

---

## O PARADIGMA DO CUSTO NEGATIVO

---

ENSAIO - FINANÇAS

*Luiz Fernando Dalmonech*  
Professor da Faculdade Teixeira de Freitas – BA, Mestrando na FUCAPE – ES  
E-mail: [prolfd@yahoo.com.br](mailto:prolfd@yahoo.com.br)

Recebido em: 23/10/2003

Aprovado em: 15/10/2005

### RESUMO

O trabalho tem por objetivo apresentar um questionamento sobre o fato de o custo ser visto até o presente momento como elemento maior ou igual a zero ( $C \geq 0$ ). Contemplando-se um horizonte presente e futuro, visualiza-se que o custo pode ser também negativo, visto que, com o desenvolvimento das tecnologias da informação (TI), das comunicações (TC) e da globalização, novas formas de fazer negócios surgiram e estão prontas para serem identificadas, avaliadas, mensuradas e exploradas. A exploração dessas oportunidades é que dará origem ao custo que varia de  $-\infty$  a  $+\infty$ .

**Palavras-chave:** Preço de Venda, Custo, Lucro, Paradigma.

### *THE PARADIGM OF NEGATIVE COST*

#### *ABSTRACT*

*The current view that cost must be equal to or greater than zero ( $C \geq 0$ ) was subject to question. Considering the present and the future, a cost that can also be negative was foreseen. With the development of information (IT) and communication (CT) technologies as well as globalization, new ways of doing business are at hand for identification, evaluation, measurement and investigation. Development of these new ways will give rise to a concept of cost that may vary from a negative infinite to a positive infinite -  $\infty$  to  $+\infty$ .*

**Key words:** *Sale Price, Cost, Profit, Paradigm.*

## 1. INTRODUÇÃO

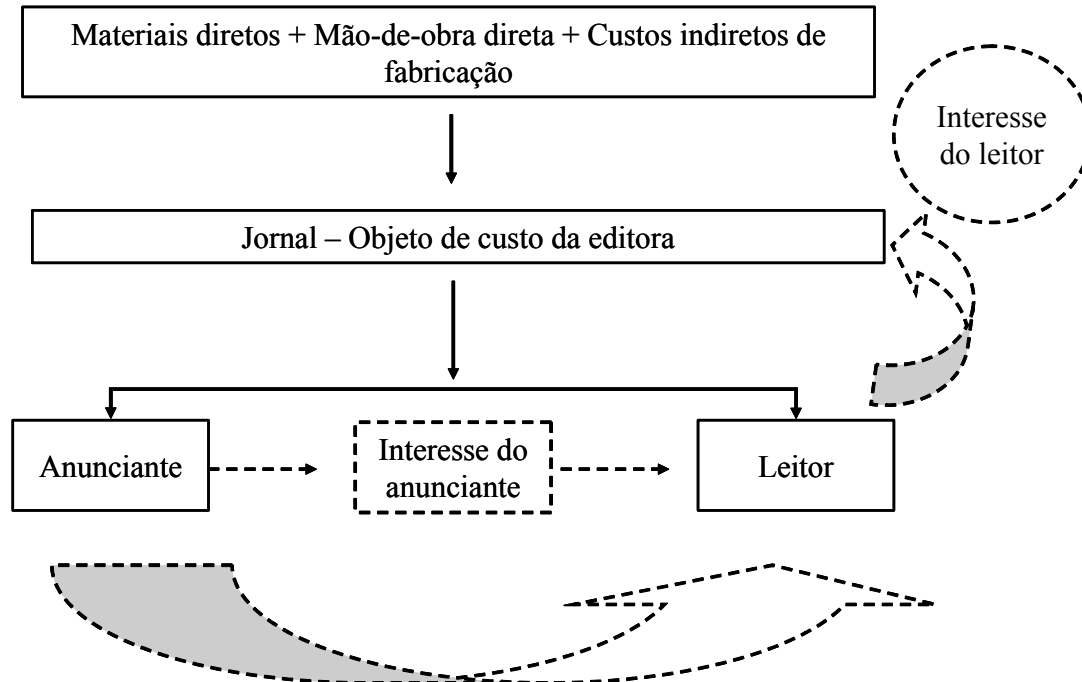
Além de romper barreiras internas dentro da própria organização, a tecnologia da informação, segundo Porter (1999:102), propiciou o surgimento de novas oportunidades de negócios, de novos setores, novos produtos, novos clientes, permitindo à organização descobrir em que tem potencial e como explorar esse potencial, para assim aumentar a sua competitividade.

