

DECISÕES GERENCIAIS NO MUNDO DOS CUSTOS E NO MUNDO DO GANHOS

João Murta Alves

ITA, murta@mec.ita.br

Reinaldo Fagundes dos Santos

ITA, reinaldof@siberdobrasil.com.br

Augusto César Rodrigues Lebrão

ITA, lebrao@siberdobrasil.com.br

Resumo. *Este artigo busca analisar os critérios de decisão gerencial adotados na contabilidade de custos tradicional, comparando-os com os da contabilidade de ganhos, oriunda da TOC (Theory of Constraints - Teoria das Restrições). Esta análise comparativa evidencia que as decisões baseadas em custos podem ser equivocadas, comprometendo o resultado financeiro da empresa. Um estudo de caso é apresentado, em que a utilização da contabilidade de ganhos, como ferramenta gerencial, levou a empresa investigada a melhorar os seus resultados financeiros transferindo 90% da mão-de-obra direta das despesas operacionais (DO) para os custos totalmente variáveis (CTV), minimizando os impactos negativos quando a restrição não está na empresa e sim, no mercado.*

Palavras-chave: *Contabilidade de Ganhos, Contabilidade Gerencial, Restrições.*

1. INTRODUÇÃO

“Contabilidade Gerencial não é um existir, mas um fazer [...] Contabilidade Gerencial é ação, e não técnicas específicas de contabilidade [...] Não existe Contabilidade Gerencial. Faz-se ou não se faz Contabilidade Gerencial.” (PADOVEZE, 1993, p. 28) Estas reflexões nos ajudam a buscar, de forma híbrida, metodologias que auxiliem gerentes em suas decisões operacionais sempre em linha com a estratégia da empresa.

Eliyahu Goldratt é um grande crítico da utilização da contabilidade de custos como ferramenta gerencial. Desde a apresentação de sua teoria TOC “*Theory of Constraints*”, na década de setenta, ele vem provocando mudança nas práticas contábeis das organizações, sugerindo a troca da gestão de custos pela gestão dos ganhos, evitando-se assim diversos equívocos nas decisões.

Da mesma forma, muitos trabalhos apresentam críticas a esta teoria, alegando inconsistência nas decisões a longo prazo, mesmo admitindo seus valores das decisões a curto prazo. Estas críticas são feitas por adeptos da utilização, como ferramenta gerencial, da contabilidade de custos e variâncias, como o método de custeio variável, a contabilidade baseada em atividades (ABC – *Activity Based Costing*), dentre outros.

O objetivo deste trabalho é procurar somar os pontos positivos da contabilidade de custo com os da contabilidade de ganho, através de um estudo de caso na empresa Success S. A., visto que não existe uma teoria unificada para contabilidade gerencial, como afirma McLean (1988, p.44) “*in fact many academics argue that there is no such thing as na overall theory of management accounting. Indeed management accounting may be viewed, somewhat crudely, as simply consisting of a ragbag collection of technique*”.

A contabilidade de ganhos da TOC tem se mostrado muito eficiente no auxílio das tomadas de decisão gerencial, quando a restrição está na empresa, ou seja, o mercado consome mais produtos que a empresa pode fornecer, porém quando a restrição se transfere para o mercado, ou seja, a empresa tem capacidade de produção maior que a do mercado, esta ferramenta se mostra frágil, não cumprindo, muitas vezes, a premissa de que “a empresa deve ganhar dinheiro, tanto no presente como no futuro,” conforme afirma Goldratt (1991, p.14). Para garantir uma maior eficiência na aplicação desta teoria, a redução do ponto de equilíbrio, evidenciada no custeio variável da contabilidade de custos, poderá ser muito útil, porém sem abandonar o cerne da TOC, que é a preocupação com o ganho, ao invés de o custo ser o foco das atenções como na contabilidade de custos.

