

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 bibfea@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

DEDALUS - Acervo - FEA



20600022360

**UMA CONTRIBUIÇÃO À FORMULAÇÃO DE UM MODELO DE
APURAÇÃO DE RESULTADO DE REDES DE VAREJO: UMA
ABORDAGEM DA GESTÃO ECONÔMICA**

Vera Maria Rodrigues Ponte

Orientador: Prof. Dr. Armando Catelli

USP - FEA - SBD
DATA DA DEFESA 12/11/01

Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Controladoria e Contabilidade.

06714

São Paulo - 2001

82914

FICHA CATALOGRÁFICA

Ponte, Vera Maria Rodrigues

Uma contribuição à formulação de um modelo de apuração de resultado de redes de varejo: uma abordagem da Gestão Econômica / Vera Maria Rodrigues Ponte. -- São Paulo : FEA/USP, 2001.
p. 237

Tese - Doutorado
Bibliografia

1. Contabilidade 2. Apuração de resultados (Contabilidade)
3. Vendas a varejo 4. Gestão econômica I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

CDD - 657

DEDICATÓRIA

Ao

Armando Caminha,

***companheiro e amigo de todas as
horas.***

T657 P813c

T82914



2006022340



Powered by RUPStar - www.tegproest.com.br

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ter me acompanhado ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Ao Professor Doutor Armando Catelli, pela orientação, ensinamentos e apoio constante.

Ao Professor Doutor Cláudio Parisi, pela disponibilidade incondicional e as sugestões que muito enriqueceram o trabalho.

Ao Professor Doutor Claudio Felisoni, pelas críticas e contribuições apresentadas quando da realização do exame de qualificação.

Aos professores Ariovaldo dos Santos, Edson Riccio, Eliseu Martins, Geraldo Barbieri, Gilberto Martins, Jacira Carastan, José Augusto Silveira, Luiz Corrar, Nelson Carvalho, Reinaldo Guerreiro, Sérgio Bio e Sérgio de Iudícibus.

A todos os funcionários da coordenação, da secretaria e do laboratório de informática 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 Valéria, Cristina, Dirce, Célia e Belinda.

A todos os colegas das turmas de mestrado e doutorado, em especial a Edilene Santos e Paulo Lustosa, pela amizade.

À FIPECAFI — Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras —, pela oportunidade de participar no desenvolvimento de pesquisas durante a realização do curso de doutorado.

À ABRAFARMA — Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias — e às empresas Farmácias Pague Menos, Drogasil, Drogamed e Drogasmil, que, reconhecendo a importância das pesquisas acadêmicas, tornaram possível a elaboração desta tese.

Aos meus filhos, Edison e Maria da Glória, pelo amor recebido e pela

compreensão da minha ausência em tantos momentos.

À minha mãe, Maria da Glória, que me dedicou grande parte dos seus anos de vida.

Em especial, ao Armando, que esteve ao meu lado durante todas as etapas do curso de doutorado, estimulando-me e dando forças para enfrentar as dificuldades. Sem o seu carinho e apoio incondicional não teria sido possível concluir este trabalho.

A todas as pessoas e instituições que, embora não citadas, contribuíram para concretização do trabalho.

SUMMARY

This study has the main objective of formulating a model for ascertaining retail network results capable of generating information that can subsidize the process of managing these organizations and contribute to optimizing their results.

To achieve this objective, we resorted to examining published retail sector studies and conducted descriptive research on four large national retail networks in the pharmaceutical sector: *Drogasil*, *Drogamed*, *Drogasmil* and *Pague Menos* with the intention of obtaining specific information about the Brazilian reality.

A model based on Economic Management concepts was conceived that emphasizes the use of opportunity costs in measuring economic resources gained and sacrificed toward activities developed in retail networks that deal with the primary transactions relating to the buying cycle and the sale of goods.

The proposed model systemically treats the impact of the day-to-day transactions taking place within retail networks and reflects the physical, financial, economic and patrimonial aspects recognized at the time of the transaction and identified with the activity and area of responsibility that originated them.

The model shows the contribution of each activity and area of responsibility toward the results of the company (as a whole) and ascertains point-of-sale results that mirror the effective aggregation of proportionate wealth for the activities developed within them.

In comparing the data generated by the proposed model with that available through the models in actual use at the companies researched demonstrated differences in terms of information generated which makes it clear that answers currently offered by conventional models are insufficient and may consequently lead to decisions that do not fully optimize retail network results.

RESUMO

Este estudo tem por objetivo principal formular um modelo de apuração de resultado de redes de varejo, capaz de gerar informações que possam subsidiar o processo de gestão dessas organizações e contribuir para a otimização de seus resultados.

Para consecução desse objetivo, recorreu-se ao exame de estudos publicados sobre o setor varejista, e realizou-se uma pesquisa descritiva em quatro grandes redes nacionais de varejo do setor farmacêutico Drogasil, Drogamed, Drogasmil e Farmácias Pague Menos, com o intuito de colher informações específicas sobre a realidade brasileira.

Foi concebido um modelo fundamentado nos conceitos de Gestão Econômica, com destaque para o uso do custo de oportunidade na mensuração dos recursos econômicos obtidos e sacrificados nas atividades desenvolvidas nas redes de varejo, abordando-se as principais transações relacionadas com o ciclo de compra e venda de mercadorias.

O modelo proposto trata de maneira sistêmica os impactos das transações ocorridas no dia-a-dia das redes de varejo, refletindo seus aspectos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais, que são reconhecidos no momento da ocorrência da transação e identificados com a atividade e a área de responsabilidade que lhes deram origem.

O modelo evidencia a contribuição de cada atividade e área de responsabilidade para o resultado da empresa, e apura um resultado para os pontos de venda que espelha a efetiva agregação de riqueza proporcionada pelas atividades neles desenvolvidas.

Confrontam-se os dados gerados pelo modelo proposto, com aqueles disponibilizados pelos modelos em uso nas empresas pesquisadas, demonstrando-se as diferenças no tocante às informações geradas, deixando claro que as respostas propiciadas pelos modelos convencionais são insuficientes e podem levar a decisões que não otimizem o resultado das redes de varejo.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	18
Considerações Gerais	18
Caracterização do Problema	27
Premissas.....	28
Objetivos do Estudo	29
Requisitos do Modelo Proposto	29
Hipóteses.....	30
Método de Pesquisa	31
Justificativa e Contribuições do Estudo	39
Estrutura do Trabalho.....	40
CAPÍTULO I - CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE VAREJO	42
1.1 A Atividade de Varejo.....	42
1.2 As Organizações de Varejo	43
1.3 A Agregação de Valor nas Empresas de Varejo	46
1.3.1 Disponibilizam uma variedade de produtos	47
1.3.2 "Quebram" volumes	47
1.3.3 Mantêm estoques	47
1.3.4 Ofertam serviços.....	48
1.4 Classificação das Empresas Varejistas	49
1.5 Ciclo de Compra e Venda de Mercadorias nos Varejos Lojistas.....	52
1.6 Estrutura Organizacional das Empresas de Varejo.....	54
1.6.1 Pequeno varejo.....	56
1.6.2 Organização com duas funções	57

1.6.3 Organização com três funções	58
1.6.4 Organização com quatro funções.....	59
1.6.5 Organização com cinco funções.....	63
1.7 Estrutura Organizacional das Redes de Varejo	64
1.7.1 Centralização <i>versus</i> descentralização	65
1.7.2 Compras <i>versus</i> vendas	71
1.7.3 Um exemplo de estrutura organizacional de uma rede de varejo	75
1.8 Considerações Finais	77
<i>CAPÍTULO II - RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO</i>	<i>78</i>
2.1 Resultados da Pesquisa Descritiva	78
2.1.1 Informações gerais sobre as empresas pesquisadas	79
2.1.2 Macro-estrutura organizacional	83
2.1.3 Aspectos da Gestão.....	85
2.1.4 Administração do estoque	89
2.1.5 Caracterização do modelo de apuração de resultado das redes de varejo	90
2.2 Análise dos Resultados da Pesquisa	109
2.3 A Inconsistência das Informações Geradas pelos Modelos Atualmente Adotados pelas Redes de Varejo.....	112
2.4 Considerações Finais	118
<i>CAPÍTULO III - CONCEITOS FUNDAMENTAIS DO MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA - GECON</i>	<i>119</i>
3.1 Conceito de Lucro.....	119
3.2 Premissas Fundamentais do Modelo GECON para Mensuração do Lucro ou Resultado Econômico	122
3.3 Mensuração de Ativos e Passivos	124
3.3.1 Ativos	124
3.3.2 Passivos.....	127
3.4 Formação do Resultado Econômico	128
3.4.1 Transações econômicas.....	129
3.4.2 Formação do resultado econômico numa visão de atividades.....	133
3.4.3 Formação do resultado econômico numa visão de áreas de responsabilidade.....	135

3.4.4 Preço de transferência dos produtos e serviços.....	139
3.4.5 Estudo dos impactos de uma transação de compra a prazo	142
3.5 Considerações Finais	153
<i>CAPÍTULO IV - MODELO DE APURAÇÃO DE RESULTADO DE REDES DE VAREJO</i>	<i>156</i>
4.1 Caracterização da Situação Inicial da Empresa Varejo Ltda.	158
4.2 Estudo das Principais Transações do Ciclo de Compra e Venda de Mercadorias de Redes de Varejo.....	165
4.3 Acumulação dos Impactos das Transações do Ciclo de Compra e Venda de Mercadorias por Atividade e Área de Responsabilidade	197
4.4 Análise Comparativa.....	212
<i>CONCLUSÕES.....</i>	<i>221</i>
<i>ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO-PADRÃO UTILIZADO NA PESQUISA DESCRITIVA</i>	<i>225</i>
<i>GLOSSÁRIO</i>	<i>229</i>
<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	<i>233</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo genérico de apuração de resultado de uma rede de varejo.....	30
Figura 2.1 Relacionamento entre fabricantes, distribuidores e varejistas.....	44
Figura 2.2 Elementos do <i>mix</i> de varejo.....	46
Figura 2.3 Classificação dos varejistas segundo Kotler & Armstrong.....	49
Figura 2.4 Classificação dos varejistas segundo James, Walker & Etzel.....	50
Figura 2.5 Visão sistêmica do ciclo de compra e venda de mercadorias de um varejo lojista	54
Figura 2.6 Organização com duas funções	58
Figura 2.7 Organização com três funções	59
Figura 3.1 Distribuição das vendas da rede Drogasil	81
Figura 3.2 Distribuição das vendas da rede Drogamed.....	81
Figura 3.3 Distribuição das vendas da rede Drogasmil	82
Figura 3.4 Distribuição das vendas da rede de Farmácias Pague Menos.....	82
Figura 3.5 Fluxo das principais atividades do ciclo de compra e venda de uma rede de varejo.....	110
Figura 4.1 Formação do resultado econômico	128
Figura 4.2 Relacionamento entre as atividades do ciclo de compra e venda de mercadorias.....	135
Figura 4.3 Estruturação do resultado econômico de uma empresa	139
Figura 4.4 Configuração do modelo de apuração de resultado.....	155
Figura 5.1 Configuração genérica de um modelo de apuração de resultado fundamentado nos conceitos de Gestão Econômica	157

Figura 5.2 Atividades do ciclo de compra e venda de mercadorias.....	159
Figura 5.3 Áreas de responsabilidade da empresa Varejo Ltda.	163
Figura 5.4 Formação do resultado da área comercial	210

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1 Análise comparativa entre o método do custeio variável e a Contabilidade de Ganhos	24
Tabela 3.1 Faturamento total das redes filiadas à ABRAFARMA.....	79
Tabela 3.2 Ranking das empresas associadas à ABRAFARMA	80
Tabela 3.3 Despesas administrativas	91
Tabela 3.4 Despesas com pessoal.....	91
Tabela 3.5 Despesas tributárias	92
Tabela 3.6 Despesas com vendas.....	92
Tabela 3.7 Receitas	92
Tabela 3.8 Modelo de apuração de resultado dos pontos de venda da empresa “A”	94
Tabela 3.9 Modelo de apuração de resultado dos pontos de venda da empresa “B”	96
Tabela 3.10 Modelo de apuração de resultado dos pontos de venda da empresa “C”	102
Tabela 3.11 Modelo de apuração de resultado dos pontos de venda da empresa “D”	105
Tabela 3.12 Modelo genérico de apuração de resultado dos pontos de venda	112
Tabela 3.13 Modelo genérico de apuração de resultado das redes de varejo	112
Tabela 3.14 Quantidades e preços dos produtos	113
Tabela 3.15 Despesas estruturais	113
Tabela 3.16 Demonstração do resultado segundo o conceito de margem de contribuição	114

Tabela 3.17 Demonstração do resultado considerando a alocação das despesas da direção geral.....	115
Tabela 3.18 Demonstração do resultado segregando as contribuições das diversas áreas.....	117
Tabela 4.1 Comparação entre lucro contábil e lucro econômico.....	121
Tabela 4.2 Comparação entre balanço contábil e balanço econômico	121
Tabela 4.3 Comparação entre demonstração de resultado do lucro contábil e demonstração de resultado do lucro econômico	121
Tabela 4.4 Composição do impacto econômico de uma transação	131
Tabela 4.5 Contribuição da atividade para o resultado da empresa.....	133
Tabela 4.6 Contribuição de uma área de responsabilidade para o resultado da empresa.....	138
Tabela 4.7 Resultado econômico da empresa	138
Tabela 4.8 Condições da transação <i>compra a prazo do produto "Z"</i>	143
Tabela 4.9 Composição do preço previsto em T_{-15}	143
Tabela 4.10 Taxas de juros e cambial no momento T_{-15}	144
Tabela 4.11 Aspectos físicos da transação <i>compra a prazo</i>	144
Tabela 4.12 Impactos financeiros da transação <i>compra a prazo</i>	144
Tabela 4.13 Valor econômico das mercadorias projetado para o momento T_0	145
Tabela 4.14 Valor econômico do ICMS projetado para o momento T_0	146
Tabela 4.15 Valor econômico das contas a pagar a fornecedor projetado para o momento T_0	146
Tabela 4.16 Valor econômico das contas a pagar a transportador projetado para o momento T_0	147
Tabela 4.17 Quadro-resumo dos impactos da transação projetados no momento T_0	147
Tabela 4.18 Margem de contribuição da transação projetada para o momento T_0	148

Tabela 4.19 Composição do preço da mercadoria no momento T_0	149
Tabela 4.20 Taxas de juros e cambial no momento T_0	149
Tabela 4.21 Valor econômico das mercadorias no momento T_0	150
Tabela 4.22 Valor econômico do ICMS no momento T_0	150
Tabela 4.23 Valor econômico das contas a pagar a fornecedor no momento T_0 ..	150
Tabela 4.24 Quadro-resumo dos impactos da transação no momento T_0	151
Tabela 4.25 Margem de contribuição da transação no momento T_0	151
Tabela 4.26 Impacto patrimonial da transação <i>compra a prazo</i> no momento T_0 ..	152
Tabela 4.27 Demonstração do resultado da empresa no momento T_0	153
Tabela 5.1 Situação patrimonial da empresa Varejo Ltda. no dia 31/01/2000	163
Tabela 5.2 Transação <i>compra à vista de mercadorias</i> ocorrida no dia 01/02/2000	166
Tabela 5.3 Impactos físicos das transações <i>prestação do serviço de armazenagem e estocagem de mercadoria no depósito central</i>	169
Tabela 5.4 Impactos financeiros, econômicos e patrimoniais das transações <i>prestação do serviço de armazenagem e estocagem de mercadoria no depósito central</i>	170
Tabela 5.5 Impactos da transação <i>transcurso da 1.ª quinzena de fevereiro</i>	173
Tabela 5.6 Posição patrimonial da empresa Varejo Ltda. no dia 01/02/2000	174
Tabela 5.7 Impactos financeiros, econômicos e patrimoniais das transações <i>estocagem de mercadoria no depósito central e transcurso da 1.ª quinzena de fevereiro</i>	175
Tabela 5.8 Impactos da transação <i>avaria de mercadoria no depósito central</i>	176
Tabela 5.9 Impactos da transação <i>perda de mercadoria no depósito central</i>	177
Tabela 5.10 Impactos físicos das transações <i>prestação do serviço de transporte de mercadoria e transferência de mercadoria para a loja</i>	179

Tabela 5.11 Impactos financeiros, econômicos e patrimoniais das transações <i>prestação do serviço de transporte de mercadoria e transferência de mercadoria para a loja</i>	179
Tabela 5.12 Impactos da transação <i>estocagem de mercadoria na loja</i>	182
Tabela 5.13 Impactos da transação <i>venda de mercadoria à vista</i>	184
Tabela 5.14 Impactos físicos das transações <i>prestação do serviço de transporte de numerário e utilização do serviço de transporte de numerário para a loja</i>	186
Tabela 5.15 Impactos financeiros, econômicos e patrimoniais das transações <i>prestação do serviço de transporte de numerário e utilização do serviço de transporte de numerário</i>	186
Tabela 5.16 Impactos da transação <i>utilização dos serviços do imóvel próprio</i>	188
Tabela 5.17 Impactos da transação <i>utilização dos serviços do imóvel alugado</i>	190
Tabela 5.18 Impactos da transação <i>utilização dos serviços da máquina</i>	191
Tabela 5.19 Impactos da transação <i>pagamento de aluguel</i>	193
Tabela 5.20 Posição patrimonial da empresa Varejo Ltda. no dia 14/02/2000	194
Tabela 5.21 Impactos da transação <i>transcurso da 2.ª quinzena de fevereiro</i>	195
Tabela 5.22 Impactos financeiros, econômicos e patrimoniais das transações <i>estocagem de mercadoria na loja e transcurso da 2.ª quinzena de fevereiro</i>	196
Tabela 5.23 Impactos da atividade de compra executada durante o mês de fevereiro	198
Tabela 5.24 Acumulação das transações identificadas com a atividade de compra em fevereiro.....	199
Tabela 5.25 Impactos da atividade de armazenagem executada durante o mês de fevereiro.....	200
Tabela 5.26 Acumulação das transações identificadas com a atividade de armazenagem em fevereiro.....	201

Tabela 5.27 Impactos da atividade de distribuição executada durante o mês de fevereiro.....	202
Tabela 5.28 Impactos da atividade de venda executada durante o mês de fevereiro	203
Tabela 5.29 Acumulação das transações identificadas com a atividade de venda em fevereiro.....	204
Tabela 5.30 Impactos da atividade financeira executada durante o mês de fevereiro	205
Tabela 5.31 Acumulação das transações identificadas com a atividade financeira em fevereiro.....	206
Tabela 5.32 Matriz de acumulação.....	207
Tabela 5.33 Formação do resultado da empresa Varejo Ltda. numa visão de atividade e área de responsabilidade em fevereiro	208
Tabela 5.34 Resultado da empresa Varejo Ltda. em fevereiro	211
Tabela 5.35 Situação patrimonial da empresa Varejo Ltda. no dia 31/01/2000 segundo os princípios contábeis geralmente aceitos	212
Tabela 5.36 Impactos das ocorrências do período de 01/02/2000 a 14/02/2000 segundo o modelo proposto	213
Tabela 5.37 Balanço patrimonial da empresa Varejo Ltda. no dia 14/02/2000 segundo o modelo proposto	214
Tabela 5.38 Demonstração do resultado da empresa Varejo Ltda. referente ao mês de fevereiro/2000 segundo o modelo proposto	215
Tabela 5.39 Balanço patrimonial da empresa Varejo Ltda. no dia 29/02/2000 segundo o modelo proposto	215
Tabela 5.40 Demonstração do resultado da empresa Varejo Ltda. referente ao mês de fevereiro/2000 segundo o modelo ortodoxo	216
Tabela 5.41 Balanço patrimonial da empresa Varejo Ltda. no dia 29/02/2000 segundo o modelo ortodoxo	216

Tabela 5.42 Diferenças entre os valores registrados pelos modelos	217
Tabela 5.43 Resultado da loja segundo o modelo proposto.....	219
Tabela 5.44 Resultado da loja segundo o modelo ortodoxo.....	219

INTRODUÇÃO

Considerações Gerais

Nos últimos anos o cenário econômico brasileiro passou por grandes transformações, decorrentes da “quebra” de barreiras comerciais e crescente globalização dos mercados, exigindo da sociedade empresarial maior competitividade.

Inseridas nesse ambiente, as empresas brasileiras vivem momentos de grandes mudanças nos seus processos administrativos e operacionais. O segmento varejista não foge à regra; as empresas do setor também procuram adequar-se à nova ordem econômica.

As transformações econômicas ocorridas nos últimos anos impactaram fortemente o setor varejista. Até meados de 1994, a elevada inflação brasileira permitia que as organizações repassassem suas ineficiências para os consumidores, com certa facilidade. Hoje, a realidade é diferente: os preços são pouco flexíveis; os consumidores, bastante exigentes; e, por conseqüência, as margens de lucro estão bem estreitas.

Outro fator que também vem contribuindo para a redução da rentabilidade das empresas do setor é a elevação do custo de manutenção dos estoques, em virtude de o mercado financeiro vir trabalhando com altas taxas de juros, quando a inflação se situa em patamares bem baixos.

Procurando melhorar os seus atuais níveis de rentabilidade e garantir a continuidade de seus negócios, as empresas do setor varejista vêm adotando medidas as mais diversas, como o estabelecimento de parcerias com fornecedores,

redução do prazo de estocagem dos produtos, minimização de custos administrativos e automação de atividades.

Apesar dos esforços já empreendidos, parcela considerável das empresas não está conseguindo adequar-se ao novo ambiente, principalmente aquelas que já vinham sofrendo problemas de outra ordem. Muitas delas, inclusive, estão paralisando suas atividades, como são exemplos: Lojas Brasileiras, Mappin, Mesbla e Lojas Paraíso, esta última com atuação maior no estado do Ceará.

O setor varejista está enfrentando uma dificuldade adicional em relação aos demais, pois, segundo Silveira (1998), apesar de movimentar aproximadamente 8% do PIB, com espaço para atingir 10% — o que traduz a sua importância na economia —, a produção e a difusão do conhecimento sobre esse setor não têm acompanhado o ritmo de seu crescimento.

Nos últimos anos, o varejo tem recebido atenção especial do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), por meio de seu Programa Provar e de trabalhos de dissertação e tese, mas ainda são poucos os estudos acadêmicos que podem auxiliar as empresas na definição de estratégias de ação para o cenário presente. No período de 1989 a 1999, apenas treze trabalhos, entre dissertações e teses, foram produzidos na FEA-USP, sendo onze na área de administração e dois na área contábil.

Num momento assim, de grandes turbulências, é de se esperar que a contabilidade ganhe maior relevância nas organizações varejistas, já que seu papel, como bem define Iudícibus (1994, p. 18), “é prover os usuários dos demonstrativos financeiros com informações que os ajudarão a tomar decisões”.

Isso está realmente ocorrendo?

Os usuários da contabilidade são segregados em dois grandes grupos: os usuários externos e os usuários internos. Os usuários externos são todos aqueles que se encontram fora da empresa, como o sócio ou acionista não controlador, os

fornecedores de matérias-primas, o Estado, as instituições financeiras fornecedoras de crédito e os concorrentes.

Como afirma Martin (1987, p. 2), a demanda de informações contábeis dos usuários externos é geralmente bastante diferente daquela gerada pelos usuários internos, seja em relação à natureza dos dados, seja no tocante ao nível de agregação, à precisão ou à frequência.

Sendo assim, “conforme o usuário, o tratamento dos dados precisa ser diferente, bem como precisam ser diferentes os diversos relatórios, quer em termos de sua forma quanto de seu conteúdo” (Martins, 1991, p. 337).

Em função dos interesses tão específicos desses grupos de usuários, a contabilidade é hoje dividida em dois grandes ramos: a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira.

Procurando delimitar o campo de atuação de cada uma, Horngren, Foster & Datar (2000, p. 2) afirmam:

“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 concentra-se 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 contábeis.”

Em seu livro de contabilidade gerencial, Ludícibus (1978, p. 1) afirma:

“A contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa,

procurando suprir informações que se ‘encaixem’ de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

(...)

A contabilidade gerencial também se vale, em suas aplicações, de outros campos de conhecimento não circunscritos à contabilidade. Atinge e aproveita conceitos da administração da produção, da estrutura organizacional, bem como da administração financeira, campo mais amplo, no qual toda a contabilidade empresarial se situa.”

Como relata Martins (1991, p. 339), a contabilidade nasceu gerencial, pois seu objetivo era auxiliar o gestor patrimonial no processo de controlar, obter lucros e crescer. Contudo, à medida que foram surgindo os demais usuários, principalmente o Estado, foi crescendo a necessidade de se impor regras para essa mesma contabilidade, ocorrendo um fato interessante: “o criador da Contabilidade a perdeu, já que se tornou ela importante para outros usuários que acabaram por lhe fixar amarras e regras (à Contabilidade)” (Martins, 1991, p. 339). A contabilidade tornou-se essencialmente destinada aos usuários externos.

Martins (1991, p. 339) afirma que, a partir da década de 50, começou a crescer um movimento no sentido de novamente fazer da contabilidade um instrumento para decisão e controle, tendo surgido a contabilidade chamada gerencial, que, para o autor, “nada mais é do que a utilização da Contabilidade como um todo para a produção de informações especificamente voltadas para o gerente empresarial”.

As abordagens feitas pelos diversos autores permitem concluir que um requisito fundamental para a contabilidade gerencial efetivamente atender aos interesses de seus usuários é não se submeter às amarras que os princípios contábeis geralmente aceitos impõem à contabilidade financeira.

Citando Kaplan, Martin (1987, p. 4) afirma:

“(...) como os procedimentos de planejamento e controle não estão limitados pelas normas reguladoras que regem os demonstrativos contábeis para efeito externo, o sistema contábil gerencial pode usar

dados que são menos objetivos e menos passíveis de verificação. Um uso maior pode ser feito de previsões e estimativas, e a incerteza pode ser tratada explicitamente. Os custos de oportunidade, baseados em transações que não foram realizadas ou geradas por um modelo formal do processo decisório, não só podem ser utilizados, como desempenham um papel fundamental na Contabilidade Gerencial.”

A contabilidade gerencial realmente se despreendeu das regras impostas à contabilidade financeira?

Em 1986, Johnson & Kaplan (1986, p. 1) afirmavam que não. Segundo eles,

“(...) 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 do resultado trimestral ou mensal, tal número não mede o aumento ou diminuição real do valor econômico ocorrido durante o período.”

Corbett (1997, p. 23) entende que a contabilidade gerencial está perdendo credibilidade, pois, apesar de todas as mudanças ocorridas no ambiente, ela não mudou quase nada desde o começo do século, sendo incoerentes as informações por ela fornecidas.

As afirmações de Johnson & Kaplan tiveram grande repercussão no meio acadêmico, tendo surgido algumas propostas com o objetivo de resgatar a relevância da contabilidade gerencial e medir de forma mais correta a agregação de riqueza de um empreendimento.

Alguns pesquisadores defendem fervorosamente a utilização do modelo ABC – *Activity-Based Costing*, pois consideram-no uma grande inovação, capaz de solucionar os problemas enfrentados pela contabilidade gerencial.

Segundo Leone (1997, p. 254), citando Ursy, o critério ABC é

“uma técnica de custeamento em que os custos e despesas indiretas são apropriados a várias unidades através de algumas bases que não são relacionadas aos volumes dos fatores de produção.”

O caráter inovador do modelo ABC é bastante questionado, sendo considerado por muitos apenas um aperfeiçoamento do método de custeio por absorção. Nessa linha, Corbett (1997, p. 155) afirma que o ABC é uma metodologia tão obsoleta quanto a contabilidade de custos tradicional, não podendo ser considerada uma mudança de paradigma, mas um refinamento do paradigma atual.

Criador da Teoria das Restrições (TOC), Goldratt (1991) é crítico contumaz das medidas de desempenho da contabilidade, tendo desenvolvido suas próprias para avaliar se a empresa está caminhando em direção a sua meta.

Em função das idéias da TOC, pesquisadores da contabilidade têm sugerido mudanças na área contábil. Nessa linha, os primeiros artigos são atribuídos a Waldron e foram publicados em 1988, na revista *Management Accounting*, periódico oficial do *Institute of Management Accountants*, dos Estados Unidos da América (Dugdale & Jones, 1996).

As novas práticas contábeis propostas pelos estudiosos da TOC são apresentadas nos trabalhos de pesquisadores americanos sob o título *Throughput Accounting*, enquanto no Brasil os estudiosos adotam a expressão Contabilidade de Ganhos.

Confrontando as idéias da Contabilidade de Ganhos com o método do custeio variável (tabela 1.1), Ponte, Riccio & Lustosa (1999, p. 66) concluem não existir grandes inovações, pois as idéias de custos variáveis e de margem de contribuição estão nos livros de contabilidade há muitos anos.

Método do Custeio Variável	Contabilidade de Ganhos
Existem custos fixos e variáveis e despesas fixas e variáveis.	Existem custos totalmente variáveis e não totalmente variáveis. Os custos não totalmente variáveis são chamados de despesas.
Não existem rateios.	Não existem rateios.
Os estoques são avaliados pelos custos variáveis.	Os estoques são avaliados pelos custos totalmente variáveis.
As receitas de vendas, deduzidos os custos dos produtos vendidos e as despesas variáveis, representam a margem de contribuição.	As receitas de vendas, deduzidos os custos dos produtos vendidos, representam o ganho.
O lucro é o resultado da margem de contribuição, subtraídos as despesas e os custos fixos.	O lucro é o resultado do ganho, subtraídas as despesas.

Tabela 1.1 Análise comparativa entre o método do custeio variável e a Contabilidade de Ganhos

Nos anos 90, o conceito *Economic Value Added (EVA)* foi amplamente divulgado pela obra de Stewart (1991). Ele aparece como uma alternativa aos indicadores tradicionais de desempenho, tais como resultado do exercício, retorno sobre o investimento e retorno sobre o patrimônio líquido. Seus defensores consideram que a sua utilização permite uma mensuração mais correta da agregação de riqueza da empresa.

O EVA[®], como afirma Martins *et alii* (In: FIPECAFI, 2001, p. 244), nada mais é do que a aplicação do conceito de Custo do Capital Próprio, representando o ganho da empresa depois de se computar como despesa o custo do capital próprio.

Para Martins *et alii* (In: FIPECAFI, 2001, p. 246),

“O EVA[®], portanto, não se constitui numa novidade propriamente dita, mas parece estar recuperando conceitos elementares, intuitivos e fundamentais que talvez tenham caído no esquecimento da prática gerencial coletiva.”

Analisando-se os fundamentos do ABC, da TOC e do EVA[®], verifica-se que na verdade esses modelos não respondem às críticas de Johnson & Kaplan, pois

não trazem inovações capazes de medir o aumento ou a diminuição real do valor econômico da empresa ocorrido durante determinado período. Também não representam um rompimento efetivo da contabilidade gerencial com as regras impostas à contabilidade financeira.

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 trabalhos acadêmicos já publicados, entre teses de doutorado e livre-docência, dissertações de mestrado e artigos apresentados em congressos.

É um modelo gerencial baseado em resultados econômicos, que busca a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico da empresa, tendo como foco principal a medição correta do resultado econômico, pois assume ser este a melhor medida da eficácia de uma organização.

É um modelo inovador em termos de gestão de empresas, fundamentado, principalmente, em conceitos econômicos. Ele reconhece a existência de uma cadeia de resultados econômicos nas diversas áreas de uma organização, e usa uma metodologia própria no sentido de otimizar o resultado geral da empresa.

Na visão da Gestão Econômica, o resultado de uma empresa é formado pelo somatório dos resultados das diversas áreas da organização, que, por sua vez, são decorrentes das ações implementadas pelos gestores responsáveis pelas várias atividades. Assim, a otimização do resultado da organização depende da escolha da melhor alternativa de ação em cada transação realizada nos diversos níveis organizacionais.

O GECON pressupõe a estruturação da empresa em áreas de responsabilidade e a existência de um gestor para cada área, com autoridade e responsabilidade para gerir os recursos colocados à sua disposição.

A mensuração dos resultados de cada área da organização é realizada segundo conceitos econômicos que permitem a correta avaliação do impacto das decisões tomadas pelos gestores sobre o patrimônio da empresa. A avaliação de desempenho dos gestores e a apuração do resultado de cada área são efetuadas de forma a que ganhos e perdas decorrentes de uma atividade não sejam repassados de uma área para outra.

Ele se utiliza de um conjunto de critérios de mensuração bem distinto daquele adotado pela contabilidade financeira, pois entende que o resultado da empresa deve refletir a agregação de riqueza ocorrida no período. Ele busca medir o valor econômico da empresa e incorpora o conceito de custo de oportunidade, que, como afirma Martins (2000, p. 7), “é um dos mais relevantes na economia e nas decisões (...), mas sua não-consideração na Contabilidade é a segunda (e última) mentira com a qual convivemos”.

É possível que as discussões e propostas apresentadas nas duas últimas décadas tenham impactado os sistemas contábeis gerenciais das empresas brasileiras, e que estes apresentem evoluções em relação aos modelos vigentes na década de 70.

Santos & Ninim (1999) realizaram pesquisa com o objetivo de levantar e analisar as práticas e tendências de utilização dos diferentes sistemas de custos de um conjunto de empresas que têm participação significativa na formação do Produto Interno Bruto brasileiro, concluindo, ao final, que 69% das empresas analisadas empregavam apenas um método de custeio.

O resultado revelado pela pesquisa é um indício de que, se existiram evoluções, estas não parecem ter ocorrido no sentido da independência da contabilidade gerencial em relação à contabilidade financeira.

Dada a falta de trabalhos acadêmicos voltados para o setor varejista e de informações sobre o estágio da contabilidade gerencial nas empresas desse segmento da economia, 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.

Foi pesquisada a empresa Farmácias Pague Menos, a maior rede de farmácias do Brasil em número de pontos de venda, tendo-se identificado que um dos objetivos principais da sua contabilidade gerencial era medir o resultado dos pontos de venda, sendo essa uma informação relevante para subsidiar decisões quanto ao fechamento de lojas. O estudo se aprofundou no exame do modelo adotado pela empresa para apuração de seu resultado, tendo-se constatado que:

- a) os critérios de mensuração de receitas, custos, despesas, ativos e passivos eram, com raras exceções, os mesmos utilizados pela contabilidade financeira;
- b) preso aos princípios contábeis geralmente aceitos, o modelo atribuía toda agregação de riqueza da empresa aos pontos de venda, não sendo identificada a contribuição das demais unidades administrativas para o resultado da empresa.

Observou-se, também, que a contabilidade gerencial não incorporava quaisquer das idéias propostas pelo ABC, TOC, EVA[®] ou GECON.

Caracterização do Problema

Diante desse quadro, em que se identificam (a) uma provável dependência dos modelos gerenciais de apuração do resultado das redes de varejo do setor farmacêutico às regras impostas à contabilidade financeira, (b) um momento propício para inovações nesse segmento da economia e (c) o potencial dos critérios econômicos de mensuração adotados pelo GECON na geração de informações relevantes para os gestores, elaborou-se um plano de pesquisa com o objetivo de responder à seguinte indagação:

- **Qual o modelo de apuração de resultado de redes de varejo capaz de refletir a situação econômico-financeira dessas empresas e de fornecer informações corretas sobre a formação do resultado da empresa?**

Entende-se que um 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 essa riqueza. As informações por ele geradas são consideradas corretas quando as mensurações se baseiam em conceitos econômicos.

Premissas

Para a realização deste trabalho, são adotadas as seguintes premissas:

- a) uma rede de varejo é um sistema aberto e dinâmico, que interage com o ambiente externo, sendo influenciada e influenciando o comportamento das variáveis do ambiente;
- b) os gestores das redes de varejo buscam otimizar o resultado da empresa, procurando garantir a sua continuidade e o cumprimento da sua missão;
- c) no processo decisório, os gestores utilizam modelos de decisão que asseguram a escolha das melhores alternativas econômicas para a empresa;
- d) o resultado econômico é a melhor medida de eficácia empresarial;
- e) os critérios de mensuração adotados pela Gestão Econômica fazem a correta apuração do resultado econômico e levam à evidenciação do valor econômico da entidade.

Objetivos do Estudo

Foram definidos dois objetivos principais para a pesquisa:

- a) estudar as atividades principais do ciclo de compra e venda de mercadorias das redes de varejo, investigar a macro-estrutura organizacional dessas empresas e os modelos gerenciais de apuração de resultado por elas adotados. Essas informações forneceram os subsídios necessários para a caracterização de uma rede de varejo padrão utilizada como referencial para a elaboração do modelo de apuração proposto neste trabalho;
- b) propor um modelo de apuração de resultado das redes de varejo.

Requisitos do Modelo Proposto

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

- a) refletir os impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais das transações ocorridas no dia-a-dia das redes de varejo;
- b) demonstrar a contribuição de cada atividade e área de responsabilidade para o resultado da empresa;
- c) apurar um resultado periódico que reflita a variação ocorrida na riqueza da empresa;
- d) não permitir que eficiências e/ou ineficiências sejam transferidas de uma área de responsabilidade para outra;
- e) evidenciar um resultado para os pontos de venda que reflita a efetiva agregação de riqueza proporcionada pelas atividades ali desenvolvidas;

- f) refletir as condições do ambiente econômico onde a empresa está inserida;
- g) 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 rede de varejo, numa visão de atividade e área de responsabilidade, conforme apresentado na figura 1.1, evidenciando a riqueza gerada ao longo do tempo, em cada etapa de sua cadeia produtiva.

															Período/Data N
															Período/Data 2
															Período/Data 1
Item	EMPRESA														
	ÁREA DE RESP 1					ÁREA DE RESP 2					ÁREA DE RESP N				
Receitas	Ativ 1	Ativ 2	Ativ ...	Ativ N	Total	Ativ 1	Ativ 2	Ativ ...	Ativ N	Total	Ativ 1	Ativ 2	Ativ ...	Ativ N	Total
Receita 1															
Receita 2															
Receita N															
Custos/Despesas															
Custo/Despesa 1															
Custo/Despesa 2															
Custo/Despesa N															
Resultado															

Figura 1.1 Modelo genérico de apuração de resultado de uma rede de varejo

Hipóteses

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 e compreensível, e sua aceitação ou rejeição contribui decisivamente para a consecução dos objetivos propostos no trabalho.

A hipótese assumida neste trabalho é a seguinte:

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 redes de varejo fundamentado nesses conceitos leva à apuração de um resultado correto e fornece informações capazes de subsidiar decisões que proporcionam a essas organizações melhores níveis de eficácia.

Método de Pesquisa

Este é um estudo teórico-empírico, no qual se utiliza o método dedutivo para alcançar os objetivos propostos.

Na primeira etapa de seu desenvolvimento, buscou-se conhecer o negócio varejo, identificando-se suas principais atividades, as formas de classificação das organizações atuantes nesse segmento e as estruturas organizacionais por elas adotadas, através do exame de textos publicados sobre assuntos relacionados com o trabalho, como livros técnicos, artigos de revistas especializadas, trabalhos científicos, teses e dissertações.

Em seguida, foi realizado estudo exploratório com o objetivo de averiguar a prática da contabilidade gerencial nas empresas de varejo, tendo sido investigada a maior rede de farmácias do Brasil em número de pontos de venda, Farmácias Pague Menos (Empreendimentos Pague Menos S/A), em função da sua representatividade no setor e da disponibilidade do presidente e do *controller* da empresa para fornecer as informações necessárias ao trabalho. Foram realizadas três visitas à empresa, durante o mês de março de 1999, quando ocorreram duas reuniões com o presidente e uma com o *controller*.

Para Andrade (1995, p. 15), a pesquisa exploratória

"configura-se como a fase preliminar, antes do planejamento formal do trabalho. São finalidades da pesquisa exploratória proporcionar

maiores informações sobre o assunto que se vai investigar; facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Através da pesquisa exploratória, avalia-se a possibilidade de desenvolver um bom trabalho, estabelecendo-se os critérios a serem adotados, os métodos e as técnicas adequados."

Sekaran (1992, p. 95) corrobora as afirmações de Andrade e ensina que

"um estudo exploratório é empreendido 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".

Após a realização da pesquisa exploratória, foi possível definir com precisão a questão a que o trabalho deveria responder, sendo elaborado o planejamento do estudo.

Nesse momento, verificou-se a necessidade de se realizar uma pesquisa descritiva, que, em conjunto com os dados levantados pela pesquisa bibliográfica, fornecesse subsídios para a definição de uma rede de varejo padrão, a ser utilizada para a formulação de um modelo de apuração de resultado para essas organizações.

Assim, foi efetuada uma pesquisa descritiva com o objetivo principal de conhecer a macro-estrutura organizacional dessas empresas, identificar as principais atividades do ciclo de compra e venda de mercadorias e averiguar os modelos gerenciais de apuração de resultado.

Andrade (1995, p. 15) define a pesquisa descritiva como sendo aquela que tem o objetivo de observar, registrar, analisar, classificar e interpretar fatos, sem que ocorra influência do pesquisador sobre eles. Logo, conclui a autora, os fenômenos são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

Para Sekaran (1992, p. 97), o estudo descritivo é efetuado para averiguar e tornar-se apto a descrever as características das variáveis envolvidas em determinada situação.

Martins (1994, p. 28) entende que a pesquisa descritiva também tem o objetivo de estabelecer as relações existentes entre variáveis e fatos.

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

Em função dessas restrições, a pesquisa de campo limitou-se ao segmento das redes do setor farmacêutico, pois na rede Pague Menos encontrou-se total disponibilidade para apoiar o desenvolvimento do estudo, inclusive de seu presidente, que gentilmente ofereceu-se para fazer contatos viabilizando a participação de outras empresas na pesquisa.

Entendeu-se que a delimitação da pesquisa de campo não prejudicaria a etapa seguinte do trabalho, que era modelar uma solução genérica para as redes de varejo, pois, apesar de existirem peculiaridades em função do setor econômico em que atuem, como é o caso das redes de supermercados, as atividades essenciais do ciclo de compra e venda de mercadorias são as mesmas.

Quando do desenvolvimento da pesquisa descritiva, foi novamente visitada a diretoria da rede de Farmácias Pague Menos e, com o empenho do seu presidente – que enviou carta à Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias - ABRAFARMA, solicitando apoio à pesquisa –, foram coletados dados em três outras redes: Drogasil, Drogamed e Drogasmil. A escolha das redes levou em consideração o número de pontos de venda, a localização e a disponibilidade da empresa em fornecer as informações, buscando-se uma amostra que fosse

representativa do conjunto das redes varejistas brasileiras que atuam no setor farmacêutico.

Apesar dos exaustivos debates ocorridos durante as disciplinas do programa de doutorado da FEA/USP sobre os conceitos de mensuração econômica, nova pesquisa bibliográfica foi realizada com o objetivo de possibilitar maior aprofundamento no estudo desses conceitos.

Com os dados coletados nas pesquisas de campo e bibliográfica, foi possível aplicar os conceitos de Gestão Econômica ao ambiente das redes de varejo, elaborando um modelo de apuração de resultado para essas organizações.

O desenvolvimento desse modelo foi empreendido através do exame de situações hipotéticas, pois se entendeu que assim seria favorecida uma maior percepção dos conceitos adotados e das informações geradas.

Considerando-se que a abordagem de todas as ocorrências observadas no dia-a-dia das redes de varejo tornaria o trabalho demasiadamente extenso e repetitivo, optou-se por examinar aquelas mais diretamente relacionadas com o ciclo de compra e venda de mercadorias, já que este se constitui no principal processo desenvolvido numa rede de varejo. Além do que, os conceitos adotados para as situações tratadas podem ser aplicados às demais por simples analogia.

Técnicas de Coleta de Dados Primários

Para realização das pesquisas exploratória e descritiva, utilizou-se a entrevista como técnica de coleta de dados, pois, conforme destaca Andrade (1995, p. 26), "constitui instrumento eficaz na recolha de dados fidedignos para uma pesquisa, desde que bem planejada, bem executada e bem interpretada", e, em comparação com as demais técnicas, apresenta as seguintes vantagens:

- a) o entrevistador pode repetir a pergunta, ou esclarecê-la, formulando-a de maneira diferente; e

- b) oferece oportunidade de se obter informações precisas e, adicionalmente, observar-se atitudes, gestos, reações etc.

Para a pesquisa exploratória, adotou-se uma entrevista despadronizada (não-estruturada), que consiste numa conversação informal, podendo ser alimentada por perguntas abertas, ou de sentido genérico, proporcionando maior liberdade ao informante, podendo ser conduzida de três maneiras: entrevista focalizada, entrevista clínica, entrevista não-dirigida (Andrade, 1995, p. 27). Optou-se por uma entrevista focalizada, tendo a pesquisadora realizado a investigação sem obedecer a uma estrutura formal, pré-estabelecida, mas utilizando-se de um roteiro com os principais tópicos a serem tratados durante a pesquisa.

Na segunda fase da pesquisa de campo, utilizou-se um questionário previamente estabelecido, mas flexível, sendo as perguntas reelaboradas ou complementadas em função dos dados observados no decorrer da entrevista.

Foram conduzidas quatro entrevistas no período de junho a novembro de 1999. A duração média das entrevistas foi de três horas, e o sujeito da entrevista foi o coordenador da área responsável pela apuração dos resultados periódicos dos pontos de venda. Em algumas situações, o coordenador da área foi auxiliado por outros técnicos. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, permitindo maior precisão no seu registro.

Definição das Questões Básicas das Pesquisas de Campo

No estudo exploratório, inicialmente foram levantados dados gerais sobre a empresa e sobre o papel das informações geradas pela contabilidade gerencial no processo decisório. Após identificado que o objetivo principal da contabilidade gerencial era apurar o resultado dos pontos de venda, sendo essa a principal atribuição do *controller*, foram levantados dados mais diretamente relacionados com a gestão das lojas e o processo de apuração dos resultados.

Na realização das entrevistas implementadas junto à Farmácias Pague Menos, a pesquisadora utilizou-se de um roteiro voltado para obtenção de respostas às seguintes questões:

- *Identificação da macro-estrutura organizacional da empresa*

A resposta a esse quesito permitiu identificar as principais áreas de responsabilidade da empresa e suas principais atribuições. Também ficou conhecida a posição hierárquica ocupada pelos gerentes das lojas e seus relacionamentos com os demais órgãos da empresa.

- *Identificação dos critérios de avaliação de desempenho dos gerentes de loja*

Dado que é muito comum as empresas de varejo avaliar seus gerentes pelo atingimento de metas de venda, buscou-se verificar a realidade da empresa e discutir sobre possíveis mudanças no sentido de a avaliação de desempenho considerar o resultado da loja.

- *Identificação da política salarial*

É prática nas empresas de varejo cada gerente ter remuneração variável em função do volume de vendas da loja que gerencia. Com essa questão, procurou-se debater a validade do critério, já que nem sempre o aumento de vendas implica a melhoria do resultado da empresa.

- *Identificação das atribuições do gerente de loja com relação à gestão do estoque*

Essa questão permitiu conhecer o processo de gestão de estoque realizado na empresa, identificando-se as responsabilidades da área de compras e o papel desempenhado pelo gerente de loja nesse processo.

- *Identificação dos usuários dos relatórios que evidenciam os resultados das lojas*

Foram identificados os usuários dos demonstrativos e conhecida a periodicidade das reuniões de avaliação dos resultados alcançados pelas lojas.

- *Identificação do modelo gerencial de apuração de resultado das lojas*

Foram discutidos detalhadamente todos os custos, despesas e receitas alocados às lojas e os critérios de mensuração e de rateio. Debateu-se bastante sobre a validade de se efetuar a alocação das despesas das áreas de apoio às lojas e sobre a mensuração do custo de estocagem. As fórmulas de cálculo foram criteriosamente registradas. Procurou-se identificar os itens de difícil mensuração, bem como as dificuldades na definição de critérios de rateio. A pesquisadora teve acesso aos números da empresa e pôde identificar os itens de receitas, custos e despesas mais relevantes.

- *Identificação do nível de satisfação do presidente da empresa com o atual modelo de apuração de resultado dos pontos de venda*

Procurou-se conhecer o nível de satisfação do presidente da empresa, questionando-o sobre:

- a) a utilidade das informações contidas nos relatórios gerenciais;
- b) os processos decisórios que tinham como suporte esses relatórios;
- c) a necessidade de revisão de alguns critérios de mensuração;
- d) a necessidade de alocação das despesas das áreas de apoio às lojas, através de critérios de rateio.

