

CUSTO DE OPORTUNIDADE

Alexandre dos Santos Silva

Ernando Antonio dos Reis

Luciano de Castro Garcia Leão

Resumo:

O presente trabalho objetiva evidenciar o conceito do Custo de Oportunidade como fundamental para o processo de controle e gestão das organizações. A partir da investigação de suas origens e interpretações, desde a abordagem econômica, passando pela interpretação contábil (e sua utilização em caráter excepcional na contabilidade brasileira), é examinada uma abordagem alternativa onde o conceito assume importância primordial no processo de gestão da empresa. O Custo de Oportunidade é visualizado como recurso que assume relevância no processo de decisão entre alternativas mutuamente excludentes, sendo que a Controladoria é apresentada como o elemento organizacional responsável pela operacionalização do conceito, adequando-o ao modelo de gestão, no processo de busca da eficácia empresarial.

Palavras-chave:

Área temática: *O Papel da Controladoria na Gestão Estratégica de Custos*

CUSTO DE OPORTUNIDADE

Alexandre dos Santos Silva

Contador e Estatístico formado UnB,
Mestrando em Contabilidade e Controladoria pela FEA-USP,
Professor do Depto. de Contabilidade da UnB.

Ernando Antonio dos Reis

Contador e Economista formado pela UFU,
Mestrando em Contabilidade e Controladoria pela FEA-USP,
Professor do Depto. de Contabilidade da UFU.

Luciano de Castro Garcia Leão

Contador formado pela PUC-MG,
Economista formado pela UFMG,
Mestrando em Contabilidade e Controladoria pela FEA-USP,
Professor do Depto. de Contabilidade da PUC-MG.

Endereço:

QRSW 08 - Bloco B5 - Aptº 302
Setor Sudoeste - Brasília - Distrito Federal
70675-825

Telefone: (061) 344-4806

Resumo:

O presente trabalho objetiva evidenciar o conceito do *Custo de Oportunidade* como fundamental para o processo de controle e gestão das organizações. A partir da investigação de suas origens e interpretações, desde a abordagem econômica, passando pela interpretação contábil (e sua utilização em caráter excepcional na contabilidade brasileira), é examinada uma abordagem alternativa onde o conceito assume importância primordial no processo de gestão da empresa. O Custo de Oportunidade é visualizado como recurso que assume relevância no processo de decisão entre alternativas mutuamente excludentes, sendo que a Controladoria é apresentada como o elemento organizacional responsável pela operacionalização do conceito, adequando-o ao modelo de gestão, no processo de busca da eficácia empresarial.

Área Temática:

O papel da Controladoria na Gestão Estratégica de Custos.

1. INTRODUÇÃO

A contabilidade, enquanto instrumento de informação tem recebido duras críticas, sendo considerada incapaz de responder questões fundamentais acerca do patrimônio e do resultado das operações das organizações.

Todavia, grandes modificações tem sido propostas no arcabouço da contabilidade, visando acionar o seu papel informativo. As alterações envolvem uma nova discussão de conceitos clássicos, uma vez que a teoria contábil (ou campos vizinhos como a economia e administração financeira) é rica em conceitos que primam pela explicação da realidade do ambiente em que se insere a contabilidade. Não obstante a validade dos conceitos, a partir da sistematização da contabilidade atual e seu enquadramento aos “*princípios geralmente aceitos*” os mesmos nem sempre são operacionalizados, ou quando são não cumprem plenamente a sua função.

O custo de oportunidade é um destes conceitos que, a despeito de sua importância reconhecida de forma unânime nos meios econômico, contábil e financeiro, não apresenta atualmente uma adequada operacionalização contábil.

O objetivo deste trabalho é, neste sentido, investigar o conceito do custo de oportunidade desde a sua abordagem econômica, passando pela sua interpretação contábil, sua utilização em caráter excepcional na contabilidade brasileira e finalmente examiná-lo numa abordagem alternativa onde o conceito assume uma importância fundamental no processo de gestão da empresa. Por fim, a controladoria é apresentada como o elemento organizacional responsável pela operacionalização do custo de oportunidade, adequando-o ao modelo de gestão, no processo de busca da eficácia empresarial.

2. A ABORDAGEM ECONÔMICA

2.1. Uma breve incursão pela Teoria Clássica e o custo “primitivo”

“*Se entre uma nação de caçadores...*

*o trabalho de matar um castor custa (demora) duas vezes o que custa para matar um veado, um castor deveria naturalmente ser trocado ou valer dois vedos”*¹

Esta citação de Adam Smith resume toda a teoria clássica do valor de troca: nela, os custos são calculados em unidades de recursos requeridos ou gastos, podendo ser pré-estimados com alguma acurácia e mensurados posteriormente (*ex-post*); em suma, tais custos são objetivamente quantificáveis.

A Doutrina Econômica Clássica utilizou duas denominações para este conceito. Denominava-os *Custos Relativos* pois, dado qualquer padrão de mensuração (bananas, cavalos, mulheres, sal, etc.), tais custos poderiam ser *relativamente* computados. No modelo elementar de Adam Smith, o padrão utilizado para a mensuração foi uma *Unidade Homogênea de Tempo de Trabalho*,

1 hora ==> 1 castor; 1 hora ==> 2 vedos, donde 1 castor ==> 2 vedos.

Por outro lado, tal Doutrina também utilizava a denominação de *Custos Reais*, que ocorrem como resultado de eventos *passados*, mensurados dentro de limites de *Dispendios*, tanto físicos (trabalho, suor, fadiga, “lágrimas”) como também de ativos transferidos (obrigações, pagamentos, etc.). A Doutrina Clássica era incapaz, no entanto, de explicar “*por que um lixeiro recebe um salário (mais) baixo*”² que o salário percebido por um administrador financeiro, apesar de terem dispendido uma quantidade similar de horas de trabalho.

Só há um sentido de causalidade no modelo Clássico do castor e dos vedos : os custos relativos determinam os valores de troca normais. Se os valores de troca *tendem* a igualar os custos objetivamente mensurados, nada *diz que* ou *implica em que o preço efetivo de mercado* deva ser *igual* ao custo de produção. Esta Teoria é inconsistente quando transposta ao mundo real, pois confunde dois momentos econômicos distintos, produção e consumo, além de considerar uma disponibilidade de fatores em quantidades ilimitadas (perfeita elasticidade dos

¹ .SMITH, Adam. *The Wealth of Nations*. New York: Random House, 1937,p.47.

² .BILAS, Richard A. *Teoria Microeconômica: uma análise gráfica*. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense- Universitária, 1970, p.165.

fatores), possibilitando uma produção *infinita*. “Se fosse possível obter fundos em quantidades ilimitadas, indefinidamente, valeria a pena construir uma ponte sobre o Atlântico”³

2.2. A Teoria Neoclássica e os custos alternativos

Os problemas econômicos inexisteriam se pudesse ser produzida uma quantidade infinita de cada bem, e os desejos humanos pudessem ser plenamente satisfeitos. Na realidade, porém, há *escassez* de recursos disponíveis, por conseguinte, de bens econômicos procurados pelos homens em atendimento às suas necessidades ou manifestações de seus desejos (ou seja, com *utilidade*).