Para melhorar esta análise, este trabalho foi estruturado em seis seções. A Seção 2 apresenta os princípios básicos da Teoria das restrições. A Seção 3 descreve sucintamente a contabilidade de ganhos. A Seção 4 descreve o método do custeio variável da contabilidade de custos. A Seção 5 apresenta um estudo de caso, em que a contabilidade de custos era utilizada como ferramenta gerencial e, com sua substituição pela contabilidade de ganhos da TOC, levou a empresa investigada a melhorar os seus resultados financeiros. Em uma reflexão mais ampla, notaremos que a transformação de despesas operacionais (DO) para custos totalmente variáveis (CTV), reduzindo o ponto de equilíbrio, ajudou a empresa investigada a ter estabilidade em mercados recessivos. Finalmente, a Seção 6 apresenta as conclusões do trabalho.

2. TEORIA DAS RESTRIÇÕES – TOC (*THEORY OF CONSTRAINTS*)

O físico israelense, Eliyahu M. Goldratt, iniciou na década de 70, nos Estados Unidos da América, o desenvolvimento da teoria das restrições. Segundo Corbett (1997, p.39) “A TOC é baseada no princípio de que existe uma causa comum para muitos efeitos, de que os fenômenos que vemos são conseqüências de causas mais profundas. Esse princípio nos leva a uma visão sistêmica da empresa.”

Na TOC, uma empresa é analisada como um sistema, definido como um conjunto dependente de elementos e, portanto, o desempenho global deste sistema é dependente dos esforços conjuntos de todos os elementos, portanto o mau desempenho de um elemento irá influenciar no resultado global deste sistema. O cerne da TOC é o entendimento da existência de restrições no sistema, apoiada por Corbett (1997, p.40), quando diz que: “A afirmação de que todo sistema tem que ter, pelo menos, uma restrição que é explicada pelo fato de que se não houvesse algo que limitasse o desempenho do sistema, este seria infinito. Se uma empresa não possuísse uma restrição, seu lucro seria infinito.”. A restrição está sempre em algum recurso do sistema, conforme é explicado por Corrêa e Giansi (1993, p. 143) “Os recursos podem aqui ser entendidos como qualquer elemento necessário à produção de um produto, como pessoas, equipamentos, dispositivos, instrumentos de medição, espaço etc. [...] O recurso gargalo, por definição, fica ocupado durante todo o tempo de sua disponibilidade”.

A abordagem da Teoria das Restrições é também conhecida como manufatura síncrona, ou tambor-pulmão-corda, segundo Gaither e Frazier (2001, p. 362).

As cinco etapas da metodologia utilizada pela Teoria das Restrições são:

- a- Identificar as restrições do sistema;
- b- Explorar as restrições do sistema;
- c- Subordinar toda a decisão acima;
- d- Elevar as restrições do sistema;
- e- Voltar à primeira etapa, sem deixar que a inércia cause uma restrição no sistema, quando uma restrição for quebrada.

3. CONTABILIDADE DE GANHOS – TOC (*THEORY OF CONSTRAINTS*)

A meta da empresa é ganhar dinheiro, e para isto serão necessários alguns indicadores conforme Goldratt (2002, p. 36,37 e 49) argumenta:

Então sua empresa está ganhando 36% mais dinheiro com a sua fábrica apenas com a instalação de alguns robôs? [...] sua fábrica foi capaz de expedir um produto a mais por dia graças ao que aconteceu...? [...] os seus inventários diminuíram? [...] A meta da empresa industrial é ganhar dinheiro.

Conhecendo a necessidade de mensuração do desempenho da organização para atingir a meta, e sendo um grande crítico dos indicadores gerados pela contabilidade de custos, Goldratt (1991) criou uma metodologia particular de geração de índices financeiro, conhecida como contabilidade de ganhos “*Throughput Accounting*”. Esta metodologia aborda de forma simples o caminho para se obter uma boa contabilidade gerencial, quebrando os paradigmas existentes na formação de preço de produtos e análise de sua rentabilidade. Para ele, os administradores necessitavam ter respostas para três perguntas: 1- Quanto dinheiro é gerado pela empresa? 2- Quanto é capturado? 3- Quanto é necessário para operá-la? Para obter as respostas a estas perguntas foram definidos três indicadores, obtidos através de quatro parâmetros:

Parâmetros:

- (V) - **Vendas**
- (CTV) - **Custo Totalmente Variável**
- (I) - **Inventário**
- (DO) - **Despesa Operacional**

Indicadores:

- (G) - **Ganho**
- (LL) - **Lucro Líquido**
- (RSI) - **Retorno sobre o Inventário**

(V) Venda – Goldratt (1991, p. 17) afirma “Ganho significa trazer dinheiro fresco de fora, [...] através das vendas”. Neste trabalho, venda será entendida como sendo a geração de dinheiro através do “*core business*” da empresa, e nunca através da disponibilidade dos ativos fixos ou outro item que não faça parte do negócio.

