

Decisões de compras sob a ótica da Gestão Econômica: uma abordagem teórico-empírica

Geraldo Alemandro Leite Filho

Carlos Alberto Pereira

Resumo:

O objetivo deste trabalho é apresentar a utilização do modelo de decisões de compras, baseado na gestão econômica, de forma teórica e prática, por meio de aplicação empírica em uma empresa industrial. Relacionando-se os eventos associados às decisões de compras, este trabalho tem como questão de pesquisa indagar se o referido modelo permite ao administrador tomar decisões voltadas para a escolha de alternativas mais viáveis de aquisição de materiais. O estudo utilizou conceitos de margem de contribuição operacional de compras, margem financeira de compras, margem financeira de impostos a recuperar, custo de oportunidade, valores a vista, valor presente, e a mensuração do resultado econômico das alternativas disponíveis numa decisão de compra. Como resultado principal do trabalho, demonstra-se, por meio da mensuração dos resultados econômicos das transações, a possibilidade do administrador tomar decisões voltadas para a escolha de alternativas mais viáveis, contribuindo substancialmente para o processo de gestão empresarial.

Área temática: *Gestão Econômica (GECON)*

Decisões de compras sob a ótica da Gestão Econômica: uma abordagem teórico-empírica

Autores:

Geraldo Alemandro Leite Filho

**Professor Assistente do Departamento de Contabilidade da Unimontes(MG),
Alunos do Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade da
FEA/USP**

Carlos Alberto Pereira

**Professor Doutor do Programa de Pós-graduação em Controladoria e
Contabilidade da FEA/USP**

Resumo

O objetivo deste trabalho é apresentar a utilização do modelo de decisões de compras, baseado na gestão econômica, de forma teórica e prática, por meio de aplicação empírica em uma empresa industrial. Relacionando-se os eventos associados às decisões de compras, este trabalho tem como questão de pesquisa indagar se o referido modelo permite ao administrador tomar decisões voltadas para a escolha de alternativas mais viáveis de aquisição de materiais. O estudo utilizou conceitos de margem de contribuição operacional de compras, margem financeira de compras, margem financeira de impostos a recuperar, custo de oportunidade, valores a vista, valor presente, e a mensuração do resultado econômico das alternativas disponíveis numa decisão de compra. Como resultado principal do trabalho, demonstra-se, por meio da mensuração dos resultados econômicos das transações, a possibilidade do administrador tomar decisões voltadas para a escolha de alternativas mais viáveis, contribuindo substancialmente para o processo de gestão empresarial.

Palavras-chave: Gestão econômica, decisões de compras, resultado econômico, modelo de decisão.

1. Introdução

O ambiente no qual estão inseridas as empresas tem se caracterizado pelas bruscas mudanças econômicas que afetam diretamente os processos de tomada de decisão organizacionais. Neste contexto, KAN (1986, p.33) assevera que a contabilidade deveria ser o processo de identificação, mensuração e comunicação das informações econômicas que permitissem aos administradores tomarem decisões. Desta forma a função principal da contabilidade seria fornecer informações quantitativas, de natureza financeira, sobre os eventos econômicos que ocorrem na entidade e que são úteis para a tomada de decisões econômicas. Entretanto, em face à sistemática perda de relevância da informação contábil tradicional, principalmente devido a sua negligência na avaliação dos eventos econômicos e seus impactos no resultado, parte-se da premissa que há a necessidade de adoção de novos modelos de decisão que proporcionem à administração informações para avaliação da eficácia empresarial bem como a eficiência dos recursos que são disponibilizados para cada área de responsabilidade.

De uma maneira geral nas organizações, o setor de administração de materiais, mais especificamente o departamento de compras, é uma das áreas que

mais absorve os impactos dos eventos econômicos, por se responsabilizar diretamente pelo fornecimento, alocação e disponibilização dos materiais necessários para a operacionalização das atividades empresariais. O administrador da área de compras deveria tomar decisões relacionadas à forma mais eficiente de conseguir os materiais, com o objetivo de otimizar os seus resultados. A contabilidade financeira tradicional e a contabilidade gerencial não possuem métricas capazes de avaliar o desempenho dos gestores de compras, visto que a informação contábil tradicionalmente usada está fundamentada nas variações patrimoniais, desconsiderando totalmente os efeitos econômicos inerentes a estas transações. Relacionando-se os eventos associados às decisões de compras, este trabalho tem como questão de pesquisa a seguinte interrogação: o modelo de decisão de compras, baseado nos fundamentos da gestão econômica, permite ao administrador tomar decisões voltadas para a escolha de alternativas mais viáveis?

O objetivo que se procura atingir neste trabalho é verificar se a utilização do modelo de decisão de compras, baseado na gestão econômica, pode contribuir no processo de decisões de compras, ao mensurar os resultados econômicos dos eventos e transações de compras.

A hipótese subjacente a esse trabalho é que ao se utilizar o modelo de decisão de compras, mensuram-se os resultados econômicos das alternativas disponíveis, possibilitando aos gestores informações para decisão.

2. Revisão da Literatura

2.1. Modelos de gestão e decisão no sistema de gestão econômica

O sistema de gestão econômica é um modelo gerencial de administração por resultados econômicos que incorpora um conjunto de conceitos dentro de um enfoque holístico e sistêmico, objetivando a eficácia empresarial, compreendendo diversos elementos integrados e apoiados por um sistema de informações para avaliação econômico-financeira de uma empresa.

