

O Custo de oportunidade: uma contribuição sobre os casos práticos vinculados à realidade brasileira

Jorge José Barros de Santana Junior

Roberta Lira Caneca

Marco Tullio de Castro Vasconcelos

João Henrique Medeiros de Albuquerque

Resumo:

A ausência na literatura brasileira de Contabilidade Gerencial ou de Custos de casos empresariais, dentro da realidade vivida por estudantes e profissionais da área, dificulta o entendimento por parte desses de assuntos importantes. O estudo procura trazer à luz o tema custo de oportunidade numa visão mais prática, tendo como objetivo a utilização de um estudo de caso nacional de grande repercussão e de fácil acesso aos dados, através da rede mundial de computadores, que sirvam como exemplo da importância da análise do custo de oportunidade no processo decisório das empresas. A pesquisa utilizou o método indutivo e enquadra-se quanto aos objetivos em pesquisa descritiva, quanto aos procedimentos em pesquisa bibliográfica, quanto à abordagem do problema em quantitativa e qualitativa. Em levantamento realizado em uma conceituada universidade federal do Brasil, estudantes e professores de ciências contábeis apontaram os cinco principais livros de contabilidade gerencial, ou de custos, considerados mais didáticos e que contemplavam o tema custo de oportunidade. Com base nessa relação a pesquisa analisou e constatou que o único livro de autor nacional não adota casos empresariais e os demais os trazem como exemplos importados, fora da realidade brasileira. É necessário, portanto, incentivar a adoção de estudos de casos empresariais nacionais mais próximos da realidade dos nossos estudantes e profissionais.

Área temática: *Desenvolvimento teórico em custos*

O Custo de oportunidade: uma contribuição sobre os casos práticos vinculados à realidade brasileira

Jorge José Barros de Santana Junior (PMIPGCC - UNB,UFPE,UFPB,UFRN) - jorgesantanajr@uol.com.br

Roberta Lira Caneca (PMIPGCC - UNB,UFPE,UFPB,UFRN) - robertacaneca@gmail.com

Marco Tullio de Castro Vasconcelos (UFPE) – mtullio@proplan.ufpe.br

João Henrique Medeiros de Albuquerque (UFPE) – jhenrique.albuquerque@gmail.com

RESUMO:

A ausência na literatura brasileira de Contabilidade Gerencial ou de Custos de casos empresariais, dentro da realidade vivida por estudantes e profissionais da área, dificulta o entendimento por parte desses de assuntos importantes. O estudo procura trazer à luz o tema custo de oportunidade numa visão mais prática, tendo como objetivo a utilização de um estudo de caso nacional de grande repercussão e de fácil acesso aos dados, através da rede mundial de computadores, que sirvam como exemplo da importância da análise do custo de oportunidade no processo decisório das empresas. A pesquisa utilizou o método indutivo e enquadra-se quanto aos objetivos em pesquisa descritiva, quanto aos procedimentos em pesquisa bibliográfica, quanto à abordagem do problema em quantitativa e qualitativa. Em levantamento realizado em uma conceituada universidade federal do Brasil, estudantes e professores de ciências contábeis apontaram os cinco principais livros de contabilidade gerencial, ou de custos, considerados mais didáticos e que contemplavam o tema custo de oportunidade. Com base nessa relação a pesquisa analisou e constatou que o único livro de autor nacional não adota casos empresariais e os demais os trazem como exemplos importados, fora da realidade brasileira. É necessário, portanto, incentivar a adoção de estudos de casos empresariais nacionais mais próximos da realidade dos nossos estudantes e profissionais.

Palavras-chave: Custos de oportunidade, Casos práticos e Realidade brasileira.

Área Temática: 2. Desenvolvimento teórico em custos

1. INTRODUÇÃO

Diante da escassez de casos empresariais dentro da realidade da literatura brasileira, relacionada à Contabilidade Gerencial ou de Custos, em especial dentro da temática custo de oportunidade, constata-se uma dificuldade no entendimento desse tipo de custo e de sua relevância no processo decisório das empresas. Observa-se que os exemplos reais que são relatados na literatura contábil dos principais livros nessa área, retratam geralmente a realidade vivida no país de origem de autores estrangeiros.

O estudo tem por objetivo analisar essa carência de casos práticos da vida empresarial brasileira e propor exemplos de casos noticiados pela mídia eletrônica, de fácil acesso público, com grande repercussão nacional, que exemplifiquem a relevância da análise do custo de oportunidade no processo de tomada de decisão das empresas.