(CTV) Custo Totalmente Variável – Neste artigo, CTV será todo custo que tenha variação diretamente proporcional com as vendas, afirma Corbett (1997, p.44) “CTV = Custo Totalmente Variável, isto é, o montante que varia para cada acréscimo de uma unidade nas vendas do produto (na maioria dos casos é só matéria-prima)”. Importante nesta afirmação ratificada por Goldratt (1991) é a diferenciação da contabilidade de custos que acredita ser a mão-de-obra direta um custo variável, independente de sua variação não ser diretamente proporcional às vendas, como veremos a seguir:

(I) Inventário – Corbett (1997, p. 45) define como sendo “todo dinheiro que o sistema investe na compra de coisas que se pretende vender.” E Goldratt (1991, p. 21) diferencia da tradicional contabilidade de custos, em que se demonstram os chamados “lucros aparentes” gerados por estoque, na afirmação, “podemos atribuir apenas o preço que pagamos aos nossos fornecedores pelo material e peças compradas que entram no produto. Não existe valor agregado pelo próprio sistema, nem mesmo mão- de- obra direta.”

Este parâmetro é traduzido em muitas literaturas brasileiras como “Investimento”, porém para evitar confusões com a denominação investimento da contabilidade tradicional, que representa compra de ativos, aqui será tratado como inventário “*Inventory*” e será tudo o que a empresa compra e que pretende vender, porém dentro de seu “*core business*”, pois de outra forma, a inclusão

de venda de maquinarias, imóveis ou outros ativos iriam também maquiar os resultados, como explica Goldratt (1991, p. 17) “Ganho não pode ser associado à manobra interna de dinheiro [...]”

(DO) Despesa Operacional – Por exclusão, este parâmetro será representado pelas demais despesas da empresa, ou seja, se um desembolso não for (I) ou (CTV), será despesa operacional (DO). Baseado nisso, Corbett (1997, p. 45) define:

Despesa operacional (DO) é intuitivamente compreendida como todo dinheiro que ‘temos de colocar constantemente dentro da máquina para mover suas engrenagens’ (GOLDRATT 1991, p. 16) – salários, desde o presidente da empresa até a mão-de-obra direta, aluguéis, luz, encargos sociais, depreciações etc. A DO é simplesmente todas as outras contas (despesas) que não entram no ganho ou no investimento.

Com estes quatro parâmetros serão obtidos os três indicadores para responder às perguntas propostas inicialmente. Abaixo, serão detalhados os algoritmos destes indicadores, bem como a interpretação dos mesmos:

(G) Ganho – Corbett (1997, p. 43) define ganho como “todo o dinheiro que entra na empresa, menos o que ela pagou a seus fornecedores; este é o dinheiro que a empresa gerou; o dinheiro pago aos fornecedores é dinheiro gerado por outras empresas” ou seja: “Ganho é o dinheiro gerado pela empresa” (CORBETT, 2000, p.38).

Seguindo este conceito, teremos o primeiro indicador para análise da direção gerencial em relação à meta da empresa:

$$G = V - CTV$$

(LL) Lucro Líquido – Este indicador é o mesmo da contabilidade de custos, porém seu algoritmo é essencialmente diferente, pois a base da TOC é a maximização do ganho e, em segundo plano, a redução da despesa operacional.

$$LL = G - DO$$

(RSI) Retorno sobre o Inventário – A principal função deste indicador é a verificação, de forma macro, do fluxo de caixa da empresa. Ele demonstra a capacidade de crescimento com utilização de capital próprio, bem como possibilita a tomada de decisão gerencial sobre a redução ou aumento estratégico dos estoques, sem comprometimento do caixa.

$$RSI = LL / I$$

$$RSI = (G - DO) / I$$

Estes indicadores não devem ser medidos de forma incremental, e sim global, se não, seriam confundidos com os indicadores da contabilidade de custos e seus rateios, que é duramente criticada por Goldratt e apoiada por Corbett (1997, p. 33).