SANTOS (1997, p.282) assevera que os conceitos de gestão econômica são distribuídos e incorporados culturalmente para decisão e ação em todas as áreas de responsabilidade da empresa, dentro de uma visão de parceria, co-participação, co-responsabilidade, e *accountability*, caracterizando uma controladoria virtual, dentro de um único conjunto integrado de conhecimentos.

Segundo GUERREIRO (1996, p.79) a atuação das empresas é baseada num processo de trocas de recursos materiais, humanos, financeiros, tecnológicos, culturais, serviços de informações por bens e serviços de natureza idêntica. Referidos recursos são submetidos a um processo de intercâmbio de transformação, gerando produtos e serviços, que, por sua vez, se caracterizam como novos recursos, sob a ótica das entidades usuárias do meio ambiente.

PEREIRA in CATELLI (2001, p.289) afirma que em cada evento ou transação no processo de mensuração do resultado, o sistema de gestão econômica considera quatro dimensões, demonstradas em seguida:

Dimensão Operacional	Quantidade de recursos consumidos, serviços e produtos gerados e cumprimento dos prazos.
Dimensão Econômica	Utilização de valores de mercado na condição a vista dos recursos consumidos e dos produtos gerados
Dimensão Financeira	Toda atividade gera um fluxo de caixa para a empresa observando o conceito de valor do dinheiro no tempo

Dimensão Patrimonial	Mutação das contas patrimoniais entre instantes temporais em decorrência dos impactos relativos aos eventos e transações
-----------------------------	--

Figura 1 – Elementos componentes do Sistema de Gestão Econômica.

Fonte: Adaptado de PEREIRA in CATELLI (2001, p. 289).

PARISI in CATELLI (2001, p.118) advoga que a gestão é o processo de decisão, baseado em um conjunto de princípios coerentes entre si, que visa garantir a consecução da missão da empresa. A gestão ou o modelo de gestão é que vai operacionalizar o campo de atuação dos gestores, assegurando a redução dos riscos do empreendimento e cumprimento da missão, bem como garantia de qual a empresa está sempre buscando o melhor em sentido amplo. Possibilita também assegurar uma estrutura de operação adequada que possibilite o suporte requerido das atividades e a otimização dos resultados.

A otimização do resultado da empresa ocorre na proporção que todas as decisões tomadas objetivam essa otimização nas diferentes áreas e no momento da realização de cada transação ou evento. Conforme conceituação de HENDRIKSEN e VAN BREDA (1982, p.16), um evento é uma ocorrência de um fenômeno ou uma transação o qual é separado para ser observado e ter uma melhor interpretação semântica do que a mensuração de ativos e passivos, sendo que somente algumas características do evento podem ser mensuradas. Aplicando esse conceito na abordagem do sistema de gestão econômica, pode-se interpretar que os eventos são conjuntos de transações de mesma natureza, que se relacionam com um produto ou serviço ou com o centro de responsabilidade que o causou. GUERREIRO (1989, p.248) entende que as atividades da empresa assumem o caráter de eventos econômicos, uma vez que os recursos e produtos possuem valores econômicos para satisfazerem as diversas necessidades.

Sendo assim, o termo econômico refere-se aos valores validados pelo mercado em determinada data focal, levando-se em conta o valor do dinheiro no tempo. Tais valores devem ser observados pelos gerentes no processo de tomada de decisões, pois os aspectos econômicos impactam o valor patrimonial da empresa, na geração do resultado derivado desse processo de decisão.

Os eventos econômicos possuem os atributos de alterar a situação patrimonial da empresa, são estruturáveis dentro de um sistema de informação e refletem a performance da administração. Os modelos de decisão devem refletir a realidade físico-operacional dos eventos em termos econômicos e o sistema de informações deve gerar informações com base nos modelos de decisão dos gestores.

STEVENSON (2001, p.20) entende que a palavra modelo pode ser usada para uma representação simplificada da realidade, estruturada de forma que permita compreender o funcionamento total ou parcial deste fenômeno.

Para ALMEIDA (1996, p.53), um modelo de decisão tem por objetivo facilitar o entendimento da realidade para um tomador de decisões, dando-lhe condições de antecipar e mensurar os efeitos das possíveis alternativas a serem escolhidas. A decisão é entendida como um ato de selecionar uma ação dentre inúmeras alternativas. O modelo de decisão está contido num modelo de gestão no qual as decisões envolvem um conjunto de expectativas quanto ao ambiente futuro. Desta forma, um modelo de decisão fornece ao gestor informações sobre os resultados, fazendo com que as decisões sejam tomadas conforme um plano previamente estabelecido, voltado para a otimização dos resultados dos eventos econômicos.

PARISI (1995) assevera que o processo de tomada de decisão sobre os eventos econômicos ocorre pela necessidade de escolha de caminhos alternativos,

sob o aspecto de solução de problemas ou visualização de oportunidades. Para ocorrência de tal decisão faz-se necessário existir alternativas de ação que irão provocar conseqüências futuras. Observa-se que o processo de tomada de decisões é direcionado pelo atingimento da missão e dos objetivos. Operacionaliza-se no meio ambiente interno e externo das empresas, devendo ser observado que algumas variáveis ambientais fogem ao controle dos gestores. GUERREIRO (1989, p.57) entende que as diversas etapas analíticas do processo de tomada de decisão podem ser identificadas em cada uma das fases do ciclo gerencial, que envolvem o planejamento, execução, controle e avaliação dos resultados.