O que vamos descrever neste artigo tem relação, por exemplo, com uma indústria automobilística que produz um automóvel, que, portanto, é o seu objeto de custo. Imagine-se que cada carro da Fiat consome em média quatro litros de óleo lubrificante. Pois bem, a Fiat vende um espaço no veículo, especificamente a indicação do tipo de lubrificante e sua marca. Esta indicação vale dinheiro, ou seja, este pequeno metal, denominado etiqueta, possui um tremendo valor de mercado,

pois pode ser negociado com uma indústria do setor petrolífero, que, por sua vez, tendo o seu produto indicado pelo renomado fabricante, terá maior poder de penetração em concessionárias e mercados diversos de lubrificantes, bem como aumento no volume de vendas, também em virtude de ser o único produto indicado pela montadora. Esta receita pode ser tão grande que ultrapassaria até mesmo o valor do produto “carro”. Essa indicação já ocorre, basta verificar nos carros da Fiat.

Nesse contexto temos um centro de custo, como um jornal, que tem todos os custos direcionados a ele e que possui dois tipos de clientes com finalidades diferentes: o leitor e o anunciante. O leitor compra o jornal pelas informações nele contidas. Para o anunciante, o produto é o cliente leitor, pois o que interessa ao anunciante é a carteira de clientes que a editora do jornal possui. O diagrama abaixo mostra isso:

Figura 1: Diagrama de objeto de custo



Fonte: Elaborada pelo autor.

Percebe-se que o produto “jornal” é um centro de custo da empresa. Este é calculado dentro dos padrões normais da contabilidade e de sistemas legais. O centro de custo “clientes”, se assim se pode denominá-lo, é na realidade fonte de receita para a empresa e não um custo. E mais, o anunciante pode ser também um leitor e vice-versa.

Para além dessa complexidade, pode-se perceber que esse sistema, na realidade, fere a Lei de Robinson-Patman (Lei Antitruste de 1936, citada por Hansen e Mowen, 2001:662). Será ela correta para os tempos atuais? Essa lei surgiu para eliminar a discriminação de preço no que se refere à cobrança de preços diferentes pelo mesmo produto para clientes diferentes, e não se referia aos ativos intangíveis e aos serviços. Parte do produto citado está configurada na lei e parte não está. A venda do jornal é feita por preços normais de venda. O anúncio é uma prestação de serviços, produto explorado pelas editoras de jornais e revistas do mundo todo.

A própria apuração do custo deste novo produto, citado aqui ilustrativamente como jornal, necessita de revisão pela contabilidade de custos, visto que clientes e produtos se fundem em determinados momentos dentro da cadeia de valor. Na própria definição de objeto de custo, Hansen e Mowen (2001:61) citam um exemplo prático: “Por exemplo, se quisermos determinar quanto custa para produzir uma bicicleta, então o objeto de custo é uma bicicleta”. Siga-se o mesmo raciocínio para a editoração.

Outro ponto determinante é o também citado por Hansen e Mowen (2001:65): “Um princípio fundamental da gestão de custos é o de ‘custos diferentes para propósitos diferentes’. Assim, o que o custo do produto significa depende do objetivo gerencial que está sendo atendido”. Dentro deste conceito, qual seria o custo do jornal levando-se em consideração o propósito de atender ao leitor e ao anunciante? Haveria um atendimento diferenciado aos dois clientes? Quais? Ou é somente uma oportunidade que este setor de negócios descobriu e explora e que pode ser superior em rentabilidade ao seu negócio inicial?