Produto não gera lucro, deixa um ganho

Quem gera o lucro é a empresa, através da soma do ganho dos produtos subtraídos da despesa operacional total

Segundo Padoveze (1997, p. 256) “[...], a administração da empresa deve preocupar-se em gerar a máxima contribuição da produção (ou valor adicionado) e administrar as demais despesas através do conceito de recursos, utilizando a teoria das restrições ou gargalos”.

4. CONTABILIDADE DE CUSTOS – MÉTODO DE CUSTEIO VARIÁVEL E O PONTO DE EQUILÍBRIO (PE)

Martins (2003, p. 19) faz uma explanação da evolução da contabilidade de custos, desde a contabilidade financeira utilizada na era mercantilista, passando a contabilidade de custos após a revolução industrial, no século XVIII, e sua evolução quando da utilização como contabilidade gerencial devido ao crescimento das empresas.

Nesta metodologia, o principal foco são os custos. Segundo Martins (2003 p. 22): “O conhecimento dos custos é vital para saber se, dado o preço, o produto é rentável; ou, se não rentável, se é possível reduzi-los (os custos).” Ainda Martins (2003 p. 298) defende “o custo real deve ser confrontado com o custo-meta [...] uma moderna Contabilidade de custos leva à sua transformação na Gestão Estratégica de Custos”

A contabilidade de custos utiliza dois indicadores os quais são calculados através de três parâmetros:

Parâmetros:

- (R) - Receita**
- (CV) - Custo Variável**
- (CF) - Custo/Despesas Fixos**
- (VE) - Variação dos Estoques**

Indicadores:

- (LL) - Lucro Líquido**
- (PE) - Ponto de Equilíbrio “Break Even Point”**

(R) Receita – Similar a (V) vendas da contabilidade de ganhos, receita é definida por Martins (2003, p. 31) “[...]. E ocorre a realização da receita, em regra, quando da transferência do bem ou do serviço para terceiros.”

(CV) Custo Variável – Custos variáveis são os que têm seu valor determinado em função da sua relação direta com a produção (MARTINS, 2003, p. 51). Este parâmetro é fundamentalmente diferente do CTV da contabilidade de ganhos, pois aqui, além da matéria prima, o custo da mão-de-obra direta dentre outros, também estão incluídos no CV, independentemente de sua variabilidade estar relacionada diretamente com a receita. Martins (2003, p. 142) afirma que:

A Mão-de-Obra Direta é normalmente um custo variável, pois só se caracteriza como Direta a que foi efetivamente utilizada na produção. [...]. Fazem parte da taxa de Mão-de-Obra Direta todos os encargos sociais, férias, 13º salário, descanso remunerado, feriados, etc.; a taxa deve ser global, mesmo que alguns pequenos erros existam na previsão desses itens.

(CF) Custos/Despesas Fixos – Os custos fixos são todos dos custos que tem seu valor estável, independentemente do volume de produção, como afirma Martins (2003, p. 51), ou seja, são todos os custos e despesas exceto os variáveis descritos acima.

A maior crítica recebida pela contabilidade de custos é o rateio destes por produto, baseado na estimativa de consumo do recurso, independente de ter ocorrido produção ou venda do item, estes rateios podem ser vistos em todas as literaturas deste método, em particular Martins (2003).