“A escassez é básica nos recursos econômicos”⁴, “daí a conhecida expressão de que a Economia é uma Ciência Social que trata da administração dos escassos recursos disponíveis, alocando ou distribuindo tais recursos entre milhares de diferentes linhas de produção possíveis”⁵; “como por definição, os recursos econômicos são limitados, quando usados na produção de um bem, deve-se produzir menos de outro bem qualquer, cuja produção emprega os mesmos recursos”⁶: “um fato desagradável na Economia é que a escolha de fazer uma coisa é, ao mesmo tempo, uma escolha de não fazer outra coisa”⁷

A Economia passou a admitir que cada agente econômico (indivíduo, empresa) está preocupado em alocar seus recursos escassos entre usos alternativos, procurando *maximizar a “Utilidade” ou “Satisfação”*⁸ proporcionada por tal alocação. Com o surgimento da Escola *Neoclássica* ou *Marginalista* buscou-se integrar a Teoria da Utilidade do Valor com a Teoria do Custo de Produção. “O que se faz necessário é um mecanismo capaz de relacionar os objetivos de um agente (sejam eles quais forem) com o comportamento que o habilitará a alcançar esses objetivos ... em suma, aquilo que se necessita é uma teoria da utilidade”⁹. O problema reside, agora, em definir um *Caminho de Preferências* que permita ao agente tornar claras suas atitudes, numa forma útil para a tomada de decisões.

Presumindo-se que tais agentes estejam capacitados a traduzir todos os valores relevantes num denominador, ou seja, quantificar suas preferências em relação a certos fatos, eventos ou objetos, com vista à sua *Utilidade Econômica*, “A” é preferível à “B”; “B” é preferível à “C”;

Caso as preferências de tal agente sejam suficientemente coerentes e racionais, se “A” é preferível à “B”, e “B” é preferível à “C”, então “A” é preferível à “C”, tais preferências podem ser concisamente expressas sob a forma de uma função de utilidade. Neste contexto, mais do que isolar as noções de produção e consumo, pode-se considerar, dentro do processo de *Satisfação Máxima* dos desejos humanos, o *Custo de cada Decisão* (isto é, a *escolha de uma Alternativa Preferencial viável*) como a *Utilidade da melhor Alternativa Preferencial Sacrificada* (não consumida). *O custo da escolha de “A” é “B”*.

2.3 Aproximando a Teoria e a Realidade

No âmbito das empresas, a Teoria Econômica tradicionalmente coloca para o “*homem econômico*” o princípio de otimização da alocação de recursos com vistas à *Maximização dos Lucros*. Esta concepção hedonista, que considera tal homem como *racional e calculador dos prazeres e sofrimentos*, parece bem adequada à hipótese concorrencial real, embora contestada em outros regimes de mercado que não o capitalista; conforme o próprio SIMONSEN¹⁰ coloca, “*maximizar o lucro é um objetivo econômico natural ... quase uma imposição*”

³ MEYERS, Albert Leonard. *Elementos de Economia Moderna*. 4. ed. Rio de Janeiro : Ibero-Americano, 1972, p.232.

⁴ AWH, Robert Y. *Microeconomia: Teoria e aplicações*. Rio de Janeiro : LTC, 1979, p.189.

⁵ PINHO, Diva Benevides. *Evolução da Ciência Econômica*. in.: MONTORO FILHO, André Franco et alli. *Manual de Economia*. 1. ed. São Paulo : Saraiva, 1988, p.4.

⁶ MANSFIELD, Edwin. *Microeconomia : Teoria e aplicações*. Rio de Janeiro : Campus, 1978, p. 156.

⁷ GWARTNEY, James David ; STROUP, Richard. *Microeconomics: Private and Public choice*. 2. ed. New York : Academic Press, 1980, p.22.

⁸ JEVONS, William Stanley. *A Teoria da Economia Política*. São Paulo : Abril Cultural, 1983.

⁹ DAVIS, Mortom David. *Teoria dos Jogos: uma introdução não- técnica*. São Paulo : Cultrix, 1973, p.67.

¹⁰ SIMONSEN, Mário Henrique. *Teoria Microeconômica . vol 3 : Teoria da Concorrência Perfeita*. 1. ed. Rio de Janeiro : FGV, 1969, p.6.

Darwiniana”, já que a empresa, não procurando maximizá-los, corre o risco de ser eliminada do mercado por um processo de seleção natural.

Tal Teoria, agora instrumentalizada, pode explicar as alternativas de escolha que o tomador de decisão tem para a aplicação de um estoque de fatores possuídos pela empresa, ou que esta tenha a possibilidade de utilizar. Dentro de diversas alternativas econômicas *viáveis*, considerando:

- *os fatores de produção* (capital, trabalho, tecnologia, terra, tempo, etc.);
- *a perfeita mobilidade* destes fatores no mercado ¹¹;
- *a função de produção* da empresa (quanto de cada fator é necessário para a produção de várias quantidades de produto);

- *a Escala de Preferências* da empresa;
- *perfeita informação e previsão*;
- e, por fim, *o risco homogêneo*, define-se que:

o “*Custo de produzir determinado bem é igual ao valor dos outros bens que deixaram de ser fabricados, porque os recursos que poderiam ser utilizados para produzi-los foram aplicados na produção daquele bem; os Custos dos insumos para uma empresa são seus valores quando utilizados nas formas alternativas mais rentáveis. Estes custos, juntamente com a função de produção da empresa, determinam o custo de produzir o bem. Esta é a chamada doutrina do **Custo Alternativo** ou do **Custo de Oportunidade***”¹².”*Deve-se compreender que os custos de oportunidade referem-se a valor, o que se baseia na utilidade*”¹³.

Agir racionalmente significa simplesmente escolher, dentre as possíveis vias de ação, a que prometa elevar ao máximo o “valor esperado” do resultado de qualquer decisão ou atitude, ou reduzir ao mínimo o custo esperado, de forma a maximizar a utilidade da operação. Esta definição de Custo de Oportunidade é compartilhada por diversos autores consultados, dentre os quais se destacam:

- CARVALHO¹⁴: “*O custo de oportunidade mede o valor das oportunidades perdidas em decorrência de uma alternativa de produção em lugar de outra, também possível... só se escolheria uma alternativa se o ganho adicional com a produção for maior que o custo de oportunidade da alternativa de não produzi-la*”.
 - MEYERS¹⁵: “*Custo de produção de qualquer unidade de uma mercadoria é o valor dos fatores de produção empregados na obtenção desta unidade - o qual se mede pelo melhor uso alternativo que se poderia dar aos fatores se aquela unidade não tivesse sido produzida... os lucros puros são os rendimentos líquidos que excedem os custos de oportunidade*”.
 - BILAS¹⁶: “*O custo dos recursos para uma empresa é igual aos valores destes mesmos recursos em seus melhores usos alternativos*”.
 - GWARTNEY & STROUP¹⁷: “*O custo de oportunidade é o benefício de maior valor que dever ser sacrificado (abandonado) como resultado da escolha de uma alternativa*”.
 - LEFTWICH¹⁸: “*O custo de uma unidade de qualquer recurso usado pela empresa é seu valor no seu melhor uso alternativo*”.
 - ALCHIAN & ALLEN¹⁹: “*Custos são valores de usos alternativos abandonados*”.
- Outros autores modificam um pouco sua forma de expressar o Custo de Oportunidade:

¹¹ .MARSHALL, Alfred. *Princípios de Economia*. vol. 2. São Paulo : Abril Cultural, 1983.