Portanto, a partir dessa evolução das Tecnologias da Informação (TI) e da Comunicação (TC), e da globalização, o espaço geográfico ampliou-se, bem como o conhecimento sobre hábitos, costumes e expectativas de clientes, que podem ser estudados,

pesquisados, mensurados e armazenados em bancos de dados que valem dinheiro (na própria venda de informações ou no que ela agrega de valor aos produtos da empresa). A flexibilização de processos e a automação também contribuem para o surgimento de novos negócios.

Novos conhecimentos estão surgindo, paradigmas estão evoluindo ou rompendo-se e muitos outros paradigmas serão questionados. Isto tudo em razão da evolução alcançada por meio do conhecimento, que propiciou o desenvolvimento de novos inter-relacionamentos entre pessoas, setores, organizações e ciências, que no horizonte presente estão se agregando e num horizonte futuro ainda se agregarão, propiciando novas evoluções e revoluções na sociedade, no conhecimento e nas organizações.

Assim, esses desenvolvimentos propiciaram novas formas de comércio, mas não na mesma velocidade do desenvolvimento das informações. Existem inúmeras oportunidades de negócios inexploradas no cenário mundial e que tornam possível o custo zero ou negativo. Este fato já foi descoberto supostamente pelos japoneses, pelos americanos e pelos Tigres Asiáticos.

## 2. PREÇO DE VENDA

Segundo Peter Drucker (1998a), “a única maneira de determinar um preço é começar com o que o mercado está disposto a pagar”. Os japoneses, segundo Monden (1999:20), após determinarem o preço que o mercado está disposto a pagar, partem para a redução dos custos de fabricação. Os japoneses saíram na frente nesse processo, como relatam Hansen e Mowen (2001:659): “[...] As empresas japonesas fazem isso há muitos anos; as empresas americanas estão começando a usar o custeio-alvo (definir o preço de venda pelo estudo do mercado e reduzir custos através de custos-alvo e custeio *kaizen*)”.

Pode-se afirmar que, em virtude da competição cada vez maior, o preço de venda tem uma tendência decrescente. Quando se trata de um produto inovador, pode-se iniciar com uma maior margem de lucro (estratégia de *Skimming*), porém, como relata Drucker (1998:22), “A lição: o culto aos preços altos sempre cria um mercado para o concorrente”. Porter (1986) também afirma o relatado por Drucker, citando como exemplo a

entrada de produtos substitutos e novos concorrentes.

A economia de escala também é outro fator de declínio dos preços, juntamente com o aperfeiçoamento tecnológico, a experiência adquirida, o aprendizado contínuo, bem como a negociação com fornecedores e clientes (maior aceitação dos produtos), tópico demonstrado na literatura como 'curva da experiência' ou 'curva do aprendizado'.

Há uma tendência hoje de os produtos nascerem com data prevista de final de ciclo, tendência esta que o Japão está desenvolvendo em seus projetos. Fazendo isso, impedirão que os concorrentes o façam. Chega-se a essa conclusão quando se sabe que qualidade é exigência do cliente e ele não está disposto a pagar mais por ela. Outro fator é que nem sempre o cliente está disposto a pagar mais também por novas funções adicionais ao produto. A determinação do ciclo do produto fornece informações importantes para a determinação do preço do produto, baseado na remuneração do capital investido e no período de retorno.

Portanto, o preço caminha para uma tendência de ser sempre declinante ou mesmo de ser menor que o custo, desde que a empresa aproveite outras fontes de recursos. Assim, pode-se ter também custos maiores que o preço de venda, dentro de uma visão de gestão de valor. De acordo com o que está sendo exposto neste artigo, o jornal é uma forma de manter clientes fidedignos e, a partir deste banco de dados, obter lucro. Neste caso, o principal produto é o banco de dados e não o jornal em si.

O menor preço, porém, de um produto que mantém um inter-relacionamento positivo com o mercado pode, num novo contexto, trazer grandes resultados para a entidade, como se poderá concluir oportunamente.