Para o estudo descritivo, elaborou-se um roteiro de perguntas formuladas a partir das observações realizadas na pesquisa exploratória. Além de investigar pontos específicos relacionados com os objetivos definidos para a pesquisa, alguns outros aspectos relacionados com a gestão das redes de varejo foram levantados e

registrados, pois podem vir a ser utilizados no desenvolvimento de outros estudos. As perguntas foram estruturadas em quatro blocos:

- *Caracterização da empresa*

As perguntas realizadas neste bloco tiveram o objetivo de identificar as características gerais da rede de varejo. Foram inseridos quesitos relativos a data de fundação, macro-estrutura organizacional, região de atuação, número de pontos de venda, distribuição das vendas por categoria de produto e se a empresa trabalhava com pontos de venda alugados ou próprios.

- *Aspectos da gestão*

Com as questões efetuadas neste bloco, buscou-se conhecer o processo de planejamento e orçamento da empresa e os critérios adotados na avaliação do desempenho dos gerentes.

- *Processo de administração do estoque*

Foi investigado o processo de gestão do estoque, identificando-se as atribuições das áreas envolvidas, a participação do gerente de loja nesse processo e a logística de distribuição de produtos.

- *Caracterização do modelo de apuração de resultado da empresa*

Buscou-se conhecer de forma bastante detalhada o modelo de apuração de resultado da empresa. Indagou-se sobre cada um dos custos, despesas e receitas computados no modelo gerencial da empresa. Discutiu-se sobre os critérios de mensuração e os de rateio.

Justificativa e Contribuições do Estudo

Entende-se que esta tese constitui importante contribuição para o meio acadêmico, em razão do ineditismo do tema objeto da pesquisa. Na área contábil, identificaram-se apenas dois trabalhos abordando o setor varejista; um, dedicado ao estudo da atividade comercial varejista de tecidos, e o outro, voltado para a definição de um sistema de informações para a Gestão Econômica no comércio varejista.

Diferentemente dos trabalhos até então elaborados, que se limitaram a tratar os eventos econômicos de forma genérica, o presente trabalho retrata a realidade das empresas de varejo e identifica os principais eventos relacionados ao ciclo produtivo dessas organizações, demonstrando de forma clara e objetiva o tratamento adequado de seus impactos econômicos segundo a Gestão Econômica. Verifica-se assim, que este trabalho efetua o “link” entre a teoria do GECON e a realidade das redes de varejo.

Os dados revelados pelo estudo exploratório constituem forte indicador de que, nesse segmento da economia, a contabilidade gerencial tem muito a evoluir. A falta de trabalhos acadêmicos da área contábil voltados para esse setor pode ser um dos fatores determinantes dessa realidade.

O trabalho interessa, também, às empresas varejistas que necessitam elevar seus níveis de competitividade, por imposição da nova realidade econômica de estabilidade da moeda e globalização dos mercados, quando a informação passa a ocupar lugar de destaque.

Como afirma Reis (1997, p. 13),

“em um ambiente onde a concorrência inexiste, ou não atinge grandes proporções, os gestores adquirem o hábito incorreto, mas não tão pernicioso nesse contexto, de se satisfazer com informações limitadas e menos criteriosas, vez que a pressão proveniente do ambiente é menor. As mudanças ambientais, que caracterizam a sociedade atual, acabam por estabelecer padrões rigorosos de comportamento dos agentes, nos quais qualquer desvio pode implicar a descontinuidade do desatento observador. Nesse sentido,

a informação passa a ocupar o espaço de recurso fundamental nas estratégias empresariais.”

Ao disponibilizar dados sobre a realidade das redes de varejo do setor farmacêutico no Brasil, o trabalho viabiliza um diagnóstico mais preciso da prática atual da contabilidade gerencial, contribuindo para o seu aperfeiçoamento.

Finalmente, no campo das pesquisas sobre Gestão Econômica, este trabalho experimenta os conceitos de mensuração econômica no ambiente das redes de varejo, demonstrando a sua viabilidade prática e a elevação da qualidade das informações por eles proporcionadas.

Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, além desta introdução.

A caracterização das empresas de varejo, abordando suas principais atividades, formas de classificação e estruturas organizacionais, é abordada no capítulo I – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE VAREJO.

Os resultados da pesquisa de campo, realizada em quatro redes de varejo do setor farmacêutico, são relatados no capítulo II – RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.

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 DE REDES DE VAREJO elabora-se um modelo de apuração de resultado de redes de varejo fundamentado nos conceitos de Gestão Econômica.

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

CAPÍTULO I - CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE VAREJO

Este capítulo tem por objetivo caracterizar a atividade de varejo e as organizações atuantes no setor. Aqui são discutidas as principais atividades realizadas por uma organização de varejo, as formas de classificá-la e sua estrutura organizacional, o que possibilita, além de uma visão geral do funcionamento dessas instituições, uma evidenciação do importante papel que desempenham na sociedade atual.

1.1 A Atividade de Varejo

Apesar das grandes transformações ocorridas no setor varejista, principalmente nas duas últimas décadas, em consequência da evolução tecnológica, do acirramento da competição e da freqüente mudança de comportamento do consumidor, o âmago da atividade de varejo continua inalterado.

Como afirmam Levy & Weitz (1996, p. 5), a atividade de varejo é o conjunto das ações de negócios que adicionam valor a produtos e serviços ofertados aos consumidores finais para uso pessoal ou familiar.

Também é válida a definição apresentada por James, Walker & Etzel (1981, p. 5), segundo a qual a atividade de varejo compreende o conjunto de todos os procedimentos associados com a venda de produtos e serviços ao consumidor final.

Percebe-se, assim, que produtos não são os únicos objetos de uma transação de varejo; a atividade varejista também envolve a venda de serviços: a hospedagem em um hotel, uma consulta médica, um corte de cabelo, locação de fitas de vídeo, ou um serviço de tele-entrega de pizzas.

Freqüentemente, imagina-se que a atividade de varejo resume-se à ação de venda; mas, como referem James, Walker & Etzel (1981, p. 5), ela representa algo bem mais amplo. As mercadorias precisam ser selecionadas e compradas, os preços devem ser definidos, a propaganda deve ser realizada nas diversas mídias. Muitas outras ações, além da venda, são desenvolvidas até que a transação comercial venha a ocorrer.

A atividade de varejo inclui todas as ações envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal, não importando quem vende, como vende, nem onde isso ocorre.

1.2 As Organizações de Varejo

As organizações que realizam a atividade de varejo, usualmente denominadas varejos, representam o elo entre o fabricante e o consumidor final dos produtos e serviços, ajustando as necessidades dos consumidores, fabricantes e atacadistas atuantes no mercado. Segundo Levy & Weitz (1996, p. 7), conforme evidenciado na figura 2.1, varejo é

“(...) um negócio que vende produtos e serviços aos consumidores para seu uso pessoal. O varejo é o negócio final em um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores. Fabricantes fazem produtos para vendê-los a varejos ou atacados. Atacados compram produtos de fabricantes para revendê-los a varejistas, enquanto varejos revendem produtos aos consumidores finais.”

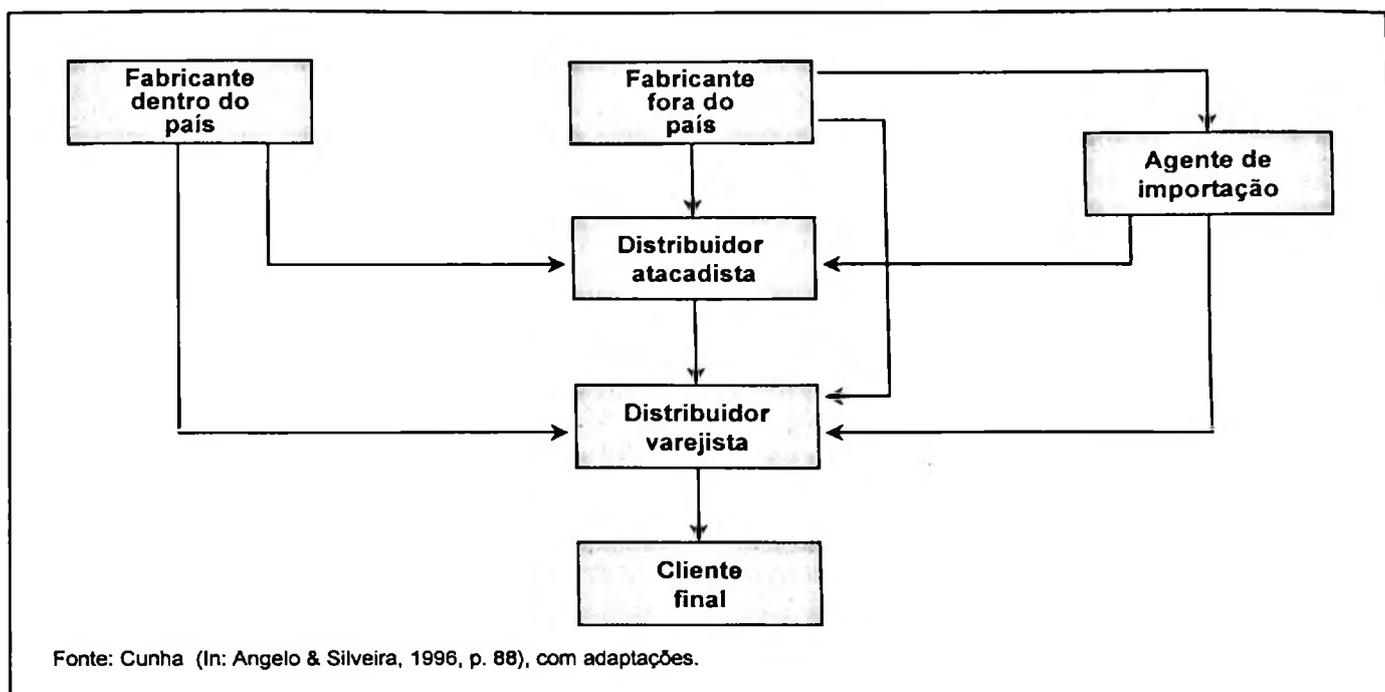


Figura 2.1 Relacionamento entre fabricantes, distribuidores e varejistas

Os varejos têm como objetivo satisfazer as necessidades dos consumidores finais, enquanto fabricantes e atacadistas devem atender às necessidades dos varejos.

As empresas de varejo mantêm forte relacionamento com os fornecedores, sejam atacadistas ou fabricantes, garantindo aos consumidores a oferta de produtos e serviços por estes demandados.

Vale ressaltar que nem toda empresa envolvida com a atividade de varejo pode ser considerada um varejo. É comum o fabricante instalar um ponto de venda próximo a sua indústria, com o objetivo de vender produtos geralmente fora de padrão, mediante concessão de generosos descontos. Essas empresas estão envolvidas com a atividade de varejo, mas sua atividade principal é a industrialização de bens; elas não podem ser consideradas varejos.

O sucesso de uma empresa de varejo, seja pequena, média ou grande, depende fortemente do seu conhecimento sobre três elementos-chave:

consumidores, concorrentes e tendências do ambiente; são os chamados fatores críticos do mundo do varejo.

Toda empresa de varejo precisa conhecer os seus clientes, quais os produtos de que necessitam e quais os critérios que utilizam para selecionar determinada loja. Além de um perfeito conhecimento sobre os consumidores, precisa também estar atenta ao comportamento da concorrência, de forma a evitar a perda de clientes decorrente de ofertas mais atraentes no mercado.

Atenção especial também deve ser dada às tendências ambientais; é vital o conhecimento sobre o desenvolvimento de novas tecnologias e mudanças no estilo de vida dos consumidores.

A partir do maior conhecimento sobre consumidores, concorrentes e tendências ambientais, a empresa do setor varejista define a sua estratégia de varejo, que deve indicar a forma como os recursos da organização serão utilizados no sentido de atingir os seus objetivos. A estratégia de varejo deve identificar o público-alvo, as mercadorias e serviços a serem ofertados aos clientes e a vantagem competitiva da empresa frente aos concorrentes.

Definida a estratégia de varejo, a empresa estabelece o seu *mix* de varejo, que representa a combinação de fatores a serem utilizados para satisfazer as necessidades dos consumidores e influenciar nas suas decisões de compra. Os elementos de um *mix* de varejo incluem os tipos de mercadoria e serviço ofertados, os preços das mercadorias e serviços, programas de promoção e propaganda, o leiaute da loja e a disposição dos produtos, a assistência oferecida ao consumidor através do pessoal de vendas e a localização da loja (figura 2.2).

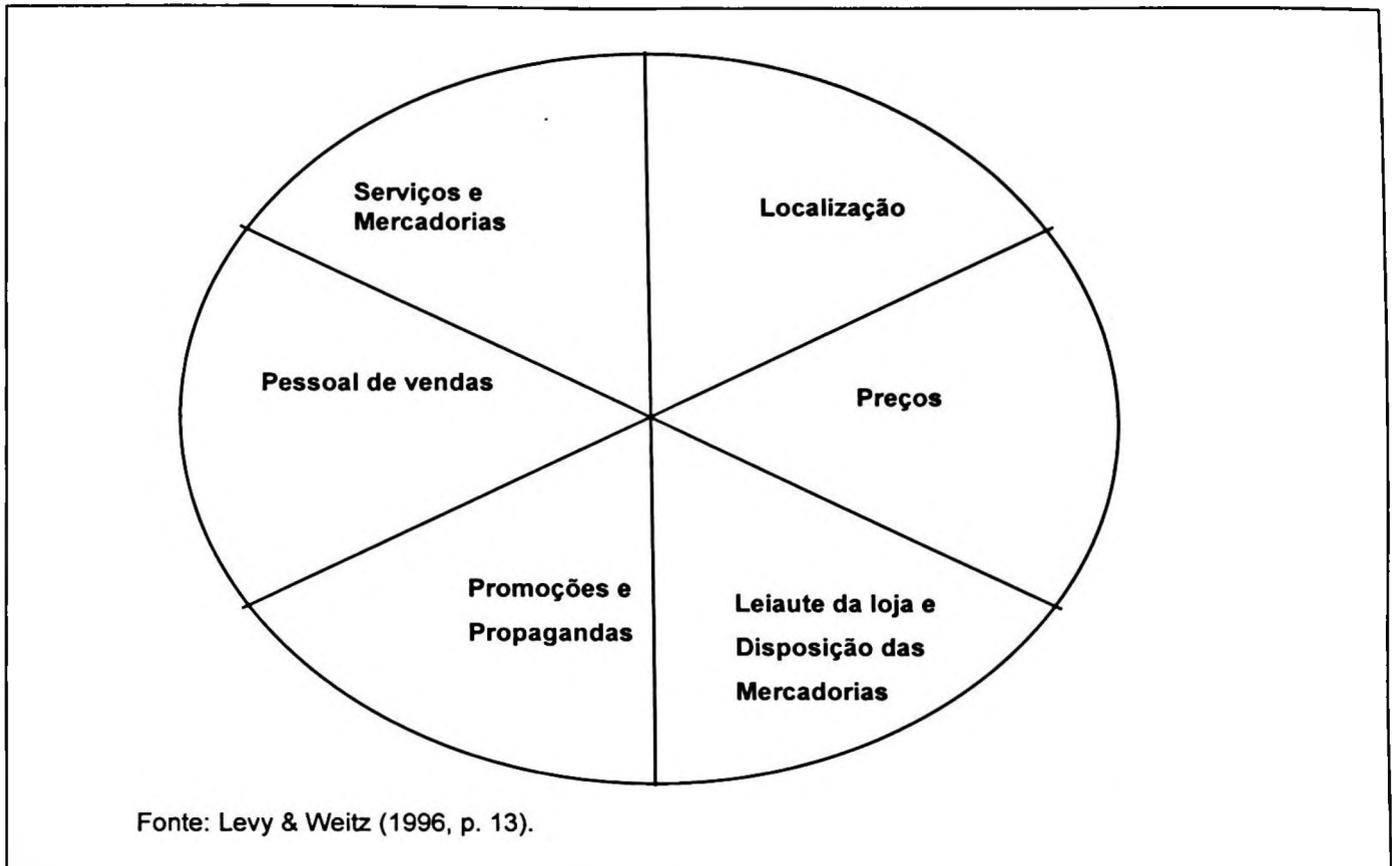


Figura 2.2 Elementos do *mix* de varejo

1.3 A Agregação de Valor nas Empresas de Varejo

Assim como a indústria adiciona valor aos insumos utilizados durante o processo produtivo, as empresas de varejo também agregam valor aos bens e serviços ofertados aos consumidores, pois:

- a) disponibilizam uma variedade de produtos;
- b) “quebram” volumes;
- c) mantêm estoques;
- d) ofertam serviços.

1.3.1 Disponibilizam uma variedade de produtos

Em geral, os varejos oferecem uma enorme diversidade de itens aos seus clientes, permitindo que estes, num único local, selecionem, entre inúmeras marcas, modelos, cores e preços, aqueles produtos que melhor satisfazem suas necessidades.

As lojas de variedades, os supermercados e as lojas de departamentos chegam a manter estoques com mais de 20 mil itens, possibilitando a seus clientes adquirir, num só ponto de venda, quase todos os produtos que desejam. Se cada indústria tivesse sua própria loja, com venda exclusiva de seus produtos, o preparo de um simples almoço exigiria o prévio deslocamento do consumidor a inúmeros pontos de venda.

Apesar de todos os varejos oferecerem uma diversidade de produtos, cada um se especializa em determinado tipo de mercadoria. Os supermercados, por exemplo, oferecem grande variedade de produtos alimentícios, enquanto as boutiques especializam-se em roupas e seus acessórios.

1.3.2 “Quebram” volumes

Os fabricantes e atacadistas trabalham com grandes volumes de produtos, enquanto varejistas transacionam com seus clientes quantidades adequadas ao consumo pessoal. Dessa forma, após adquirir grandes volumes de mercadorias de seus fornecedores, o varejista “quebra-os” em quantidades menores para atender às necessidades dos consumidores individuais.

1.3.3 Mantêm estoques

Uma das principais preocupações numa empresa de varejo é manter adequados níveis de estoque, de modo a assegurar a permanente disponibilidade dos produtos. Consumidores mantêm baixos níveis de estoques pessoais, pois

sabem que os produtos estarão disponíveis nos varejos sempre que forem requeridas unidades adicionais.

1.3.4 Ofertam serviços

Com o objetivo de facilitar o processo de compra e uso dos produtos pelo consumidor final, os varejos também devem oferecer serviços aos seus clientes, seja antes, durante ou após a ocorrência de uma transação. Os serviços no varejo, segundo Machado (1997, p. 27), são “todos os benefícios adicionais que os consumidores recebem ao adquirir uma determinada mercadoria, os quais, de alguma maneira, estão inclusos no preço de venda, como forma de remuneração ao comerciante.”

A oferta de estacionamento, a entrega em domicílio, o empacotamento, o crediário, o horário de atendimento e a localização do ponto de venda são exemplos de serviços prestados no varejo.

A prestação de serviços numa empresa de varejo tem papel relevante, apesar de ser uma atividade acessória à sua atividade de identificar e comprar certa quantidade de produtos com o objetivo de atender às necessidades de consumo dos indivíduos.

Muitas vezes, a simples existência de um produto não implica a realização do desejo de consumo do comprador, tornando-se necessário um estímulo, que, em muitos casos, pode ser proporcionado pela prestação de um serviço.

Mesmo vista como uma atividade acessória, numa economia globalizada, de elevada competitividade, a atividade de prestação de serviços tem sido, com freqüência, o elemento diferenciador da empresa de varejo.

É importante destacar também que as empresas de varejo reduzem a assimetria de informações, já que muitos dados não estão disponíveis aos consumidores, ficando restritos às organizações atuantes no mercado.

1.4 Classificação das Empresas Varejistas

As empresas varejistas não apresentam uniformidade em termos de tamanho, do ponto de vista físico ou financeiro. São bastante diferentes, também, em razão dos variados tipos de produto e serviço que ofertam à clientela; algumas oferecem apenas uma linha de produtos, enquanto outras mantêm mais de 250.000 itens numa única loja (Keyes & Cushman, 1977, p. 4). Também apresentam diferenças quanto ao local de realização de suas transações de venda; nem sempre tal atividade se desenvolve em pontos de venda.

As diversas fontes consultadas não apresentam uma posição única sobre o assunto; os parâmetros utilizados para classificar as empresas variam de acordo com os objetivos específicos de cada pesquisa.

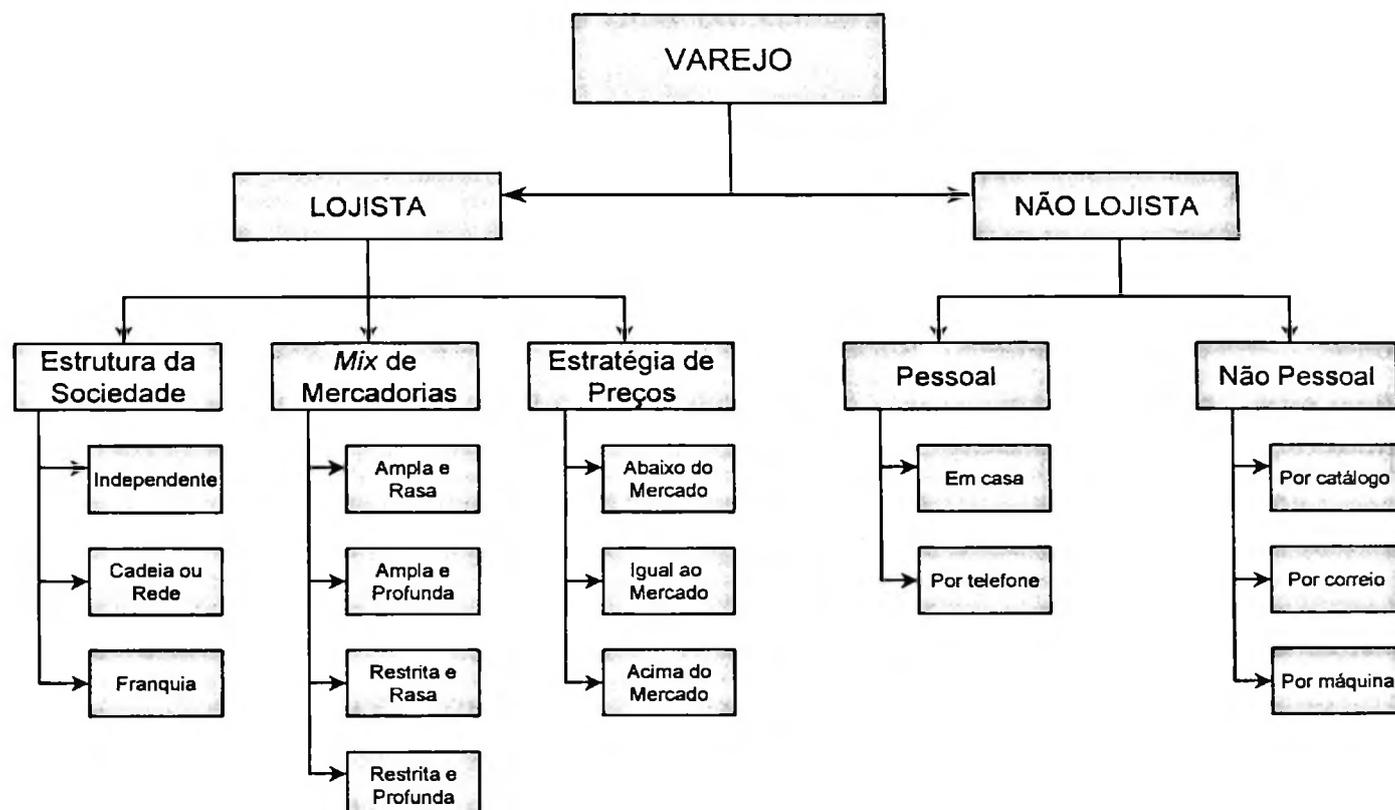
Silva (In: Angelo & Silveira, 1996, p. 34), citando Kotler & Armstrong, propõe classificar os varejos em dois grupos: lojas de varejo e varejo sem loja. As lojas de varejo ele agrupa por volume de serviço, linha de produtos, ênfase no preço, distribuidor e grupo de lojas. O varejo sem loja é dividido em três categorias: marketing direto, venda direta e venda por máquina (figura 2.3).

LOJAS DE VAREJO				
VOLUME DE SERVIÇO	LINHA DE PRODUTOS	ÊNFASE NO PREÇO	DISTRIBUIDOR	GRUPO DE LOJAS
Self-service	Loja especializada	Loja de descontos	Cadeia empresarial	Centro comercial de bairro
Serviço limitado	Loja de departamentos	Varejista "ponta de estoque"	Cadeia: voluntária e cooperativa de varejistas	Shopping center regional
Serviço pleno	Supermercado		Cooperativa de consumidores	Shopping center comunitário
	Loja de conveniência		Organização de franquia	Shopping center de vizinhanças
	Loja mista, superloja e hipermercado		Conglomerado de <i>merchandising</i>	
	Négocios de serviços			
VAREJO SEM LOJA				
MARKETING DIRETO	VENDA DIRETA		VENDA POR MÁQUINA	
Mala direta	Porta a porta		Venda automática de produtos	
Marketing por catálogo	Reuniões domésticas		Serviços de entretenimento	
Telemarketing resposta direta de televisão			Caixa eletrônico	
Compras eletrônicas				

Fonte: Silva (In: Angelo & Silveira, 1996, p. 35), adaptado de Kotler & Armstrong.

Figura 2.3 Classificação dos varejistas segundo Kotler & Armstrong

James, Walker & Etzel (1981, p. 34) propõem outra classificação. Eles também separam os varejos em dois grandes grupos — varejo lojista e varejo não lojista —, mas apresentam uma forma diferente de dividi-los, como ilustrado na figura 2.4.



Fonte: James, Walker & Etzel (1981, p. 10).

Figura 2.4 Classificação dos varejistas segundo James, Walker & Etzel

Os varejos são divididos em lojista e não lojista, observando-se, assim, o local onde o consumidor se encontra no momento da realização de uma transação de venda.

O varejo lojista é aquele em que as empresas atuam em locais certos e conhecidos do público e suas vendas são efetuadas em loja. Nesse grupo encontram-se empresas como supermercados, lojas de departamentos, lojas de descontos.

Um varejo lojista pode ser classificado segundo três parâmetros distintos: a estrutura da sociedade, a natureza do *mix* de mercadorias e a estratégia de preços.

Segundo o parâmetro estrutura da sociedade, os varejos lojistas classificam-se em independentes, cadeias ou redes e franquias. Um varejo independente consiste em apenas uma loja não associada a nenhuma outra unidade de varejo que atue na mesma linha de negócio ou similar. Uma cadeia ou rede é uma organização de varejo com duas ou mais unidades, todas do mesmo proprietário. As franquias são varejos estruturados de acordo com contrato entre franqueador e franqueado, que permite ao último operar uma loja de varejo usando um nome e um formato desenvolvidos pelo franqueador.

Dada a natureza do *mix* de mercadorias transacionadas em um varejo, que pode ser descrito em função de sua amplitude e profundidade, James, Walker & Etzel (1981, p. 10) classificam os varejos de acordo com quatro combinações de amplitude e profundidade: ampla e rasa, ampla e profunda, restrita e rasa, restrita e profunda. A amplitude é definida pelo número de linhas de produtos não concorrentes numa loja, enquanto a profundidade é indicada pela variedade de marcas disponíveis para um mesmo produto.

Ainda examinando-se as empresas lojistas, elas também são agrupadas segundo sua estratégia de preços frente aos concorrentes, podendo ser classificadas em: abaixo do mercado, igual ao mercado e acima do mercado.

Como afirmam Toledo & Batista (In: Angelo & Silveira, 1996, p. 124), “o varejo sem loja é um tipo específico de venda que funciona sem necessidade de o consumidor visitar um ponto de venda”; não existe local determinado para a realização da comercialização dos produtos. O varejo não lojista corresponde ao comércio em que as vendas são efetuadas através de vendedores que se deslocam até a casa do consumidor, ou mediante catálogos, máquinas eletrônicas, correio, internet, telefone, televisão e outras mídias eletrônicas. O varejo não lojista classifica-se em dois grupos: varejo através de venda direta e varejo por máquina.

Um varejo não lojista enquadra-se na categoria de venda direta quando, para a realização de uma transação de venda, existe algum contato direto entre o cliente e um vendedor da empresa. Se o contato ocorrer na casa do consumidor, como no caso dos produtos Avon e Tupperware, classifica-se a empresa como varejo em casa. Se o contato para venda for realizado por telefone, o negócio classifica-se como varejo por telefone.

Quando as transações de venda de um varejo não lojista são realizadas sem que o consumidor visite a empresa de varejo e sem que ocorra qualquer contato direto com um vendedor, classifica-se o varejo em não pessoal. Este se subdivide em três categorias: varejo por catálogo, varejo por correio e varejo por máquina.

Na categoria por catálogo, enquadram-se as empresas que oferecem aos seus consumidores catálogos através dos quais eles tomam conhecimento das mercadorias disponíveis para venda e sobre os procedimentos para aquisição. Na categoria varejo por correio, agrupam-se as empresas cuja parcela substancial das vendas é efetuada através do correio, como resultado de anúncios e propagandas veiculados em rádio, jornal, revista, televisão e outras mídias. No último grupo — varejo por máquina — inserem-se as firmas cujas vendas são realizadas diretamente através de máquinas, como no caso das vendas de cigarros, bebidas e serviços bancários.

1.5 Ciclo de Compra e Venda de Mercadorias nos Varejos Lojistas

O ciclo produtivo básico de uma empresa de varejo compreende um conjunto de atividades diretamente relacionadas com a cadeia produtiva necessária para fazer o bem chegar até o cliente, e corresponde ao ciclo de compra e venda de mercadorias.

Nos varejos lojistas esse ciclo tem início quando é identificada a necessidade de aquisição de produtos, seguindo-se os contatos com os fornecedores, quando são negociadas as condições de preço, prazo de pagamento e data de entrega,

para finalmente ser contratada a compra. Nesse instante, a empresa assume uma obrigação junto ao fornecedor, para liquidação à vista ou a prazo. As mercadorias são entregues pelo fornecedor no local previamente estipulado, realizando-se então a sua conferência, para subsequente armazenamento, até serem expostas para venda.

Nos varejos lojistas de maior porte, as mercadorias costumam ficar armazenadas num depósito até ser transportadas para reposição dos estoques da loja. Por ocasião da entrega no ponto de venda, as mercadorias são novamente conferidas, e, em seguida, colocadas em exposição nas gôndolas.

Definidas as condições de venda (preço, prazo, meio de pagamento, desconto) e os procedimentos de minimização do risco de crédito, o esforço mercadológico é implementado, sendo a venda finalmente realizada. Nesse momento, as mercadorias são entregues aos clientes, que, por sua vez, assumem uma dívida perante a empresa, para pagamento imediato ou em data futura. Os meios de pagamento recebidos dos clientes permanecem temporariamente na loja, sendo em seguida transportados para a área da empresa responsável pela gestão dos recursos financeiros, para serem depositados em instituições financeiras, utilizados no pagamento de obrigações ou mantidos em carteira, para posterior cobrança.

O ciclo de compra e venda pressupõe a execução de um conjunto de atividades de suporte que disponibilizarão bens e serviços requeridos pelas atividades principais. A realização da atividade de compra, por exemplo, requer a prévia disponibilização de recursos financeiros, espaço físico, equipamentos, pessoal, materiais diversos e informações sobre as posições de estoque e de fornecedores atuantes no mercado.

A figura 2.5 representa a visão sistêmica do ciclo de compra e venda de mercadorias de um varejo lojista.

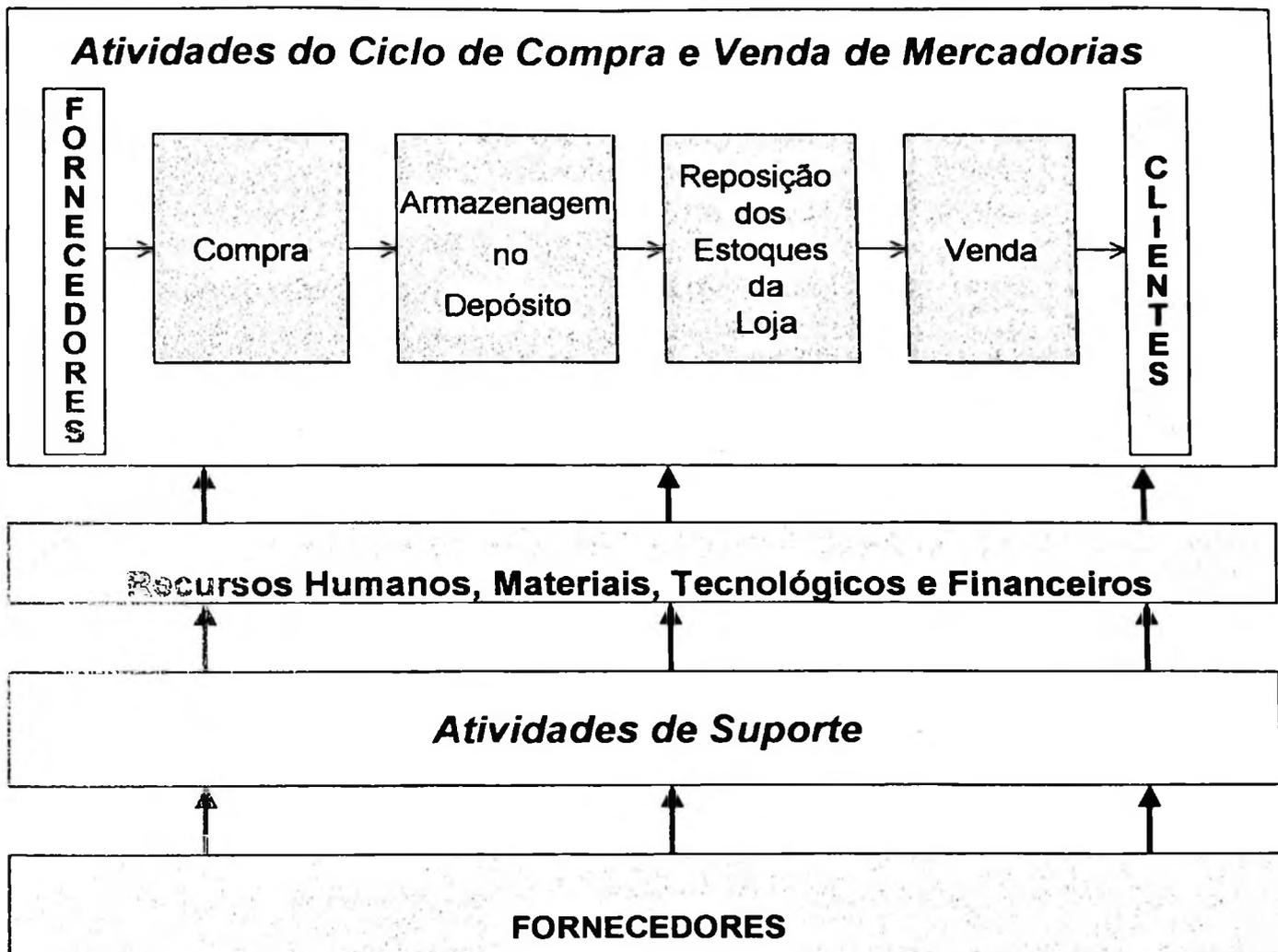


Figura 2.5 Visão sistêmica do ciclo de compra e venda de mercadorias de um varejo lojista

1.6 Estrutura Organizacional das Empresas de Varejo

Num varejo lojista, independentemente do seu tamanho, as mercadorias são compradas, transportadas para a loja, armazenadas, precificadas, expostas de maneira que o consumidor tome conhecimento de onde encontrá-las e, finalmente, vendidas. O registro das transações da empresa também deverá ser efetuado, assim como a contratação de pessoal, o controle das contas a receber e a pagar, a manutenção e a limpeza da loja.

Todas essas atividades devem ser efetuadas, e, mesmo no pequeno varejo, é preciso conhecer quem terá responsabilidade¹ e autoridade² para realizá-las. Toda empresa deve definir sua estrutura organizacional, que representa a forma como são distribuídas suas atividades com o objetivo de cumprir sua missão, estabelecendo autoridades e responsabilidades.

Como defendem Keyes & Cushman (1977, p. 70), é importante que todo empregado de uma organização tenha pleno conhecimento de suas responsabilidades, do escopo de sua autoridade, das pessoas por quem é responsável, dos responsáveis por suas ações e de quem detém a autoridade para definir suas atribuições.

A primeira etapa na definição da estrutura organizacional de uma empresa é detalhar todas as atividades necessárias ao cumprimento de sua missão. Em seguida essas atividades são agrupadas e posteriormente delegadas aos indivíduos, atribuindo-se-lhes responsabilidades e autoridades. Deve-se sempre procurar agrupar as atividades similares ou de natureza complementar. Atividades similares são aquelas que podem ser facilmente desenvolvidas no mesmo lugar, requerem o mesmo tipo de esforço, habilidade e conhecimento e dão origem a problemas semelhantes. Diz-se que duas atividades possuem natureza complementar quando a realização de uma ocorre logo após a conclusão da outra.

De acordo com Davidson & Doody (1966, p. 223), as responsabilidades devem ser distribuídas de modo a produzir especialização, simplificação do planejamento e controle e redução dos atritos no âmbito da organização. Os autores apresentam as seguintes abordagens adotadas pelas organizações na divisão das responsabilidades:

- Pessoal: nos pequenos varejos existe pouca oportunidade para a especialização. As pessoas são os elementos-chave para a definição da

¹ Responsabilidade é a obrigação de executar uma tarefa e de ser responsável pelo seu cumprimento (Keyes & Cushman, 1977, p. 69).

² Autoridade é o poder de utilizar os recursos (humanos e materiais) necessários à realização de uma tarefa (Keyes & Cushman, 1977, p. 69).

estrutura organizacional da empresa, sendo-lhes atribuídas atividades as mais diversas;

- Funcional: as atividades são agrupadas de acordo com as funções da empresa;
- Produto: quando o varejo comercializa categorias de produtos bem distintas, como é o caso dos supermercados, a divisão básica das tarefas é efetuada em função dos produtos;
- Territorial ou por localização geográfica: usada em empresas territorialmente dispersas, como é o caso das grandes redes de varejo;
- Mista: é comum as empresas adotarem duas ou mais das abordagens anteriormente citadas na definição de suas estruturas organizacionais. Nas lojas de departamentos, por exemplo, é possível que ocorra agrupamento de tarefas por função e também por produto. Nas grandes redes de varejo adotam-se as abordagens territorial e por produto.

Três variáveis influenciam fortemente na definição da estrutura organizacional de uma empresa de varejo: tamanho da empresa, variedade de produtos comercializados e natureza dos serviços oferecidos.

Segundo Keyes & Cushman (1977, p. 71), a maioria das empresas varejistas adota estruturas organizacionais que podem ser enquadradas em um dos seguintes modelos: pequeno varejo; organização com duas funções; organização com três funções; organização com quatro funções; organização com cinco funções.

1.6.1 Pequeno varejo

No primeiro ano de atividade de uma pequena loja de varejo é comum o próprio dono executar todas as tarefas necessárias ao seu funcionamento. Ele é o zelador, comprador, gestor financeiro, vendedor e tudo o mais.

Quando a empresa atinge um volume de negócios que não mais permite ao dono realizar sozinho todas essas atividades, são contratados novos funcionários. Geralmente contrata-se um vendedor e/ou uma pessoa para a manutenção da loja. Nesse caso, o vendedor fica responsável pela venda, controle do estoque e disposição dos produtos na loja. A pessoa de manutenção realiza as tarefas de limpeza da loja, desempacotamento dos produtos quando recebidos e entrega de mercadorias. Os novos funcionários ficam subordinados diretamente ao dono da empresa, que é o responsável pela definição de suas atribuições e avaliação de seus desempenhos.

1.6.2 Organização com duas funções

À medida que a empresa vai expandindo suas atividades, novas pessoas deverão ser contratadas. O quadro de vendedores será aumentado, um funcionário assumirá especificamente a tarefa de etiquetar as mercadorias, e ter-se-á uma pessoa responsável pelos registros das transações. Pode ser que a supervisão de todas essas tarefas requeira a divisão da empresa em duas funções básicas: comercialização e operação da loja. Na figura 2.6 representa-se uma possível estrutura organizacional para essa empresa, destacando-se as responsabilidades definidas para cada função.



Fonte: Keyes & Cushman (1977, p. 71).

Figura 2.6 Organização com duas funções

1.6.3 Organização com três funções

À medida que a empresa de varejo cresce, existe uma tendência no sentido de diversificar suas categorias de produtos. Uma pequena farmácia, por exemplo, quando amplia suas atividades, geralmente passa a comercializar, além de produtos farmacêuticos, artigos de perfumaria e conveniência. Quando isso acontece, é provável que o proprietário transfira uma outra parcela de suas tarefas para um gerente. A figura 2.7 exemplifica essa situação, observando-se um terceiro gerente na estrutura organizacional da empresa que fica responsável pelas atividades financeiras do dia-a-dia.

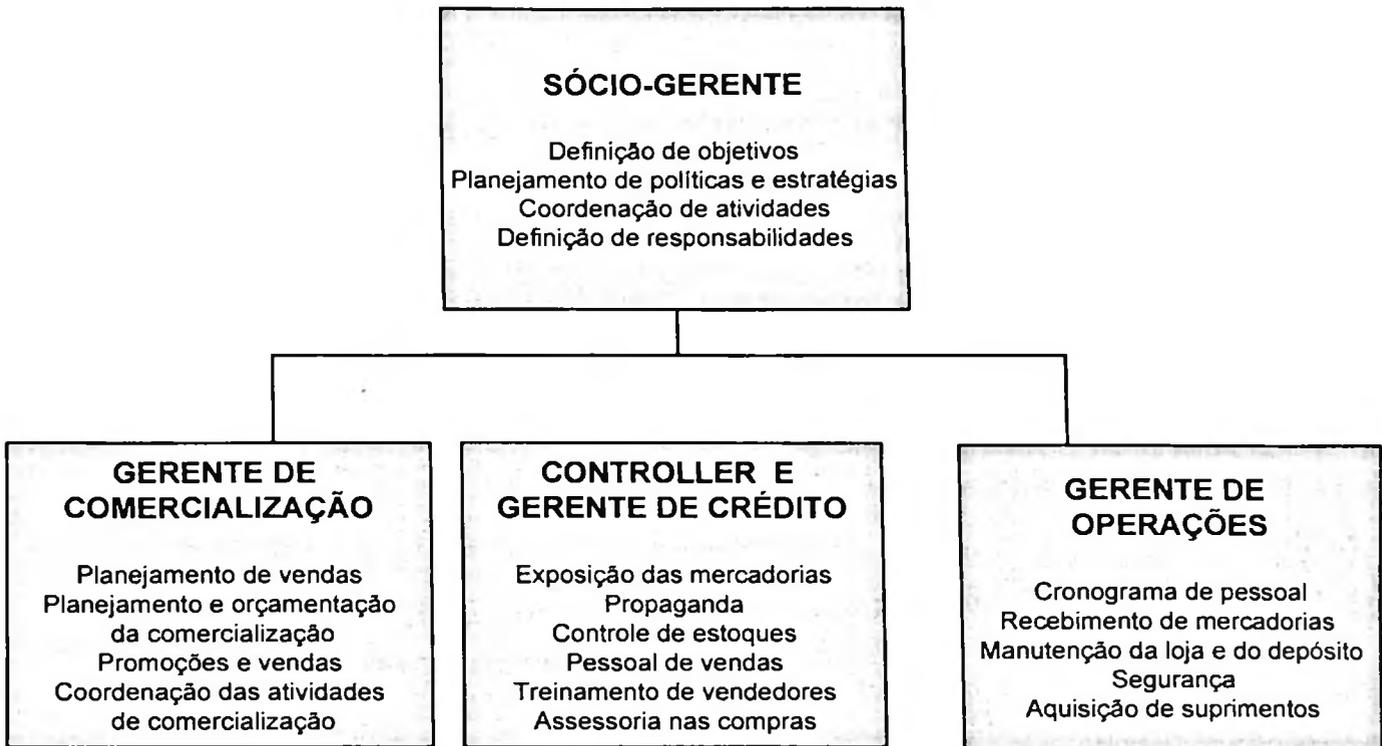


Figura 2.7 Organização com três funções

1.6.4 Organização com quatro funções

É provável que o crescimento do espaço de vendas da empresa de varejo venha a implicar a necessidade de uma segmentação ainda maior das atividades. Dependendo do seu tamanho e da sua filosofia, diferentes tipos de estrutura organizacional podem ser definidos, mas geralmente adota-se o modelo de quatro ou cinco funções.

Desde o início do século XX, as grandes lojas de varejo, como é o caso das lojas de departamentos, vêm adotando tradicionalmente o modelo de quatro funções, muito referenciado como a estrutura de Mazur³, ficando as atividades desenvolvidas na organização agrupadas em torno de quatro funções básicas⁴:

³ Para maiores detalhes sobre o modelo defendido por Mazur, ver: MAZUR, Paul M.; *Principles of organization applied to modern retailing*; New York: Harper & Bros., 1927.

⁴ Ver também Davidson & Doody (1966, p. 229).

- Divisão de comercialização: responsável pela compra e comercialização dos produtos;
- Divisão de publicidade e promoção: responsável basicamente pela criação e manutenção da imagem da empresa, de modo a atrair os clientes;
- Divisão de operações: responsável por operacionalizar a distribuição física das mercadorias, que consiste em recebê-las, etiquetá-las e entregá-las aos clientes, e realizar outras atividades de suporte às vendas. Essa divisão também é responsável pela contratação, treinamento e supervisão de todo o pessoal da empresa;
- Divisão financeira e de controle: responsável pela gestão financeira, pelo registro das transações realizadas pela empresa e preparação de relatórios, controle do estoque de mercadorias e das despesas, administração do crédito.

Segundo Duncan & Hollander (1977, p. 186), nas lojas de departamentos que adotam a estrutura de Mazur, a gerência da divisão de comercialização é exercida por um gerente geral, que supervisiona todas as atividades de comercialização realizadas na empresa. Subordinados diretamente a ele estão os gerentes de divisão, cujo número pode variar em função do tamanho da loja e do número de departamentos, e que supervisionam as atividades de grupos de departamentos. Cada departamento tem um gerente, que é o responsável maior pelas atividades de compra e de venda efetuadas em sua unidade. As atividades de compra envolvem a elaboração do planejamento e do orçamento de mercadorias, contatos com fornecedores, observação das tendências do mercado consumidor e dos movimentos nos preços e compra de produtos por preços que permitam à empresa praticar o *mark-up* desejado. As atividades de venda incluem: planejamento da equipe de vendedores; determinação das qualificações requeridas para seus integrantes; viabilização, em conjunto com a área de pessoal, de uma força de vendas em tamanho e qualidade adequados. O gerente de departamento também é

responsável por manter o pessoal de vendas informado sobre os produtos do seu departamento e por supervisioná-lo diretamente, devendo efetuar tudo que for possível para garantir a satisfação do cliente e a lucratividade de sua unidade.

Nessa estrutura, pode-se observar que tanto as atividades de compra, como as de venda, estão sob a responsabilidade do gerente de departamento, sistemática que, segundo Keyes & Cushman (1977, p. 85), tem sido bastante discutida entre os varejistas. Para os autores, o único argumento moderno para a junção dessas atividades é permitir a cada departamento da loja ter um único responsável pela sua lucratividade, viabilizando uma avaliação de desempenho com base nesse fator. Eles ressaltam que um bom especialista em compras não obrigatoriamente é um bom especialista em vendas, além do que a divisão do tempo e dos esforços do gerente de departamento em duas direções pode gerar ineficiências em uma ou em ambas as atividades.

Abordando essa questão, Duncan & Hollander (1977, p. 191) apontam os seguintes argumentos em prol da junção das atividades de compra e de venda:

- a separação dessas atividades vai implicar a falta de um responsável pela lucratividade do departamento;
- a pessoa que compra a mercadoria deve ser a responsável pela sua venda;
- o comprador precisa de um contato direto com o cliente, para obter informações corretas sobre seus desejos;
- somente a pessoa que compra a mercadoria pode transmitir as informações necessárias e entusiasmo ao pessoal de vendas;
- a separação das atividades implica aumento de despesas, já que cria necessariamente dois *staffs*: gerente de vendas e gerente de compras.

Para os dois autores, apesar de todos esses argumentos, a tendência é no sentido de separar as responsabilidades de compra das de venda, pois:

- compra e venda são tarefas diferentes que requerem habilidades, personalidades e treinamentos também diferentes;
- a junção tem resultado na predominância das atividades de compra sobre as de venda;
- uma ênfase satisfatória na venda só pode ser alcançada quando essas atividades são segregadas;
- nas redes de varejo, a separação dessas atividades tem obtido sucesso, mesmo quando trabalham com artigos de vestuário;
- os sistemas modernos de controle de mercadorias permitem uma coordenação adequada das atividades de compra e de venda, mesmo se executadas separadamente;
- as mercadorias agrupadas para fins de compra muitas vezes devem ser expostas em departamentos diferentes quando da venda;
- a segregação das atividades permite maior facilidade na alocação de vendedores nos diversos departamentos;
- é comum uma única pessoa realizar de forma eficiente as compras para vários departamentos, mas pouco tempo restará para realizar a atividade de venda.