Em virtude da complexidade ambiental e dos fatores de riscos aos quais as empresas estão expostas, torna-se necessário o desenvolvimento de um modelo de decisão que proporcione simplicidade, facilidade e compreensibilidade em todas as variáveis que influenciam o resultado e o atingimento da missão e dos objetivos empresariais. Tal modelo poderia proporcionar a antecipação dos efeitos econômicos sobre as possíveis alternativas de ação de determinado evento ou transação. PARISI e NOBRE in CATELLI (2001, p.128) asseveram que o modelo de decisão poderia incorporar tais premissas se for caracterizado pelas seguintes diretrizes:

- Incorporação dos aspectos comportamentais estabelecidos pelas crenças e valores, caracterizados e definidos no modelo de gestão, devendo estes prevalecer sobre os aspectos comportamentais dos gestores;
- Consideração do resultado econômico como forma de manter a compatibilidade com o modelo de gestão;
- Consideração do resultado econômico como medida da eficácia empresarial e a avaliação do desempenho dos gestores pelo resultado econômico atingido em relação ao previamente estabelecido;
- Utilização do método de custeio variável, com apuração das margens de contribuição operacional e financeira e o resultado econômico em consonância com a missão da empresa;
- Como objetivo do modelo de decisão, a otimização do resultado econômico de cada evento sob sua responsabilidade; e
- O modelo de decisão pode ser caracterizado considerando-se o aspecto motivação do gestor que impulsiona a eficácia da organização.

Visualiza-se o modelo de decisão como um processador de informações que apóia o gestor na escolha das melhores alternativas de obtenção de resultado econômico, devendo o mesmo estar em harmonia com o modelo de gestão econômica. Desta forma a administração da empresa será orientada por um único modelo decisório, voltado para otimização do resultado das atividades sob sua responsabilidade, contribuindo para o resultado econômico global da empresa.

CORNACHIONE JR. (2001, p.29) conceitua que a otimização do resultado está diretamente relacionada com a minimização de conflitos entre os diversos gestores, pressupondo que as diversas áreas trabalhem de acordo o que fora planejado, buscando atingir a eficiência e eficácia. Entende a eficácia como a escolha da alternativa correta para determinado problema ou necessidade ou o grau de atingimento dos objetivos. Já a eficiência diz respeito ao método de fazer algo, ao modo certo de se fazer as coisas.

Diante do exposto, pode-se definir modelo de decisão como a representação do impacto de uma ocorrência, observando-se as variáveis relevantes para a avaliação de cada alternativa, viabilizando a escolha daquela que for considerada a que melhor atenderá aos objetivos da empresa. No sistema empresa, o modelo de

decisão é um elemento de apoio ao processo decisório, que permeia todo o processo de gestão. Este é definido pelo modelo de gestão e pela missão, crenças e valores da empresa.

Para execução das atividades sob a responsabilidade de cada gestor, este realiza diversas transações. O processo da tomada de decisão ocorre quando da realização de cada transação. São as transações, portanto, que impactam ou provocam alterações na estrutura econômica ou patrimonial da empresa e determinam o resultado econômico. Pode-se afirmar que as transações constituem o objeto do modelo de decisão. Objetivando orientar a gestão por resultados econômicos, o modelo de decisão deve evidenciar os impactos financeiros, operacionais e econômicos das diversas alternativas de realização de uma transação.

Sendo assim, o modelo de decisão terá as seguintes etapas:

- a) Identificação da transação e das variáveis relevantes;
- b) Quantificação e mensuração das variáveis; e
- c) Comunicação das informações ao decisor.

Um modelo de decisão está apoiado em vários princípios, dentro dos quais inclui-se poder e responsabilidade. A necessidade de rapidez nesse processo decisório torna clara a sua descentralização na busca de agilidade. Entretanto, para que os efeitos da descentralização sejam positivos, aumentando o grau de eficácia da organização, o modelo de gestão deve ter regras consistentes quanto a definições de autoridade e responsabilidade que não só assegurem as condições necessárias de atuação dos gestores, mas também garantam o controle adequado requerido pela alta administração e acionistas da empresa. Para tanto, o modelo de decisão deve observar as seguintes premissas relacionadas à autoridade e responsabilidade:

- Processo decisório descentralizado assegurando a agilidade necessária para tomada de decisões,
- Funções e responsabilidades decorrentes da missão e definição clara de funções e responsabilidades de cada gestor conforme o objetivo de cada área do negócio, com vistas ao atingimento da missão da empresa, e
- Autoridade compatível com as funções de responsabilidade onde os gestores devem ter poder compatível com a responsabilidade que lhe foram atribuídas. Devem ser responsáveis pela gestão operacional, financeira, econômica e patrimonial dos recursos a eles confiados.

Segundo ALMEIDA (1996, p.82), o modelo conceitual de decisão aplicado a eventos econômicos sob a ótica da gestão econômica é definido como um conjunto de princípios, definições e funções que tem por objetivo apoiar o gestor na escolha da melhor alternativa de ação; representação ideal do resultado econômico de um dado evento/transação que otimize o resultado global da empresa. Desta forma, o modelo conceitual de decisão pode ser aplicável a todas as atividades da empresa, garantindo a consistência das decisões tomadas por cada gestor no sentido de contribuir para otimização do resultado econômico global da empresa. Pela abordagem sistêmica, apresenta-se um modelo conceitual de decisão que é formado com base nas diretrizes básicas: princípios, definições e funções; sustentado por modelos de mensuração e informação.

