

MODELO DE APURAÇÃO DE RESULTADO DE REDES DE VAREJO SOB O ENFOQUE DA GESTÃO ECONÔMICA – GECON*

Vera Maria Rodrigues Ponte

Professora Doutora do Mestrado em Administração da Universidade de Fortaleza - UNIFOR - CE

E-mail: vponte@fortalnet.com.br

RESUMO

Nos últimos anos o cenário econômico brasileiro passou por grandes transformações, decorrentes da quebra de barreiras comerciais e da 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. Visando à contribuir para o aperfeiçoamento dos sistemas de informações gerenciais dessas empresas, o presente artigo apresenta um modelo de apuração de resultado de redes de varejo fundamentado nos conceitos de Gestão Econômica, construído a partir do estudo das principais atividades desenvolvidas no ciclo de compra e venda de mercadorias. O Modelo proposto permite evidenciar a formação do resultado das redes de varejo ao longo da sua cadeia produtiva, destacando a efetiva contribuição de cada atividade e área de responsabilidade. Através da análise dos resultados apresentados pelo Modelo, conclui-se que, na apuração dessas contribuições, não há a transferência de eficiências nem de ineficiências de uma atividade ou área de responsabilidade para outra.

Palavras-chave: Varejo, Sistema de Informações, Cadeia Produtiva

ABSTRACT

In recent years, the Brazilian economy has gone through significant transformations as a result of the break-down of trade barriers and the increasing globalization of markets, demanding ever-higher competitiveness of the entrepreneurs. Profoundly inserted in this context, Brazilian companies experience moments of great changes in their administrative and operational processes. The retail segment is no exception to the rule; the companies in this sector also try to adapt themselves to the new economic order. With a view to improving the management information systems of these companies, this paper presents a model for computing the results of retail networks, based on the concepts of Economic Management, and constructed on the study of the main activities in the purchase and sales cycle of goods. The proposed Model brings forth the formation of the retail networks' results along their production chain, highlighting the effective contribution of each activity and responsibility area. Through an analysis of the results obtained in light of the proposed Model, we conclude that, in computing these contributions, neither efficiencies nor inefficiencies are transferred from one activity or responsibility area to another.

Keywords: Retail, Information System, Production Chain

*Artigo originalmente apresentado no Encontro da ANPAD, Salvador, 2002.

Recebido em 10.02.03 • Aceito em 23.10.03 • 2ª versão em 31.10.03

INTRODUÇÃO

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 no 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 consequência, as margens de lucro estão bem estreitas.

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, realizou-se um estudo exploratório na empresa Farmácias Pague Menos, 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. O estudo se aprofundou no exame do modelo adotado pela empresa para apuração de seu resultado, observando-se 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.

Em função da realidade observada na empresa Farmácias Pague Menos, decidiu-se pelo desenvolvimento de pesquisa com o objetivo de propor um modelo de apuração de resultado de redes de varejo enfocando as principais transações observadas no

ciclo de compra e venda de mercadorias. O modelo formulado deveria ter como produto final a demonstração da formação do resultado da rede de varejo, numa visão de atividade e área de responsabilidade, evidenciando a riqueza gerada ao longo do tempo, em cada etapa de sua cadeia produtiva.

1. O MODELO DE APURAÇÃO DE RESULTADO

Na formulação do modelo de apuração de resultado de redes de varejo adotou-se o referencial teórico da Gestão Econômica - GECON, que utiliza 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. O GECON 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”.

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 à 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.

Segundo o modelo GECON, a transação é a menor unidade geradora do resultado, devendo ser identificada com a atividade e a área de responsabilidade que lhe deram origem, podendo-se assim evidenciar a formação do resultado da empresa.

Toda transação tem quatro 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.

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: FIPECAFI 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 de produzir internamente e adquirir de terceiros o bem ou serviço a ser fornecido a outra área, conclui-se que o valor econômico do bem ou serviço desenvolvido internamente corresponde ao 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 de 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).

2. MODELO PROPOSTO

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 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.

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: compra, armazenagem, abastecimento e venda.

Essas atividades são desenvolvidas pelas unidades de compras, armazenamento e distribuição e comercial. Também se desenvolve na empresa a atividade financeira, que compreende a gestão dos recursos financeiros.

A missão da área de compras é 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.

A unidade de armazenamento e distribuição viabiliza 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.

A área comercial tem a missão de 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.

A área financeira é responsável por 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.

A empresa Varejo Ltda. encontra-se numa situação de continuidade, e apresenta, no dia 31/01/2002, um patrimônio líquido de \$3.510,00 (tabela 1), que reflete os impactos econômicos de todas as transações até então realizadas.