Eles afirmam que diversos modelos de estrutura organizacional têm sido adotados com o objetivo de separar as responsabilidades de compra das de venda. Numa estrutura com a separação total dessas responsabilidades, tem-se um diretor de compras coordenando todas as atividades de compra e um diretor de vendas gerenciando todo o pessoal de vendas e de publicidade, ambos reportando-se diretamente ao presidente da empresa. Outras empresas varejistas segregam essas responsabilidades em níveis hierárquicos inferiores, permanecendo as atividades de compra e de venda sob a coordenação de um único diretor. Subordinados a ele têm-se um gerente que supervisiona todas as atividades de compra e outro

responsável especificamente pelas atividades de venda. Para os dois autores, as preferências pessoais dos executivos, suas personalidades, necessidades particulares da empresa e o seu tamanho são fatores que influenciam diretamente na decisão de segregar essas responsabilidades, e em como isso ocorrerá.

Davidson & Doody (1966, p. 239) apresentam argumentos semelhantes a favor da separação das atividades de compra das de venda. Segundo esses autores, várias lojas de varejo têm experimentado essa segregação, e muitas estruturas organizacionais têm sido apresentadas na literatura varejista na defesa desse procedimento. Eles apresentam uma estrutura que enfatiza o reconhecimento da venda como a função de linha mais importante numa loja de departamentos. No modelo apresentado pelos citados autores, as atividades de compra e de venda estão sob a coordenação geral de um único gerente, sendo ele o responsável pelo desempenho de todos os departamentos da loja. Subordinados a ele estão o diretor de compras e o diretor de vendas. O diretor de vendas acompanha todas as atividades relacionadas com a venda e coordena as atividades dos superintendentes de vendas. Cada superintendente gerencia um departamento. O diretor de compras, através de um quadro de pessoal especializado, dá suporte à atividade de venda, recomendando determinado sortimento de produtos, identificando mercadorias a serem adquiridas, mantendo os registros necessários ao controle do estoque e advertindo o superintendente de vendas sobre os itens que devem ser submetidos a promoções e liquidações.

1.6.5 Organização com cinco funções

O crescente reconhecimento da relevância dos recursos humanos no sucesso das organizações tem levado muitas empresas de varejo a criar uma divisão específica para a gestão de pessoal, segregando-a da divisão de operações, criando-se uma estrutura de cinco funções.

Analisando os modelos de quatro e de cinco funções, Keyes & Cushman (1977, p. 75) ressaltam que a divisão de comercialização há muito tempo é

considerada a mais importante, já que é a responsável pela compra e venda das mercadorias. As demais divisões são vistas como de suporte a esta, exercendo menor influência sobre a organização. Contudo, segundo enfatizam esses autores, o crescimento da concorrência gerada pelos varejos que praticam preços baixos vem provocando mudanças no sentido de a divisão financeira e de controle deter maior poder de influência. Duncan & Hollander (1977, p. 189) também comentam esse fato.

1.7 Estrutura Organizacional das Redes de Varejo

Basicamente, as atividades realizadas nas empresas de varejo com vários pontos de venda (redes de varejo) são as mesmas daquelas com uma única loja. Contudo, a estrutura organizacional típica de uma rede de varejo apresenta vários aspectos relevantes que a diferenciam da estrutura geralmente adotada por um varejo com uma única loja. Mesmo entre as redes, observam-se variações que são decorrentes das diferenças nos tipos das mercadorias comercializadas, nos serviços oferecidos, no tamanho das lojas e na área de atuação.

Essas empresas apresentam estruturas organizacionais com muitas características comuns, e geralmente se defrontam com problemas bastante similares, quando da definição de seu modelo organizacional.

Duncan & Hollander (1977, p. 195) identificam as seguintes características comuns à maioria das redes de varejo:

- todas ou quase todas as responsabilidades são centralizadas na direção geral, independentemente da extensão da sua área de atuação. A descentralização da responsabilidade pelas vendas é a principal exceção a essa regra;
- verifica-se maior número de divisões do que nas lojas de departamentos. Geralmente apresentam as seguintes divisões: patrimônio e manutenção,

comercialização, promoção de vendas, operações de loja, pessoal, controle e, algumas vezes, tráfego, transporte e armazenagem;

- executivos treinados e competentes são contratados para administrar essas divisões;
- reconhecimento da importância da divisão de pessoal;
- supervisão cuidadosa das atividades realizadas nas lojas;
- sistemas de supervisão e controle que mantêm a direção geral informada sobre as operações e permitem a cada um dos executivos manter controle efetivo sobre todas as atividades sob sua responsabilidade.

1.7.1 Centralização *versus* descentralização

A questão da centralização do processo decisório na direção geral é bastante discutida nos livros consultados sobre o assunto. A seguir, alguns comentários dos autores pesquisados:

- tanto nas redes locais, como regionais e nacionais, verifica-se a centralização de autoridade e responsabilidade na direção geral, ficando o gerente de loja responsável principalmente pelas vendas. A direção geral fica responsável por realizar as compras, definir os preços das mercadorias, o *mix* de produtos, os níveis de estoque, a decoração interna, a sinalização, a propaganda e publicidade. A loja é estritamente uma unidade de venda (Davidson & Doody, 1966, p. 247-250);
- as redes de varejo são caracterizadas pela existência de uma direção geral responsável pelo controle da administração dos pontos de venda e aquisição do estoque mantido em cada unidade. Nas redes onde a operação das lojas é centralizada, o trabalho do gerente de loja consiste em executar as políticas definidas pela direção geral, sendo ele responsável por adaptá-las às condições locais, contratar pessoal, fazer

funcionar a unidade que administra, relatar as tendências e condições atuais do mercado e garantir o volume de vendas definido para a loja (Keyes & Cushman, 1977, p. 75);

- nas redes de varejo centralizadas, praticamente todas as decisões estratégicas e administrativas são tomadas na direção geral, e geralmente os gerentes de loja limitam-se a tomar decisões operacionais rotineiras (Davidson, Sweeney & Stampfl, 1988, p. 217);
- a maioria das redes de varejo adota estrutura organizacional centralizada, na qual a maior parte das decisões é tomada na direção geral. Os gerentes de loja simplesmente devem garantir que as políticas, orientações e procedimentos da direção geral serão seguidos. Verifica-se um sistema burocrático, com o gerente de loja limitando-se a responder memorandos encaminhados pela direção geral e fornecer informações que permitam o acompanhamento de seu desempenho. Obviamente, o grau de centralização varia entre as redes, mas o modelo centralizado tende a prevalecer no sentido de permitir melhor controle e coordenação das atividades realizadas pelas lojas (Lusch & Dunne, 1990, p. 644).

Davidson, Sweeney & Stampfl (1988, p. 217) apresentam as seguintes características comuns às empresas com estruturas centralizadas:

- as lojas são bastante similares, apesar de algumas vezes apresentar pequenas variações na sua estrutura física;
- as lojas comercializam basicamente os mesmos produtos, dado que a direção geral define o *mix* de produtos de todas as unidades da rede. Os gerentes de loja pouco participam na definição do *mix* de produtos de sua loja, limitando-se a apresentar sugestões no sentido de ajustá-lo ao mercado local;
- as lojas trabalham de acordo com um conjunto de normas claramente definido em um manual elaborado pela direção geral. Os gerentes de loja

geralmente não tomam decisões relevantes, limitando-se a seguir as políticas e os procedimentos preestabelecidos pela administração central;

- os sistemas de informações gerenciais têm papel relevante no processo decisório de uma rede de varejo centralizada. Via de regra, um sistema refinado de classificação da mercadoria é utilizado para controlar o estoque de cada ponto de venda em termos monetários e quantitativos. No momento em que a transação de venda é realizada, são registrados todos os dados requeridos para a perfeita monitoração do que está sendo vendido em cada unidade da rede;
- nas redes centralizadas, geralmente a mesma propaganda é veiculada em toda a sua área de atuação;
- as responsabilidades dos administradores das lojas estão relacionadas basicamente com o atendimento ao cliente, gerenciamento do pessoal de vendas, registro das transações realizadas na loja, armazenamento adequado das mercadorias e fornecimento de informações às áreas da direção geral.

Os três autores entendem que as redes que adotam o modelo centralizado têm uma percepção do ambiente não compartilhada por aquelas com menor grau de centralização. As primeiras consideram que:

- os mercados consumidores, mesmo em áreas geográficas diferentes, apresentam características predominantemente similares, que permitem seja adotado um mesmo padrão de funcionamento em todas as unidades e ofertada a mesma variedade de mercadorias;
- os mercados competitivos são predominantemente similares com relação à oferta de produtos, e as ações da rede geram o mesmo tipo de comportamento por parte das outras empresas. Assim, uma estratégia adequada de ação é mais bem trabalhada com pouca delegação de autonomia à administração local;

- a instalação de novos pontos de venda só deve ocorrer em locais onde exista um ajuste perfeito do mercado local à forma de atuação da rede. Isso é mais relevante que tentar conciliá-la com as diversas variações existentes no mercado consumidor e nos concorrentes.

As redes menos centralizadas entendem que:

- os mercados consumidores são substancialmente diferentes, e dessa forma não é possível definir um único formato de loja e apresentar a mesma oferta de produtos em todas elas;
- os mercados competitivos apresentam características predominantemente locais, e, assim, os desafios do dia-a-dia só podem ser enfrentados por gestores com profundo conhecimento do mercado local;
- a empresa só atingirá um elevado grau de desempenho, se conseguir adaptar-se às condições locais e regionais.

Já em 1966, Davidson & Doody (1966, p. 251) relatavam que a natureza complexa e de certa forma inflexível do mecanismo de controle necessário para administrar uma rede de varejo com centenas ou milhares de lojas era responsável por uma nova tendência nas grandes cadeias: a transferência significativa de autoridade e responsabilidade para administrações regionais. Algumas redes, como era o caso da Sears, Roebuck & Company e The Great Atlantic & Pacific Tea Company, começavam a operar como grupos de organizações regionais.

Tudo indica que a tendência apontada por Davidson & Doody no sentido da descentralização não se concretizou, pois registram Levy & Weitz (1996, p. 114) que a maioria das redes nacionais e as grandes redes regionais americanas, principalmente as lojas de descontos, continuam a adotar um modelo bastante centralizado. Nas empresas The Gap, The Limited e Wal-Mart, por exemplo, todas as decisões relacionadas com o processo de comercialização são tomadas na direção geral; nenhuma decisão é tomada pela administração local ou regional.

Levy & Weitz (1996, p. 116) apresentam alguns casos de redes descentralizadas. Na Federated Department, por exemplo, muitas decisões relacionadas com a comercialização das mercadorias são tomadas pelos departamentos regionais, e não pela administração central. A Longs Drug Store, uma rede de 195 lojas, com faturamento anual de US\$ 2,5 bilhões, adota um modelo ainda mais descentralizado. O gerente de loja é que determina os produtos que irá comercializar e como o espaço físico da loja será organizado. Adotando uma estrutura descentralizada, essa rede de farmácias tem apenas 400 funcionários, de um total de 12.000 trabalhando na direção geral. A J.C. Penny também tem tradição na descentralização do processo decisório. Nela, os administradores de cada loja participam ativamente no processo de seleção das mercadorias.

Observando os modelos adotados por essas empresas, verifica-se que a descentralização pode ocorrer de duas formas: uma descentralização regional e uma descentralização local.

A descentralização regional consiste na transferência de grande parte das decisões para administradores regionais, que passam a gerenciar um conjunto de lojas próximas geograficamente. É uma tentativa no sentido de delegar autoridade para níveis hierárquicos mais próximos do mercado consumidor. Esse tipo de descentralização é adotado pelas redes Kroger, Safeway, Jewel e Sears (Davidson, Sweeney & Stampfl, 1988, p. 224)

Fala-se numa descentralização local, quando as responsabilidades são transferidas para os administradores de loja, tanto as administrativas como as relacionadas com o processo de comercialização.

Segundo Davidson, Sweeney & Stampfl (1988, p. 225), nas redes que adotam a descentralização local, os gerentes de loja, provavelmente:

- têm autonomia para adequar a variedade de produtos à demanda local;
- comercializam as mercadorias que compõem a essência do *mix* de produtos da rede, mas podem adicionar outras linhas de produtos e selecionar as marcas que julguem relevantes para a satisfação de seus

clientes. Assim, é possível que se observem muitas variações na oferta de produtos das lojas da rede;

- são responsáveis por muitas das decisões relacionadas com a gestão de pessoal, realizando o recrutamento, seleção e avaliação dos funcionários da loja;
- têm certa liberdade para realizar as mudanças de preços que se façam necessárias em função do comportamento dos concorrentes e liquidações de produtos em estoque com volume de vendas insatisfatório;
- também têm ampla autonomia na definição do leiaute da loja e dos serviços oferecidos aos clientes.

Ressaltam os três autores que, nas redes onde esse modelo é adotado, as lojas geralmente ocupam grande espaço físico, apresentam elevado volume de vendas e o gerente é bem qualificado.

A centralização do processo decisório pode reduzir os custos administrativos da rede, já que um número reduzido de executivos passa a ser responsável pelas decisões comerciais, de pessoal, de marketing e financeiras. Também é possível obter melhores condições de preços junto aos fornecedores, assunto que será mais bem explorado quando for discutida a questão da centralização das compras.

Levy & Weitz (1996, p. 115) relatam que as empresas que adotam modelo centralizado enfatizam a eficiência obtida com:

- a definição de uma política-padrão de funcionamento das lojas que limita as decisões do gerente de loja;
- a adoção de uma estrutura física padrão e do mesmo *mix* de produtos nas lojas;

- a redução dos custos com propagandas que podem ser veiculadas em mídias de âmbito nacional, e não apenas local, já que todas as lojas oferecem os mesmos produtos;
- a utilização de um mesmo critério de exposição das mercadorias, definido em função das pesquisas realizadas pela área comercial da rede.

As vantagens advindas da centralização das decisões não podem ser contestadas; contudo, torna-se mais difícil uma adequação das lojas ao mercado local, um problema que pode comprometer todo o desempenho da rede.

1.7.2 Compras *versus* vendas

Uma questão também bastante discutida quando da definição da estrutura organizacional de uma rede é a separação das atividades de compra das atividades de venda. Será possível centralizar todas as compras na direção geral quando as lojas são as responsáveis por executar as atividades de venda?

Davidson & Doody (1966, p. 548) entendem que a centralização das compras traz vantagens como:

- melhor seleção das mercadorias, pois favorece a especialização dos compradores em determinadas linhas de produtos;
- o grande volume de mercadorias transacionado possibilita a obtenção de boas condições de preços e prazos junto aos fornecedores, reduzindo os custos das mercadorias;
- enseja um fluxo constante de novos produtos para as lojas;
- exige acompanhamento constante das vendas em todos os pontos de venda, permitindo melhor percepção das tendências do mercado consumidor como um todo e, conseqüentemente, a seleção dos itens de maior giro;

- permite a reposição mais rápida dos estoques;
- os executivos das lojas podem direcionar todos os seus esforços para as vendas.

Davidson, Sweeney & Stampfl (1988, p. 506) e Lusch & Dunne (1990, p. 645) também compartilham a idéia de que a centralização das compras gera boas oportunidades para a redução dos custos.

Davidson & Doody (1966, p. 548) entendem que a principal restrição à centralização das compras é o fato de a clientela de cada loja poder ter necessidades bem específicas, sendo difícil para uma central de compras identificar precisamente as diferenças dos mercados consumidores.

Levy & Weitz (1996, p. 116) corroboram as idéias de Davidson & Doody, ao afirmar que a centralização das atividades de compra possibilita a especialização do comprador, melhorando sua perícia e habilidades, mas torna mais difícil o entendimento das necessidades dos clientes.

Realmente, esse é um fato que não se pode negar; mas é provável que um sistema de informações que gere informações corretas e tempestivas, aliado a um bom sistema de comunicação das lojas com a central de compras, possa minimizar bastante o problema.

Lusch & Dunne (1990, p. 645) entendem que a gestão centralizada das compras implica as lojas trabalharem com um *mix* de produtos-padrão, que provavelmente não estará totalmente adequado ao mercado específico de cada unidade. Segundo os dois autores, apesar desse problema, a prática dominante é de centralização das decisões, com 100% das compras sendo realizadas pela direção geral.

Levy & Weitz (1996, p. 116) citam algumas medidas que vêm sendo adotadas pelos grandes varejos no sentido de coordenar as atividades de compra com as atividades de venda:

- melhoria da comunicação, através de maior contato do pessoal de compras com o pessoal de vendas, o que pode ser obtido com a realização de visitas dos compradores às lojas;
- atribuir a um grupo de pessoas a tarefa de acompanhar constantemente o que está ocorrendo nas lojas e transmitir aos compradores;
- algumas empresas optam por não centralizar as compras num único local, definindo compradores regionais que ficam responsáveis por um número específico de lojas, localizadas próximo ao seu local de trabalho, e que assim podem ser visitadas freqüentemente, permitindo o envolvimento da administração das lojas com o processo de compra.

Algumas redes têm adotado um modelo de gestão das compras onde parte das atividades é centralizada e parte é delegada ao pessoal das lojas. Dessa forma, pode-se obter as vantagens oferecidas pela centralização e adequar melhor a oferta de produtos às necessidades específicas do mercado local.

Uma tentativa nesse sentido consiste em permitir que determinado percentual das compras seja efetuado diretamente pelas lojas. Essa medida possibilita que cada loja, independentemente da sua localização, mantenha certo grau de padronização e, ao mesmo tempo, ajuste seu *mix* de produtos à realidade do mercado consumidor. Contudo, é preciso certo cuidado, pois quanto maior for a liberdade das lojas, mais difícil será garantir a apresentação de uma imagem única em todas as unidades, o que pode comprometer a estratégia de atuação da empresa.

Um caso interessante é o da rede J.C. Penny, apresentado por Levy & Weitz (1996, p. 117). Essa é uma rede que tem tradição na descentralização local do processo decisório, cujos gerentes participam ativamente do processo de compra, apesar de as compras serem centralizadas. Os administradores de cada loja são os responsáveis pela seleção final dos produtos que irão comercializar, havendo uma grande interação deles com os compradores. A cada nova estação do ano, os compradores da direção geral, localizada em Dallas, selecionam as mercadorias

que são em seguida apresentadas através de um circuito de TV a todos os gerentes de loja. Antes da exposição dos produtos, cada loja recebe um formulário com uma proposta de ordem de compra, detalhando os preços de varejo dos produtos, suas respectivas margens e uma sugestão de quantidade e variedade, elaborada considerando as peculiaridades da loja com relação a tamanho e mercado consumidor. Durante a apresentação dos produtos, os gerentes podem solicitar explicações e outras informações aos compradores e sugerir a aquisição de outras mercadorias que sejam populares no seu mercado local. Uma semana após a apresentação, os gerentes encaminham suas ordens de compra para a área de compras, que consolida os pedidos e negocia com os fornecedores.

Um outro problema causado pela segregação das atividades de compra das de venda, talvez ainda mais difícil de ser solucionado, é a atribuição de responsabilidade pelo insucesso nas vendas. Muitas vezes, quando determinado produto tem um desempenho abaixo do esperado, não é possível identificar se o erro ocorreu na seleção do produto ou na condução do processo de venda. O modelo da J.C. Penny minimiza bastante esse problema, já que a decisão final sobre o que comprar é tomada pelo responsável pela execução da venda.

Cash, Wingate & Friedlander (1995, p. 34) entendem que a tendência moderna é mesmo de centralização das atividades de compra, apesar de nem todas as redes adotarem esse modelo. A centralização não se restringe apenas às redes de varejo; já é comum lojas independentes se associar em cooperativas criadas especificamente para esse fim. O grau de centralização varia muito de empresa para empresa, não existindo um modelo único.

Segundo os três citados autores, o processo de compra e venda nas empresas com vários pontos de venda que adotam o modelo centralizado apresenta algumas peculiaridades:

- **o sucesso do sistema de compra centralizado requer informações constantes dos pontos de venda:** dado que a área de compras não tem contato direto com os clientes, torna-se indispensável um fluxo contínuo

de informações sobre as vendas que estão ocorrendo nos diversos pontos de venda;

- **o padrão de demanda das unidades não é completamente uniforme:** ocorrem variações nas demandas dos consumidores, de um local para outro, e mesmo nas comunidades de determinada área. Lojas de uma mesma cadeia podem vender grandes quantidades de um produto em determinada região da cidade e em outra apresentar volumes de venda inexpressivos;
- **o envolvimento da área de compras com a atividade de vendas diminui enormemente:** certamente os compradores não poderão verificar *in loco* como estão ocorrendo as vendas, dada a quantidade e a distribuição geográfica dos pontos de venda; mas continuarão responsáveis por transmitir à área de vendas as características dos produtos que estão sendo adquiridos;
- **o planejamento e o controle tornam-se funções vitais:** as técnicas de planejamento e controle tornam-se mais sofisticadas, e os compradores, mais aptos a utilizá-las.

Para Cash, Wingate & Friedlander (1995, p. 35), essas diferenças acabam impactando a estrutura organizacional, tornando-a diferente daquela observada nas empresas descentralizadas.

1.7.3 Um exemplo de estrutura organizacional de uma rede de varejo

É muito comum na estrutura organizacional das grandes redes de varejo, independentemente de o processo decisório ser centralizado ou descentralizado, a

existência de gerentes regionais⁵ que realizam um trabalho de parceria com os gerentes de loja.

Duncan & Hollander (1977, p. 195) apresentam a estrutura organizacional de uma rede de varejo que atua no segmento de vestuário com 100 pontos de venda, na qual as lojas estão agrupadas em dez distritos, existindo um administrador para cada unidade e um gerente regional para cada distrito. Há uma clara separação entre as obrigações dos gerentes de loja e aquelas dos supervisores. O gerente de loja realiza algumas vendas pessoalmente, contrata e treina o pessoal de vendas, organiza a exposição das mercadorias na loja e informa diariamente as vendas à direção geral. O supervisor, elo entre a direção geral e a loja, contrata os gerentes de loja, realiza o inventário físico, confere a apresentação das mercadorias nas lojas e transmite aos compradores a relação das mercadorias solicitadas pelos gerentes de loja com o objetivo de satisfazer a demanda local. Na direção geral, o gerente de comercialização, auxiliado por cinco compradores e oito chefes de distribuição, supervisiona as compras e realiza o controle das mercadorias. Cada comprador é responsável pela aquisição de um tipo específico de mercadoria. Os chefes de distribuição controlam a remessa das mercadorias para as lojas, sendo cada um deles responsável por um grupo de dez a vinte pontos de venda. Tanto as compras como as remessas de mercadorias são realizadas com base nos relatórios de vendas diárias e no conhecimento dos compradores sobre a tendência de comportamento dos preços e do mercado consumidor.

Duncan & Hollander (1977, p. 196) comentam também a estrutura organizacional de uma rede nacional do segmento de variedades. Nessa empresa, verifica-se a existência de um gerente de comercialização responsável pelas atividades de compra de mercadorias e de suprimento. A sua área realiza a precificação das mercadorias, preparação de informativos sobre os produtos para os gerentes de loja, supervisão da remessa de mercadorias e operação dos

⁵ Na bibliografia pesquisada observou-se a utilização de diversas denominações para o gerente regional, tais como gerente de área, gerente de distrito, gerente de campo, supervisor.

depósitos. As lojas são agrupadas em distritos, e cada distrito possui um gerente que supervisiona diretamente os gerentes de loja.

Duncan & Hollander (1977, p. 197) ressaltam que a principal tarefa do gerente regional é auxiliar o gerente de loja a administrar de forma mais eficaz a sua unidade.

Levy & Weitz (1996, p. 251) comentam que nas grandes redes americanas, tanto regionais como nacionais, os gerentes de loja trabalham junto com os gerentes regionais no sentido de ajustar o *mix* de produtos à demanda local.

1.8 Considerações Finais

Neste capítulo abordaram-se aspectos principais relacionados com a atividade de varejo e as organizações atuantes no setor, tendo-se enfatizado questões relacionadas com o ciclo de compra e venda de mercadorias e a estrutura organizacional dessas empresas, que constituem os pontos mais relevantes para o desenvolvimento das etapas seguintes do trabalho.

Observe-se que a grande maioria das informações foi obtida através do exame de publicações americanas, já que se identificaram poucos trabalhos acadêmicos voltados para o setor varejista brasileiro abordando os assuntos considerados importantes para esta tese. Procurou-se suprir essa lacuna através da pesquisa descritiva, cujos resultados são abordados no capítulo seguinte.

CAPÍTULO II - RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo são relatados os resultados obtidos na pesquisa de campo realizada segundo a metodologia explicitada na introdução do trabalho.

A pesquisa exploratória permitiu a delimitação do âmbito da pesquisa, e orientou a fixação dos objetivos do estudo, tendo sido realizada apenas na rede de Farmácias Pague Menos.

As informações coletadas junto à rede de Farmácias Pague Menos durante a pesquisa exploratória não são aqui apresentadas, em face de a empresa ter sido objeto de investigação durante a pesquisa descritiva, e dado o caráter sigiloso das informações.

2.1 Resultados da Pesquisa Descritiva

A pesquisa descritiva, efetuada com os objetivos principais de (a) conhecer a macro-estrutura organizacional das redes de varejo do setor farmacêutico brasileiro, (b) identificar as principais atividades do ciclo de compra e venda de mercadorias e (c) averiguar seus modelos gerenciais de apuração de resultado, foi realizada em quatro grandes redes ligadas à Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias — ABRAFARMA, entidade que congrega trinta e uma empresas, que, juntas, obtiveram faturamento de R\$ 2,8 bilhões no ano 2000, conforme tabela 3.1.

Mês	Ano / Valor (R\$)	
	1999	2000
Janeiro	225.580.980	228.218.826
Fevereiro	206.366.971	222.083.757
Março	241.492.224	233.549.927
Abril	240.371.878	228.498.539
Maio	260.445.918	246.614.469
Junho	251.129.764	240.620.312
Julho	254.602.827	232.645.295
Agosto	254.014.748	235.726.402
Setembro	236.167.019	219.071.744
Outubro	239.104.495	228.437.644
Novembro	231.420.498	223.394.139
Dezembro	257.723.465	249.486.876
Total	2.898.420.787	2.788.347.930

Fonte: ABRAFARMA

Tabela 3.1 Faturamento total das redes filiadas à ABRAFARMA

2.1.1 Informações gerais sobre as empresas pesquisadas

A primeira empresa visitada foi a DROGASIL, uma das duas únicas redes de farmácias de capital aberto do Brasil, que atua no estado de São Paulo e interior de Minas Gerais, com um total de 125 lojas. Algumas lojas da rede trabalham 24 horas, e as localizadas na Grande São Paulo abrem aos sábados e domingos. Entre as empresas filiadas à ABRAFARMA, é a segunda maior do estado de São Paulo e a quarta no ranking nacional (tabela 3.2).

EMPRESA	NÚMERO DE FILIAIS	ÁREA DE ATUAÇÃO	POSIÇÃO NO RANKING	
			NACIONAL	ESTADUAL
FARMÁCIAS PAGUE MENOS	172	CE/MA/PA/ PB/SE/AL/BA /PE/PI/RN	1	1
PANVEL FARMÁCIAS	165	RS/SC	2	1
DROGARIA SÃO PAULO	151	SP	3	1
DROGASIL	125	SP/MG	4	2
DROGA RAIA	92	SP/RJ	5	3
DROGAMED	80	PR	6	1
DROGARIA CATARINENSE	54	SC	7	13
DROGARIA ARAÚJO	52	MG	8	1
DROGARIA SANTA MARTA	47	GO/DF	9	1
DROGARIA GOIÁS E DROGARIA SANTA MÔNICA	47	GO/DF	10	1
DROGÃO	43	SP	11	4
N.LANDIM	42	PE	12	1
DROGARIA SÃO BENTO	38	MS	13	1
DROGASMIL	36	RJ	14	1
DROGAQUINZE	30	SP	15	5
DROGAL	28	SP	16	6
DROGARIA IPORANGA	28	SP	17	7
DROGARIA GLOBO	27	RN	18	1
DROGARIA ANTARES	23	SP	19	8
DROGARIA ESTRELA GALDINO	22	BA	20	1
FARMAPONTE	21	SP	21	9
FARMÁCIA SANTA MARTA	21	MG	22	2
FARMÁCIAS DIN	20	AL/PE	23	1
FARMAX	19	SP	24	10
DROGARIA ONOFRE	18	SP	25	11
DROGARIA MODERNA	18	RJ	26	2
DROGARIA ROSÁRIO	16	DF	27	1
FARMÁCIA VALE VERDE	15	PR	28	2
FARMÁCIA DIA E NOITE	15	PB	29	1
DROGALEV	10	SP	30	12
FARMÁCIA INDIANA	10	MG	31	3

Fonte: ABRAFARMA

Posição: dezembro de 2000

Tabela 3.2 Ranking das empresas associadas à ABRAFARMA

A Drogasil comercializa medicamentos, produtos de perfumaria e algumas bebidas enquadradas na categoria medicamentos, como é o caso do produto Tafman-E. Deve-se destacar que 80% das vendas são representadas por medicamentos e 20% correspondem a produtos de perfumaria (figura 3.1).

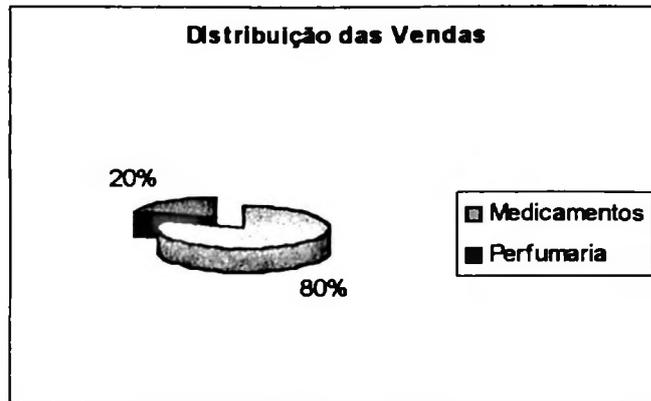


Figura 3.1 Distribuição das vendas da rede Drogasil

Outra empresa visitada foi a rede de farmácias DROGAMED, que atua no Paraná, com concentração na Grande Curitiba, com um total de 80 lojas. A empresa foi fundada em 1979, e até fevereiro de 1999 possuía 35 lojas, quando incorporou outra rede, a Minerva. Dentre as empresas filiadas à ABRAFARMA, é, em número de pontos de venda, a maior do Paraná e a sexta no ranking nacional. Além de medicamentos e produtos de perfumaria, a empresa comercializa artigos de conveniência. Suas vendas estão distribuídas conforme a figura 3.2.

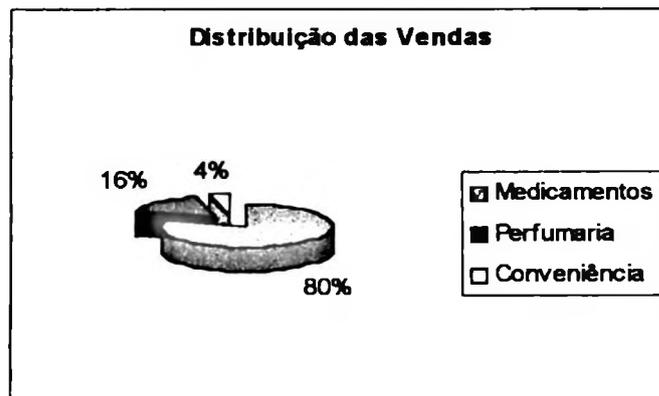


Figura 3.2 Distribuição das vendas da rede Drogamed

Também foi entrevistada a empresa DROGASMIL, com 36 pontos de venda, fundada em 1973, que concentra suas atividades na capital do Rio de Janeiro e em Niterói. A empresa trabalha com medicamentos e artigos de perfumaria e de conveniência (figura 3.3).

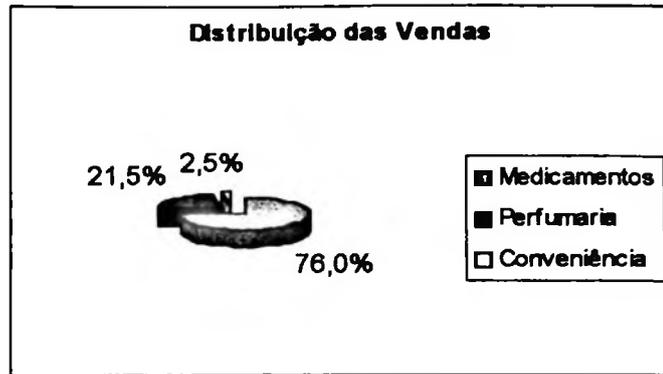


Figura 3.3 Distribuição das vendas da rede Drogasmil

Por último, visitou-se novamente a rede de Farmácias Pague Menos, empresa constituída em 1981, que atua nas regiões Norte e Nordeste, com 172 lojas espalhadas nos estados do Ceará, Maranhão, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Alagoas, Bahia e Sergipe. É a maior rede de farmácias do Brasil em número de pontos de venda, gerando 2.500 empregos diretos. Além da comercialização de medicamentos e artigos de perfumaria e de conveniência, a empresa realiza prestação de serviços nas suas lojas, tais como recebimento de contas de água, luz, telefone, coleta de anúncios de jornais, venda de vales-transporte e ingressos para eventos culturais e esportivos e revelação e cópia de filmes fotográficos. Os artigos de perfumaria têm participação de 30% no total das vendas, enquanto os de conveniência participam com 5% (figura 3.4).

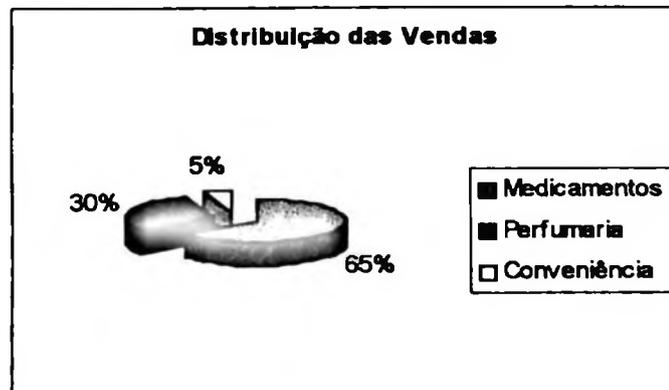


Figura 3.4 Distribuição das vendas da rede de Farmácias Pague Menos

A seguir são apresentadas as informações coletadas na pesquisa de campo,

sendo as empresas identificadas pelas letras A, B, C e D, não existindo nenhuma relação entre a ordem das letras e a seqüência adotada na apresentação das informações.

2.1.2 Macro-estrutura organizacional

Empresa “A”

A empresa “A” tem uma macro-estrutura organizacional típica das grandes redes de varejo que adotam modelo centralizado, identificando-se uma direção geral responsável por definir, coordenar e acompanhar todo o processo físico e operacional desenvolvido nos pontos de venda, que se limitam, basicamente, a cumprir as determinações emanadas da direção geral, direcionando seus esforços para as transações de venda. Seu processo decisório é centralizado na direção geral.

O perfil de cada ponto de venda é definido pela direção geral, que estabelece a estrutura física, *mix* de produtos e nível de estoque da loja. A política de vendas também é de sua competência, assim como a precificação e as políticas de crédito e de descontos.

As lojas possuem certa autonomia com relação à prática de descontos. A empresa fixa o percentual máximo de desconto sobre o total das vendas (atualmente de 5%), ficando a cargo do gerente de loja definir a política de descontos a ser praticada, se uma política de descontos geral ou uma política diferenciada por cliente.

As compras são todas centralizadas na direção geral, devendo a área responsável garantir o abastecimento adequado das lojas.

Cada loja tem um gerente responsável por administrá-la, o qual é acompanhado diretamente por um supervisor. Cada supervisor tem sob sua

responsabilidade um total de 10 lojas, atuando no sentido de otimizar o seu desempenho, sendo assim co-responsável pelos resultados alcançados.

O supervisor tem a função de acompanhar diretamente cada uma das lojas sob sua responsabilidade. Cabe a ele orientar os gerentes com relação a arrumação dos artigos nas gôndolas, asseio das lojas e vestuário dos funcionários. Atua no sentido de viabilizar a solução de problemas administrativos, como a substituição de funcionários de férias, conserto de equipamentos e pequenas reformas.

Interagindo diariamente com cada um dos gerentes, o supervisor é o grande canal de comunicação dos gerentes com a administração central, sendo o responsável por levar novas idéias com relação a estratégias de venda e funcionamento dos pontos de venda.

Empresa "B"

A empresa "B" adota a mesma macro-estrutura organizacional da empresa "A", existindo uma centralização das decisões na direção geral, enquanto a loja concentra suas ações na atividade de vendas.

Também adota a figura do supervisor, chamado de gerente regional, que acompanha diretamente um grupo de doze a treze lojas.

Empresa "C"

Na empresa "C", também se observa uma estrutura organizacional centralizada, bem similar à da empresa "A".

As lojas são agrupadas em núcleos, ficando cada núcleo sob a coordenação de um gerente regional. A formação dos núcleos é realizada, basicamente, em função da localização dos pontos de venda, compreendendo, em média, dez lojas.

Os gerentes regionais visitam, diariamente, todas as lojas sob sua coordenação, avaliando o funcionamento de cada uma e apontando necessidades de mudanças no seu processo físico e operacional.

Empresa “D”

A empresa “D” utiliza também um modelo centralizado, diferenciando-se das demais por não adotar a figura do supervisor, ficando o acompanhamento de todas as lojas a cargo de um único gerente geral.

2.1.3 Aspectos da Gestão

Empresa “A”

- **Planejamento e orçamento**

A empresa não possui um processo de planejamento e orçamento estruturado.

- **Avaliação de desempenho**

A empresa define para cada um dos gerentes uma meta de vendas e o nível de estoque a ser mantido na loja.

Eles são submetidos a uma avaliação qualitativa realizada pelo supervisor, que atribui uma nota considerando os aspectos físicos e operacionais da loja (asseio da loja, organização do estoque, vestuário dos funcionários, adoção do critério “primeiro que entra é o primeiro que sai” na arrumação dos medicamentos nas gôndolas, etc.).

Empresa “B”

- **Planejamento e orçamento**

Em todo final de ano é realizado o planejamento para o exercício seguinte, que é revisto sistematicamente em função das mudanças ocorridas no mercado. A empresa elabora um orçamento anual simultaneamente com o planejamento. Os gerentes de loja não participam desse processo, que fica restrito à administração central.

No processo de orçamentação, a variável vendas é a única tratada individualmente para cada loja. As demais variáveis são projetadas de forma totalizada, não sendo definido um orçamento para cada unidade de negócio.

As vendas são projetadas basicamente em função do que aconteceu no ano anterior, considerando-se um percentual geral de crescimento. As lojas que serão abertas ou que ainda não atingiram o estágio de estabilização das vendas são tratadas separadamente, tendo como referencial a curva de maturação estimada. A curva de maturação de uma loja é definida em função de um conjunto de fatores, tais como região de localização, horário de atendimento, local de funcionamento (rua, shopping, hipermercado) e comportamento histórico de outras lojas da rede com características semelhantes. Segundo a empresa, é de dois anos o prazo para as lojas atingirem a fase de estabilização das vendas. As lojas com perspectiva de fechamento também têm a projeção de vendas realizada em separado, considerando a data prevista para o encerramento das suas atividades.

As demais variáveis são estimadas a partir do comportamento geral observado no período anterior em toda a rede. Para definir a margem bruta (receita de vendas – custo das mercadorias vendidas), por exemplo, aplica-se o percentual médio (margem bruta total / total das receitas de vendas) registrado no ano anterior sobre o total das receitas projetadas com vendas (somatório das vendas projetadas para as lojas).

- **Avaliação de desempenho**

Durante muito tempo, os gerentes de loja foram avaliados apenas pelo cumprimento de metas de venda. Atualmente, apesar de a empresa ainda estabelecer metas para as lojas, a variável mais

importante na avaliação de cada gerente é o resultado alcançado pela loja.

Empresa “C”

- **Planejamento e orçamento**

O processo de orçamento é pouco estruturado, ficando restrito à diretoria. Ao final de cada ano, a empresa realiza o seu orçamento para o ano seguinte, em função dos últimos resultados alcançados e das perspectivas de expansão da rede.

- **Avaliação de desempenho**

Sempre que visitam as lojas, os gerentes regionais realizam um *check-list*, verificando um conjunto de aspectos relacionados com a operação da loja, efetuando uma avaliação qualitativa do gerente de loja.

Os gerentes também são avaliados por metas de venda, definidas mensalmente.

Empresa “D”

- **Planejamento e orçamento**

Essa foi a única empresa que apresentou um processo de planejamento e orçamento bem estruturado, apesar de totalmente centralizado na direção geral.

Todas as áreas da direção geral, tais como contabilidade, tecnologia, recursos humanos e comercial, realizam anualmente seu orçamento individual, detalhando receitas, despesas e investimentos, que são consolidados e encaminhados à diretoria, para validação.

Os gerentes de loja não são envolvidos nesse processo, mas a empresa entende que o ideal seria que todas as unidades

participassem, e pretende fazê-lo no futuro, quando seu corpo gerencial estiver devidamente capacitado.

As despesas de cada área são segregadas em despesas programadas e despesas previstas. As despesas programadas são aquelas para as quais é possível realizar uma boa estimativa de valor para o período seguinte, como é o caso das despesas com vale-refeição e transporte de numerário. São as despesas mais relevantes, e sobre elas existe pleno controle da diretoria. As despesas previstas ocorrem no dia-a-dia da empresa, são pouco representativas, não estão sob o controle direto da diretoria, e assim não são passíveis de determinação com alto grau de confiabilidade, como é o caso das despesas com treinamento, correio e contribuições sindicais. Para todas as despesas, programadas e previstas, é definida a área responsável pelo acompanhamento da execução do orçamento.

O acompanhamento do orçamento é sistemático e bastante rigoroso. De dez em dez dias são gerados relatórios para avaliação do realizado, pela diretoria e pelos gerentes das áreas da direção geral. Todos os gastos realizados pelas áreas da empresa têm que estar previstos no orçamento; caso contrário, só podem ocorrer após prévia negociação com a diretoria, que tem alçada para deliberar sobre verbas extra-orçamento. Ao final do mês, são emitidos os relatórios de acompanhamento mensal, quando, em reunião de diretoria, o *controller* faz uma análise comparativa do realizado em relação ao orçado, apontando os desvios mais relevantes e as necessidades de ajuste na programação orçamentária.

- **Avaliação de desempenho**

A empresa possui uma área de auditoria, subordinada à área de controladoria, que realiza avaliação periódica de todos os pontos de venda.

O ciclo de auditoria dura aproximadamente quarenta dias. Nesse período todas as lojas são visitadas e avaliadas. Algumas lojas são visitadas mais de uma vez, aleatoriamente, pois a empresa tem como meta auditar 10% das lojas duas vezes, durante o mesmo ciclo. Durante a auditoria, que ocorre num único dia, vários aspectos das atividades da loja são examinados e pontuados, o que permite ao final atribuir uma pontuação geral para a loja e classificá-la numa das seguintes faixas: desejável, regular e insuficiente. É elaborado um relatório de auditoria e diagnóstico operacional da loja, que reúne todas as observações efetuadas durante o trabalho.

A avaliação de desempenho do gerente é feita tomando-se por base os dados levantados durante o processo de auditoria.

A empresa adota um critério de avaliação bastante diferente, devendo-se destacar que, entre os observados, é o mais adequado, dado que a loja é meramente uma unidade de execução.

2.1.4 Administração do estoque

Na empresa "A", as atividades de compra e reposição de mercadorias são totalmente centralizadas e têm como suporte um sistema informatizado que viabiliza o acompanhamento diário do nível de estoque de cada unidade, sinalizando a necessidade de compra e reposição de itens em falta. O sistema detém informações sobre o perfil das lojas, possibilitando identificar o *mix* de produtos e o nível de estoque que deverão ser mantidos em cada um dos pontos de venda. Fazendo acompanhamento diário do estoque, o gerente pode solicitar ajustes nos parâmetros do sistema, evitando a falta ou volumes elevados de estoque.

As mercadorias adquiridas junto aos fornecedores são entregues no depósito central, onde permanecem até serem distribuídas para as lojas.

As empresas "B", "C" e "D" também adotam administração de estoque

centralizada e armazenamento das mercadorias no depósito central, para posterior envio às lojas.

A empresa “B” emprega o sistema de “falteiro”, que permite ao gerente apontar os itens demandados pelos clientes e não disponíveis em estoque. Sugestões de novos produtos a serem incluídos no *mix* da loja podem ser encaminhadas à área de compras, através do gerente regional.

Na empresa “D”, um pequeno percentual das mercadorias (2%) é entregue diretamente nos pontos de venda.

2.1.5 Caracterização do modelo de apuração de resultado das redes de varejo

Nas redes visitadas, observou-se que a ênfase do modelo contábil gerencial é efetuar a apuração do resultado dos pontos de venda, sendo o resultado gerencial global da empresa apresentado como uma aglutinação dos resultados das lojas. Nenhuma delas evidencia a formação do resultado numa visão de atividade e área de responsabilidade.

Sendo assim, para cada empresa apresentam-se adiante, de forma detalhada, o modelo de apuração dos resultados dos pontos de venda e, em seguida, os procedimentos de consolidação para apuração do resultado global.

Empresa “A”

As receitas e despesas de cada loja são distribuídas em cinco quadros: Despesas Administrativas (tabela 3.3), Despesas com Pessoal (tabela 3.4), Despesas Tributárias (tabela 3.5), Despesas com Vendas (tabela 3.6) e Receitas (tabela 3.7).

A)	Despesas Administrativas	Mês 1	Mês 2	Mês 3
1	Pro-Labore			
2	Serviços Contratados			
3	Aluguel de instalações			
4	Água e Esgoto			
5	Energia Elétrica			
6	Telefonia			
7	Seguro			
8	Material de Expediente			
9	Material de Consumo - Informática			
10	Viagens			
11	Despesas Diversas			
12	Manutenção de Eqtos e Sistema CPD			
13	Manutenção de Móveis e Utensílios			
14	Contribuições e Doações			
15	Segurança Interna			
16	Perdas de Estoque			
17	Bens de Natureza Permanente			
18	Confraternizações			
19	Manutenção de Veículos			
20	Limpeza e Conservação			
21	Correio			
22	Uniformes			
23	Aquisição de Jornais e Revistas			
24	Recrutamento e Seleção de Pessoal			
25	Taxas Administrativas			
26	Transporte de Valores			
27	Despesas com Condução			
28	Aluguel de Equipamentos			
29	Serviços Fotográficos			
30	Encargos e Amortização			
31	Embalagens			
32	Cartório			

Tabela 3.3 Despesas administrativas

B)	Despesas com Pessoal	Mês 1	Mês 2	Mês 3
1	Salários			
2	13º Salário			
3	Férias			
4	Assistência Médica			
5	Vale-transporte			
6	Lanches e Refeições			
7	Refeitório			
8	Indenizações			
9	Previdência Social			
10	FGTS			
11	Provisão de Férias			
12	Provisão de 13º Salário			
13	Cursos e Treinamento			
14	Estagiários			

Tabela 3.4 Despesas com pessoal

C)	Despesas Tributárias	Mês 1	Mês 2	Mês 3
1	Impostos e Taxas			
2	Imposto Sindical			
3	Acréscimos Legais			
4	Multas			
5	Imposto de Renda			
6	Contribuição Social			
7	ISS			
8	PIS			
9	COFINS			
10	IOC			
11	CPMF			

Tabela 3.5 Despesas tributárias

D)	Despesas com Vendas	Mês 1	Mês 2	Mês 3
1	Combustíveis			
2	Publicidade e Propaganda			
3	Fretes e Carretos			
4	Serviços de Transporte			
5	Brindes			
6	Promoções			
7	Taxas de Cartões de Crédito			
8	Taxas Rede Shopping			
9	Eventos			

Tabela 3.6 Despesas com vendas

E)	Receitas	Mês 1	Mês 2	Mês 3
1	Vendas de Mercadorias			
2	Serviços Fotográficos			
3	Serviços de Arrecadação			
4	Descontos Obtidos			
5	Receita Financeira			
6	Bonificações			
7	Juros Recebidos			
8	Venda de Cartões Telefônicos			

Tabela 3.7 Receitas

Nas tabelas de despesas registram-se aquelas diretamente identificadas com as lojas. As despesas não passíveis de alocação direta são atribuídas às lojas na etapa final de apuração do resultado, através de um critério geral de rateio.