Primeiramente, conceitua-se custo de oportunidade, tanto pela perspectiva contábil quanto pela perspectiva econômica. Em seguida, mostra-se a dificuldade do entendimento prático do assunto, uma vez que os contadores normalmente não contabilizam esse tipo de custo. Posteriormente, são exemplificadas, de forma didática, algumas visões de custo de oportunidade. Por fim, o estudo traz a realidade de dois casos de empresas nacionais que

tiveram fracasso e sucesso, respectivamente, na percepção dos custos de oportunidade associados aos seus negócios.

O estudo conclui pela necessidade da utilização de casos práticos da vida empresarial brasileira na literatura contábil e pela importância da contabilização do custo de oportunidade por parte dos contadores, utilizando-se a própria contabilidade gerencial como uma importante fonte para melhor auxiliar o tomador da decisão no seu processo de escolha entre alternativas igualmente viáveis.

2. CUSTO DE OPORTUNIDADE COMO FERRAMENTA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Os agentes econômicos que possuem recursos disponíveis para outros investimentos defrontam-se, com frequência, com as múltiplas possibilidades de alocação desses mesmos recursos, entretanto essas possibilidades apresentam características distintas no que concerne à rentabilidade, ao prazo, ao risco, entre outras variáveis. Quando o investidor decide alocar o recurso em algum investimento, conseqüentemente, não irá desfrutar das possíveis vantagens que outro investimento poderia proporcionar no futuro. Diante desse quadro, pode-se verificar que as empresas estão inseridas em um contexto que a escassez dos recursos contrasta com as possibilidades ilimitadas da aplicação desses recursos. A análise acurada do custo de oportunidade proporcionará uma eficiente alocação desses recursos, de tal maneira que atinja os objetivos centrais dessa análise, que é maximizar a satisfação dos agentes e otimizar os seus resultados.

Uma análise criteriosa entre a alternativa escolhida e a melhor alternativa rejeitada oferece relevante ferramenta para avaliar o resultado da tomada de decisão do gestor. Obtendo-se um retorno maior que o resultado proporcionado pela melhor alternativa rejeitada, constata-se se a escolha do gestor foi acertada e se resultou no lucro desejável; caso contrário, quando é identificado o prejuízo ou o lucro abaixo do esperado, constata-se que a decisão tomada não otimizou os benefícios, conseqüentemente, não atingiu seu objetivo central.

O conceito de custo de oportunidade tem sido alvo de discussão sob duas perspectivas: a perspectiva econômica e a perspectiva contábil.

2.1 PERSPECTIVA ECONÔMICA

Na perspectiva econômica, frequentemente, há a substituição do termo “custo de oportunidade” pelo termo “custo alternativo”, mas permanece intacta a essência desse conceito.

Sob a perspectiva histórica, o custo de oportunidade foi abordado primeiramente por um economista da escola austríaca, no final do século XIX, como sendo: “o custo de um produto é a utilidade que teria sido obtida se os fatores de produção envolvidos tivessem sido aplicados em outro curso de ação” Friedrich Von Wieser (apud Nascimento, 1998, p. 71).

Segundo Ferguson (1978, p. 231): “O custo alternativo ou de oportunidade da produção de uma mercadoria X é o montante da mercadoria Y que deve ser sacrificada, a fim de que os recursos sejam alocados para produzir X em vez de Y”.

Diante do conceito exposto pelo autor supracitado, é possível verificar que quando se fala em sacrifício, pressupõe-se a existência de mais de uma alternativa de alocação dos fatores de produção; pois aplicar um recurso em alguma oportunidade significa não poder usá-lo para outra, com isso é necessário considerar o melhor uso alternativo de qualquer recurso.

No tocante à utilização do custo de oportunidade como um indicador no processo de tomada de decisão, os economistas convergem no que diz respeito à importância desse conceito. Infere Bilas (1980, p. 168) que:

O Custo dos Fatores para uma empresa é igual aos valores destes mesmos fatores em seus melhores usos alternativos. Esta é a doutrina dos *custos alternativos* ou *de oportunidade* e é a que o economista aceita quando fala de custos de produção.

Ratificando essa idéia, Miller (1981, p. 188) dá o seguinte conceito para custo de oportunidade:

O custo tem um significado muito especial em Economia, não apenas quando nos referimos à teoria da firma, mas também quando nos referimos à tomada de decisões do consumidor. O custo em Economia significa apenas uma coisa – o custo de oportunidade.

Ainda sobre esse conceito, corrobora Pindyck e Rubinfeld (2002, p. 202):

Os economistas consideram os termos custos econômicos e *custos de oportunidade* como sinônimos. Os **custos de oportunidade** são os custos associados às oportunidades que serão deixadas de lado, caso a empresa não empregue seus recursos da maneira mais rentável.