### 3. LUCRO

A visão de que o lucro é limitado pelo mercado através do preço de venda é uma visão míope, porque, como já dito neste artigo, inúmeras são as oportunidades disponíveis para serem exploradas no mundo dos negócios. Saber explorá-las é o que torna a empresa bem-sucedida economicamente e demonstra o desempenho da empresa diante dos recursos utilizados.

O lucro pode ser ampliado por meio do aproveitamento de oportunidades de negócios, que o torna superior ao preço de venda e o põe numa tendência sempre crescente. Quando a empresa não aproveita as oportunidades que aparecem, com certeza torna-se uma empresa fadada ao fracasso, em razão do surgimento de novos concorrentes, novos produtos, nova tecnologia, novos processos.

A questão do lucro sempre crescente passa a ser a nova necessidade dos negócios. Porém, o ciclo de vida do produto vem numa curva decrescente, o que permite ganhos em intervalos de tempo pequenos quando em comparação com tempos passados. Isso em função do que foi relatado, ou seja, do surgimento de produtos substitutos, novos entrantes, concorrentes, clientes e fornecedores. Preço decrescente, entretanto, não significa lucros menores ou decrescentes; ao contrário, pode significar maiores lucros, de acordo com essa nova visão de negócios, desde que a empresa esteja atenta às novas oportunidades de negócios no cenário presente ou futuro.

As empresas, no entanto, podem estar incorrendo no que Levitt (1990) já alertava: todas as organizações estão no setor de serviços. Assim, uma montadora que produz um automóvel está, na realidade, prestando um serviço de transportes ao invés de simplesmente produzindo um produto denominado carro. Ao mesmo tempo, pode estar prestando o serviço de veículo de informação.

Cabe aos administradores descobrir as oportunidades e explorá-las. O questionamento deve ser constante e objetivo: O que somos? A quem atendemos? O que queremos ser? O que produzimos? Para quem? O que o mercado quer? O que podemos produzir? O que temos em potencial? Exploramos este potencial? Enfim, na realidade, é uma busca incessante de análise e questionamentos, acompanhados de ações. Portanto, a busca por melhores resultados e por novas oportunidades não pode ser bloqueada e nem comprometida por paradigmas conservadores ou por acomodação dos integrantes da própria organização.

Os Estados Unidos descobriram isso há muitos anos: vendem tecnologia (excesso de informações do que produz, como: *softwares*, acordos e licenciamentos de programas, franquias, *copyright* e *royalties*, marcas e patentes, veículos de mídia, etc.), vendem o produto, tal como filmes, livros e revistas, e espaços publicitários no mesmo, etc.

Existem outros países que estão agora seguindo esses passos, como o Japão, os Tigres Asiáticos e até mesmo a China. O Paquistão, país altamente desenvolvido em *softwares*, não explora as oportunidades de mercado e vive em constantes e intermináveis problemas de ordem político-econômico-social.

O Brasil, segundo Drucker (1998b), será um dos últimos países a vender matérias-primas, portanto, um dos últimos também a explorar comercialmente seu potencial. Exemplo disso é a exploração da Floresta Amazônica, que poderia ser feita mediante procedimentos de preservação ambiental. Poderiam ser produzidos cartões, revistas, fitas, turismo, etc., e entretanto o que é feito para gerar rendas? E o que poderia ser feito? Esta é a nova modalidade de negócios – aproveitamento de oportunidades e não alimentação de problemas.

#### 4. O CUSTO

A grande vedete do momento no mundo dos negócios é o custo, ou seja, é onde a empresa consegue melhorar/aumentar o seu lucro com menores custos de produtos. A empresa de maior sucesso, porém, será aquela que transformar problemas em soluções, ou seja, que for capaz de ver negócios lucrativos onde os outros vêem obstáculos. Utilizar ferramentas de análise de custo é importante, mas, por ser esta uma necessidade do mundo dos negócios, não é um diferencial, pois, assim como acontece com a qualidade, todas as empresas terão que ter gestão estratégica de custos. É certo que evitar o desperdício de recursos e gerenciar continuamente os custos levam a um aumento do lucro, porém a sinergia entre as unidades de negócios deve ser explorada.

