

---

## Modelo de Decisão em Gestão Econômica

---

**Edilene Santana Santos**

Mestranda em Controladoria e Contabilidade – FEA/USP Professora e Pesquisadora  
do Centro Universitário Nove de Julho — UNINOVE e das  
Faculdades Associadas de São Paulo - FASP

**Vera Ponte**

Doutoranda em Controladoria e Contabilidade – FEA/USP Funcionária da Área de  
Controladoria do Banco do Nordeste S/A (Fortaleza - CE)

### Introdução

Toda organização é constituída e se desenvolve a partir de decisões que, no seu conjunto, singularizam a sua identidade e determinam cada uma de suas opções.

Num ambiente econômico caracterizado pela escassez de recursos, são as decisões, tomadas em todos os níveis da organização, que determinam ou não a utilização adequada de tais recursos para a consecução dos seus objetivos. É, portanto, nas decisões e nas ações desencadeadas pela empresa, que reside a chave para a obtenção da eficácia da organização - o grau para atingir o seu objetivo.

As decisões na empresa são influenciadas por diversas variáveis, entre as quais se incluem os valores próprios de cada gestor, Como afirma Lemes (1996, p. 74)

"as pessoas no seu dia-a-dia ou em situações especiais tomam decisões diferentes umas das outras. Mesmo diante de um mesmo problema. de alternativas idênticas em cenários iguais, às opções recairão sobre caminhos, se não opostos. pelo menos bem diferenciados. Isso ocorre porque cada pessoa percebe a realidade de uma forma específica. reflexo de um quadro de referências resultantes de suas experiências de vida, além da influência dos aspectos culturais, crenças e valores, formação intelectual, informação acumulada. convívio com grupos sociais etc:"

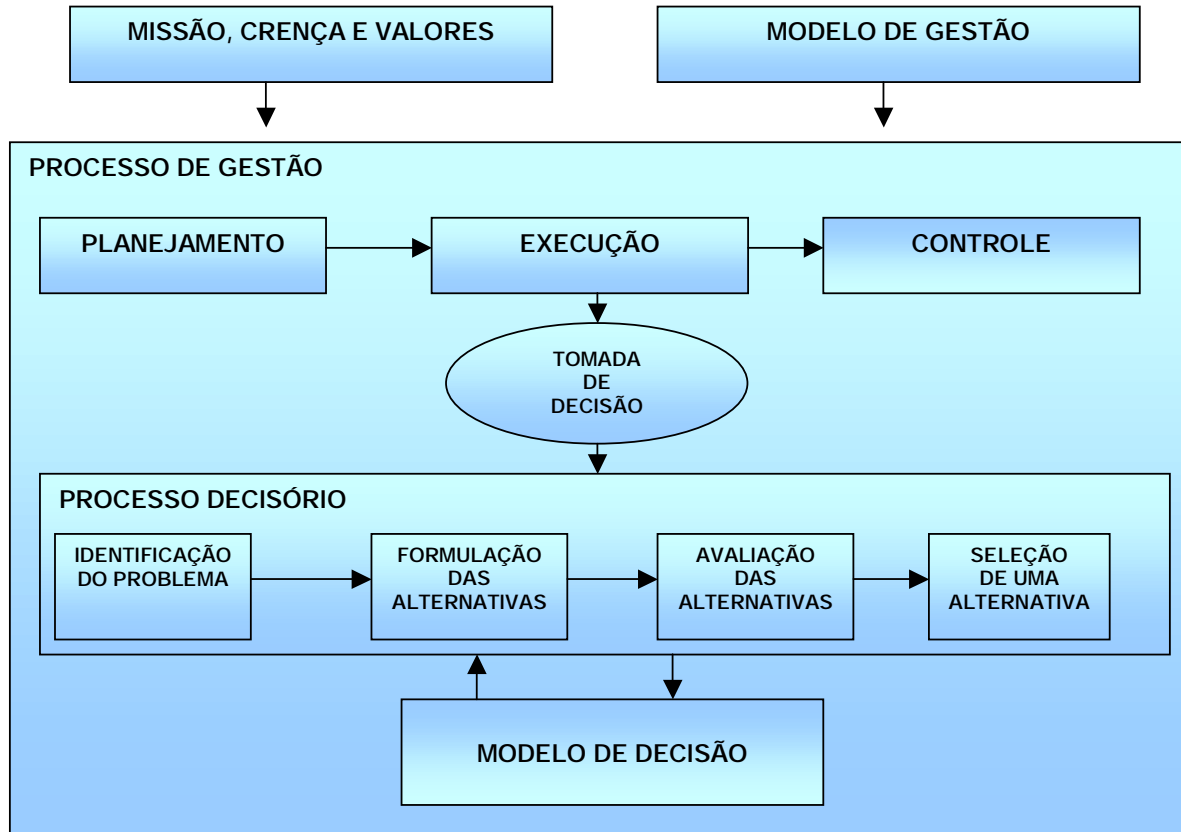
Por outro lado, a obtenção da eficácia está condicionada ao direcionamento integrado das decisões tomadas pelos diversos gestores, convergindo para os objetivos da organização. Dai a necessidade de dotar os gestores de um instrumento que os apóie na escolha da melhor alternativa de ação..." (Almeida, 1996, p.11) no processo de tomada de decisão da empresa.

O presente artigo tem por objetivo definir um modelo conceitual de decisão que apóie o gestor na seleção da alternativa de ação que induza a eficácia da organização.

### Modelos de Decisão na Gestão da Empresa

No sistema empresa, o modelo de decisão é um elemento de apoio ao processo decisório, que permeia todo o processo de gestão. Este é definido pelo modelo de gestão e pela missão,

crenças e valores da organização, como ilustrado na Figura 1.



Toda empresa estrutura-se a partir de sua missão, crenças e valores. A missão é o seu objetivo fundamental, constituindo-se na verdadeira razão de sua existência, tendo, assim, um caráter permanente. As crenças e valores, como afirma Guerreiro (1989, p. 168), dizem respeito:

- aos princípios empresariais, dos quais emanam um conjunto de diretrizes gerais que estabelecem o posicionamento da empresa frente os seus clientes, fornecedores, funcionários, comunidade, governo, etc. e
- ao ramo de negócio rio qual a empresa deseja atuar.