2.2. Planejamento e controle de compras

WELSCH (1971, p.350) assevera que um programa decisório de compras compreende um sistema de planejamento e controle dos diversos materiais usados

nos processos de produção. Observa-se que os itens a serem controlados são as exigências da fábrica, os níveis de estoques e as compras de materiais. As decisões de compras envolvem o planejamento e controle das quantidades a serem adquiridas, o custo de cada tipo de material e os níveis de estoques desejados.

No processo de decisão de compras os gestores devem observar a qualidade dos materiais adquiridos, serviço proporcionado pelo fornecedor com relação às quantidades e o preço pago pelo comprador para adquirir tais serviços/produtos. Com relação à qualidade, pressupõe-se saber se o que se está comprando está de acordo com as exigências da empresa com relação a suas especificidade e padrões de materiais desejados. No quesito quantidade, o gestor tem vários fatores a considerar para chegar a uma decisão com relação à quantidade adequada a ser adquirida, observando os níveis de estoques e os planos de produção e os serviços proporcionados pelo fornecedor, tais como o tempo exigido para entrega dos materiais, uso comercial relativo à fabricação, embalagem e despacho, instalações de armazenamento disponíveis e o custo de manutenção de inventário e a condição e tendência do mercado para a mercadoria. Com relação ao preço, deve-se fazer uma consideração de maior importância, pois representa um fator econômico e competitivo no processo decisório. O preço deve ser considerado como um meio de se atingir determinados objetivos operacionais, através da realização de uma operação eficiente.

HEINRITZ e FARRELI (1983, p.203) afirmam que três critérios podem ser utilizados pelo gestor de compras nas decisões sobre preços e produtos em uma determinada ocasião: o preço deveria manter uma estreita relação com o custo, é resultante das condições econômicas e é determinado pela concorrência, ou seja, pelo mercado.

Face ao exposto, conclui-se que a responsabilidade do setor ou departamento de compras é manter a empresa em uma posição favorável de competitividade, no que concerne a obtenção dos recursos necessários a atividade empresarial. Deve ser considerado que existe um preço predominante no mercado e que o gestor de compras deve estar a par das condições do mercado a fim de comprar naqueles níveis ou abaixo deles.

2.3. Fundamentos do modelo de decisão de compras

De acordo com o sistema de gestão econômica, a empresa deve estar estruturada em áreas de responsabilidades tendo cada uma delas um gestor com competência, autoridade e responsabilidade para administrar os recursos colocados a disposição da respectiva área. A estruturação do resultado econômico por área constitui um dos pilares do sistema, sendo cada setor responsável pelas decisões tomadas em relação as variáveis sob o seu controle, objetivando a otimização do todo, ou seja, da otimização dos departamentos, atividades, eventos e transações. Cada área é uma unidade gestora dos negócios, nas quais o resultado econômico será o confronto entre as receitas e custos.

Um dos pressupostos do modelo é a utilização do preço de transferência. PEREIRA (1993) entende que o preço de transferência é o valor pelo qual é transferido um produto/serviço entre diversas áreas e atividades que compõem uma empresa e, conceitualmente, envolve a intermediação das relações entre as diversas áreas, que realizam operações de compra e venda de produtos/serviços mediante o estabelecimento de preços para os mesmos e o reconhecimento da receita gerada pelas atividades, através da mensuração da contribuição de cada atividade ou conjunto de atividades ao resultado global da empresa. Assim, o modelo de

decisões preconiza os métodos fundamentados em valores de mercado, evidenciando as relações econômicas inerentes a cada evento ou transação.

A justificativa para tal escolha é que os métodos não baseados no mercado, segundo PEREIRA in CATELLI (2001, p.221): não transmitem a real contribuição à área ou atividade; não evidencia a capacidade de uma atividade ou área suportar seus custos fixos; não estimulam a congruência de metas; as melhores decisões e a motivação para alcançar os resultados; são parciais, não espelhando o lado dos benefícios gerados nem os efeitos econômicos sobre a empresa; não refletem economicamente as vantagens ou desvantagens de uma transação efetuadas por duas ou mais áreas ou departamentos e conforme o conceito de custo utilizado, podem permitir a transferência de ineficiências entre as atividades.

Percebe-se que o sistema de gestão econômica considera o mercado como principal validador dos produtos ou serviços de uma empresa e nesses últimos anos, nunca se aplicou tanto o conceito econômico como agora, conforme GUERREIRO (1989). As escolhas pelos métodos baseados no valor de mercado podem oferecer diversas vantagens, dentre os quais pode-se citar:

- Bases de mensuração de valor lógicas, racionais e justas que proporcionem aos gestores credibilidade para aferição da eficácia da empresa;
- Os preços puros encontrados no mercado incluem uma série de componentes de custo que se manifestam no mercado interno da empresa: impostos, fretes e comissões.
- Os preços nas condições de vendas devem ser ajustados para uso interno;
- O preço de mercado pode espelhar a melhor alternativa encontrada para o atendimento das necessidades da empresa, podendo incorporar o custo da decisão de comprar determinado produto em detrimento de outra alternativa de igual risco.