(VE) Variação dos Estoques – Este parâmetro pode ser entendido melhor através de um exemplo de Martins (2003, p. 44):

Custos incorridos no mês:

| | | |
|--|---------------------------------|----------|
| Matéria-prima | | \$9.000 |
| Mão-de-Obra | | \$4.500 |
| Energia elétrica | | \$1.500 |
| | Total | \$15.000 |
| Unidades produzidas no mês: | | 15 |
| Unidades vendidas no mês: | | 12 |
| Estoque final de unidades prontas para venda (não havia estoques iniciais): | | 3 |
| Custo unitário de produção: | $\$15.000 / 15\text{un.} =$ | \$1.000 |
| Preço unitário de venda (igual para todos os meses): | | \$1.200 |
| Custo das unidades vendidas: | $12\text{un.} \times \$1.000 =$ | \$12.000 |
| (VE) Estoque final de produtos acabados: | $3\text{un.} \times \$1.000 =$ | \$3.000 |

Utilizando este exemplo, temos na linha “Estoque final de unidades prontas para vendas [...]” a especificação de nosso VE, levando-se em consideração que não existia estoque inicial.

(LL) Lucro Líquido – O resultado deste indicador é substancialmente diferente do LL utilizado pela contabilidade de ganhos, pois aqui é levada em consideração a produção e não as vendas. Uma empresa que efetuou poucas vendas, por este método, pode ter lucro caso tenha produzido e armazenado os produtos fabricados. Aproveitando-se do exemplo anterior, apresentado por Martins (2003, p. 44) teremos:

| | |
|--|---------------|
| Vendas (12un. X \$1.200) | \$14.400 |
| (-1) Custo dos Produtos Vendidos = (CV+VE) | (\$12.000) |
| Lucro Bruto | \$2.400 |
| (CF) Custos/despesas fixos | \$1.500 |
| (LL) Lucro Líquido antes dos impostos | \$ 900 |

Portanto, o algoritmo para o LL da contabilidade de custos é:

$$\text{LL} = \text{R} - (\text{CV} + \text{VE}) - \text{CF} \text{ (A variação dos estoques 'VE' pode ser positiva ou negativa)}$$

(PE) Ponto de Equilíbrio “Break Even Point” – Este indicador fornece o menor faturamento que a empresa deverá ter para equilibrar seus custos fixos e atingir assim o ponto de equilíbrio, ou seja, obter lucro zero. Cada unidade vendida a mais que este ponto, a empresa estará obtendo lucro. Podemos ver de forma mais clara no exemplo de Martins (2003, p. 258) representado na Fig. (1):

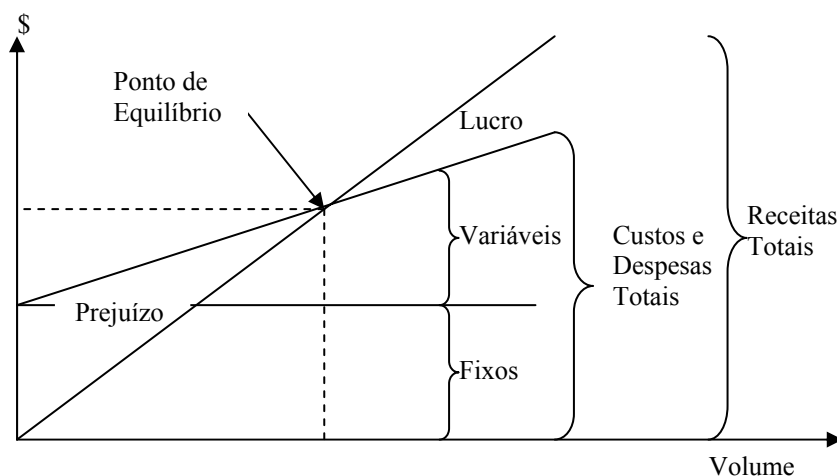


Figura 1 – Diagrama do Ponto de Equilíbrio

5. ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA MANUFATUREIRA (SUCCESS S.A.)

A empresa investigada utilizava, até 1999, a contabilidade de custos como ferramenta gerencial e apresentava dificuldade para obter êxito financeiro em sua administração. Em 1999, com a decisão de utilizar a contabilidade de ganhos como contabilidade gerencial, passou a apresentar sensível melhora. Em 2002, uma nova alteração ocorreu, onde de forma híbrida, foi utilizada a contabilidade de ganhos, porém com ajustes baseados no conceito do ponto de equilíbrio oriundos da contabilidade de custos, o que proporcionou a Success S.A. mais estabilidade em períodos onde o mercado se tornava recessivo.