Tabela 1 - Situação Patrimonial da Empresa Varejo Ltda. No dia 31/01/2002

Ativo	\$	Passivo	\$
Caixa	3.510,00	Patrimônio Líquido	3.510,00
		Capital	3.510,00
Total	3.510,00	Total	3.510,00

Fonte: Elaborado pela autora

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

Situação Hipotética 1: No dia 01/02/2002, 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.

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, essa transação provoca uma alteração de \$750,00 (tabela 2), 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 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 se constitui 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.

Observe-se que 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 fundamentais de Contabilidade, simplesmente ignoram, reconhecendo toda a geração de riqueza apenas por ocasião da transação de venda.

Essa é uma transação identificada com a atividade de compra, estando sob a responsabilidade da área de compras.

Tabela 2 – Transação compra à vista de mercadorias ocorrida no dia 01/02/2002

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
Patrimônio Líquido	750,00
Resultado	750,00

Fonte: Elaborado pela autora

Situação Hipotética 2: As mercadorias da empresa Varejo Ltda. permanecem no depósito até o dia 14/02/2002, 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. Durante a primeira quinzena de fevereiro a taxa de captação permaneceu estável em 2% a.m..

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 refere-se 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, estando sob a responsabilidade da área de armazenamento e distribuição. 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.

A ocorrência da transação *prestação do serviço de armazenagem* proporciona uma elevação do patrimônio da ordem de \$455,00 (tabela 3), 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 resulta da 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.

Tabela 3 – Impactos financeiros, econômicos e patrimoniais das transações prestação do serviço de armazenagem e estocagem de mercadoria no depósito central

<i>Item</i>	Prestação do Serviço de Armazenagem	Estocagem de Mercadoria no Depósito Central
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)

Fonte: Elaborado pela autora

Situação Hipotética 3: Ao final do dia 14/02/2002, a empresa Varejo Ltda. verifica que as taxas de inflação, captação e aplicação permaneceram estáveis em 0% a.m., 2% a.m. e 1,5% a.m., respectivamente.

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, estando subordinada à área financeira.

O transcurso do tempo requer 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 \$31,83 (tabela 4), dado que o patrimônio da empresa no dia 01/02/2002 era de \$4.260,00.

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 dos sócios e atendeu à necessidade da área de compras, financiando as mercadorias em estoque.

Tabela 4 – Impactos da transação transcurso da 1ª quinzena de fevereiro

Impactos Econômicos	\$
Receitas	42,29
Receita de Financiamento dos Estoques	42,29
Custos	31,83
Custo dos Recursos Investidos pelos Sócios	31,83
Margem de Contribuição/Resultado	10,46
Impactos Patrimoniais	\$
Ativos	-
Exigibilidades	(42,29)
Receita de Financiamento dos Estoques a Apropriar	(42,29)
Patrimônio Líquido	42,29
Resultado	10,46
Remuneração do Capital Próprio	31,83

Fonte: Elaborado pela autora

Situação Hipotética 4: No início do dia 15/02/2002, 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 realização da transação *prestação do serviço de transporte de mercadoria* proporciona uma elevação de \$5,00 (tabela 5) 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.

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 \$785,00 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.

Tabela 5 - Impactos das transações *prestação do serviço de transporte de mercadoria e transferência de mercadoria para a loja*

<i>Item</i>	<i>Prestação do Serviço de Transporte de Mercadoria</i>	<i>Transferência de Mercadoria para a Loja</i>
Impactos Financeiros	\$	\$
Recebimentos		
Desembolsos		
Impactos Econômicos	\$	\$
Receitas	15,00	5.400,00
Receita de Prestação do Serviço de Transporte de Mercadoria	15,00	
Receita de Transferência de Mercadoria		5.400,00
Custos	10,00	4.615,00
Custo de Transporte de Mercadoria	10,00	
Custo de Transferência de Mercadoria		4.600,00
Custo do Serviço de Distribuição		15,00
Margem de Contribuição/Resultado	5,00	785,00
Impactos Patrimoniais	\$	\$
Ativos	5,00	785,00
Caixa	(10,00)	
Mercadorias		800,00
Despesa com Transporte de Mercadorias a Apropriar	15,00	(15,00)
Exigibilidades	-	-
Patrimônio Líquido	5,00	785,00
Resultado	5,00	785,00

Fonte: Elaborado pela autora

Situação Hipotética 5: As mercadorias da empresa Varejo Ltda. são mantidas na loja até o dia 28/02/2002, 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 econômicos e patrimoniais (tabela 6) são similares aos identificados para a transação **estocagem de mercadoria no depósito central**. A transação tem um impacto econômico negativo de \$203,73, que corresponde ao somatório das perdas decorrentes das variações nos preços dos estoques (\$150,00) com o valor econômico do serviço dos recursos investidos em mercadorias (\$53,73), 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.