Controlar e gerenciar os custos levam ao aumento do lucro. Sistemas como o ABC – custeio baseado em atividades –, o Custeio-Alvo – desenvolvimento e redução de custos de projetos –, o Custeio Kaizen – desenvolvimento continuado – e a análise de valor de D. Miles sem dúvida levam a resultados positivos e à redução de custos.

Hornigren *et al.* (2000:310) citam o custo-meta – lê-se também o custo-alvo japonês – como forma de reduzir custos de projetos: “A CFMI (companhia ligada à GE dos Estados Unidos e à SNECMA da França) atingiu metas utilizando a engenharia do valor no estágio de projeto”. E citam outro

exemplo: “A Toyota e a Nissan Motor Companies também são entusiásticas defensoras do preço e do custo-meta. Ambas acreditam que uma parte substancial dos seus custos é determinada (*locked-in*) na fase do projeto”.

Portanto, gerenciando projetos pode-se evitar que custos não permitidos sejam ativados, impedindo-se deste modo o desencadeamento de novos custos. Assim, atua-se sobre o problema e não sobre as causas, o que conseqüentemente reduz custos – é possível uma redução de até 80% dos custos quando se atua em projetos, e isso é relevante. Principalmente quando se sabe que, dos produtos tangíveis, aproximadamente 20% correspondem a matérias-primas básicas e aproximadamente 80% a matérias-primas secundárias, conforme se pode perceber na leitura de análise de valor (CSILLAG, 1995).

Há a tendência de o custo ser decrescente em razão também de melhorias contínuas, propiciadas pela experiência, aprendizado, desenvolvimento de tecnologias, aumento de produtividade – escala de produção, novos produtos, etc. Este custo pode se tornar negativo, dependendo do inter-relacionamento com o mercado.

Assim, a gestão estratégica de custos, o comprometimento, o aprendizado contínuo, o projeto de lançamentos de novos produtos, a programação sistemática de retirada de produtos do mercado – ações realizadas pelos japoneses, conforme cita Drucker (1998b:115) – tornam o custo decrescente. O próprio gerenciamento contínuo dos custos (gestão estratégica de custos) leva à redução constante dos custos. Portanto, os custos tendem a ser decrescentes e devem mesmo decrescer, uma vez que os preços de venda também decrescem.

Deste modo, o preço de venda é determinado pelas forças de mercado (concorrentes, novos entrantes e clientes). O lucro é determinado pelo valor com o qual se quer remunerar o capital próprio e de terceiros. O custo passa a ser o alvo das atenções no que se chama de Gestão Estratégica de Custos. Será esta a visão correta? Sim, com certeza é a visão correta, porém não a única. A empresa pode aumentar os lucros por meio de valores agregados aos produtos que a empresa ainda não conhece ou mesmo vendendo informações produzidas dentro da cadeia de valor.

## 5. ROMPENDO O PARADIGMA

O lucro (L), até então diferencial entre o preço de venda unitário (PV) e o custo total unitário (CT) para produzir bens ou serviços, dentro de uma visão tradicional (para cálculo dos totais multiplicar (PV) e (CT) e (L) pela quantidade produzida ou vendida (Q)), é dado pela fórmula:

$$L = PV - CT \text{ (visão tradicional contábil)}$$

Analisando-se esta fórmula logicamente, percebe-se que o lucro está relacionado ao valor pelo qual se vende o produto ou serviço e ao custo de desenvolvê-lo. O que se quer é uma nova visualização dessa fórmula no contexto atual de evolução em que se encontram os novos produtos e as novas oportunidades, de modo que se visualize esta fórmula de maneira diferente e mais real para o cenário presente e futuro.