A Success S.A. possui aproximadamente 280 produtos diferentes, com 900 subitens no estoque, porém nos exemplos serão mostrados, de forma didática, apenas três produtos, porém sem alterar a realidade da evolução dos resultados.

5.1. Situação até 1999

Utilizando-se das técnicas da contabilidade de custos, as decisões gerenciais eram tomadas com base em dados fornecidos pela contabilidade de custos provocando equívocos nestas decisões, como fica demonstrado na Tab. (1).

Tabela 1. Contabilidade de Custos, com base no Planejamento de Vendas

| Produtos | A | B | C | TOTAL |
|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Receita Estimada | \$10.000 | \$15.000 | \$30.000 | \$55.000 |
| Custos com Matéria-Prima | \$2.000 | \$4.000 | \$6.000 | \$12.000 |
| Custos com Mão-de-Obra Direta | \$3.000 | \$4.000 | \$5.000 | \$12.000 |
| Custos/Despesas Fixos Rateados | \$4.000 | \$10.000 | \$7.000 | \$21.000 |
| Lucro Líquido | \$1.000 | -\$3.000 | \$12.000 | \$10.000 |

Uma simples análise da Tab. (1) nos leva a acreditar que não existe outra decisão gerencial aceitável que não seja a imediata parada de produção do produto “B” que está tendo um prejuízo de \$3.000. As tabelas utilizadas como exemplo possuem apenas três produtos, porém na realidade gerencial da Success S.A. este número é de aproximadamente 280, dificultando ainda mais a visualização dos equívocos.

Após a decisão equivocada de parar a produção do produto “B” teremos os resultados apresentados na Tab. (2), mostrando um lucro reduzido em 95%. Qual o motivo desta redução, se o produto “B” apresentava prejuízo?

Tabela 2. Contabilidade de Custos, com base no Planejamento de Vendas sem o Produto “B”

| Produtos | A | B | C | TOTAL |
|--------------------------------|----------|---|----------|----------|
| Receita Estimada | \$10.000 | | \$30.000 | \$40.000 |
| Custos com Matéria-Prima | \$2.000 | | \$6.000 | \$8.000 |
| Custos com Mão-de-Obra Direta | \$4.500 | | \$6.000 | \$10.500 |
| Custos/Despesas Fixos Rateados | \$8.000 | | \$13.000 | \$21.000 |
| Lucro Líquido | -\$4.500 | | \$5.000 | \$500 |

5.2. Situação após 1999

Neste momento, a Success S.A. alterou sua contabilidade gerencial para a contabilidade de ganhos da TOC, onde os equívocos acima puderam ser corrigidos. Na Tab. (3), será apresentada a Tab. (1) com as informações reposicionadas conforme a nova metodologia.

Tabela 3. Contabilidade de Ganhos, com base no Planejamento de Vendas

| Produtos | A | B | C | TOTAL |
|---------------------------------|----------|----------|----------|--------------------|
| Venda Estimada | \$10.000 | \$15.000 | \$30.000 | \$55.000 |
| CTV - somente Matéria- Prima | \$2.000 | \$4.000 | \$6.000 | \$12.000 |
| G – Ganho | \$8.000 | \$11.000 | \$24.000 | \$43.000 |
| DO - Despesa Operacional | | | | \$33.000 |
| Lucro Líquido | | | | (G-DO) \$10.000 |

Na análise da Tab. (3), todos os produtos proporcionam um ganho para a empresa e devem continuar a serem produzidos, e ainda apresenta a informação que o menor ganho é do produto “A” e não do produto “B” como apresentado pela contabilidade de custos. Outra decisão importante foi a de incentivar a venda do item “C” até o máximo de sua capacidade produtiva, mesmo implicando redução no preço de venda, pois este apresenta o maior ganho.

5.3. Situação após 2002

Neste momento, a Success S.A. alterou sua contabilidade gerencial para um sistema híbrido, em que a base continuou sendo a contabilidade de ganhos da TOC, porém passou a utilizar o conceito central do sistema de custeio variável da contabilidade de custos, em que a redução do ponto de equilíbrio é objetivada, como mostrado na Fig. (1). Com este sistema, a empresa Success S.A. descobriu que ao se transformar despesas operacionais (DO) em custos totalmente variáveis, obtinha-se um menor ponto de equilíbrio para a empresa e conseqüente estabilidade em mercados recessivos.