Orientados pela missão, crenças e valores, os acionistas estabelecem o modelo de gestão da empresa, que servirá de guia para os gestores na condução das suas atividades.

Segundo Machado (1997, p.86) " um modelo de gestão é um conjunto de princípios emanados das crenças e valores da empresa que direcionam as decisões e ações dos gestores, cujo impacto se verificará diretamente no patrimônio da organização.". O modelo de gestão determina o processo de gestão da organização, definindo a forma como este deve ser operacionalização nas suas fases de planejamento, execução e controle. É o modelo de gestão que define as autoridades e responsabilidades, papéis e posturas, critérios de avaliação e estilo de gestão.

Assim, a não definição explícita do modelo de gestão pode gerar conflitos e indefinições entre os gestores, levando, muitas vezes, à tomada de decisões que não estão de acordo com os objetivos da empresa.

Em cada fase do processo de gestão, os gestores estarão tomando decisões, que são as resultantes finais de um conjunto de etapas (basicamente, identificação do problema, formulação de alternativas, avaliação das alternativas e seleção de uma alternativa), que constituem o processo decisório.

Nas diversas fases do processo decisório, o modelo de decisão atua como um instrumento de apoio ao gestor, possibilitando a escolha da alternativa de ação que melhor atenda aos objetivos da empresa.

Percebe-se, assim, que o modelo decisório de uma empresa deve estar em perfeita sintonia com a missão, crenças e valores e com o modelo de gestão, que são o ponto de partida para a definição das diretrizes a serem adotadas pelos gestores.

### Processo Decisório

A tomada de decisão na empresa, segundo Simon, citado por Almeida (1996, p.57), ... não se refere meramente ao ato final da escolha entre alternativas, mas sim a todo o processo. Esse processo complexo - o processo decisório da empresa - pode ser definido como o conjunto de etapas ou fases seguidas pelo decisor para efetuar a escolha da alternativa de ação.

Os estudos de Guerreiro(1989, p.54-57), Almeida 1996, p.55-63) e Santos (1995, p.26-42). Convergem na estruturação do processo decisório nas seguintes fases:

**a) Caracterização da necessidade de decisão:**

Corresponde à fase de definição do objeto da decisão, que é o próprio problema a ser resolvido.

**b) Definição do objetivo:**

Nessa etapa, o decisor define exatamente os fins a que deseja atingir.

**c) Definição e obtenção de informações relevantes:**

Corresponde a etapa de definição e obtenção de informações sobre as variáveis que devem ser consideradas no processo de tomada de decisão.

**d) Formulação das alternativas:**

São formuladas as diversas opções de ação que solucionam o problema.

**e) Avaliação das alternativas:**

São mensuradas e avaliadas as consequências derivadas das várias alternativas de ação, que configuram as diversas hipóteses de solução do problema.

**f) Escolha da alternativa:**

## Modelo de Decisão em Gestão Econômica

Com base na avaliação das conseqüências das alternativas estudadas, seleciona-se aquela que seja mais adequada como solução do problema para que o objetivo definido seja alcançado.

Como afirma Santos (1995, p.41), as diversas etapas do processo decisório podem ser apresentadas sob uma visão sistêmica, conforme demonstrado na Figura 2.

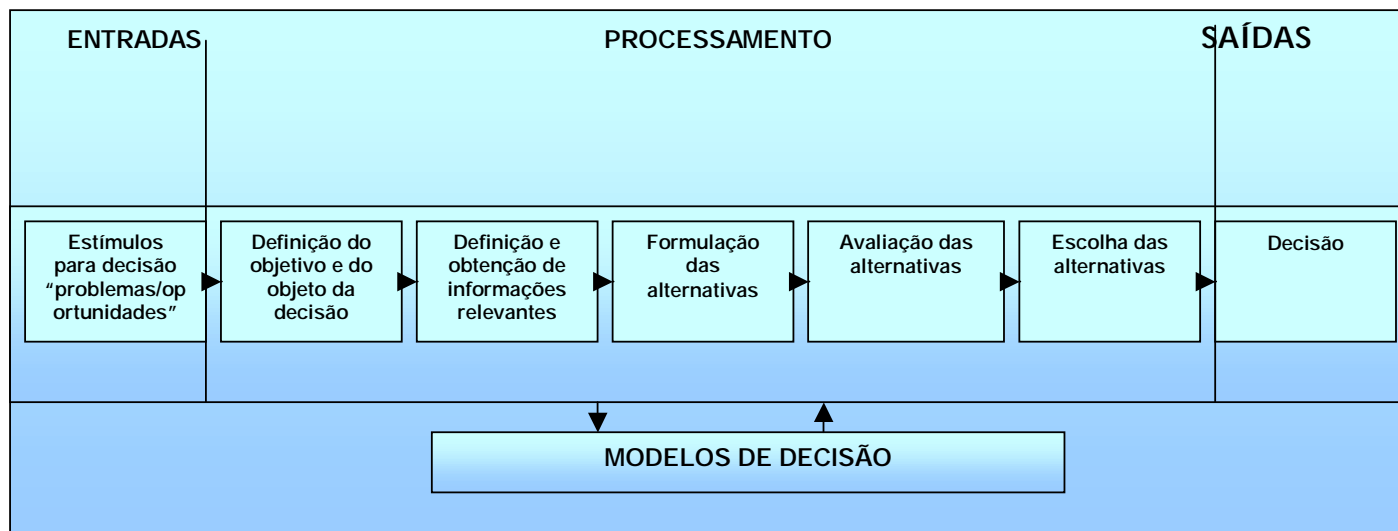


Figura 2: Etapas do Processo Decisório

As entradas são os estímulos advindos do meio-ambiente (seja interno ou externo a empresa), ou seja, os problemas e oportunidades que desencadeiam o processo decisório. O processamento compreende as *fases* de definição do objeto e do objetivo da decisão, formulação e análise das alternativas e escolha da melhor entre as mesmas. A saída do processo é a decisão tomada.

Nas diversas fases do processo decisório, os modelos de decisão são utilizados pelo gestor na identificação e obtenção das informações relevantes para a formulação das diversas alternativas de ação e na análise e avaliação destas, fundamentando a escolha da melhor alternativa.