2.4. Principais conceitos utilizados no modelo de decisão de compras

Para operacionalização do modelo de decisão de compras, faz-se necessário a definição de alguns conceitos relevantes quanto a mensuração do resultado operacional e financeiro das atividades, segundo CATELLI apud THEOPHILO (1999):

a) Margem de contribuição operacional de compras:

Representa o resultado opcional da transação; a parcela do resultado relativa especificamente à operação sem se considerar a forma de financiamento – aspecto contemplado no resultado financeiro. É calculada pela diferença entre a receita operacional de compras (ROP) e o custo operacional de compras (COP). A margem de contribuição operacional refletirá o impacto operacional de cada alternativa, demonstrando o resultado do poder de negociação do gestor de compras junto ao fornecedor.

Quanto à receita operacional de compras, pode ser obtida através da mensuração do produto pelo seu preço de transferência, ou seja, o melhor preço de mercado na condição a vista, sem impostos a recuperar. Pode-se afirmar que as receitas operacionais são mensuradas pelo preço de oportunidade, que representa o menor valor pela qual a matéria-prima poderá ser transacionada no mercado à vista, sem quaisquer processos de negociação. Assim, a sua notação matemática poderia ser descrita da seguinte forma: Receita operacional de compras (ROP) = quantidade (Q) x melhor preço cotado no mercado à vista (MPAV).

O Custo operacional de compras corresponde a mensuração do preço da matéria-prima pelo seu valor a vista do fornecedor, descontado os impostos a serem recuperados. Sua notação matemática pode ser descrita da seguinte forma: Custo operacional de compras (COP) = quantidade (Q) x preço do fornecedor para pagamento à vista (PFAV).

b) Margem de contribuição financeira de compras:

A margem de contribuição financeira de compras pode ser representada como resultado financeiro da transação, calculado através da diferença entre a receita financeira de compras (RFIN) e o custo financeiro de compras (CFIN). Entretanto, somente existirá na condição a prazo. A Margem de Contribuição Financeira representa o impacto financeiro das diversas alternativas da operação de compra.

Quanto à receita financeira de compras, representa o benefício gerado pela decisão de comprar a prazo ao invés de à vista, permitindo que o montante seja aplicado no mercado financeiro. É mensurado pelo confronto entre o valor pago ao fornecedor no vencimento e o valor presente correspondente, considerando a taxa de aplicação do mercado. A sua notação matemática pode ser assim descrita: Receita Financeira (RFIN) = valor a ser pago ao fornecedor no prazo (VPF) menos valor presente deste pagamento à taxa de mercado (VPFAV).

O custo financeiro de compras corresponde ao valor dos juros cobrados pelo fornecedor no período referente ao financiamento da operação de compra. Sua notação matemática pode ser assim descrita: Custo Financeiro (CFIN) = valor a ser pago no prazo menos valor para pagamento à vista, ou seja, os juros pagos pelo financiamento (JF).

c) Margem de contribuição financeira de impostos a recuperar:

Representa o resultado financeiro da transação, calculado através da diferença entre a receita financeira e o custo financeiro de impostos a recuperar. Igualmente à compras existirá na condição de recuperação a prazo, incorporando o valor do dinheiro no tempo.

A receita financeira de impostos a recuperar representa a diferença entre o valor do imposto a recuperar na condição a prazo e na condição a vista. Sua notação matemática pode ser descrita da seguinte forma: Receita Financeira de impostos a recuperar (RFIR) = valor do imposto recuperado no prazo (IRAP) menos valor na condição a vista (IRAV).

O custo financeiro de impostos a recuperar corresponde à diferença do valor do imposto a recuperar na condição a prazo e o valor presente do imposto a recuperar na condição a prazo pela taxa de captação, representando o custo de oportunidade por ter escolhido aquela opção. Sua notação matemática pode ser descrita da seguinte forma: Custo Financeiro de impostos a recuperar (CFIR) = valor do imposto recuperado no prazo (IRAP) menos valor presente do valor a ser recuperado no prazo. (IRVP)

d) Resultado econômico da atividade compras:

O resultado econômico da atividade de compras corresponde à soma algébrica do resultado operacional mais o resultado financeiro mais o resultado financeiro dos impostos a recuperar da atividade de compras. Desta forma, o resultado econômico de compras evidencia o reflexo das operações sobre o resultado da organização, podendo ser representado conforme a figura abaixo:

Modelo Conceitual de Decisões de Compras	
(+) Receita Operacional de Compras	$ROP = Q \times MPAV$
(-) Custo Operacional de Compras	$COP = Q \times PFAV$
(=) Margem de Contribuição Operacional de Compras	$MCOP = ROC - COP$
(+) Receita Financeira de Compras	$RFIN = VPF - VPFAV$
(-) Custo Financeiro de Compras	$CFIN = JF$
(=) Margem de Contribuição Financeira de Compras	$MCFIN = RFIN - CFIN$
(+) Receita financeira de impostos a recuperar	$RFIR = IRAP - IRAV$
(-) Custo financeiro de impostos a recuperar	$CFIR = IRAP - IRVP$
(=) Margem de Contribuição Financeira de impostos	$MCIR = RFIR - CFIR$
(=) Resultado Econômico da Atividade de Compras.	$RE = MCOP + MCFIN + MCIR$

Figura 2 – Modelo de conceitual de decisão de compras, com base no resultado econômico.
Fonte: Adaptado de CATELLI (2001, p.130).

