demonstra-se o consumo padrão durante o ciclo de crescimento. No período foram consumidos pelos dois lotes 16.286 kg equivalentes ao estoque que encontrava-se na granja no valor de R\$ 13.028,00.

A Fábrica de Rações recebe semanalmente, a programação de alojamento, para que elabore o planejamento da produção e a requisição de matéria-prima, bem como a programação de entrega nas granjas.

**Tabela 65 – Ganho de Peso, Mortalidade e Consumo de Ração Diários de Frango de Corte**

Idade	Peso (kg)	Viabilidade	Consumo de Ração (KG)						
			Tipo					Acumulado	
			R1	R2	R3	R4	R5	Por tipo	Total
1	0,042	100,00%	0,054					0,054	0,054
2	0,063	99,89%	0,054					0,109	0,109
3	0,084	99,77%	0,054					0,163	0,163
4	0,105	99,66%	0,054					0,218	0,218
5	0,127	99,55%	0,054					0,272	0,272
6	0,148	99,43%	0,054					0,327	0,327
7	0,169	99,32%	0,054					0,381	0,381
8	0,207	99,20%		0,055				0,055	0,436
9	0,244	99,09%		0,055				0,110	0,491
10	0,282	98,98%		0,055				0,165	0,547
11	0,320	98,86%		0,055				0,221	0,602
12	0,357	98,75%		0,055				0,276	0,657
13	0,395	98,64%		0,055				0,331	0,712
14	0,433	98,52%		0,055				0,386	0,767
15	0,485	98,41%		0,055				0,441	0,822
16	0,538	98,30%		0,055				0,496	0,877
17	0,591	98,18%		0,055				0,551	0,933
18	0,643	98,07%		0,055				0,607	0,988
19	0,696	97,95%		0,055				0,662	1,043
20	0,748	97,84%		0,055				0,717	1,098
21	0,801	97,73%		0,055				0,772	1,153
22	0,864	97,61%			0,152			0,152	1,305
23	0,927	97,50%			0,152			0,304	1,457
24	0,989	97,39%			0,152			0,456	1,609
25	1,052	97,27%			0,152			0,608	1,762
26	1,115	97,16%			0,152			0,761	1,914
27	1,178	97,05%			0,152			0,913	2,066
28	1,241	96,93%			0,152			1,065	2,218
29	1,307	96,82%			0,152			1,217	2,370
30	1,373	96,70%			0,152			1,369	2,522
31	1,439	96,59%				0,173		0,173	2,695
32	1,505	96,48%				0,173		0,346	2,868
33	1,571	96,36%				0,173		0,518	3,040
34	1,637	96,25%				0,173		0,691	3,213
35	1,703	96,14%				0,173		0,864	3,386
36	1,773	96,02%				0,173		1,037	3,559
37	1,842	95,91%				0,173		1,209	3,731
38	1,912	95,80%				0,173		1,382	3,904
39	1,982	95,68%					0,114	0,114	4,018
40	2,051	95,57%					0,114	0,228	4,132
41	2,121	95,45%					0,114	0,342	4,246
42	2,191	95,34%					0,114	0,456	4,360
43	2,260	95,23%					0,114	0,570	4,474
44	2,330	95,11%					0,114	0,684	4,588
45	2,400	95,00%					0,114	0,798	4,702

**Situação 16 – 31.01.2003 – Eventos Tempo-Estruturais**

Em 31.01.2003 foram reconhecidos os diversos Eventos Tempo-Estruturais, alguns como custos fixos identificados às áreas e outros à empresa como um todo:

### a) Consumo de Desinfetantes

Demonstra-se o consumo de desinfetantes utilizados mensalmente. Na região norte esse procedimento é necessário o ano inteiro, devido a alta umidade relativa do ar, que torna o incubatório e as granjas avícolas, ambientes propícios à bactérias e fungos, que se não esterilizados corretamente pode causar problemas respiratórios em lotes futuros. Na Tabela 66, verificam-se os impactos físicos, econômicos e patrimoniais. Como os desinfetantes são adquiridos e estocados nas próprias áreas, não se verifica neste momento receita de transferência, que já fora reconhecida no momento da compra.

Tabela 66 - Transação Consumo de Desinfetantes no dia 31.01.2003

IMPACTOS FÍSICOS				
Recursos Obtidos	Quantidade	Data	Custo de Oportunidade	Preço de Compra
<b>Recursos Sacrificados</b>				
	Quantidade	Data	Custo de Oportunidade	Total
Formol (litros)	40	31/01/03	1,20	48,00
Permanganato de potássio (kg)	10	31/01/03	2,50	25,00
Amônia (litros)	20	31/01/03	6,00	120,00
Fungicida (unidades)	30	31/01/03	5,00	150,00
Cal (kg)	1000	31/01/03	0,35	350,00
Soda Cáustica (kg)	150	31/01/03	0,90	135,00
Iodo Forte (litros)	40	31/01/03	4,50	180,00
<b>ÁREA DE RESPONSABILIDADE</b>	Incubatório	Frango de Corte		Total
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>				
Receltas	0	0	0	-
<b>Custos/Despesas</b>	373,00	635,00		1.008,00
Consumo de desinfetantes	373,00	635,00		1.008,00
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO/RESULTADO</b>	(373,00)	(635,00)	-	(1.008,00)
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>				
Ativos	(373,00)	(635,00)		(1.008,00)
Estoque de Desinfetantes	(373,00)	(635,00)		(1.008,00)
Patrimônio Líquido	373,00	635,00	-	1.008,00
Resultado	373,00	635,00		1.008,00

### b) Custos Fixos

Demonstram-se os custos fixos identificados às áreas de responsabilidade na Tabela 67. Alguns são pagos a vista e outros a empresa dispõe de prazo, tornando-se necessário separar o resultado operacional do financeiro.

Tabela 67 - Transação Impactos Tempo-Estruturais de 01.01. a 31.01.2003

IMPACTOS FÍSICOS							
Recursos Obtidos	Valor	Data de Pagamento	Taxa de aplicação	Valor presente			
Salário Total	14.100	05/02/2003	2%	14.053			
INSS empresa	4.061	02/02/2003	2%	4.055			
FGTS	1.128	07/02/2003	2%	1.122			
Combustível	900	31/01/2003	2%	900			
Energia Elétrica	7.100	10/02/2003	2%	7.053			
Material de Expediente	800	31/01/2003	2%	800			
Telefone	600	10/02/2003	2%	596			
Manutenção	750	31/01/2003	2%	750			
Recursos Sacrificados	Valor	Data					
Dinheiro	2.450	31/01/2003					
ÁREA DE RESPONSABILIDADE	Compras	Finanças	Incubatório	Fábrica de Rações	Frango de Corte	Administ.	Total
IMPACTOS FINANCEIROS							
Recebimentos							
Recebimento 1							
Desembolso							
Desembolso 1							
IMPACTOS ECONÔMICOS							
Receitas Operacionais							
Custos Operacionais	2.345	3.027	4.868	7.648	6.456	4.988	29.331
Salário Total	1.495	1.993	1.196	2.392	3.987	2.990	14.054
INSS empresa	431	575	345	690	1.150	863	4.055
FGTS	119	159	96	191	319	239	1.123
Combustível	-	-	-	-	900	-	900
Energia Elétrica	-	-	2.881	3.775	-	397	7.053
Material de Expediente	100	100	100	100	100	300	800
Telefone	199	199	-	-	-	199	596
Manutenção	-	-	250	500	-	-	750
Margem de Contrib. Operacional	(2.345)	(3.027)	(4.868)	(7.648)	(6.456)	(4.988)	(29.331)
IMPACTOS PATRIMONIAIS							
Ativos	(100)	(100)	(350)	(600)	(1.000)	(300)	(2.450)
Caixa	(100)	(100)	(350)	(600)	(1.000)	(300)	(2.450)
Exigibilidades	2.244	2.927	4.518	7.048	5.456	4.688	26.881
Salários e Encargos	2.052	2.736	1.642	3.283	5.472	4.104	19.288
(-) Irs diferidos Sal/Encargos	(7)	(8)	(5)	(10)	(16)	(12)	(57)
Contas a Pagar	200	200	2.900	3.800	-	600	7.700
(-) Irs diferidos Contas Pagar	(1)	(1)	(19)	(25)	-	(4)	(53)
Patrimônio Líquido	(2.344)	(3.027)	(4.868)	(7.648)	(6.456)	(4.988)	(29.331)
Resultado	(2.344)	(3.027)	(4.868)	(7.648)	(6.456)	(4.988)	(29.331)

### Situação 17 – 31.01.2003 – Eventos Tempo-Conjunturais

Em 31.01.2003 foram reconhecidos os diversos Eventos Tempo-Conjunturais como depreciação econômica, receita financeira de finanças:

#### a) Depreciação Econômica

Demonstra-se a depreciação econômica na Tabela 68, cujos valores foram calculados nos anexos de 2 a 7, no momento da aquisição dos ativos fixos.

Tabela 68 – Transação Depreciação Econômica de 01.01 a 31.01.2003

IMPACTOS FÍSICOS				
Recursos Obtidos	Valor Inicial	Valor em 31/01/2003	Taxa de aplicação	Prazo restante
Manutenção do Incubatório 01.01.2003	14.166	13.916	1,493%	119
Manutenção da Fábrica de Rações 01.01.2003	28.333	27.833	1,493%	119
Recursos Sacrificados	Valor em 01/01/2003	Valor em 31/01/2003	Taxa de captação	Prazo restante
Ativo Fixo Incubatório	391.572	374.705	4,478%	119,000
Ativo Fixo Fábrica de Rações	510.730	488.730	4,478%	119,000
Ativo Fixo da Administração	92.860	89.323	4,478%	119,000
IMPACTOS ECONÔMICOS	Transação Depreciação Econômica			Total
	Incubatório	Fábrica de Rações	Administração	
Receitas Operacional	250	500	-	750
Reversão de Provisão Manutenção	250	500	-	750
Custos/Despesas Operacional	16.867	22.000	4.000	42.867
Depreciação Econômica	16.867	22.000	4.000	42.867
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OPERACIONAL</b>	<b>(16.617)</b>	<b>(21.500)</b>	<b>(4.000)</b>	<b>(42.117)</b>
IMPACTOS PATRIMONIAIS				
Ativos	(16.617)	(21.500)	(4.000)	(42.117)
Ativo Fixo	(16.867)	(22.000)	(4.000)	(42.867)
Provisão p/ manutenção	250	500	-	750
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>(16.617)</b>	<b>(21.500)</b>	<b>(4.000)</b>	<b>(42.117)</b>
Resultado	(16.617)	(21.500)	(4.000)	(42.117)

## b) Remuneração de Finanças

Demonstram-se na Tabela 69, os impactos físicos da transação Transcurso do período de 01.01. a 31.01.2003, onde consta a remuneração paga pelas áreas pela utilização e retenção de recursos financeiros captados junto à área financeira, e também a remuneração da área de finanças pela captação de recursos junto aos sócios e à terceiros.