Os itens que, nos planos de contas elaborados segundo a Lei das S.A., normalmente integram os grupos Despesas Operacionais de Vendas e Despesas Operacionais Administrativas, são distribuídos nas tabelas 3.3, 3.4, 3.5 e 3.6.

Na tabela Despesas Administrativas são registradas as despesas com ocupação, utilidades e serviços, honorários e as chamadas despesas gerais. As despesas com transporte de valores são facilmente mensuradas, dado que a empresa contratada para prestar esse serviço cobra por parada e emite uma fatura para cada loja. As lojas da rede, exceto uma, funcionam em prédios alugados, não havendo nenhum problema na definição da despesa com aluguel. Para a loja localizada em prédio próprio é atribuído um aluguel fictício, cujo valor é definido em função da despesa média da empresa com aluguel.

Na tabela Despesas com Pessoal são registradas as despesas com os funcionários das lojas.

Na tabela Despesas Tributárias ficam registrados os impostos e taxas decorrentes dos negócios realizados nos pontos de venda.

Na tabela Despesas com Vendas são computadas as despesas com publicidade, brindes, promoções e taxas de cartões de crédito, pois, via de regra, são as únicas passíveis de alocação sem a utilização de rateio.

Na tabela Receitas são consideradas todas as receitas geradas nas transações ocorridas nos pontos de venda, referentes à venda de mercadorias e prestação de serviços.

Realizado o levantamento de receitas e despesas passíveis de alocação direta, apura-se o resultado final da loja, conforme tabela 3.8.

	Resultado	Mês 1	Mês 2	Mês 3
1	Receita Total			
2	Custo das Mercadorias Vendidas (CMV)			
3	Despesas Tributárias			
4	Resultado Operacional			
5	Despesas Operacionais - Filiais			
6	Rateio das Despesas c/ Administração			
7	Resultado Líquido			

Tabela 3.8 Modelo de apuração de resultado dos pontos de venda da empresa "A"

A Receita Total corresponde ao total das receitas discriminadas na tabela 3.7; o CMV é o custo histórico das mercadorias comercializadas; as Despesas Tributárias são o somatório dos itens da tabela 3.5; e as Despesas Operacionais-Filiais representam o total das despesas discriminadas nas tabelas 3.3, 3.4 e 3.6.

As despesas não alocadas diretamente às lojas são somadas, rateadas proporcionalmente ao total das vendas e apresentadas no item Rateio das Despesas com Administração. Nessas despesas estão incluídos, por exemplo, os gastos com pessoal da direção geral, despesas com supervisores, despesas de depreciação de todo o ativo imobilizado da rede, despesas financeiras e despesas com transporte de mercadorias.

Para apuração do Resultado Operacional da loja, são deduzidos da Receita Total o CMV e as Despesas Tributárias. O Resultado Líquido é obtido subtraindo-se do Resultado Operacional as Despesas Operacionais-Filiais e o Rateio das Despesas com Administração.

Para a definição do critério de rateio das despesas das áreas de apoio, a empresa apresentou os seguintes argumentos:

- a) a grande maioria das despesas administrativas varia proporcionalmente ao volume de vendas. Quanto mais a loja vende, mais demanda os serviços da direção geral, ocorrendo maior frequência na reposição dos estoques, aumento nas transações de compra e na distribuição de produtos;

- b) poderiam ser utilizados critérios diferentes para algumas despesas. As despesas do departamento de pessoal, por exemplo, poderiam ser alocadas proporcionalmente ao número de funcionários de cada loja, mas o modelo ficaria complexo, podendo levar a questionamentos por parte dos gerentes de loja, além do que não implicaria elevação da qualidade dos dados apurados.

A empresa “A”, conforme demonstrado, faz a alocação das despesas da estrutura de apoio às lojas através de um critério único de rateio (volume de vendas), e ressalta no corpo do relatório de apuração do resultado o Resultado Operacional e o Resultado Líquido, mas não apresenta a margem de contribuição, apesar de realizar levantamento das despesas diretas das lojas (Despesas Operacionais–Filiais). A margem de contribuição, mesmo não sendo evidenciada, pode ser facilmente calculada, pela simples subtração das Despesas Operacionais-Filiais do Resultado Operacional.

Dado que todas as receitas e despesas da empresa são alocadas às lojas, o resultado da rede como um todo é igual ao somatório dos resultados dos pontos de venda.

A diretoria da empresa acompanha sistematicamente os Resultados Líquidos das lojas, sendo essa informação muito relevante no processo decisório relacionado com a realocação e fechamento de unidades. Lojas que apresentam Resultado Líquido negativo são acompanhadas durante alguns períodos, podendo ser realocadas ou fechadas.

As informações de receitas, custos e despesas são todas provenientes da contabilidade financeira, com exceção apenas da despesa com aluguel atribuída à loja instalada em imóvel próprio.

Empresa “B”

A tabela 3.9 representa o modelo de apuração de resultado da empresa.

Nº da loja

Loja

Tipo de Loja:

End:

Gerente Regional:

Telefone:

Ranking de Vendas	Nº	Nº	Nº	Nº	
	Mês1/ano	Mês2/ano	Mês3/ano	Mês12/ano	Acumulado
Venda Bruta (-) Devoluções	\$	\$	\$	\$	\$
Margem Bruta (Lucro Bruto / (Venda Bruta - Devoluções))	%	%	%	%	%
Lucro Bruto	\$	\$	\$	\$	\$
(-) Prov. Para Perdas de Inventário (Média Semestral)	\$	\$	\$	\$	\$
(-) Prov para Perdas com Mercadorias Inventáveis	\$	\$	\$	\$	\$
(=) Lucro Bruto Ajustado	\$	\$	\$	\$	\$
Total das Despesas (-) ou Receitas (+)					
Operacionais	\$	\$	\$	\$	\$
Despesas com Pessoal	\$	\$	\$	\$	\$
Alugue/Condomínio	\$	\$	\$	\$	\$
Despesas/Receitas Financeiras	\$	\$	\$	\$	\$
Concessionárias / Impostos	\$	\$	\$	\$	\$
Transporte de Mercadorias	\$	\$	\$	\$	\$
Propaganda	\$	\$	\$	\$	\$
Outras Despesas/Receitas	\$	\$	\$	\$	\$
Lucro Operacional	\$	\$	\$	\$	\$
Margem Operacional	%	%	%	%	%
Demissões	\$	\$	\$	\$	\$
Depreciações e Amortizações	\$	\$	\$	\$	\$
Lucro Operacional Ajustado	\$	\$	\$	\$	\$
Margem Operacional Ajustada	%	%	%	%	%
Índices					
Venda Drogas Bruta	%	%	%	%	
Desconto Drogas	%	%	%	%	
Número de Clientes	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº
Venda por Cliente	\$	\$	\$	\$	\$
Número de Funcionários	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº
Venda por Funcionário	\$	\$	\$	\$	\$
% sobre Mês anterior (Venda)	%	%	%	%	
% s/ Ano anterior (Venda)	%	%	%	%	
Valor do Estoque	\$	\$	\$	\$	\$
Dias de Estoque	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº

Tabela 3.9 Modelo de apuração de resultado dos pontos de venda da empresa "B"

O relatório com o resultado de cada loja é elaborado mensalmente, sempre demonstrando os doze últimos meses e o acumulado do período correspondente. Também são apresentados um relatório consolidado por regional e um geral da rede.

Na parte superior do relatório são apresentadas as informações gerais da loja: número de controle, nome, nome do gerente regional, tipo, endereço e telefone. No tipo de loja identifica-se se o prédio é próprio ou alugado, horário de atendimento, localização (rua, shopping ou hipermercado) e região em que atua.

Após ser identificada a loja, evidencia-se a sua posição no ranking de vendas, para em seguida apresentar o demonstrativo do resultado, que é assim composto:

- a) Venda Bruta (-) Devoluções: total das vendas realizadas no período, deduzidas as devoluções, em valores históricos;
- b) Margem Bruta : Lucro Bruto dividido pela Venda Bruta, já deduzidas as devoluções, apresentada em termos percentuais;
- c) Lucro Bruto: total das vendas, deduzidos as devoluções, impostos e CMV. O CMV é calculado segundo o critério da média ponderada, a valores históricos;
- d) Provisão para Perdas de Inventário (média semestral): o inventário físico das mercadorias é realizado trimestralmente, e, nos meses em que não ocorre a contagem do estoque, é feita uma provisão para perdas de inventário decorrentes de roubo ou desvio de mercadorias. Essa provisão é calculada utilizando-se como parâmetro o percentual de perdas registrado nos dois últimos trimestres inventariados (esse percentual é calculado dividindo-se as *perdas apuradas* pelas vendas, já excluídas as devoluções). A provisão é calculada para cada loja separadamente;
- e) Provisão para Perdas com Mercadorias Invendáveis: é o valor das mercadorias danificadas ou com prazo de validade vencido, efetivamente devolvidas pelas lojas;
- f) Lucro Bruto Ajustado: Lucro Bruto, deduzidas a Provisão para Perdas de Inventário e a Provisão para Perdas com Mercadorias Invendáveis;

- g) Total das Despesas ou Receitas Operacionais: somatório das seguintes receitas e despesas:
- Despesas com Pessoal: total das despesas com pessoal da loja, incluídos os encargos. As despesas com demissões não são incluídas nesse item;
 - Aluguel/Condomínio: aluguel próprio da loja e despesas com condomínio. Para as lojas localizadas em prédios próprios é atribuído um aluguel chamado “gerencial”, utilizando-se o parâmetro de 3% sobre as vendas. Esse critério foi definido em face de a empresa registrar despesas com aluguel que representam aproximadamente 3% do faturamento;
 - Despesas/Receitas Financeiras: compreende as despesas com taxa de administração de cartão de crédito, carro-forte, custódia de cheques pré-datados, consulta de cheques. Também são incluídas as despesas financeiras decorrentes das vendas com cartões de crédito e com cheques pré-datados, que são calculadas multiplicando-se a taxa do CDI (Certificado de Depósito Interbancário) pelo volume de vendas, considerando o prazo da transação. Todas essas despesas são alocadas diretamente às lojas;
 - Concessionárias/Impostos: inclui as despesas com luz, água, telefone e IPTU;
 - Transporte de mercadorias: somatório das despesas com transporte de mercadorias. Para determinado grupo de lojas, o serviço de transporte é contratado diretamente com uma transportadora, não havendo a necessidade de realizar nenhuma forma de rateio para apurar as despesas. Para outro grupo, o transporte é realizado por um conjunto de caminhões locados (a empresa não trabalha com frota própria), e o rateio das despesas se realiza tendo como parâmetros o volume de vendas da unidade e distância percorrida.

Entende a empresa que quanto maior o faturamento, maior a quantidade de mercadorias transportadas, sendo então a ponderação em função das vendas um bom critério de rateio;

- Propaganda: despesas com propaganda e publicidade são alocadas às lojas considerando a abrangência da ação desenvolvida. Por exemplo, quando uma propaganda é veiculada em toda a área de atuação da rede, as despesas são rateadas entre todas as lojas; mas se a ação atinge apenas determinada região, somente às lojas beneficiadas serão atribuídas parcelas da despesa total;
 - Outras Despesas/Receitas: são as despesas com material de uso e consumo, serviços profissionais, conservação e manutenção de bens.
- h) Lucro Operacional: Lucro Bruto Ajustado, deduzido o item Total das Despesas Operacionais e adicionado o item Total das Receitas Operacionais;
- i) Margem Operacional: indica quanto o Lucro Bruto representa da Venda Bruta, em termos percentuais, já excluídas as devoluções;
- j) Demissões: despesas decorrentes das rescisões de contrato de trabalho;
- k) Depreciações e Amortizações: despesas de depreciação referentes ao ativo imobilizado da loja e despesas de amortização de gastos com reformas. Essas despesas são calculadas sem a necessidade de qualquer sistemática de rateio;
- l) Lucro Operacional Ajustado: Lucro Operacional, deduzidas as despesas com demissões, depreciações e amortizações;

- m) Margem Operacional Ajustada: indica quanto o Lucro Bruto Ajustado representa da Venda Bruta, em termos percentuais, já excluídas as devoluções;
- n) Índices: conjunto de indicadores utilizados na avaliação de desempenho da loja:
- Venda Drogas Bruta: indica quanto a venda de medicamentos representa em relação a Venda Bruta;
 - Desconto Drogas: percentual de desconto praticado nas vendas de medicamentos;
 - Número de Clientes: número de vendas efetuadas na loja;
 - Venda por Cliente: Venda Bruta dividida pelo número de vendas, que representa o valor médio do cupom de venda;
 - Número de Funcionários: quantidade de funcionários da loja;
 - Venda por Funcionário: Venda Bruta dividida pelo número de funcionários;
 - % s/ Mês anterior (Venda): indica a variação da Venda Bruta do mês atual em relação ao mês anterior, em termos percentuais;
 - % s/ Ano anterior (Venda): indica a variação da Venda Bruta do mês atual em relação ao mesmo mês do ano anterior, em termos percentuais;
 - Valor do Estoque: valor do estoque mantido na loja, avaliado pelo custo histórico;
 - Dias de Estoque: representa o giro do estoque (Valor do Estoque da loja dividido pelo custo das mercadorias vendidas no mês, multiplicado por 30).

A empresa "B" atribui às lojas quase que exclusivamente as suas respectivas despesas, exceto aquelas relacionadas a propaganda e transporte de mercadorias, que são alocadas através de critérios de rateio. As despesas da direção geral não são consideradas para efeito de apuração do resultado das lojas; contudo, o entrevistado declarou que deseja modificar o modelo atual, passando a transferir para as lojas as despesas da sede.

Seguem-se alguns comentários do entrevistado sobre as alterações que pretende fazer no modelo e os fatores que o têm motivado a isso:

- a) o modelo ficaria melhor se as despesas da sede fossem alocadas às lojas. Essa não é uma metodologia fácil de implementar, pois a utilização de rateios sempre gera polêmica. Fica sempre o questionamento: qual o critério de alocação mais justo? Mas a sede deve ser vista como uma empresa que presta serviços às lojas; e transferir as despesas da sede para as lojas é uma forma de cobrar por esses serviços;
- b) no momento em que as despesas da direção geral forem alocadas às lojas, é provável que ocorram questionamentos dos gerentes de loja com relação aos gastos da sede, levando as áreas a rever suas estruturas de despesas;
- c) de imediato, pretende-se computar na apuração dos resultados das lojas o custo financeiro dos respectivos estoques.

Na elaboração dos relatórios de apuração do resultado dos pontos de venda, a empresa "B" utiliza, basicamente, os dados gerados pela contabilidade financeira, excetuando-se apenas os itens referentes a despesas financeiras e aluguel de lojas instaladas em imóveis próprios, cujos critérios de mensuração diferem daqueles adotados pelo modelo societário.

Os relatórios são elaborados mensalmente e encaminhados a todos os gerentes, supervisores e diretores, permitindo, assim, uma avaliação dos resultados alcançados. Em função dos resultados apresentados nos relatórios, são tomadas decisões no sentido de melhorar o desempenho das unidades.

Para apuração do resultado global da rede, os resultados das lojas são consolidados e confrontados com as receitas e despesas geradas pelas áreas da direção geral, cujos valores são provenientes da contabilidade societária.

Empresa “C”

Para apuração do resultado dos pontos de venda, a empresa “C” utiliza-se das informações geradas pela contabilidade financeira, reagrupando as receitas, custos e despesas nos seguintes itens: Venda Bruta, Venda Líquida, Custo das Mercadorias, Receitas de Serviços, Despesas Próprias, Rateio dos Núcleos, Rateio Geral, Rateio Matriz e Rateio Financeiro (tabela 3.10).

Filial	Venda Bruta	Venda Líquida	Custo Mercad.	Receitas Serviços	Receita Total	Despesas Próprias	Rateio Núcleos	Resultado Próprio	Rateio Geral	Rateio Matriz	Rateio Financeiro	Resultado Final
1												
2												
3												
n												
Total												

Tabela 3.10 Modelo de apuração de resultado dos pontos de venda da empresa “C”

Composição dos itens:

- Venda Bruta: total das vendas realizadas na loja durante o período, deduzidas as devoluções, mensuradas a valores históricos;
- Venda Líquida: Venda Bruta, deduzidos PIS e COFINS;
- Custo das Mercadorias: inclui o custo das mercadorias vendidas, o ICMS e as perdas apuradas em inventário. A avaliação dos estoques é obtida pelo método da média ponderada. O custo de cada produto é específico por loja, sendo recalculado a cada nova entrada de mercadoria no ponto de venda. As perdas com inventário não são identificadas diretamente

em cada loja. Para determinar esse montante, aplica-se o percentual de perda da empresa (perda total da empresa dividida pelo faturamento, excluídos os descontos) sobre o custo das mercadorias vendidas;

- d) Receita de Serviços: compreende as receitas não decorrentes da comercialização de mercadorias, como é o caso das tarifas auferidas com o recebimento de contas de luz;
- e) Receita Total: é a Venda Líquida mais a Receita de Serviços, deduzido o Custo das Mercadorias;
- f) Despesas Próprias: são as despesas identificadas diretamente com a loja. Despesas com comunicação (telefone), instalações (aluguel, energia elétrica, água), pessoal (salários, assistência médica, assistência odontológica, vale-transporte, vale-refeição, cesta básica, adicional noturno, comissões, ajuda de custo, INSS, FGTS, provisão para 13º e férias), transporte (fretes e condução local) e despesas gerais. Para as lojas instaladas em imóvel próprio não é atribuída nenhuma despesa com aluguel. As despesas com fretes são aquelas referentes aos gastos com o transporte de mercadorias do depósito central para as lojas. No caso das lojas situadas em regiões próximas ao depósito central, o serviço de abastecimento é realizado por frota da própria empresa, e os gastos são rateados entre as unidades proporcionalmente ao custo das mercadorias vendidas. Para as unidades que utilizam serviço terceirizado, existe um controle individualizado;
- g) Rateio dos Núcleos: as despesas com comunicação (telefone), impostos, instalações (aluguel, condomínio, energia elétrica, água, IPTU), materiais (de escritório, auxiliares, de construção e de manutenção), pessoal (despesas com gerente regional), serviços profissionais (cartório, manutenção de lojas, manutenção de escritório), transporte (viagens, condução, manutenção de veículos, peças de veículos, combustível, lubrificantes, fretes) e diversas (xerox, por

exemplo) de cada núcleo de supervisão de lojas são distribuídas entre as unidades sob sua administração, proporcionalmente à Venda Bruta;

- h) Resultado Próprio: é a Receita Total, deduzidos o Rateio dos Núcleos e as Despesas Próprias;
- i) Rateio Geral: todas as despesas com viagens, publicidade, manutenção e reformas das áreas da direção geral são totalizadas e distribuídas igualmente entre todas as unidades;
- j) Rateio Matriz: todas as despesas da empresa não incluídas nos itens Despesas Próprias, Rateio dos Núcleos e Rateio Financeiro são totalizadas e distribuídas igualmente entre todas as lojas;
- k) Rateio Financeiro: as despesas financeiras da empresa são alocadas às lojas, proporcionalmente à Venda Bruta;
- l) Resultado Final: corresponde ao Resultado Próprio, deduzidos o Rateio Geral, o Rateio Matriz e o Rateio Financeiro;

O relatório de apuração dos resultados das lojas é de uso restrito da diretoria, que se reúne uma vez por mês para avaliação dos resultados alcançados.

Observe-se que, assim como na empresa "A", todas as despesas das áreas da direção geral são alocadas às lojas, sendo o resultado global decorrente do somatório dos resultados das filiais.

Empresa "D"

A tabela 3.11 representa o modelo de apuração de resultado da empresa.

Nome da Loja	Ano:						Média Mensal
	Jan	Fev	Nov	Dez	Total		
Resultado							
Venda Bruta	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Deduções das Vendas	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Devoluções	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Perdas com Cheques/Cartões	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Impostos	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Venda Líquida	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Custo das Mercadorias	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Resultado Bruto	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Despesas Variáveis	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Pessoal	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Aluguéis/Condomínios	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Taxa de Cartão de Crédito	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Promoção/Propaganda	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Outras	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Despesas Fixas	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Roupas Profissionais	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Sacolas	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Impostos e Taxas	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Condução	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Materiais/Serviços Diversos	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Prêmios de Seguros	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Aluguel de Máquinas e Equipamentos	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Manutenção de Computadores	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Outras	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Resultado Operacional	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Indicadores							
% s/ Venda Bruta	%	%	%	%	%	%	%
Deduções	%	%	%	%	%	%	%
CMV	%	%	%	%	%	%	%
Resultado Bruto	%	%	%	%	%	%	%
Despesas	%	%	%	%	%	%	%
Despesas Variáveis	%	%	%	%	%	%	%
Despesas Fixas	%	%	%	%	%	%	%
Resultado Operacional	%	%	%	%	%	%	%
Produtividade							
Venda Bruta/N° de Clientes	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Venda Bruta/N° de Itens	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
N° de Itens/N° de Clientes	N°	N°	N°	N°	N°	N°	N°
Venda Bruta/N° de Colaboradores	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Venda Bruta/Área em m²	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Resultado Operacional/N° de Colaboradores	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Resultado Operacional/Área em m²	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Despesa Média com Pessoal	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Dias de Estoque	N°	N°	N°	N°	N°	N°	N°
N° de Clientes	N°	N°	N°	N°	N°	N°	N°
N° de Itens	N°	N°	N°	N°	N°	N°	N°
N° de Colaboradores	N°	N°	N°	N°	N°	N°	N°
Área em m² (salão de vendas)	N°	N°	N°	N°	N°	N°	N°
Estoque	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

Tabela 3.11 Modelo de apuração de resultado dos pontos de venda da empresa "D"

Esse relatório é elaborado mensalmente por cada uma das lojas, apresentando todas as posições do exercício atual, o acumulado do período e a média mensal.

Como se pode observar, o relatório evidencia o resultado operacional da loja e um conjunto de indicadores para avaliação do seu desempenho. Na apuração do resultado operacional, são considerados os seguintes itens:

- a) Venda Bruta: total das vendas realizadas no período;
- b) Deduções das Vendas: são as devoluções de vendas, cheques não compensados, débitos de cartões não aceitos e os impostos incidentes sobre as vendas;
- c) Venda Líquida: total das vendas, deduzidas as deduções das vendas;
- d) Custo das Mercadorias: custo histórico das mercadorias vendidas, mensurado segundo o critério da média ponderada, incluindo as perdas apuradas em inventário;
- e) Resultado Bruto: Venda Líquida, deduzido o custo das mercadorias vendidas;
- f) Despesas Variáveis: são as despesas que variam em função do volume de vendas, segregadas em:
 - Pessoal: despesas com pessoal da loja;
 - Aluguéis/Condomínios: despesas com aluguel e condomínio da loja. As lojas são todas instaladas em imóveis de terceiros e os aluguéis são definidos como um percentual do faturamento da loja;
 - Taxa de Administração de Cartão de Crédito: a taxa de administração decorrente das vendas realizadas com cartão de crédito;

- Promoção/Propaganda: despesas decorrentes de propaganda e publicidade, rateadas entre as lojas, proporcionalmente aos respectivos volumes de vendas. No caso de ações localizadas (uma loja específica ou um grupo de lojas), as despesas são imputadas somente às lojas beneficiadas;
- Outras: demais despesas variáveis identificadas diretamente com as lojas, como é o caso do serviço de carro-forte, cujas faturas de cobrança são emitidas individualmente pela empresa prestadora do serviço;

g) Despesas Fixas: despesas que não variam em função do volume de vendas, agrupadas nos seguintes itens:

- Roupas Profissionais: despesas com uniforme;
- Sacolas: despesas com embalagem, que, apesar de variáveis, a empresa optou por incluí-las entre as fixas;
- Impostos e taxas: despesas com taxas diversas e impostos não incidentes sobre as vendas, como é o caso do imposto predial;
- Condução: pequenas despesas com transporte pagas pela própria loja;
- Materiais/Serviços Diversos: despesas com material de escritório e serviços diversos;
- Prêmios de Seguros: despesas decorrentes da contratação de seguros;
- Aluguel de Máquinas e Equipamentos: despesas com aluguel de máquinas e equipamentos;
- Manutenção de Computadores: gastos com manutenção de computadores e periféricos;

- Outras: demais despesas fixas, como, por exemplo, treinamento de funcionários da loja.

h) Resultado Operacional: Resultado Bruto, menos as despesas variáveis e fixas, ou seja, a margem de contribuição da loja.

Para avaliação do resultado da loja, são apresentados dois grupos de indicadores. No primeiro grupo, é demonstrado quanto os itens Deduções das Vendas, Custo das Mercadorias, Resultado Bruto, Despesas Variáveis, Despesas Fixas e o próprio Resultado Operacional representam em relação à Venda Bruta, em termos percentuais. No segundo grupo, observam-se indicadores de produtividade, tais como Venda Bruta por cliente, Venda Bruta por item comercializado, número de itens vendidos por cliente, dias de estoque⁶, etc. As variáveis utilizadas no cálculo dos indicadores de produtividade, como número de clientes, número de itens vendidos, número de colaboradores da loja, área do salão de vendas e o valor total do estoque mantido na loja, são evidenciadas na parte inferior do relatório.

A empresa "D" também utiliza os dados gerados pela contabilidade financeira na elaboração do seu demonstrativo de apuração de resultado dos pontos de venda, e, assim como a empresa "B", atribui às lojas quase que exclusivamente as despesas identificadas diretamente com elas, com exceção das despesas com propaganda, que são alocadas através de rateio. As despesas das áreas da direção geral não são consideradas para efeito de apuração do resultado das lojas. A empresa entende que o Resultado Operacional da loja tem que ser o mais "limpo" possível (sem rateio).

O resultado da empresa é obtido pela confrontação da margem total gerada pelas lojas com as despesas referentes às unidades da direção geral, não computadas na apuração dos resultados dos pontos de venda.

⁶ Dias de estoque = (custo histórico do estoque da loja / CMV) X 30.

Os relatórios gerenciais de acompanhamento do resultado das lojas e da empresa como um todo são elaborados mensalmente e encaminhados a todos os gerentes da sede e à diretoria. Os gerentes de loja acompanham apenas as grandes variáveis, como Vendas, Resultado Operacional e Despesas Totais, mas a empresa pretende no futuro divulgar todas as informações da loja. Ela entende que, no momento, os gerentes não detêm o conhecimento necessário ao manuseio desses dados.

2.2 Análise dos Resultados da Pesquisa

O ciclo de compra e venda de mercadorias das empresas pesquisadas ocorre de forma similar ao apresentado no capítulo I, concretizando-se pela realização de quatro atividades fundamentais: compra, armazenagem, abastecimento e venda. Note-se que, via de regra, as mercadorias adquiridas são armazenadas num depósito central, para posterior distribuição às lojas.

A atividade de compra corresponde à negociação com fornecedores, aquisição das mercadorias e disponibilização dos produtos no ponto de venda, de acordo com as necessidades de reposição dos estoques da loja. A atividade de armazenagem se refere à retenção das mercadorias em condições que garantam a manutenção de suas qualidades desde o momento em que são entregues pelos fornecedores, até o instante da transferência para as lojas. Quando as mercadorias são transportadas para as lojas, ocorre a atividade de abastecimento. Recebidos os produtos na loja, estes são expostos nas gôndolas, iniciando-se o esforço de venda, para finalmente a mercadoria ser transacionada com o cliente, caracterizando-se a atividade de venda.

Essas atividades consomem recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, disponibilizados pelas atividades de suporte, que ocorrem de forma similar nas organizações, e, com exceção da atividade financeira, não são abordadas neste trabalho. Conforme mencionado na introdução, o modelo proposto

trata das ocorrências mais diretamente relacionadas com o ciclo de compra e venda de mercadorias.

Nas redes de varejo, a atividade financeira, que diz respeito à gestão dos recursos financeiros, tem uma peculiaridade, pois também compreende o gerenciamento do fluxo de numerário das lojas para a direção geral.

A figura 3.5 destaca as principais atividades do ciclo de compra e venda de mercadorias.

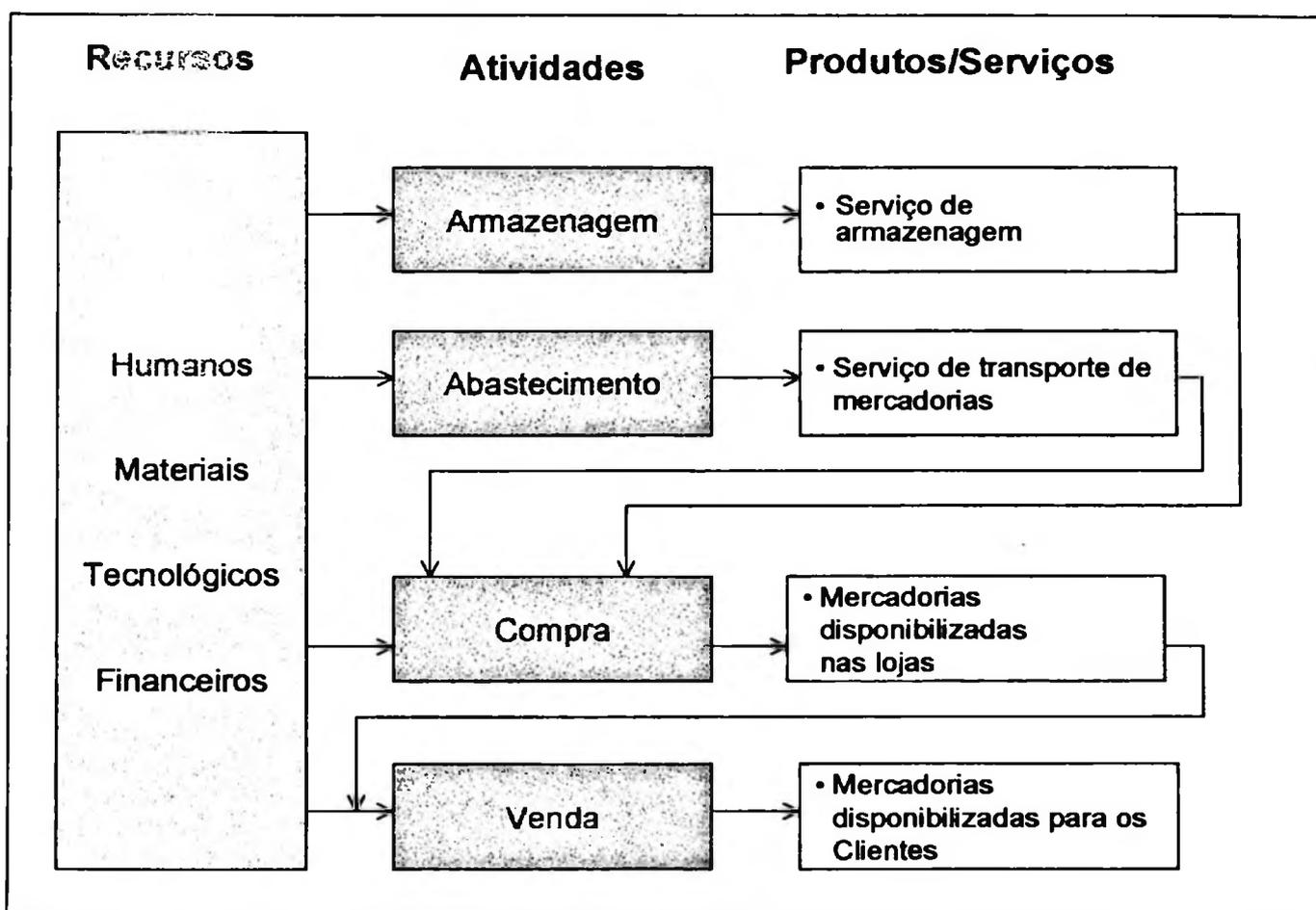


Figura 3.5 Fluxo das principais atividades do ciclo de compra e venda de uma rede de varejo

As redes pesquisadas apresentam macro-estrutura organizacional típica das redes de varejo centralizadas, onde o processo decisório é realizado na direção geral, enquanto as lojas são estritamente unidades de venda.

Em todas elas, a gestão de estoque é centralizada, sendo as compras da responsabilidade exclusiva de uma área da direção geral.

Das quatro empresas visitadas, três definem metas de venda para as lojas, que servem de parâmetro para a avaliação de desempenho dos gerentes, sendo que uma delas considera também o resultado da loja nessa análise. Numa das redes, o desempenho do gerente é avaliado em função do grau de cumprimento das orientações emanadas da direção geral, medido através de uma sistemática de auditoria permanente. Dada a realidade atual das redes de varejo, onde a loja é fundamentalmente uma unidade de execução, essa sistemática mostra-se como a mais adequada.

O processo de planejamento e orçamento é realizado em três das quatro redes, sendo que apenas uma delas adota sistemática bem estruturada.

Observou-se em todas elas que a ênfase do modelo contábil gerencial é a apuração do resultado dos pontos de venda, obtendo-se o resultado gerencial da empresa como um todo a partir da aglutinação dos resultados das lojas.

Na apuração de resultado dos pontos de venda, as empresas visitadas utilizam basicamente os dados de receitas, custos e despesas gerados pela contabilidade financeira, estando, assim, fortemente influenciados pelo modelo "contábil-societário", sendo poucas as situações de utilização de critérios de mensuração fora do arcabouço conceitual dos princípios contábeis geralmente aceitos.

A grande divergência observada é com relação ao tratamento das despesas das áreas da direção geral. Das quatro empresas visitadas, duas realizam o rateio dessas despesas entre as lojas, enquanto as outras duas atribuem às lojas basicamente as despesas com elas diretamente identificadas, sendo que uma pretende passar a ajustar o seu modelo no sentido de fazer a alocação de todas as despesas.

De forma genérica, os modelos representados nas tabelas 3.12 e 3.13 conciliam os modelos atualmente adotados nas empresas visitadas.

Item	Valor
(A) Receitas de Vendas	
(B) Custo das Mercadorias Vendidas	
(C) Despesas Diretas da Loja	
(D) Margem de Contribuição da Loja	$D=(A-B-C)$
(E) Rateio das Despesas da Direção Geral	
(F) Resultado da Loja	$F=(D-E)$

Tabela 3.12 Modelo genérico de apuração de resultado dos pontos de venda

Item	Valor
(A) Receitas de Vendas	
(B) Custo das Mercadorias Vendidas	
(C) Despesas Diretas das Lojas	
(D) Despesas da Direção Geral	
(E) Resultado da Rede de Varejo	$E=(A-B-C-D)$

Tabela 3.13 Modelo genérico de apuração de resultado das redes de varejo

Para a apuração do resultado das lojas, as empresas que não fazem alocação das despesas da direção geral trabalham com o conceito de margem de contribuição, deduzindo das receitas geradas pelas transações de venda os custos das mercadorias vendidas e as despesas diretamente identificadas com a loja. Aquelas que defendem a alocação de todas as despesas deduzem da margem de contribuição uma parcela das despesas da direção geral, utilizando critério de rateio previamente estabelecido.

2.3 A Inconsistência das Informações Geradas pelos Modelos Atualmente Adotados pelas Redes de Varejo

Não obstante tratar-se de ferramentas eminentemente gerenciais, os modelos de apuração de resultado dos pontos de venda adotam o princípio da realização da receita e da confrontação das despesas, e consideram que o único ponto de “ganho” do lucro ocorre no momento da venda, pois estão condicionados pelo modelo “contábil-societário”.

Cabe, assim, indagar: Será que, presos a esse conceito, esses modelos conseguem evidenciar a efetiva contribuição das atividades realizadas na loja para a formação do resultado da empresa?

Suponha que uma rede de varejo possua dois pontos de venda e uma área de compras que centralize todas as negociações com fornecedores. Os produtos são entregues diretamente nas lojas, pois o tamanho da rede não justifica a existência de um depósito central. No momento T_0 a área de compras adquire os produtos A e B, que são entregues imediatamente pelos fornecedores nas Lojas 1 e 2, respectivamente. Em seguida, todos os produtos são vendidos, não restando nenhuma unidade em estoque. A tabela 3.14 apresenta as quantidades compradas e vendidas e os preços de compra, de mercado e de venda dos produtos.

Produto	Quantidade Comprada	Preço de Compra (\$)	Menor Preço no Mercado à Vista no Momento da Compra (\$)	Quantidade Vendida	Preço de Venda (\$)
Produto A	1.000	8,50	9,00	1.000	12,15
Produto B	1.000	8,50	7,50	1.000	10,13

Tabela 3.14 Quantidades e preços dos produtos

No momento T_0 as lojas e a área de compras incorrem nas despesas estruturais discriminadas na tabela 3.15.

Unidade	(Em \$)				
	Aluguel	Salários	Água	Energia Elétrica	Telefone
Loja 1	1.500,00	500,00	45,00	250,00	90,00
Loja 2	1.500,00	500,00	45,00	250,00	90,00
Área de Compras	450,00	150,00	23,00	45,00	150,00

Tabela 3.15 Despesas estruturais

Considerando-se as informações apresentadas, os resultados das lojas e da empresa são mensurados sob dois enfoques: o da margem de contribuição (tabela 3.16) e o da alocação de todas as despesas das áreas de suporte às lojas (tabela 3.17). O rateio das despesas da área de compras utilizou como parâmetro o custo

das mercadorias vendidas (CMV). Como as lojas registraram o mesmo CMV, a cada uma foram apropriados cinquenta por cento das despesas.

Loja 1	Valor (\$)
Receita de Vendas	12.150,00
Custo das Mercadorias Vendidas	(8.500,00)
Aluguel	(1.500,00)
Salários	(500,00)
Água	(45,00)
Energia Elétrica	(250,00)
Telefone	(90,00)
Margem de contribuição da Loja 1	1.265,00
Loja 2	
Receita de Vendas	10.130,00
Custo das Mercadorias Vendidas	(8.500,00)
Aluguel	(1.500,00)
Salários	(500,00)
Água	(45,00)
Energia Elétrica	(250,00)
Telefone	(90,00)
Margem de contribuição da Loja 2	(755,00)
Margem de Contribuição da Loja 1	1.265,00
Margem de Contribuição da Loja 2	(755,00)
Despesas da Área de Compras	(818,00)
Resultado da Empresa	(308,00)

Tabela 3.16 Demonstração do resultado segundo o conceito de margem de contribuição

Loja 1	Valor (\$)
Receita de Vendas	12.150,00
Custo das Mercadorias Vendidas	(8.500,00)
Aluguel	(1.500,00)
Salários	(500,00)
Água	(45,00)
Energia Elétrica	(250,00)
Telefone	(90,00)
Margem de contribuição	1.265,00
Rateio das Despesas da Área de Compras	(409,00)
Resultado da Loja 1	856,00
Loja 2	
Receita de Vendas	10.130,00
Custo das Mercadorias Vendidas	(8.500,00)
Aluguel	(1.500,00)
Salários	(500,00)
Água	(45,00)
Energia Elétrica	(250,00)
Telefone	(90,00)
Margem de contribuição	(755,00)
Rateio das Despesas da Área de Compras	(409,00)
Resultado da Loja 2	(1.164,00)
Resultado da Empresa	(308,00)

Tabela 3.17 Demonstração do resultado considerando a alocação das despesas da direção geral

Examinando-se as informações evidenciadas nas duas demonstrações, conclui-se que a Loja 1 apresentou resultado satisfatório, o mesmo não ocorrendo com a Loja 2, cuja margem gerada pelas vendas foi inferior às despesas estruturais diretas, tais como água, luz, telefone e salários. Os dados apresentados em ambos os modelos indicam um desempenho insatisfatório da Loja 2. Mas isso será mesmo verdadeiro? Deveria a empresa fechar a Loja 2? Tentar reduzir suas despesas? Ou modificar os processos ali executados?

Observe-se que cada unidade do produto A foi adquirida por \$8,50 e vendida por \$12,15, gerando uma margem de \$3,65 para a Loja 1. O produto B foi comprado por \$8,50 e vendido por \$10,00, com margem de \$1,50 para a Loja 2. Essas foram as margens efetivamente obtidas pela empresa ao comprar e vender essas mercadorias. Mas, pergunta-se: Será que atribuindo-as às lojas 1 e 2,

respectivamente, evidencia-se o que efetivamente ocorreu no processo físico e operacional da empresa?

Se as transações de compra e venda fossem executadas nas lojas, certamente que sim; mas o processo físico e operacional das redes de varejo é diferente, pois as lojas são unidades apenas de venda.

A centralização das compras ocorre porque as redes de varejo entendem que assim conseguem negociar preços e prazos melhores, alavancando o resultado da empresa. Se os gerentes de loja conseguissem adquirir as mercadorias nas mesmas condições negociadas pela área de compras, certamente esta seria eliminada, pois não agregaria valor à empresa. Segregar a contribuição da área de compras é fundamental para evidenciar a formação do resultado da empresa.

Os itens A e B foram comprados por \$8,50, quando os preços disponíveis no mercado para as lojas eram \$9,00 e \$7,50. Ao negociar o item A por preço inferior ao de mercado, a área de compras alavancou o resultado da empresa em \$500,00, o mesmo não ocorrendo nas transações referentes ao item B, que resultaram numa perda de \$1.000,00, já que a Loja 2 poderia tê-lo adquirido por preço mais baixo.

Ao realizar a venda do item A, a Loja 1 contribuiu com \$3.150,00 para o resultado da empresa, pois cada unidade dessa mercadoria foi vendida por \$12,15 quando o preço de aquisição para a loja era \$9,00. As transações de venda efetuadas na Loja 2 também contribuíram positivamente para o resultado da empresa (\$2.630,00), já que o item B foi vendido a \$10,13, quando a loja poderia adquiri-lo por \$7,50.

Considerando que os resultados das transações de compra e de venda devem ser atribuídos à área de compras e às lojas, respectivamente, a demonstração do resultado no momento T_0 tomaria outra configuração, conforme tabela 3.18.

Loja 1	Valor (\$)
Margem de contribuição das transações de venda	3.150,00
Despesas estruturais	(2.385,00)
Aluguel	(1.500,00)
Salários	(500,00)
Água	(45,00)
Energia Elétrica	(250,00)
Telefone	(90,00)
Margem de contribuição da Loja 1	765,00
Loja 2	
Margem de contribuição das transações de venda	2.630,00
Despesas estruturais	(2.385,00)
Aluguel	(1.500,00)
Salários	(500,00)
Água	(45,00)
Energia Elétrica	(250,00)
Telefone	(90,00)
Margem de contribuição da Loja 2	245,00
Área de Compras	
Margem de contribuição das transações de compra	(500,00)
Despesas estruturais	(818,00)
Aluguel	(450,00)
Salários	(150,00)
Água	(23,00)
Energia Elétrica	(45,00)
Telefone	(150,00)
Margem de contribuição da área de compras	(1.318,00)
Resultado da Empresa	(308,00)

Tabela 3.18 Demonstração do resultado segregando as contribuições das diversas áreas

O resultado da empresa como um todo não se alterou, mas a sua composição diverge daquela retratada nas tabelas 3.16 e 3.17, permitindo uma avaliação completamente diferente da efetuada anteriormente. A tabela 3.18 revela que as duas lojas apresentaram margem de contribuição positiva, devendo o baixo desempenho da empresa ser atribuído à área de compras, que registrou uma margem negativa no montante de \$1.318,00.

Observe que nos demonstrativos anteriores os resultados das transações de compra foram computados nas margens das lojas, sendo a estas atribuídas as eficiências e ineficiências da área de compras, distorcendo as informações. Se a empresa está comprando mal, esse problema requer uma ação gerencial na área de compras, e não nas lojas, pois estas não realizam tal atividade.

O exemplo apresentado, embora simples, demonstra de forma bastante clara que os modelos atualmente adotados pelas redes de varejo do setor farmacêutico geram informações distorcidas, podendo levar a análises equivocadas sobre o desempenho das lojas em particular e da empresa como um todo.

2.4 Considerações Finais

A pesquisa de campo complementa a pesquisa bibliográfica, fornecendo elementos específicos sobre a realidade das redes de varejo brasileiras. Em conjunto, elas fornecem os subsídios para caracterização de uma rede de varejo padrão, que servirá de referencial para a definição de um modelo de apuração de resultado, a ser formulado no capítulo IV.

A análise detalhada dos modelos convencionais de apuração de resultado adotados pelas empresas visitadas permite a constatação de que as respostas por eles propiciadas são insuficientes, reforçando a necessidade de formulação de um modelo capaz de gerar informações corretas que subsidiem o processo decisório das redes de varejo.

O modelo a ser proposto fundamenta-se no referencial teórico da Gestão Econômica, cujos conceitos essenciais são tratados no capítulo seguinte.

CAPÍTULO III - CONCEITOS FUNDAMENTAIS DO MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA - GECON

Neste capítulo são discutidos os conceitos relacionados com a Gestão Econômica que serviram de base teórica para o modelo proposto no capítulo IV.

3.1 Conceito de Lucro

O conceito de lucro e sua forma de mensuração têm sido bastante debatidos por estudiosos das áreas contábil e econômica. Durante a década de 60, principalmente, os economistas criticaram de forma contumaz os procedimentos adotados pela contabilidade com o objetivo de mensurar o lucro, tendo Solomons (1961) prognosticado o crepúsculo da mensuração do lucro.

Como afirma Guerreiro (in Catelli: 1999, p. 82), 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 o conceito defendido pelos economistas. O lucro contábil é apenas o resíduo do processo de confrontação entre receitas realizadas e custos incorridos.

Em seu artigo "Economic and accounting concepts of income", 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.

Da forma como a definição foi exposta por Solomons, pode-se pensar que ela também serviria para definir o lucro contábil, já que o lucro líquido contábil é a

figura que liga a riqueza líquida de uma empresa retratada em seu balanço no começo do período contábil àquela expressa no final do período. Solomons (1961, p. 376) esclarece, porém, que a correspondência entre as duas idéias de crescimento de riqueza é puramente verbal, já que, para apuração do lucro econômico, a avaliação da riqueza líquida requer a capitalização dos recebimentos líquidos futuros esperados, enquanto que o lucro contábil somente requer que a avaliação dos ativos seja feita em bases de custos não expirados.

Solomons (1961, p. 377) sintetiza o relacionamento entre esses dois conceitos – lucro econômico e lucro contábil – 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 os dois conceitos de lucro, o contábil e o econômico, Chang (1962, p. 644) resume de forma clara as diferenças entre eles. O lucro econômico é mensurado por valorização, reconhecido logo que ocorra um crescimento de valor na riqueza líquida; lida com expectativas e julgamentos; é derivado da noção básica de lucro como utilidade; e é sempre pensado em termos reais. O lucro contábil é mensurado por confrontação, reconhecido somente quando a venda é realizada; dá ênfase à objetividade; não depende de expectativas; e é pensado em termos monetários, e não em termos reais.

A visão de Chang é detalhada nas tabelas 4.1, 4.2 e 4.3.

LUCRO CONTÁBIL	LUCRO ECONÔMICO
É o valor residual do processo de confrontação entre receitas e despesas	É o incremento na riqueza líquida
Os ativos são avaliados por custos não consumidos	Os ativos são avaliados pelo fluxo de benefícios líquidos futuros
A subjetividade é quase eliminada	Existe subjetividade e expectativas
O problema de mensuração é reduzido e simplificado	O problema de mensuração é bastante complexo
É objetivo	É incerto e subjetivo
Ênfase na objetividade	Ênfase na mensuração de valor
	O princípio da capitalização é fundamental no processo de avaliação

Tabela 4.1 Comparação entre lucro contábil e lucro econômico

BALANÇO CONTÁBIL	BALANÇO ECONÔMICO
Inclui apenas itens adquiridos	Inclui itens adquiridos e não adquiridos (goodwill)
Todos os ativos, exceto itens monetários, são avaliados pelos seus custos originais não consumidos	Todos os ativos são avaliados pelo valor presente dos benefícios líquidos esperados
Não é feito nenhum ajustamento em decorrência de alterações no nível geral de preços	Leva em consideração as alterações no nível geral de preços

Tabela 4.2 Comparação entre balanço contábil e balanço econômico

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO LUCRO CONTÁBIL	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO LUCRO ECONÔMICO
Inclui apenas lucros realizados	Inclui lucros realizados e não realizados
Não inclui ganhos e perdas decorrentes das mudanças no nível geral de preços	Inclui ganhos e perdas decorrentes das mudanças no nível geral de preços

Tabela 4.3 Comparação entre demonstração de resultado do lucro contábil e demonstração de resultado do lucro econômico

Como afirma Guerreiro (1989, p. 195), todos os problemas da mensuração do lucro resultam do desejo de atribuir lucros a determinados períodos de tempo. As diferenças entre o lucro contábil e o lucro econômico 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.