### Modelos de Decisão

Para se definir mais precisamente modelo de decisão, faz-se necessário definir dois elementos importantes: modelo e decisão.

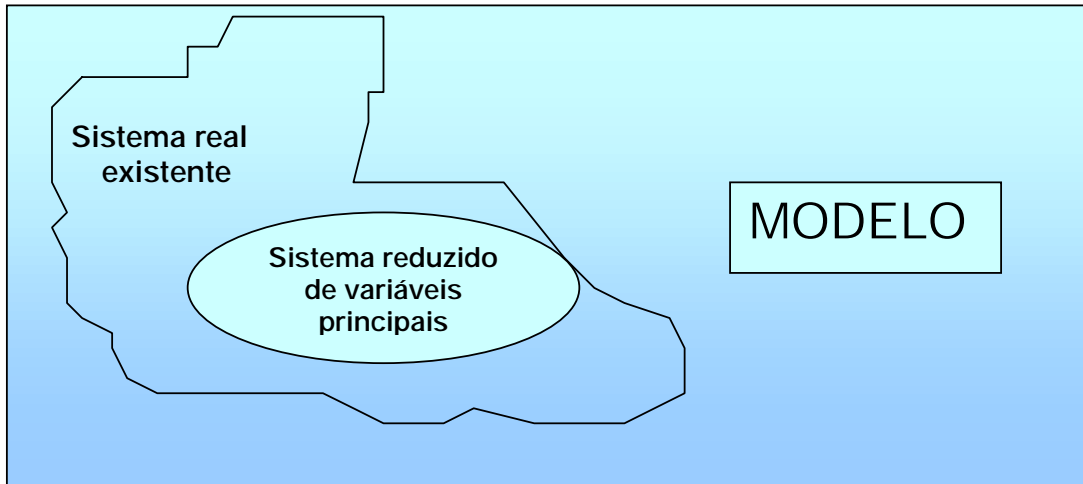
Modelo, como afirma Guerreiro (1989, p.62) é uma representação simplificada da realidade com o objetivo de facilitar a compreensão de estruturas e relações complexas, através da segregação aos aspectos fundamentais relativos ao problema enfocado.

Os modelos permitem o entendimento de vários fenômenos do mundo real, através da

manipulação de suas variáveis, possibilitando a realização de simulações dos resultados e conseqüências de vários fenômenos, sistemas e objetos da realidade.

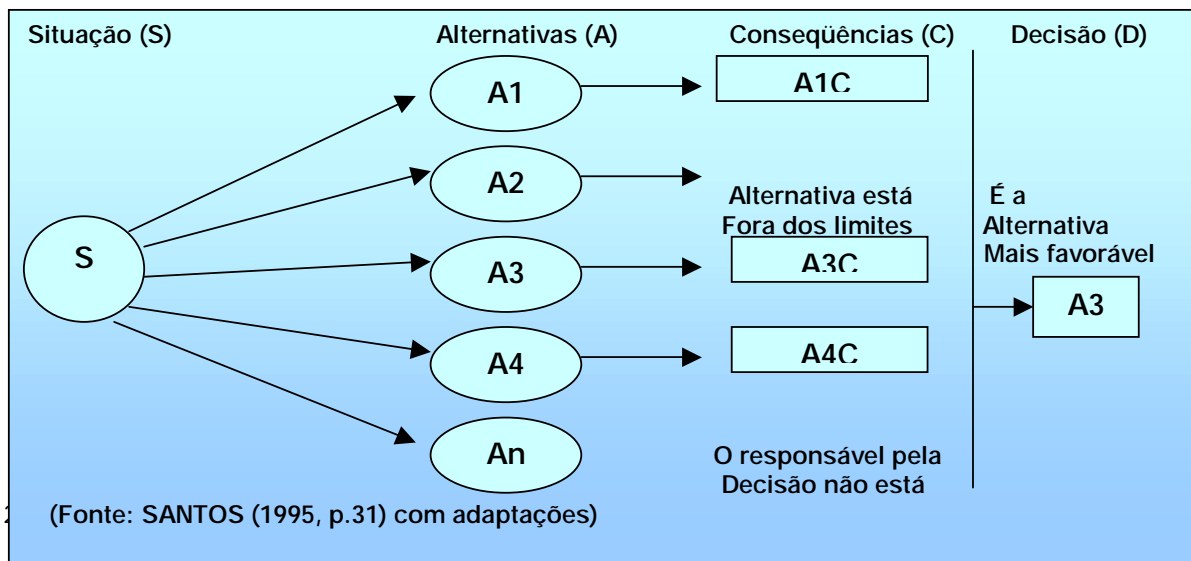
Para a construção de um modelo, são abstraídas da realidade as variáveis relevantes e suas interações significativas para o estudo de um determinado problema. A representação dessas variáveis e seus inter-relacionamentos, através de símbolos, constitui o modelo.

Santos (1995, p.19) ilustra, com propriedade, o processo de construção de um modelo que é reproduzido na Finura 3.



(Fonte: SANTOS (1995,p.19,com adaptações))

Define-se decisão como o ato de escolher uma dentre várias opções com o objetivo de resolver um problema ou responder a alguma oportunidade. Para que uma decisão ocorra, deve-se ter mais de uma alternativa de ação; a decisão é fruto da necessidade de se optar por caminhos alternativos. A tomada de decisão é ilustrada na figura 4.



(Fonte: SANTOS (1995, p.31) com adaptações)

"As decisões são programadas na (sic) medida em que são repetitivas e rotineiras, em que

## Modelo de Decisão em Gestão Econômica

foi criado um processo definido para abordá-las, de modo que não tenham de ser tratadas de novo cada vez que ocorram (...).”

As decisões serão não programadas na (sic) medida em que forem novas, não-estruturadas e de importantes conseqüências. Não haverá método prefixado para tratar o problema por diversos motivos: porque não foi apresentado antes, porque sua natureza e estrutura exatas são dúbias ou complexas, ou porque é tão importante que merece tratamento específico”.

Percebe-se assim que, para as decisões programadas, é permitido definir padrões de procedimento, regras de decisão ou modelos de decisão. Já as decisões não programadas deverão ser tratadas pelo gestor à medida de suas ocorrências. Por isso, fazem parte desse estudo apenas as decisões programadas.