Tabela 69 – Impactos Físicos da Transação Transcurso do período de 01.01. a 31.01.2003 e Custo de Estocagem das Áreas.

IMPACTOS FÍSICOS				
Recursos Obtidos	Valor	Período	Taxa	Dias
Custo de aquisição Ativo Fixo - Incubatório	374.705	01.01 a 31.01	1,493%	30
Custo de manutenção ativo fixo - Fábrica de Rações	488.730	01.01 a 31.01	4,478%	30
Custo de manutenção ativo fixo - Administração	89.323	01.01 a 31.01	4,478%	30
Custo de manutenção ativo fixo - Terras	58.328	01.01 a 31.01	4,478%	30
Disponibilização de recursos para aquisição Ovos Incubados	9.542	04.01 a 24.01	5%	21
Disponibilização de recursos para aquisição Ovos Incubados	9.542	06.01 a 26.01	5%	21
Disponibilização de recursos para aquisição Ovos Incubados	9.542	11.01 a 31.01	5%	21
Disponibilização de recursos para aquisição Ovos Incubados	9.542	13.01 a 31.01	5%	18
Disponibilização de recursos para aquisição Ovos Incubados	9.542	18.01 a 31.01	5%	13
Disponibilização de recursos para aquisição Ovos Incubados	9.542	20.01 a 31.01	5%	11
Disponibilização recursos para aquisição Ovos Incubados	9.542	25.01 a 31.01	5%	6
Disponibilização recursos para aquisição Ovos Incubados	9.542	27.01 a 31.01	5%	4
Disponibilização recursos para aquisição Desinfetantes	5.910	18.01 a 31.01	5%	13
Disponibilização recursos para compra de Soja	180.000	04.01 a 24.01	5%	20
Disponibilização de recursos para compra de Outras MP ração	150.085	14.01 a 24.01	5%	10
Disponibilização Recursos para Recebimento de milho	328.344	14.01 a 24.01	5%	10
Disponibilização Recursos para Compra de vacinas	25.000	14.01 a 24.01	5%	10
Retenção MP Ração	658.429	24.01 a 31.01	5%	7
Retenção de Estoque de Ração	10.585	24.01 a 25.01	5%	1
Retenção Pinto de Corte	12.500	24.01 a 25.01	5%	1
Retenção de vacinas	23.750	25.01 a 26.01	5%	1
Pinto de Corte Transferido	11.000	25.01 a 31.01	5%	6
Frete de Pinto para Granja	250	25.01 a 31.01	5%	6
Estoque de Ração na Granja	13.028	25.01 a 31.01	5%	6
Frete de Ração para Granja	300	25.01 a 31.01	5%	6
Retenção de vacinas	22.500	26.01 a 31.01	5%	5
Recursos Sacrificados	Valor	Período	Taxa	Dias
Custo de manutenção ativo fixo incubatório	13.916	01.01 a 31.01	1,493%	30
Custo de manutenção ativo fixo fábrica de rações	27.833	01.01 a 31.01	1,493%	30
Serviços de Recursos de Terceiros	21.510	14.01 a 31.01	2%	17
Serviços dos Recursos dos Sócios	2.805.771	01.01 a 31.01	2%	30

Demonstram-se na Tabela 70, os impactos financeiros, econômicos e patrimoniais da transação remuneração de finanças pelas áreas pela utilização e retenção de recursos financeiros captados junto aquela área, e também a remuneração da área de finanças aos sócios e à terceiros.

**Tabela 70 – Impactos Financeiros, Econômicos e Patrimoniais da Transação Transcurso do período de 01.01. a 31.01.2003 e Custo de Estocagem das Áreas.**

IMPACTOS FINANCEIROS		
Recebimentos		
Desembolsos		
IMPACTOS ECONÔMICOS	TRANSCURSO DO MÊS DE JANEIRO	CUSTO DE ESTOCAGEM
Receitas	69.486	-
Receitas com Retenção do Ativo Fixo Incubatório	16.779	
Receitas com Retenção do Ativo Fixo Fábrica de Rações	21.885	
Receitas com Retenção do Ativo Fixo Administração	4.000	
Receitas com Retenção do Ativo Fixo Terras	2.612	
Receita de Financiamento de estoques incubatório	2.591	
Receita de Financiamento de estoques fábrica de rações	21.354	
Receita de Financiamento de estoques frango de corte	265	
Custos/Despesas	57.015	24.210
Custo de Financiamento dos estoques		24.210
Custo de Manutenção ativo fixo incubatório	208	
Custo de Manutenção ativo fixo fábrica de rações	415	
Custo dos recursos de terceiros	277	
Custo dos recursos dos sócios	56.115	
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO/RESULTADO	12.471	(24.210)
IMPACTOS PATRIMONIAIS		
Ativos	44.653	-
Ativo Fixo	45.276	
(-) Provisão para Manutenção	(623)	
Exigibilidades	(23.933)	24.210
Fornecedores		
(-) Juros Diferidos	277	
Receita de Financiamento a Apropriar	(24.210)	24.210
Patrimônio Líquido	68.586	(24.210)
Resultado	12.471	(24.210)
Remuneração do Capital Próprio	56.115	-

Demonstram-se na tabela 70, os impactos financeiros, econômicos e patrimoniais da transação remuneração de finanças pelas áreas pela utilização e retenção de recursos financeiros captados junto aquela área, e também a remuneração da área de finanças aos sócios e fornecedores.

Os recursos investidos nos produtos mantidos nas áreas durante o período de 01.01 a 31.01.2003 disponibilizados pela área financeira, devendo-se reconhecer a receita financeira em finanças como receita de financiamento a apropriar e ao mesmo



tempo se reconhece o custo da estocagem nas áreas pelo mesmo valor, evidenciando a função de banco interno da área de finanças.

## POSIÇÃO FINANCEIRA, ECONÔMICA E PATRIMONIAL EM 31.01.2003.

**Tabela 71 - Posição financeira e econômica da empresa avícola no dia 31.01.2003**

Item	Saldos em 25.01.2003	Impacto da transação compra a vista de Ovos para incubação	Impacto da transação grau de acabamento dos pintos	Transferência de Pinto de Corte	Impacto da transação crescimento dos Frangos	Impacto da transação Consumo de desinfetantes	Impacto das transações temporais estruturais	Impacto das transações temporais conjunturais	Custo de Estocagem	Saldos em 31.01.2003
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>										
Recebimentos	2.475.000	-	-	-	-	-	-	-	-	2.475.000
Recebimento	2.475.000	-	-	-	-	-	-	-	-	2.475.000
Desembolsos	1.387.909	18.072	-	250	-	-	2.450	-	-	1.408.681
Pagamento	1.387.909	18.072	-	250	-	-	2.450	-	-	1.408.681
Saldo	1.087.091	(18.072)	-	(250)	-	-	(2.450)	-	-	1.066.319
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>										
Receitas Operacionais	2.036.987	19.084	5.367	13.750	6.568	-	-	-	-	2.081.756
Rec. de compra	1.980.544	19.084	-	-	-	-	-	-	-	1.999.628
Rec. de Transferência	26.778	-	-	13.750	-	-	-	-	-	40.528
Rec. de Produção de Ração	10.585	-	-	-	-	-	-	-	-	10.585
Rec. de Transporte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rec. de venda	287	-	-	-	-	-	-	-	-	287
Rec. de Pintos em Formação	18.793	-	5.367	-	-	-	-	-	-	24.160
Rec. de Frango em Crescim <sup>to</sup>	-	-	-	-	6.568	-	-	-	-	6.568
Custos/Disp. Operacionais	(1.696.940)	(18.072)	(4.909)	(12.750)	(13.223)	(1.008)	-	-	-	(1.746.902)
Custo de aquisição	(1.464.759)	(18.072)	-	-	-	-	-	-	-	(1.482.831)
Frete	(150.000)	-	-	-	-	-	-	-	-	(150.000)
Custo Operac. de Produção	(8.478)	-	-	-	-	-	-	-	-	(8.478)
Custo de Transporte	(650)	-	-	(250)	-	-	-	-	-	(900)
Custo de Transferência	(23.085)	-	-	(12.500)	-	-	-	-	-	(35.585)
Custo de Manutenção	(42.499)	-	-	-	-	-	-	-	-	(42.499)
Custo de Vacinas Consumidas	(1.250)	-	(2.500)	-	-	-	-	-	-	(3.750)
Custo de desinf. cons. Incubat	-	-	-	-	-	(373)	-	-	-	(373)
Custo de desinf. cons. Frango	-	-	-	-	-	(635)	-	-	-	(635)
Custo de descarte	(286)	-	-	-	-	-	-	-	-	(286)
Perda de Pintos na Incubadora	(5.933)	-	(2.409)	-	-	-	-	-	-	(8.342)
Perda de Frangos nas Granjas	-	-	-	-	(195)	-	-	-	-	(195)
Custo da Ração Consumida	-	-	-	-	(13.028)	-	-	-	-	(13.028)
MARGEM DE CONTR. OPER.	340.046	1.012	458	1.000	(6.655)	(1.008)	-	-	-	334.854
<b>Receitas Financeiras</b>										
Rec. Financeir <sup>as</sup> de Estoques	2.951	-	-	-	-	-	-	69.486	-	72.927
Juros Difendos	490	-	-	-	-	-	-	24.210	-	27.161
Receita financeira ativo fixo	-	-	-	-	-	-	-	45.276	-	45.276
<b>Custos/despesas Financeiras</b>										
Juros Difendos Fornecedor	(2.500)	-	-	-	-	-	-	(57.015)	(24.210)	(86.676)
Custo. Financ <sup>as</sup> de Estoques	(2.951)	-	-	-	-	-	-	(277)	-	(2.777)
Despesas financeira ativo fixo	-	-	-	-	-	-	-	(623)	(24.210)	(27.161)
Custo de Recursos de Sócios	-	-	-	-	-	-	-	(56.115)	-	(56.115)
MARGEM CONTR. FINANC	(2.010)	-	-	-	-	-	-	12.471	(24.510)	(13.749)
MARGEM CONTR. TRANS.	338.036	1.012	458	1.000	(6.655)	(1.008)	-	12.471	(24.210)	321.105
<b>CUSTOS FIXOS IDENTIF.</b>										
Depreciação	-	-	-	-	-	-	-	(29.331)	(42.117)	(71.448)
Custos Fixos	-	-	-	-	-	-	-	(42.117)	-	(42.117)
RESULT. OPERACIONAL	338.036	1.012	458	1.000	(6.655)	(1.008)	(29.331)	(29.646)	(24.210)	249.656

Na Tabela 72, demonstra-se a posição patrimonial em 31.01.2003, apurada segundo o modelo proposto, onde verifica-se a remuneração das áreas para área de finanças, considerada como banco interno e a remuneração da área de finanças para os acionistas, definidos no capítulo 3.