Na busca de objetividade, a contabilidade continua a utilizar determinadas regras e convenções que muitas vezes não têm nenhum significado no mundo real.

Vale destacar os comentários de alguns autores sobre o lucro medido segundo os princípios contábeis geralmente aceitos:

“(...) o lucro então mensurado é simplesmente a figura que resulta quando o contador termina de aplicar os procedimentos que ele adota.” (Chang ,1962, p. 637, citando J. B. Canning).

“(...) Bedford, por outro lado, diz que os leitores de relatórios financeiros devem perceber que o significado do lucro contábil pode ser compreendido somente por meio do conhecimento do modo pelo qual o lucro foi medido (operacionalismo). Ou seja, os leitores precisam compreender as operações utilizadas pelo contador para produzir o lucro calculado.” (Hendriksen, 1999, p. 200).

“O lucro contábil de regime de competência é o lucro mensurado pelas práticas, hoje, geralmente aceitas. Isto é uma mistura de regras arbitrárias e concessões da realidade econômica. É difícil perceber o que poderia ser razoavelmente descrito como um conceito de lucro nesta prática, mas é comum se referirem ao lucro como o excesso de receitas sobre custos. De fato, muitas tentativas têm sido realizadas para demonstrar que o conceito de confrontação de custos com receitas é o conceito contábil de lucro. É mais apropriado para esse autor ver a confrontação não como um conceito de lucro, mas como uma prática que é requerida por nossa insistência na definição muito arbitrária de realização. Se nós não insistíssemos na realização, não precisaríamos estar preocupados com a confrontação.” (Philips, 1963, p.18).

3.2 Premissas Fundamentais do Modelo GECON para Mensuração do Lucro ou Resultado Econômico

Reconhecendo a fragilidade do conceito contábil de lucro, o modelo GECON adota a abordagem econômica, desprende-se das regras impostas ao modelo “contábil-societário” e entende que a busca por um conceito de lucro que se

aproxime do lucro econômico deve pautar-se, conforme Guerreiro (1989, p. 201-203), pelas seguintes premissas fundamentais:

- a) o mercado é o validador do “potencial de serviços” dos 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, e independe da forma como é financiado;
- g) um mesmo ativo pode possuir um potencial de serviços diferente, dependendo da empresa que o utiliza;
- h) um ativo não utilizado nas operações da empresa em sua continuidade normal deve ser avaliado por valor de venda;
- i) a riqueza de uma empresa altera-se na medida que o mercado reconhece um maior ou menor valor para os bens e serviços que ela possui;
- j) a riqueza de uma empresa aumenta em função da agregação de valor proporcionada pelo processo de transformação de seus insumos em produtos e serviços;
- k) os ativos devem ser avaliados de forma que o patrimônio líquido da empresa represente, efetivamente, quanto vale a empresa no momento da avaliação;

- l) o valor atribuído à empresa em determinado momento é a base ideal para o cálculo do custo de oportunidade, a ser cobrado pelos proprietários aos responsáveis pelos resultados globais da empresa. É também a base de cálculo ideal para a cobrança da responsabilidade dos diversos gestores pela parcela de riqueza da empresa que está sob seu gerenciamento.

3.3 Mensuração de Ativos e Passivos

Considerando-se que o lucro econômico espelha a variação ocorrida na riqueza da empresa, a sua mensuração requer necessariamente que a avaliação de ativos e passivos expresse seus respectivos valores econômicos.

3.3.1 Ativos

Considerando que a contabilidade é mais valiosa à medida que produz informações que tenham valor econômico, Martins (1972, p. 30) apresenta a seguinte definição de ativo, fundamentada em termos econômicos: “Ativo é o futuro resultado econômico que se espera obter de um agente.”

Nessa mesma linha, Pereira (2000, p. 120) define ativo como “um recurso econômico capaz de lhe gerar algum benefício imediato ou futuro”.

Hendriksen & Van Breda (1999, p. 286) acreditam que os ativos “devem ser definidos como potenciais de fluxos de serviços ou direitos a benefícios futuros sob o controle de uma organização”.

A mensuração de ativos é objeto de muitos trabalhos produzidos na área contábil, existindo hoje um conjunto bastante amplo de critérios passíveis de ser utilizados no processo de atribuição de valores monetários significativos a objetos e eventos relacionados com uma empresa. A contabilidade, contudo, continua

seguinte tradição, adotando o custo histórico como base para o registro dos ativos, sendo este um de seus princípios.

A definição apresentada pelo Comitê de Terminologia do AICPA no Accounting Terminology Bulletin nº 1 traduz muito bem o que é ativo no modelo contábil atual:

“(...) ativo é algo representado por um saldo devedor que é mantido após o encerramento dos livros contábeis de acordo com as normas e princípios de Contabilidade, na premissa de que representa ou um direito de propriedade ou um valor adquirido, ou gasto realizado que criou um direito (...)” (Iudícibus, 1994, p. 104).

Comentando a definição anteriormente apresentada, Reis (1997, p. 31) faz a seguinte afirmativa: quando aplicados os princípios contábeis, um ativo é uma *figura fictícia* representada por um saldo, e distante da realidade econômica que deveria retratar.

Não resta dúvida que o princípio do custo histórico é inadequado para refletir efetivamente o valor econômico de um ativo, tendo Guerreiro (1989, p. 203-208) definido que no contexto da determinação do lucro econômico, 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 benefícios 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 de riqueza ocorre pela 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.

Analisando os princípios defendidos por Guerreiro, Pereira (2000, p. 122) conclui que:

“o valor econômico de um ativo é dado pelo valor presente do fluxo futuro de benefícios líquidos, estes avaliados pelos seus respectivos preços de mercado à vista e descontados por uma taxa de probabilidade e juros (custo de oportunidade)”.

À luz das premissas definidas por Guerreiro para a mensuração do lucro econômico, Reis (1997, p. 88) faz as seguintes constatações, que vão ao encontro dos princípios apresentados:

- 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.

3.3.2 Passivos

Considerando como passivo “sacrifícios futuros prováveis de benefícios econômicos resultantes de obrigações presentes” (Hendriksen & Van Breda, 1999, p. 410), Pereira conclui que o seu valor econômico

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

Dessa forma, a avaliação das obrigações perante terceiros deve corresponder ao valor presente do fluxo de desembolsos futuros, considerando-se a taxa de juros e a probabilidade de pagamento.

3.4 Formação do Resultado Econômico

Numa visão sistêmica, a empresa caracteriza-se como um sistema aberto e dinâmico que interage constantemente com o ambiente e realiza um conjunto de processos produtivos com o objetivo de cumprir sua missão.

Como afirma Martins (1996, p. 313), os processos que ocorrem numa organização são compostos por um conjunto de atividades que se interrelacionam e que são realizadas no sentido de atingir determinado objetivo. Cada atividade consome recursos econômicos e gera produtos e serviços.

Durante a realização das diversas atividades, muitas ocorrências são observadas, e, na sua grande maioria, alteram a estrutura econômica e patrimonial da empresa, devendo, necessariamente, para a correta apuração do resultado econômico, ser identificadas, mensuradas e informadas.

O resultado da empresa depende do resultado propiciado pelas diversas atividades; o resultado de cada atividade é função das ocorrências que provocam impacto econômico e patrimonial (figura 4.1).

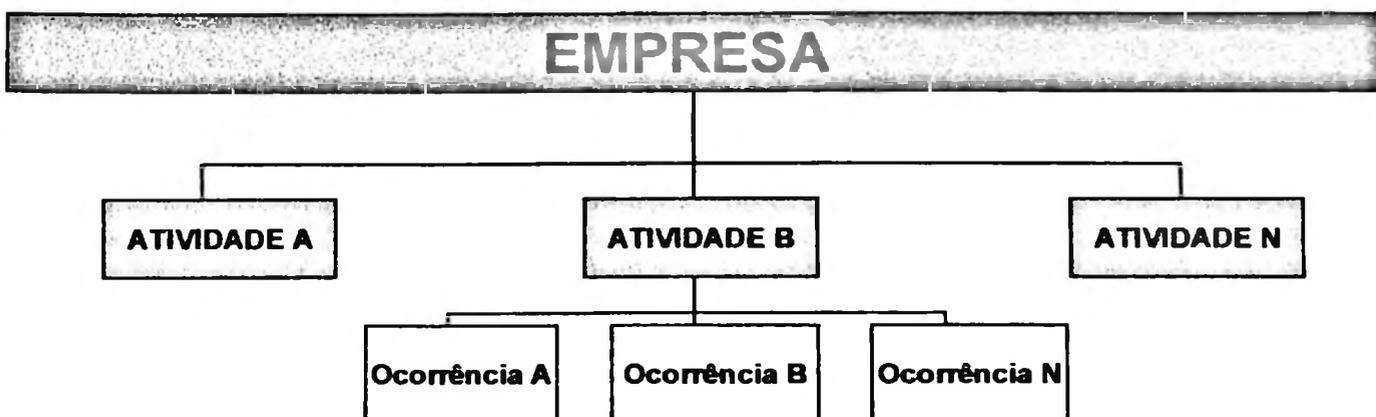


Figura 4.1 Formação do resultado econômico

3.4.1 Transações econômicas

Uma ocorrência que provoque impacto patrimonial é denominada transação.

As transações são a base para a mensuração do resultado econômico. Citando Catelli, Pereira (2000, p. 95) afirma que “as transações são caracterizadas como a menor unidade geradora dos resultados de uma entidade”.

Uma transação corresponde a uma troca de recursos sacrificados por recursos obtidos. Numa transação de compra à vista, por exemplo, observa-se a troca do recurso dinheiro pelo recurso mercadoria.

No âmbito das organizações, são inúmeras as transações realizadas no dia-a-dia, cada uma envolvendo um conjunto específico de variáveis, com impactos diferentes sobre a riqueza da organização. Para decidir sobre a realização de uma compra de matéria-prima a prazo, por exemplo, são consideradas variáveis diferentes daquelas examinadas quando da ocorrência de uma venda de produtos ou serviços.

Dado que as transações se tornam repetitivas, existem classes de transações denominadas por Catelli (1997) de eventos econômicos. Assim, eventos são as classes de transações que apresentam o mesmo impacto patrimonial.

Segundo Parisi & Nobre (In: Catelli, 1999, p. 107), “os principais eventos estão relacionados com os objetivos-fins das atividades empresariais, tais como compras, produção, vendas, finanças etc”, e são dotados dos seguintes atributos:

- a) alteram a posição patrimonial da empresa;
- b) seus impactos são mensuráveis monetariamente;
- c) são previsíveis, podendo ser estruturados num sistema de informação;
- d) dizem respeito ao desempenho da empresa.

Segundo a sua natureza, uma transação pode ser classificada em provocada e não provocada. Uma transação é dita provocada quando a sua ocorrência decorre

de decisão tomada por um dos gestores da empresa, como, por exemplo, uma transação de compra à vista. Uma transação classifica-se como não provocada se ocorrer independentemente de decisão tomada por um gestor, como no caso de um sinistro.

Quanto ao momento de 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 produtos;
- b) Tempo-conjunturais: ocorrências provocadas pelo transcurso do tempo e por mudanças nas variáveis conjunturais, tais como preços, taxas de juros, riscos, custo de oportunidade e inflação. Os impactos patrimoniais dessas transações são reconhecidos periodicamente e sempre se referem a um período. São 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 e comunicações.

Toda transação envolve quatro dimensões distintas:

- a) Operacional: refere-se aos aspectos físicos da transação, ou seja, à 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 associado 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. Contudo, dado que existem uma dimensão operacional e uma financeira, que envolvem aspectos distintos, deve-se tratar seus impactos econômicos separadamente. A diferença entre o valor econômico dos recursos obtidos (receitas) e o valor econômico dos recursos sacrificados (custos), considerados na condição à vista, reflete o impacto econômico-operacional da transação. O impacto econômico-financeiro decorre das receitas e custos financeiros gerados pelo fluxo de recebimentos e/ou pagamentos da transação, em função do conceito econômico “valor do dinheiro no tempo”.

A formação do impacto econômico de uma transação é retratada na tabela 4.4.

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

Tabela 4.4 Composição do impacto econômico de uma transação

Somente pela mensuração correta dos impactos econômicos das transações é possível apurar um resultado para a empresa que espelhe a variação na sua riqueza, já que ele decorre do somatório dos impactos das diversas transações ocorridas no período.

A grande dificuldade está na determinação do valor econômico de um recurso, que, segundo Pereira (2000, p. 139), corresponde ao

“valor presente do fluxo futuro de benefícios que é capaz de proporcionar, conforme o uso a que se destina, descontado da variação do poder de compra específico (inflação interna) e por uma taxa que reflita o valor do dinheiro no tempo (custo de oportunidade)”.

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 daí 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 decisor nas mesmas condições de risco.

Como define Pereira (2000, p. 141), o custo de oportunidade de uma decisão corresponde ao valor econômico da melhor alternativa de que se prescinde; aquela que é capaz de proporcionar o maior benefício.

Dado que a transação decorre de uma decisão, a ela podemos relacionar um custo de oportunidade, que serve de parâmetro para a mensuração do valor econômico dos recursos obtidos e sacrificados associados à transação. Note-se que a melhor alternativa desprezada envolve as mesmas variáveis da transação realizada.

Percebe-se que a cada transação se identifica um custo de oportunidade específico, o que significa que o valor econômico de um recurso depende do uso que dele se deseja fazer. Conclui-se, assim, que o custo de oportunidade de obtenção de um recurso econômico difere do custo de oportunidade de sua utilização.

Quando é tomada uma decisão de obtenção de um recurso, seu custo de oportunidade é determinado pela melhor alternativa disponível para obtê-lo no mercado, que corresponde ao menor preço de mercado nas condições requeridas.

Já numa decisão de uso, seu custo de oportunidade é obtido pelo valor da melhor alternativa encontrada no mercado para utilizá-lo, isto é, ao maior preço de mercado encontrado, consideradas as condições requeridas.

3.4.2 Formação do resultado econômico numa visão de atividades

Conforme comentado anteriormente, os processos produtivos da empresa podem ser decompostos em atividades, que consomem recursos econômicos e geram produtos e serviços que implicam a ocorrência de um conjunto de transações.

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, conforme tabela 4.5.

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

Tabela 4.5 Contribuição da atividade para o resultado da empresa

Vale ressaltar que as transações *tempo-estruturais* de uma atividade são aquelas diretamente identificadas com a sua estrutura física de funcionamento.

Como afirma Lemes (1996, p. 64), as atividades podem ser vistas como agentes econômicos que agregam valor aos recursos processados, cuja mensuração econômica está evidenciada na sua contribuição.

Mesmo as atividades ditas de apoio, como contabilidade, recursos humanos, processamento de dados 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.

Ainda segundo Lemes (1996, p. 64), se essas atividades não fossem desenvolvidas internamente, teriam que ser contratadas de terceiros, resultando em custos para a empresa.

A visualização do resultado da empresa sob o enfoque de atividades tem fundamental importância na busca da sua eficácia, pois, como afirmam Catelli & Guerreiro (In: Catelli, 1999, p. 225):

“a informação do resultado econômico gerado por uma atividade permite a identificação da formação do lucro, ou seja, quais atividades contribuem mais ou menos para a formação do resultado econômico global da empresa, qual atividade vale a pena terceirizar, qual atividade vale a pena manter, e qual a perda econômica pela manutenção de atividades estratégicas deficitárias”.

Como já enfatizado, as atividades não ocorrem de forma isolada; elas interagem fazendo com que os processos também se interrelacionem. Assim sendo, como afirma Pereira (In: Catelli, 1999, p. 226), “a empresa pode ser vista como um grande conjunto de ciclos produtivos, que compõem o ciclo total de sua atividade”.

Algumas atividades geram produtos ou serviços que atendem diretamente às necessidades externas à empresa, como, por exemplo, a atividade de venda do ciclo de compra e venda de mercadorias (figura 4.2), enquanto outras, como armazenagem e abastecimento, voltam-se para o atendimento de necessidades internas. Dessa forma, produtos e serviços gerados por uma atividade podem constituir-se em recursos para outras atividades.

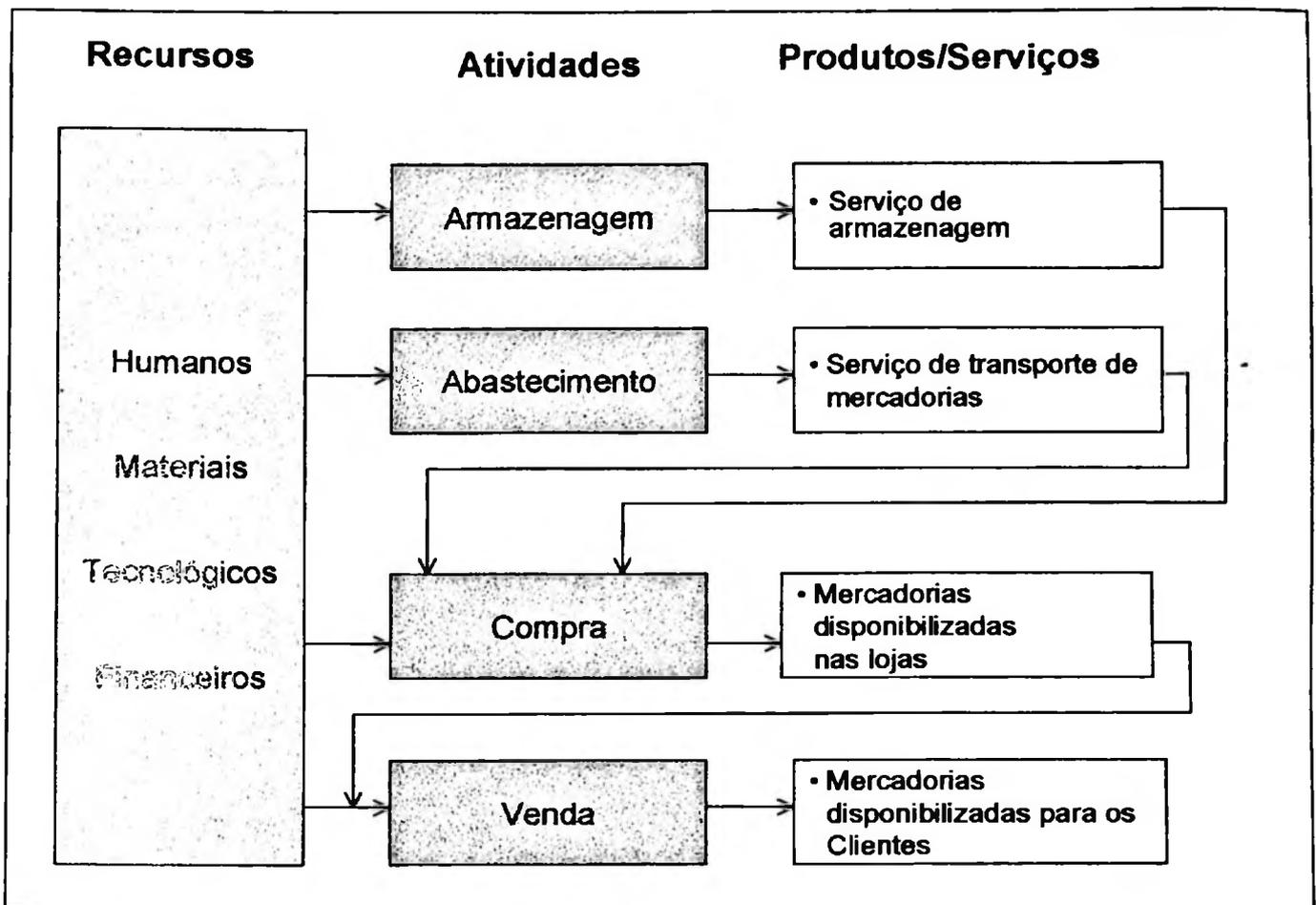


Figura 4.2 Relacionamento entre as atividades do ciclo de compra e venda de mercadorias

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

3.4.3 Formação do resultado econômico numa visão de áreas de responsabilidade

Na busca da otimização dos recursos econômicos consumidos nos diversos processos realizados no âmbito da organização, as atividades são distribuídas em áreas de responsabilidade, segundo o seu subsistema formal, que, segundo Lemes (In: Catelli, 1999, p. 487):

“refere-se à forma pela qual a empresa está organizada em termos de agrupamento das atividades em departamentos, de estrutura (vertical ou horizontal) utilizada, de amplitude administrativa, de grau de delegação, de poder e de atribuição de autoridades e responsabilidades”.

Citando Glautier & Underdown, Pereira (1993, p. 218) define centro de responsabilidade como um segmento da empresa onde um gestor individual é responsável por seu desempenho.

Hornngren, Foster & Datar (2000, 134) corroboram o entendimento de Glautier & Underdown, e consideram que “um centro de responsabilidade é uma parte, segmento ou subunidade de uma organização cujo gerente é responsável por um conjunto de atividades”.

Para Peleias (1992, p. 97), um dos requisitos básicos desse conceito é que o gestor deve participar do planejamento global da empresa e elaborar os planos para a área sob sua responsabilidade, utilizando-se dos recursos da empresa.

Dependendo da forma como as receitas, custos e ativos são identificados com as atividades e, conseqüentemente, com as áreas de responsabilidade, estas podem ser vistas como centros de custos, de resultados ou de investimentos.

Centro de Custo

Quando as atividades associadas a uma área de responsabilidade acumulam apenas custos, esta é identificada como um centro de custo.

Segundo Hornngren, Foster & Datar (2000, p. 704), centro de custo é “uma unidade acumuladora de custos; centro de responsabilidade em que o gerente é responsável somente pelos custos”.

Centro de Resultado

Uma área de responsabilidade tratada como centro de resultado, também denominado centro de lucro, acumula custos e receitas, tornando o gestor responsável pelo resultado das atividades sob sua coordenação.

Horngren, Foster & Datar (2000, p. 704) definem centro de lucro como um "centro de responsabilidade em que o gerente é responsável por receitas e despesas".

Centro de Investimento

Citando Iudícibus, Pereira (1993, p. 225) afirma que um centro de investimento é um centro de lucro cujo sucesso ou insucesso relativo não é medido pela simples diferença entre receitas e custos, mas relaciona-se a essa diferença algum conceito de investimento realizado.

Sob o enfoque da Gestão Econômica, as áreas de responsabilidade de uma organização podem ser segregadas em áreas-meio, áreas-fim, uma área financeira e uma área *corporate*.

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

As áreas fim, meio e financeira são tratadas como centros de resultados ou de investimentos. A contribuição de cada área de responsabilidade corresponde ao somatório dos impactos econômicos das atividades sob sua responsabilidade, acrescido dos impactos das transações *tempo-estruturais* não associadas a atividades específicas, mas à área, conforme tabela 4.6.

(+) Impacto econômico das atividades
(+) Impacto econômico das transações tempo-estruturais
(=) CONTRIBUIÇÃO DA ÁREA

Tabela 4.6 Contribuição de uma área de responsabilidade para o resultado da empresa

O resultado da área *corporate* corresponde ao próprio resultado da empresa, que advém do somatório das contribuições propiciadas pelas demais áreas, adicionados os impactos das transações *tempo-estruturais* com ela identificadas. (tabela 4.7).

(+) Contribuições das Áreas
(+) Impacto econômico das transações tempo-estruturais
(=) RESULTADO ECONÔMICO DA EMPRESA

Tabela 4.7 Resultado econômico da empresa

A figura 4.3 oferece uma visão completa da formação do resultado da empresa, destacando o relacionamento existente entre transações, atividades e áreas de responsabilidade.

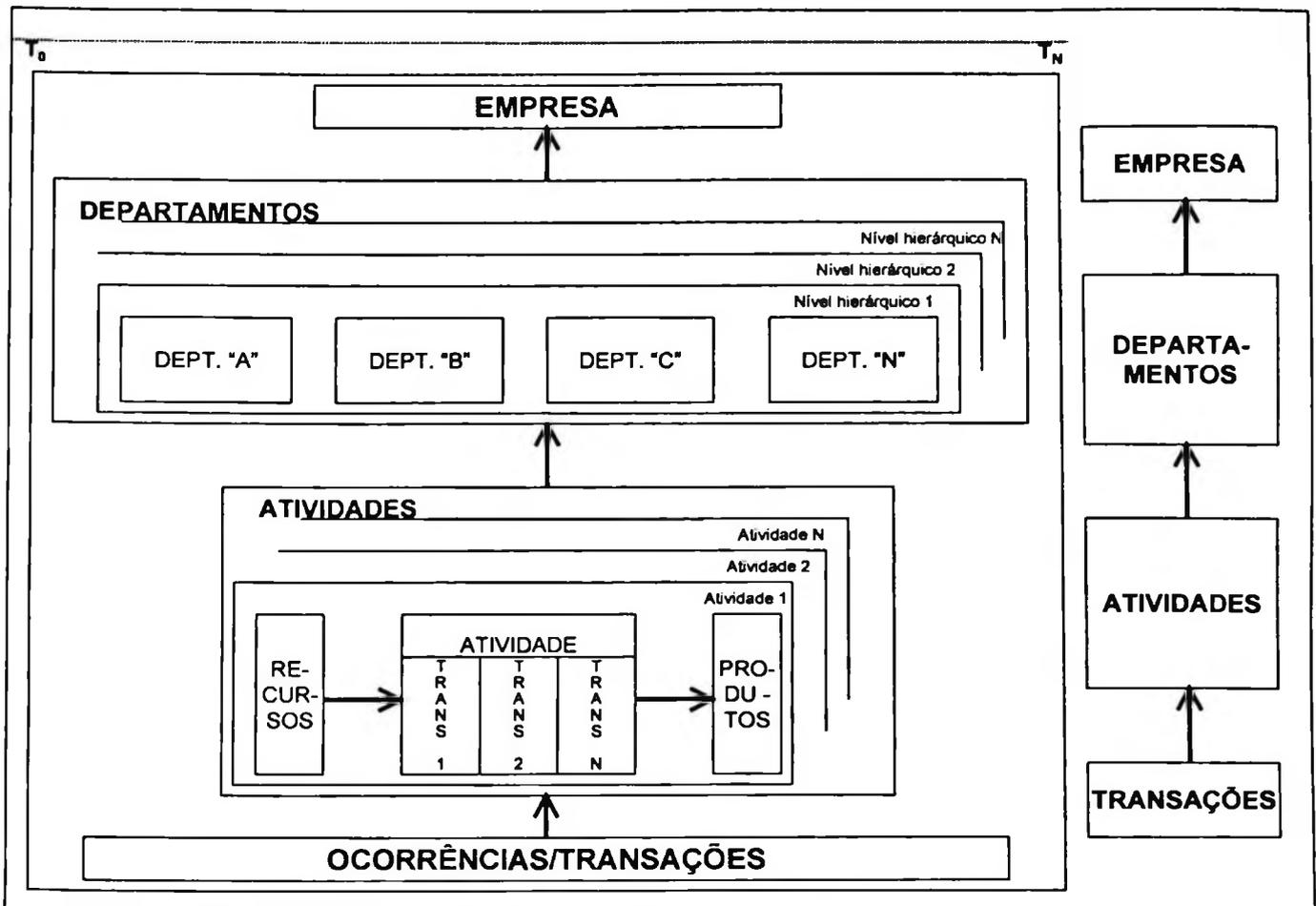


Figura 4.3 Estruturação do resultado econômico de uma empresa

3.4.4 Preço de transferência dos produtos e serviços

Conforme destacado anteriormente, existe um relacionamento entre as atividades desenvolvidas no âmbito da organização, ocorrendo transferência de produtos e serviços entre elas.

Sendo assim, a apuração da contribuição de cada atividade e área para o resultado da empresa requer a definição de um preço de transferência para os produtos e serviços transacionados entre as atividades e áreas da empresa.

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.”**

Identificam-se três métodos gerais de determinação dos preços de transferência:

- a) **preço de transferência baseado no custo:** quando o preço é definido tomando-se por base os custos de produção do bem ou serviço em questão, podendo ser utilizados os custos reais, orçados ou padrão, por exemplo, dos custos variáveis ou dos custos totais;
- b) **preço de transferência baseado no mercado:** quando se adota como parâmetro o preço de mercado de um produto ou serviço semelhante;
- c) **preço de transferência negociado:** quando a determinação do preço é fruto de um processo de acordo entre a área que compra e a que vende. Segundo Horngren, Foster & Datar (2000, p. 639), esse critério é geralmente empregado quando os preços de mercado são instáveis, e as alterações ocorrem com freqüência.

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.

Pereira & Oliveira (In: Catelli 1999, p. 415) afirmam que o custo de oportunidade

“corresponde ao valor de um determinado recurso em seu melhor uso alternativo. Representa o custo da escolha de uma alternativa em detrimento de outra capaz de proporcionar um maior benefício, ou seja, é o custo da melhor oportunidade a que se renuncia quando da escolha de uma alternativa”.

A sua aplicação para definição de preços de transferências adota a premissa de que o valor econômico dos produtos e serviços transacionados entre as atividades e áreas deve refletir o valor do benefício possível de ser alcançado na melhor alternativa econômica de obtenção dos bens e serviços.

Partindo-se do pressuposto de que toda área de responsabilidade dispõe das alternativas 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 seu menor preço de mercado na condição à vista, sendo esta a melhor alternativa desprezada.

Nesse sentido, Catelli, Parisi & Santos (1999, p. 5) afirmam que:

“o menor valor à vista, dentro dos parâmetros de mercado e considerando as especificidades da empresa, que uma área de responsabilidade cliente (por exemplo, Produção) conseguiria para o bem ou serviço que recebe da área de responsabilidade fornecedora (por exemplo, Compras), constitui o custo de oportunidade que mede o preço de transferência do bem ou serviço (de Compras para Produção)”.

A utilização do custo de oportunidade para a definição do preço de transferência entre as atividades e áreas apresenta as seguintes vantagens:

- a) os impactos das decisões tomadas pelos gestores são refletidos nos resultados de suas próprias áreas, não ocorrendo o repasse de ineficiências de uma área para outra;
- b) a noção de preço fica mais restrita, dado que o preço de mercado, que representa o custo de oportunidade do bem/serviço, é específico para a entidade em questão e deve considerar as suas dificuldades e facilidades particulares para adquirir o bem/serviço de terceiros;
- c) os preços praticados por outras empresas no mercado são incorporados à estrutura de resultados da empresa, sendo confrontados com os custos incorridos para produzir os bens/serviços internamente, o que permite

avaliar se a atividade é desenvolvida com maior ou menor eficiência pela empresa.

3.4.5 Estudo dos impactos de uma transação de compra a prazo

Com o objetivo de elucidar os conceitos apresentados, examina-se neste tópico a mensuração dos impactos de uma compra a prazo, ocorrência bastante comum nas organizações.

Considere que no momento T_{-15} , a área de compras da empresa Evolução adquire 1.000 unidades do produto Z com o objetivo de atender a uma solicitação da área de produção, que delas necessita no momento T_0 .

Depois de examinar várias alternativas, envolvendo diferentes empresas e condições de compra, a empresa Evolução opta pela do fornecedor "D", que apresentou o melhor resultado econômico. Adotou um mesmo modelo de decisão para análise de todas as alternativas. Esse modelo também foi aplicado na mensuração do impacto econômico da opção escolhida, e será detalhado mais adiante.

Algumas propostas apresentadas por fornecedores foram descartadas antes mesmo da análise de seus impactos econômicos, pois incluíam aspectos conflitantes com os princípios estabelecidos pela empresa, como é o caso de compra sem nota fiscal.

A compra contratada com o fornecedor "D" se deu nas condições estabelecidas na tabela 4.8.

Item	Unidade	Valor
Quantidade comprada	1.000	
Data da realização da compra	T ₋₁₅	
Data da entrega da mercadoria	T ₀	
Data de vencimento da duplicata	T ₃₀	
Preço unitário no prazo (FOB, sem IPI e sem ICMS)	Pta\$	21,99
Preço unitário contra a entrega (FOB, sem IPI e sem ICMS)	Pta\$	20,75
IPI não recuperável	10%	
ICMS recuperável com vencimento para 15 dias	17%	
Frete à vista, se realizado na data T ₀ , por unidade (não incide impostos)	Pta\$	5,00

Tabela 4.8 Condições da transação compra a prazo do produto "Z"

No momento T₋₁₅, quando é efetivada a negociação, a empresa deveria registrar de imediato a transação de compra. Considere-se, contudo, que para essa situação específica o registro da transação só ocorrerá no momento T₀, sendo efetuada uma projeção de seu impacto no momento T₋₁₅. Nesse momento a empresa tem uma expectativa de que, no instante T₀, o menor preço de mercado de uma unidade do produto Z (incluindo IPI, ICMS e frete) será Pta\$35,24 (tabela 4.9).

	(Em Pta\$)
Menor preço de mercado previsto em T ₋₁₅ para o dia T ₀ (com IPI, ICMS e frete)	35,24
Preço do produto	23,81
IPI	2,38
ICMS	4,05
Frete	5,00

Tabela 4.9 Composição do preço previsto em T₋₁₅

As taxas de juros e cambial, efetivas e previstas, quando da decisão de compra, são apresentadas na tabela 4.10. Vale ressaltar que a moeda corrente é Pataca (Pta), e a moeda constante é Talento (Tal), sendo a paridade entre elas obtida em função da inflação interna da empresa⁷.

⁷ Sobre Índice interno de preço na ótica da Gestão Econômica, ver Parisi (1999).

Item	Momento			
	T ₋₁₅	T ₀	T ₁₅	T ₃₀
Taxa cambial (talentos-moeda interna s/ patacas)	1,00	1,02	1,02	1,03
Taxa reais vigentes e previstas				
Captação		7,84%	9,80%	5,83%
Aplicação		5,88%	7,84%	4,85%

Tabela 4.10 Taxas de juros e cambial no momento T₋₁₅

Os aspectos físicos dessa transação constam da tabela 4.11, na qual se observam os recursos obtidos (mercadorias e crédito de ICMS), os recursos sacrificados (dinheiro para pagamento de fornecedor e transportador) e as variáveis a eles relacionadas.

Recursos Obtidos	Data de Entrega	Menor Preço de Mercado Previsto para a Data da Entrega (Pta\$)	Preço do Fornecedor na Condição à vista (Pta\$)	Preço do Fornecedor na Condição a Prazo (Pta\$)	IPI
Mercadorias	T ₀	35,24	20,75	21,99	10%
	Data de Recuperação	Taxa			
Crédito de ICMS	T ₁₅	17%			
Recursos Sacrificados	Data de Vencimento da Duplicata				
Dinheiro p/ Pagamento de Fornecedor	T ₃₀				
	Preço Contratado	Data de Vencimento			
Dinheiro p/ Pagamento de Transportador	5,00	T ₀			

Tabela 4.11 Aspectos físicos da transação compra a prazo

Essa transação tem impactos no fluxo de caixa da empresa Evolução, conforme retratado na tabela 4.12.

(Em Pta\$)		
Entradas de Caixa	T ₁₅	T ₃₀
Utilização do Crédito de ICMS	3.738,30	
Saídas de Caixa		
Pagamento de Fornecedor		27.927,30
Pagamento de Transportador	5.000,00	

Tabela 4.12 Impactos financeiros da transação compra a prazo

Identificados os aspectos físicos e financeiros da transação, pode-se efetuar a mensuração de seu impacto econômico, devendo-se para tanto apurar o valor econômico dos recursos obtidos e sacrificados.

A determinação do valor econômico dos produtos adquiridos é apresentada na tabela 4.13. Adotando-se o conceito de custo de oportunidade, as mercadorias são avaliadas pelo menor preço de mercado na data T_0 , pois esta representa a melhor alternativa pela qual a área de produção, que requisitou a compra, poderia adquiri-las. Do preço de mercado é excluído o ICMS (imposto a ser recuperado). Note-se que o valor do ICMS foi ajustado a valor presente, utilizando-se o conceito econômico "valor do dinheiro no tempo". Para tanto, adotou-se a taxa de captação (custo de oportunidade), pois representa a melhor alternativa disponível para a empresa captar recursos no mercado e financiar os recursos alocados na parcela de ICMS a recuperar. Os valores são apresentados em moeda constante (talentos), sendo considerados os efeitos da inflação.

					(Em Tal\$)
Mercadorias					30,762
(+)	Mercadorias em T_0	Menor Preço de Mercado	Taxa de conversão para talentos		Valor em T_0
		35,240	1,02		34,549
(-)	ICMS em T_{15}	Valor em T_{15}	Taxa de conversão para talentos	Taxa de Desconto	Valor em T_0
		4,048	1,02	4,8%	3,787

Tabela 4.13 Valor econômico das mercadorias projetado para o momento T_0

O crédito de ICMS é um outro recurso obtido pela empresa, cuja mensuração detalha-se na tabela 4.14.

ICMS a recuperar em T ₁₅					Valor (Tal\$)	
Modalidade	Taxa	Preço da Mercadoria	Taxa de conversão para talentos	Taxa de Desconto	Momento T ₁₅	Momento T ₀
A prazo	17%	21,990	1,02	4,8%	3,665	3,498
À vista	17%	20,750	1,02	4,8%	3,458	3,300

Tabela 4.14 Valor econômico do ICMS projetado para o momento T₀

A base de mensuração do crédito de ICMS é o preço contratado com o fornecedor, e não o preço de mercado, já que o valor efetivamente recuperado pela empresa é aquele explicitado na nota fiscal. O cálculo do ICMS é efetuado para as duas condições ofertadas pelo fornecedor, à vista e a prazo, pois assim é possível destacar o impacto operacional e financeiro da transação. Novamente, levaram-se em consideração o valor do dinheiro no tempo e os efeitos da inflação.

Os valores econômicos das obrigações assumidas junto ao fornecedor e ao transportador (recursos sacrificados) estão evidenciados nas tabelas 4.15 e 4.16.

A obrigação junto ao fornecedor é mensurada tomando-se por base o preço contratado, acrescido do IPI incidente sobre as mercadorias. O valor a ser pago é ajustado a valor presente, mas agora adota-se a taxa de aplicação (custo de oportunidade). Observe-se que ela representa a melhor alternativa disponível para a empresa aplicar os recursos disponibilizados pela compra a prazo. Os valores são calculados nas condições à vista e a prazo, o que permite, numa etapa seguinte, se avaliar os impactos operacional e financeiro da transação.

Fornecedor						Valor (Tal\$)		
Modalidade	Preço da Mercadoria	ICMS (17%)	IPI (10%)	Taxa de Conversão para Talentos		Taxa de Desconto (de T ₃₀ para T ₀)	Momento T ₃₀	Momento T ₀
				Momento T ₃₀	Momento T ₀			
A prazo	21,990	3,738	2,199	1,03		6,34%	27,114	25,498
À vista	20,750	3,528	2,075		1,02			25,836

Tabela 4.15 Valor econômico das contas a pagar a fornecedor projetado para o momento T₀

O valor econômico da obrigação assumida perante o transportador é representado na tabela 4.16.

Transportador			Valor (Tal\$)
À vista	Preço do serviço	Taxa de conversão para talentos (T_0)	Momento T_0
	5,000	1,02	

Tabela 4.16 Valor econômico das contas a pagar a transportador projetado para o momento T_0

Em função dos valores mensurados, é possível apresentar o seguinte quadro-resumo explicitado na tabela 4.17, onde se destacam os impactos econômicos da transação nas condições a prazo e à vista, podendo-se observar que ao realizá-la a prazo o gestor tinha uma expectativa de proporcionar uma elevação de Tal\$535,24 (3.859,81 – 3.324,57) no seu resultado.

Item	A Prazo		À Vista	
	Valor Futuro	Valor Presente	Valor Futuro	Valor Presente
Recursos Obtidos				
Mercadorias	30.761,99	30.761,99	30.761,99	30.761,99
Crédito de ICMS	3.665,00	3.497,56	3.458,33	3.300,33
Recursos Sacrificados				
Fornecedor	27.113,88	25.497,77	25.835,78	25.835,78
Transportador	4.901,96	4.901,96	4.901,96	4.901,96
Impacto Econômico		3.859,81		3.324,57

Tabela 4.17 Quadro-resumo dos impactos da transação projetados no momento T_0

A partir dos números da tabela 4.17, elabora-se a demonstração do impacto econômico da transação de compra a prazo projetado para o momento T_0 , evidenciando-se a margem de contribuição operacional e financeira. A margem operacional reflete a agregação de valor proporcionada pela transação na condição à vista, enquanto a margem financeira diz respeito aos impactos decorrentes da sua realização a prazo.

(Em Tal\$)	
Receita Operacional	34.062,32
Mercadorias	30.761,99
Crédito de ICMS	3.300,33
Custo Operacional	30.737,75
Fornecedor	25.835,78
Transportador	4.901,96
Margem Operacional	3.324,57
Receita Financeira	1.980,78
Fornecedor	1.616,11
Crédito de ICMS	364,67
Custo Financeiro	1.445,54
Fornecedor	1.278,10
Crédito de ICMS	167,44
Margem Financeira	535,24
Margem de Contribuição da Transação	3.859,81

Tabela 4.18 Margem de contribuição da transação projetada para o momento T_0

Note-se que, em função dos fluxos de pagamentos e recebimentos identificados com a obrigação assumida junto ao fornecedor e com o crédito de ICMS, foram apurados receitas e custos financeiros, detalhados a seguir:

- **Fornecedor**
 - Receita Financeira: receita proporcionada pela aplicação dos recursos disponibilizados pela realização da compra a prazo (\$27.113,88 - \$25.497,77);
 - Custo Financeiro: custo financeiro cobrado pelo fornecedor (\$27.113,88 - \$25.835,78).
- **Crédito de ICMS**
 - Receita Financeira: variação no valor do ICMS em função de se ter efetuado a compra a prazo, e não à vista (\$3.665,00 - \$3.300,33);
 - Custo Financeiro: custo financeiro dos recursos alocados em créditos de ICMS (\$3.665,00 - \$3.497,56).

Os números constantes das tabelas que serviram de parâmetro para a decisão decorrem das condições vigentes no momento da compra (T_{-15}), e podem sofrer alterações, caso as variáveis conjunturais (preço de mercado da mercadoria, taxas de juros, inflação interna) envolvidas tenham comportamento diferente do previsto.

Considere-se que, no momento T_0 , o menor preço de mercado da mercadoria (incluindo frete, ICMS e IPI) elevou-se para Pta\$36,00 (tabela 4.19). Também se registraram variações nas taxas de juros e no índice de inflação (tabela 4.20).

(Em Pta\$)	
Menor preço de mercado no dia T_0 (com IPI, ICMS e frete)	36,00
Preço do produto	24,41
IPI	2,44
ICMS	4,15
Frete	5,00

Tabela 4.19 Composição do preço da mercadoria no momento T_0

Item	Momento			
	T_{-15}	T_0	T_{15}	T_{30}
Taxa cambial (talentos-moeda interna s/ patacas)	1,00	1,02	1,02	1,02
Taxa reais vigentes e previstas				
Captação		6,86%	7,84%	8,82%
Aplicação		1,96%	1,96%	3,92%

Tabela 4.20 Taxas de juros e cambial no momento T_0

Assim, alteram-se os valores econômicos das mercadorias, do crédito de ICMS e da obrigação assumida junto ao fornecedor, conforme evidenciado nas tabelas 4.21, 4.22, 4.23.

					(Em Tal\$)
Mercadorias					31,377
(+)	Mercadorias em T₀	Menor Preço de Mercado	Taxa de conversão para talentos		Valor
		36,000	1,02		35,294
(-)	ICMS em T₁₅	Valor em T₁₅	Taxa de conversão para talentos	Taxa de Desconto	Valor
		4,150	1,02	3,85%	3,918

Tabela 4.21 Valor econômico das mercadorias no momento T₀

ICMS a recuperar em T₁₅					Valor (Tal\$)	
Modalidade	Taxa	Preço da Mercadoria	Taxa de conversão para talentos	Taxa de Desconto	Momento T₁₅	Momento T₀
A prazo	17%	21,990	1,02	3,85%	3,665	3,529
À vista	17%	20,750	1,02	3,85%	3,458	3,330

Tabela 4.22 Valor econômico do ICMS no momento T₀

Fornecedor							Valor (Tal\$)	
Modalidade	Preço da Mercadoria	ICMS (17%)	IPi (10%)	Taxa de Conversão para Talentos		Taxa de Desconto (de T₃₀ para T₀)	Momento T₃₀	Momento T₀
				Momento T₃₀	Momento T₀			
A prazo	21,990	3,738	2,199	1,02		2,94%	27,380	26.599
À vista	20,750	3,528	2,075		1,02			25,836

Tabela 4.23 Valor econômico das contas a pagar a fornecedor no momento T₀

Conseqüentemente, o impacto econômico registrado no momento T₀ é diferente daquele projetado no momento T₋₁₅, verificando-se inclusive uma margem de contribuição financeira negativa (tabelas 4.24 e 4.25).

(Em Tal\$)

Item	A Prazo		À Vista	
	Valor Futuro	Valor Presente	Valor Futuro	Valor Presente
Recursos Obtidos				
Estoque	31.376,52	31.376,52	31.376,52	31.376,52
Crédito de ICMS	3.665,00	3.529,21	3.458,33	3.330,20
Recursos Sacrificados				
Fornecedor	27.379,71	26.598,63	25.835,78	25.835,78
Transportador	4.901,96	4.901,96	4.901,96	4.901,96
Impacto Econômico		3.405,13		3.968,97

Tabela 4.24 Quadro-resumo dos impactos da transação no momento T_0

(Em Tal\$)

Receita Operacional	34.706,72
Mercadorias	31.376,52
Crédito de ICMS	3.330,20
Custo Operacional	30.737,75
Fornecedor	25.835,78
Transportador	4.901,96
Margem Operacional	3.968,97
Receita Financeira	1.115,87
Fornecedor	781,07
Crédito de ICMS	334,80
Custo Financeiro	1.679,71
Fornecedor	1.543,92
Crédito de ICMS	135,79
Margem Financeira	(563,84)
Margem de Contribuição da Transação	3.405,13

Tabela 4.25 Margem de contribuição da transação no momento T_0

Note-se que a mensuração econômica levou em conta todos os aspectos físicos da transação, e foram consideradas as novas condições do ambiente.

Apesar de se tratar de situação hipotética, é provável que essas variações ocorram com frequência no dia-a-dia das organizações, já que as variáveis conjunturais se alteram constantemente, em decorrência do ambiente econômico atualmente existente.

É importante destacar também que no momento da ocorrência da transação deve-se evidenciar o seu impacto patrimonial, demonstrando as mutações ocorridas nas contas patrimoniais em consequência dos impactos físicos, financeiros e

econômicos. A tabela 4.26 evidencia os ajustes a valor presente registrados nas contas Juros Diferidos.

Contas	Valor (Ta\$)
Ativos	30.003,77
Caixa	(4.901,96)
Mercadorias	31.376,52
ICMS a Recuperar	3.665,00
(Juros Diferidos)	(135,79)
Exigibilidades	26.598,63
Fornecedores	27.379,71
(Juros Diferidos)	(781,07)
Patrimônio Líquido	3.405,13
Resultado	3.405,13

Tabela 4.26 Impacto patrimonial da transação compra a prazo no momento T_0

Se entre as datas T_{-15} e T_0 a empresa tivesse tomado apenas a decisão de compra, o seu resultado em T_0 seria o próprio impacto econômico da transação, imputado à área de compras, responsável pela sua realização. Assim, o resultado da empresa tomaria a configuração representada na tabela 4.27, a seguir:

Item	(Em Tal\$)
	Área de Compras
	Atividade de Compra
	Transação de Compra a Prazo
Receita Operacional	34.706,72
Estoques	31.376,52
Crédito de ICMS	3.330,20
Custo Operacional	30.737,75
Fornecedor	25.835,78
Transportador	4.901,96
Margem Operacional	3.968,97
Receita Financeira	1.115,87
Fornecedor	781,07
Crédito de ICMS	334,80
Transportador	-
Custo Financeiro	1.679,71
Fornecedor	1.543,92
Crédito de ICMS	135,79
Transportador	-
Margem Financeira	(563,84)
Resultado da Empresa	3.405,13

Tabela 4.27 Demonstração do resultado da empresa no momento T_0

Tratando todas as transações da empresa dessa forma, inclusive aquelas relacionadas com o ativo intangível⁸, é possível apresentar ao final de determinado período uma demonstração de resultado que retrate toda a agregação de valor ocorrida ao longo da cadeia produtiva da empresa, apresentando as contribuições das atividades e áreas de responsabilidade. É também evidenciado um patrimônio líquido que espelha o valor econômico da empresa.

3.5 Considerações Finais

Em função dos conceitos apresentados, o modelo de apuração de resultado econômico de uma organização toma a configuração representada na figura 4.4. Cada transação, menor unidade geradora do resultado, é identificada com a

⁸ Sobre ativo intangível, ver Oliveira (1999).

atividade e a área de responsabilidade que lhe deram origem, e são apresentados seus impactos nas dimensões física, financeira, econômica e patrimonial.