A partir das definições de modelo e de decisão, pode-se definir modelo de decisão como a representação do impacto de uma ocorrência, levando-se em consideração as variáveis relevantes para a avaliação de cada alternativa, visando a escolha daquela que melhor atenda aos objetivos da empresa.

Os modelos de decisão permitem que as conseqüências das varias alternativas sejam avaliadas antes de tomar a decisão, possibilitando ao decisor escolher aquela que apresente os melhores resultados. Constituem, assim, um procedimento estruturado, no qual as diversas variáveis que impactam a decisão podem ser organizadas e examinadas de modo sistemático e consistente.

Como afirma Santos (1995. p.<sup>45</sup>),

(...) diferentes tipos de modelos de decisão poderão compor o banco de modelos do decisor; conforme a natureza da situação decisória, alguns modelos serão mais apropriados do que outros. O tipo mais adequado dependerá da natureza matemática ou não das variáveis envolvidas, dos objetivos do decisor, do grau de controle exercido sobre as variáveis de decisão e do nível de certeza associado com o ambiente da decisão.

### Modelos de Decisão em Gestão Econômica Objetivo do Modelo de Decisão

Considerando-se sua eficácia como grau em que uma empresa atinge seus objetivos. Pode se afirmar que o objetivo de todas as decisões na empresa e, portanto, dos modelos de decisão, é alcançar a sua eficácia.

No mundo acadêmico, muito se tem discutido sobre o conceito da eficácia e seus modelos de mensuração e avaliação.

Mauro (1991) em sua dissertação de Mestrado realizou a extensa pesquisa bibliográfica sobre o assunto, tendo abordado três modelos para avaliação dos níveis de eficácia de uma organização: abordagem de recursos dos sistemas, abordagens de metas, abordagem de satisfação dos participantes.

Seu estudo conclui que, apesar de diversidades de ênfase, as três abordagens estudadas

apresentam posições semelhantes sobre a utilização do lucro como medida de eficácia:

"(...) concordam que os resultados decorrem das relações da organização com seu meio, e na (sic) medida em que são satisfatórios, refletem a proporção do êxito da entidade na busca de equilíbrio saudável nas relações com seus parceiros de troca, demonstrando assim estar estruturalmente adaptada ao seu ambiente". (Mauro, 1991, p.87)

Segundo Catelli e Guerreiro (1992, p.8), as organizações são constituídas sobre o pressuposto da continuidade, a qual é viabilizada pela obtenção do lucro. Com efeito, a continuidade de uma empresa somente é garantida quando as atividades nela realizada geram um resultado líquido capaz de, pelo menos, assegurar uma reposição dos ativos assumidos durante os processos de execução de tais atividades. Dessa forma, todas as estratégias, planos, metas e ações que a empresa implementa devem ser orientadas, em última estância, pela otimização do lucro. O lucro, por tanto, é a maior e mais consistente medida da eficácia da organização.

A respeito do assunto, Lemes (1996, p.68) afirma: "(...) o lucro ou resultado econômico é completo como indicador da eficácia empresarial, pois consegue absorver e refletir as variações entre os componentes: produtividade, eficiência, satisfação. adaptabilidade e desenvolvimento, inclusive a própria sinergia entre eles".

Corroborar-se com o pensamento desses autores: o lucro, mensurado segundo conceitos econômicos, que evidencia de forma correta o incremento verificado na riqueza da empresa, também chamado resultado econômico, é a melhor medida do sucesso de uma empresa, devendo orientar todas as decisões da organização.

O resultado econômico numa organização e conseqüente do conjunto das atividades nela realizadas. que estão sob as ordens dos diversos gestores, sendo estes os responsáveis pela formação do lucro e, portanto, pela eficácia da empresa.

Evidencia-se, então, que a continuidade na empresa é afetada pelos sucessos e insucessos das ações implementadas pelos gestores responsáveis pelas diversas atividades, estas resultantes das decisões tomadas. Almeida, 1996. p. 11).

Concluí-se, pelo exposto, que a otimização ao resultado de uma empresa ocorre à medida que todas as decisões tomadas busquem a otimização do resultado.

Dessa forma. o modelo de decisão objeto nesse trabalho tem por foco orientar a gestão por resultados econômicos, induzindo os gestores a selecionar a alternativa de ação que otimize o resultado econômico da empresa.

### Premissas do Modelo de Decisão

O modelo de decisão em gestão econômica e fundamentado pelas seguintes premissas:

- o resultado econômico é a melhor medida na eficácia da empresa:
- toda organização busca a eficácia e, conseqüentemente, a otimização do seu resultado econômico:
- a empresa encontra-se estruturada em áreas de responsabilidade e existe um gestor para cada atividade, com autoridade e responsabilidade para gerir os recursos colocados a sua

disposição.

### Requisitos do Modelo de Decisão

A utilidade do modelo de decisão como instrumento de gestão econômica das atividades empresariais esta condicionada ao atendimento dos seguintes requisitos:

- estar perfeitamente integrado com a missão, crenças, valores e com o modelo de gestão da empresa:
- refletir adequadamente os processos físicos e operacionais existentes na organização:
- permitir avaliar, de maneira consistente, todas as alternativas viáveis para a solução do problema:
- contemplar todas as variáveis relevantes, sejam internas ou externas, para a tomada de decisão:
- utilizar conceitos econômicos na mensuração das variáveis, que permitam avaliar o impacto de cada alternativa sobre a riqueza da empresa:
- permitir que a decisão seja tomada por resultados econômicos:
- ter como usuário os diversos gestores da organização, fornecendo-lhes informações confiáveis, oportunas e úteis.