A fórmula:

$$\text{Preço de Venda} - \text{Custo} = \text{Lucro}$$

pode ser visualizada de modo diferente:

$PV - \text{Lucro} = \text{Custo}$  (custo este que pode ser positivo ou negativo)

Nesta nova visão, matematicamente correta, percebe-se que o custo pode ser negativo desde que o (L) Lucro seja maior do que o (PV) Preço de Venda; e isso é possível, uma vez que os produtos estão utilizando cada vez menos matéria-prima e mais informação, tendo como base o preço de venda, conforme já dito anteriormente. No contexto de revolução do mundo dos negócios é possível o custo ser negativo. Isto é o que será apresentado de forma simples e objetiva.

Tomando-se por base uma editora de jornal e revista (poderia ser qualquer ramo de atividade ou produto), tem-se um custo total na editoração de um jornal (custo e despesa total) de R\$ 0,90 por

unidade produzida. O preço de venda é definido pelo mercado em R\$1,20. Neste exemplo, vamos partir do princípio do lucro positivo, mas que poderia também ser negativo, o que ocorre muitas vezes em empresas desse tipo.

Logo: Preço de venda - custo = lucro  $\Rightarrow$  assim,  $1,20 - 0,90 = +0,30$ .

Invertendo-se, ficaria:  $PV - \text{Lucro} = \text{Custo} \Rightarrow$  assim,  $1,20 - 0,30 = 0,90$ .

Existe, porém, neste novo cenário mundial, a possibilidade de agregar valor ao produto, o que hoje é feito pelas editoras de jornais e revistas, e também pelas empresas de entretenimento, onde são vendidos espaços para negócios (comercial ou particular) num mesmo produto. Os custos foram direcionados para o jornal, onde estão embutidos todos os custos necessários para se obter o produto final. O preço de venda é definido pelo mercado. O lucro pode ser explorado por meio de novos negócios, como no caso do espaço no jornal e na revista, aos quais vamos atribuir o valor de R\$3,00 por unidade. Esses valores são agregados ao lucro, formando assim um custo negativo, como segue:

$$PV - \text{Lucro} = \text{Custo}$$

Se o custo total dentro da cadeia de valor foi R\$ 0,90 e o Preço de Venda R\$ 1,20, acrescentando-se novos lucros advindos de novos negócios, teríamos:

$$PV - \text{Lucro} = \text{Custo}; \text{ logo,}$$

$1,20 - (3,00 + 0,30) = -2,10$ , ou seja, obtém-se um custo negativo de R\$ -2,10 por unidade produzida.

Portanto, o lucro pode ser positivo ou negativo, dependendo do valor que se agrega ao produto. Porter (1999:102) afirma que “[...] a tecnologia da informação também é capaz de difundir novos negócios, através de demanda derivada para novos produtos”, o que se pode visualizar no exemplo descrito.

**Tabela 1: Cálculo de Lucro com Valor Agregado (LVA)**

Produto	Preço de venda	Lucro	Custo
Jornal	R\$ 1,20	R\$ 0,30	R\$ 0,90
Publicidade		R\$ 3,00	
<b>Total</b>	R\$ 1,20	R\$ 3,30	(R\$ 2,10)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Assim, cada vez mais, seguindo um Planejamento Estratégico e uma Gestão Estratégica, empresas buscam desenvolver novos potenciais ou explorar os existentes, a fim de que possam vender ao mercado o excesso do que produzem ou desenvolvem, como pesquisas, espaços publicitários, patentes, etc.

Sindicatos – público-alvo de algumas empresas – estão publicando revistas para os sindicalizados sem custo (pagam somente a taxa anual obrigatória) e vendem espaço publicitário para anunciantes – na realidade estão vendendo informações que trarão benefícios futuros para os anunciantes. A Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e Lubrificantes do Rio de Janeiro é um exemplo típico: tem 32 mil postos cadastrados e sindicalizados, vende anúncios com valores que variam de R\$ 10.808,00 a R\$ 9.264,00 para capas (2ª, 3ª e 4ª capas) e R\$ 6.895,00 para folhas intermediárias inteiras, R\$ 2.500,00 para 1/3 de folha e R\$ 3.823,00 para anúncios de meia página. Esses dados são da Tabela de preços de 20 de agosto de 2003 – informação de caráter público.