Sendo assim, o resultado de uma decisão decorre do confronto entre o benefício gerado pela alternativa escolhida e o benefício que seria proporcionado pela escolha da melhor alternativa abandonada.

Conceituando custos de oportunidade de uma maneira que confronta a visão econômica e contábil, Tisdell (1978, p. 253) afirma que:

Os economistas usualmente incluem itens adicionais nos custos àqueles considerados pelos contadores. A inclusão destas provisões adicionais de custos é justificada com base na doutrina de custo de oportunidade. Esta doutrina implica que o custo relevante de qualquer atividade é o rendimento sacrificado por não ter sido empreendida a atividade mais rendosa.

Na ótica econômica, portanto, pode-se deduzir que há certa convergência no que concerne o custo de oportunidade e quanto à sua relevância no processo decisório dos agentes econômicos.

3. PERSPECTIVA CONTÁBIL

Na perspectiva contábil-financeira, tanto os autores brasileiros quanto os estrangeiros, discorrem sobre a conceituação de custo de oportunidade de forma mais objetiva, todavia havendo algumas divergências no que concerne a terminologia usada.

Segundo Leone (2000, p. 76): “O custo de oportunidade é o valor do benefício que se deixa de ganhar quando, no processo decisório, se toma um caminho em detrimento de outro”.

Para Martins (2003, p. 234), custo de oportunidade é “o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de outra”.

Convergindo com as idéias dos autores supracitados, Garrison e Noreen (2001, p. 39) afirmam que: “Custo de oportunidade é a vantagem potencial de que se abre mão quando uma alternativa é escolhida em vez de outra”.

Ainda sobre custo de oportunidade, infere Horngren et al. (2000, p.277) que: “O custo de oportunidade é a contribuição para o lucro de que se abre mão pela não-utilização de um recurso limitado na sua melhor opção de uso”.

Nascimento (1998, p. 11) após observar esse tema nas literaturas econômicas, contábil e financeira, sintetizou o conceito de custo de oportunidade, o qual “representa o valor que se deixou de ganhar por não se ter aplicado os recursos em uma outra alternativa, sempre que existe uma situação de escolha entre várias alternativas de decisão”.

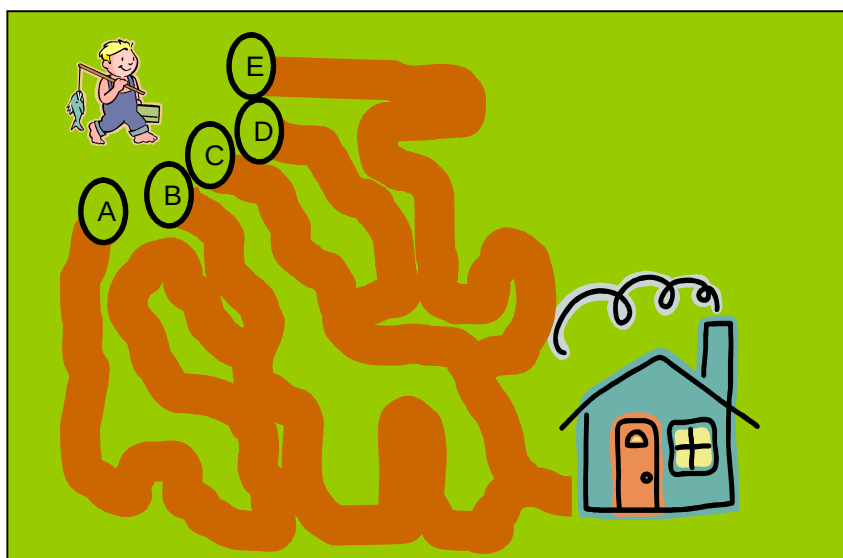
Beuren (1993) após analisar algumas perspectivas econômicas e contábeis sobre o assunto abordou: “O custo de oportunidade não depende de quem está usando estes recursos. Assim, o custo de oportunidade de um fator de produção de uma empresa não é apenas seu melhor uso alternativo interno, mas também o valor de seu melhor uso alternativo fora da empresa”. A mesma autora ainda apresenta a sua visão conceitual e diz: “O conceito de custo de oportunidade, tanto em economia quanto em contabilidade, tem como fundamento a escolha entre alternativas viáveis de aplicação de recursos”.