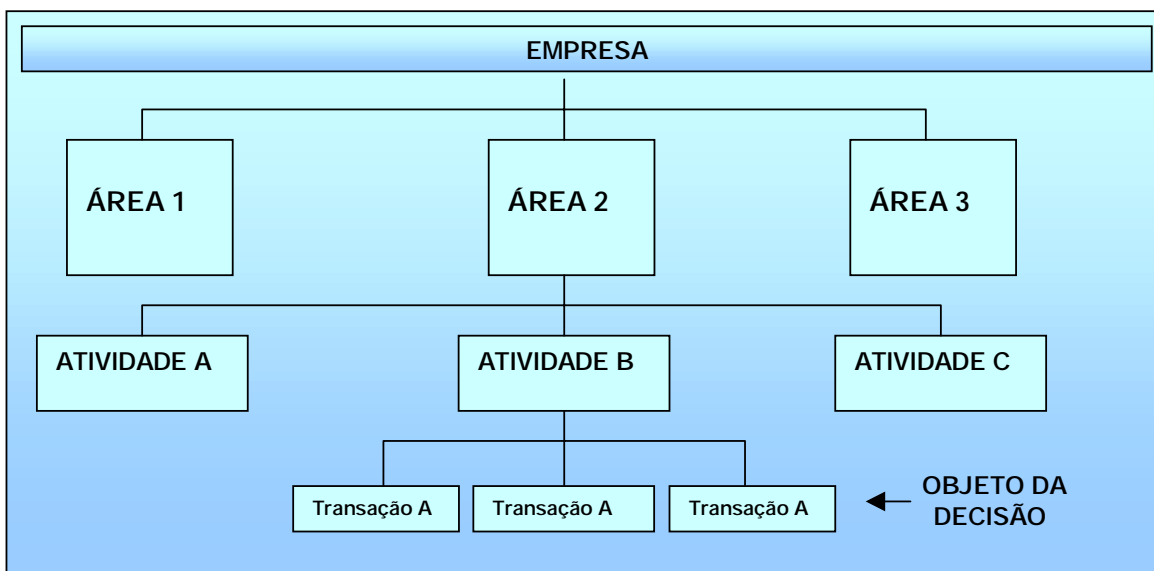
### Objeto do Modelo de Decisão

As diversas atividades realizadas em uma empresa são estruturadas segundo áreas de responsabilidade e colocadas sob a coordenação de um gestor com autoridade para administrá-las.

Com o objetivo de realizar as atividades sob sua responsabilidade, cada gestor efetua diversas transações, aqui definidas como ações ou ocorrências que provocam alterações na estrutura econômica ou patrimonial da empresa.

Como afirma Lemes (1996. p.64). citando Catelli e Guerreiro, o resultado da empresa depende do resultado propiciado pelas diversas áreas de responsabilidade; o resultado de cada área, do resultado de atividades; o resultado de cada atividade, das transações ocorridas. A formação do resultado econômico é evidenciada na Figura 5.





Como exemplifica Mauro (1991, p.100), a atividade de compra contrata os insumos básicos de que a organização necessita e coloca-os a sua disposição, estando normalmente subordinada a uma área com a mesma designação.

Cada ato de comprar corresponde a uma transação que produz impactos nas contas patrimoniais de disponibilidades (caso à vista) ou de fornecedores (caso a prazo), no resultado e no fluxo de caixa.

O processo de tomada de decisão ocorre no momento da realização de cada transação: são as transações que alteram a estrutura patrimonial da organização e, conseqüentemente, determinam o seu resultado econômico. Assim, as transações constituem o objeto do modelo de decisão.

Como as transações tornam-se repetitivas ao longo do tempo, existem classes de transações denominadas por Catelli (1997) de Eventos Econômicos. Assim, eventos são as classes de transações que apresentam o mesmo impacto patrimonial.

No âmbito das organizações, verifica-se a existência de vários tipos de Eventos, cada um 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.

Portanto, deve ser elaborado um modelo de decisão para cada evento econômico, levando-se em conta todas as variáveis nele envolvidas e consideradas relevantes para a definição da decisão.

### Configuração do Modelo de Decisão

## Modelo de Decisão em Gestão Econômica

Os Eventos Econômicos executados pelos gestores de uma organização (por exemplo: compras, vendas, produção, investimentos) alteram sua situação patrimonial, provocando acréscimos ou decréscimos em contas patrimoniais como Fornecedores, Caixa e Estoque.

O efeito líquido verificado no patrimônio e demonstrado no resultado da empresa, envolvendo três dimensões: operacional, financeira e econômica.

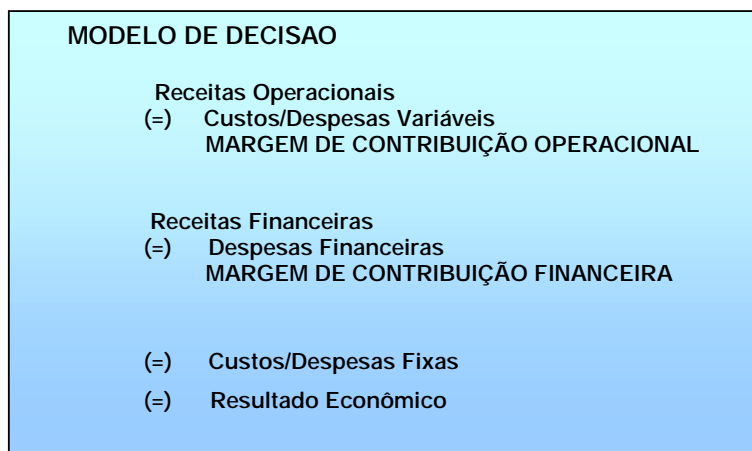
"A dimensão operacional refere-se aos elementos físicos relacionados com toda decisão ou alternativa avaliada. Assim, as variáveis físicas, tais como quantidades de recursos consumidos e de bens/serviços produzidos dos causam um impacto operacional.1...)

A dimensão financeira refere-se às variáveis existentes em cada decisão, decorrentes dos prazos de realização dos eventos no caixa da organização (fluxo de caixa).

A dimensão econômica refere-se ao resultado gerado por cada decisão tomada. Que contribui para com a formação do resultado econômico global da organização'. (Machado, 1997, p.85).

Vale ressaltar que o impacto econômico de um evento e o somatório de seus impactos operacional e financeiro.

Tendo como objetivo orientar a gestão por resultados econômicos, o modelo de decisão deve evidenciar os impactos financeiros, operacionais e econômicos das diversas alternativas de realização de uma transação, tomando a configuração apresentada na Figura 6.



**Figura 6: Estrutura Básica do Modelo de Decisão**

Para tanto, o modelo de decisão cumpre as seguintes etapas (Figura 7):

- identificação da transação e de suas variáveis relevantes;
- quantificação e mensuração das variáveis;
- comunicação das informações ao decisor.