¹² .MANSFIELD, Edwin. op. cit. p. 156.

¹³ .BILAS, Richard A. op. cit. p. 165.

¹⁴ .CARVALHO, Luiz Carlos Pereira de. *Teoria da Firma*. in : MONTORO FILHO, André Franco el alli. op. cit. p. 134-135.

¹⁵ .MEYERS, Albert Leonard. op. cit. p. 111-113.

¹⁶ .BILAS, Richard A. op. cit. p. 165.

¹⁷ .GWARTNEY, James David; STROUP, Richard. op. cit. p. 22.

¹⁸ .LEFT WICH, Richard Henry. *Introduction to Microeconomics*. New York: Holt, 1970, p. 122.

¹⁹ . ALCHIAN, Armen Albert; ALLEN, William R. *University Economics: Elements of Inquiry*. 3. ed. Belmont: Wadsworth, 1972, p.219.

- CLARK²⁰: “Custo alternativo é o lado desfavorável de qualquer decisão que pode ser tomada, e sempre envolve uma comparação entre a política que foi escolhida e a política que foi rejeitada”.

- SPENCER & SIEGELMAN²¹: “...refere-se ao custo de oportunidades a que se renuncia, ou em outras palavras, a uma comparação entre a política que se elegeu e a política que se recusou”.

E, finalmente:

- MOREIRA²²: “O custo de oportunidade de se freqüentar um curso de mestrado, em regime de tempo integral, é equivalente, por exemplo, ao que se deixa de ganhar em termos de ordenado, no mercado de trabalho”.

- AWH²³: “Podemos até dizer que um dos custos de se **casar** com uma determinada mulher é o custo de oportunidade em que se incorre por não se casar com outra; mas um jovem enamorado pode achar este custo **desprezível**”.

Voltando ao modelo do castor e dos veados, proposto por Adam Smith, pode-se demonstrar o conceito inerente de custo de oportunidade que está contido ao longo daquele trecho: o custo de um castor é igual a dois veados, e o custo de dois veados é igual a um castor. “O custo de oportunidade de um **artigo** é mensurado em unidades de produtos alternativos ou **substitutos**, e todas as referências tanto à **sacrifícios (físicos)** quanto a **dispêndios** devem ser simplesmente omitidas”²⁴.

2.4. A realidade se distanciando da Teoria

Num mundo abstrato sem riscos (ou com riscos homogêneos, o que no limite “dá na mesma”), o futuro pode ser perfeitamente conhecido pelos tomadores de decisão, e sua tarefa ao planejar a ação ou produção para determinado período torna-se bastante simples - a dificuldade talvez residiria numa “banalização” ou mesmo indeterminação da idéia de empresa (devido à ligação estreita entre *empreendimento* e *risco*).

A vantagem de analisar esse mundo ideal ganha relativo prestígio devido à sua simplicidade operacional e descrição de fenômenos e problemas típicos do comportamento econômico que, apesar de extremamente desvencilhada da realidade, oferece manipulações úteis aos objetivos teóricos ... “*assim, nos capacita a examinar a perturbadora complexidade social sob nova luz*”²⁵. Todavia, a Teoria trata de abstrações enquanto o mundo Real “*não passa de uma sucessão de desequilíbrios*”²⁶. O retorno necessário a este mundo decadente sacrifica a elegância a boa parte do poder explicativo deste modelo.

Imaginar que se dispõe de certas alternativas não equivale efetivamente a delas dispor²⁷: ocorre simplesmente que são demasiadas as variáveis reais fora do controle da empresa, para que a Teoria formal possa sintetizá-las. O mercado real é imperfeito o suficiente para refutar o livre movimento dos fatores ao sabor da simples interação entre oferta e demanda nos diversos setores. Por outro lado, a própria existência de um lapso temporal entre a aplicação de fatores e a produção/venda pode provocar *erros de previsão* que afetam o futuro, à medida que as decisões são tomadas em relação à expectativas que podem ou não se realizar (pois, como o futuro é *incerto*²⁸, *riscos ignorados ou imensuráveis podem frustrar até bons propósitos*). SPENCER & SIEGELMAN²⁹ completam: “... *rara vez é possível realizar cálculos precisos*”. Assim, o resultado conjugado do comportamento ou atitude dos agentes

²⁰ . CLARK, John Maurice. *Studies in the Economics of Overhead Costs*. Chicago : University Press, 1962, p.38.

²¹ . SPENCER, Milton H; SIEGELMAN, Louis. *Economia de la administracion de empresas: adopcion de decisiones y planeacion*. México : Uteha, 1967, p.293.

²² .MOREIRA, Juarez Barros. *Microeconomia*. Rio de Janeiro : Campus, 1983, p.166.

²³ . AWH, Robert Y. op. cit. p. 189.

²⁴ .KNIGHT, Frank H. *A Sugestion for Simplifying the Statement of the General Theory*. in.: BUCHANAN, James M. *Cost and Choice: an Inquiry in Economic Theory*. Chicago : University Press, 1978, p.13.

²⁵ .MORGENSTERN, Oskar. in.: DAVIS, Mortom David. op. cit. p. 12.

²⁶ . SIMONSEN, Mário Henrique. op. cit. p.170.

²⁷ .DAVIS, Mortom David. op. cit. p. 99.

²⁸ .KEYNES, John Maynard. *Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda*. São Paulo : Atlas, 1982, p.124

²⁹ .Op. cit. p. 294.

econômicos, de doses (às vezes *substanciais*) de desinformação, e também do acaso, faz surgir certas consequências: “Prêmio ou Castigo”³⁰ para os tomadores de decisão.

Uma coisa que se pode fazer, todavia, é reduzir o número de possíveis esquemas de lucros, eliminando aqueles que certamente não se concretizarão. Considere a hipotética alternativa de um empreendimento/indústria no interior do Estado de Roraima, que apresenta o rendimento mais excepcional do planeta, com as unidades de fatores integrando-se ao custo de oportunidade verificavelmente mais baixo, além de atrair para si unidades de fatores de custo de oportunidade imediatamente superiores³¹: mesmo admitindo a mobilidade perfeita do capital (que provenha de fontes onde estejam obtendo um rendimento mínimo) pelo Sistema Financeiro Mundial (que tenderia a homogeneizar, no equilíbrio, *Receitas Marginais* com *Custos Marginais* ao redor do Globo), constitui-se uma *Utopia*, pelo menos por enquanto, esperar que **todo o capital Japonês desloque-se para tal indústria de Roraima no dia seguinte**.