Tabela 6 – Impactos da transação estocagem de mercadoria na loja

Impactos Econômicos	\$
Receitas	-
Custos	203,73
Custo de Financiamento dos Estoques	53,73
Perda com Estocagem de Mercadoria	150,00
Margem de Contribuição/Resultado	(203,73)
Impactos Patrimoniais	\$
Ativos	(150,00)
Mercadorias	(150,00)
Exigibilidades	53,73
Receita de Financiamento dos Estoques a Apropriar	53,73
Patrimônio Líquido	(203,73)
Resultado	(203,73)

Fonte: Elaborado pela autora

Situação Hipotética 6: Ao final do dia 28/02/2002, 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.

A transação proporciona a elevação do patrimônio da empresa Varejo Ltda. em \$900,00 (tabela 7), que resulta da diferença entre o montante recebido dos clientes (recursos obtidos) e o valor econômico das mercadorias (recursos sacrificados).

Tabela 7 – Impactos da transação venda de mercadoria à vista

Impactos Econômicos	\$
Receitas	6.150,00
Receita Operacional da Venda	6.150,00
Custos	5.250,00
Custo Operacional da Venda	5.250,00
Margem de Contribuição/Resultado	900,00
Impactos Patrimoniais	\$
Ativos	900,00
Caixa	6.150,00
Mercadorias	(5.250,00)
Exigibilidades	-
Patrimônio Líquido	900,00
Resultado	900,00

Fonte: Elaborado pela autora

Situação Hipotética 7: Ao final do mês de fevereiro, a empresa Varejo Ltda. verifica que durante a segunda quinzena as taxas de inflação, captação e aplicação permaneceram estáveis em 0% a.m., 2% a.m. e 1,5% a.m., respectivamente.

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 (tabela 8) é de responsabilidade da área financeira.

Tabela 8 – Impactos da transação transcurso da 2ª quinzena de fevereiro

Impactos Econômicos	\$
Receitas	53,73
Receita de Financiamento dos Estoques	53,73
Custos	40,11
Custo dos Recursos Investidos pelos Sócios	40,11
Margem de Contribuição/Resultado	13,62
Impactos Patrimoniais	\$
Ativos	-
Exigibilidades	(53,73)
Receita de Financiamento dos Estoques a Apropriar	(53,73)
Patrimônio Líquido	53,73
Resultado	13,62
Remuneração do Capital Próprio	40,11

Fonte: Elaborado pela autora

Examina-se, agora, a formação do resultado da empresa Varejo Ltda. numa visão de atividade e área de responsabilidade (tabela 9), considerando-se as ocorrências anteriormente tratadas.

A primeira atividade que se identifica no ciclo de compra e venda de mercadorias desenvolvido pela empresa Varejo Ltda. é a atividade de compra, cuja ocorrência proporcionou uma elevação de \$1.387,71 no patrimônio da empresa, valor que resulta da confrontação do valor econômico das mercadorias disponibilizadas na loja 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.

Esse valor pode ser obtido pela simples acumulação dos impactos das transações *compra de mercadoria à vista, estocagem de mercadoria no depósito central e transferência de mercadoria para a loja*.

Também foi realizada na empresa Varejo Ltda. a atividade de armazenagem, que gerou impacto positivo de \$455,00 sobre a riqueza da empresa. Note-se que o impacto da atividade pode ser apurado pela acumulação do impacto causado pela transação *prestação do serviço de armazenagem*.

Observou-se, ainda, a ocorrência da atividade de abastecimento. Seu impacto sobre o patrimônio da empresa foi de \$5,00, com ela identificando-se apenas a transação *prestação do serviço de transporte de mercadoria*.

Uma outra atividade realizada na empresa Varejo Ltda. foi a de venda, de responsabilidade da unidade comercial. Seu impacto econômico sobre a riqueza da empresa foi de \$ 696,27, que resulta da confrontação do montante recebido dos clientes com o valor econômico dos recursos sacrificados para sua execução, tais como: mercadorias e serviços dos recursos investidos em estoque. 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 e venda de mercadoria à vista*.