3. Materiais e métodos

Segundo VERGARA (1997, p.20) há várias taxionomias de tipos de pesquisas e a escolha pode decorrer do método de estudo aplicado à pesquisa, bem como dos critérios utilizados pelo pesquisador. Desta forma, o autor propõe dois critérios de classificação: quanto aos meios e quanto aos fins da pesquisa.

Quanto aos fins esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, pois expõe as particularidades de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. GIL (1996, p.45) ressalta que as pesquisas descritivas são as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Sendo assim, esta pesquisa é descritiva na medida em que estuda as características do processo de compras da empresa analisada por meio dos conceitos da gestão econômica.

Quanto aos meios, a pesquisa caracteriza-se por ser bibliográfica e teórico-empírica. Segundo GIL (1996, p.71) uma pesquisa bibliográfica fornece dados a partir de algum material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. MARACONI e LAKATOS (2003, p.110) asseveram que uma pesquisa teórico-empírica é aquela que relaciona um modelo teórico com observações empíricas, pois “nenhuma pesquisa parte da estaca zero”.

Com relação ao delineamento da pesquisa, a mesma foi desenvolvida em uma empresa industrial alimentícia, localizada no município de Montes Claros, estado de Minas Gerais, durante os meses de Novembro e Dezembro de 2002. O levantamento de dados foi feito através de questionário, semi-estruturado e não identificado, segundo as orientações de MARCONI e LAKATOS (2003), aplicado ao gerente administrativo-financeiro que é o responsável pela área comercial e administrativa da empresa em análise, que inclui os departamentos de compras e de contabilidade e custos.

4. Coleta de dados e análise dos resultados

Neste tópico, far-se-á a aplicação prática do referido modelo de decisão de compras, objetivando mensurar e informar ao gestor o impacto econômico das diversas alternativas apresentadas pelo mercado. O resultado econômico de compras foi apurado conforme os conceitos definidos no modelo de decisão da gestão econômica.

O exemplo utilizado foi adaptado a partir de uma situação real, em vista da necessidade de auxiliar o processo decisório da área de compras de uma empresa industrial de alimentos, localizada no município de Montes Claros. É uma empresa que tem fornecedores somente no estado de Minas Gerais, mas vende para todo o Brasil. Neste trabalho, a razão social é fictícia, atendendo uma condição imposta pela diretoria para elaboração do referido estudo.

Assim, considerou-se que em vista do seu planejamento operacional, para o mês de dezembro de 2002, a empresa constatou a necessidade de adquirir 100 quilogramas de matéria-prima X para fabricar um dos seus principais produtos. O gestor responsável pela área de compras possui quatro opções de aquisição desse material, subdivididas em dois fornecedores que estão localizados dentro do estado de Minas Gerais:

Fornecedor A	<i>V. Unit / Kg</i>	<i>Frete / seguros / Kg</i>
Compra a Vista CIF	100,00	-
Compra a Prazo em 30 dias CIF	101,00	-
Fornecedor B	<i>V. Unit / Kg</i>	<i>Frete / seguros / Kg</i>
Compra a Vista FOB	99,50	0,50
Compra a Prazo em 30 dias FOB	100,50	0,50

Figura 3 - Informações e valores de matéria-prima por fornecedor.

Observa-se que na aquisição das mercadorias do fornecedor B, existe uma expectativa de perdas no transporte na ordem de 3 % dos materiais adquiridos.

Pressupõe-se, através do sistema de informações da empresa, que para o desenvolvimento do caso devem-se observar os seguintes aspectos:

- Desconsiderarem-se os efeitos inflacionários, considerando-se inflação zero entre as datas de aquisição e pagamento das compras;
- A matéria prima destina-se ao consumo imediato, sendo utilizada durante todo o mês de dezembro de 2002;
- Fretes e seguros são pagos na mesma data de pagamento das compras;
- O prazo médio de recuperação do ICMS – Imposto sobre a circulação de mercadorias e serviços - é de 60 dias e a sua alíquota é de 18 %;
- O prazo médio de recuperação do IPI – Imposto sobre produtos industrializados - é de 30 dias e a sua alíquota é de 5 %;
- Por ser uma indústria de transformação, pode-se creditar o ICMS e o IPI dos materiais que são usados diretamente no processo produtivo;
- A taxa de captação de recursos no mercado é de 3,5 % ao mês e a taxa de aplicação de recursos no mercado é de 1,0 % ao mês.

Em seguida, apresenta-se o valor componente do preço das matérias primas nas suas condições a vista e a prazo por fornecedores, bem como o seu cálculo a valor presente. Para o cálculo foi utilizado o software MS Excel®, através da função matemática valor presente, considerando-se uma taxa de juros composta de 3,5 % ao mês, conforme evidenciado a seguir:

		To	T1 (30 d)	T2 (60 d)	Vr Presente
FORNECEDOR A	CIF a vista com impostos	100,00			100,00
	ICMS			17,14	16,00
	IPI		4,76		4,60
	CIF a prazo com impostos		101,00		100,00
	ICMS			17,31	16,16
	IPI		4,81		4,65
FORNECEDOR B	FOB a vista com impostos	99,50			99,50
	Frete	0,50			0,50
	ICMS			17,14	16,00
	IPI		4,76		4,60
	FOB a prazo com impostos		100,50		99,50
	Frete		0,50		0,50
	ICMS			17,31	16,16
	IPI		4,81		4,65

Figura 4 - Decomposição temporal dos valores unitários de compras, ICMS e IPI.