A Success S.A. não reduziu sua estrutura, e sim a transformou em custos totalmente variáveis, pois do contrário, sem uma boa estrutura de gestão, a empresa diminuiria as chances de aumentar seus ganhos.

A primeira ação da empresa foi implantar “*layout*” celular e fortalecimento do treinamento, gerando 90% de colaboradores multifuncionais. Estas ações fizeram com que 90% do custo com mão-de-obra direta se tornassem custo totalmente variável (CTV), alterando significativamente os resultados financeiros da empresa. A Tab. (4) e a Tab. (5) demonstram respectivamente, que o resultado baseado na previsão de vendas não se alterou e, no caso do mercado estar em recessão, a empresa apresentou um lucro maior.

Observar o fato de que somente 90% do valor da MOD fora retirado da DO e se transformou em custo totalmente variável, portanto, com a redução das vendas, houve redução destes custos proporcionalmente.

Tabela 4. Contabilidade de Ganhos, baseada no Planejamento e Rearranjo de 90% da MOD p/ CTV

| Produtos | A | B | C | TOTAL |
|--------------------------|----------|----------|----------|-----------------|
| Venda Estimada | \$10.000 | \$15.000 | \$30.000 | \$55.000 |
| CTV – M.P. + 90% da MOD | \$4.700 | \$7.600 | \$10.500 | \$22.800 |
| G – Ganho | \$5.300 | \$7.400 | \$19.500 | \$32.200 |
| DO - Despesa Operacional | | | | \$22.200 |
| Lucro Líquido | | | | (G-DO) \$10.000 |

Tabela 5. Contabilidade de Ganhos, com base nas Vendas Reais e Rearranjo de 90% da MOD para CTV

| Produtos | A | B | C | TOTAL |
|--------------------------|---------|----------|----------|----------------|
| Venda Real | \$7.000 | \$12.000 | \$26.000 | \$45.000 |
| CTV – M.P. + 90% da MOD | \$3.300 | \$6.100 | \$9.100 | \$18.500 |
| G – Ganho | \$3.700 | \$5.900 | \$16.900 | \$26.500 |
| DO - Despesa Operacional | | | | \$22.200 |
| Lucro Líquido | | | | (G-DO) \$4.300 |

Novas decisões podem ser tomadas no sentido de transformar despesas operacionais em custos totalmente variáveis, mesmo que a empresa apresente uma perda aparente no lucro líquido, porém viabilizando as decisões gerenciais à partir dos dados fornecidos pela contabilidade de ganhos.

Os resultados, sequencialmente melhorados através da estabilidade da empresa em mercados recessivos, podem ser entendidos analisando-se a Fig. (2) que representa a mudança do ponto de equilíbrio quando da transformação da DO em CTV.