Os impactos físicos destacam os recursos obtidos e sacrificados, apresentando as variáveis a eles relacionadas. Os impactos financeiros dizem respeito às movimentações no fluxo de caixa. Os impactos econômicos representam a mensuração econômica dos impactos físicos e financeiros. Os impactos patrimoniais referem-se às mutações registradas nas contas patrimoniais em função dos impactos físicos, financeiros e econômicos.

No capítulo seguinte, desenvolve-se um modelo de apuração de resultado específico para redes de varejo, tendo-se como referencial o modelo genérico destacado na figura 4.4.

													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	Total	Trs N
Recursos Obtidos																
Recurso 1																
Recurso 2																
Recurso N																
Recursos Sacrificados																
Recurso 1																
Recurso 2																
Recurso N																
Impactos Financeiros																
Recebimentos																
Recebimento 1																
Recebimento 2																
Recebimento N																
Desembolsos																
Desembolso 1																
Desembolso 2																
Desembolso N																
Impactos Econômicos																
Receitas																
Receita 1																
Receita 2																
Receita N																
Custos/Despesas																
Custo/Despesa 1																
Custo/Despesa 2																
Custo/Despesa N																
Margem de Contribuição/ Resultado																
Impactos Patrimoniais																
Ativos																
Ativo 1																
Ativo 2																
Ativo N																
Exigibilidades																
Exigibilidade 1																
Exigibilidade 2																
Exigibilidade N																
Patrimônio Líquido																
Patrimônio Líquido 1																
Patrimônio Líquido 2																
Patrimônio Líquido N																

Figura 4.4 Configuração do modelo de apuração de resultado

CAPÍTULO IV - MODELO DE APURAÇÃO DE RESULTADO DE REDES DE VAREJO

Tendo como referências os conceitos de Gestão Econômica e formulações apresentadas nos capítulos anteriores sobre as atividades desenvolvidas numa rede de varejo, apresenta-se agora um modelo de apuração do resultado para essas organizações, que fica restrito ao estudo das principais transações observadas no ciclo de compra e venda de mercadorias, conforme explicitado na parte introdutória deste trabalho.

Dada a configuração genérica de um modelo de apuração de resultado fundamentado nos conceitos de Gestão Econômica (figura 5.1), o desenvolvimento do modelo aqui proposto compreende as seguintes etapas:

- a) Identificação das principais transações requeridas pelas atividades do ciclo de compra e venda de mercadorias de uma rede de varejo;
- b) Identificação das variáveis relevantes envolvidas nessas transações;
- c) Identificação de seus impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais;
- d) Definição dos critérios de mensuração dos impactos econômicos;
- e) Construção de uma matriz de acumulação que relacione as transações às atividades e áreas de responsabilidade.

													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			
Recursos Obtidos	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	Total	Trs N
Recurso 1																
Recurso 2																
Recurso N																
Recursos Sacrificados																
Recurso 1																
Recurso 2																
Recurso N																
Impactos Financeiros																
Recebimentos																
Recebimento 1																
Recebimento 2																
Recebimento N																
Desembolsos																
Desembolso 1																
Desembolso 2																
Desembolso N																
Impactos Econômicos																
Receitas																
Receita 1																
Receita 2																
Receita N																
Custos/Despesas																
Custo/Despesa 1																
Custo/Despesa 2																
Custo/Despesa N																
Margem de Contribuição/ Resultado																
Impactos Patrimoniais																
Ativos																
Ativo 1																
Ativo 2																
Ativo N																
Exigibilidades																
Exigibilidade 1																
Exigibilidade 2																
Exigibilidade N																
Patrimônio Líquido																
Patrimônio Líquido 1																
Patrimônio Líquido 2																
Patrimônio Líquido N																

Figura 5.1 Configuração genérica de um modelo de apuração de resultado fundamentado nos conceitos de Gestão Econômica

A construção do modelo é empreendida através do exame de situações hipotéticas, pois se entende que dessa forma é favorecida uma melhor percepção dos conceitos de mensuração propostos e das informações disponibilizadas, podendo-se efetuar uma análise objetiva dos benefícios advindos da sua implementação.

Deve-se ressaltar que as transações simuladas neste capítulo, diferentemente da transação de compra a prazo exemplificada no capítulo III, não são abordadas em todos os seus detalhes, sendo realizadas sempre na condição à vista e num ambiente econômico estável, com inflação zero e sem variações nas taxas de juros. Essas simplificações têm o objetivo de facilitar o entendimento das mensurações procedidas, permitindo uma ênfase maior na discussão dos preços de transferência de produtos e serviços transacionados entre as atividades do ciclo de compra e venda de mercadorias de uma rede de varejo.

Este capítulo está estruturado em quatro tópicos. Inicialmente, é caracterizada a empresa hipotética utilizada para a simulação das ocorrências de uma rede de varejo. Em seguida, realiza-se o estudo das principais transações identificadas no ciclo de compra e venda de mercadorias. No tópico subsequente, são definidos os critérios de acumulação dos impactos das transações estudadas, obtendo-se então a formatação completa do modelo de apuração do resultado de redes de varejo. Por fim, efetua-se uma análise comparativa das informações geradas pelo modelo proposto, com aquelas apresentadas pelos modelos revelados na pesquisa de campo, descrita no capítulo II.

4.1 Caracterização da Situação Inicial da Empresa Varejo Ltda.

Em função dos dados levantados nas pesquisas bibliográfica e de campo, define-se uma rede de varejo padrão denominada Varejo Ltda., cujo modelo organizacional é centralizado e cujo ciclo de compra e venda de mercadorias envolve quatro atividades fundamentais (figura 5.2): compra, armazenagem, abastecimento e venda.

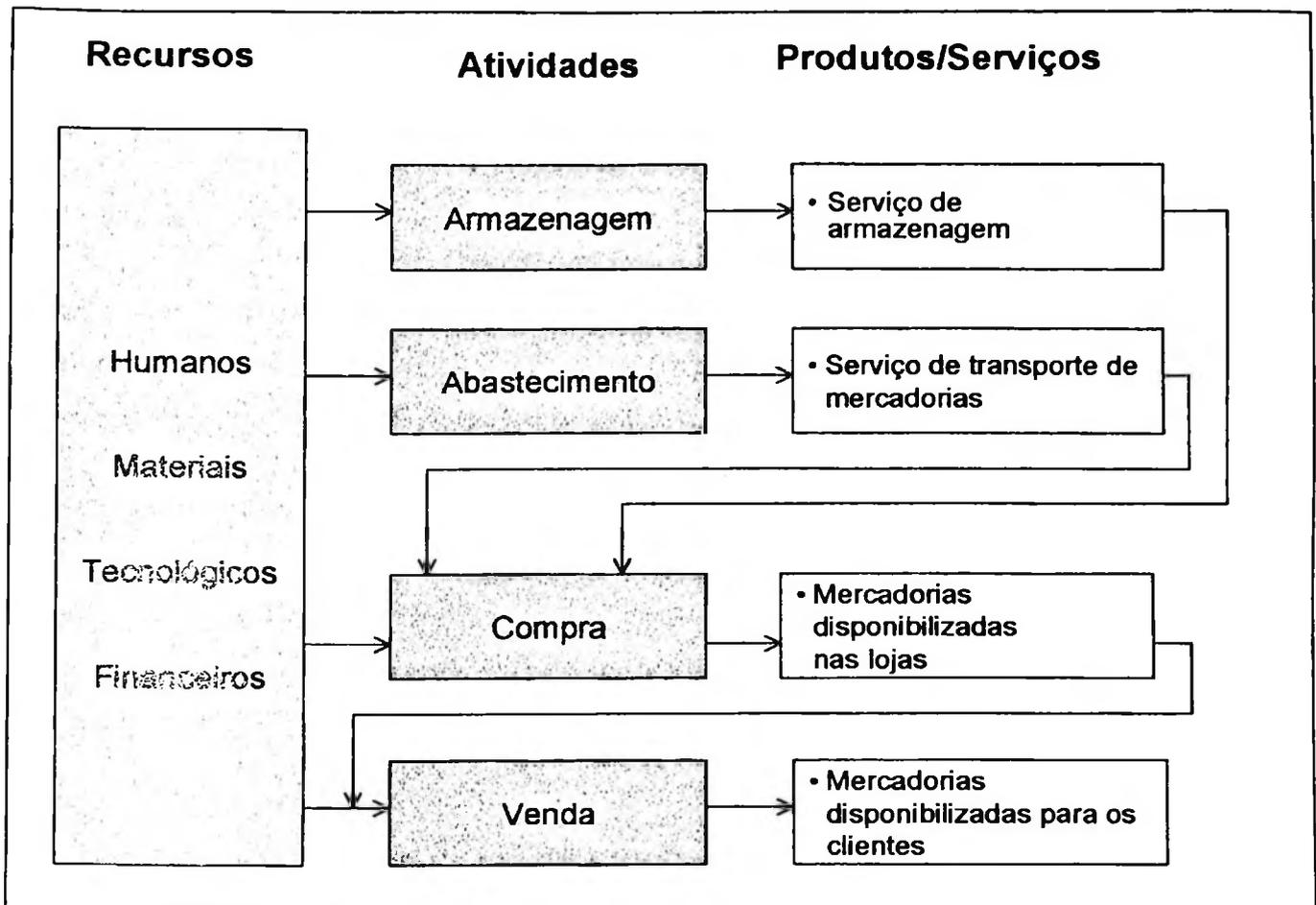


Figura 5.2 Atividades do ciclo de compra e venda de mercadorias

Essas atividades são desenvolvidas pelas unidades de compra, armazenamento e distribuição e comercial. Também se desenvolve na empresa a atividade financeira, que compreende a gestão dos recursos financeiros e o gerenciamento do fluxo de numerário das lojas para a direção geral, realizada pela área financeira. Dentre as atividades de suporte, destaca-se também a atividade de gestão de ativos fixos, realizada pela área de patrimônio.

As missões e principais atribuições das áreas são apresentadas a seguir.

Área de Compras

Missão: adquirir e colocar à disposição da área comercial, nas melhores condições de preço, prazo, qualidade e oportunidade, as mercadorias que atendam ao *mix* de produtos definido para cada ponto de venda.

As compras são todas centralizadas na unidade de compras, que deve garantir o abastecimento das lojas. Observando a programação de venda das lojas e acompanhando a sua execução, decide sobre o volume de mercadorias a ser mantido no depósito central, de modo a atender prontamente às necessidades de reposição dos estoques dos pontos de venda. É responsável por toda a negociação com fornecedores sobre preço, forma de pagamento, prazo de entrega, quantidade e qualidade.

A unidade de compras desempenha papel similar ao de um atacadista/distribuidor capaz de disponibilizar pequenos lotes de mercadorias, com entrega nos pontos de venda, suprimindo com a devida tempestividade as necessidades de reposição dos estoques das lojas.

Área de Armazenamento e Distribuição

Missão: viabilizar a guarda e o acondicionamento das mercadorias em condições que garantam a manutenção de sua qualidade até o momento de transferência para a loja, assegurando o transporte das mercadorias do depósito central para os pontos de venda.

Para realizar sua missão, a unidade de armazenamento decide sobre a utilização de depósitos próprios ou de terceiros e terceirização parcial ou total do serviço, podendo limitar-se a efetuar a contratação do serviço e acompanhar a sua execução.

O transporte das mercadorias para as lojas também é responsabilidade dessa unidade, que decide sobre a utilização de frota própria ou contratação de serviços de terceiros.

Área Comercial

Missão: relacionar-se com o mercado consumidor no atendimento de suas necessidades de bens e serviços em condições favoráveis à clientela e à empresa quanto a preço e prazo de pagamento.

A unidade comercial é formada por um núcleo central, denominado Venda, e pelas lojas.

O núcleo de vendas define e coordena todas as ações desenvolvidas nas lojas, acompanhando a atuação dos pontos de venda. É de sua competência a definição do padrão de funcionamento, *mix* de produtos, níveis de estoque e a estrutura física (quadro de funcionários, equipamentos, horário de atendimento) dos pontos de venda. As decisões com relação às condições de venda (preço, prazo, promoções) também são delegadas ao núcleo de vendas, que acompanha permanentemente o comportamento dos concorrentes. O planejamento das vendas também é sua atribuição.

As lojas executam as tarefas relacionadas com a estocagem das mercadorias, requerida após o seu recebimento, e com as transações de venda, devendo garantir aos consumidores o melhor atendimento possível, dada a estrutura física colocada a sua disposição.

Área Financeira

Missão: gerenciar o fluxo monetário e o risco de crédito da empresa.

Essa unidade deve assegurar a disponibilização dos recursos financeiros requeridos pelas áreas e aplicar da melhor forma possível os recursos por elas disponibilizados. Funciona como um banco interno, captando e aplicando recursos no mercado financeiro, financiando as demais áreas, efetuando pagamentos e recebimentos e remunerando os recursos investidos pelos sócios. Ela garante a liquidez da empresa e administra o risco de crédito, definindo os procedimentos a

serem adotados nas lojas no sentido de evitar perdas por inadimplência. Também é responsável pelo serviço de recolhimento de numerário nos pontos de venda, podendo realizá-lo com estrutura própria ou mediante contratação de serviços de terceiros.

Área de Patrimônio

Missão: realizar os serviços de administração dos ativos fixos requeridos nas diversas atividades realizadas no âmbito da organização.

Todos os bens móveis e imóveis da empresa ficam sob a gestão da unidade de patrimônio, que é responsável pelas aquisições, contratos de aluguel, manutenções, benfeitorias e vendas. Ela deve garantir que os serviços prestados pelos ativos fixos estejam de acordo com as necessidades específicas de cada área.

Conhecendo-se a missão de cada área, pode-se visualizar as interações internas e com o ambiente, assim como identificar os bens e serviços transacionados entre elas.

Em resumo, a unidade de patrimônio disponibiliza os ativos fixos utilizados em cada área da empresa, por meio de contratos de compra ou de aluguel, e executa serviços de conservação do patrimônio. A unidade de compras fornece mercadorias que atendam às demandas da área comercial, adquirindo-as, via de regra, diretamente dos fabricantes. A unidade de armazenamento e distribuição presta serviços de armazenagem e transporte de mercadorias à unidade de compras. A área comercial relaciona-se com os clientes, disponibilizando os bens que atendam às suas necessidades. A unidade financeira gerencia o fluxo monetário da empresa, efetuando pagamentos, recebimentos, operações de aplicação e captação de recursos, disponibilizando para as demais unidades os recursos demandados. A figura 5.3 apresenta as diversas áreas da empresa, com seus principais produtos e serviços.

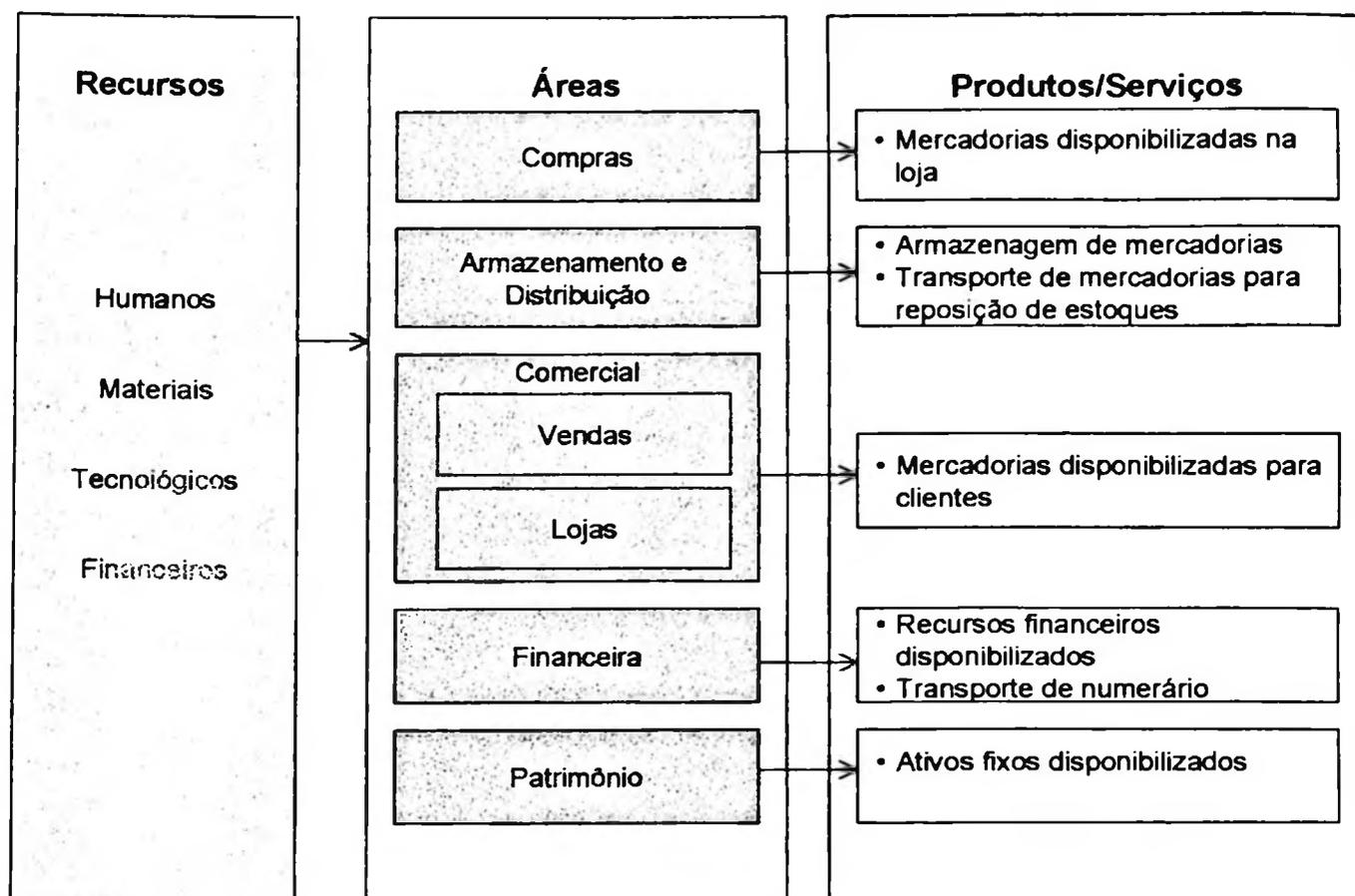


Figura 5.3 Áreas de responsabilidade da empresa Varejo Ltda.

A empresa Varejo Ltda. encontra-se numa situação de continuidade, e apresenta no dia 31/01/2000 um patrimônio líquido de \$12.383,34 (tabela 5.1)⁹, que reflete os impactos econômicos de todas as transações até então realizadas. Nessa data, a expectativa da empresa é de que as taxas de inflação, captação e aplicação permaneçam estáveis em 0% a.m., 2% a.m. e 1,5% a.m., respectivamente.

Ativo	\$	Passivo	\$
Caixa	3.510,00	Exigibilidades	3.938,03
Máquina	2.960,00	Obrigação Decorrente de Contrato de Aluguel	6.000,00
Juros Diferidos	(881,68)	Juros Diferidos	(2.061,97)
Contrato de Aluguel de Imóvel	12.000,00		
Juros Diferidos	(5.047,82)	Patrimônio Líquido	12.383,34
Imóvel	7.000,00	Capital	12.383,34
Juros Diferidos	(3.219,13)		
Total	16.321,37	Total	16.321,37

Tabela 5.1 Situação patrimonial da empresa Varejo Ltda. no dia 31/01/2000

⁹ Com o objetivo de simplificação do exemplo, não se tratou do goodwill da empresa hipotética. Assim, deve-se ressaltar que a perfeita evidenciação do valor econômico da empresa, requer o registro do valor econômico do goodwill.

A empresa encontra-se estruturando sua rede de lojas, e no momento opera com um único ponto de venda.

Para instalação da loja, a área de patrimônio adquiriu um aparelho de ar-condicionado por \$600,00, e efetuou contrato de aluguel de um imóvel com área de 200 m².

A empresa espera usufruir os serviços do equipamento durante os próximos 36 meses, e estima o seu valor residual em \$80,00. O aluguel mensal de uma máquina similar é \$80,00.

O contrato de aluguel do imóvel permanecerá em vigor pelos próximos cinco anos, com pagamentos mensais no valor de \$100,00. Atualmente, o preço de mercado do aluguel do imóvel é \$200,00.

A empresa também possui um imóvel, adquirido pela área de patrimônio, onde se encontra instalado o seu depósito central, local de entrega das mercadorias adquiridas dos fornecedores. Dado o seu plano de expansão, a empresa pretende permanecer com esse imóvel durante os próximos 5 anos, quando seu depósito deverá ser transferido para um local mais amplo. O imóvel foi adquirido por \$3.500,00, o preço de mercado de seu aluguel é \$100,00 e estima-se um preço de venda de \$1.000,00 ao final dos próximos cinco anos.

A máquina de ar-condicionado encontra-se registrada no ativo da empresa na conta *Máquina*, estando avaliada pelo valor de seus serviços potenciais que se espera utilizar, ajustado a valor presente pela taxa de captação (conta *Juros Diferidos*), de acordo com os conceitos de mensuração econômica.

O contrato de aluguel firmado pela empresa deu origem a um ativo e a uma exigibilidade. O ativo, registrado na conta *Contrato de Aluguel de Imóvel*, representa o fluxo de serviços a ser prestado pelo imóvel, ajustado a valor presente pela taxa de captação (conta *Juros Diferidos*). A exigibilidade, representativa da obrigação assumida perante o proprietário do imóvel, está registrada na conta *Obrigação*

Decorrente de Contrato de Aluguel, e encontra-se mensurada pelo fluxo futuro de desembolsos, ajustado a valor presente pela taxa de aplicação (conta *Juros Diferidos*).

O imóvel encontra-se evidenciado na conta *Imóvel*, estando avaliado pelo fluxo de seus benefícios futuros, também ajustado a valor presente pela taxa de captação (conta *Juros Diferidos*).

Verifique-se que são adotadas taxas diferentes no tratamento de ativos e passivos — captação e aplicação, respectivamente —, pois, dado que existe uma área financeira que desempenha o papel de banco interno¹⁰, esse procedimento permite apurar-se um *spread* nas operações de captação e aplicação, podendo-se evidenciar o impacto da atividade de intermediação financeira, atribuída a essa unidade.

4.2 Estudo das Principais Transações do Ciclo de Compra e Venda de Mercadorias de Redes de Varejo

Situação Hipotética 1

No dia 01/02/2000, a empresa Varejo Ltda. adquire 100 unidades do produto A e 50 do produto B, que são entregues imediatamente pelo fornecedor no depósito central. Os preços de mercado na condição à vista são \$25,00 e \$35,00, respectivamente, mas, dada a sua capacidade de negociação, a empresa consegue adquiri-los por preços inferiores, \$20,00 e \$30,00.

¹⁰ Sobre Gestão Econômica da atividade financeira, ver Catelli, Parisi & Santos (1999) e Vasconcelos (1994).

Na situação relatada, identifica-se a ocorrência de uma transação de **compra à vista de mercadorias**, que se refere à aquisição de produtos para entrega no depósito central, observando-se uma troca de recursos financeiros por mercadorias.

Adotando-se os conceitos de Gestão Econômica, seus impactos são os retratados na tabela 5.2.

Impactos Físicos				
Recursos obtidos	Quantidade	Data	Preço de Mercado	Preço de Compra
Mercadoria A	100	01/02/00	25,00	20,00
Mercadoria B	50		35,00	30,00
Recursos sacrificados	Valor (\$)			
Dinheiro	3.500,00			
Impactos Financeiros				
			\$	
Desembolsos				
No dia 01/02/2000				3.500,00
Impactos Econômicos				
				\$
Receitas				4.250,00
Receita Operacional da Compra				4.250,00
Custos				3.500,00
Custo Operacional da Compra				3.500,00
Margem de Contribuição/Resultado				750,00
Impactos Patrimoniais				
				\$
Ativos				750,00
Caixa				(3.500,00)
Mercadorias				4.250,00
Exigibilidades				0,00
Patrimônio Líquido				750,00
Resultado				750,00

Tabela 5.2 Transação compra à vista de mercadorias ocorrida no dia 01/02/2000

Essa transação provoca uma alteração de \$750,00, que expressa a variação ocorrida na riqueza da empresa no momento em que o gestor de compra efetua a aquisição das mercadorias A e B com o objetivo de atender às necessidades futuras de reposição dos estoques da loja.

A variação observada decorre da mensuração do impacto econômico-operacional da transação, que resulta da diferença entre o valor econômico das mercadorias (recursos obtidos) e o montante transferido ao fornecedor (recursos sacrificados).

Adotando-se o conceito de custo de oportunidade, que, conforme explicitado no capítulo anterior, constitui-se no parâmetro de mensuração do valor econômico de ativos e passivos, cada 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 no depósito central.

Com relação aos aspectos financeiros, uma compra à vista gera um desembolso único na data da sua realização, não existindo uma diferença temporal entre o momento do recebimento das mercadorias e o do pagamento do fornecedor, sendo nulo o seu impacto econômico-financeiro¹¹.

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

Tratando-se esse tipo de ocorrência da forma apresentada, evidencia-se uma realidade que é consenso entre os gestores das empresas de varejo — parcela significativa do resultado é gerada no momento da compra das mercadorias —, mas que os modelos hoje adotados, presos aos princípios contábeis geralmente aceitos, simplesmente ignoram, reconhecendo toda a geração de riqueza apenas por ocasião da transação de venda.

Essa é uma transação identificada com a atividade de compras, que, conforme explicitado no capítulo III, compreende a negociação com fornecedores, aquisição das mercadorias e disponibilização dos produtos no ponto de venda, de acordo com as necessidades de reposição dos estoques da loja, estando sob a responsabilidade da área de compras.

¹¹ Sobre compra a prazo, ver Beuren (1995, p. 117).

Situação Hipotética 2

As mercadorias da empresa Varejo Ltda. permanecem no depósito até o dia 14/02/2000, registrando-se nessa data uma elevação nos preços de mercado dos produtos A e B para \$27,00 e \$38,00, respectivamente. O serviço de armazenagem é realizado pela própria empresa, mas, caso tivesse optado por manter seu estoque armazenado num depósito de terceiros, teria desembolsado \$0,20 e \$0,25, diariamente, por cada unidade das mercadorias A e B, respectivamente, pois esses eram os menores preços para pagamento à vista praticados no mercado.

A situação apresentada caracteriza a ocorrência de duas transações — *prestação do serviço de armazenagem e estocagem de mercadoria no depósito central* — que, apesar de se realizarem simultaneamente, têm naturezas distintas e requerem uma evidenciação individualizada de seus impactos. A primeira se refere à realização do serviço de retenção das mercadorias, enquanto a segunda diz respeito à decisão de manter determinado volume de mercadorias em estoque.

Essas transações estão relacionadas a atividades e áreas de responsabilidade distintas. A transação *prestação do serviço de armazenagem* identifica-se com a atividade de armazenagem, que diz respeito à guarda das mercadorias em condições que garantam a manutenção de suas qualidades desde o momento em que são entregues pelos fornecedores até o instante da transferência para as lojas, estando sob a responsabilidade da área de armazenamento e distribuição.

Já a transação *estocagem de mercadoria no depósito central* relaciona-se com a atividade de compra, sendo de responsabilidade do gestor de compras, que tomou a decisão de adquirir as mercadorias e deixá-las armazenadas no depósito central até o momento da reposição do estoque da loja.

Os aspectos físicos das transações são representados na tabela 5.3, na qual se destaca a interação existente entre elas, demonstrando-se que o serviço de armazenagem gerado pela transação *prestação do serviço de armazenagem* é um dos recursos consumidos pela transação *estocagem de mercadoria no depósito central*.

Prestação do Serviço de Armazenagem			
Impactos Físicos			
Recursos obtidos	Quantidade	Preço de Mercado do Serviço	Período
Mercadoria A armazenada no depósito central	100	0,20	01/02-14/02
Mercadoria B armazenada no depósito central	50	0,25	01/02-14/02
Recursos sacrificados			
Estocagem de Mercadoria no Depósito Central			
Impactos Físicos			
Recursos obtidos	Quantidade	Preço no dia 01/02	Preço no dia 14/02
Estocagem da mercadoria A no depósito central	100	25,00	27,00
Estocagem da mercadoria B no depósito central	50	35,00	38,00
Recursos sacrificados	Valor (\$)	Taxa	Período
Serviço dos recursos investidos em mercadorias	4.250,00	2% a.m.	01/02-14/02
Serviço de armazenagem da mercadoria A	280,00		
Serviço de armazenagem da mercadoria B	175,00		

Tabela 5.3 Impactos físicos das transações *prestação do serviço de armazenagem* e *estocagem de mercadoria no depósito central*

Observe-se que para a transação *prestação do serviço de armazenagem*, identificam-se apenas os recursos obtidos — serviços de armazenagem —, pois os recursos sacrificados, tais como pessoal, aluguel de equipamentos e serviços do imóvel onde se encontra instalado o depósito central, são de natureza estrutural, estando relacionados ao volume de serviço realizado durante determinado período, não podendo ser atribuídos de forma direta à transação. Assim, conforme explicitado no tópico seguinte deste capítulo, o consumo de recursos é considerado na apuração do resultado da atividade e/ou área de responsabilidade com as quais a transação é identificada.

A tabela 5.4 trata dos impactos financeiros, econômicos e patrimoniais das transações.

<i>Item</i>	Prestação do Serviço de Armazenagem	Estocagem de Mercadoria no Depósito Central
Impactos Financeiros	\$	\$
Recebimentos		
Desembolsos		
Impactos Econômicos	\$	\$
Receitas	455,00	350,00
Receita de Prestação do Serviço de Armazenagem	455,00	
Ganho com Estocagem de Mercadoria		350,00
Custos	-	497,29
Custo de Financiamento dos Estoques		42,29
Custo de Armazenagem		455,00
Margem de Contribuição/Resultado	455,00	(147,29)
Impactos Patrimoniais	\$	\$
Ativos	455,00	(105,00)
Mercadorias		350,00
Despesa com Armazenagem a Apropriar	455,00	(455,00)
Exigibilidades	-	42,29
Receita de Financiamento dos Estoques a Apropriar		42,29
Patrimônio Líquido	455,00	(147,29)
Resultado	455,00	(147,29)

Tabela 5.4 Impactos financeiros, econômicos e patrimoniais das transações prestação do serviço de armazenagem e estocagem de mercadoria no depósito central

A ocorrência da transação *prestação do serviço de armazenagem* proporciona uma elevação do patrimônio da ordem de \$455,00, que equivale ao próprio valor econômico do serviço prestado (recurso obtido). Adotando-se o conceito de custo de oportunidade para a determinação do preço de transferência de produtos e serviços, a mensuração do valor econômico do serviço prestado pela área de armazenamento e distribuição toma por base o menor preço à vista ofertado pelo mercado para serviço similar, dadas as características específicas de cada mercadoria mantida no depósito central. Note-se que o valor de \$455,00 representa exatamente o custo da melhor alternativa disponível no mercado para aquisição do serviço pela área de compras — unidade consumidora do serviço.

A transação tempo-conjuntural *estocagem de mercadoria no depósito central*, provocada pela decisão de manter determinado volume de mercadorias no depósito central, com o objetivo de garantir o abastecimento da loja, tem impacto negativo de \$147,29 sobre a riqueza da empresa.

Esse valor decorre do seu impacto econômico-operacional, mensurado pela confrontação dos ganhos decorrentes das variações nos preços dos estoques (\$350,00) com os valores econômicos do serviço de armazenagem (\$455,00) e do

serviço dos recursos investidos em mercadorias (\$42,29), considerando-se o período de permanência das mercadorias no depósito central. O valor econômico do serviço dos recursos investidos em mercadorias é mensurado pelo custo de captação (custo de oportunidade) do valor investido nos estoques, que representa a melhor alternativa por meio da qual a unidade financeira pode de fato captar recursos do mercado e financiar os estoques.

Deve-se destacar que enquanto mantidos no depósito central, os produtos são avaliados pelo menor preço de mercado à vista para entrega no depósito central.

Examinando-se os dados apresentados, verifica-se que o ativo gerado pela transação *prestação do serviço de armazenagem*, registrado na conta *Despesas com Armazenagem a Apropriar*, é imediatamente consumido pela transação *estocagem de mercadorias no depósito central*, sendo provável o questionamento da necessidade de tratá-las separadamente.

De fato, para a simples apuração do resultado da empresa como um todo, poder-se-ia considerá-las conjuntamente. Contudo, a evidenciação da formação do resultado de uma rede de varejo, numa visão de atividade e de área de responsabilidade, um dos requisitos a ser atendido pelo modelo proposto neste trabalho, só pode ser efetuada se adotados os procedimentos anteriormente definidos, pois, conforme já destacado, tais transações referem-se a atividades e áreas de responsabilidade distintas.

Observe-se que os critérios de mensuração utilizados permitem uma evidenciação dos impactos da estocagem de mercadorias sobre o resultado das redes de varejo, informação não retratada pelos modelos adotados nas empresas pesquisadas, apesar da preocupação por elas demonstrada com relação à gestão de estoques. Não dispondo dessa informação, as empresas ficam limitadas ao acompanhamento de indicadores, tais como valor médio mensal do estoque e dias de estoque, comentados no capítulo II.

Situação Hipotética 3

Ao final do dia 14/02/2000, a empresa Varejo Ltda. verifica que as taxas de inflação, captação e aplicação comportaram-se dentro do previsto, e as análises do ambiente econômico indicam a permanência de um cenário de estabilidade, não existindo expectativas de alteração nessas variáveis.

A situação simulada caracteriza a ocorrência da transação ***transcurso da primeira quinzena de fevereiro***, uma transação tempo-conjuntural que se refere aos impactos da passagem do tempo sobre o patrimônio da empresa.

Essa transação identifica-se com a atividade financeira, que, conforme definido no capítulo II, diz respeito à gestão dos recursos financeiros, estando subordinada à área financeira — banco interno da empresa, que capta e aplica recursos no mercado financeiro, financia as demais áreas, efetua pagamentos e recebimentos e remunera os recursos investidos pelos sócios.

Em função do transcurso do tempo, os fluxos de benefícios futuros dos ativos e os fluxos de pagamentos das exigibilidades de uma empresa aproximam-se da data de suas realizações, provocando alterações nos valores econômicos dos ativos e passivos.

Dessa forma, ao final do dia 14/02/2000, conforme se pode observar na tabela 5.5, a empresa Varejo Ltda. registra as mudanças nos valores econômicos dos seus ativos e passivos decorrentes do transcurso da primeira quinzena de fevereiro. Nas contas de *Juros Diferidos*, referentes às contas *Máquina*, *Contrato de Aluguel de Imóvel*, *Imóvel* e *Obrigação Decorrente de Contrato de Aluguel*, são contabilizados os valores \$20,68, \$69,18, \$37,62 e \$29,43, respectivamente.

O transcurso do tempo requer também o registro da remuneração do capital investido pelos sócios, cuja mensuração é efetuada com base na taxa de aplicação

da empresa, pois entende-se que esta representa a remuneração mínima desejada pelos acionistas.

Assim, para a situação simulada, contabiliza-se o montante de \$98,13, dado que o patrimônio da empresa no dia 01/02/2000 era de \$13.333,34 (tabela 5.6) e a taxa de aplicação permaneceu estável em 1,5% a.m. durante a primeira quinzena de fevereiro.

Impactos Físicos			
Recursos obtidos	Valor (\$)	Taxa	Período
Disponibilização de recursos financeiros para financiamento dos estoques	4.250,00	2% a.m.	01/02-14/02
Retenção da máquina na loja	2.078,32	2% a.m.	01/02-14/02
Retenção do contrato de aluguel	6.952,18	2% a.m.	01/02-14/02
Retenção do imóvel	3.780,87	2% a.m.	01/02-14/02
Recursos sacrificados	Valor (\$)	Taxa	Período
Serviço dos recursos de terceiros	3.938,03	1,5% a.m.	01/02-14/02
Serviço dos recursos dos sócios	13.133,34	1,5% a.m.	01/02-14/02
Impactos Financeiros		\$	
Recebimentos			
Desembolsos			
Impactos Econômicos		\$	
Receitas			169,77
Receita com Retenção da Máquina			20,68
Receita com Retenção do Contrato de Aluguel			69,18
Receita com Retenção do Imóvel			37,62
Receita de Financiamento dos Estoques			42,29
Custos			127,56
Custo dos Recursos Investidos por Terceiros			29,43
Custo dos Recursos Investidos pelos Sócios			98,13
Margem de Contribuição/Resultado			42,21
Impactos Patrimoniais		\$	
Ativos			127,48
Máquina			
Juros Diferidos			20,68
Contrato de Aluguel de Imóvel			
Juros Diferidos			69,18
Imóvel			
Juros Diferidos			37,62
Exigibilidades			(12,86)
Obrigação Decorrente de Contrato de Aluguel			
Juros Diferidos			29,43
Receita de Financiamento dos Estoques a Apropriar			(42,29)
Patrimônio Líquido			140,34
Resultado			42,21
Remuneração do Capital Próprio			98,13

Tabela 5.5 Impactos da transação transcurso da 1.ª quinzena de fevereiro

Conta	Saldos no dia 31/01/2000 (\$)	Impactos da Transação Compra de Mercadoria à Vista (\$)	Saldos no dia 01/02/2000 (\$)
Ativos	16.321,37	750,00	17.071,37
Caixa	3.510,00	(3.500,00)	10,00
Mercadorias	-	4.250,00	4.250,00
Máquina	2.960,00		2.960,00
Juros Diferidos	(881,68)		(881,68)
Contrato de Aluguel de Imóvel	12.000,00		12.000,00
Juros Diferidos	(5.047,82)		(5.047,82)
Imóvel	7.000,00		7.000,00
Juros Diferidos	(3.219,13)		(3.219,13)
Despesa com Armazenagem a Apropriar			
Exigibilidades	3.938,03	-	3.938,03
Obrigação Decorrente de Contrato de Aluguel	6.000,00		6.000,00
Juros Diferidos	(2.061,97)		(2.061,97)
Receita de Financiamento dos Estoques a Apropriar			-
Patrimônio Líquido	12.383,34	750,00	13.133,34
Capital	12.383,34		12.383,34
Resultado		750,00	750,00
Remuneração do Capital Próprio			-

Tabela 5.6 Posição patrimonial da empresa Varejo Ltda. no dia 01/02/2000

Considerando-se que os recursos investidos nos produtos retidos no depósito central são disponibilizados pela área financeira, reconhece-se uma receita pelo financiamento do mesmo, que corresponde exatamente ao custo de financiamento das mercadorias (contabilizado na conta *Receita de Financiamento dos Estoques a Apropriar*) registrado no momento da ocorrência da transação *estocagem de mercadoria no depósito central*. Nesse momento fica bem explicitada a função de banco interno da área financeira, que captou recursos no mercado, dos sócios ou de terceiros, e atendeu à necessidade da área de compras, financiando as mercadorias em estoque.

Note-se que as transações *estocagem de mercadoria no depósito central e transcurso da 1.ª quinzena de fevereiro* são reconhecidas em função da passagem do tempo e da mudança nos preços das mercadorias, ocorrendo simultaneamente. O exame da tabela 5.7 permite um entendimento melhor dessa interação.

<i>Item</i>	Estocagem de Mercadoria no Depósito Central	Transcurso da 1.^a Quinzena de Fevereiro
Impactos Financeiros	\$	\$
Recebimentos		
Desembolsos		
Impactos Econômicos	\$	\$
Receitas	350,00	169,77
Receita com Retenção da Máquina		20,68
Receita com Retenção do Contrato de Aluguel		69,18
Receita com Retenção do Imóvel		37,62
Receita de Financiamento dos Estoques		42,29
Ganho com Estocagem de Mercadoria	350,00	
Custos	497,29	127,56
Custo de Financiamento dos Estoques	42,29	
Custo de Armazenagem	455,00	
Custo dos Recursos Investidos por Terceiros		29,43
Custo dos Recursos Investidos pelos Sócios		98,13
Margem de Contribuição/Resultado	(147,29)	42,21
Impactos Patrimoniais	\$	
Ativos	(105,00)	127,48
Mercadorias	350,00	
Máquina		
Juros Diferidos		20,68
Contrato de Aluguel de Imóvel		
Juros Diferidos		69,18
Imóvel		
Juros Diferidos		37,62
Despesa com Armazenagem a Apropriar	(455,00)	
Exigibilidades	42,29	(12,86)
Obrigação Decorrente de Contrato de Aluguel		
Juros Diferidos		29,43
Receita de Financiamento dos Estoques a Apropriar	42,29	(42,29)
Patrimônio Líquido	(147,29)	140,34
Resultado	(147,29)	42,21
Remuneração do Capital Próprio		98,13

Tabela 5.7 Impactos financeiros, econômicos e patrimoniais das transações estocagem de mercadoria no depósito central e transcurso da 1.^a quinzena de fevereiro

Situação Hipotética 4

No início do dia 15/02/2000 é feita a conferência dos estoques do depósito central, verificando-se que três unidades do produto A encontram-se danificadas e duas com o prazo de validade expirado.

Na situação relatada identifica-se a ocorrência de duas transações — **avaria de mercadoria no depósito central e perda de mercadoria no depósito central**. A primeira diz respeito às avarias observadas nos produtos durante o período de

estocagem no depósito central, enquanto a segunda refere-se à constatação de mercadorias com prazo de validade expirado.

A transação *avaria de mercadoria no depósito central* identifica-se com a atividade de armazenagem, de responsabilidade da unidade de armazenamento e distribuição, que tem a atribuição de manter os produtos em perfeito estado, enquanto retidos no depósito central.

A transação *perda de mercadoria no depósito central* relaciona-se com a atividade de compra, sendo imputada à área de compras, pois foi sua a decisão de aquisição de mercadorias, que, mal especificadas, levou à ocorrência dessa transação.

Retratados nas tabelas 5.8 e 5.9, os impactos dessas transações são bastante semelhantes, ambas implicando a baixa de mercadorias do ativo da empresa.

Impactos Físicos			
Recursos obtidos			
Recursos sacrificados	Quantidade	Data	Preço de Mercado
Mercadoria A	3	15/02/00	27,00
Impactos Financeiros			\$
Recebimentos			
Desembolsos			
Impactos Econômicos			\$
Receitas			-
Custos			81,00
Avaria de Mercadoria			81,00
Margem de Contribuição/Resultado			(81,00)
Impactos Patrimoniais			\$
Ativos			(81,00)
Mercadorias			(81,00)
Exigibilidades			-
Patrimônio Líquido			(81,00)
Resultado			(81,00)

Tabela 5.8 Impactos da transação *avaria de mercadoria no depósito central*

Impactos Físicos			
Recursos obtidos			
Recursos sacrificados	Quantidade	Data	Preço de Mercado
Mercadoria A	2	15/02/00	27,00
Impactos Financeiros		\$	
Recebimentos			
Desembolsos			
Impactos Econômicos		\$	
Receitas			
			-
Custos			
			54,00
Perda de Mercadoria			54,00
Margem de Contribuição/Resultado			(54,00)
Impactos Patrimoniais		\$	
Ativos			
			(54,00)
Mercadorias			(54,00)
Exigibilidades			
			-
Patrimônio Líquido			(54,00)
Resultado			(54,00)

Tabela 5.9 Impactos da transação perda de mercadoria no depósito central

A avaria de mercadorias e a constatação de itens com prazo de validade expirado provocam reduções de \$81,00 e \$54,00, respectivamente, no patrimônio da empresa. Esses montantes refletem o valor econômico das mercadorias (recursos consumidos), cuja mensuração toma por base o menor preço de mercado na condição à vista para entrega no depósito central. Vale reafirmar que esse é o parâmetro de avaliação dos estoques mantidos pela empresa e ainda não disponibilizados para a loja.

Situação Hipotética 5

Após a conferência dos estoques, todas as mercadorias armazenadas no depósito central são transferidas para a loja. O serviço de transporte é executado por empresa terceirizada, que cobra a importância de \$10,00 para cobrir a distância entre o depósito central e a loja. O menor preço de mercado desse serviço, na condição à vista, é \$15,00. Consultando as tabelas de preços dos fornecedores que poderiam abastecer as lojas, a empresa verifica que os menores preços de compra à vista dos produtos A e B para entrega imediata no ponto de venda são \$32,00 e \$44,00, respectivamente.

A situação apresentada caracteriza a ocorrência das transações ***prestação do serviço de transporte de mercadoria e transferência de mercadoria para a loja***, que se realizam concomitantemente, existindo uma interação das duas. A primeira refere-se ao transporte dos produtos do depósito central para a loja, enquanto a segunda trata da disponibilização dos produtos na loja.

A transação ***prestação do serviço de transporte de mercadoria*** identifica-se com a atividade de abastecimento, realizada pela unidade de armazenamento e distribuição, responsável por atender às demandas da unidade de compras no que diz respeito ao transporte das mercadorias.

A transação ***transferência de mercadoria para a loja*** relaciona-se com a atividade de compra, realizada pela unidade de compras, e constitui-se na última ocorrência requerida por essa atividade.

A tabela 5.10 evidencia os impactos físicos da ocorrência, na qual se destaca que o serviço de transporte, recurso obtido pela realização da transação ***prestação do serviço de transporte de mercadoria***, é um dos recursos sacrificados pela transação ***transferência de mercadoria para a loja***.

Prestação do Serviço de Transporte de Mercadoria			
Impactos Físicos			
Recursos obtidos	Preço de Mercado do Serviço	Data	
Transporte de mercadoria do depósito central para a loja	15,00	15/02/00	
	-		
Recursos sacrificados	Valor (\$)		
Dinheiro	10,00		
Transferência de Mercadoria para a Loja			
Impactos Físicos			
Recursos obtidos	Quantidade	Preço na Loja	Data
Mercadoria A disponibilizada na loja	95	32,00	15/02/00
Mercadoria B disponibilizada na loja	50	44,00	15/02/00
Recursos sacrificados	Valor (\$)	Quantidade	Preço no Depósito
Mercadoria A estocada no depósito central		95,00	27,00
Mercadoria B estocada no depósito central		50,00	38,00
Serviço de transporte	15,00		

Tabela 5.10 Impactos físicos das transações prestação do serviço de transporte de mercadoria e transferência de mercadoria para a loja

Seus impactos financeiros, econômicos e patrimoniais são representados na tabela 5.11.

Item	Prestação do Serviço de Transporte de Mercadoria	Transferência de Mercadoria para a Loja
Impactos Financeiros	\$	\$
Recebimentos		
Desembolsos		
Impactos Econômicos	\$	\$
Receitas	15,00	5.240,00
Receita de Prestação do Serviço de Transporte de Mercadoria	15,00	
Receita de Transferência de Mercadoria		5.240,00
Custos	10,00	4.480,00
Custo de Transporte de Mercadoria	10,00	
Custo de Transferência de Mercadoria		4.465,00
Custo do Serviço de Distribuição		15,00
Margem de Contribuição/Resultado	5,00	760,00
Impactos Patrimoniais	\$	\$
Ativos	5,00	760,00
Caixa	(10,00)	
Mercadorias		775,00
Despesa com Transporte de Mercadorias a Apropriar	15,00	(15,00)
Exigibilidades	-	-
Patrimônio Líquido	5,00	760,00
Resultado	5,00	760,00

Tabela 5.11 Impactos financeiros, econômicos e patrimoniais das transações prestação do serviço de transporte de mercadoria e transferência de mercadoria para a loja

A realização da transação *prestação do serviço de transporte de mercadoria* proporciona uma elevação de \$5,00 no patrimônio da empresa, decorrente da confrontação do valor econômico do serviço prestado (recursos obtidos) com o montante devido à empresa prestadora do serviço (recursos sacrificados).

O valor econômico do serviço é mensurado tomando-se por base o menor preço de mercado na condição à vista, dadas as peculiaridades do mesmo, pois adota-se o conceito de custo de oportunidade para definir os preços de produtos e serviços transacionados entre as atividades. Caso a unidade de compras tivesse contratado diretamente o serviço de transporte, o menor preço a pagar seria \$15,00, correspondente à melhor alternativa disponível no mercado.

Com relação aos aspectos financeiros, essa transação provoca um desembolso de caixa no próprio momento da realização do serviço, sendo nulo o seu impacto econômico-financeiro.

A transação *transferência de mercadoria para a loja*, que se concretiza quando os produtos são entregues no ponto de venda, provoca uma variação positiva de \$760,00 no patrimônio da empresa, obtida pela diferença entre o valor econômico das mercadorias entregues na loja (recursos obtidos) e o valor econômico dessas mesmas mercadorias no depósito central (recursos sacrificados), deduzindo-se desse resultado o valor econômico do serviço de transporte (recurso sacrificado).