Por outro lado, é evidente que recursos desempregados tem um custo de oportunidade igual a zero, pois seu melhor uso alternativo é o desemprego. “Quando não houver alternativa disponível sendo sacrificada, não há custo envolvido na utilização do recurso”³². Por fim, dado que a Teoria de Valor baseia-se na *Utilidade*, que é uma medida subjetiva, a extensão desta ao limite pode simplesmente inviabilizar a utilização do conceito.

3. A ABORDAGEM CONTÁBIL

3.1. Conceitos

Na base do desenvolvimento teórico de qualquer área do conhecimento humano estão os conceitos. É através destes que se estabelece o relacionamento semântico entre uma palavra, um símbolo ou um sinal, e um objeto ou evento do mundo real, fazendo com que a teoria fique realística e significativa. Toda ciência se utiliza de conceitos não necessariamente originais, ou seja, são utilizados também conceitos derivados de outras áreas, que lhes dão suporte e que são absolutamente fundamentais à sua evolução teórica. A Contabilidade, evidentemente, se enquadra nesse contexto, pois vários são os conceitos originados em outras áreas e que ao longo do tempo foram sendo incorporados. MATESSICH³³ corrobora com esta idéia quando afirma que: “A Contabilidade tradicional, assim como a maioria das outras disciplinas acadêmicas, toma emprestado conceitos, em parte de disciplinas vizinhas, e em parte ela mesma cria suas próprias expressões conceituais”.

O *Custo de Oportunidade* faz parte de uma plêiade de termos originados na teoria econômica que assumiram importância na ciência contábil, haja visto a quantidade de abordagens existentes na literatura da área. Não significa afirmar, evidentemente, que o conceito se encontra plenamente desenvolvido e implementado, ao contrário, o panorama revela que o assunto precisa ainda ser bastante estudado. Ele será analisado, neste tópico, segundo alguns autores da área contábil; pode-se afirmar que a diferença básica do conceito contábil em relação àquele apresentado pela Economia, diz respeito à tentativa de se ver alcançada maior objetividade, tendo em vista que a Contabilidade envolve o fornecimento de informações para auxiliar seus diversos usuários a tomarem decisões, de forma efetiva, dentro e fora das organizações.

MARTINS³⁴ chamou atenção para a pouca utilização do conceito de custo de oportunidade na Contabilidade com as seguintes palavras: “Esse 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”. Não obstante a observação do ilustre autor, a explicação e justificativa da pouca utilização do conceito em contabilidade não reside na origem “econômica” ou “não-contábil” do termo, mas sim na prática convencional baseada nos *Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos*, onde são assumidos os **custos** como base de valor, notadamente os custos históricos. A contabilidade sob a égide da “necessária” objetividade valoriza os ativos a partir dos seus custos não expirados, ou seja, fatores sacrificados na sua obtenção e ainda não “realizados”.

³⁰ .DAVIS, Mortom David. op. cit. p. 16.

³¹ .MEYERS, Albert L. op. cit. p. 138-139.

³² .HILLER, Roger Leroy. *Microeconomia: Teoria, questões & aplicações*. São Paulo : McGraw - Hill, 1981, p. 188.

³³ .MATTESSICH, Richard. *Methodological Preconditions and Problems of a General Theory of Accounting*. In: Accounting Review, Julho de 1972.

³⁴ .MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. 3ª ed., São Paulo, Atlas, 1987, p.234.

Na abordagem econômica apresentada no tópico 2, observa-se que o custo relevante para decisões não é o sacrifício passado, mas o sacrifício em termos de alternativas atuais desprezadas. Nas palavras de DEAN³⁵: “Os registros contábeis objetivam representar o que passou, enquanto os conceitos de custo úteis para a tomada de decisões pretendem projetar o que poderá ocorrer sob processos de ação alternativos”.

AWH³⁶ comparando o custo de oportunidade e o custo histórico, aponta para a preferência do primeiro sobre o segundo, apresentando a seguinte questão: “Suponhamos que você compre uma pedra por \$5 numa viagem ao exterior. Ao voltar para casa, manda polir a pedra e descobre que ela é esmeralda de boa qualidade. Quando procurar avaliar o preço de venda da pedra, o que você considera : o custo histórico pago no país onde a comprou ou o preço máximo que pode obter pela pedra no mercado - o custo alternativo ou de oportunidade ?”

MANSFIELD³⁷ também aborda o problema com os seguintes termos: “Embora as normas contábeis dêem muita ênfase aos custos históricos, o economista - o bom contador e o homem de negócios competente - ressaltam que os custos históricos não devem ser aceitos sem críticas.”

Embora a contabilidade financeira (ou geral) não reconheça amplamente o custo de oportunidade, em termos práticos ele é usualmente utilizado pelos diversos agentes econômicos (governo, empresas, indivíduos etc) que voluntária ou involuntariamente incorporam o conceito no seu dia-a-dia. Diversos são os autores em contabilidade que preconizam a importância de seu uso, apesar de não haver homogeneidade no que se refere ao “parâmetro de mensuração” ou atributo da oportunidade (reside aqui, talvez, grande parte da dificuldade de operacionalização do conceito), considerado de forma diferente por cada um deles, os quais são a seguir examinados.

MATZ, CURRY & FRANK³⁸ conceituam custo de oportunidade como sendo: “o valor mensurável de uma oportunidade secundária, pela rejeição de um uso alternativo de recursos”. Da análise das argumentações dos autores depreende-se que o “valor mensurável” refere-se ao **lucro** que deixa-se de auferir em função de optar-se por uma alternativa ao invés de outra. De fato, na conclusão de um exemplo apresentado, mencionam: “Se fosse possível usar a capacidade disponível para outra finalidade mais lucrativa, então a compra pretendida talvez devesse ser feita.”

HORNGREN³⁹, ao expor seu conceito, identicamente associa custo de oportunidade ao *lucro* sacrificado pela escolha de uma alternativa ao invés de outra. Para o autor, “Custo de oportunidade é o sacrifício mensurável da rejeição de uma alternativa; é o montante máximo sacrificado pelo abandono de uma alternativa; é o lucro máximo que poderia ter sido obtido se o bem, serviço ou capacidade produtivos tivessem sido aplicados a outro uso opcional. ... Note que os custos de oportunidade não estão normalmente incorporados nos sistemas de contabilidade formais. Eles representam, lucros sacrificados pela rejeição de alternativas.”

Em versão mais atualizada da mesma obra, agora em parceria com FOSTER⁴⁰, os autores conceituam custo de oportunidade da seguinte maneira: “Custo de oportunidade é a máxima contribuição disponível para o lucro que é abandonada (rejeitada) pelo uso limitado dos recursos para um particular propósito”. Os autores ratificam, portanto, a utilização do fator *lucro* como atributo a ser analisado quando da consideração pela opção de um determinado curso de ação em detrimento de outro.