Utilizando-se as premissas e os conceitos apresentados nesse trabalho e com base nas informações levantadas, procede-se então aos seguintes cálculos:

a) Receita Operacional de Compras: o preço da matéria-prima X no mercado à vista e sem impostos, no mês de dezembro de 2002 é de R\$ 83,42 o quilograma. Nota-se que seu valor unitário incluindo impostos é de R\$ 107,00 (sendo R\$ 5,35 de IPI e R\$ 18,23 de ICMS), conforme figura abaixo:

	Fornecedor A		Fornecedor B	
	CIF Vista	CIF Prazo	FOB Vista	FOB Prazo
Valor Matéria-Prima a vista (R\$)	83,42	83,42	83,42	83,42
Quantidade a ser adquirida (Kg)	100	100	100	100
Receita Operacional de Compras	8.342,00	8.342,00	8.342,00	8.342,00

Figura 5 – Demonstração do Cálculo da Receita Operacional de Compras

b) Custo Operacional de Compras: levou-se em conta o preço da matéria-prima pelo seu valor a vista do fornecedor, subtraindo os impostos a serem recuperados, conforme a figura abaixo:

	Fornecedor A		Fornecedor B	
	CIF Vista	CIF Prazo	FOB Vista	FOB Prazo
Valor unitário da compra a vista	100,00	100,00	100,00	100,00
(x) Quantidade adquirida (Kg)	100	100	103	103
(=) Valor total da Compra à vista	10.000,00	10.000,00	10.300,00	10.300,00
(-) ICMS a Recuperar	(1.714,29)	(1.714,29)	(1.765,71)	(1.765,71)
Ajuste a Valor presente ICMS	113,98	113,98	117,40	117,40
(-) IPI a recuperar	(476,19)	(476,19)	(490,48)	(490,48)
Ajuste a Valor Presente IPI	16,10	16,10	16,59	16,59
(=) Custo Operacional de Compras	7.939,61	7.939,61	8.177,80	8.177,80

Figura 6 – Demonstração do Cálculo do Custo Operacional de Compras

c) Receita Financeira de Compras e de Impostos a recuperar: Calculado pela diferença entre o valor dos impostos (ICMS e IPI) a recuperar na condição a prazo e na condição da compra para pagamento a vista, evidenciado na figura abaixo:

	Fornecedor A		Fornecedor B	
	CIF Vista	CIF Prazo	FOB Vista	FOB Prazo
Valor Unitário a Prazo – V. Presente		1,00		1,00
(x) Quantidade adquirida (Kg)		100		103
(=) Receita Financeira Compras (1)		100,00		103,00
Vr. ICMS a prazo - VP ICMS a vista		1,31		1,31
(x) Quantidade adquirida (Kg)		100		103
(=) Receita Financeira de ICMS (2)		131,12		135,06
Vr. IPI a prazo - VP IPI a vista		0,21		0,21
(x) Quantidade adquirida (Kg)		100		103
(=) Receita Financeira de IPI (3)		20,86		21,49
Receita Financeira (1+2+3)		251,99		259,55

Figura 7 – Demonstração do Cálculo da Receita Financeira de Compras e impostos.

d) Custo Financeiro de compras e impostos a recuperar: corresponde a diferença do valor do imposto a recuperar na condição a prazo (ICMS e IPI no prazo) e o valor presente do imposto a recuperar na condição a prazo pela taxa de captação. (no caso, o ICMS e IPI a prazo traduzido a valor presente pela taxa de 3,5 % ao mês), conforme figura abaixo:

	Fornecedor A		Fornecedor B	
	CIF Vista	CIF Prazo	FOB Vista	FOB Prazo
Valor a Prazo - Valor a Vista		1,00		1,00
(x) Quantidade adquirida (Kg)		100		103
(=) Custo Financeiro Compras (1)		100,00		103,00
Vr ICMS - Valor Presente ICMS	1,14	1,15	1,14	1,15
(x) Quantidade adquirida (Kg)	100	100	103	103
(=) Custo Financeiro ICMS (2)	113,98	115,12	117,40	118,58
Vr IPI - Valor Presente IPI	0,16	0,16	0,16	0,16
(x) Quantidade adquirida (Kg)	100	100	103	103
(=) Custo Financeiro IPI	16,10	16,26	16,59	16,75
Custo Financeiro (1+2+3)	130,08	231,39	133,99	238,33

Figura 8 – Demonstração do Cálculo do Custo Financeiro de Compras e impostos.

e) Demonstração do resultado econômico: Considerando-se os cálculos apresentados anteriormente, apresenta-se o resultado econômico de cada alternativa, relativa a decisão de compras da empresa, conforme figura a seguir:

	Fornecedor A		Fornecedor B	
	CIF Vista	CIF Prazo	FOB Vista	FOB Prazo
Margem Operacional de Compras	402,39	402,39	164,20	164,20
(+) Margem Financeira Compras	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Margem Financeira Impostos	(130,08)	20,60	(133,99)	21,22
(=) Resultado Econômico	272,31	423,00	30,22	185,43

Figura 9 – Demonstração do Resultado Econômico de Compras

Através da aplicação empírica, percebe-se que, no caso das decisões de compras, nem sempre o menor preço dos insumos é sinal da melhor alternativa de decisão. A vantagem de se usar o modelo de decisão de compras pela gestão econômica, observada na empresa estudada, é a incorporação dos conceitos de custo de oportunidade, preço de transferência e cálculo de valor presente que ainda não são explorados pela contabilidade tradicional. Percebe-se no modelo de gestão econômica o efeito do resultado econômico oriundo da transação de compras.