Nas redes de varejo, o valor econômico de um produto no depósito central é diferente do seu valor econômico na loja, pois a disponibilização das mercadorias num local ou noutro envolve condições distintas de transporte e de volumes. Na situação apresentada, trabalha-se com um único ponto de venda, e o volume adquirido no momento da compra é igual ao transferido para a loja; mas, numa situação real, o gestor de compras realiza a aquisição de grandes volumes, repassando quantidades pequenas para as lojas. Normalmente, o gestor de compras negocia diretamente com fabricantes ou grandes distribuidores, enquanto a área comercial, caso realizasse as aquisições de mercadorias no momento da

reposição dos estoques das lojas, teria acesso a um mercado fornecedor distinto (distribuidores locais e atacadistas), onde os preços, via de regra, são diferentes.

Assim, utilizando-se o conceito de custo de oportunidade, o valor econômico das mercadorias na loja é mensurado pelo menor preço à vista pelo qual o núcleo de vendas da área comercial poderia adquiri-las de terceiros para entrega imediata no ponto de venda, por ser essa a melhor opção dentre aquelas passíveis de utilização, porém, desprezadas pela empresa para repor os estoques das lojas.

É possível que mais uma vez surjam dúvidas com relação à necessidade de tratar as transações separadamente, já que o recurso obtido quando da realização da transação *prestação do serviço de transporte de mercadoria*, registrado na conta *Despesa com Transporte a Apropriar*, é imediatamente consumido pela transação *transferência de mercadoria para a loja*. Contudo, dado que as transações identificam-se com atividades e áreas distintas, não poderia ser diferente, já que se deseja evidenciar a contribuição de cada uma para o resultado global da empresa.

Na situação relatada, não se registrou a ocorrência de avaria de mercadorias durante a realização do serviço de transporte, fato possível de ser observado, e que caracterizaria uma transação *avaria de mercadorias*, cujo impacto econômico seria atribuído à unidade de armazenamento e distribuição, por ser ela a responsável por garantir o transporte adequado dos produtos.

Situação Hipotética 6

As mercadorias da empresa Varejo Ltda. são mantidas na loja até o dia 29/02/2000, verificando-se que nessa data os preços dos produtos A e B para entrega na loja são cotados a \$31,00 e \$43,00, respectivamente.

A situação apresentada caracteriza a ocorrência da transação **estocagem de mercadoria na loja**, uma transação tempo-conjuntural provocada pela decisão de manter determinado volume de mercadoria no ponto de venda.

Essa transação relaciona-se com a atividade de venda, sendo de responsabilidade do gestor do núcleo de vendas, pois cabe a ele determinar o nível de estoque a ser mantido na loja, dado o volume de venda planejado. Ela também é diretamente identificada com o ponto de venda, pois nele é realizada.

Seus impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais, evidenciados na tabela 5.12, são similares aos identificados para a transação **estocagem de mercadoria no depósito central**.

Impactos Físicos			
Recursos obtidos	Quantidade	Preço no dia 15/02	Preço no dia 29/02
Retenção da mercadoria A na loja	95	32,00	31,00
Retenção da mercadoria B na loja	50	44,00	43,00
Recursos sacrificados	Valor (\$)	Taxa	Período
Serviço dos recursos investidos em mercadorias	5.240,00	2% a.m.	15/02-29/02
Impactos Financeiros		\$	
Recebimentos			
Desembolsos			
Impactos Econômicos		\$	
Receitas			
Custos			197,14
Custo de Financiamento dos Estoques			52,14
Perda com Estocagem de Mercadoria			145,00
Margem de Contribuição/Resultado			(197,14)
Impactos Patrimoniais		\$	
Ativos			(145,00)
Mercadorias			(145,00)
Exigibilidades			52,14
Receita de Financiamento dos Estoques a Apropriar			52,14
Patrimônio Líquido			(197,14)
Resultado			(197,14)

Tabela 5.12 Impactos da transação estocagem de mercadoria na loja

A transação tem um impacto econômico-operacional negativo de \$197,14, que corresponde ao somatório das perdas decorrentes das variações nos preços

dos estoques (\$145,00) com o valor econômico do serviço dos recursos investidos em mercadorias (\$52,14), considerando-se o período de permanência dos diversos itens na loja.

As perdas registradas refletem a mudança no valor econômico das mercadorias retidas no ponto de venda, cuja mensuração toma por base os menores preços pelos quais a área comercial poderia adquiri-las para entrega imediata no local onde se encontra instalada a loja.

Para a mensuração do valor econômico do serviço dos recursos utilizados no financiamento do estoque da loja, aplica-se a taxa de captação (custo de oportunidade) da empresa sobre o valor total das mercadorias, pois ela representa a melhor alternativa por meio da qual a unidade financeira pode de fato captar recursos do mercado e financiar as mercadorias retidas no ponto de venda.

Situação Hipotética 7

Ao final do dia 29/02/2000, todas as unidades dos produtos A e B são vendidas à vista, sendo cobrado, por cada unidade, \$38,00 e \$47,00, respectivamente.

Na situação relatada, identifica-se a ocorrência da transação **venda de mercadoria à vista**, que se refere à transferência dos produtos para os clientes, observando-se uma troca de mercadorias por recursos financeiros.

Essa é uma transação requerida pela atividade de venda, cujo impacto econômico é responsabilidade da unidade comercial, pois são suas as decisões com relação às condições de venda (preço, prazo, promoções), e que se identifica diretamente com a loja.

Seus impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais são representados na tabela 5.13.

Impactos Físicos		
Recursos obtidos	Quantidade	Preço de Venda
Dinheiro - venda mercadoria A	95	38,00
Dinheiro - venda mercadoria B	50	47,00
Recursos sacrificados	Quantidade	Preço na Loja
Mercadoria A estocada na loja	95	31,00
Mercadoria B estocada na loja	50	43,00
Impactos Financeiros		\$
Recebimentos		
No dia 29/02/2000		5.960,00
Desembolsos		
Impactos Econômicos		\$
Receitas		5.960,00
Receita Operacional da Venda		5.960,00
Custos		5.095,00
Custo Operacional da Venda		5.095,00
Margem de Contribuição/Resultado		865,00
Impactos Patrimoniais		\$
Ativos		865,00
Caixa		5.960,00
Mercadorias		(5.095,00)
Exigibilidades		-
Patrimônio Líquido		865,00
Resultado		865,00

Tabela 5.13 Impactos da transação venda de mercadoria à vista

A transação proporciona a elevação do patrimônio da empresa Varejo Ltda. em \$865,00, que resulta da diferença entre o montante recebido dos clientes (recursos obtidos) e o valor econômico das mercadorias (recursos sacrificados).

Note-se que o impacto econômico-financeiro da venda à vista é nulo, pois, diferentemente de uma venda a prazo¹², gera uma entrada de caixa na própria data da sua realização.

¹² Sobre venda a prazo, ver Beuren (1995, p.130).

Situação Hipotética 8

Após a venda das mercadorias, os valores recebidos dos clientes são recolhidos e conduzidos para a tesouraria da empresa por uma empresa especializada no transporte de numerário, que cobra \$90,00. O menor preço à vista disponível no mercado para esse tipo de serviço é \$103,70.

A situação apresentada caracteriza a ocorrência das transações ***prestação do serviço de transporte de numerário e utilização do serviço de transporte de numerário***. Elas são executadas simultaneamente, a primeira referindo-se à realização do serviço de transporte dos recursos financeiros da loja para a tesouraria, enquanto a segunda diz respeito ao consumo desse serviço.

A transação *prestação do serviço de transporte de numerário* identifica-se com a atividade financeira, que, conforme destacado no capítulo II, compreende o gerenciamento do fluxo de numerário das lojas para a direção geral. Essa transação é imputada à área financeira, responsável pelo serviço de recolhimento de numerário no ponto de venda, podendo realizá-lo com estrutura própria ou mediante contratação de terceiros.

A transação *utilização do serviço de transporte de numerário* relaciona-se com a atividade de venda, sendo seu impacto econômico imputado à área comercial.

A tabela 5.14 representa os impactos físicos das transações, na qual se observa que o serviço gerado pela transação *prestação do serviço de transporte de numerário* é o recurso sacrificado pela transação *utilização do serviço de transporte de numerário*. Da mesma forma como ocorreu em situações anteriormente tratadas, pode parecer desnecessário abordá-las isoladamente; mas, dado que estão relacionadas a atividades distintas, o procedimento torna-se indispensável para a evidenciação correta da formação do resultado da empresa.

Prestação do Serviço de Transporte de Numerário		
Impactos Físicos		
Recursos obtidos	Preço de Mercado do Serviço	Data
Transporte de numerário da loja para a tesouraria	103,70	29/02/00
Recursos sacrificados	Valor (\$)	
Dinheiro	90,00	
Utilização do Serviço de Transporte de Numerário		
Impactos Físicos		
Recursos obtidos		
Recursos sacrificados	Preço de Mercado do Serviço	Data
Serviço de transporte de numerário	103,70	29/02/00

Tabela 5.14 Impactos físicos das transações *prestação do serviço de transporte de numerário e utilização do serviço de transporte de numerário para a loja*

Os demais impactos das transações são retratados na tabela 5.15.

Item	Prestação do Serviço de Transporte de Numerário	Utilização do Serviço de Transporte de Numerário
Impactos Financeiros	\$	\$
Recebimentos		
Desembolsos		
No dia 29/02/2000	90,00	
Impactos Econômicos	\$	\$
Receitas	103,70	-
Receita de Prestação do Serviço de Transporte de Numerário	103,70	
Custos	90,00	103,70
Custo de Transporte de Numerário	90,00	
Custo do Serviço de Recolhimento de Numerário		103,70
Margem de Contribuição/Resultado	13,70	(103,70)
Impactos Patrimoniais	\$	\$
Ativos	13,70	(103,70)
Caixa	(90,00)	
Despesa com Transporte de Numerário a Apropriar	103,70	(103,70)
Exigibilidades	-	-
Patrimônio Líquido	13,70	(103,70)
Resultado	13,70	(103,70)

Tabela 5.15 Impactos financeiros, econômicos e patrimoniais das transações *prestação do serviço de transporte de numerário e utilização do serviço de transporte de numerário*

A transação *prestação do serviço de transporte de numerário* tem um impacto econômico-operacional de \$13,50, que advém da confrontação do valor econômico do serviço de transporte de numerário (recursos obtidos) com o montante devido à empresa prestadora do serviço (recursos sacrificados). Aqui, mais uma vez verifica-

se a utilização do conceito de custo de oportunidade, sendo o valor econômico do serviço mensurado pelo menor preço de mercado pelo qual seria efetuado serviço similar, na condição à vista. Observe-se que, caso o gestor financeiro responsável por garantir o transporte dos recursos monetários não tivesse conseguido barganhar condições melhores que as disponíveis no mercado, a empresa teria desembolsado \$103,70.

Essa transação tem também impactos sobre o fluxo de caixa da empresa, registrando-se um desembolso no momento da realização do serviço. Por ser realizada à vista, seu impacto econômico-financeiro é nulo.

A outra transação observada na situação simulada — *utilização do serviço de transporte de numerário* — tem um impacto econômico-operacional negativo de \$103,70, que corresponde ao consumo do valor econômico do serviço de transporte de numerário obtido quando da realização da transação anteriormente tratada. Esse valor representa exatamente o menor preço pelo qual o gestor comercial poderia contratar o serviço de transporte de numerário.

Situação Hipotética 9

Durante o mês de fevereiro, o depósito central da empresa Varejo Ltda. funcionou no imóvel de sua propriedade, não se verificando nenhuma alteração no preço de mercado do seu aluguel mensal, que no dia 31/01/2000 era \$100,00.

Nessa situação hipotética, verifica-se a ocorrência da transação ***utilização dos serviços do imóvel próprio***, uma transação tempo-estrutural que se refere ao consumo no mês de fevereiro dos serviços do imóvel onde se encontra instalado o depósito central da empresa.

Essa transação se identifica com a atividade de armazenagem, que se utilizou do espaço físico do imóvel para armazenar as mercadorias durante o

período de sua estocagem no depósito central. Dessa forma, seu impacto econômico é atribuído à unidade de armazenamento e distribuição.

A tabela 5.16 representa seus impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais.

Impactos Físicos				
Recursos obtidos				
Recursos sacrificados	Preço de Mercado do Aluguel Mensal	Período	Área	Localização
Serviços do imóvel próprio	100,00	Mês de Fevereiro	150 m ²	Centro
Impactos Financeiros				
Recebimentos	\$			
Desembolsos				
Impactos Econômicos				
Receitas	\$			
Custos	100,00			
Despesa de Utilização de Imóvel Próprio	100,00			
Margem de Contribuição/Resultado	(100,00)			
Impactos Patrimoniais				
Ativos	(100,00)			
Imóvel	(100,00)			
Exigibilidades	-			
Patrimônio Líquido	(100,00)			
Resultado	(100,00)			

Tabela 5.16 Impactos da transação utilização dos serviços do imóvel próprio

A transação proporciona uma redução de \$100,00 na riqueza da empresa Varejo Ltda., cujo impacto reflete o consumo dos serviços prestados pelo imóvel (recursos sacrificados). Adotando-se novamente o conceito de custo de oportunidade, o menor preço de mercado do aluguel mensal do imóvel é o parâmetro escolhido para a mensuração do valor econômico dos recursos sacrificados. Note-se que, caso a empresa não tivesse instalado o depósito central em imóvel próprio, teria incorrido no ônus mensal do aluguel.

Vale destacar que o consumo dos serviços prestados pelo imóvel é contabilizado na conta *Imóvel*, que, conforme mencionado no início deste capítulo,

registra o fluxo de benefícios a ser gerado durante a vida útil do ativo¹³, e não o seu preço histórico.

Situação Hipotética 10

Durante o mês de fevereiro, a loja da empresa Varejo Ltda. permaneceu instalada no imóvel alugado, não se verificando nenhuma alteração no preço de mercado do seu aluguel mensal, que no dia 31/01/2000 era \$200,00.

Nessa situação hipotética, verifica-se a ocorrência da transação **utilização dos serviços do imóvel alugado**, uma transação tempo-estrutural bastante similar à anteriormente apresentada, que se refere ao consumo durante o mês de fevereiro dos serviços do imóvel onde se encontra instalada a loja da empresa.

A transação relaciona-se com a atividade de venda, que necessita de espaço físico para realização das negociações com os clientes. Assim, atribui-se à área comercial o seu impacto econômico, que é também perfeitamente identificado com a loja.

Os impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais da transação são representados na tabela 5.17.

¹³ Reis (1997, p. 99) trata com profundidade os eventos econômicos relacionados com a gestão de ativos fixos.

Impactos Físicos				
Recursos obtidos				
Recursos sacrificados	Preço de Mercado do Aluguel Mensal	Período	Área	Localização
Serviços do imóvel alugado	200,00	Mês de Fevereiro	200 m ²	Aldeota
Impactos Financeiros				
\$				
Recebimentos				
Desembolsos				
Impactos Econômicos				
\$				
Receitas				
-				
Custos				
200,00				
Despesa de Utilização de Imóvel Alugado				
200,00				
Margem de Contribuição/Resultado				
(200,00)				
Impactos Patrimoniais				
\$				
Ativos				
(200,00)				
Contrato de Aluguel de Imóvel				
(200,00)				
Exigibilidades				
-				
Patrimônio Líquido				
(200,00)				
Resultado				
(200,00)				

Tabela 5.17 Impactos da transação utilização dos serviços do imóvel alugado

Essa transação gera impacto negativo de \$200,00 sobre o patrimônio da empresa, que decorre do consumo dos serviços prestados pelo imóvel alugado (recursos sacrificados). Para mensuração do valor econômico dos serviços, utiliza-se o menor preço de mercado do aluguel mensal de um imóvel similar (custo de oportunidade), pois representa a melhor alternativa disponível no mercado para a área comercial, caso a área de patrimônio não tivesse disponibilizado os serviços do imóvel, e estes tivessem que ser contratados.

O registro do consumo dos serviços é efetuado na conta *Contratos de Aluguel de Imóvel*, pois nela encontra-se contabilizado o fluxo futuro de serviços proporcionado pelo contrato de aluguel firmado pela empresa.

Situação Hipotética 11

Durante o mês de fevereiro, o aparelho de ar-condicionado da empresa Varejo Ltda. foi utilizado na loja, não sendo registrada nenhuma alteração no preço de mercado do seu aluguel mensal, que no dia 31/01/2000 era \$80,00.

Observe-se, na situação apresentada, a ocorrência da transação *utilização dos serviços da máquina*, uma transação tempo-estrutural que diz respeito ao consumo dos serviços da máquina de ar-condicionado utilizada pela loja durante o mês de fevereiro.

Essa é também uma transação que se relaciona com a atividade de venda, pois é nessa atividade que se utilizam os serviços da máquina, sendo o seu impacto econômico imputado à área comercial. Assim como a transação anteriormente tratada, ela é diretamente identificada com a loja.

A tabela 5.18 destaca seus impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais.

Impactos Físicos				
Recursos obtidos				
Recursos sacrificados	Preço de Mercado do Aluguel Mensal	Período	Fabricante	Modelo
Serviços da máquina de ar condicionado	80,00	Mês de Fevereiro	Consul	XZ 2000
Impactos Financeiros				
\$				
Recebimentos				
Desembolsos				
Impactos Econômicos				
\$				
Receitas				
-				
Custos				
80,00				
Despesa de Utilização da Máquina				
80,00				
Margem de Contribuição/Resultado				
(80,00)				
Impactos Patrimoniais				
\$				
Ativos				
(80,00)				
Máquina				
(80,00)				
Exigibilidades				
-				
Patrimônio Líquido				
(80,00)				
Resultado				
(80,00)				

Tabela 5.18 Impactos da transação *utilização dos serviços da máquina*

Essa transação provoca uma redução de \$80,00 no patrimônio da empresa, que expressa o valor econômico dos serviços prestados pela máquina (recursos sacrificados), cuja mensuração é realizada com base no menor preço de mercado do seu aluguel mensal (custo de oportunidade). Se a empresa não tivesse efetuado a aquisição da máquina, teria que incorrer no aluguel mensal de um equipamento similar.

O consumo de serviços é registrado na conta *Máquina*, pois nela encontra-se contabilizado o fluxo de serviços que a empresa espera usufruir da máquina de ar-condicionado.

Situação Hipotética 12

Ao final do dia 29/02/2000, a empresa Varejo Ltda. efetua o pagamento do aluguel do imóvel onde se encontra instalada a loja, no valor de \$100,00.

Essa situação hipotética retrata a ocorrência da transação ***pagamento de aluguel***, que se refere à liquidação de parte da obrigação decorrente do contrato de aluguel firmado pela empresa. Uma transação que se identifica com a atividade financeira, que compreende toda a gestão de recebimentos e pagamentos da organização.

Seus impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais são evidenciados na tabela 5.19.

Impactos Físicos		
Recursos obtidos	Preço Mensal do Aluguel	Período
Amortização da obrigação junto ao proprietário do imóvel	100,00	Mês de Fevereiro
Recursos sacrificados	Valor (\$)	Data do Pagamento
Dinheiro	100,00	29/02/00
Impactos Financeiros		
Recebimentos	\$	
Desembolsos		
No dia 29/02/2000		100,00
Impactos Econômicos		
Receitas		-
Custos		-
Margem de Contribuição/Resultado		-
Impactos Patrimoniais		
Ativos		(100,00)
Caixa		(100,00)
Exigibilidades		(100,00)
Obrigação Decorrente de Contrato de Aluguel		(100,00)

Tabela 5.19 Impactos da transação *pagamento de aluguel*

Conforme se pode observar na tabela 5.19, o impacto econômico-operacional da transação é nulo, pois o valor econômico dos benefícios proporcionados — liquidação de uma obrigação — equivale ao montante pago ao proprietário do imóvel.

Situação Hipotética 13

Ao final do mês de fevereiro, a empresa Varejo Ltda. verifica que durante a segunda quinzena as taxas de inflação, captação e aplicação comportaram-se dentro do previsto, e as análises do ambiente econômico indicam a permanência de um cenário de estabilidade, não existindo expectativas de alteração nessas variáveis.

A situação simulada caracteriza a ocorrência da transação *transcurso da segunda quinzena do mês de fevereiro*, que tem impactos similares aos evidenciados para a transação *transcurso da primeira quinzena do mês de fevereiro*, relaciona-se com a atividade financeira, e seu impacto econômico é de responsabilidade da área financeira.

A tabela 5.20 representa a posição patrimonial da empresa no dia 14/02/2000, que serve de base para a apuração dos impactos da transação, evidenciados na tabela 5.21.

Conta	Saldos no dia 01/02/2000 (\$)	Impactos das Transações Armazenagem e Estocagem de Mercadoria no Depósito Central e Transcurso da 1.ª Quinzena de Fevereiro (\$)	Impactos das Transações Avaria, Perda, Transporte e Transferência de Mercadoria (\$)	Saldos no dia 15/02/2000 (\$)
Ativos	17.071,37	477,48	630,00	18.178,85
Caixa	10,00		(10,00)	-
Mercadorias	4.250,00	350,00	640,00	5.240,00
Máquina	2.960,00			2.960,00
Juros Diferidos	(881,68)	20,68		(861,00)
Contrato de Aluguel de Imóvel	12.000,00			12.000,00
Juros Diferidos	(5.047,82)	69,18		(4.978,64)
Imóvel	7.000,00			7.000,00
Juros Diferidos	(3.219,13)	37,62		(3.181,51)
Exigibilidades	3.938,03	29,43	-	3.967,46
Obrigações Decorrentes de Contrato de Aluguel	6.000,00			6.000,00
Juros Diferidos	(2.061,97)	29,43		(2.032,54)
Patrimônio Líquido	13.133,34	448,05	630,00	14.211,39
Capital	12.383,34			12.383,34
Resultado	750,00	349,92	630,00	1.729,92
Remuneração do Capital Próprio		98,13		98,13

Tabela 5.20 Posição patrimonial da empresa Varejo Ltda. no dia 14/02/2000

A tabela 5.21 evidencia os impactos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais da transação.

Impactos Físicos			
Recursos obtidos	Valor (\$)	Taxa	Período
Disponibilização de recursos financeiros para financiamento dos estoques	5.240,00	2% a.m.	15/02-29/02
Retenção da máquina na loja	2.099,00	2% a.m.	15/02-29/02
Retenção do contrato de aluguel	7.021,36	2% a.m.	15/02-29/02
Retenção do imóvel	3.818,49	2% a.m.	15/02-29/02
Recursos sacrificados	Valor (\$)	Taxa	Período
Serviço dos recursos de terceiros	3.967,46	1,5% a.m.	15/02-29/02
Serviço dos recursos dos sócios	14.211,39	1,5% a.m.	15/02-29/02
Impactos Financeiros			
Recebimentos	\$		
Desembolsos			
Impactos Econômicos			
Receitas	180,90		
Receita com Retenção da Máquina	20,89		
Receita com Retenção do Contrato de Aluguel	69,87		
Receita com Retenção do Imóvel	38,00		
Receita de Financiamento dos Estoques	52,14		
Custos	135,84		
Custo dos Recursos Investidos por Terceiros	29,65		
Custo dos Recursos Investidos pelos Sócios	106,19		
Margem de Contribuição/Resultado	45,06		
Impactos Patrimoniais			
Ativos	128,76		
Máquina			
Juros Diferidos	20,89		
Contrato de Aluguel de Imóvel			
Juros Diferidos	69,87		
Imóvel			
Juros Diferidos	38,00		
Exigibilidades	(22,49)		
Obrigação Decorrente de Contrato de Aluguel			
Juros Diferidos	29,65		
Receita de Financiamento dos Estoques a Apropriar	(52,14)		
Patrimônio Líquido	151,25		
Resultado	45,06		
Remuneração do Capital Próprio	106,19		

Tabela 5.21 Impactos da transação transcurso da 2.^a quinzena de fevereiro

Em função do transcurso da segunda quinzena de fevereiro, alteram-se os valores econômicos de ativos e passivos da empresa Varejo Ltda., sendo contabilizados nas contas de *Juros Diferidos*, referentes às contas *Máquina*, *Contrato de Aluguel de Imóvel*, *Imóvel* e *Obrigação Decorrente de Contrato de Aluguel*, os valores \$20,89, \$69,87, \$38,00 e \$29,65, respectivamente.

Também é registrada a remuneração dos recursos investidos pelos sócios referente ao período compreendido entre os dias 15 e 29/02/2000, que, calculada com base na taxa de aplicação da empresa (1,5% a.m.), totaliza \$106,19.

Os recursos investidos nos produtos mantidos na loja durante a segunda quinzena de fevereiro foram disponibilizados pela área financeira, devendo assim ser reconhecida uma receita pelo seu financiamento, correspondente ao custo de financiamento das mercadorias (contabilizado na conta *Receita de Financiamento dos Estoques a Apropriar*) registrado no momento da ocorrência da transação *estocagem de mercadoria na loja*. Explicita-se mais uma vez a função de banco interno da área financeira, que captou recursos no mercado, dos sócios ou de terceiros, e atendeu às necessidades da área comercial, financiando as mercadorias.

Vale ressaltar que as transações *estocagem de mercadoria na loja e transcurso da segunda quinzena de fevereiro* são reconhecidas em função da passagem do tempo e da mudança nos preços das mercadorias, ocorrendo simultaneamente. A tabela 5.22 destaca essa interação.

Item	Estocagem de Mercadoria na Loja	Transcurso da 2.^a Quinzena de Fevereiro
Impactos Financeiros	\$	\$
Recebimentos		
Desembolsos		
Impactos Econômicos	\$	\$
Receitas	-	180,90
Receita com Retenção da Máquina		20,89
Receita com Retenção do Contrato de Aluguel		69,87
Receita com Retenção do Imóvel		38,00
Receita de Financiamento dos Estoques		52,14
Custos	197,14	135,84
Custo de Financiamento dos Estoques	52,14	
Perda com Estocagem de Mercadoria	145,00	
Custo dos Recursos Investidos por Terceiros		29,65
Custo dos Recursos Investidos pelos Sócios		106,19
Margem de Contribuição/Resultado	(197,14)	45,06
Impactos Patrimoniais	\$	
Ativos	(145,00)	128,76
Mercadorias	(145,00)	
Máquina		
Juros Diferidos		20,89
Contrato de Aluguel de Imóvel		
Juros Diferidos		69,87
Imóvel		
Juros Diferidos		38,00
Exigibilidades	52,14	(22,49)
Obrigação Decorrente de Contrato de Aluguel		
Juros Diferidos		29,65
Receita de Financiamento dos Estoques a Apropriar	52,14	(52,14)
Patrimônio Líquido	(197,14)	151,25
Resultado	(197,14)	45,06
Remuneração do Capital Próprio		106,19

Tabela 5.22 Impactos financeiros, econômicos e patrimoniais das transações *estocagem de mercadoria na loja e transcurso da 2.^a quinzena de fevereiro*

4.3 Acumulação dos Impactos das Transações do Ciclo de Compra e Venda de Mercadorias por Atividade e Área de Responsabilidade

Examina-se agora a formação do resultado da empresa Varejo Ltda. numa visão de atividade e área de responsabilidade, considerando-se as ocorrências registradas no tópico anterior.

A primeira atividade que se identifica no ciclo de compra e venda de mercadorias desenvolvido pela empresa Varejo Ltda. é a atividade de compra, que compreendeu a aquisição das mercadorias A e B e sua disponibilização no ponto de venda, tendo sido realizada pela área de compras, com o objetivo de atender às necessidades de reposição dos estoques da loja.

Sua ocorrência proporcionou uma elevação de \$1.308,71 (tabela 5.23) no patrimônio da empresa, valor que resulta da confrontação do valor econômico das mercadorias disponibilizadas na loja e no depósito central com o valor econômico dos recursos sacrificados, que no caso específico foram dinheiro, serviço dos recursos investidos nas mercadorias e serviço de armazenagem e de transporte.

Impactos Físicos				
Recursos obtidos	Preço no Depósito	Quantidade	Preço na Loja	Data
Mercadoria A disponibilizada na loja		95	32,00	15/fev
Mercadoria B disponibilizada na loja		50	44,00	15/fev
Mercadoria A disponibilizada no depósito e avariada	27,00	3		
Recursos sacrificados	Valor (\$)	Taxa	Período	
Dinheiro	3.500,00			
Serviço dos recursos investidos em mercadorias	4.250,00	2% a.m.	01/02-14/02	
Serviço de armazenagem da mercadoria A	280,00			
Serviço de armazenagem da mercadoria B	175,00			
Serviço de transporte	15,00			
Impactos Financeiros	\$			
Recebimentos				
Desembolsos				
No dia 01/02/2000				3.500,00
Impactos Econômicos	\$			
Receitas				5.321,00
Receita de Disponibilização de Mercadoria na Loja				5.240,00
Receita de Disponibilização de Mercadoria no Depósito Central				81,00
Custos				4.012,29
Custo de Compra				3.500,00
Custo de Financiamento dos Estoques				42,29
Custo do Serviço de Armazenagem				455,00
Custo do Serviço de Distribuição				15,00
Margem de Contribuição/Resultado				1.308,71
Impactos Patrimoniais	\$			
Ativos				1.351,00
Caixa				(3.500,00)
Mercadorias				5.321,00
Despesa com Armazenagem a Apropriar				(455,00)
Despesa com Transporte de Mercadorias a Apropriar				(15,00)
Exigibilidades				42,29
Receita de Financiamento dos Estoques a Apropriar				42,29
Patrimônio Líquido				1.308,71
Resultado				1.308,71

Tabela 5.23 Impactos da atividade de compra executada durante o mês de fevereiro

Esse valor pode ser obtido pela simples acumulação dos impactos das transações *compra de mercadoria à vista, estocagem de mercadoria no depósito central, perda de mercadoria e transferência de mercadoria para a loja* (tabela 5.24), pois, conforme mencionado no capítulo III, o impacto econômico de uma atividade corresponde ao somatório dos impactos econômicos das transações a ela diretamente relacionadas.

Item	Compra de Mercadoria à Vista	Estocagem de Mercadoria no Depósito Central	Perda de Mercadoria no Depósito Central	Transferência de Mercadoria para a Loja	Total
Impactos Financeiros	\$	\$	\$	\$	\$
Recebimentos					
Desembolsos					
No dia 01/02/2000	3.500,00				3.500,00
Impactos Econômicos	\$	\$	\$	\$	\$
Receitas	4.250,00	350,00	-	5.240,00	9.840,00
Receita Operacional da Compra	4.250,00	-	-	-	4.250,00
Ganho com Estocagem de Mercadoria	-	350,00	-	-	350,00
Receita de Transferência de Mercadoria	-	-	-	5.240,00	5.240,00
Custos	3.500,00	497,29	54,00	4.480,00	8.531,29
Custo Operacional da Compra	3.500,00	-	-	-	3.500,00
Custo de Financiamento dos Estoques	-	42,29	-	-	42,29
Custo de Armazenagem	-	455,00	-	-	455,00
Perda de Mercadoria	-	-	54,00	-	54,00
Custo de Transferência de Mercadoria	-	-	-	4.465,00	4.465,00
Custo do Serviço de Distribuição	-	-	-	15,00	15,00
Margem de Contribuição/Resultado	750,00	(147,29)	(54,00)	760,00	1.308,71
Impactos Patrimoniais	\$	\$			\$
Ativos	750,00	(105,00)	(54,00)	760,00	1.351,00
Caixa	(3.500,00)	-	-	-	(3.500,00)
Mercadorias	4.250,00	350,00	(54,00)	775,00	5.321,00
Despesa com Armazenagem a Apropriar	-	(455,00)	-	-	(455,00)
Despesa com Transporte de Mercadorias a Apropriar	-	-	-	(15,00)	(15,00)
Exigibilidades	-	42,29	-	-	42,29
Receita de Financiamento dos Estoques a Apropriar	-	42,29	-	-	42,29
Patrimônio Líquido	750,00	(147,29)	(54,00)	760,00	1.308,71
Resultado	750,00	(147,29)	(54,00)	760,00	1.308,71

Tabela 5.24 Acumulação das transações identificadas com a atividade de compra em fevereiro

Também foi realizada na empresa Varejo Ltda. a atividade de armazenagem, que procurou garantir a retenção das mercadorias A e B no depósito central em condições adequadas, desde o momento em que estas foram entregues pelos fornecedores, até o instante da transferência para a loja. Essa atividade foi desenvolvida pela área de armazenamento e distribuição.

Sua execução proporcionou a armazenagem das mercadorias A e B pelo prazo de quatorze dias, tendo-se registrado durante esse período a avaria de três unidades do produto A. Para sua realização foi utilizado o imóvel de propriedade da empresa.

Confrontando-se o valor econômico dos serviços gerados com o dos recursos sacrificados, verifica-se que a atividade de armazenagem gerou impacto positivo de \$274,00 sobre a riqueza da empresa, conforme demonstrado na tabela 5.25.

Impactos Físicos			
Recursos obtidos	Quantidade	Preço de Mercado do Serviço	Período
Mercadoria A armazenada no depósito central	100,00	0,20	01/02-14/02
Mercadoria B armazenada no depósito central	50,00	0,25	01/02-14/02
Recursos sacrificados	Valor (\$)	Preço de Mercado do Aluguel Mensal	Período
Três unidades da Mercadoria A	81,00		
Serviços do imóvel próprio	-	100,00	Mês de Fevereiro
Impactos Financeiros		\$	
Recebimentos			
Desembolsos			
Impactos Econômicos		\$	
Receitas			455,00
Receita de Prestação do Serviço de Armazenagem			455,00
Custos			181,00
Avaria de Mercadoria			81,00
Despesa de Utilização de Imóvel Próprio			100,00
Margem de Contribuição/Resultado			274,00
Impactos Patrimoniais		\$	
Ativos			274,00
Mercadorias			(81,00)
Imóvel			(100,00)
Despesa com Armazenagem a Apropriar			455,00
Patrimônio Líquido			274,00
Resultado			274,00

Tabela 5.25 Impactos da atividade de armazenagem executada durante o mês de fevereiro

Note-se que o impacto da atividade pode ser apurado pela acumulação dos impactos causados pelas transações *prestação do serviço de armazenagem, avaria de mercadoria no depósito central e utilização dos serviços do imóvel próprio* a ela diretamente relacionadas (tabela 5.26).

Item	Prestação do Serviço de Armazenagem	Avaria de Mercadoria no Depósito Central	Utilização dos Serviços do Imóvel Próprio	Total
Impactos Financeiros	\$	\$	\$	\$
Recebimentos				
Desembolsos				
Impactos Econômicos	\$	\$	\$	\$
Receitas	455,00	-	-	455,00
Receita de Prestação do Serviço de Armazenagem	455,00			455,00
Custos	-	81,00	100,00	181,00
Avana de Mercadoria		81,00		81,00
Despesa de Utilização de Imóvel Próprio			100,00	100,00
Margem de Contribuição/Resultado	455,00	(81,00)	(100,00)	274,00
Impactos Patrimoniais	\$	\$		\$
Ativos	455,00	(81,00)	(100,00)	274,00
Mercadorias		(81,00)		(81,00)
Imóvel			(100,00)	(100,00)
Despesa com Armazenagem a Apropriar	455,00			455,00
Patrimônio Líquido	455,00	(81,00)	(100,00)	274,00
Resultado	455,00	(81,00)	(100,00)	274,00

Tabela 5.26 Acumulação das transações identificadas com a atividade de armazenagem em fevereiro

Observou-se também a ocorrência da atividade de abastecimento, de responsabilidade da área de armazenamento e distribuição, tendo as mercadorias A e B sido transportadas do depósito central para a loja.

O impacto dessa atividade sobre o patrimônio da empresa foi de \$5,00 (tabela 5.27), com ela identificando-se apenas a transação *prestação do serviço de transporte de mercadoria*.

Impactos Físicos		
Recursos obtidos	Preço de Mercado do Serviço	Data
Transporte das mercadorias do depósito central para a loja	15,00	15/fev
Recursos sacrificados	Valor (\$)	
Dinheiro	10,00	
	Prestação do Serviço de Transporte de Mercadoria	
Impactos Financeiros	\$	
Recebimentos		
Desembolsos		
No dia 15/02/2000		10,00
Impactos Econômicos	\$	
Receitas		15,00
Receita de Prestação do Serviço de Transporte de Mercadoria		15,00
Custos		10,00
Custo de Transporte de Mercadoria		10,00
Margem de Contribuição/Resultado		5,00
Impactos Patrimoniais	\$	
Ativos		5,00
Caixa		(10,00)
Despesa com Transporte de Mercadorias a Apropriar		15,00
Patrimônio Líquido		5,00
Resultado		5,00

Tabela 5.27 Impactos da atividade de distribuição executada durante o mês de fevereiro

Uma outra atividade realizada na empresa Varejo Ltda. foi a de venda, de responsabilidade da unidade comercial, que desenvolveu as ações necessárias à comercialização de todas as unidades dos produtos A e B disponibilizados para a clientela na loja.

Seu impacto econômico sobre a riqueza da empresa foi de \$284,16 (tabela 5.28), que resulta da confrontação do montante recebido dos clientes com o valor econômico dos recursos sacrificados para sua execução, tais como: mercadorias, serviços dos recursos investidos em estoque, serviços do imóvel alugado, serviços do aparelho de ar-condicionado e serviço de transporte de numerário.

Impactos Físicos					
Recursos obtidos		Quantidade	Preço de Venda		
Dinheiro - venda mercadoria A		95	38,00		
Dinheiro - venda mercadoria B		50	47,00		
Recursos sacrificados	Valor (\$)	Quantidade	Preço na Loja no dia 15/02	Período	Taxa
Mercadoria A estocada na loja		95	32,00		
Mercadoria B estocada na loja		50	44,00		
Serviço dos recursos investidos em mercadorias				15/02-29/02	2% a.m.
Serviços do imóvel alugado				01/02-29/02	
Serviços da máquina				01/02-29/02	
Transporte de numerário					
Impactos Financeiros			\$		
Recebimentos					
No dia 29/02/2000					5.960,00
Desembolsos					
Impactos Econômicos			\$		
Receitas					5.960,00
Receita Operacional da Venda					5.960,00
Custos					5.675,84
Custo de Financiamento dos Estoques					52,14
Custo Operacional da Venda					5.240,00
Custo do Serviço de Recolhimento de Numerário					103,70
Despesa de Utilização de Imóvel Alugado					200,00
Despesa de Utilização da Máquina					80,00
Margem de Contribuição/Resultado					284,16
Impactos Patrimoniais			\$		
Ativos					336,30
Caixa					5.960,00
Mercadorias					(5.240,00)
Máquina					(80,00)
Contrato de Aluguel de Imóvel					(200,00)
Despesa com Transporte de Numerário a Apropriar					(103,70)
Exigibilidades					52,14
Receita de Financiamento dos Estoques a Apropriar					52,14
Patrimônio Líquido					284,16
Resultado					284,16

Tabela 5.28 Impactos da atividade de venda executada durante o mês de fevereiro

Observe-se que dentre as transações realizadas no mês de fevereiro, identificam-se com a atividade de venda as transações *estocagem de mercadoria na loja, venda de mercadoria à vista, utilização dos serviços do imóvel alugado, utilização dos serviços da máquina e utilização do serviço de transporte de numerário*. Conseqüentemente, o somatório dos impactos dessas transações reflete exatamente o impacto econômico da atividade, conforme evidenciado na tabela 5.29.

Item	Estocagem de Mercadoria na Loja	Venda de Mercadoria à Vista	Utilização dos Serviços do Imóvel Alugado	Utilização dos Serviços da Máquina	Utilização do Serviço de Transporte de Numerário	Total
Impactos Financeiros	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Recebimentos						
No dia 29/02/2000		5.960,00				5.960,00
Desembolsos						
Impactos Econômicos	\$	\$	\$	\$		\$
Receitas	-	5.960,00	-	-	-	5.960,00
Receita Operacional da Venda		5.960,00				5.960,00
Custos	197,14	5.095,00	200,00	80,00	103,70	5.675,84
Custo de Financiamento dos Estoques	52,14					52,14
Perda com Estocagem de Mercadoria	145,00					145,00
Custo Operacional da Venda		5.095,00				5.095,00
Custo do Serviço de Recolhimento de Numerário					103,70	103,70
Despesa de Utilização de Imóvel Alugado			200,00			200,00
Despesa de Utilização da Máquina				80,00		80,00
Margem de Contribuição/Resultado	(197,14)	865,00	(200,00)	(80,00)	(103,70)	284,16
Impactos Patrimoniais	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Ativos	(145,00)	865,00	(200,00)	(80,00)	(103,70)	336,30
Caixa		5.960,00				5.960,00
Mercadorias	(145,00)	(5.095,00)				(5.240,00)
Máquina				(80,00)		(80,00)
Contrato de Aluguel de Imóvel			(200,00)			(200,00)
Despesa com Transporte de Numerário a Apropriar					(103,70)	(103,70)
Exigibilidades	52,14	-	-	-	-	52,14
Receita de Financiamento dos Estoques a Apropriar	52,14					52,14
Patrimônio Líquido	(197,14)	865,00	(200,00)	(80,00)	(103,70)	284,16
Resultado	(197,14)	865,00	(200,00)	(80,00)	(103,70)	284,16

Tabela 5.29 Acumulação das transações identificadas com a atividade de venda em fevereiro

A empresa também executou a atividade financeira, desempenhada pela unidade financeira, que supriu as necessidades de recursos para financiamento das mercadorias mantidas em estoque, disponibilizou o serviço de transporte de numerário e efetuou o pagamento do aluguel do imóvel.

Na tabela 5.30 demonstram-se os aspectos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais dessa atividade, cujo impacto econômico de \$100,97, sobre o patrimônio da empresa, corresponde ao somatório dos impactos das transações transcurso da 1.ª quinzena de fevereiro, transcurso da 2.ª quinzena de fevereiro, prestação do serviço de transporte de numerário e pagamento de aluguel (tabela 5.31).

Impactos Físicos				
Recursos obtidos	Valor (\$)	Período	Taxa	Data
Disponibilização de recursos financeiros para financiamento dos estoques mantidos no depósito central	4.250,00	01/02-14/02	2% a.m.	
Disponibilização de recursos financeiros para financiamento dos estoques mantidos na loja	5.240,00	15/02-29/02	2% a.m.	
Retenção da máquina na loja	2.078,32	01/02-29/02	2% a.m.	
Retenção do contrato de aluguel	6.952,18	01/02-29/02	2% a.m.	
Retenção do imóvel	3.780,87	01/02-29/02	2% a.m.	
Transporte de numerário da loja para a tesouraria	103,70			29/02
Amortização da obrigação junto ao proprietário do imóvel	100,00			29/02
Recursos sacrificados	Valor (\$)	Período	Taxa	Data
Serviço dos recursos de terceiros	3.938,03	01/02-29/02	1,5% a.m.	
Serviço dos recursos dos sócios	13.133,34	01/02-14/02	1,5% a.m.	
Serviço dos recursos dos sócios	14.211,39	15/02-29/02	1,5% a.m.	
Dinheiro	190,00			29/02
Impactos Financeiros				
\$				
Recebimentos				
Desembolsos				
No dia 29/02/2000				190,00
Impactos Econômicos				
\$				
Receitas				454,37
Receita com Retenção da Máquina				41,57
Receita com Retenção do Contrato de Aluguel				139,05
Receita com Retenção do Imóvel				75,62
Receita de Financiamento dos Estoques				94,43
Receita de Prestação do Serviço de Transporte de Numerário				103,70
Custos				353,40
Custo dos Recursos Investidos por Terceiros				59,08
Custo dos Recursos Investidos pelos Sócios				204,32
Custo de Transporte de Numerário				90,00
Margem de Contribuição/Resultado				100,97
Impactos Patrimoniais				
\$				
Ativos				169,94
Caixa				(190,00)
Máquina				-
Juros Diferidos				41,57
Contrato de Aluguel de Imóvel				-
Juros Diferidos				139,05
Imóvel				-
Juros Diferidos				75,62
Despesa com Transporte de Numerário a Apropriar				103,70
Exigibilidades				(135,35)
Obrigação Decorrente de Contrato de Aluguel				(100,00)
Juros Diferidos				59,08
Receita de Financiamento dos Estoques a Apropriar				(94,43)
Patrimônio Líquido				305,29
Resultado				100,97
Remuneração do Capital Próprio				204,32

Tabela 5.30 Impactos da atividade financeira executada durante o mês de fevereiro

Item	Transcurso da 1. ^a Quinzena de Fevereiro	Transcurso da 2. ^a Quinzena de Fevereiro	Prestação do Serviço de Transporte de Numerário	Pagamento de Aluguel	Total
Impactos Financeiros	\$	\$	\$	\$	\$
Recebimentos					
Desembolsos					
No dia 29/02/2000			90,00	100,00	190,00
Impactos Econômicos	\$	\$	\$	\$	\$
Receitas	169,77	180,90	103,70	-	454,37
Receita com Retenção da Máquina	20,68	20,89			41,57
Receita com Retenção do Contrato de Aluguel	69,18	69,87			139,05
Receita com Retenção do Imóvel	37,62	38,00			75,62
Receita de Financiamento dos Estoques	42,29	52,14			94,43
Receita de Prestação do Serviço de Transporte de Numerário			103,70		103,70
Custos	127,56	135,84	90,00	-	353,40
Custo dos Recursos Investidos por Terceiros	29,43	29,65			59,08
Custo dos Recursos Investidos pelos Sócios	98,13	106,19			204,32
Custo de Transporte de Numerário			90,00		90,00
Margem de Contribuição/Resultado	42,21	45,06	13,70	-	100,97
Impactos Patrimoniais	\$	\$	\$	\$	\$
Ativos	127,48	128,76	13,70	(100,00)	169,94
Caixa			(90,00)	(100,00)	(190,00)
Máquina					-
Juros Diferidos	20,68	20,89			41,57
Contrato de Aluguel de Imóvel					-
Juros Diferidos	69,18	69,87			139,05
Imóvel					-
Juros Diferidos	37,62	38,00			75,62
Despesa com Transporte de Numerário a Apropriar			103,70		103,70
Exigibilidades	(12,86)	(22,49)	-	(100,00)	(135,35)
Obrigação Decorrente de Contrato de Aluguel				(100,00)	(100,00)
Juros Diferidos	29,43	29,65			59,08
Receita de Financiamento dos Estoques a Apropriar	(42,29)	(52,14)			(94,43)
Patrimônio Líquido	140,34	151,25	13,70	-	305,29
Resultado	42,21	45,06	13,70		100,97
Remuneração do Capital Próprio	98,13	106,19	-		204,32

Tabela 5.31 Acumulação das transações identificadas com a atividade financeira em fevereiro

Note-se que a obtenção dos resultados das atividades a partir da acumulação dos impactos das transações só foi possível porque cada uma delas foi tratada separadamente e registrada no momento exato de sua ocorrência.

O relacionamento existente entre transações, atividades e áreas de responsabilidade, referente às ocorrências observadas durante o mês de fevereiro na empresa Varejo Ltda., é resumido na tabela 5.32.

Área de Responsabilidade	Atividade	Transação
Compras	Compra	Compra de Mercadoria à Vista
		Estocagem de Mercadoria no Depósito Central
		Perda de Mercadoria no Depósito Central
		Transferência de Mercadoria para a Loja
Armazenamento e Distribuição	Armazenagem	Prestação do Serviço de Armazenagem
		Avaria de Mercadoria no Depósito Central
	Distribuição	Utilização dos Serviços do Imóvel Próprio
Comercial	Venda	Prestação do Serviço de Transporte de Mercadoria
		Estocagem de Mercadoria na Loja
		Venda de Mercadoria à Vista
		Utilização dos Serviços do Imóvel Alugado
		Utilização dos Serviços da Máquina
Tesouraria	Financeira	Utilização do Serviço de Transporte de Numerário
		Transcurso da 1. ^a Quinzena de Fevereiro
		Transcurso da 2. ^a Quinzena de Fevereiro
		Prestação do Serviço de Transporte de Numerário
		Pagamento de Aluguel

Tabela 5.32 Matriz de acumulação

Pode-se agora ter uma evidenciação do resultado global da empresa, que, conforme destacado no capítulo anterior, corresponde às contribuições propiciadas pelas diversas áreas da organização.

Assim, o resultado da empresa Varejo Ltda., numa visão de atividade e área de responsabilidade, é retratado na tabela 5.33., na qual se verifica que as ocorrências registradas no mês de fevereiro provocaram uma variação positiva de \$1.972,84 na sua riqueza.