ANTHONY & WELSCH⁴¹, da mesma forma, utilizam o *lucro* como parâmetro de mensuração quando enunciam o conceito de custo de oportunidade: “Custo de oportunidade é a medida do benefício que é perdido ou sacrificado quando a escolha por um curso de ação obriga que um curso de ação alternativo seja abandonado.” Mais adiante os autores especificam em que se expressa a “medida do benefício”, com as seguintes considerações: “Em geral, se aceitar uma alternativa obriga que meios ou outros recursos sejam dedicados

³⁵. DEAN, Joel. *Economia das Empresas*. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1968, p.351.

³⁶AWH, Robert Y. Op.cit. p.191.

³⁷.MANSFIELD, Edwin. Op.cit.p.156.

³⁸. MATZ, Adolph, CURRY, Othel J. & FRANK, George W. *Contabilidade de Custos*. São Paulo, Atlas, 1973, p.1106

³⁹. HORNGREN, Charles T. *Contabilidade de Custos : Um enfoque administrativo*. São Paulo, Atlas, 1986, v.1, p.528-529.

⁴⁰. HORNGREN, Charles T. & FOSTER, George. *Cost Accounting : A Managerial Emphasis*. 7ª ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1991, p.376.

⁴¹. ANTHONY, Robert Newton & WELSCH, Glenn A. *Fundamentals of Management Accounting*. 3ª ed., Homewood, Irwin, 1981, p.256.

para esta alternativa e se esses recursos de outra maneira poderiam ser usados para alguma outra finalidade, existe um custo de oportunidade. Este custo de oportunidade é medido pelo lucro que poderia ter sido ganho tivessem os recursos sido empregados em outro propósito.”

GRAY & JOHNSTON⁴² também conceituam custo de oportunidade como função do *lucro* da alternativa desprezada. No dizer dos autores, “*um custo de oportunidade é o lucro que poderia ter sido conseguido se um conjunto de recursos tivesse sido aplicado num certo uso alternativo. Pode ser positivo (lucro perdido), negativo (despesa evitada), ou nulo.*” Mais adiante, afirmam: “*Dizer que há um custo de oportunidade positivo associado a uma decisão é o mesmo que afirmar que um empresário sempre deveria escolher a alternativa mais lucrativa a ele disponível para o uso de recursos escassos. Isto é provavelmente verdadeiro, embora algumas vezes seja mais fácil pensar no lucro perdido como um custo - um custo de oportunidade*”.

As definições que até aqui foram apresentadas associam o custo de oportunidade ao lucro que poderia advir do curso de ação alternativo. De outra maneira, existem autores que utilizam o atributo *receita* como parâmetro para mensurar o custo de oportunidade. De fato, DEARDEN⁴³ assim o define: “*Custo de oportunidade são os recursos econômicos que são abandonados como resultado da aceitação de uma alternativa em vez de outra*”. O fator *receita* aparece quando o autor exemplifica seu conceito: “*Por exemplo, suponha que um fabricante possa vender um produto semi-acabado para um comprador externo por \$1000. Ele escolhe, entretanto, mantê-lo e terminá-lo. O custo de oportunidade do produto semi-acabado é \$1000 porque esta é a quantia de recursos econômicos que o fabricante renunciou a fim de completar o produto.*”

LEONE⁴⁴ conceitua custo de oportunidade como “*o valor do benefício que se deixa de ganhar quando, no processo decisório, se toma um caminho em detrimento de outro*”. Este associa o “valor do benefício” à *receita* também quando apresenta o seguinte exemplo: “*Em termos muito simples, poderemos citar aquele caso da firma que tem 100.000 unidades monetárias livres em caixa, e que podem ser empregadas no mercado financeiro para obter 8% ao ano de juros ou então investidas na aquisição de um equipamento que produzirá receitas que vão corresponder a 20% como retribuição. Se escolhermos a segunda alternativa esta terá como custo de oportunidade o valor de 8% sobre 100.000 unidades monetárias, que corresponde à receita que não será ganha porque essa alternativa foi vencida*”.

Verifica-se, assim, que a associação de custo de oportunidade à *receita* que poderia ter sido obtida caso outra fosse a alternativa escolhida, também se faz presente no conceito apresentado por LEONE. De forma análoga, ANDERSON & RAIBORN⁴⁵ conceitua custo de oportunidade da seguinte maneira: “*é definido como as receitas perdidas pela não seleção da segunda melhor alternativa*”.

Como terceira abordagem encontra-se o conceito de DOPUCH, BIRNBERG & DEMSKI⁴⁶, que utilizaram o conceito de *benefício líquido* como parâmetro de mensuração do custo de oportunidade. Para os autores, “*o custo de oportunidade de um ativo em uma alternativa específica é o benefício líquido que poderia ser recebido se o ativo fosse utilizado em seu melhor uso alternativo*”. Os autores não esclarecem, contudo, quais seriam tais *benefícios líquidos*.

Como mais um atributo para mensurar o custo de oportunidade aparece o *fluxo de caixa líquido esperado*. MORSE & ROTH⁴⁷ assim definem: “*o custo de oportunidade do uso de um recurso em uma maneira é a expectativa do fluxo de caixa líquido que poderia ser obtido se o recurso fosse usado em outra alternativa de ação mais desejável*”.

⁴² .GRAY, Jack & JOHNSTON, Kenneth. *Contabilidade e Administração*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977, p.162.

⁴³ .DEARDEN, John. *Cost Accounting and Financial Control Systems*. Reading, Addison-Wesley Publishing, 1973, p.9.

⁴⁴ .LEONE, George Sebastião Guerra. *Custos : Planejamento, Implantação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1982, p.72-73.

⁴⁵ .ANDERSON, Henry R. & RAIBORN, Mitchell M. *Basic Cost Accounting Concepts*. Boston, Houghton, 1977, p.503.

⁴⁶ .DOPUCH, Nicholas, BIRNBERG, Jacob G. & DEMSKI, Joel. *Cost Accounting : Accounting data managements for decisions*. 2ª ed., New York, Harcourt, 1974, p.31.

⁴⁷ .MORSE, Wayne J. & ROTH, Harold P. *Cost Accounting : Processing, evaluation and usin cost data*. 3ª ed., Reading, Massachussets, Addison-Wesley Publishing, 1986, p.36-37.

O mesmo argumento é encontrado em GLAUTIER & UNDERDOWN⁴⁸, onde afirmam que “*Custo de oportunidade pode ser medido como o valor da próxima melhor alternativa abandonada, ou o recebimento líquido de caixa perdido como resultado de preferir uma alternativa ao invés da melhor seguinte*”.

Ainda, FRIEDMAN & NEUMANN⁴⁹ fazem a seguinte afirmação: “*Custo de oportunidade reflete a oportunidade prevista para receber algum fluxo de caixa previsto*”.