Tabela 72 - Posição patrimonial da empresa avícola no dia 31.01.2003

IMPACTOS PATRIMONIAIS										
Ativos	2.862.546	1.012	458	1.000	(6.855)	(1.008)	(2.450)	(357)		2.857.439
Caixa	1.087.091	(18.072)		(250)						1.066.319
Estoque de Matéria-Prima	679.611		(2.500)			(1.008)				676.103
Estoque de Pintos de Corte	-	-	25.000	(12.500)						12.500
Estoque Pintos em Formação	57.612	18.084	(22.042)							54.654
Estoque Fr. em Crescimento	13.750	-		13.750	8.373					33.873
Estoque de Ração na Granja	13.028				(13.028)					-
Terras	58.328									58.328
Ativo Fixo	995.911	-						3.159		999.070
(-) Provisão p/ Manutenção	(42.499)	-						(623)		(43.122)
(-) Provisão para Descarte	(286)	-								(286)
Exigibilidades	24.510	-	-	-	-	-	28.881	(23.933)	24.210	51.668
Fornecedores	25.000									25.000
(-) Juros Diferidos	(490)							277		(213)
Salários e Encargos	-						19.289			19.289
(-) Juros Diferidos	-						(57)			(57)
Contas a Pagar	-						7.700			7.700
(-) Juros Diferidos	-						(51)			(51)
Rec. de Financ. a Apropriar								(24.210)	24.210	-
Patrimônio Líquido	2.838.038	1.012	458	1.000	(6.855)	(1.008)	(29.331)	28.469	(24.210)	2.805.771
Capital	2.500.000	-	-							2.500.000
Remun. do capital Próprio								56.115		56.115
Resultado	338.038	1.012	458	1.000	(6.855)	(1.008)	(29.331)	(29.646)	(24.210)	249.658

Na tabela 73, é demonstrada a posição patrimonial em 31.01.2003, obtida por meio da contabilidade tradicional. Nesta data, são apurados os custos incorridos na produção de ração, pintos de corte e frango de corte. Na apuração de custos são identificados os valores dos estoques e os valores dos produtos transferidos entre as áreas. Este procedimento foi identificado na pesquisa de campo realizada, mais precisamente na empresa C, pois as empresas A e B não avaliam ativos, encontra-se detalhado nas Tabelas 74 a 78.

Tabela 73 – Contabilidade Tradicional em 31.01.2003

Item	Saldos em 25.01.2003	Impacto da transação compra a vista de Ovos para incubação	Impacto da transação crescimento dos pintos	Transferência de Pinto de Corte	Impacto da transação crescimento dos Frangos	Impacto da transação Consumo de desinfetantes	Impacto das transações temporárias	Impacto da transação variação de inventário	Saldos em 31.01.2003
IMPACTOS PATRIMONIAIS									
Ativos	2.525.000							26.989	2.551.989
Caixa	1.087.091	(18.072)		(250)				(2.450)	1.066.319
Estoque de Ração	8.229						10.725	(18.954)	0
Estoque de Matéria-Prima	628.964		(2.500)			(806)			625.658
Estoque de Pintos de Corte	-	-						13.658	13.658
Estoque Pintos em Formação	55.716	18.072	2.500	250		350	5.408	(45.224)	37.072
Estoque Fr. em Crescimento	13.750	-				456	6.472	50.520	57.448
Terras	25.000								25.000
Ativo Fixo	720.000	-							720.000
(-) Depreciação Acumulada							(3.825)		(3.825)
Exigibilidades	25.000	-	-				26.989		51.989
Fornecedores	25.000								25.000
Salários e Encargos	-						19.289		19.289
Contas a Pagar	-						7.700		7.700
Patrimônio Líquido	2.500.000								2.500.000
Capital	2.500.000	-	-						2.500.000

Na tabela abaixo, é apurado o custo da ração produzida, segundo o custo histórico das matérias-primas consumidas, mão-de-obra, salários e encargos, depreciação, manutenção, fretes e outros. O valor apurado e transferido para a área de frango de corte foi de R\$ 18.954,00.

**Tabela 74 – Custo de produção da Fábrica de Rações pela Contabilidade Tradicional em 31.01.2003**

Centro de Custos da Fábrica de Rações	Quantidade	Custo Unitário	Custo Total
Matéria-Prima Consumida	16.285		7.829
Milho	9.515,326	0,34	3.188
Farelo de Soja	5.390,335	0,55	2.965
Calcário Calcítico	94,453	0,15	14
Farinha de Carne	876,133	0,49	429
Sal refinado	86,311	0,15	13
Óleo Vegetal	192,163	0,79	152
Premix Corte - Pré Inicial	130,280	8,20	1.068
Frete			400
Salários e Encargos			3.283
Energia Elétrica			3.800
Material de expediente			100
Manutenção			500
Depreciação			3.042
Custos de produção da Ração			18.954
Ração transferida para Frango de Corte			(18.954)

Nas Tabelas 75 e 76, são demonstrados os custos a valorização dos estoques de pintos de corte e dos pintos em formação. Os custos conjuntos que totalizaram R\$ 78.046,00, foram distribuídos aos lotes de ovos incubados por meio de grau de acabamento obtido de acordo com os dias de incubados. O valor dos estoques em formação são de R\$ 37.072,00, o valor dos pintos de corte nascidos no dia e não transferidos para granja é de R\$ 13.658,00 e o valor dos pintos de corte transferidos para as granjas de frango de corte é de R\$ 31.566,00, que somados representam o custo de produção do incubatório no período. O valor dos estoques de pinto de corte deve permanecer por apenas 1 dia, pois no dia seguinte deverá de alojado nas granjas.

**Tabela 75 – Custo de produção dos Pintos de Corte pela Contabilidade Tradicional em 31.01.2003**

Centro de Custos do Incubatório	Quantidade	Custo Unitário	Custo Total
Ovos	240.960	0,30	72.288
Vacinas consumidas	75.000	0,05	3.750
Fretes			500
Desinfetantes			350
Formol (litros)	40	0,94	38
Pernagano de potássio (kg)	10	2,25	23
Amônia (litros)	10	5,90	59
Fungicida (unidades)	30	4,90	147
Iodo Forte (litros)	20	4,20	84
Salários e Encargos			1.642
Energia Elétrica			2.900
Material de expediente			100
Manutenção			250
Depreciação			517
Custos de produção do Período			82.296
Estoque Pinto em Formação	150.600,00	0,25	( 37.072 )
Estoque do Pinto de Corte	30.120,00	0,45	(13.658 )
Custo Transferidos p/ Frango de Corte	60.240,00	0,52	(31.566)

**Tabela 76 – Grau de Acabamento dos Pintos de Corte pela Contabilidade Tradicional em 31.01.2003**

Ovos Incubados	Data da Incubação	Idade	Peso	Unidades Equivalentes	Custos Conjuntos
29.819	04/01/2003	21	1,00	29.819	13.658
29.819	06/01/2003	21	1,00	29.819	13.658
29.819	11/01/2003	21	1,00	29.819	13.658
29.819	13/01/2003	19	0,90	26.979	12.357
29.819	18/01/2003	14	0,67	19.879	9.105
29.819	20/01/2003	12	0,57	17.039	7.805
29.819	25/01/2003	7	0,33	9.940	4.553
29.819	27/01/2003	5	0,24	7.100	3.252
Custos Conjuntos (Custos totais exceto vacinas e frete)				170.394	78.046

O centro de custos de frango de corte, recebe os custos das rações e do pintos de corte recebidos em transferência, que serão somados aos custos do próprio setor servirão para avaliar os estoques de frango em crescimento e dos frangos terminados. Como não houve o segundo caso, o custo de R\$ 57.448,00 serão registrados como estoque de frangos em crescimento.

**Tabela 77 – Custo de Produção dos Frangos de Corte pela Contabilidade Tradicional em 31.01.2003**

Centro de Custos de Frango de Corte	Quantidade	Custo Unitário	Custo Total
Pintos transferidos			31.566
Ração transferida			18.954
Desinfetantes			456
Amônia (litros)	10	5,90	59
Cal (kg)	1.000	0,20	200
Soda Cáustica (kg)	150	0,75	113
Iodo Forte (litros)	20	4,20	84
Mão-de-obra direta			5.472
Material de expediente			100
Combustível			900
<b>Total dos Custos</b>			<b>57.448</b>
Estoque de Frango de Corte			(57.448)

Na Tabela 78, são demonstradas as despesas com as áreas de compras, finanças e administrativa, que pelo fato de não ter efetuado venda de seus produtos, são registradas no ativo diferido.

**Tabela 78 – Despesas Administrativas pela Contabilidade Tradicional em 31.01.2003**

Despesas	Administração	Compras	Finanças	Total
Salários e Encargos	4.104	2.052	2.736	8.892
Energia Elétrica	400	-	-	400
Material de expediente	300	100	100	500
Telefone	200	200	200	600
Depreciação	267	-	-	267
<b>Total</b>	<b>5.271</b>	<b>2.352</b>	<b>3.036</b>	<b>10.659</b>

### 4.3 Acumulação dos Impactos das Transações por Atividade e Área de Responsabilidade

Examinar-se-á, neste tópico, a formação do resultado da empresa-padrão, na visão de atividades e áreas de responsabilidade, considerando-se as ocorrências registradas no tópico anterior.

A primeira atividade que se identifica com o ciclo de compra, produção e venda da empresa avícola é a de compras. A formação do resultado de compras será subdividido em transações de compras de ativo fixos e de compras normais do ciclo. As compras de ativo fixo, habitualmente não são decididas apenas pelo gestor de compras, que divide a responsabilidade normalmente com os gestores de finanças e de produção. Por esse motivo, o resultado dessa atividade é atribuído a administração geral, que têm a missão de coordenar todas as atividades comuns às demais áreas.