É preciso dizer que isto sempre existiu, mas nunca foi tão explorado como neste cenário atual, onde empresas de varejo com filiais em vários pontos estratégicos podem vender pesquisas de varejo elaboradas segundo métodos estatísticos e metodologia específica. As empresas de ônibus estão vendendo espaços publicitários em seus veículos, supermercados vendem pesquisas e espaços para fornecedores, para que possam realizar exposições de seus produtos; enfim, o mercado globalizou-se e as oportunidades também. Novos valores, novas crenças, novas expectativas surgem dos inter-relacionamentos desenvolvidos nesta nova sociedade. Resta agora a definição de novos conceitos e de novos paradigmas.

Outro exemplo seria a boneca *Barbie*, que poderia agregar valor utilizando cosméticos de uma determinada marca, assim como acessórios e vestuário. O valor obtido pela venda do “produto veículo de informação” pode ser muito superior à venda do produto (boneca *Barbie*).

Percebe-se portanto que, como disse Porter, os produtos sempre foram formados por materiais e por informação. Nesta nova fase da economia, a informação passa a constituir também fonte de

receita, se a empresa souber aproveitar as oportunidades e utilizar seus produtos como veículo de informação.

No caso da boneca *Barbie*, o objeto de custo seria a própria boneca, para onde todos os custos da produção ligados à sua produção seriam direcionados (independentemente do método de custeio). Os resultados obtidos de negócios originados da boneca como veículo de mídia seriam computados como lucro, pois estariam aumentando o patrimônio líquido da firma. Isso propicia o questionamento de definições de Receitas e de Lucro pela Contabilidade, uma vez que o Lucro, segundo Wasserman (2003:31), é tido como a variação do patrimônio líquido da firma (riqueza), e a Receita, segundo Iudicibus (2000), como a entrada de valores para a firma provenientes de vendas de produtos, de serviços ou de outros investimentos (aplicações financeiras, etc.).

Na exploração do novo negócio descrito neste trabalho, as entradas de valores seriam na conta do Patrimônio Líquido (Lucros Acumulados) e não na conta de Resultado (Receitas), mesmo porque não estaria sendo seguido o Princípio da Competência (Resolução CFC nº 750/93).

Percebe-se a complexidade do negócio, e a tendência é esta complexidade aumentar, uma vez que a sociedade está em evolução e, portanto, os inter-relacionamentos também. Assim, a integração multidisciplinar parece ser inevitável no cenário presente e futuro.

## 6. CONCLUSÃO

Pode-se concluir que é possível o custo ser negativo e que esta possibilidade está associada à identificação de oportunidades de mercado e à capacidade da empresa de explorá-las. Esta visão coloca vários questionamentos, tanto sobre definições como sobre comportamento.

Os questionamentos sobre as definições contábeis, principalmente de custo sempre positivo, devem ser analisados. Métodos de apuração de custos, com o surgimento de novas formas de fazer negócios, devem evoluir. O Custeio baseado em Atividade (*ABC – Activity Based Costing*) apresenta-se como grande ferramenta na apuração

de custos, inclusive dos “produtos” descritos neste trabalho.

A busca (ação) incessante de novas formas de agregar valor coíbe o comodismo e a alimentação de problemas, incentivando a busca incessante por soluções. Entretanto, esta ação está ligada às informações obtidas pelo sistema de apuração de resultados e sua métrica, ou seja, não são interdependentes, visto que o gestor é avaliado pelos números apresentados nos livros contábeis.

Portanto, o lucro deve ser obtido das oportunidades do mercado, oportunidades estas às quais a empresa deve estar atenta, como dito, e preparada para explorar a um valor justo. Sua mensuração pode ser obtida pela fórmula  $PV - L = C$ . A relação existente na fórmula é de que quanto maior o lucro, menor o custo; porém, quando este resultado é obtido em função do aumento exagerado do preço, tem-se a probabilidade de que novos entrantes e produtos substitutos apareçam com maior frequência, o que pode em curto tempo deixar a empresa em dificuldades financeiras.