Portanto, o custo de oportunidade está relacionado a uma situação de escolha, ou de tomada de decisão. O gestor de uma organização, quando tiver de tomar uma decisão entre alternativas viáveis de captação ou de aplicação de recursos, estará diante de um problema de custo de oportunidade. Entenda-se por “viáveis” as diretrizes, limites e condições estabelecidas pela organização, que devem nortear as decisões dos seus gestores (grau de risco, prazos, remuneração esperada, legalidade da operação, etc).

4. EXEMPLIFICANDO CUSTO DE OPORTUNIDADE

Apesar da literatura contábil e econômica (livros técnicos, artigos científicos, dissertações e teses) estarem repletas de conceitos e definições a respeito do custo de oportunidade, nem sempre o seu entendimento prático é fácil. Implicitamente, muitos tomadores de decisão têm a idéia vaga, principalmente em virtude da semântica das palavras “Custos” e “Oportunidade”, em relação a alguma coisa que está sendo sacrificada ou abandonada. Porém, expressar ou identificar quais alternativas (oportunidades) estão sendo renunciadas e qual o peso (custos) de cada decisão já é algo mais difícil.

Iniciam-se aqui alguns exemplos, a fim de facilitar esse entendimento. A figura abaixo ilustra uma situação simples, a qual representa um garoto que tem de tomar a decisão de qual o melhor caminho a escolher para chegar a sua casa:



Fonte: Elaboração própria

Figura 01 – Alternativas de decisão e o custo de oportunidade

Observe-se que o garoto da figura acima terá várias alternativas a serem trilhadas para chegar ao seu destino: caminho “A”, “B”, “C”, “D” e “E”. O caminho mais curto, o qual exigirá menores sacrifícios, é o percurso utilizando-se a opção “C”. Depois dele viria na sequência as opções “D”, “B”, “E” e a “A”. Se for escolhida a opção “C” o custo de oportunidade do garoto será a “D” (a melhor alternativa desprezada). Ao contrário, se for escolhida a opção “D” o custo de oportunidade do garoto será a opção “C”. Neste caso, é importante notar que as alternativas precisam estar sob determinadas condições viáveis de escolha. Se a escolha da opção “C” não fosse recomendada por se tratar de um caminho perigoso, com alto risco de assaltos e perigos, a mesma não poderia ser levada em conta no rol de escolhas do tomador da decisão.

Um exemplo milenar vem da Bíblia Sagrada (1969, p. 37), em seu livro de Mateus, capítulo 25, versículo 15, conhecido como “A parábola dos talentos”. A parábola versa sobre a história de um Homem (que representa a figura de Deus) que antes de se ausentar do país, chama três dos seus servos e a cada um entrega talentos (moeda antiga da Grécia e de Roma) em conformidade com a capacidade individual dos seus trabalhadores (ao primeiro entrega 05 talentos, ao segundo entrega 02 talentos e ao terceiro entrega 01 talento), depois parte em viagem.

O primeiro servo toma a decisão de negociar com os seus 05 talentos que lhe foi confiado e consegue obter mais 05. O segundo, do mesmo modo, consegue mais 02 talentos, totalizando 04 talentos. E o terceiro, entre os riscos dos negócios e o rigor da avaliação do seu Senhor prefere tomar a decisão de apenas guardar o seu único talento. O Senhor quando volta da sua longa jornada, pede contas aos seus três servos sobre os bens que lhes havia confiado. Tanto o primeiro servo quanto o segundo, entregam ao seu Senhor o dobro daquilo que inicialmente lhes tinham sido confiado.

Porém, o terceiro temeroso do seu Senhor, apenas lhe entrega o seu único talento, sem lhe ter agregado valor algum, sendo por isso severamente recriminado pelo seu Senhor. Apesar de essa parábola usar um exemplo econômico para ilustrar uma questão religiosa, fica claro que o custo de oportunidade do terceiro servo foi não ter no mínimo (considerando a sua capacidade) aplicado o dinheiro junto aos banqueiros e obtido os juros correspondente ao período, sendo considerado nesse caso de negligente pelo seu Senhor.