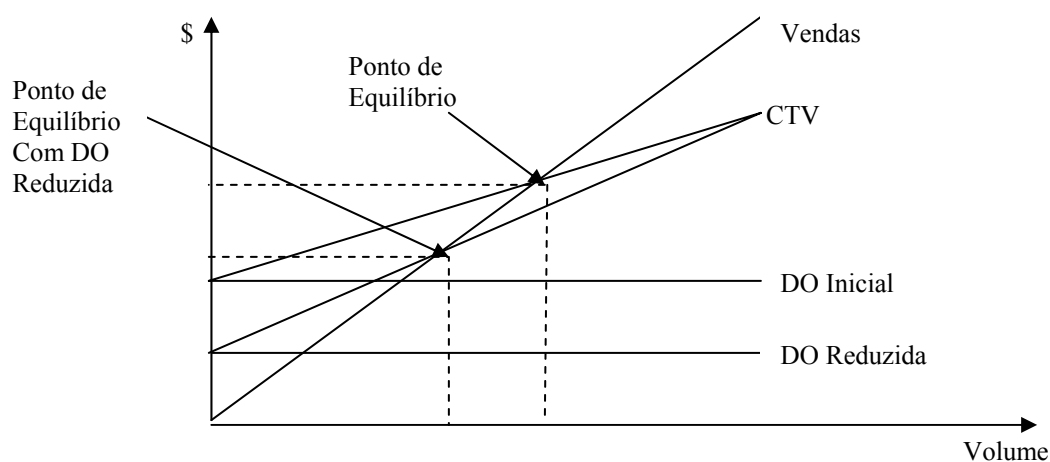


Figura 2. Alteração do Ponto de Equilíbrio através da transformação de DO em CTV

6. CONCLUSÃO

Este artigo analisa a contabilidade de custos e a contabilidade de ganhos no estado da arte e investiga os resultados obtidos no estudo de caso, onde um sistema híbrido que utiliza como base a contabilidade de ganhos aliada à análise do ponto de equilíbrio da contabilidade de custos, gerou estabilidade financeira à empresa investigada principalmente quando o mercado está recessivo.

A empresa investigada passou por três diferentes fases em sua contabilidade gerencial, apresentando os resultados obtidos em cada uma destas fases. Um aspecto interessante foi a troca da contabilidade de custos pela contabilidade de ganhos ter auxiliado nas decisões gerenciais anteriormente equivocadas, porém na fase subsequente, a contabilidade de custos, através do método de obtenção do ponto de equilíbrio, veio proporcionar estabilidade financeira principalmente em períodos recessivos, quando a restrição passa da empresa para o mercado.

7. REFERÊNCIAS

- Corbett, T., 1997, “Contabilidade de Ganhos”, Editora Nobel, São Paulo.
- Corbett, T., 2000, “Throughput Accounting and Activity Based Costing: the driving factors behind each methodology”, *Journal of Cost Management*, Jan/Feb 2000: 37-44.
- Corrêa, H. L. e Giancesi, I. G. N., 1993, “Just in time, MRPII e OPT: um enfoque estratégico”, Editora Atlas.

- Gaither, N. e Frazier, G., 2001, “Administração da produção e operações”, Editora Guazzelli.
- Goldratt, E. M., 1991, “A síndrome do palheiro, garimpando informações num oceano de dados”, São Paulo, IMAM, São Paulo.
- Goldratt, E. M. e COX, J., 2002, “A Meta”, Editora Nobel, São Paulo.
- Goldratt, E. M., 1994, “Mais que sorte um processo de raciocínio”, São Paulo, Editora Educator, São Paulo.
- Hansen, D. R. e Mowen, M. M., 2001, “Gestão de Custos, Contabilidade e Controle”, Editora Pioneira, São Paulo.
- Martins, E., 2003, “Contabilidade de Custos”, Editora Atlas, São Paulo.
- McLean, T., 1988, “Management accounting education: is theory related to practice?”, Management Accounting.
- Oliveira, P. R., 2003, “Mais que sorte um processo de raciocínio”, São Paulo, Editora Educator, São Paulo.
- Padoveze, C. L., 1997, “Contabilidade Gerencial”, Editora Atlas, São Paulo.
- Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrison, A. e Johnston, R., 1997, “Administração da produção”, Editora Atlas, São Paulo.

8. DIREITOS AUTORAIS

Os autores são os únicos responsáveis pelo conteúdo do material impresso neste trabalho.

MANAGERIAL DECISION-MAKING IN THE WORLD OF COSTS AND IN THE WORLD OF GAINS

João Murta Alves

ITA, murta@mec.ita.br

Reinaldo Fagundes dos Santos

ITA, reinaldof@siberdobrasil.com.br

Augusto César Rodrigues Lebrão

ITA, lebrao@siberdobrasil.com.br

ABSTRACT. *This work analyzes the managerial decision-making criteria adopted in traditional cost accounting by comparing them with the gains accounting originated from the Theory of Constraints (TOC). A comparative analysis supports that cost-based decisions can be mistaken and consequently imperil a company's financial income. A case study is presented, where the application of gains accounting as a managerial tool has caused the investigated company to improve its financial income by transferring 90% of its direct labor from operating expense to totally-variable costs, thus minimizing the negative impacts when the constraint does not lie on the company, but on the market.*

Key words: *Gains Accounting, Managerial Accounting, Constraints*