Desenvolver gestão unicamente de custos também não é segurança de vida para organização alguma, uma vez que qualidade e gestão de custos todas praticam e, portanto, não são diferenciação de mercado e sim necessidade básica. Outro enfoque é que o ciclo de vida dos produtos vem diminuindo, inclusive estrategicamente – modelo japonês – e, portanto, o período de lucratividade também, o que leva a elevadas despesas iniciais (introdução de novo produto no mercado) e resultados incertos futuros (em razão da reação dos concorrentes, clientes, governos e demais *stakeholders*), podendo representar uma visão míope do atual estágio do mundo dos negócios.

Segundo Iudícibus (2000:153), “somente os produtos e serviços que constituem a finalidade fundamental da empresa deveriam ser incluídas nesta categoria de receita operacional”. Portanto, novas oportunidades de mercado e novos produtos que a empresa desenvolve e explora serão receita operacional ou não operacional? Correspondem a ganhos extraordinários? Qual é a definição correta?

Outro fator é que o custo negativo e o custo positivo passam a ser também opções de indicador de desempenho, cujo conceito pode ser o de que quanto menores melhor, ou seja, a empresa estaria

cumprindo sua missão, criando riquezas e utilizando os recursos de modo racional.

Conclui-se que as empresas devem ter preços justos, ou seja, remunerar o capital investido (próprio e de terceiros) no que tange ao valor do preço de venda e dos custos, e aproveitar as oportunidades de mercado, elevando o lucro e conseqüentemente o resultado final, sem deixar portas abertas para a concorrência, produtos substitutos, novos entrantes, etc.

A Contabilidade pode ajudar nesse processo, desenvolvendo novos conceitos ou incorporando novos conceitos de outras ciências, o que propiciará melhores informações para a tomada de decisão, tal como corroborado por Wasserman (2003): “(...) cabe à Contabilidade o papel de bem-estar e refletir as situações para que a administração empresarial possa ter um guia seguro na sua tarefa de conservar o capital e obter lucro, simultaneamente”.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CSILLAG, J. M. *Análise de valor: metodologia do valor: engenharia do valor, gerenciamento do valor, redução de custos, racionalização administrativa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, P. F. *Administração em tempos de grandes mudanças*. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1998a.

\_\_\_\_\_. *Administrando para o Futuro*. 6. ed. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1998b.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. *Gestão de custos: contabilidade e controle*. São Paulo: Pioneira, 2001.

HORNGREN, C. T; FOSTER, G.; DATAR, M. S. *Contabilidade de Custos*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC: 2000.

IUDÍCIBUS, S. de. *Teoria da contabilidade*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEVITT, T. *A imaginação de marketing*. 2. ed. Tradução Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: Atlas, 1990.



MONDEN, Y. *Sistemas de redução de custos: custo-alvo e custo kaizen*. Porto Alegre: Bookman, 1999.

PORTER, M. E. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. 9. ed. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e de concorrência*. 7. ed. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

WASSERMAN, C. O lucro à luz do conceito de preservação da riqueza. *Revista Contabilidade & Finanças*, Ed. Comemorativa, ano XIV, p. 30-38, out. 2003.

## **8. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

BUFFA, E. S. *Administração da produção*. Tradução: Almeida Otacílio Cunha. Rio de Janeiro: LTC, 1979.

HENDRIKSEN, E. S.; BRENDA, M. E. Van. *Teoria da contabilidade*. 5. ed. Tradução Antônio Zoratto Sanvincente. São Paulo: Atlas, 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. *Guia Para Normalização de Referências: NBR 6023:2002*. 2. ed. Vitória: Biblioteca Central, 2002.

\_\_\_\_\_. *Normalização e Apresentação de Trabalhos Científicos e Acadêmicos: Guia para Alunos, Professores e Pesquisadores da UFES*. 6. ed. revista e ampliada. Vitória: Biblioteca Central, 2002.