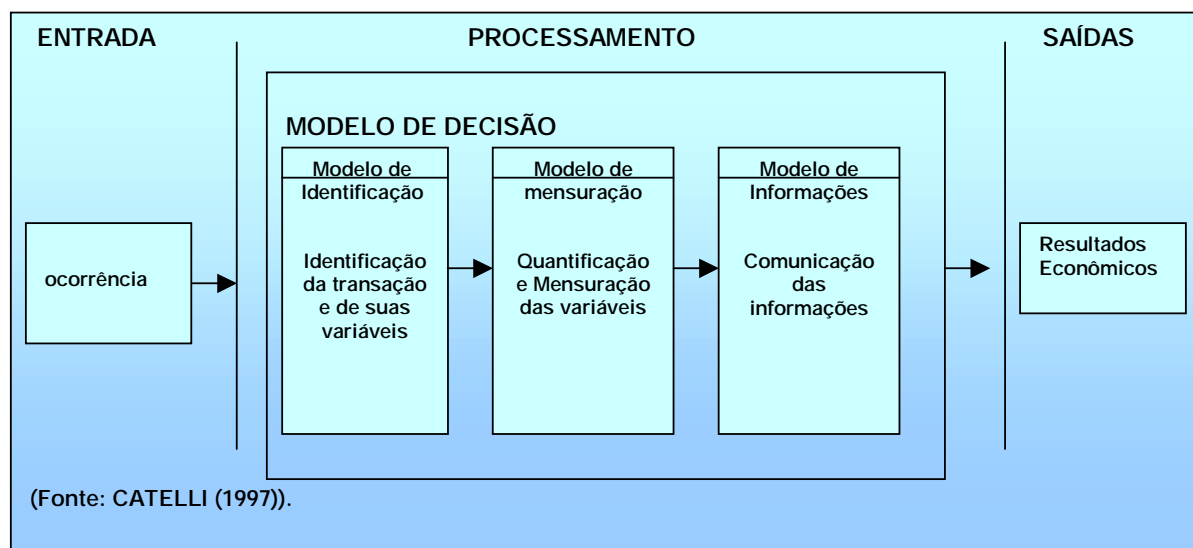


Figura 7: Etapas do Modelo de Gestão

Dessa forma, deverão ser definidos os modelos de identificação, mensuração e informação que permitirão ao decisor conhecer o resultado econômico das alternativas para realizar uma transação.

### Modelo de identificação

O Modelo de Identificação é um conjunto de critérios que permite um perfeito reconhecimento da transação e nas respectivas variáveis relevantes.

O modelo deve contemplar: um plano de eventos, um plano de entidades e um plano de contas.

Segundo Parisi (1995, p.73) "os principais eventos de uma empresa estão relacionados com os objetivos - fim nas atividades empresariais, tais como: Venda, Produção, Finanças, Compras, etc. O plano de eventos deve planejar todos os eventos da organização permitindo uma perfeita identificação da transação. pois toda transação de uma organização está relacionada com um determinado evento".

Entidade é definida por Parisi *et alii* (1997, p.16) como "qualquer unidade da empresa que tem a capacidade de identificar e acumular, segundo o seu destino, os custos e receitas. A entidade pode ser, por exemplo, uma atividade, área ou divisão da empresa, um turno de trabalho, um lote de produtos, um produto, etc. O plano de entidade deve permitir identificar a localização do agente causador do evento".

O plano de contas deve contemplar todas as contas necessárias a correta evidenciação dos impactos de uma decisão sobre o resultado econômico de uma organização e de seu patrimônio .

### Modelo de Mensuração

Bognar (1991, p.43), citando Stevens, define mensuração como a designação de números a objetos ou eventos de acordo com regras que evidenciem os atributos do objeto ou evento de interesse. Os atributos representam aspectos qualitativos ou quantitativos dos objetos ou eventos, tais como: peso, altura, volume, valor e estado de conservação.

Como afirma Lemes (1996. p.96), a mensuração

(...) pode ser comparada a uma lente pela qual o gestor enxerga a realidade a sua volta. Conforme a lente utilizada a mensuração pode aumentar. Reduzir, ou distorcer a imagem que o gestor tem ria realidade. Assim, o problema principal é estabelecer a "lente" que ofereça ao gestor as melhores condições para atender aos objetivos da empresa".

A lente a que se refere Lemes representa os conceitos e critérios utilizados pela empresa para a mensuração de suas transações.

O modelo de mensuração, sob a ótica da gestão econômica, é o conjunto de conceitos e critérios utilizados para a correta quantificação e mensuração das variáveis identificadas com cada transação.

O modelo de mensuração, para fins de apuração do impacto das diversas alternativas de realização de uma transação, deve utilizar conceitos como: valor do dinheiro no tempo, equivalência de capitais, custo de oportunidade dos recursos ativados, método de custeio variável direto, preço de transferência entre departamentos, custos correntes, remuneração do capital investido, sistema de custeio padrão e valores à vista.

### Modelo de Informação

"Informação é um conjunto de dados que produz um conhecimento lógico e útil para o receptor da mensagem" (Lemes, 1996, p.99).

Modelo de informação pode ser entendido como o conjunto de conceitos e critérios que define a comunicação das informações aos gestores.

Tendo como premissa que o modelo de informação deve viabilizar a seleção da alternativa de ação que conduza à otimização do resultado econômico da empresa, este deve ter uma estrutura que

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

## Modelo de Decisão em Gestão Econômica

realmente ocorre a nível operacional (Guerreiro. 1995. p.72)".

Vale acrescentar as características anteriormente definidas, a necessidade de que as informações apresentem uma relação custo/benefício favorável (Guerreiro. 1989, p.13l).

### Aplicação do Modelo de Decisão

A área de produção da empresa MODELO necessita de 500 unidades da matéria-prima X para efetuar a produção prevista para a próxima semana. Assim, encaminha uma requisição de compra a área de compras.

Devendo atender a solicitação recebida, conforme as especificações definidas pela área de produção, o gestor responsável pela compra acessa (sic) o modelo de decisão específico para a transação a ser realizada.

O modelo de decisão aponta as diversas variáveis a serem consideradas na escolha da alternativa de compra que otimiza o resultado econômico da empresa: fornecedores da matéria-prima nas condições desejadas: preços para pagamento à vista: preços para pagamento a prazo: prazo de pagamento: melhor preço cotado no mercado à vista, sem um processo de negociação: inflação prevista: e taxa de juros para aplicações financeiras.