**Tabela 79 – Acumulação das transações identificadas com a atividade de compras (ativo fixo)**

<b>IMPACTOS FÍSICOS</b>					
<b>Recursos Obtidos</b>	<b>Vida útil</b>	<b>Data</b>	<b>Custo de Oportunidade</b>	<b>Preço de compra</b>	<b>Taxa de Captação Real</b>
Prédio do Incubatório	120 meses	01.01.2003	16.867,20	50.000	4,478%
2 Incubadoras	120 meses	01.01.2003		120.000	
1 Nascedouro	120 meses	01.01.2003		30.000	
Prédio da Fábrica	120 meses	01.01.2003	22.000,00	50.000,00	4,478%
Linha de produção	120 meses	01.01.2003		300.000,00	
2 Silos	120 meses	01.01.2003		90.000,00	
Prédio da Administração	240 meses	01.01.2003	4.000,00	80.000,00	4,478%
<b>Recursos Sacrificados</b>	<b>Valor</b>	<b>Tempo</b>	<b>Taxa Aplic. Real</b>		
Dinheiro	720.000		1,493%		
Manutenção Incubatório	250	120 meses	1,493%		
Manutenção Fábrica de Rações	500	120 meses	1,493%		
Descarte	10.000		1,493%		
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>	<b>Transação Aquisição de Ativos Fixos</b>				<b>Total</b>
	<b>Incubatório</b>	<b>Fáb. Rações</b>	<b>Administração</b>		
<b>Receitas Operacionais</b>	391.728	510.860	93.323	58.328	1.054.239
Receita de Compra	391.572	510.730	93.323	58.327	1.053.952
Receita pela venda	156	130		1	287
<b>Custos/Despesas Operacionais</b>	(214.166)	(488.333)	(80.288)	(25.000)	(787.785)
Custo aquisição dos serviços	(200.000)	(440.000)	(80.000)	(25.000)	(745.000)
Custo de manut. dos serviços	(14.166)	(28.333)	(286)		(42.785)
<b>MARGEM DE CONTR. OPERAC.</b>	<b>177.662</b>	<b>42.627</b>	<b>13.037</b>	<b>33.328</b>	<b>266.454</b>
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>					
<b>Ativos</b>	<b>177.662</b>	<b>42.627</b>	<b>13.037</b>	<b>33.328</b>	<b>231.464</b>
Caixa	(200.000)	(440.000)	(80.000)		(720.000)
Ativo Fixo	391.728	510.860	93.323	58.328	1.054.239
Provisão p/ manutenção	(14.166)	(28.333)			(42.499)
Provisão para Descarte			(286)		(286)
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>177.662</b>	<b>42.627</b>	<b>13.037</b>	<b>33.328</b>	<b>231.464</b>
Capital social	0	0	0	25.000	25.000
Resultado	177.562	42.527	13.037	33.328	266.454

Os ativos fixos foram adquiridos para o incubatório, fábrica de rações e administração, com o objetivo de atender às necessidades produtivas dessas áreas.

Na Tabela 80, demonstra-se o relacionamento entre transações, atividades e áreas de responsabilidade, referentes ao mês de janeiro de 2003. Na Tabela 81, onde encontra-se a acumulação do resultado por área de responsabilidade e atividade, inclusive com os custos fixos. O mesmo resultado já foi demonstrado por transação sempre ao final de cada dia do período.

Tabela 80 – Matriz de acumulação

ÁREA DE RESPONSABILIDADE	ATIVIDADE	TRANSAÇÃO
Compras	Compras	Compra a vista de ovos
		Compra a vista de desinfetantes
		Compra de estoque em andamento
		Recebimento de milho comprado antecipado
		Compra a vista de soja
		Compra a vista de MP p/ ração
		Compra a prazo de vacinas
		Custos/despesas fixas
		Custo de estocagem
Incubatório	Incubação	Grau de acabamento dos pintos de corte
		Transferência de pinto para granja
		Perda de pintos na incubadora
		Consumo de vacinas
		Consumo de desinfetantes
		Custos/Despesas Estruturais
		Depreciação
		Custo de estocagem
Fábrica de Rações	Fabricação de Ração	Produção de ração
		Transferência de Ração p/ Granja
		Transporte de ração para granja
		Custos/Despesas Estruturais
		Depreciação
Frango de Corte	Criação de Frango	Custo de estocagem
		Crescimento dos Frangos
		Perda de frangos
		Transferência de frango para vendas
		Consumo de desinfetantes
		Consumo de ração
		Custos/Despesas Estruturais
Vendas	Vendas	Vendas a vista
Vendas a prazo		
Finanças	Financeira	Transcurso do período de 01.01 a 31.01.2003
		Custos/Despesas Estruturais
		Pagamento de custos/despesas fixas
Administração geral	Suporte	Compra de Ativo Fixo
		Custos/Despesas Estruturais
		Depreciação

A partir da Matriz de acumulação, pode-se identificar o resultado global da empresa, que, corresponde aos resultados obtidos pelas diversas áreas de responsabilidade.

Na tabela 81, demonstra-se o resultado da empresa-padrão na visão de atividade e de área de responsabilidade. Verifica-se que as ocorrências registradas no

mês de janeiro provocaram a variação positiva de R\$ 249.656,00, a exemplo da Tabela 71, sendo que dessa forma visualiza-se a efetiva contribuição de cada uma para o resultado.

**Tabela 81 – Acumulação do resultado por atividade e área de responsabilidade em janeiro de 2003.**

ÁREAS DE RESPONSABILIDADE	Compras	Incubatório	Fábrica de Rações	Frango de Corte	Finanças	Administração	Empresa
ATIVIDADES	Compras	Incubatório	Fábrica de Rações	Frango de Corte	Finanças	Administração	
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>							
<b>Receitas Operacionais</b>	<b>945.676</b>	<b>51.661</b>	<b>23.613</b>	<b>6.568</b>		<b>1.054.239</b>	<b>2.081.756</b>
Receita de compra Ativo Fixo						1.053.952	1.053.952
Receita de venda de Ativos Fixos						287	287
Receita de compra Ovos para Incubação	76.337						76.337
Receita da compra de Desinfetantes	5.910						5.910
Receita de compra Est. em Andio.	180.000						180.000
Receita de compra Milho	328.344						328.344
Receita de compra Soja	180.000						180.000
Receita de compra MP Ração	150.085						150.085
Receita da Compra de Vacinas	25.000						25.000
Receita de produção de ração			10.585				10.585
Receita de Pintos em Formação		24.160					24.160
Receita de Transferência		27.500	13.028				40.528
Receita de Frango em crescimento				6.568			6.568
<b>Custos/Despesas Operacionais</b>	<b>(887.829)</b>	<b>(37.966)</b>	<b>(19.463)</b>	<b>(13.858)</b>		<b>787.785</b>	<b>(1.746.902)</b>
Custo de aquisição Ativo Fixo						(745.000)	(745.000)
Custo de manutenção Ativo Fixo						(42.499)	(42.499)
Custo de desmanche Ativo Fixo						(286)	(286)
Custo de aq. Ovos Incubados	(72.288)						(72.288)
Custo de aq. Desinfetantes	(5.258)						(5.258)
Custo de aq. Est. em And.	(150.000)						(150.000)
Custo de aq. Milho	(330.000)						(330.000)
Custo de aq. Soja	(165.000)						(165.000)
Custo de aq. Ativo Outras MP Ração	(142.785)						(142.785)
Custo de aq. Vacinas	(22.500)						(22.500)
Custo Operacional de Produção			(8.478)				(8.478)
Perda de Pintos na Incubadora		(8.342)					(8.342)
Custo de Vacinas Consumidas		(3.750)					(3.750)
Custo da Transferência		(25.000)	(10.585)				(35.585)
Custo de Transporte		(500)	(400)				(900)
Perda de Frangos				(195)			(195)
Custo consumo de Desinfetantes		(373)		(635)			(1.008)
Custo da Ração Consumida				(13.028)			(13.028)
<b>MARGEM DE CONTR. OPERAC.</b>	<b>57.847</b>	<b>13.695</b>	<b>4.150</b>	<b>(7.290)</b>		<b>266.454</b>	<b>334.854</b>
<b>Receitas Financeiras</b>	<b>490</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>72.437</b>		<b>72.927</b>
Juros Diferidos Compra de Vacinas	490						490
Receita de Retenção de Ativo Fixo					45.276		45.276
Receita de Financ. de Estoques					27.161		27.161
<b>Custos/Despesas Financeiras</b>	<b>(2.500)</b>	<b>(2.591)</b>	<b>(24.305)</b>	<b>(265)</b>	<b>(57.015)</b>		<b>(86.676)</b>
Juros Diferidos Forn. De Vacinas	(2.500)				(277)		(2.777)
Remuneração de Finanças		(2.591)	(24.305)	(265)			(27.161)
Custo de Manutenção de Ativo Fixo					(623)		(623)
Custo de Recursos de Sócios					(56.115)		(56.115)
<b>MARGEM DE CONTR. FINANC.</b>	<b>(2.010)</b>	<b>(2.591)</b>	<b>(24.305)</b>	<b>(265)</b>	<b>15.422</b>		<b>(13.749)</b>
<b>MARGEM DE CONTR. DA ATIV.</b>	<b>58.788</b>	<b>11.104</b>	<b>(20.155)</b>	<b>(7.555)</b>	<b>15.422</b>	<b>266.454</b>	<b>321.105</b>
<b>CUSTOS FIXOS IDENTIFICADOS</b>	<b>(2.345)</b>	<b>(21.485)</b>	<b>(29.148)</b>	<b>(6.456)</b>	<b>(3.026)</b>	<b>(8.988)</b>	<b>(71.448)</b>
Depreciação		(16.617)	(21.500)			(4.000)	(42.117)
Custos Fixos	(2.345)	(4.868)	(7.648)	(6.456)	(3.026)	(4.988)	(29.331)
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>53.492</b>	<b>(10.381)</b>	<b>(49.303)</b>	<b>(14.011)</b>	<b>12.396</b>	<b>257.466</b>	<b>249.656</b>

Na apuração dessas contribuições, não houve a transferência de eficiências ou de ineficiências, de uma atividade, ou área de responsabilidade, para outra, pois, para mensuração dos valores econômicos de bens e serviços transacionados entre elas, adotou-se sempre o conceito de custo de oportunidade.

A administração geral, representa a área *corporate*, assumindo os custos e despesas que não são atribuídos às áreas específicas.

#### 4.4 Resultado da área de vendas

Conforme se demonstrou na Tabela 33 – programação de alojamento e retirada de frango de corte, a empresa terá a primeira retirada em 10/03/2003. Entre janeiro e março, todas as transações demonstradas se repetiriam, surgindo como novo apenas a transação de venda que pode ser à vista ou a prazo.

Os recursos obtidos são representados pela quantidade de frangos disponibilizados pela área de frango de corte à área de vendas, transformados em quilogramas ao peso médio de 2,400 kg, valorizada pelo seu custo de oportunidade representado pelo seu preço de venda à vista. E os recursos sacrificados da transação são representados pela importância recebida da área de frango de corte valorizada pelo preço de venda na granja, divulgado pela associação paraense de avicultura, para fins de remuneração de parceiros criadores. O impacto da transação será o demonstrado na Tabela 82.