Ao observar a aplicação do modelo proposto, verifica-se que dentre as alternativas fornecidas pelo mercado para esta empresa, a melhor opção seria a compra através da condição *CIF a Prazo do Fornecedor A*, que proporciona maior incremento de resultado econômico, conforme verificado no demonstrativo de resultado econômico, figura 9. Salienta-se que tal posição não pode ser generalizada para todas as empresas, nem este foi o objetivo da pesquisa. Pretendeu-se entender uma realidade, com dados reais, e situações específicas do processo de tomada de decisões de compras de uma empresa. Contudo, baseando-se na investigação dos processos de gestão e nos modelos de tomada de decisão da empresa estudada, percebe-se que o uso do modelo de decisões de compras com base nos aspectos da gestão econômica fornece indicadores que fundamentam, com bases mais sólidas, o processo decisório desta organização, avaliando a eficiência na utilização dos recursos e a eficácia empresarial. Fornece uma visão mais abrangente dos impactos econômicos não contemplados nos tradicionais sistemas de contabilidade e custos, que se baseiam na contabilidade tradicional e na simples cotação de preços nos fornecedores.

4. Conclusões e considerações finais

O modelo de decisão de compras apresentado em termos conceituais e ilustrado por uma aplicação prática em uma indústria alimentícia atende os pressupostos da gestão econômica descritas no decorrer do trabalho. A utilização do modelo de decisão para a escolha de alternativas de fornecimento de materiais permitiu identificar a opção que fornece maior contribuição de resultado econômico ao departamento, e conseqüentemente ao resultado da empresa como um todo. Assim, entende-se que o resultado econômico apresentou-se como um excelente indicador para avaliação da eficácia empresarial.

Respondendo a questão de pesquisa e confirmando a hipótese deste trabalho, verificou-se através da aplicação prática que o modelo de decisão de compras, baseado nos fundamentos da gestão econômica, pode permitir ao administrador tomar decisões voltadas para a escolha de alternativas mais viáveis e existe a possibilidade de mensurar os resultados econômicos das transações de compras, contribuindo para o processo de gestão empresarial.

Verificou-se ainda que o modelo de decisão de compras adotado nesta pesquisa insere-se perfeitamente no contexto do planejamento operacional da empresa, pois orienta de forma racional o processo decisório dos gestores mediante a escolha de alternativas de compras existentes no mercado, proporcionando novos modelos de avaliação de desempenho por meio da mensuração do resultado econômico.

Quanto às limitações da pesquisa, este trabalho fez uma aplicação do modelo de decisão voltado para a área de compras de uma empresa específica. Portanto, não significa dizer que se adequa à situação de todas as empresas. Chama-se a atenção para que, em pesquisas futuras, seja aplicados o sistema de gestão econômica em empresas comerciais, prestadoras de serviços e a extensão da mensuração de resultados econômicos nas diversas áreas destas empresas.

5. Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Lauro Brito de. *Estudo de um modelo de decisão aplicado a eventos econômicos, sob a ótica da gestão econômica*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Controladoria. FEA/USP: São Paulo, 1996.
- CATELLI, Armando. *Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica GECON*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001.
- CORNACHIONE JR, Edgard. B. *Informática aplicada às áreas de Administração, Contabilidade e Economia*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. *Modelo GECON: Análise de sua aplicação ao planejamento de resultados de empresas*. In: IV Congresso Internacional de Custos. Acapulco: Julio, 1997.
- HENDRIKSEN, Eldon, VAN BREDA, M. *Accounting Theory*. Homewood, Ill. Richard D. 4ª Ed. Irwin, 1982.
- HEINRITZ, Stuart F.; FARREL, Paul V. *Compras*. São Paulo: Atlas, 1983.
- GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. Tese de Doutorado em Contabilidade e Controladoria. FEA/USP: São Paulo, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- KAN, Vernon. *Accounting Theory*. John Wiley & Sons. New York, 1986.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- PARISI, Cláudio. *Uma contribuição ao estudo de modelos de identificação e acumulação de resultado*. Dissertação de mestrado em Contabilidade e Controladoria. FEA/USP: São Paulo, 1995.
- PEREIRA, Carlos Alberto. *Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para gestão econômica*. Dissertação de mestrado em Contabilidade e Controladoria. FEA/USP: São Paulo, 1993.
- SANTOS, Roberto Vatan dos. *Controladoria e Gestão Econômica (GECON)*. In: II Semead - Seminários em Administração. São Paulo: FEA/USP, out., 1997.
- STEVENSON, William J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harbra, 2001.
- THEÓPHILO, Carlos Renato. *Apostila da disciplina Tópicos Especiais em Controladoria*. Curso de Especialização em Controladoria. UNIMONTES. Montes Claros, 11 a 15/01/1999.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisas em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- WELSCH, Glenn Albert. *Budgeting: Profit Planning and Control*. 3ª ed. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs: New Jersey, 1971.