A empresa também executou a atividade financeira, desempenhada pela unidade financeira, que supriu as necessidades de recursos para financiamento das mercadorias mantidas em estoque. Seu impacto econômico foi de \$24,08, sobre o patrimônio da empresa e corresponde ao somatório dos impactos das transações *transcurso da 1.ª quinzena de fevereiro e transcurso da 2.ª quinzena de fevereiro*.

Tabela 9 – Formação do resultado da empresa numa visão de atividade e área de responsabilidade

Área	Situação 31/01	Compras	Armazenamento e Distribuição		Finan- ceira	Comercial	Situação 28/02
			Armaze- nagem	Abaste- cimento			
Atividade		Compra			Finan- ceira	Venda	
Impactos Financeiros	3.510,00	\$	\$	\$	\$	\$	\$ 6.150,00
Recebimentos	-	-	-	-	-	6.150,00	6.150,00
No dia 29/02/2000						6.150,00	6.150,00
Desembolsos	-	3.500,00	-	10,00	-	-	3.510,00
No dia 01/02/2000		3.500,00					3.500,00
No dia 15/02/2000				10,00			10,00
Impactos Econômicos		\$	\$	\$	\$	\$	\$
Receitas		10.000,00	455,00	15,00	96,02	6.150,00	16.716,02
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 de Financiamento dos Estoques					96,02		96,02
Receita de Prestação do Serviço de Transporte				15,00			15,00
Receita de Transferência de Mercadoria		5.400,00					5.400,00
Receita Operacional da Venda						6.150,00	6.150,00
Custos		8.612,29	-	10,00	71,94	5.453,73	14.147,96
Custo Operacional da Compra		3.500,00					3.500,00
Custo de Financiamento dos Estoques		42,29				53,73	96,02
Custo de Armazenagem		455,00					455,00
Custo dos Recursos Investidos pelos Sócios					71,94		71,94
Custo de Transporte de Mercadoria				10,00			10,00
Custo de Transferência de Mercadoria		4.600,00					4.600,00
Custo do Serviço de Distribuição		15,00					15,00
Perda com Estocagem de Mercadoria						150,00	150,00
Custo Operacional da Venda						5.250,00	5.250,00
Margem de Contribuição/Resultado		1.387,71	455,00	5,00	24,08	696,27	2.568,06
Impactos Patrimoniais		\$	\$	\$	\$	\$	\$
Ativos	3.510,00	1.430,00	455,00	5,00	-	750,00	6.150,00
Caixa	3.510,00	(3.500,00)		(10,00)		6.150,00	6.150,00
Mercadorias	-	5.400,00				(5.400,00)	-
Despesa com Armazenagem a Apropriar	-	(455,00)	455,00				-
Despesa com Transporte de Mercadorias a Apropriar	-	(15,00)		15,00			-
Exigibilidades	-	42,29	-	-	(96,02)	53,73	-
Receita de Financiamento dos Estoques a Apropriar		42,29			(96,02)	53,73	-
Patrimônio Líquido	3.510,00	1.387,71	455,00	5,00	96,02	696,27	6.150,00
Capital	3.510,00	-					3.510,00
Resultado		1.387,71	455,00	5,00	24,08	696,27	2.568,06
Remuneração do Capital Próprio					71,94		71,94

Fonte: Elaborado pela autora

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diferentemente dos modelos em uso nas redes de varejo pesquisadas, o modelo apresentado é capaz de revelar 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 há a transferência de eficiências nem de ineficiências de uma atividade ou área de responsabilidade para outra, pois, para a 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 compras, 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 bastante 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.

BIBLIOGRAFIA

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.

CASH, R. Patrick, WINGATE, John W. & FRIEDLANDER, Joseph S. *Management of retail buying*. New York: Wiley, 1995.

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.

CORBETT, Thomas N. *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.

DUNCAN, Delbert J. & HOLLANDER, Stanley C.. *Modern retailing management: basic concepts and practices*. 9. ed. Homewood: Irwin, 1977.

FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuária e Financeiras. CATELLI A. (Coord.) *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica* – GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. 1989. Tese Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

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

HORNGREN, Charles T., FOSTER, George & DATAR, Srikant M. *Contabilidade de custos*. 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.

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.

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.

MARTIN, Nilton Cano. *Dos fundamentos da informação contábil de controle*. 1987. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARTINS, Eliseu. 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.

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

PEREIRA, Carlos Alberto. *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*. 2000. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo.

SEKARAN, Uma. *Research methods for business: a skill-building approach*. 2. ed. New York: Wiley, 1992.

NOTA:

Endereço da autora

VERA MARIA RODRIGUES PONTE
Av. Washington Soares, 1321
Edson Queiroz
60.811-905 – Fortaleza-CE