**Tabela 82 – Impacto da transação venda a vista de frango de corte**

<b>IMPACTOS FÍSICOS</b>				
<b>Recursos Obtidos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Data</b>	<b>Custo de Oportunidade</b>	<b>Peso Médio</b>
Frangos prontos	23.750	10/03/2003	1,65	2,400
<b>Recursos Sacrificados</b>	<b>Custo de Oportunidade</b>	<b>Quantidade</b>		
Frango na granja	1,45	23.750		
<b>IMPACTOS FINANCEIROS</b>				
<b>Recebimentos</b>				
Recebimento de clientes				
<b>Desembolso</b>				
Desembolso				
<b>IMPACTOS ECONÔMICOS</b>				
<b>Receitas Operacionais</b>				<b>94.050,00</b>
Receita operacional de venda				94.050,00
<b>Custos Operacionais</b>				<b>82.650,00</b>
Custo do frango transferido				82.650,00
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO/RESULTADO</b>				<b>11.400,00</b>
<b>IMPACTOS PATRIMONIAIS</b>				
<b>Ativos</b>				<b>11.400,00</b>
Caixa				94.050,00
Estoque de Frango Pronto				(82.650,00)
<b>Patrimônio Líquido</b>				<b>11.400,00</b>
Resultado				11.400,00



#### 4.5 Análise comparativa

Comparando-se as informações geradas pelo modelo proposto com a dos modelos encontrados nas empresas pesquisadas, verifica-se que as informações geradas pelos modelos adotados seguem os princípios contábeis, apresentando os problemas evidenciados por Chang ao comparar os lucros econômicos e contábil no item 3.1. Para evidenciar as diferenças entre os dois modelos utilizamos a Tabela 83.

**Tabela 83— Comparação entre os modelos de apuração de resultado encontrados na pesquisa e o modelo proposto**

MODELOS ENCONTRADOS	MODELO PROPOSTO
Adota a dimensão temporal da contabilidade financeira	Adota a dimensão temporal do usuário
Acumula dados por atividades e produtos	Acumula dados por transações, atividades, áreas de responsabilidade e empresa.
Ênfase no custo do produto	Ênfase no resultado
Aplicado na produção	Aplica-se em toda a empresa
Apura resultado contábil	Apura resultado econômico
Utiliza mensuração única, baseada em custos históricos	Mensura: matéria-prima pelos menores preços que poderiam ser adquiridos dos fornecedores na condição a vista; os produtos pelo seu valor de venda na condição a vista; os ativos fixos pelos fluxos de serviços futuros ajustados a valor presente; e as obrigações pelo fluxo futuro de desembolso ajustados a valor presente.
Apura apenas resultados realizados	Apura resultados realizados e não realizados
Apura conjuntamente resultado operacional e financeiro.	Apura resultado destacando os resultado operacionais dos financeiros.

A partir da Tabela 83, podem-se verificar as distorções apresentadas pelos modelos adotados pelas empresas pesquisadas, que, por não retratarem a efetiva contribuição das atividades e algumas sequer terem uma avaliação patrimonial, podem levar a análises equivocadas de seu desempenho, pois não permitem conhecer o seu valor econômico.

## CONCLUSÃO

No estudo dos modelos de apuração de resultado das empresas pesquisadas, verificou-se a forte influência da Contabilidade Financeira, principalmente no critério de mensuração, pois, normalmente, se usa o custo histórico como critério, seguindo os Princípios Fundamentais de Contabilidade. Esse fato já havia sido comentado no início deste estudo.

Por meio das transações utilizadas no modelo proposto, verificou-se que o uso dos critérios adotados pela Contabilidade Financeira dão origem a informações distorcidas sobre o resultado da empresa, gerando enorme dispersão entre os resultados obtidos e os objetivos dos gestores na tomada de suas decisões.

Nos modelos encontrados na pesquisa de campo, são atribuídos custos e, em alguns casos, também despesas aos produtos. Como as decisões estratégicas nas empresas pesquisadas são de responsabilidade dos seus gestores principais, verifica-se uma incoerência, pois na avaliação dos resultados das áreas são imputados itens de custos e despesas que não derivam de decisões dos mesmos e não guardam relação com a área.

O modelo proposto, segundo os conceitos da Gestão Econômica, trata de maneira adequada os aspectos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais das transações pontuais, tempo-estruturais e tempo-conjunturais reconhecidos no momento em que ocorrem, identificados à atividade e à área de responsabilidade em que se originaram, permitindo aos gestores o conhecimento do impacto de suas decisões no patrimônio de líquido.

O modelo proposto evidencia a contribuição de cada área para o resultado global da empresa sem permitir o repasse de eficiências ou ineficiências entre as mesmas, possibilitando, assim a avaliação de desempenho justa de cada área, respeitando a autoridade e a responsabilidade de cada gestor.

O resultado apurado segundo esses parâmetros, representa a agregação da riqueza gerada ao longo da cadeia produtiva, e demonstra um patrimônio líquido que reflete o valor econômico da empresa. Dessa forma confirma-se a hipótese assumida de que um modelo de apuração de resultado de empresas avícolas que atuem nos estágios de produção de pintos de corte, produção de ração para frangos de corte e produção de frangos de corte fundamentado em conceitos econômicos leva à correta apuração de resultado e fornece informações capazes de subsidiar decisões que proporcionam a essas organizações maior grau de eficácia.

O modelo proposto evidencia a contribuição de cada atividade e área de responsabilidade para o resultado da empresa, sendo possível identificar:

- a) as atividades que contribuem mais, ou menos, para o resultado global da empresa;
- b) as atividades que devem ser terceirizadas;
- c) o impacto da manutenção de atividades estratégicas deficitárias.

O modelo é dinâmico permitindo a correta apuração do resultado econômico a cada instante, refletindo as influências do ambiente sobre a empresa. Ao evidenciar as mudanças ocorridas no ambiente na apuração do resultado, a empresa é verdadeiramente tratada como um sistema aberto que influencia e é influenciado pelo ambiente.

Além disso, o modelo possibilita aos gestores o gerenciamento dos fatores-chave de eficácia, ao definir indicadores de eficiência a partir dos impactos físicos identificados por transação, como a relação quantidade de matéria-prima consumida por unidade produzida e diversos índices de produtividade, satisfação, adaptabilidade e desenvolvimento. Ao utilizar adequadamente critérios de mensuração que levam em consideração as diversas naturezas de ativos, retratando o potencial de benefícios futuros em unidades equivalentes, evidencia-se a maior contribuição do modelo ao permitir a combinação ótima entre os fatores, pois a eficácia requer que o grau de

ocorrência simultânea de todos os fatores no conjunto da empresa seja avaliado, e não apenas a maximização de cada fator.

Nas empresas pesquisadas, verificou-se o interesse de alguns gestores em reverem os seus modelos gerenciais, principalmente pelo fato de que a apuração do resultado é feita por transação que permite o conhecimento imediato do reflexo da decisão no patrimônio da empresa, o que não é possível aos modelos encontrados nas pesquisas.

Pelo exposto, demonstra-se que o modelo atendeu aos requisitos propostos e entende-se que este trabalho contribui para a reflexão sobre a necessidade de a Contabilidade Gerencial libertar-se da Contabilidade Financeira. Este objetivo pode ser alcançado por meio da utilização do potencial da teoria da mensuração, que se encontra definida na teoria da contabilidade há muitos anos sem que se tenha dado, até então, verdadeira utilidade para tal teoria, já que o custo histórico ainda é o critério de mensuração predominante na informação contábil tanto para os usuários externos, quanto para os internos.

A confrontação dos dados gerados pelo modelo proposto, com os dos modelos identificados nas empresas pesquisadas, evidencia de maneira objetiva, as diferenças entre as informações geradas, deixando claro que os modelos encontrados geram informações insuficientes para o processo decisório.

Ao demonstrar a formação do resultado a partir de suas unidades geradoras, que são as transações, passando pelas atividades e áreas de responsabilidade, usando conceitos consistentes como o custo de oportunidade, a contabilidade migra da teoria do lucro para a teoria da decisão, fornecendo informações na dimensão temporal do usuário, capazes de subsidiar decisões que proporcionam as empresas de avicultura de corte maior grau de eficácia. O presente estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto, mas apontar outros subsequentes como o tratamento do *goodwill* e a avaliação de desempenho por exemplo.

## REFERÊNCIAS

- ABEF, Associação Brasileira de Exportadores de Frango. *Exportações brasileiras de carne de frangos*. Disponível em <http://abef.com.br/> Acesso em 19.06.2003.
- APAVE, Associação Paraense de Avicultura. *Relatório Anual 2002*. Belém, 2003.
- ARASHIRO, Osny. *A história da avicultura do Brasil*. São Paulo: Gessuli Editores, 1989.
- ARAUJO, Massilon J. *Fundamentos de agronegócios*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis - RJ: Editora Vozes, 1977.
- BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistema de Informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1985.
- CATELLI, Armando Catelli. Material de aula do curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade, FEA/USP, 2º Semestre/2002.
- CATELLI, Armando. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CATELLI, Armando, GUERREIRO, Reinaldo. *GECON –gestão econômica: administração por resultados econômicos para otimização da eficácia empresarial. Anais do XVII Congresso Argentino de Professores Universitários de Costos – 1ª Jornadas Iberoamericanas de Costos Y Contabilidad de Gestion*. Argentina: 1994.
- CATELLI, Armando, GUERREIRO, Reinaldo. *GECON – Sistema de Gestão Econômica: uma proposta para mensuração contábil do resultado das atividades empresariais*. São Paulo. Conselho Regional de Contabilidade-SP, Ano 30, set. 1992.
- CATELLI, Armando; PARISI, Claudio; SANTOS, Edilene Santana. *Gestão econômica de investimentos em ativos fixos*. Contabilidade & Finanças - USP. São Paulo: n. 31, v. 1, Jan/Abr, p. 26-44, 2003.
- CHANG, Emily Chen. Business income in accounting and economics. *The Accounting Review*, p. 636-644, oct, 1962.
- CHURCHMAN C.W. *Introdução à teoria dos sistemas*. 2. Ed. Petrópolis: Vozes, 1972.
- CORNACHIONE JUNIOR, Edgard Bruno. Planejamento de resultados de empresas: aplicação de um modelo de estudos de preços In: CATELLI, Armando. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.

CORNACHIONE JUNIOR, Edgard Bruno. *Contribuição ao estudo de arquitetura de sistemas de informações de gestão econômica*. São Paulo: tese de Doutorado, FEA/USP, 1999.

CRUZ, Rosany Ipavez. *Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para a gestão econômica*. Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade. São Paulo: FEA/USP. 1991.

DA SILVA, Walter Alexandre. *Avicultura de corte: perspectivas para a implantação de matadouros/frigoríficos nos Estados de Rondônia, Pará, Tocantins e Mato Grosso*. Belém: SUDAM, 1997.

ENGLERT, Sérgio Inácio. *Avicultura: tudo sobre raças, manejo e nutrição*. 7a Ed. Guaíba-RS: Editora Agropecuária, 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa/Aurélio Buarque de Holanda Ferreira* 3ª Edição. Rio de Janeiro – RJ: Editora Nova Fronteira, 1999.

GLAUTIER, M. W. E., UNDERDOWN, B. *Accounting: theory and practice*. 3ª Edição. Londres: Pitman, 1986.