Os gestores de uma empresa se defrontam no seu dia-a-dia com inúmeras situações de decisões, com múltiplas alternativas de escolha, das quais terão que optar por uma e considerar os custos da melhor alternativa desprezada. Algumas das situações possíveis do uso do custo de oportunidade pelos gestores são as seguintes:

- O investidor (acionistas e/ou proprietários) tem que decidir se é melhor aplicar mais recursos na empresa ou em outro negócio, ou, ainda, no mercado financeiro;
- Na avaliação do desempenho das áreas (departamentos) a administração da empresa tem que decidir se usará preço de transferência utilizando-se métodos baseados no custo, no mercado, na negociação interna ou no custo de oportunidade;
- A empresa ao investir na ampliação do seu negócio tem que optar pela alternativa que lhe proporcione a melhor taxa de retorno nas decisões sobre investimento;
- A fábrica da empresa precisa tomar uma decisão entre comprar ou produzir determinado componente da sua linha de montagem;
- Uma construtora tem que decidir se determinado equipamento (por exemplo, um guindaste) deve ser comprado ou alugado para execução de uma obra;
- Uma empresa precisa decidir se certo serviço utilizado pela organização, considerado de área meio, deve ter mão de obra contratada ou terceirizada;

- Uma loja comercial terá que decidir pelo melhor preço das suas mercadorias que não afete as suas vendas e possa otimizar os seus lucros;
- O Departamento de marketing de uma empresa precisará decidir se colocará o seu produto a venda com ou sem benefícios indiretos;
- Na compra de matéria-prima o departamento de compras da empresa terá que decidir entre comprar à vista ou comprar a prazo;
- Na venda de um produto o departamento de vendas da empresa terá que decidir entre vender à vista ou vender a prazo;

5. A RELEVÂNCIA DA CONTABILIZAÇÃO DE CUSTO DE OPORTUNIDADE

A contabilidade normalmente não contempla o custo de oportunidade nos seus registros, o que dificulta a sua visualização por parte dos tomadores de decisão. Maher (2001, p. 64) comenta: “Os sistemas contábeis geralmente contemplam custos de caixa, mas não custos de oportunidade. Infelizmente, os administradores, incorretamente, algumas vezes ignoram custos de oportunidade ao tomarem decisões”.

O grande desafio para os contadores não é somente entender a importância do conceito de custo de oportunidade, mas traduzir os seus efeitos nas informações contábeis a fim de facilitar a tomada de decisão dos gestores, seja através da contabilidade financeira ou da contabilidade gerencial. Neste sentido Martins (2003, p. 234) assevera: “Este é um conceito costumeiramente chamado de ‘econômico’ e ‘não-contábil’, o que em si só explica, mas não justifica, o seu não muito uso em Contabilidade Geral ou de Custos”.

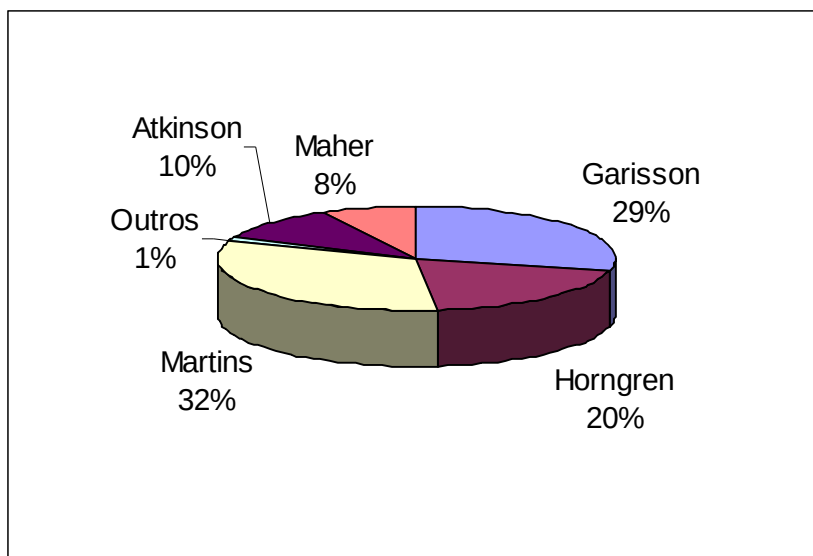
Se o custo de oportunidade é tão importante na análise de uma decisão, por que não registrá-lo? Segundo Garrison e Noreen (2001, p. 40): “O custo de oportunidade geralmente não figura nos registros contábeis de uma organização, mas ele é um custo que precisa ser explicitamente levado em conta em qualquer decisão que um gerente toma”.

A falta de exemplos práticos (casos empresariais) nos livros de contabilidade de custos ou contabilidade gerencial de autores brasileiros dificulta o entendimento da importância do tema custos de oportunidade, prejudicando a percepção da relevância desse componente de custo empresarial na formação acadêmica dos profissionais contadores. Os livros dessa área elaborados por autores estrangeiros, são mais didáticos, trazem exemplos práticos (casos empresariais). Porém, esses exemplos são distantes da realidade brasileira, dificultando a percepção do grau de importância sobre o assunto.