Outro autor que se manifestou a respeito de atributo a ser mensurado no conceito de custo de oportunidade foi LEININGER⁵⁰, ao propor duas situações de custos: “*Custo de oportunidade (Situação de Lucro) é a diferença entre o lucro se for aplicada a política correta e o lucro resultante da política adotada. Custo de oportunidade (Situação de Custo) é a diferença entre o custo incorrido e o custo que poderia ter sido incorrido se a política correta tivesse sido adotada*”. Em verdade, o conceito apresentado pelo autor é, em síntese, o mesmo de GRAY & JOHNSTON⁵¹ visto anteriormente, onde os autores mencionam os termos “lucro perdido” e “despesa evitada” no mesmo sentido das situações de lucro e custo, respectivamente.

Por fim, pode-se encontrar também, autores que definem custo de oportunidade sem associá-lo a qualquer parâmetro de mensuração. BENKE & EDWARDS⁵² definem custo de oportunidade como: “*Uma medida do sacrifício feito (na forma de oportunidades abandonadas) a fim de continuar um particular curso de ação. Assim, em sentido contábil, custo de oportunidade não é realmente um custo. O custo de um curso de ação é mensurado em termos do que foi abandonado por não se seguir o próximo melhor curso de ação*”.

Da mesma forma, sem se preocupar em relacionar algum atributo na consideração do custo de oportunidade, BACKER & JACOBSEN⁵³ o definem como sendo “*um custo resultante de uma alternativa à qual se tenha renunciado.*”

De todo o exposto verifica-se que o conceito de custo de oportunidade envolve, basicamente, duas características principais, quais sejam:

- 1) alternativas mutuamente excludentes em função da escassez dos recursos;
- 2) sacrifício de algum atributo da melhor alternativa desprezada.

Como não poderia deixar de ser, os autores da área contábil contemplam essas duas características em suas definições. O “parâmetro de mensuração” ou “atributo” da alternativa desprezada a ser considerado é o ponto de divergência dominante, pois, nas diversas definições apresentadas observa-se que vários são os atributos considerados - lucro, receita, benefício líquido, fluxo de caixa líquido esperado. Também, existem autores que preferiram não se posicionar quanto a atributo algum.

A contabilidade não deve se penitenciar por isso. Pode não existir, ainda, um conceito único, sólido e irrefutável, que sirva a todas as situações; ademais, talvez isto não seja possível e tampouco necessário. O importante é verificar que o conceito de custo de oportunidade apresenta potencial latente no campo contábil, podendo contribuir sobremaneira para o atingimento de seu nobre propósito de servir como instrumento supridor de informações econômicas aos seus diversos usuários. Exatamente em função do objetivo indeclinável de servir uma variada gama de usuários com informações úteis e necessárias, visando auxiliar suas respectivas tomadas de decisão, é comum aparecer em contabilidade conceitos cujas aplicações estejam sujeitas a controvérsias.

O conceito de custo de oportunidade, como mostrado, se insere no que MATESSICH⁵⁴ identificou e chamou de “*conceito não-interpretado*”. Segundo o autor: “*Em nossa disciplina, não têm sido feitas sistemáticas tentativas para que se crie uma série de conceitos claramente não-interpretados e definidos das maiores noções contábeis e das interpretações alternativas (para necessidades específicas e padronizadas) de cada conceito.*”

⁴⁸ .GLAUTIER, M. W. E. & UNDERDOWN, B. *Accounting : Theory and Praticce*. London, Pitman Publishing Limited, 3ª ed., 1986, p.638.

⁴⁹ .FRIEDDMAN, Laurence & NEUMANN, Bruce R. *The effects of opportunity costs on project investment decisions : a repication and extension*. *Journal of Accounting Research*, nº 18 (2):407-419, Autum, 1980, p.407.

⁵⁰ .LEININGERR, Wayne E. *Opportunity Cost : Some definitions and examples*. *The Accounting Review*, 52(1):248-251, January, 1977, p.249 e 251.

⁵¹ .GRAY, Jack & JOHNSTON, Kenneth., *op. Cit.*,p.162.

⁵² .BENKE JR., Ralph L. & EDWARDS, James Don. *Transfer pricing : Techiniques and uses*. New York, National Association of Accountants, 1980, p.50.

⁵³ .BACKER, Norton & JACOBSEN, Lyle E. *Contabilidade de Custos : uma abordagem gerencial*.2ª ed., São Paulo : Mcgraw-Hill do Brasil, 1984, p.10.

⁵⁴ .MATESSICH, Richard. *Op. Cit.*

Neste sentido, mais sensatas foram as palavras de HIRSCH e LAUDERBACK⁵⁵ quando conceituaram custo de oportunidade: “*Um custo de oportunidade é o benefício abandonado pelo uso de um recurso em uma maneira em relação a outra ... Custo de oportunidade é um conceito difícil porque depende do ponto de vista - o que você está fazendo ou contemplando fazer com um recurso. O custo de oportunidade é aquele melhor uso alternativo*”. Portanto, pode-se depreender que o atributo a ser escolhido com vistas a mensurar o custo de oportunidade, depende diretamente do tipo de usuário e suas necessidades informacionais - para alguns, o lucro; para outros receita, e assim sucessivamente. Não se pode dizer que o conceito deverá estar “amarrado” a um único atributo, porque cada decisão envolve um custo de oportunidade diferente.

3.2. Juros sobre o Capital próprio

O princípio do custo alternativo se aplica a todos os fatores de produção, tomados individualmente ou mesmo em conjunto, e a todas as espécies de negócios ou empreendimentos econômicos. Suponhamos que exista no mercado uma concorrência ativa pela obtenção dos recursos produtivos. Sendo assim, todo recurso variável terá que receber uma remuneração equivalente a que pode auferir em sua melhor alternativa seguinte, ou seja, o custo de oportunidade. Este, todavia, é baseado em *antecipações* do tomador de decisão, sendo que o conceito *puro*, já discutido no tópico 2, refere-se à decisão (*ex-ante*) e a posterior verificação desta. Sua operacionalização permanece extremamente controversa, à medida que todos os recursos empregados no processo produtivo tem um custo alternativo, independente de sua origem ou materialização; no entanto, apenas os capitais/recursos obtidos de terceiros apresentam uma contabilização mais consensual, partindo da consideração que os encargos contratados são uma medida suficiente do custo de oportunidade envolvido em tal processo.

Na Contabilidade Tradicional, ainda não são passíveis de contabilização os juros sobre o capital próprio, salvo casos excepcionais tratados no tópico 3.3. Assim, a empresa não pode registrar os juros que seriam devidos ao patrimônio líquido como se esses recursos pudessem receber tal remuneração. Os encargos financeiros que ainda aparecem nas demonstrações contábeis tradicionais dizem respeito aos relativos a capitais de terceiros e aquilo que os sócios poderiam entender como juros sobre seu valor investido, ou o retorno que os acionistas potenciais esperam ganhar caso sejam induzidos a investir em tal empresa, não sofre registro contábil.

Os capitais em posse da empresa, de acordo com a lógica analisada em toda a estrutura deste trabalho, exigem uma remuneração obrigatória pela renúncia do dinheiro no tempo (enquanto poder de compra generalizado), como em qualquer setor do Sistema Econômico, ou seja, o financiamento com recursos próprios envolve o custo de oportunidade do capital patrimonial. Nesta seção, propõe-se que a análise do componente monetário deste rol de recursos pode capacitar uma aproximação de tal *valor alternativo*.