GUERREIRO, Reinaldo. Mensuração do resultado econômico. In: CATELLI, Armando. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. São Paulo: tese de Doutorado, FEA/USP, 1989.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. *Contabilidade de custos*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IUDICIBUS, Sérgio de. *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2000.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S.. *A relevância da contabilidade de custos*. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

KASSAI, José Roberto et all. *Break Even Point na Atividade Rural*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 6., 1999, São Paulo. Anais eletrônicos. São Paulo: USP, 1999. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br/eac/publicações/artigo.asp#congresso>. Acesso em: 05 jan 2003.

KERLINGER, Fred N.. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: EPU, 1980.

- LARA, Geraldo Roberto Quintão. *Avicultura: importância econômica e social da avicultura*. Recife: Editora Rural, 2000.
- LEMES, Sirley. *Aspectos da gestão econômica na atividade de bovinocultura*. Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade. São Paulo: FEA/USP. 1996.
- LEMES, Sirley. *Gestão Econômica de Empresas Pecuárias*. In: CATELLI, Armando. *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999, Capítulo 18, p. 482-544.
- Manual de Manejo de Frangos Hybro PG*. Rio Claro-SP: Ipê Agro-Avícola Ltda., 2000.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise*. São Paulo: Atlas, 1998.
- PARISI, Claudio et All. Modelos de identificação e acumulação de resultados In: CATELLI, Armando. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.
- PARISI, Claudio. *Uma contribuição ao estudo de modelos de identificação e acumulação de resultado*. Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade. São Paulo: FEA/USP. 1995.
- PEREIRA, Carlos Alberto. *Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para gestão econômica*. Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade. São Paulo: FEA/USP. 1993.
- PONTE, Vera Maria Rodrigues. *Uma contribuição à formulação de um modelo de apuração de resultado de redes de varejo: uma abordagem da gestão econômica*. Tese de Doutorado em Controladoria e Contabilidade. São Paulo: FEA/USP. 2001.
- REIS, Ernando Antonio dos. *Aspectos da depreciação de ativos sob a ótica da gestão econômica*. Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade. São Paulo: FEA/USP. 1997.
- SEKARAN, Uma. *Research methods for business: a skill-building approach*. 2ª ed. New York: Wiley, 1992.
- SILVA, Ângelo Alves, GRÄBNER, Selia, COSTA, Maria de Fátima Gameiro da. *Impacto Tempo-Conjunturais*. Anais XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade. Goiânia/GO: 2000.
- SOLOMONS, David. Economic and accounting concepts of income. *The Accounting Review*, p. 374-383, jul. 1961.

UBA. União Brasileira de Avicultura. *Relatório Anual 2002*. São Paulo, 2003.

VIALTA, João Batista. *Modelo de apuração de resultados para a indústria de abate de frangos: uma contribuição ao estudo de sistemas de produção conjunta*. Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade. São Paulo. FEA/USP. 1997.



## ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO-PADRÃO UTILIZADO NA PESQUISA DESCRITIVA

### 1 – Aspectos Gerais

#### 1.1. Informações Básicas

Data da entrevista:

Nome da Empresa:

Nomes dos entrevistados:

Cargos/Funções dos entrevistados:

#### 1.2. Caracterização da empresa avícola

- a. Qual o ano da fundação?
- b. Qual a área de atuação?
- c. Qual o número de funcionários?
- d. Em Quais os estágios da avicultura de corte a empresa atua?
- e. A empresa trabalha em instalações próprias ou de terceiros?  
Quais as instalações próprias e quais as de terceiros?
- f. Qual o sistema de criação que a empresa adota?
- g. Quais os produtos comercializados pela empresa?
- h. Qual a produção semanal de Frango de Corte?
- i. Qual a forma de distribuição dos produtos da empresa?
- j. Qual a macro-estrutura organizacional da empresa? (identificar principais áreas envolvidas com o ciclo de compra, produção e venda de produtos avícolas).
- k. Qual o processo de produção da empresa? (identificar o tempo do ciclo, os principais recursos e a forma de obtenção).
- l. Como é definida a autoridade e responsabilidade na empresa?

## **2 – Aspectos da Gestão**

### **2.1. Processo de Planejamento e Orçamento**

- a. A empresa tem processo de planejamento e orçamento?
- b. Quais os objetivos principais da realização do processo de planejamento e orçamento?
- c. Quais as etapas envolvidas no processo de planejamento e orçamento?
- d. Qual a periodicidade do processo de planejamento e orçamento?
- e. Quais os participantes do processo de planejamento e orçamento?

### **2.2. Avaliação de Desempenho dos Gerentes e Encarregados?**

- a. A empresa tem um sistema de avaliação de desempenho?
- b. Quais as etapas do processo de avaliação de desempenho?
- c. Quais os critérios de avaliação de desempenho?
- d. Qual a periodicidade de realização do processo de avaliação de desempenho dos gerentes e encarregados?

### **2.3. Processo de Administração dos Estoques de Matérias-primas?**

- a. As compras são centralizadas?
- b. Quais as áreas envolvidas na gestão de estoques? Qual o papel de cada área?
- c. Os gerentes e encarregados de área participam da gestão de estoques?
- d. Qual o local de entrega das matérias-primas adquiridas dos fornecedores? São entregues nas áreas ou em um almoxarifado central?
- e. Qual a forma de distribuição dos produtos aos clientes?

- f. A distribuição de ração e pintos de 1 dia é feita por frota própria ou de terceiros?
- g. Qual a periodicidade de reposição dos estoques de milho, soja, premix?
- h. Existe contrato entre a empresa e os fornecedores de ovos ou pintos de um dia? Quais as garantias oferecidas às empresas?

#### **2.4. Modelo de Apuração de Resultado da Empresa Avícola**

- a. Quais os relatórios gerenciais utilizados pela empresa para análise do seu resultado (solicitar cópia dos relatórios)
- b. Qual a periodicidade desses relatórios?
- c. A empresa tem informações sobre o resultado de cada área de responsabilidade?
- d. Quais os critérios de mensuração das receitas, despesas e custos considerados na apuração do resultado da empresa?
- e. A empresa utiliza critérios de rateio? Em quais itens? Quais são esses critérios?
- f. Quem utiliza os relatórios de apuração do resultado? Os gerentes e os encarregados conhecem a sua contribuição para o resultado da empresa?
- g. As informações gerenciais efetivamente dão suporte ao processo decisório da empresa? Aumento, manutenção ou redução do nível de atividades?

## Anexo 2

Data:	01.01.03
Valor das Parcelas de Aluguêl	2.500,00
Taxa de Captação	4,478%
Nr. de Períodos	240

Cálculo do valor presente da Terra							
Períodos	Valor Presente	Períodos	Valor Presente	Períodos	Valor Presente	Períodos	Valor Presente
-	2.500,00	1.830	172,75	3.660	11,94	5.490	0,82
30	2.392,85	1.860	165,35	3.690	11,43	5.520	0,79
60	2.290,29	1.890	158,26	3.720	10,94	5.550	0,76
90	2.192,13	1.920	151,48	3.750	10,47	5.580	0,72
120	2.098,17	1.950	144,99	3.780	10,02	5.610	0,69
150	2.008,24	1.980	138,77	3.810	9,59	5.640	0,66
180	1.922,17	2.010	132,82	3.840	9,18	5.670	0,63
210	1.839,78	2.040	127,13	3.870	8,78	5.700	0,61
240	1.760,93	2.070	121,68	3.900	8,41	5.730	0,58
270	1.685,45	2.100	116,47	3.930	8,05	5.760	0,56
300	1.613,21	2.130	111,47	3.960	7,70	5.790	0,53
330	1.544,07	2.160	106,70	3.990	7,37	5.820	0,51
360	1.477,89	2.190	102,12	4.020	7,06	5.850	0,49
390	1.414,55	2.220	97,75	4.050	6,75	5.880	0,47
420	1.353,92	2.250	93,56	4.080	6,46	5.910	0,45
450	1.295,89	2.280	89,55	4.110	6,19	5.940	0,43
480	1.240,34	2.310	85,71	4.140	5,92	5.970	0,41
510	1.187,18	2.340	82,04	4.170	5,67	6.000	0,39
540	1.136,30	2.370	78,52	4.200	5,43	6.030	0,37
570	1.087,60	2.400	75,15	4.230	5,19	6.060	0,36
600	1.040,98	2.430	71,93	4.260	4,97	6.090	0,34
630	996,36	2.460	68,85	4.290	4,76	6.120	0,33
660	953,66	2.490	65,90	4.320	4,55	6.150	0,31
690	912,78	2.520	63,07	4.350	4,36	6.180	0,30
720	873,66	2.550	60,37	4.380	4,17	6.210	0,29
750	836,22	2.580	57,78	4.410	3,99	6.240	0,28
780	800,38	2.610	55,31	4.440	3,82	6.270	0,26
810	766,07	2.640	52,94	4.470	3,66	6.300	0,25
840	733,24	2.670	50,67	4.500	3,50	6.330	0,24
870	701,81	2.700	48,50	4.530	3,35	6.360	0,23
900	671,73	2.730	46,42	4.560	3,21	6.390	0,22
930	642,94	2.760	44,43	4.590	3,07	6.420	0,21
960	615,38	2.790	42,52	4.620	2,94	6.450	0,20
990	589,01	2.820	40,70	4.650	2,81	6.480	0,19
1.020	563,76	2.850	38,96	4.680	2,69	6.510	0,19
1.050	539,60	2.880	37,29	4.710	2,58	6.540	0,18
1.080	516,47	2.910	35,69	4.740	2,47	6.570	0,17
1.110	494,33	2.940	34,16	4.770	2,36	6.600	0,16
1.140	473,15	2.970	32,69	4.800	2,26	6.630	0,16
1.170	452,87	3.000	31,29	4.830	2,16	6.660	0,15
1.200	433,46	3.030	29,95	4.860	2,07	6.690	0,14
1.230	414,88	3.060	28,67	4.890	1,98	6.720	0,14
1.260	397,10	3.090	27,44	4.920	1,90	6.750	0,13
1.290	380,08	3.120	26,26	4.950	1,81	6.780	0,13
1.320	363,79	3.150	25,14	4.980	1,74	6.810	0,12
1.350	348,19	3.180	24,06	5.010	1,66	6.840	0,11
1.380	333,27	3.210	23,03	5.040	1,59	6.870	0,11
1.410	318,99	3.240	22,04	5.070	1,52	6.900	0,11
1.440	305,31	3.270	21,10	5.100	1,46	6.930	0,10
1.470	292,23	3.300	20,19	5.130	1,40	6.960	0,10
1.500	279,70	3.330	19,33	5.160	1,34	6.990	0,09
1.530	267,71	3.360	18,50	5.190	1,28	7.020	0,09
1.560	256,24	3.390	17,71	5.220	1,22	7.050	0,08
1.590	245,26	3.420	16,95	5.250	1,17	7.080	0,08
1.620	234,75	3.450	16,22	5.280	1,12	7.110	0,08
1.650	224,68	3.480	15,53	5.310	1,07	7.140	0,07
1.680	215,05	3.510	14,86	5.340	1,03	7.170	0,07
1.710	205,84	3.540	14,22	5.370	0,98	7.200	0,07
1.740	197,01	3.570	13,61	5.400	0,94		
1.770	188,57	3.600	13,03	5.430	0,90		
1.800	180,49	3.630	12,47	5.460	0,86		
<b>Soma</b>	<b>54.297,94</b>		<b>3.752,04</b>		<b>259,27</b>		<b>17,73</b>
Saldo no fim 01/01/03							58.327
Saldo no fim 01/01/03							58.327
Receita Financeira							2.612
Saldo inicial em 01/02/03							60.939