É importante notar que a falta de visão do custo de oportunidade em uma organização pode trazer sérios prejuízos se consideradas as oportunidades perdidas. É o que tenta transmitir Atkinson et. al. (2000, p. 364) ao dizer que o custo de oportunidade é “a quantia de lucro perdida quando a oportunidade proporcionada por uma alternativa é sacrificada pela escolha de outra”. Nesse sentido, o esforço para que os contadores compreendam a importância e procurem evidenciar os custos de oportunidade nos relatórios contábeis é necessária para facilitar a tomada de decisão dos gestores.

6. A AUSÊNCIA DE CASOS PRÁTICOS BRASILEIROS NA LITERATURA CONTÁBIL

Em pesquisa realizada, de setembro a outubro de 2006, com 51 estudantes dos últimos períodos do curso de graduação em ciências contábeis e professores de uma conceituada universidade federal do Brasil, foi perguntado: Quais os três livros de contabilidade gerencial ou de custos que apresentavam de forma mais didática os conceitos contábeis adquiridos como, por exemplo, o entendimento do que vinha a ser o Custo de Oportunidade? O resultado poder ser visualizado no gráfico abaixo:



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 01 - Preferência de livros de Contabilidade Gerencial/Custos

Observa-se que dos cinco livros mais votados apenas um é de um autor nacional, o livro de contabilidade de custos do Professor Eliseu Martins. Ressalte-se, porém, que esse é o livro de contabilidade de custos adotado nas disciplinas de Custos I e de Custos II da universidade pesquisada, fazendo com que o estudante tenha mais familiaridade com ele.

Tomando por base a pesquisa realizada, esses cinco livros foram estudados na sua estrutura didática e verificados que, principalmente os estrangeiros, utilizam-se de casos práticos (casos empresariais) na tentativa de melhor transmitir os conceitos apresentados.

Por exemplo, o livro de Garrinson e Noreen (2000, p. viii) apresenta seções chamadas de “FOCO NA PRÁTICA EMPRESARIAL” que permite orientar o leitor para o mundo real em Contabilidade Gerencial, mostrando casos reais empresariais e como essas organizações empregaram os conceitos apresentados ao longo dos seus capítulos.

Analisando a obra de Anthony et al (2000, p. 25) verifica-se que ela apresenta quadros intitulados de “CONSIDERE ISSO...” uma vez que esses autores afirmam que os estudantes de hoje respondem melhor ao material decorrente de situações reais ocorridas. Por sua vez, o livro de Horngren et al (2000, p. xxiii) exibe no decorrer dos seus capítulos o quadro denominado de “CONCEITOS EM AÇÃO”, cujos autores alegam que os estudantes tendem a uma maior motivação quando conseguem estabelecer uma relação entre o assunto estudado e o mundo real.

Observa-se do trabalho literário de Maher (2001, p. 23) uma preocupação com o melhoramento contínuo das edições do seu livro, mediante a realização de pesquisas entre professores universitários. Nesse sentido, esse livro traz um em seu contexto um quadro chamado de “APLICAÇÃO REAL”, com os mesmos propósitos dos demais autores já mencionados. Por último, a obra do professor Eliseu Martins é considerada pelos estudantes um livro bastante interessante, que aborda temas complexos de forma simples e direta, usando diversas ilustrações de situações do dia a dia. Porém, a pesquisa não observou nesse livro a utilização de casos reais do cotidiano brasileiro, principalmente dentro da temática estudada de custo de oportunidade.

Bonoma (1985, p. 203) coloca que o "estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial". Por sua vez YIN (1989, p. 23) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas

fontes de evidências são utilizadas". Esse mesmo autor apresenta de forma sintética quatro aplicações para o Método do Estudo de Caso:

- Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos 'surveys' ou pelas estratégias experimentais;
- Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e
- Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Este trabalho enfatizar a metodologia pedagógica do “estudo de caso” que visa aproximar os alunos, e os profissionais dentro de uma cultura de aprendizagem contínua, do mundo real e prático dos negócios. No assunto pesquisado sobre o Custo de Oportunidade, esse método auxiliará na descrição de um dilema gerencial real, comum nas empresas, em que os tomadores de decisão irão se defrontar com problemas de escolhas de alternativas. Com a utilização de estudos de casos na literatura contábil brasileira os leitores serão mais estimulados a assumirem os papéis de analistas e de tomadores de decisões, assimilando melhor a importância da contabilização e evidenciação desse tipo de custo.