Os métodos verificados na literatura consultada propõem formas que homogeneizam os recursos detidos pela empresa (capital social, terra em operação ou ociosa, dotações de inventários, etc.), supondo diversas simplificações que convergem, via de regra, para a imputação de uma taxa de retorno/juros derivada daquela geralmente praticada no mercado de capitais: “*Suponhamos que existem pessoas que concedem empréstimos sem juros...como a procura de fundos nessa modalidade sempre excederá sua oferta, estes juros passarão a ser cobrados... enquanto prevalecer tal pagamento sob o capital emprestado, qualquer indústria que aplique suas disponibilidades na própria empresa avaliará o custo de oportunidade do investimento, assegurando-se que seu capital lhe renda, pelo menos, uma taxa idêntica à que poderia obter empregando no mercado de empréstimos*”⁵⁶.

Tal cadeia de pressuposições sugere que a mensuração de receitas estimadas pela seleção de uma taxa efetiva, verificável e segura, é um parâmetro razoável de retorno sobre investimentos alternativos *normais*. “*O valor dos*

⁵⁵ .HIRSCH, Maurice L. & LAUDERBACK, Joseph G. *Cost Accounting : acumulation, analysis and use*. 3ª ed., Cincinnati : South-Western, 1992, p522-523.

⁵⁶ .MEYERS, Albert Leonard. op. cit. p. 232.

serviços dos fundos investidos pelos proprietários..são mensurados como o retorno/juro calculado pela aplicação da melhor alternativa de juro do mercado sobre o investimento ou o patrimônio”⁵⁷.

Essa preocupação com a melhor ocupação alternativa que o empresário pode dar ao seu tempo e capital, apesar de diminuir a distância de poder informativo dos demonstrativos contábeis, por privilegiar a mensuração insuficiente à total ignorância, ainda carece de refinamentos técnicos, permanecendo exposta à críticas. Os primeiros problemas surgem a partir da determinação da taxa de retorno⁵⁸, extremamente complexa e controversa, ignorando razões específicas e dimensões para diferentes taxas⁵⁹; este fato está estreitamente relacionado com a subjetividade envolvida na determinação do que seja um investimento normal (ou ótimo): a valoração alternativa parece acreditar, de acordo com a premissa de utilização de parâmetros vigentes, que os valores correntes de mercado possuem o mérito de refletir condições factíveis de comparação, deduzindo daí que o mercado financeiro constituiria tal investimento. Isto desconsidera relevantes aspectos quanto à influência (para a obtenção de vantagens pessoais) ou limitações à participação em tal mercado⁶⁰.

Mesmo que estes fossem normativamente determinados, e passassem a remunerar a posse contínua de capitais tangíveis pela retenção material de um poder de compra, permanece a dificuldade em remunerar os capitais intangíveis ou mesmo o tempo revertido na operacionalização de empreendimentos.

3.3. Custo de Oportunidade e a Legislação Brasileira

Esta discussão seria mais adequada sob a denominação de *juros sobre o capital próprio* e a Legislação brasileira, visto que a aplicação do custo de oportunidade em sentido *lato* inexistente. O juro sobre o capital próprio, objeto do tópico anterior, apresentava-se no cenário contábil brasileiro em algumas situações excepcionais. Via de regra, sua contabilização não era admitida, porém podia-se perceber duas situações quando o seu uso era legalmente aceito:

1º. Para toda e qualquer empresa durante a fase pré-operacional;

2º. Para concessionárias de serviços públicos, especificamente as que operam nos Setores de Energia Elétrica e Telefonia, quando a empresa ou apenas parte dela está em fase pré-operacional.

Estas situações já eram reconhecidas pela legislação brasileira, societária e fiscal, sob o argumento de que, na fase pré-operacional, o acionista não obtém lucro, portanto o seu capital aplicado assume a característica de empréstimo, justificando o auferimento de juros. Tal argumento não parece lógico, uma vez que, considerando-se o pressuposto do *custo do dinheiro no tempo*, mesmo nos períodos de operação o capital do acionista deveria ser remunerado e, desta forma o lucro deveria ser segregado em lucro *propriamente dito* e *juro sobre o capital próprio*. Em períodos operacionais, sob o argumento aceito pela legislação, como seria remunerado o capital do acionista quando a empresa apresentasse prejuízos?

Atualmente, a Lei nº 9249/95, regulamentada pela Instrução Normativa nº 11/96, estabelece os juros pagos ou creditados a título de remuneração do capital próprio como *dedutíveis para fins de apuração do Lucro Real*, utilizando-se a TJLP (Taxa de Juros de Longo Prazo) sobre as contas do Patrimônio Líquido⁶¹.

4. CUSTO DE OPORTUNIDADE SOB O ENFOQUE DA “GESTÃO ECONÔMICA”

A abordagem denominada *Gestão econômica*, neste trabalho, refere-se ao Modelo de sistema de informação contábil que, diferentemente do modelo tradicional⁶², visa apresentar o patrimônio das organizações e o resultado de suas operações conforme o seu verdadeiro valor. Neste contexto, várias premissas adquirem uma nova perspectiva conceitual e prática, objetivando contribuir para a obtenção de informações úteis para o processo decisório.

⁵⁷ .BAIN, Joe Staten. *Industrial Organization*. 2. ed. New York : Wiley, 1968.p.387.

⁵⁸ .MORSE, Wayne J; ROTH, Harold P. op. cit. p. 716.

⁵⁹ .BAIN, Joe Staten. op.cit. p. 387.

⁶⁰ .ANDERSON, Henry R.; RAIBORN, Mitchell M. op. cit. p. 582.

⁶¹ .LEI Nº 9249/95, art. 10; INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 11/96, artigos 29 e 31.

⁶² .Modelo tradicional refere-se àquele segundo os “Princípios de Contabilidade geralmente aceitos”.

Este trabalho não pretende apresentar aquelas premissas, que se encontram em um contexto mais amplo do que os limites aqui propostos, cabe porém ressaltar que as mesmas constituem a base sobre a qual se assenta a discussão que se segue. Outra consideração inicial que vale ressaltar é o emprego, ao longo deste tópico, do vocábulo “modelo” como sinônimo da abordagem denominada “Gestão econômica”. Enfim, este tópico objetiva examinar a introdução do conceito de *Custo de Oportunidade*, apresentado nos tópicos anteriores, no âmbito da Gestão econômica, à luz de diversas aplicações encontradas em obras elaboradas no referido contexto. Visando uma melhor apresentação do assunto, dois capítulos são reservados a sua discussão. Este procura apresentar o conceito e sua aplicação no modelo e, o seguinte busca associar sua aplicação com o papel da controladoria.

Portanto, nesta primeira parte, apresenta-se o conceito de custo de oportunidade sob o enfoque da Gestão econômica, algumas reflexões acerca da amplitude das alternativas a serem consideradas, a responsabilidade pelo custo de oportunidade, a escolha das taxas apropriadas e finalmente algumas conclusões acerca da aplicação do conceito.