Anexo 3			
Data:	01.01.03		
Valor das Parcelas de Aluguél	16.867,20		
Taxa de Captação	4,478%		
Nr. de Períodos	120		
Cálculo do valor presente do Incubatório			
Períodos	Valor Presente	Períodos	Valor Presente
-	16.867,20	1.830	1.165,54
30	16.144,26	1.860	1.115,58
60	15.452,31	1.890	1.067,77
90	14.790,01	1.920	1.022,00
120	14.156,10	1.950	978,20
150	13.549,36	1.980	936,27
180	12.968,62	2.010	896,14
210	12.412,78	2.040	857,74
240	11.880,76	2.070	820,97
270	11.371,54	2.100	785,78
300	10.884,15	2.130	752,11
330	10.417,65	2.160	719,87
360	9.971,14	2.190	689,02
390	9.543,77	2.220	659,48
420	9.134,72	2.250	631,22
450	8.743,20	2.280	604,16
480	8.368,46	2.310	578,27
510	8.009,78	2.340	553,48
540	7.666,47	2.370	529,76
570	7.337,88	2.400	507,05
600	7.023,38	2.430	485,32
630	6.722,35	2.460	464,52
660	6.434,23	2.490	444,61
690	6.158,45	2.520	425,55
720	5.894,49	2.550	407,32
750	5.641,85	2.580	389,86
780	5.400,04	2.610	373,15
810	5.168,59	2.640	357,15
840	4.947,06	2.670	341,85
870	4.735,03	2.700	327,19
900	4.532,08	2.730	313,17
930	4.337,83	2.760	299,75
960	4.151,91	2.790	286,90
990	3.973,95	2.820	274,60
1.020	3.803,63	2.850	262,83
1.050	3.640,60	2.880	251,57
1.080	3.484,56	2.910	240,79
1.110	3.335,21	2.940	230,47
1.140	3.192,26	2.970	220,59
1.170	3.055,44	3.000	211,13
1.200	2.924,48	3.030	202,08
1.230	2.799,14	3.060	193,42
1.260	2.679,16	3.090	185,13
1.290	2.564,33	3.120	177,20
1.320	2.454,42	3.150	169,60
1.350	2.349,23	3.180	162,33
1.380	2.248,54	3.210	155,38
1.410	2.152,16	3.240	148,72
1.440	2.059,92	3.270	142,34
1.470	1.971,63	3.300	136,24
1.500	1.887,12	3.330	130,40
1.530	1.806,24	3.360	124,81
1.560	1.728,82	3.390	119,46
1.590	1.654,73	3.420	114,34
1.620	1.583,80	3.450	109,44
1.650	1.515,92	3.480	104,75
1.680	1.450,95	3.510	100,26
1.710	1.388,76	3.540	95,96
1.740	1.329,23	3.570	91,85
1.770	1.272,26	3.600	87,91
1.800	1.217,73		
<b>Soma</b>	<b>366.341,68</b>		<b>25.230,42</b>
Valor presente dos benefícios futuros			391.572
Depreciação económica			16.867
Saldo no fim 01/01/03			374.705
Receita Financeira			16.779
Saldo inicial em 01/02/03			391.484

Anexo 4			
Data:	01.01.03		
Valor das Parcelas de Aluguél	250,00		
Taxa de Captação	1,493%		
Nr. de Periodos	120		
Cálculo do valor presente da Manutenção do Incubatório			
Periodos	Valor Presente	Periodos	Valor Presente
-	250,00	1.830	101,24
30	246,32	1.860	99,75
60	242,70	1.890	98,28
90	239,13	1.920	96,83
120	235,61	1.950	95,41
150	232,15	1.980	94,01
180	228,73	2.010	92,62
210	225,37	2.040	91,26
240	222,05	2.070	89,92
270	218,78	2.100	88,60
300	215,57	2.130	87,29
330	212,39	2.160	86,01
360	209,27	2.190	84,74
390	206,19	2.220	83,50
420	203,16	2.250	82,27
450	200,17	2.280	81,06
480	197,23	2.310	79,87
510	194,32	2.340	78,69
540	191,47	2.370	77,53
570	188,65	2.400	76,39
600	185,87	2.430	75,27
630	183,14	2.460	74,16
660	180,45	2.490	73,07
690	177,79	2.520	72,00
720	175,18	2.550	70,94
750	172,60	2.580	69,89
780	170,06	2.610	68,87
810	167,56	2.640	67,85
840	165,09	2.670	66,85
870	162,66	2.700	65,87
900	160,27	2.730	64,90
930	157,91	2.760	63,95
960	155,59	2.790	63,01
990	153,30	2.820	62,08
1.020	151,05	2.850	61,17
1.050	148,83	2.880	60,27
1.080	146,64	2.910	59,38
1.110	144,48	2.940	58,51
1.140	142,35	2.970	57,65
1.170	140,26	3.000	56,80
1.200	138,20	3.030	55,96
1.230	136,16	3.060	55,14
1.260	134,16	3.090	54,33
1.290	132,19	3.120	53,53
1.320	130,24	3.150	52,74
1.350	128,33	3.180	51,97
1.380	126,44	3.210	51,20
1.410	124,58	3.240	50,45
1.440	122,75	3.270	49,71
1.470	120,94	3.300	48,97
1.500	119,16	3.330	48,25
1.530	117,41	3.360	47,54
1.560	115,68	3.390	46,84
1.590	113,98	3.420	46,16
1.620	112,30	3.450	45,48
1.650	110,65	3.480	44,81
1.680	109,02	3.510	44,15
1.710	107,42	3.540	43,50
1.740	105,84	3.570	42,86
1.770	104,28	3.600	42,23
1.800	102,75		
<b>Soma</b>	<b>10.112,81</b>		<b>4.053,65</b>
Valor presente dos benefícios futuros			14.166
Custo com manutenção			250
Saldo no fim 01/01/03			13.916
Receita Financeira			208
Saldo inicial em 01/02/03			14.124

Anexo 5			
Data:	01.01.03		
Valor das Parcelas de Aluguél	22.000,00		
Taxa de Captação	4,478%		
Nr. de Periodos	120		
Cálculo do valor presente da Fábrica de Rações			
Periodos	Valor Presente	Periodos	Valor Presente
-	22.000,00	1.830	1.520,22
30	21.057,06	1.860	1.455,06
60	20.154,54	1.890	1.392,70
90	19.290,71	1.920	1.333,01
120	18.463,89	1.950	1.275,87
150	17.672,52	1.980	1.221,19
180	16.915,06	2.010	1.168,85
210	16.190,07	2.040	1.118,75
240	15.496,15	2.070	1.070,80
270	14.831,98	2.100	1.024,90
300	14.196,27	2.130	980,98
330	13.587,81	2.160	938,93
360	13.005,42	2.190	898,69
390	12.448,00	2.220	860,17
420	11.914,47	2.250	823,30
450	11.403,81	2.280	788,01
480	10.915,03	2.310	754,24
510	10.447,21	2.340	721,91
540	9.999,43	2.370	690,97
570	9.570,85	2.400	661,36
600	9.160,64	2.430	633,01
630	8.768,01	2.460	605,88
660	8.392,20	2.490	579,91
690	8.032,51	2.520	555,05
720	7.688,23	2.550	531,26
750	7.358,71	2.580	508,49
780	7.043,31	2.610	486,70
810	6.741,43	2.640	465,84
840	6.452,48	2.670	445,87
870	6.175,93	2.700	426,76
900	5.911,22	2.730	408,47
930	5.657,86	2.760	390,96
960	5.415,36	2.790	374,21
990	5.183,26	2.820	358,17
1.020	4.961,10	2.850	342,82
1.050	4.748,46	2.880	328,12
1.080	4.544,94	2.910	314,06
1.110	4.350,14	2.940	300,60
1.140	4.163,69	2.970	287,71
1.170	3.985,23	3.000	275,38
1.200	3.814,42	3.030	263,58
1.230	3.650,93	3.060	252,28
1.260	3.494,45	3.090	241,47
1.290	3.344,68	3.120	231,12
1.320	3.201,32	3.150	221,21
1.350	3.064,11	3.180	211,73
1.380	2.932,78	3.210	202,66
1.410	2.807,08	3.240	193,97
1.440	2.686,77	3.270	185,66
1.470	2.571,61	3.300	177,70
1.500	2.461,39	3.330	170,08
1.530	2.355,89	3.360	162,79
1.560	2.254,92	3.390	155,82
1.590	2.158,27	3.420	149,14
1.620	2.065,76	3.450	142,75
1.650	1.977,22	3.480	136,63
1.680	1.892,48	3.510	130,77
1.710	1.811,37	3.540	125,17
1.740	1.733,73	3.570	119,80
1.770	1.659,42	3.600	114,67
1.800	1.588,30		
<b>Soma</b>	<b>477.821,87</b>		<b>32.908,20</b>
<b>Valor presente dos beneficios futuros</b>			<b>510.730</b>
<b>Depreciação econômica</b>			<b>22.000</b>
<b>Saldo no fim 01/01/03</b>			<b>488.730</b>
<b>Receita Financeira</b>			<b>21.885</b>
<b>Saldo inicial em 01/02/03</b>			<b>510.615</b>