Os *inputs* requeridos pelo modelo de decisão são obtidos pelo gestor, conforme apresentado na Figura 8.

ALTERNATIVAS	Preço á vista	Preço a prazo	Prazo Para pág. (em dias)
Fornecedor A	5,00	5,08	10
Fornecedor B	5,19	5,10	30
Fornecedor C	5,12	5,12	45
Melhor preço cotado no mercado à vista: 5,10 Inflação prevista: 0% Taxa de aplicação do mercado: 3% a.m			

Figura 08: Variáveis do Modelo de Decisão para Compras a Prazo

O modelo de decisão<sup>1</sup>, com base nos dados evidenciados na Figura 8, mensura e informa ao decisor o impacto econômico das diversas alternativas<sup>2</sup> de solução do problema, como demonstrado na figura 9.

ENTIDADE: ÁREA DE COMPRAS    TRANSAÇÃO: COMPRAS DA MATÉRIA – PRIMAS A			
EVENTO: COMPRA A PRAZO		DATA: 05/12/X7	
AVALIAÇÃO DE ALTERNATIVAS (\$)	FORNECEDOR A (\$)	FORNECEDOR B (\$)	FORNECEDOR C (\$)

<sup>1</sup> O modelo de decisão utilizado para fins deste exemplo considera um número reduzido de variáveis, não representando um modelo completo. Num caso real, o modelo deveria incluir variáveis como impostos, fretes, prazo de entregas e outras.

<sup>2</sup> Com o objetivo de facilitar o entendimento, foram consideradas apenas as alternativas de compra a prazo

## Modelo de Decisão em Gestão Econômica

Receitas Operacionais	2.550,00	2.550,00	2.550,00
(-) Custos/despesas Variáveis	2.550,00	2.550,00	2.550,00
(=)MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OPERACIONAL	50,00	-	(10,00)
Receitas Financeiras	24,90	74,27	111,03
(-) Despesas Financeiras	40,00	-	-
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO FINANCEIRA	(15,10)	74,27	
(-) Custos/Despesas Fixas	-	-	-
(=) RESULTADO ECONOMICO	34,90	74,27	101,03

**Figura 9: Avaliação das alternativas de Ação**

O resultado econômico das diversas opções de compra foi apurado conforme os conceitos definidos no modelo de mensuração, expressos a seguir:

**Receitas Operacionais:** mensuradas pelo custo de oportunidade, que representa o menor valor pelo qual a matéria-prima pode ser transacionada no mercado à vista, sem nenhum processo de negociação.

**Receitas Operacionais** = quantidade X melhor preço cotado no mercado à vista sem um processo de negociação.

**Custos/Despesas Variáveis:** mensurados pelo preço da matéria-prima de cada fornecedor, na condição de pagamento à vista.

**Custos/Despesas Variáveis** = quantidade X preço de cada fornecedor para pagamento à vista.

**Margem de Contribuição Operacional:** reflete o impacto operacional de cada alternativa, demonstrando o resultado do poder de negociação do gestor de compras junto aos fornecedores.

**Receitas Financeiras:** correspondem ao "(...) benefício que o responsável pela atividade de compras gera para a empresa pela decisão de comprar a prazo e não à vista" (Machado, 1997, p.13). A mensuração dessa variável é efetuada pelo confronto entre o valor a ser pago ao fornecedor no vencimento e o valor presente correspondente, considerando a taxa de aplicação do mercado.

**Receitas Financeiras** = valor a ser pago no prazo valor presente à taxa de mercado.

**Despesas Financeiras:** correspondem ao valor dos juros cobrados pelo fornecedor pelo período de financiamento da operação.

**Despesas Financeiras = valor a ser pago no prazo  
valor para pagamento à vista.**

**Margem de Contribuição Financeira:** representa o impacto financeiro das diversas alternativas.

**Custos/ Despesas fixas:** são as despesas e custos fixos, diretamente relacionados com a transação, que não variam em função do volume de mercadorias adquiridas.

**Resultado Econômico:** evidencia o impacto econômico das opções sobre o resultado da organização, representando o somatório da margem de contribuição operacional e a margem de contribuição financeira, deduzidos os custos e despesas fixos.

Analisando os resultados evidenciados pelo modelo de decisão(Figura 9), o gestor decidirá pela alternativa do Fornecedor O, otimizando o resultado econômico da organização.

O impacto no patrimônio da empresa, gerado pela decisão tomada pelo gestor de compras, e demonstrado no Figura 10.

Observa-se, que, no modelo ortodoxo o estoque encontra-se avaliado pelo valor negociado com o fornecedor, enquanto no Modelo GECON o valor do estoque representa o menor preço de mercado à vista da matéria-prima adquirida, que efetivamente representa o seu valor econômico.

O modelo apresentado apura os impactos operacional e financeiro da transação efetuada, evidenciando o seu resultado econômico, no momento de sua ocorrência. Diferentemente, no modelo ortodoxo não se reconhece nenhum impacto sobre a riqueza da organização. Na forma tradicional, qualquer resultado somente é reconhecido por ocasião de uma transação de venda.

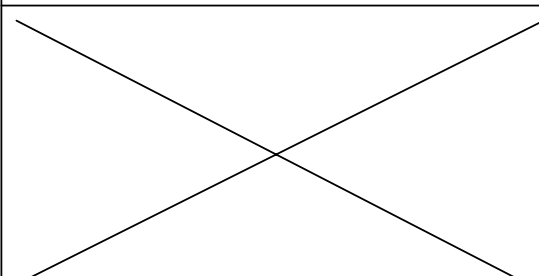
---

## Modelo de Decisão em Gestão Econômica

ATIVO(\$)		PASSIVO (\$)	
Estoque	2.550,00	Fornecedores	2.560,00
		Juros Diferidos	-111,03
			2.448,97
		P. LIQUIDO	Resultado
Total	2.550,00	Total	2.550,00

ATIVO(\$)		PASSIVO (\$)	
Estoques	2.560,00	Fornecedores	2.560,00
		P.LIQUIDO	Resultado
Total	2.560,00	Total	2.560,00

RESULTADO (\$)	
Margem de Contribuição de Compras	101,03
Margem de Contribuição Operacional	(10,00)
Receita de Compras	2.550,00
Custo de Compras	2.560,00
Margem de Contribuição Financeira	111,03
Receita Financeira	111,03
Custo Financeiro	0,00

RESULTADO	
	

### Conclusões

As empresas estão hoje inseridas em um ambiente altamente competitivo, que exige níveis de eficácia cada vez mais elevados.