Área de Responsabilidade	Compras	Armazenamento e Distribuição		Tesouraria	Comercial	Total
	Compra	Armazenagem	Distribuição	Financeira	Venda	
Atividade	Compra	Armazenagem	Distribuição	Financeira	Venda	Total
Impactos Financeiros	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Recebimentos	-	-	-	-	5.960,00	5.960,00
No dia 29/02/2000	-	-	-	-	5.960,00	5.960,00
Desembolsos	3.500,00	-	10,00	190,00	-	3.700,00
No dia 01/02/2000	3.500,00	-	-	-	-	3.500,00
No dia 15/02/2000	-	-	10,00	-	-	10,00
No dia 29/02/2000	-	-	-	190,00	-	190,00
Impactos Econômicos	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Receitas	9.840,00	455,00	15,00	454,37	5.960,00	16.724,37
Receita Operacional da Compra	4.250,00	-	-	-	-	4.250,00
Receita de Prestação do Serviço de Armazenagem	-	455,00	-	-	-	455,00
Ganho com Estocagem de Mercadoria	350,00	-	-	-	-	350,00
Receita com Retenção da Máquina	-	-	-	41,57	-	41,57
Receita com Retenção do Contrato de Aluguel	-	-	-	139,05	-	139,05
Receita com Retenção do Imóvel	-	-	-	75,62	-	75,62
Receita de Financiamento dos Estoques	-	-	-	94,43	-	94,43
Receita de Prestação do Serviço de Transporte de Mercadoria	-	-	15,00	-	-	15,00
Receita de Transferência de Mercadoria	5.240,00	-	-	-	-	5.240,00
Receita Operacional da Venda	-	-	-	-	5.960,00	5.960,00
Receita de Prestação do Serviço de Transporte de Numerário	-	-	-	103,70	-	103,70
Custos	8.531,29	181,00	10,00	353,40	5.675,84	14.751,53
Custo Operacional da Compra	3.500,00	-	-	-	-	3.500,00
Custo de Financiamento dos Estoques	42,29	-	-	-	52,14	94,43
Custo de Armazenagem	455,00	-	-	-	-	455,00
Custo dos Recursos Investidos por Terceiros	-	-	-	59,08	-	59,08
Custo dos Recursos Investidos pelos Sócios	-	-	-	204,32	-	204,32
Avaria de Mercadoria	-	81,00	-	-	-	81,00
Perda de Mercadoria	54,00	-	-	-	-	54,00
Custo de Transporte de Mercadoria	-	-	10,00	-	-	10,00
Custo de Transferência de Mercadoria	4.465,00	-	-	-	-	4.465,00
Custo do Serviço de Distribuição	15,00	-	-	-	-	15,00
Perda com Estocagem de Mercadoria	-	-	-	-	145,00	145,00
Custo Operacional da Venda	-	-	-	-	5.095,00	5.095,00
Custo de Transporte de Numerário	-	-	-	90,00	-	90,00
Custo do Serviço de Recolhimento de Numerário	-	-	-	-	103,70	103,70
Despesa de Utilização de Imóvel Alugado	-	-	-	-	200,00	200,00
Despesa de Utilização da Máquina	-	-	-	-	80,00	80,00
Despesa de Utilização de Imóvel Próprio	-	100,00	-	-	-	100,00
Margem de Contribuição/Resultado	1.308,71	274,00	5,00	100,97	284,16	1.972,84
Impactos Patrimoniais	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Ativos	1.351,00	274,00	5,00	169,94	336,30	2.136,24
Caixa	(3.500,00)	-	(10,00)	(190,00)	5.960,00	2.260,00
Mercadorias	5.321,00	(81,00)	-	-	(5.240,00)	-
Máquina	-	-	-	-	(80,00)	(80,00)
Juros Diferidos	-	-	-	41,57	-	41,57
Contrato de Aluguel de Imóvel	-	-	-	-	(200,00)	(200,00)
Juros Diferidos	-	-	-	139,05	-	139,05
Imóvel	-	(100,00)	-	-	-	(100,00)
Juros Diferidos	-	-	-	75,62	-	75,62
Despesa com Armazenagem a Apropriar	(455,00)	455,00	-	-	-	-
Despesa com Transporte de Mercadorias a Apropriar	(15,00)	-	15,00	-	-	-
Despesa com Transporte de Numerário a Apropriar	-	-	-	103,70	(103,70)	-
Exigibilidades	42,29	-	-	(135,35)	52,14	(40,92)
Obrigação Decorrente de Contrato de Aluguel	-	-	-	(100,00)	-	(100,00)
Juros Diferidos	-	-	-	59,08	-	59,08
Receita de Financiamento dos Estoques a Apropriar	42,29	-	-	(94,43)	52,14	-
Patrimônio Líquido	1.308,71	274,00	5,00	305,29	284,16	2.177,16
Capital	-	-	-	-	-	-
Resultado	1.308,71	274,00	5,00	100,97	284,16	1.972,84
Remuneração do Capital Próprio	-	-	-	204,32	-	204,32

Tabela 5.33 Formação do resultado da empresa Varejo Ltda. numa visão de atividade e área de responsabilidade em fevereiro

Os números apresentados revelam a formação do resultado da empresa ao longo da sua cadeia produtiva, destacando a efetiva contribuição de cada atividade e área de responsabilidade.

No cômputo dessas contribuições, não houve a transferência de eficiências, nem 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.

Os serviços de armazenagem e transporte de mercadorias, por exemplo — disponibilizados pelas atividades de armazenagem e distribuição, respectivamente, e consumidos na atividade de compra —, tiveram seus valores definidos com base na melhor condição de aquisição disponível no mercado para o gestor da atividade de compra, independentemente de como foram executados internamente.

Note-se que essas informações podem subsidiar decisões quanto à terceirização ou não de determinada atividade. Se por acaso a atividade de armazenagem tivesse apresentado contribuição negativa, a empresa Varejo Ltda. deveria analisar a possibilidade de contratá-la de terceiros. Claro que um resultado negativo não necessariamente implica a terceirização de uma atividade, já que podem existir questões estratégicas que levem a empresa a optar por permanecer executando-a internamente.

Quanto aos resultados das áreas, vale destacar que eles refletem exclusivamente os impactos das transações provocadas pelas decisões tomadas pelos seus respectivos gestores, constituindo-se num parâmetro adequado de avaliação de desempenho.

O resultado da área de compra, por exemplo, da ordem de \$1.308,71, advém das decisões de compra, estocagem e disponibilização de mercadorias tomadas pelo gestor de compra com o objetivo de atender às necessidades de reposição dos estoques da loja.

Na situação em estudo, essa foi a área que apresentou maior contribuição para o resultado da empresa, bem superior inclusive à da área comercial, um fato que realmente pode ocorrer nas redes de varejo, quando elas adotam como estratégia adquirir grandes volumes em condições bastantes favoráveis e praticar preços de venda inferiores aos da concorrência.

É importante ressaltar que todo o resultado da área comercial é de responsabilidade do núcleo de vendas, pois, conforme já destacado, é ele que define e coordena todas as ações desenvolvidas nas lojas, acompanhando a atuação dos pontos de venda, que constituem meras unidades de execução. Dadas as situações simuladas, e por se ter trabalhado com uma única loja, o resultado do núcleo de vendas é totalmente identificado com ela. Mas numa situação real corresponderá aos impactos das transações identificadas com as diversas lojas, acrescidos daqueles decorrentes das ocorrências relacionadas exclusivamente com o núcleo de vendas, tais como o consumo dos serviços de recursos humanos, de energia e de comunicação.

A figura 5.4 detalha a formação do resultado da área comercial.

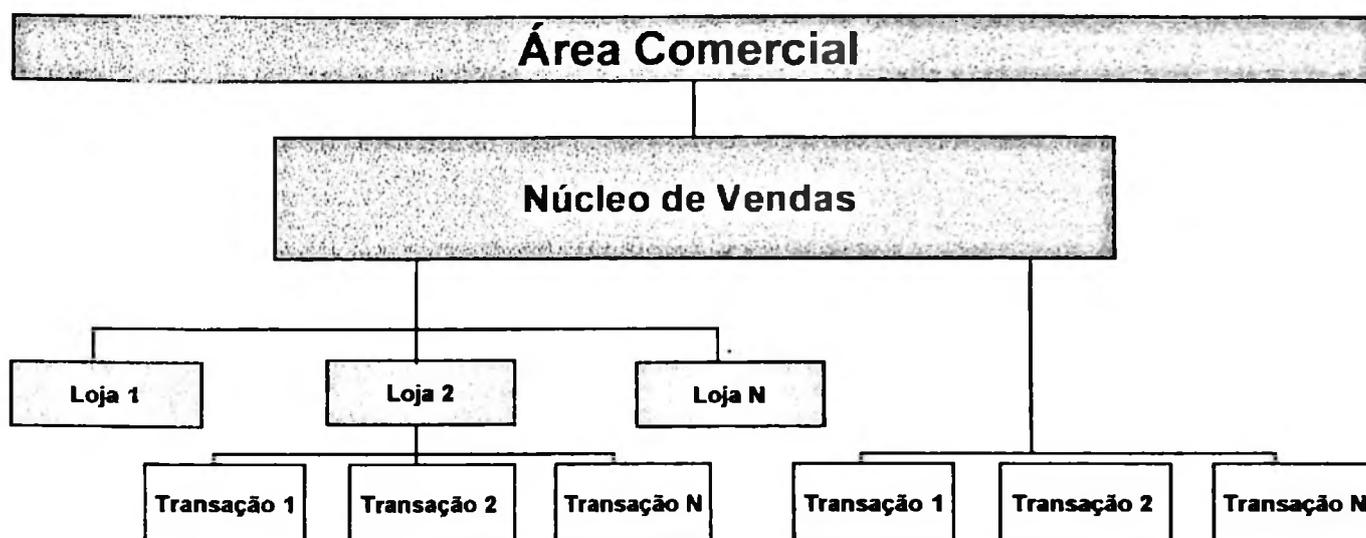


Figura 5.4 Formação do resultado da área comercial

Para concluir este tópico, apresenta-se a tabela 5.34, na qual é possível observar que o montante de \$1.972,84, obtido pelo somatório das contribuições das áreas de responsabilidade, representa efetivamente a variação ocorrida na riqueza da empresa Varejo Ltda. durante o mês de fevereiro, pois corresponde à diferença entre o valor econômico dos bens e serviços gerados e o valor econômico dos recursos sacrificados no período.

Impactos Físicos					
Recursos obtidos	Valor (\$)	Taxa	Quantidade	Preço de Venda	Período
Dinheiro - venda mercadoria A			95	38,00	29/02
Dinheiro - venda mercadoria B			50	47,00	29/02
Retenção da máquina na loja	2.078,32	2% a.m.			01/02-29/02
Retenção do contrato de aluguel	6.952,18	2% a.m.			01/02-29/02
Retenção do imóvel	3.780,87	2% a.m.			01/02-29/02
Amortização da obrigação junto ao proprietário do imóvel	100,00				29/02
Recursos sacrificados	Valor (\$)	Taxa	Período		
Dinheiro - Mercadoria	3.500,00		01/fev		
Dinheiro - transporte de mercadoria	10,00		15/fev		
Dinheiro - transporte de numerário	90,00		29/02		
Dinheiro - pagamento de aluguel	100,00		29/02		
Serviços do imóvel próprio	100,00		Mês de Fevereiro		
Serviços do imóvel alugado	200,00		Mês de Fevereiro		
Serviços da máquina	80,00		Mês de Fevereiro		
Serviço dos recursos de terceiros	3.938,03	1,5% a.m.	01/02-29/02		
Serviço dos recursos dos sócios	13.133,34	1,5% a.m.	01/02-14/02		
Serviço dos recursos dos sócios	14.211,39	1,5% a.m.	15/02-29/02		
	Situação 31/01	Impactos das Atividades de Fevereiro		Situação 29/02	
Impactos Financeiros	3.510,00	\$		5.770,00	
Recebimentos				5.960,00	
No dia 29/02/2000				5.960,00	5.960,00
Desembolsos				3.700,00	
No dia 01/02/2000				3.500,00	3.500,00
No dia 15/02/2000				10,00	10,00
No dia 29/02/2000				190,00	190,00
Impactos Econômicos	\$		\$	\$	
Receitas				6.216,24	
Receita Operacional da Venda				5.960,00	
Receita com Retenção da Máquina				41,57	
Receita com Retenção do Contrato de Aluguel				139,05	
Receita com Retenção do Imóvel				75,62	
Custos				4.243,40	
Custo Operacional da Compra				3.500,00	
Custo dos Recursos Investidos por Terceiros				59,08	
Custo dos Recursos Investidos pelos Sócios				204,32	
Custo de Transporte de Mercadoria				10,00	
Custo de Transporte de Numerário				90,00	
Despesa de Utilização de Imóvel Alugado				200,00	
Despesa de Utilização da Máquina				80,00	
Despesa de Utilização de Imóvel Próprio				100,00	
Margem de Contribuição/Resultado				1.972,84	
Impactos Patrimoniais	\$		\$	\$	
Ativos	16.321,37			2.136,24	18.457,61
Caixa	3.510,00			2.260,00	5.770,00
Mercadorias	-			-	-
Máquina	2.960,00			(80,00)	2.880,00
Juros Diferidos	(881,68)			41,57	(840,11)
Contrato de Aluguel de Imóvel	12.000,00			(200,00)	11.800,00
Juros Diferidos	(5.047,82)			139,05	(4.908,77)
Imóvel	7.000,00			(100,00)	6.900,00
Juros Diferidos	(3.219,13)			75,62	(3.143,51)
Exigibilidades	3.938,03			(40,92)	3.897,11
Obnção Decorrente de Contrato de Aluguel	6.000,00			(100,00)	5.900,00
Juros Diferidos	(2.061,97)			59,08	(2.002,89)
Patrimônio Líquido	12.383,34			2.177,16	14.560,50
Capital	12.383,34			-	12.383,34
Resultado	-			1.972,84	1.972,84
Remuneração do Capital Próprio	-			204,32	204,32

Tabela 5.34 Resultado da empresa Varejo Ltda. em fevereiro

4.4 Análise Comparativa

Efetua-se agora uma análise comparativa das informações geradas pelo modelo proposto com as evidenciadas pelos modelos em uso nas redes de varejo pesquisadas (modelo ortodoxo).

Inicialmente, são confrontadas as informações apresentadas pelos modelos para a empresa Varejo Ltda. em dois momentos distintos, 14/02/2000 e 29/02/2000, com o objetivo de ressaltar as diferenças existentes entre eles. Na etapa subsequente, são analisados os dados referentes especificamente ao ponto de venda, pois, conforme destacado no capítulo II, o grande objetivo dos modelos em uso é mensurar os resultados das lojas.

Considerando-se que os modelos atualmente adotados pelas redes seguem o modelo societário, a posição da empresa Varejo Ltda. no dia 31/01/2000 não seria a apresentada na tabela 5.1, mas aquela retratada na tabela 5.35, na qual a máquina de ar-condicionado e o imóvel de propriedade da empresa encontram-se registrados pelos seus respectivos preços de compra. Destaque-se que nenhum registro é efetuado com relação ao contrato de aluguel.

Ativo	\$	Passivo	\$
Caixa	3.510,00	Exigibilidades	-
Máquina	600,00		
Imóvel	3.500,00	Patrimônio Líquido	7.610,00
		Capital	7.610,00
Total	7.610,00	Total	7.610,00

Tabela 5.35 Situação patrimonial da empresa Varejo Ltda. no dia 31/01/2000 segundo os princípios contábeis geralmente aceitos

Análise do Período 01/02/2000 – 14/02/2000

Dadas as ocorrências relatadas no tópico 4.2, o modelo proposto reconhece uma agregação de valor no total de \$1.099,92 no período compreendido entre o dia 1º e o dia 14/02/2000, conforme evidenciado na tabela 5.36.

Impactos Físicos					
Recursos obtidos	Valor (\$)	Quantidade	Taxa	Período	Preço no dia 14
Mercadoria A em estoque		100			27,00
Mercadoria B em estoque		50			38,00
Retenção da máquina na loja	2.078,32		2% a.m.	01/02-14/02	
Retenção do contrato de aluguel	6.952,18		2% a.m.	01/02-14/02	
Retenção do imóvel	3.780,87		2% a.m.	01/02-14/02	
Recursos sacrificados	Valor (\$)	Taxa	Período		
Dinheiro	3.500,00				
Serviço dos recursos de terceiros	3.938,03	1,5% a.m.	01/02-14/02		
Serviço dos recursos dos sócios	13.133,34	1,5% a.m.	01/02-14/02		
Área de Responsabilidade	Compras		Armazenamento e Distribuição	Tesouraria	Empresa
Atividade	Compra		Armazenagem	Financeira	
Transação	Compra de Mercadoria à Vista	Estocagem de Mercadoria no Depósito Central	Prestação do Serviço de Armazenagem	Transcurso da 1.ª Quinzena de Fevereiro	
Impactos Financeiros	\$	\$	\$	\$	
Recebimentos					
Desembolsos					
No dia 01/02/2000	3.500,00				3.500,00
Impactos Econômicos	\$	\$	\$	\$	\$
Receitas	4.250,00	350,00	455,00	169,77	5.224,77
Receita Operacional da Compra	4.250,00	-	-	-	4.250,00
Receita de Prestação do Serviço de Armazenagem	-	-	455,00	-	455,00
Ganho com Estocagem de Mercadoria	-	350,00	-	-	350,00
Receita com Retenção da Máquina	-	-	-	20,68	20,68
Receita com Retenção do Contrato de Aluguel	-	-	-	69,18	69,18
Receita com Retenção do Imóvel	-	-	-	37,62	37,62
Receita de Financiamento dos Estoques	-	-	-	42,29	42,29
Custos	3.500,00	497,29	-	127,56	4.124,85
Custo Operacional da Compra	3.500,00	-	-	-	3.500,00
Custo de Financiamento dos Estoques	-	42,29	-	-	42,29
Custo de Armazenagem	-	455,00	-	-	455,00
Custo dos Recursos Investidos por Terceiros	-	-	-	29,43	29,43
Custo dos Recursos Investidos pelos Sócios	-	-	-	98,13	98,13
Margem de Contribuição/Resultado	750,00	(147,29)	455,00	42,21	1.099,92
Impactos Patrimoniais	\$	\$	\$	\$	\$
Ativos	750,00	(105,00)	455,00	127,48	1.227,48
Caixa	(3.500,00)	-	-	-	(3.500,00)
Mercadorias	4.250,00	350,00	-	-	4.600,00
Máquina	-	-	-	-	-
Juros Diferidos	-	-	-	20,68	20,68
Contrato de Aluguel de Imóvel	-	-	-	-	-
Juros Diferidos	-	-	-	69,18	69,18
Imóvel	-	-	-	-	-
Juros Diferidos	-	-	-	37,62	37,62
Despesa com Armazenagem a Apropriar	-	(455,00)	455,00	-	-
Exigibilidades	-	42,29	-	(12,86)	29,43
Obrigação Decorrente de Contrato de Aluguel	-	-	-	-	-
Juros Diferidos	-	-	-	29,43	29,43
Receita de Financiamento dos Estoques a Apropriar	-	42,29	-	(42,29)	-
Patrimônio Líquido	750,00	(147,29)	455,00	140,34	1.198,05
Capital	-	-	-	-	-
Resultado	750,00	(147,29)	455,00	42,21	1.099,92
Remuneração do Capital Próprio	-	-	-	98,13	98,13

Tabela 5.36 Impactos das ocorrências do período de 01/02/2000 a 14/02/2000 segundo o modelo proposto

Em função dos impactos registrados, o balanço patrimonial da empresa toma a configuração apresentada na tabela 5.37, na qual se observa o registro dos ativos e passivos pelos seus valores econômicos, assim mensurados:

- as mercadorias: pelos menores preços pelos quais poderiam ser adquiridas dos fornecedores na condição à vista;
- a máquina, o imóvel e o contrato de aluguel: pelos respectivos valores de seus fluxos futuros de serviços, ajustados a valor presente;
- a obrigação decorrente do contrato de aluguel: pelo fluxo futuro de desembolsos, ajustado a valor presente.

Ativo	\$	Passivo	\$
Caixa	10,00	Exigibilidades	3.967,46
Mercadorias	4.600,00	Obrigação Decorrente de Contrato de Aluguel	6.000,00
Máquina	2.960,00	Juros Diferidos	(2.032,54)
Juros Diferidos	(861,00)		
Contrato de Aluguel de Imóvel	12.000,00	Patrimônio Líquido	13.581,39
Juros Diferidos	(4.978,64)	Capital	12.383,34
Imóvel	7.000,00	Resultado Acumulado	1.099,92
Juros Diferidos	(3.181,51)	Remuneração do Capital Próprio	98,13
Total	17.548,85	Total	17.548,85

Tabela 5.37 Balanço patrimonial da empresa Varejo Ltda. no dia 14/02/2000 segundo o modelo proposto

Adotando-se os modelos utilizados nas redes de varejo pesquisadas, nenhuma alteração seria registrada no patrimônio da empresa, permanecendo aquela evidenciada no dia 01/02/2000.

Note-se que enquanto o modelo proposto reconhece a agregação de riqueza ao longo da cadeia produtiva da empresa, à medida que as decisões vão sendo tomadas pelos gestores da organização, o modelo ortodoxo posterga todo o reconhecimento para o momento da venda das mercadorias.

Análise do Período 01/02/2000 – 29/02/2000

Considerando-se todas as ocorrências do mês de fevereiro, o modelo proposto reconhece uma agregação de riqueza de \$1.972,84, apresentada em todos os seus detalhes na tabela 5.33, e que agora é evidenciada de forma sintética na tabela 5.38. A situação patrimonial da empresa é demonstrada na tabela 5.39.

Item	\$
Receitas	6.216,24
Receita Operacional da Venda	5.960,00
Receita com Retenção da Máquina	41,57
Receita com Retenção do Contrato de Aluguel	139,05
Receita com Retenção do Imóvel	75,62
Custos/Despesas	4.243,40
Custo Operacional da Compra	3.500,00
Custo dos Recursos Investidos por Terceiros	59,08
Custo dos Recursos Investidos pelos Sócios	204,32
Custo de Transporte de Mercadoria	10,00
Custo de Transporte de Numerário	90,00
Despesa de Utilização de Imóvel Alugado	200,00
Despesa de Utilização da Máquina	80,00
Despesa de Utilização de Imóvel Próprio	100,00
Resultado da Empresa	1.972,84

Tabela 5.38 Demonstração do resultado da empresa Varejo Ltda. referente ao mês de fevereiro/2000 segundo o modelo proposto

Ativo	\$	Passivo	\$
Caixa	5.770,00	Exigibilidades	3.897,11
Máquina	2.880,00	Obrigação Decorrente de Contrato de Aluguel	5.900,00
Juros Diferidos	(840,11)	Juros Diferidos	(2.002,89)
Contrato de Aluguel de Imóvel	11.800,00		
Juros Diferidos	(4.908,77)	Patrimônio Líquido	14.560,50
Imóvel	6.900,00	Capital	12.383,34
Juros Diferidos	(3.143,51)	Resultado Acumulado	1.972,84
		Remuneração do Capital Próprio	204,32
Total	18.457,61	Total	18.457,61

Tabela 5.39 Balanço patrimonial da empresa Varejo Ltda. no dia 29/02/2000 segundo o modelo proposto

De acordo com os modelos utilizados nas redes de varejo, o resultado da empresa para o mês de fevereiro é de \$2.203,89 (tabela 5.40)¹⁴, e a sua situação patrimonial é a evidenciada na tabela 5.41.

Item	\$
Receitas	5.960,00
Receita de vendas	5.960,00
Custos/Despesas	3.756,11
Custo das mercadorias vendidas	3.400,00
Avaria de mercadorias no depósito central	60,00
Perda de mercadorias no depósito central	40,00
Despesa com transporte de mercadorias	10,00
Despesa com serviço de transporte de numerário	90,00
Despesa com depreciação da máquina	14,44
Despesa com depreciação do imóvel	41,67
Despesa de aluguel de imóvel	100,00
Resultado da Empresa	2.203,89

Tabela 5.40 Demonstração do resultado da empresa Varejo Ltda. referente ao mês de fevereiro/2000 segundo o modelo ortodoxo

Ativo	\$	Passivo	\$
Caixa	5.770,00	Exigibilidades	-
Máquina	600,00		
Depreciação Acumulada	(14,44)		
Imóvel	3.500,00	Patrimônio Líquido	9.813,89
Depreciação Acumulada	(41,67)	Capital	7.610,00
		Resultado	2.203,89
Total	9.813,89	Total	9.813,89

Tabela 5.41 Balanço patrimonial da empresa Varejo Ltda. no dia 29/02/2000 segundo o modelo ortodoxo

Diferentemente do que ocorreu na posição do dia 14/02/2000, quando foram apurados resultados completamente diferentes, verifica-se agora uma convergência entre os resultados apurados pelos modelos.

As diferenças entre eles, conforme tabela 5.42, decorrem exclusivamente das ocorrências relacionadas com os ativos fixos e do reconhecimento da remuneração do capital próprio pelo modelo proposto.

¹⁴ O cálculo da depreciação da máquina e do imóvel de propriedade da empresa foi efetuado com base no método das quotas constantes. Para a máquina, considerou-se uma vida útil de 36 meses e um valor residual de \$80,00. Para as edificações, no total de \$2.500,00, referentes ao imóvel, trabalhou-se com uma vida útil de 5 anos.

Item	Modelo Ortodoxo	Modelo Proposto	Diferença
Máquina de Ar-Condicionado	(14,44)	(38,43)	(23,99)
Imóvel Próprio	(41,67)	(24,38)	17,29
Imóvel de Terceiros	(100,00)	(120,03)	(20,03)
Recursos Investidos pelo Sócio	-	(204,32)	(204,32)
Resultado da Loja	(156,11)	(387,16)	(231,05)

Tabela 5.42 Diferenças entre os valores registrados pelos modelos

Esse fato decorreu de ter-se simulado uma situação atípica, em que se trabalhou com um ambiente econômico estável, com inflação zero, quando ao final do período todas as mercadorias são realizadas em caixa, o que, muito provavelmente, só ocorrerá numa rede de varejo quando esta paralisar suas atividades. Como afirma Martins (2000, p. 12), todo lucro é ou implica a figura do caixa, e, no longo prazo, todos os critérios de mensuração levam ao mesmo caixa e ao mesmo lucro, com o problema apenas da inflação e da remuneração dos recursos investidos pelos sócios.

Pergunta-se, então: seria irrelevante utilizar um ou outro critério de mensuração, já que no final da vida da empresa, quando todos os ativos são realizados e os passivos liquidados, o caixa é o mesmo, o patrimônio líquido também, e o lucro vai divergir apenas com relação ao reconhecimento dos efeitos da inflação e da remuneração do capital próprio?

A situação simulada foi útil para destacar o efeito da temporalidade entre os critérios utilizados pelos modelos e suas convergências para um único valor de caixa e de lucro, quando do encerramento da firma. Entretanto, essa constatação é irrelevante quando se pensa na empresa em marcha.

A empresa vive é no curto prazo e age sob o pressuposto da continuidade, na medida que os gestores tomam decisões cujos impactos remanescerão no longo prazo, sendo seus resultados periódicos os principais *inputs* em que se apóiam as decisões dos gestores. Logo, o que interessa é conhecer como se formam esses

resultados, os quais são absolutamente diferentes, conforme se adote um ou outro critério de mensuração, já que o valor das variáveis que os afetam modifica-se segundo as premissas de cada um desses critérios.

É importante destacar que as situações simuladas para a empresa Varejo Ltda. não abordaram as ocorrências relacionadas com o ativo intangível, fator que também contribuiu para a convergência dos resultados.

Análise do Resultado do Ponto de Venda

Conforme definido anteriormente, a loja é uma unidade de execução que desenvolve as tarefas relacionadas com a estocagem das mercadorias, requerida após o seu recebimento, e as negociações com a clientela, devendo garantir a esta o melhor atendimento possível.

Dentre as transações registradas no mês de fevereiro na empresa Varejo Ltda., identificam-se com a loja as transações *estocagem de mercadoria na loja, venda de mercadoria à vista, utilização dos serviços do imóvel alugado, utilização dos serviços da máquina e utilização do serviço de transporte de numerário*, podendo a ela ser atribuído um resultado de \$284,16 (tabela 5.43).

Na apuração desse resultado, todo o consumo de bens e serviços necessários à realização das atividades desenvolvidas na loja, inclusive as mercadorias, foi mensurado tomando-se por base os menores preços pelos quais poderiam ser adquiridos no mercado pela área comercial e disponibilizados para a loja, sendo indiferentes as condições em que foram negociados pelas outras áreas da empresa. Dessa forma, reflete a agregação de riqueza gerada pelas atividades de comercialização dos produtos, dadas as condições de mercado da loja, inclusive no que se refere à obtenção de bens e serviços.

A utilização do imóvel alugado, por exemplo, implicou o registro de uma despesa de \$200,00, e não de \$100,00, já que o benefício gerado pela negociação

do aluguel por preço inferior ao de mercado deve ser atribuído à área de patrimônio, que a realizou.

Item	\$
Receitas	5.960,00
Receita Operacional da Venda	5.960,00
Custos/Despesas	5.675,84
Custo de Financiamento dos Estoques	52,14
Perda com Estocagem de Mercadoria	145,00
Custo Operacional da Venda	5.095,00
Custo do Serviço de Recolhimento de Numerário	103,70
Despesa de Utilização de Imóvel Alugado	200,00
Despesa de Utilização da Máquina	80,00
Margem de Contribuição da Loja	284,16

Tabela 5.43 Resultado da loja segundo o modelo proposto

Como era de se esperar, esse valor coincide com o próprio resultado apurado para a área comercial, já que todas as ocorrências de responsabilidade do núcleo de vendas foram identificadas com a loja.

Os modelos revelados pela pesquisa de campo apresentariam informações bem distintas, evidenciando uma margem de contribuição de \$2.345,56 e um resultado de \$2.203,89, conforme tabela 5.44.

Item	\$
Receitas	5.960,00
Receita de vendas	5.960,00
Custos/Despesas	3.614,44
Custo das mercadorias vendidas	3.400,00
Despesa com transporte de mercadorias	10,00
Despesa com serviço de transporte de numerário	90,00
Despesa de aluguel de imóvel	100,00
Despesa com depreciação da máquina	14,44
Margem de contribuição	2.345,56
Despesas Indiretas	141,67
Avaria de mercadorias no depósito central	60,00
Perda de mercadorias no depósito central	40,00
Despesa com depreciação do imóvel	41,67
Resultado da Loja	2.203,89

Tabela 5.44 Resultado da loja segundo o modelo ortodoxo

O resultado da loja é o próprio resultado da empresa, pois em função da postergação do reconhecimento das receitas e despesas para o momento da venda das mercadorias, atribui-se à loja a agregação de riqueza gerada por atividades desenvolvidas em outros segmentos da organização.

Os dados obtidos evidenciam bem o grau de distorção das informações apresentadas pelos modelos adotados nas redes de varejo pesquisadas, que, por não retratarem a efetiva contribuição das atividades desenvolvidas na loja, podem levar a análises totalmente equivocadas de seu desempenho.

Finalizando este capítulo, convém destacar que a estruturação de um modelo completo de apuração de resultado das redes de varejo requer a utilização de conceitos econômicos também para a mensuração dos impactos das transações relacionadas com as demais atividades de suporte desenvolvidas nessas organizações, tais como contabilidade, recursos humanos e processamento de dados. Essas atividades também agregam valor à empresa e precisam ter as contribuições evidenciadas.

CONCLUSÕES

O estudo dos modelos de apuração de resultado das redes de varejo pesquisadas permitiu a identificação de uma forte influência do modelo “contábil-societário”, sendo raras as situações de aplicação de critérios de mensuração fora do arcabouço conceitual dos princípios contábeis geralmente aceitos. Esse fato corrobora a afirmativa de Johnson & Kaplan (1986, p. 1): as informações geradas pela contabilidade gerencial estão condicionadas pelos procedimentos da contabilidade financeira.

Demonstrou-se, através da análise de uma situação hipotética, que esses modelos de apuração de resultado, fundamentados nos critérios de mensuração adotados pela contabilidade financeira, podem gerar informações distorcidas, induzindo a decisões que não otimizam seus resultados.

Há grande divergência entre os modelos de apuração de resultado, no tocante ao tratamento das despesas das áreas da direção geral. Duas redes visitadas se utilizam do conceito de margem de contribuição, alocando às lojas basicamente as despesas passíveis de identificação direta com o ponto de venda. As outras duas consideram que todas as despesas devem ser imputadas às lojas, e, assim, realizam o rateio das despesas da direção geral entre as lojas.

Independentemente da utilização de critérios de rateio, os modelos atribuem às lojas resultados que não refletem os impactos das atividades ali desenvolvidas. As lojas se limitam, basicamente, a cumprir as determinações emanadas da direção geral, direcionando seus esforços para as transações de venda. O processo decisório se concentra nas áreas da direção geral que coordenam e acompanham o processo físico e operacional desenvolvido nos pontos de venda. Os modelos ignoram essa realidade, e acabam por atribuir às lojas os impactos de ações empreendidas nas mais diversas áreas da organização.

Adotando-se os conceitos de Gestão Econômica, elaborou-se um modelo para a apuração do resultado das redes de varejo, que trata de maneira adequada os impactos das transações ocorridas no dia-a-dia dessas organizações, refletindo seus aspectos físicos, financeiros, econômicos e patrimoniais, que são reconhecidos no momento da ocorrência da transação e identificados com a atividade e a área de responsabilidade que lhe deram origem.

Assim, apura-se um resultado para a empresa que representa a agregação de riqueza gerada ao longo da sua cadeia produtiva, e demonstra-se um patrimônio líquido que reflete o valor econômico da entidade. Dessa forma, confirma-se a hipótese assumida no início, de que um modelo de apuração de resultado de redes de varejo fundamentado em conceitos econômicos leva à correta apuração de resultado.

Note-se que na mensuração de ativos e passivos não são relevantes valores nominais ou históricos, mas valores reais, medidos à luz dos parâmetros do ambiente econômico.

Conclui-se pela aplicabilidade do conceito de custo de oportunidade como parâmetro para:

- a) mensuração do valor econômico dos recursos obtidos e sacrificados pelas transações realizadas nas redes de varejo;
- b) determinação do preço de transferência dos produtos e serviços transacionados entre as atividades e áreas de responsabilidade dessas empresas.

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

- a) as atividades e áreas que contribuem mais, ou menos, para o resultado global da empresa;
- b) as atividades que devem ser terceirizadas;

- c) as áreas cuja eliminação favorece à otimização do resultado da empresa;
- d) os impactos econômicos da manutenção de atividades estratégicas deficitárias.

Vale destacar que no cômputo das contribuições não ocorre o repasse de eficiências, nem de ineficiências, de uma atividade ou área de responsabilidade para outra. Assim, os dados apresentados podem servir de parâmetro de avaliação de desempenho dos gestores por elas responsáveis.

Diferentemente dos modelos analisados na pesquisa de campo, o modelo proposto apura um resultado para os pontos de venda que espelha a efetiva agregação de riqueza proporcionada pelas atividades neles desenvolvidas, podendo subsidiar o processo decisório quanto ao fechamento, abertura ou realocização de lojas.

Os resultados apurados para as lojas podem ser comparados entre si, pois existe uma uniformidade no tratamento dos recursos obtidos e sacrificados nas suas atividades. Para todos os pontos de venda, o consumo de bens e serviços é mensurado tomando-se por base preços de mercado, dado o ambiente em que estão inseridos. Por exemplo, o uso do imóvel onde se encontra instalada a loja implica o registro de uma despesa independentemente de este ser próprio ou de terceiros; e o parâmetro é único: o menor preço de mercado do aluguel.

Deve-se destacar que, considerando-se que as redes adotam uma estrutura organizacional centralizada, sendo a loja uma mera unidade de execução, o resultado do ponto de venda não pode ser utilizado para avaliação de desempenho dos gerentes, devendo ser atribuído ao gestor responsável por definir a atuação da loja.

Demonstrou-se o efeito da temporalidade entre os critérios de mensuração, e, também, que no longo prazo todos levam ao mesmo resultado, desde que se abstraia o efeito da inflação e da remuneração dos recursos investidos pelos sócios. Mas essa constatação não permite concluir que tanto faz utilizar um critério ou outro, pois a empresa vive é no curto prazo e age sob o pressuposto da

continuidade. Logo, o que interessa é conhecer como o resultado de cada período está sendo formado, o qual será absolutamente diferente, conforme se adote um ou outro critério de mensuração.

Espera-se que este trabalho contribua para reflexão sobre a necessidade de a contabilidade gerencial desprender-se efetivamente das amarras impostas à contabilidade financeira, trilhando um caminho próprio que viabilize a geração de informações corretas e relevantes no processo decisório das organizações.

Entende-se que, através da confrontação dos dados gerados pelo modelo proposto, com aqueles evidenciados pelos modelos em uso nas empresas pesquisadas, demonstraram-se, de forma bastante objetiva, as diferenças em termos das informações geradas, deixando claro que os modelos convencionais geram informações insuficientes para o processo decisório e que podem levar a decisões que não otimizam o resultado das redes de varejo.

Acredita-se também que os resultados da pesquisa podem vir a despertar as redes de varejo para a necessidade de reexaminarem os critérios de mensuração dos modelos gerenciais atualmente adotados, constituindo-se num referencial para a realização das mudanças que precisam ser implementadas, dado o ambiente competitivo em que atuam.

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO-PADRÃO UTILIZADO NA PESQUISA DESCRITIVA

Informações Básicas

Data da entrevista:

Nome da empresa:

Nomes dos entrevistados:

Cargos/funções dos entrevistados:

Caracterização da Rede de Varejo

1. Qual a data de sua fundação?
2. Qual a área de atuação da rede de varejo?
3. Qual o número de funcionários da empresa?
4. Qual a distribuição das vendas por categoria de produto?
5. Qual o número de pontos de venda?
6. A empresa trabalha com pontos próprios ou alugados?

7. Qual a macro-estrutura organizacional da empresa (identificar principais áreas envolvidas com o ciclo de compra e venda de mercadorias)?

Aspectos da Gestão

Processo de Planejamento e Orçamento

1. A empresa tem um processo de planejamento e orçamento?
2. Quais os objetivos principais da realização do processo de planejamento e orçamento?
3. Quais as etapas envolvidas no processo de planejamento e orçamento?
4. Qual a periodicidade do processo de planejamento e orçamento?
5. Quais os participantes do processo de planejamento e orçamento?

Avaliação de Desempenho dos Gerentes de Loja

1. A empresa tem um sistema de avaliação de desempenho de seus gerentes de loja?
2. Quais as etapas do processo de avaliação de desempenho dos gerentes?
3. Quais os critérios de avaliação de desempenho?
4. Qual a periodicidade de realização do processo de avaliação de desempenho dos gerentes?

Processo de Administração dos Estoques de Mercadorias

1. As compras de mercadorias são centralizadas?
2. Quais as áreas envolvidas na gestão de estoque? Qual o papel de cada área?
3. Os gerentes de loja e os supervisores participam da gestão de estoque? Quais as suas atribuições?
4. Qual o local de entrega das mercadorias adquiridas dos fornecedores? São entregues em um depósito central ou diretamente nas lojas?
5. Qual a logística de distribuição dos produtos nos pontos de venda?
6. A distribuição dos produtos nas lojas é efetuada por frota própria ou de terceiros?
7. Qual a periodicidade de reposição dos estoques das lojas?

Modelo de Apuração de Resultado da Rede de Varejo

1. Quais os relatórios gerenciais utilizados pela empresa para análise do seu resultado (solicitar cópias dos relatórios)?
2. Qual a periodicidade desses relatórios?
3. A empresa tem informações sobre o resultado de cada área de responsabilidade?
4. A empresa apura o resultado de cada ponto de venda?
5. Quais os critérios de mensuração das receitas, despesas e custos considerados na apuração do resultado da empresa?
6. A empresa utiliza critérios de rateio? Em quais itens? Quais são esses critérios?

7. Quem utiliza os relatórios gerenciais de apuração do resultado? Os gerentes de loja e os supervisores conhecem os resultados dos pontos de venda que gerenciam?
8. As informações gerenciais efetivamente dão suporte ao processo decisório da empresa? Elas são utilizadas para determinar o fechamento, abertura ou modificação da estrutura de lojas?

GLOSSÁRIO

Atividade de varejo

Conjunto de ações que adicionam valor a bens e serviços ofertados aos consumidores finais para uso pessoal ou familiar.

Avaliação de desempenho

Refere-se ao processo de avaliação periódica da gestão de uma empresa e de suas diversas áreas de responsabilidade.

Área de responsabilidade

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

Cadeia produtiva

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

Contabilidade gerencial

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

Contabilidade financeira

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

Critério ABC

Técnica de custeamento em que todos os custos e despesas são apropriados às unidades da organização com base em parâmetros não relacionados aos volumes dos fatores de produção.

Critério de rateio

Sistemática de alocação de custos indiretos a uma entidade.

Custo direto

Custo possível de ser identificado de forma objetiva com determinada entidade.

Custo fixo

Custo identificado com determinada estrutura produtiva, não variando em função de mudanças ocorridas no volume de atividades.

Custo indireto

Custo que não pode ser relacionado objetivamente com uma entidade.

Custo variável

Custo que varia de acordo com o volume de atividades de uma entidade.

Economic Value Added (EVA)

Lucro operacional líquido, deduzido o custo de oportunidade de todo o capital empregado.

Entidade

Qualquer unidade capaz de acumular receitas e despesas.

Estrutura organizacional

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

Gestor

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

Informações corretas

Aquelas mensuradas segundo conceitos econômicos.

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 a característica de interesse de medição.

Organizações varejistas

Aquelas que realizam a atividade de varejo, usualmente denominadas varejos.

Planejamento

Fase do processo de gestão, correspondente à etapa de definição de objetivos, diretrizes, estratégias e políticas norteadoras da atuação das diversas unidades da empresa.

Processo decisório

Conjunto de etapas ou fases seguidas pelo gestor na escolha da 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.

Rede de varejo

Organização de varejo com dois ou mais pontos de venda.

Teoria das restrições

Teoria fundamentada no método de Eliyahu Goldratt de administração da produção.

Transação

Qualquer ocorrência que provoque impacto patrimonial.

Varejo lojista

Aquele que atua em local certo e conhecido do público, realizando suas vendas em loja.

Varejo não lojista

Aquele em que as transações de venda ocorrem sem necessidade de loja.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação*. São Paulo: Atlas, 1995.

ANGELO, Claudio Felisoni de & SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. (coordenadores) *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 1996.

BEUREN, Ilse Maria. *Modelo de mensuração do resultado de eventos econômicos empresariais: um enfoque de sistema de informação de gestão econômica*. Tese de doutorado – FEA/USP. São Paulo, 1994.

CASH, R. Patrick, WINGATE, John W. & FRIEDLANDER, Joseph S.. *Management of retail buying*. New York: Wiley, 1995.

CATELLI, Armando. *Anotações de aula da disciplina análise de custos*. Curso de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 1997.

CATELLI, Armando (coordenador). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.

CATELLI, Armando, PARISI, Cláudio & SANTOS, Edilene Santana. *Gestão econômica da atividade financeira na empresa*. Anais do VI Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo, jul. 1999.

CHANG, Emily Chen. *Business income in accounting and economics*. The Accounting Review, outubro, 1962, p. 636-644.

CORBETT, Thomas N. *Uma comparação entre "Activity-Based Costing" e Teoria das Restrições, no contexto da contabilidade gerencial*. São Paulo, 1996. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas.

_____. *Contabilidade de ganhos*. São Paulo: Novel, 1997.

DAVIDSON, William R., SWEENEY, Daniel J. & STAMPFL, Ronald W.. *Retailing management*. New York: Wiley, 1988.

DAVIDSON, William R. & DOODY, Alton F. *Retailing management*. 3. ed. New York: Ronald Press Co., 1966.

DUGDALE, David & JONES, Colwyn. *Accounting for throughput, part 1 - the theory*. Revista Management Accounting. Abril de 1996.

DUNCAN, Delbert J. & HOLLANDER, Stanley C.. *Modern retailing management: basic concepts and practices*. 9. ed. Homewood: Irwin, 1977.

FIPECAFI. *Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica*. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLDRATT, Eliyahu M.. *A síndrome do palheiro, garimpando informação num oceano de dados*. São Paulo: IMAM, 1991.

GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. Tese de doutorado em Contabilidade – FEA/USP. São Paulo, 1989.

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

HORNGREN, Charles T., FOSTER, George & DATAR, Srikant M.. *Contabilidade de custos*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 1978.

_____. *Teoria da contabilidade*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

JAMES, Don L., WALKER, Bruce J. & ETZEL, Michael J.. *Retailing today*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1981.

JOHNSON, H. Thomas & KAPLAN, Robert S.. *A relevância da contabilidade de custos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

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

KEYES, Ruth A. & CUSHMAN, Ronald A.. *Essentials of retailing*. New York: Fairchild Publications, 1977.

LEMES, Sirlei. *Aspectos da gestão econômica na atividade de bovinocultura*. Dissertação de mestrado em Contabilidade – FEA/USP. São Paulo, 1996.

LEONE, George Sebastião Guerra. *Curso de contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 1997.

LEVY, Michael & WEITZ, Barton A.. *Essentials of retailing*. Boston: Richard D. Irwin, 1996.

LUSCH, Robert F. & DUNNE, Patrick. *Retail management*. Cincinnati: South-Western Publishing, 1990.

MACHADO, Antônio Carlos. *Sistema de informações para gestão econômica no comércio varejista: estudo dos principais modelos de decisões envolvidos*. Dissertação de mestrado em Contabilidade - FEA -USP. São Paulo, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia científica*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTIN, Nilton Cano. *Dos fundamentos da informação contábil de controle*. Tese de doutorado em Contabilidade – FEA/USP. São Paulo, 1987.

MARTINS, Eliseu. *Contribuição à avaliação do ativo intangível*. Tese de doutorado em Contabilidade – FEA/USP. São Paulo, 1972.

_____. *De Luca Paciolo à volta à contabilidade gerencial*. Informações Objetivas - Temática Contábil, nº 34, p. 335-342, 1991.

_____. *Contabilidade de custos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica*. Boletim do IBRACON, ano XXII, n° 264, maio/2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. *Contribuição à formulação de um modelo decisório para intangíveis por atividade – uma abordagem de Gestão Econômica*. Tese de doutorado em Contabilidade – FEA/USP. São Paulo, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PARISI, Cláudio. *Uma contribuição ao estudo de modelos de identificação e acumulação de resultado*. Dissertação de mestrado em Contabilidade – FEA/USP. São Paulo, 1995.

PELEIAS, Ivam Ricardo. *Avaliação de desempenho: um enfoque de Gestão Econômica*. Dissertação de mestrado em Contabilidade – FEA/USP. São Paulo, 1992.

PEREIRA, Carlos Alberto. *Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para Gestão Econômica*. Dissertação de mestrado em Contabilidade – FEA/USP. São Paulo, 1993.

_____. *Contribuição à elaboração de um modelo de mensuração aplicado aos modelos de decisão dos principais eventos econômicos de instituições financeiras: uma abordagem da Gestão Econômica*. Tese de doutorado em Contabilidade – FEA/USP. São Paulo, 2000.

PHILIPS, G. Edward. *The accretion concept of income*. The Accounting Review, janeiro, 1963, p.14-25.

PONTE, Vera Maria Rodrigues, RICCIO, Edson Luiz & LUSTOSA, Paulo Roberto B.. *Uma análise comparativa entre a contabilidade de ganhos (throughput accounting) e o método do custeio variável*. Revista de Contabilidade do CRC-SP, ano III, n° 9, setembro/1999, p.66-73.

REIS, Ernando Antônio dos. *Aspectos da depreciação de ativos sob a ótica da gestão econômica*. Dissertação de mestrado em Contabilidade – FEA/USP. São Paulo, 1997.

SANTOS, Roberto Vatan & NINIM, Alessandra Cardoso da Silva. *Realidade dos sistemas de custos em empresas de grande porte*. Anais do VI Congresso Internacional de Custos. Braga (Portugal), set. 1999.

SEKARAN, Uma. *Research methods for business: a skill-building approach*. 2. ed. New York: Wiley, 1992.

SILVEIRA, José Augusto. *Anotações de aula da disciplina Política dos Negócios no Varejo*. Curso de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 1998.

SOLOMONS, David. *Economic and accounting concepts of income*. The Accounting Review, julho, 1961, p. 374-383.

STEWART, G. Bennett. *The quest for value: the EVA management guide*. New York: Harper Business, 1991.

VASCONCELOS, Marco T. C.. *O processo de gestão de finanças sob a ótica da gestão econômica*. Dissertação de mestrado em Contabilidade – FEA/USP. São Paulo, 1994.

_____. *Modelo para avaliação de desempenho: uma aplicação à atividade de extensão universitária*. Tese de doutorado em Contabilidade – FEA/USP. São Paulo, 1999.