Anexo 6			
Data:	01.01.03		
Valor das Parcelas de Aluguél	500,00		
Taxa de Captação	1,493%		
Nr. de Períodos	120		
Cálculo do valor presente da Manutenção Fáb.de Rações			
Períodos	Valor Presente	Períodos	Valor Presente
-	500,00	1.830	202,47
30	492,64	1.860	199,50
60	485,40	1.890	196,56
90	478,26	1.920	193,67
120	471,22	1.950	190,82
150	464,29	1.980	188,01
180	457,46	2.010	185,25
210	450,73	2.040	182,52
240	444,10	2.070	179,84
270	437,57	2.100	177,19
300	431,13	2.130	174,59
330	424,79	2.160	172,02
360	418,54	2.190	169,49
390	412,38	2.220	166,99
420	406,32	2.250	164,54
450	400,34	2.280	162,12
480	394,45	2.310	159,73
510	388,65	2.340	157,38
540	382,93	2.370	155,07
570	377,30	2.400	152,79
600	371,75	2.430	150,54
630	366,28	2.460	148,32
660	360,89	2.490	146,14
690	355,58	2.520	143,99
720	350,35	2.550	141,87
750	345,20	2.580	139,79
780	340,12	2.610	137,73
810	335,12	2.640	135,70
840	330,19	2.670	133,71
870	325,33	2.700	131,74
900	320,54	2.730	129,80
930	315,83	2.760	127,89
960	311,18	2.790	126,01
990	306,60	2.820	124,16
1.020	302,09	2.850	122,33
1.050	297,65	2.880	120,53
1.080	293,27	2.910	118,76
1.110	288,96	2.940	117,01
1.140	284,71	2.970	115,29
1.170	280,52	3.000	113,60
1.200	276,39	3.030	111,92
1.230	272,33	3.060	110,28
1.260	268,32	3.090	108,66
1.290	264,37	3.120	107,06
1.320	260,48	3.150	105,48
1.350	256,65	3.180	103,93
1.380	252,88	3.210	102,40
1.410	249,16	3.240	100,90
1.440	245,49	3.270	99,41
1.470	241,88	3.300	97,95
1.500	238,32	3.330	96,51
1.530	234,82	3.360	95,09
1.560	231,36	3.390	93,69
1.590	227,96	3.420	92,31
1.620	224,61	3.450	90,95
1.650	221,30	3.480	89,62
1.680	218,05	3.510	88,30
1.710	214,84	3.540	87,00
1.740	211,68	3.570	85,72
1.770	208,56	3.600	84,46
1.800	205,50		
<b>Soma</b>	<b>20.225,61</b>		<b>8.107,09</b>
Valor presente dos benefícios futuros			28.333
Custo com manutenção			500
Saldo no fim 01/01/03			27.833
Receita Financeira			416
Saldo Inicial em 01/02/03			28.248



## Anexo 7

Data:	01.01.03
Valor das Parcelas de Aluguél	4.000,00
Taxa de Captação	4,478%
Nr. de Períodos	240

## Cálculo do valor presente do Prédio da Administração

Períodos	Valor Presente	Períodos	Valor Presente	Períodos	Valor Presente	Períodos	Valor Presente
-	4.000,00	1.830	276,40	3.660	19,10	5.490	1,32
30	3.828,56	1.860	264,56	3.690	18,28	5.520	1,26
60	3.664,46	1.890	253,22	3.720	17,50	5.550	1,21
90	3.507,40	1.920	242,36	3.750	16,75	5.580	1,16
120	3.357,07	1.950	231,98	3.780	16,03	5.610	1,11
150	3.213,19	1.980	222,03	3.810	15,34	5.640	1,06
180	3.075,47	2.010	212,52	3.840	14,69	5.670	1,01
210	2.943,65	2.040	203,41	3.870	14,06	5.700	0,97
240	2.817,48	2.070	194,69	3.900	13,45	5.730	0,93
270	2.696,72	2.100	186,35	3.930	12,88	5.760	0,89
300	2.581,14	2.130	178,36	3.960	12,32	5.790	0,85
330	2.470,51	2.160	170,71	3.990	11,80	5.820	0,82
360	2.364,62	2.190	163,40	4.020	11,29	5.850	0,78
390	2.263,27	2.220	156,39	4.050	10,81	5.880	0,75
420	2.166,27	2.250	149,69	4.080	10,34	5.910	0,71
450	2.073,42	2.280	143,28	4.110	9,90	5.940	0,68
480	1.984,55	2.310	137,13	4.140	9,48	5.970	0,65
510	1.899,49	2.340	131,26	4.170	9,07	6.000	0,63
540	1.818,08	2.370	125,63	4.200	8,68	6.030	0,60
570	1.740,15	2.400	120,25	4.230	8,31	6.060	0,57
600	1.665,57	2.430	115,09	4.260	7,95	6.090	0,55
630	1.594,18	2.460	110,16	4.290	7,61	6.120	0,53
660	1.525,86	2.490	105,44	4.320	7,29	6.150	0,50
690	1.460,46	2.520	100,92	4.350	6,97	6.180	0,48
720	1.397,86	2.550	96,59	4.380	6,67	6.210	0,46
750	1.337,95	2.580	92,45	4.410	6,39	6.240	0,44
780	1.280,60	2.610	88,49	4.440	6,11	6.270	0,42
810	1.225,71	2.640	84,70	4.470	5,85	6.300	0,40
840	1.173,18	2.670	81,07	4.500	5,60	6.330	0,39
870	1.122,90	2.700	77,59	4.530	5,36	6.360	0,37
900	1.074,77	2.730	74,27	4.560	5,13	6.390	0,35
930	1.028,70	2.760	71,08	4.590	4,91	6.420	0,34
960	984,61	2.790	68,04	4.620	4,70	6.450	0,32
990	942,41	2.820	65,12	4.650	4,50	6.480	0,31
1.020	902,02	2.850	62,33	4.680	4,31	6.510	0,30
1.050	863,36	2.880	59,66	4.710	4,12	6.540	0,28
1.080	826,35	2.910	57,10	4.740	3,95	6.570	0,27
1.110	790,93	2.940	54,65	4.770	3,78	6.600	0,26
1.140	757,03	2.970	52,31	4.800	3,61	6.630	0,25
1.170	724,59	3.000	50,07	4.830	3,46	6.660	0,24
1.200	693,53	3.030	47,92	4.860	3,31	6.690	0,23
1.230	663,81	3.060	45,87	4.890	3,17	6.720	0,22
1.260	635,35	3.090	43,90	4.920	3,03	6.750	0,21
1.290	608,12	3.120	42,02	4.950	2,90	6.780	0,20
1.320	582,06	3.150	40,22	4.980	2,78	6.810	0,19
1.350	557,11	3.180	38,50	5.010	2,66	6.840	0,18
1.380	533,23	3.210	36,85	5.040	2,55	6.870	0,18
1.410	510,38	3.240	35,27	5.070	2,44	6.900	0,17
1.440	488,50	3.270	33,76	5.100	2,33	6.930	0,16
1.470	467,57	3.300	32,31	5.130	2,23	6.960	0,15
1.500	447,53	3.330	30,92	5.160	2,14	6.990	0,15
1.530	428,34	3.360	29,60	5.190	2,05	7.020	0,14
1.560	409,98	3.390	28,33	5.220	1,96	7.050	0,14
1.590	392,41	3.420	27,12	5.250	1,87	7.080	0,13
1.620	375,59	3.450	25,95	5.280	1,79	7.110	0,12
1.650	359,50	3.480	24,84	5.310	1,72	7.140	0,12
1.680	344,09	3.510	23,78	5.340	1,64	7.170	0,11
1.710	329,34	3.540	22,76	5.370	1,57	7.200	0,11
1.740	315,22	3.570	21,78	5.400	1,51		
1.770	301,71	3.600	20,85	5.430	1,44		
1.800	288,78	3.630	19,96	5.460	1,38		
<b>Soma</b>	<b>86.876,70</b>		<b>6.003,26</b>		<b>414,83</b>		<b>28,37</b>
<b>Saldo no fim 01/01/03</b>							<b>93.323</b>
<b>Depreciação econômica</b>							<b>4.000</b>
<b>Saldo no fim 01/01/03</b>							<b>89.323</b>
<b>Receita Financeira</b>							<b>4.000</b>
<b>Saldo inicial em 01/02/03</b>							<b>93.323</b>

## GLOSSÁRIO

### **ÁREA DE ESPONSABILIDADE**

Cada uma das unidades administrativas de uma organização, que possui um gestor com atribuições, responsabilidades e autoridades definidas.

### **ATIVIDADES**

São os processos físicos que consomem recursos e geram produtos e serviços.

### **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

É a mensuração da gestão de funções específicas, considerando receitas, custos variáveis e fixos, e suas implicações nos desempenhos e resultados das áreas de responsabilidade e da empresa, através das decisões dos gestores em seus níveis planejado e realizado.

### **AVICULTURA DE CORTE**

Criação de marcas comerciais de aves híbridas, destinadas à produção de carne.

### **CADEIA PRODUTIVA**

Conjunto de atividades direcionadas para projetar, produzir, comercializar e disponibilizar os bens e serviços ofertados pela empresa no mercado consumidor.

### **CONTABILIDADE FINANCEIRA**

Cuida da elaboração dos demonstrativos dirigidos ao público externo, guiados pelos princípios geralmente aceitos.

**CONTABILIDADE GERENCIAL**

Mensura e disponibiliza informações que possam auxiliar os gerentes a atingir os objetivos da organização.

**CONVERSÃO ALIMENTAR**

Quilos de ração consumida para produzir um quilo de carne.

**CUSTO DE OPORTUNIDADE**

É a contribuição máxima disponível de que se abre mão, utilizando-se recursos limitados para um determinado fim.

**ECLOSÃO**

Porcentagem de pintos nascidos em relação aos ovos férteis incubados.

**EFICÁCIA**

É a medida com que um sistema atinge seus objetivos.

**EFICIÊNCIA**

É a medida de rendimento individual dos recursos de um sistema;

**ENTIDADE**

Qualquer unidade capaz de acumular receitas e despesas

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Forma como as atividades de uma organização são distribuídas como o objetivo de viabilizar o cumprimento de sua missão.

**EVENTO ECONÔMICO**

É a ocorrência que modifica a estrutura patrimonial de uma empresa, caracterizando-se por ser uma classe de transações;

**GENES**

Caráter genético transmissível à descendência.

**GESTOR**

Indivíduo a quem se delega autoridade e se atribui responsabilidade para tomar decisões a respeito dos recursos econômicos de uma entidade.

**INTEGRAÇÃO VERTICAL AVÍCOLA**

Grupo econômico responsável pela produção de produtos avícolas e que produz também ração, pintos de 1 dia e comercializa a carne e/ou ovos.

**MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO**

Diferença entre as receitas e os custos variáveis.

**MENSURAÇÃO**

Processo de atribuição de números a objetos de acordo com regras, de modo a expressar com fidedignidade as suas propriedades

**MODELO**

É uma representação de uma realidade.

**PROCESSO DECISÓRIO**

Conjunto de etapas ou fases guiadas pelo gestor na escolha de alternativa de ação.

**PROCESSO DE GESTÃO**

Compreende as fases de planejamento, execução e controle.

**RECURSO OBTIDO**

Todo bem ou serviço gerado pela realização de uma transação.

**RECURSO SACRIFICADO**

Todo bem ou serviço consumido na geração de outro bem ou serviço.

**RESULTADO ECONÔMICO**

É a expressão monetária da variação do patrimônio da empresa num intervalo de tempo, representando valor econômico;

**SISTEMA**

É um conjunto de elementos interdependentes que interagem para atingir um objetivo comum;

## **SISTEMA DE APURAÇÃO DE RESULTADO**

É um sistema com o objetivo principal de determinar a variação ocorrida na riqueza da empresa durante determinado período, compreendendo a identificação, mensuração e acumulação das ocorrências que impactaram nessa riqueza.

## **TRANSAÇÃO**

É a representação de uma ocorrência restrita e unitária de um evento econômico.