A eficácia de uma organização, traduzida pelo seu resultado econômico, ocorre à medida que todas as decisões tomadas busquem otimizar o seu resultado.

Como afirmam Catelli e Guerreiro (1992, p.1 1), "para que existam decisões eficazes é necessário "um amplo conhecimento da realidade" propiciado pela informação e sobretudo uma "correta motivação dos gestores' para a tomada das decisões adequadas".

Os modelos de decisão agem como elementos de indução e motivação dos gestores no processo decisório.

Muitos dos modelos de decisão utilizados nas organizações consideram apenas uma visão parcial: fundamentam o processo decisório com informações somente sobre custos, buscando a eficiência -minimização do consumo de recursos.

Para Catelli e Guerreiro (1992, p.1 2), "o aspecto da eficiência é importante mas não é completo: é fundamental além de se contemplar a eficiência, contemplar sobretudo a eficácia". Um modelo de decisão, centrado na eficácia, demanda informações sobre o resultado de cada transação



e não apenas sobre o seu custo.

O modelo apresentado mensura, segundo conceitos econômicos, o impacto de cada alternativa de ação sobre a riqueza da organização, induzindo cada gestor a selecionar a opção que otimiza o resultado da empresa.

O modelo de decisão sob a ótica da gestão econômica, além de induzir a eficácia, permite que o desempenho dos gestores seja avaliado segundo sua contribuição para a geração do resultado global da organização.

### Resumo

Num ambiente econômico caracterizado pela escassez de recursos, são as decisões, tomadas em todos os níveis da organização, que determinam ou não a utilização adequada de tais recursos para a consecução dos seus objetivos. Por outro lado, a obtenção da eficácia está condicionada ao direcionamento integrado das decisões tomadas pelos diversos gestores.

Nas diversas fases do processo decisório, os modelos de decisão são utilizados pelos gestores na identificação e obtenção das informações relevantes para a formulação das diversas alternativas de ação e na análise e avaliação destas, fundamentando a escolha da melhor alternativa.

Os modelos de decisão permitem que as consequências das várias alternativas sejam avaliadas antes de tomar a decisão, possibilitando ao decisor escolher aquela que apresente os melhores resultados. Constituem, assim, um procedimento estruturado, no qual as diversas variáveis que impactam a decisão podem ser organizadas e examinadas de modo sistemático e consistente.

A partir das definições de modelo e de decisão, pode-se definir modelo de decisão como a representação do impacto de uma ocorrência, levando-se em consideração as variáveis relevantes para a avaliação de cada alternativa, visando à escolha daquela que melhor atenda aos objetivos da empresa.

Os modelos de decisão agem como elementos de indução e motivação dos gestores no processo decisório. O modelo de decisão sob a ótica da gestão econômica, além de induzir a eficácia, permite que o desempenho dos gestores seja avaliado segundo sua contribuição para a geração do resultado global da organização.

### Referências Bibliográficas

**ALMEIDA, Lauro Brito de.** Estudo de um modelo conceitual de decisão. aplicado a eventos econômicos, sob a ótica da gestão o econômica. São Paulo, 1996. Dissertação(Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

**BEUEEN, lise Maria.** Modelo de mensuração do resultado de eventos econômicos empresariais: um enfoque de

sistema de informação de gestão econômica. São Paulo. 1995. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

**BOGNAR, Sonia Regina.** Contribuição ao processo de determinação de preço sob os aspectos de gestão econômica. São Paulo. 1995. Dissertação(Mestrado), Faculdade de Economia. Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

**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. 1977.

**CATELLI, Armando e GUERREIRO, Reinaldo.** Mensuração de atividades: comparando o ABC x GECON. Caderno de Estudos — FIPECAFI, São Paulo, nº 8, abril 1993.

**FERNANDEZ, Jose Dominguez.** Estudo de um modelo integrado de informações econômico-financeiras e sua integração com o processo decisório. São Paulo. 1989. Dissertação/Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo,

**FIGUEIREDO, Sandra Maria Aguiar de.** Contribuição ao estudo de um sistema de avaliação de desempenho em empresas de seguros enfoque da gestão econômica. São Paulo. 1991. Dissertação(Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

**GUERREIRO, Reinaldo.** Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição a teoria na comunicação da Contabilidade. São Paulo. 1989. Tese( Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

-----A teoria das restrições e o sistema de gestão econômica. São Paulo, 1995.Tese(Livre-docência), Faculdade de Economia,. Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

**HAMPTON, David R.** Administração contemporânea. 2.ed. São Paulo: Mc Graw Hill. 1983.

**LEMES, Sirlei.** Aspectos da gestão econômica na atividade de bovinocultura. São Paulo, 1996. Dissertação/(Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

**MACHADO, Antonio Carlos.** Sistema de informações para gestão econômica no comércio varejista: estudo dos principais modelos de decisões envolvidos. São Paulo. 1997. Dissertação/(Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

**MAURO, Carlos Alberto.** Preço de transferência baseado no custo de oportunidade: um instrumento para promoção da eficácia empresarial. São Paulo, 1991. Dissertação/Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

**PARISI, Cláudio.** Uma contribuição ao estudo de modelos de identificação e acumulação de resultado. São Paulo, 1995 Dissertação/(Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

**PARISI, Cláudio & CORNACHIONE JUNIOR.** Edgar & VASCONCELOS, Mauro Modelo de identificação e acumulação de resultado sob a ótica do GECON. Caderno de Estudos - FIPECAFI São Paulo. v.9, nº15, p.9-21 janeiro/ junho. 1997.

**SANTOS, Roberto Vatan dos.** Modelo de decisão para gestão de preço de venda São Paulo, 1995. Dissertação/Mestrado Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

**SIMON. Herbert A.** The new science of management decision. New York: Harper & Row. Publishers. Incorporated. 1960.