7. O CASO PETROBRAS X BOLÍVIA

Horngren et al (2000, p. 279) traz dois exemplos de casos empresariais de custos de oportunidade relacionados à quebra de contrato envolvendo empresas estrangeiras situadas em outro país. Apesar de o exemplo ser bastante didático, a falta de correlação com a realidade brasileira não atrai a atenção do leitor.

O caso da disputa que está sendo travada entre a empresa Petrobrás e o Governo Boliviano é semelhante ao exemplo utilizado por aquele autor e poderia estar inserida em uma literatura contábil nacional sobre o assunto, facilitando a compreensão da importância do tema custo de oportunidade.

O roteiro do início da crise entre a Petrobrás e o Governo Boliviano é o seguinte (fonte: Uol Notícias. Acesso em 14/09/2006. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/economia>>):

- Em 01/05/2006 o novo presidente da Bolívia Evo Morales decreta a nacionalização do setor de gás e petróleo e manda tropas militares ocuparem refinarias, inclusive a da Petrobras;
- Em 02/05/2006 a empresa Petrobras ameaça recorrer a tribunais internacionais para garantir seus direitos, e logo em seguida (03/05/2006) é anunciado que a empresa estatal estava cancelando novos investimentos na Bolívia;
- Em 04/05/2006 Evo Morales afirma que a empresa Petrobras ao anunciar suspensão de investimentos na Bolívia está "chantageando" o seu país;
- Em 05/05/2006 o Presidente Lula afirma que a Bolívia tem direito de aumentar o preço do gás, assim como a Petrobras deve defender seus interesses. Lula diz, ainda, que não haverá aumento de preço para o consumidor brasileiro e, se for necessário, a Petrobras absorverá esse custo;
- Em 08/05/2006 a Bolívia nomeia diretores para assumir a direção da Petrobras e de outras petrolíferas;
- Em 11/05/2006 Evo Morales faz uma série de declarações polêmicas sobre a Petrobras e sobre o Brasil. Em resposta o ministro das Relações Exteriores, Celso Amorim, responde e diz que o governo brasileiro ficou "indignado". O governo avalia ação

eleitoreira de Morales e já cogita em realizar um plano B, que seria ameaçar suspender a importação de gás da Bolívia, o que estrangularia a economia do vizinho. A Bolívia recua publicamente e diz que os diretores de petrolíferas nomeados no dia 8 só assumem após negociação entre o Brasil e a Bolívia;

- Em 15/05/2006 o presidente Lula diz que o Brasil buscará a auto-suficiência em gás natural e continuará a comprar gás boliviano, "desde que o gás da Bolívia seja conveniente do ponto de vista de preço para o povo brasileiro";
- Em 12/09/2006 A estatal YPFB passa a exercer o direito de propriedade sobre toda a produção de derivados de petróleo e de GLP (gás de cozinha). A medida, que exclui o gás natural, prejudica as operações da Petrobras, pois proíbe a empresa de exportar diretamente derivados de petróleo e de fixar preços para produtos não-regulados, caso dos lubrificantes. O governo boliviano decide adquirir o controle das refinarias da Petrobras no país sem pagar nada por isso, por considerar que a estatal brasileira já teve "ganhos extraordinários";
- Em 14/09/2006 A Petrobras divulga nota, contestando a decisão da Bolívia de assumir suas refinarias sem pagar e informando que avalia "possíveis medidas" legais contra o Ministério de Hidrocarbonetos e Energia do país.

Os números da crise são os seguintes (Fonte: Uol Notícias. Acesso em 14/09/2006. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/economia>>):

- **62%** é o mínimo que a Bolívia quer aumentar no preço do gás vendido ao Brasil. O valor passaria de US\$ 3,23 para ao menos US\$ 5,23 por 1 milhão de BTUs (unidade térmica britânica). A Bolívia cogitou até US\$ 7,50, mais que o dobro do valor até antes da nacionalização;
- **82%** de imposto é o quanto a Petrobras terá de pagar a partir de agora ao Governo boliviano, em vez dos 50% acertados;
- **50%** do gás natural consumido no Brasil vem da Bolívia;
- **75%** do gás natural utilizado em São Paulo tem origem boliviana;
- **25 milhões m³** de gás natural é quanto o Brasil consome da Bolívia por dia;
- **US\$ 1,5 bilhão** foi quanto a Petrobras investiu na Bolívia entre 1997 e 2005. O valor representa 41% do total de US\$ 3,6 bilhões investidos por todas as petrolíferas instaladas no país no período;
- **2019** é o ano em que termina o contrato da Petrobras com a Bolívia;
- **53,4%** do gás natural usado no Brasil vão para indústrias; 30,9% são empregados em geração de energia elétrica; 13% em carros e só 2,7% em residências;
- **Dívida antiga** A Petrobras não reconhece uma pendência que poderia chegar a US\$ 497 milhões com o governo da Bolívia. A empresa se diz disposta a pagar uma parte apenas, aproximadamente US\$ 250 milhões. A dívida refere-se a um contrato que obriga ao pagamento de um certo volume de gás, independentemente de ter havido consumo ou não.

Observa-se que tanto o Governo da Bolívia com a empresa Petrobras estão enfrentando uma disputa dessa magnitude em virtude de visões diferentes do alto custo de oportunidade para ambos os lados. O Governo Boliviano acredita ter um custo de oportunidade por não estar vendendo os seus recursos naturais a um preço mais justo (conforme o mercado internacional) e que sendo o gás um produto essencial e de forte demanda no Brasil, haveria espaço para esse aumento. Por sua vez, a Petrobras alega um custo de oportunidade pelo não cumprimento do contrato, já que atraída por vantagens

comerciais investiu grandes somas de recursos financeiros nas instalações petrolíferas instaladas na Bolívia, não tendo tido tempo de recuperar os investimentos ali realizados.

Algo também muito importante na análise desta crise toda é que o custo de oportunidade, quando do momento da decisão, precisa ser avaliado para as diversas alternativas disponíveis sob a mesma condição de viabilidade. Ou seja, quando a Petrobras decidiu que era melhor permanecer investindo na Bolívia mesmo diante dos altos riscos de expropriação, ao invés de aportar recursos para aumentar a produção de gás nacional, fica claro que cometeu um erro de avaliação que agora está tendo de enfrentar com possibilidades de grandes prejuízos.

8. CONCLUSÃO

O uso de estudo de caso na literatura acadêmica apesar de ser muito recomendado para o ensino e aprendizagem de determinadas disciplinas universitárias, só trará resultados mais completos e atraentes se estudantes, profissionais, especialistas e leitores de uma forma geral se identificarem com a realidade apontada. Foi verificado que alguns dos mais consagrados livros de contabilidade gerencial/custos e que são adotados por alunos e professores da universidade pesquisa, utilizam-se de estudos de casos importados, fora da realidade brasileira. Uma vez que a maneira como se faz e se gerencia negócios no Brasil é diferente da maneira como se lida com a gestão dos mesmos negócios nos Estados Unidos, por exemplo.

Para evidenciar essa situação, o estudo trouxe à discussão o tema de custos de oportunidade, que não obstante inúmeros conceitos, inclusive seculares em torno do assunto, mostra-se de difícil compreensão prática por parte de estudantes e profissionais contadores, que normalmente não contabilizam esse tipo de custo nos registros contábeis das empresas.

Por fim, com a utilização de um caso empresarial brasileiro para melhor exemplificar a importância do custo de oportunidade, de fácil acesso público (internet) e com repercussão nacional, este artigo procurou contribuir dando ao tema um olhar mais didático e prático, além de mais próximo da realidade dos nossos estudantes e profissionais.

9. REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. et al. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

BACKER, Morton & JACOBSEN Lyle E. **Contabilidade de Custos: um enfoque de administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1984. 416 p

BEUREN, Ilse Maria. **Conceituação e contabilização do custo de oportunidade**. Caderno de estudos nº 08, São Paulo, FIPECAFI - Abril/1993

BONOMA, Thomas V. - **Case research in marketing: opportunities, problems, and process**. Journal of Marketing Research, vol. XXII, May/1985.

BÍBLIA SAGRADA. Tradução de João Ferreira de Almeida. Sociedade Bíblica do Brasil. Edição revista e atualizada no Brasil. São Paulo, 1969.

BILAS, Richard A. **Teoria Microeconômica: uma análise gráfica**. 8 ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1980. 404 p.

FERGUSON, Charles E. **Teoria microeconômica**. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1978. 615 p.

GARRISON, Ray H., NOREEN, Erick W. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2001

HORNGREN, Charles T. (Charles Thomas),; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 717 p.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 519 p.

MAHER, M. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MILLER, Roger L. **Microeconomia: teoria, questões e aplicações**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981. 507 p.

NASCIMENTO, Auster Moreira. **Uma contribuição para o estudo dos custos de oportunidade**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.

PINDYCK, Robert S., RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 711 p.

TISDELL, Clem A. **Microeconomia: a teoria da alocação econômica**. São Paulo: Atlas, 1978. 638 p.

YIN, Robert K. - **Case study research - design and methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.