4.1. O Conceito e sua Aplicação no Modelo

No que se refere ao conceito, GUERREIRO apresenta custo de oportunidade como “o valor de um recurso em seu melhor uso alternativo”⁶³. Esta conceituação é similar àquela proposta por LEFTWICH, apresentada no tópico 2, no entanto a sua introdução no modelo é caracterizada por algumas peculiaridades não contempladas pelos economistas e contadores pesquisados. Segundo GUERREIRO⁶⁴, “a otimização do resultado econômico se dá: (1) a nível do processo de transformação de insumos em produtos e serviços (agregação de valor) e (2) à nível do aproveitamento das oportunidades de ganhos de determinados tipos de ativos, proporcionados pelo mercado”.

Neste contexto é possível observar a utilização do Custo de oportunidade em dois níveis distintos:

1. Com relação a decisão do acionista em investir capital na empresa em detrimento de outra alternativa de valorização;
2. Com relação às decisões dos gestores das diversas áreas da empresa entre as alternativas surgidas no cotidiano.

O *primeiro nível* está amplamente evidenciado na conceituação e exemplificação propostas por GUERREIRO⁶⁵ inclusive com a apresentação de um conceito novo: a *Receita de oportunidade*. O autor, considerando a empresa organizada em áreas de responsabilidades, constata que cabe aos diversos responsáveis pelos ativos a obtenção de resultados que, no mínimo, se igualem às alternativas de valorização existentes no mercado; por esta razão, o Custo de oportunidade deve ser atribuído ao gestor de cada área de responsabilidade. Por outro lado, ao gestor responsável pelos passivos da empresa, por um raciocínio similar ao anterior, cabe a receita de oportunidade. Este assunto merece ser melhor discutido adiante, no item referente às taxas consideradas no modelo.

A aplicação do conceito, neste nível, pode ser observada na exemplificação de GUERREIRO conforme diversas classificações:

1. Custo de oportunidade sobre Caixa;
2. Receita de oportunidade sobre fornecedores;
3. Custo de oportunidade sobre clientes;
4. Custo de oportunidade sobre Estoques;

Em contrapartida aos lançamentos efetuados conforme classificação acima, o modelo apresenta:

1. Oportunidade do Acionista sobre Caixa;
2. Responsabilidade do Acionista sobre fornecedores;
3. Oportunidade do Acionista sobre clientes;

⁶³. GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade*. Tese de Doutorado, FEA-USP, 1989,p.300.

⁶⁴. Idem, p.202.

⁶⁵. GUERREIRO, Reinaldo. *Um modelo de Sistema de Informação Contábil para Mensuração do Desempenho Econômico das Atividades Empresariais*. Caderno de Estudos nº 4. FIPECAFI/FEA-USP, São Paulo, Março/92,p.17-45.

4. Oportunidade do Acionista sobre Estoques;

Estas contrapartidas são consideradas na Área Acionistas que “*é uma unidade apenas contábil não fazendo parte da estrutura de organização. Tem objetivo de acumular o custo de oportunidade cobrado das diversas áreas operacionais da empresa*”⁶⁶. A aplicação do Custo de oportunidade com enfoque no acionista é preconizada também na seguinte citação de GUERREIRO: “*Os ativos devem ser avaliados de forma que o patrimônio líquido da empresa represente efetivamente o quanto vale a empresa num determinado momento. O patrimônio líquido da empresa deve representar o seu custo de oportunidade, ou seja, o quanto os seus proprietários deixarão de ganhar em uma tomada de decisão alternativa à continuidade da empresa. O patrimônio Líquido deve representar, portanto, o valor mínimo pelo qual a empresa, em sendo negociada, não alteraria o nível de riqueza de seus proprietários*”⁶⁷.

Outras aplicações consultadas na bibliografia existente, como a de MAURO⁶⁸ e a de BOGNAR⁶⁹ apresentam o conceito tal como observado em GUERREIRO; BOGNAR inclui em sua exemplificação⁷⁰ o imobilizado, cujo tratamento é idêntico aos demais ativos e passivos.

O **segundo nível** da aplicação do Custo de oportunidade, no âmbito das decisões cotidianas dos diversos gestores de área, materializa-se na aplicação do **preço de transferência**. Para GUERREIRO⁷¹, “*Preço de Transferência: é o valor unitário de bens e serviços produzidos pela empresa que serão consumidos internamente. O valor será atribuído com base no conceito de oportunidade.*” MAURO⁷² desenvolve amplamente o conceito de custo de oportunidade em sua exemplificação, quando a área de **Manutenção** “cobra” seus serviços, junto a área de **Produção**, mediante uso do preço de transferência. O autor apresenta uma delimitação para a utilização do conceito no âmbito do preço de transferência, conforme discussão a seguir.

4.2. Amplitude das alternativas

A aplicação do Custo de oportunidade, com relação ao investimento do acionista, deve refletir um patamar mínimo para a valorização do capital empregado na empresa. Teoricamente, o custo de oportunidade deveria corresponder ao retorno da melhor alternativa existente no mercado global; no entanto, conforme apresentado no tópico 2, a aplicação plena do conceito é utópica. Neste caso, em termos práticos, deve-se observar um parâmetro, adequado ao modelo, que consiga ser ao mesmo tempo factível e capaz de orientar decisões que apontem para a eficácia empresarial e, conseqüentemente, para a continuidade do empreendimento. A taxa de juro real, considerando as características expostas no tópico seguinte, parece atender os requisitos necessários.

No Âmbito das “negociações” inter-áreas, por sua vez, há necessidade de uma melhor contextualização para aplicação do conceito de custo de oportunidade. Em primeiro lugar é necessário investigar o papel do **preço de transferência**, para em seguida identificar a importância do custo de oportunidade. Resumidamente, pode-se dizer que o preço de transferência, numa empresa onde a gestão econômica é privilegiada, constitui-se num importante instrumento para a avaliação de desempenho. Ele deve contribuir para que as operações que processam-se ao longo do ciclo produtivo, nas diversas áreas, sejam valorizadas em cada estágio da maneira mais justa possível, estabelecendo sólidas bases para avaliação de desempenho e busca da eficácia. Enfim, entre os diversos critérios

⁶⁶. GUERREIRO, Reinaldo. *Um modelo de Sistema de Informação Contábil para Mensuração do Desempenho Econômico das Atividades Empresariais*. Caderno de Estudos nº 4.FIPECAFI/FEA-USP, São Paulo, Março/92, p.29.

⁶⁷. GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade*. Tese de Doutorado, FEA-USP, 1989,p.203.

⁶⁸. MAURO, Carlos Alberto. *Preço de Transferência baseado no Custo de Oportunidade. Um instrumento para Promoção da Eficácia Empresarial*. Dissertação de Mestrado. FEA-USP. São Paulo, 1991, p.168-203.

⁶⁹. BOGNAR, Sônia Regina. *Contribuição ao Processo de Determinação do Preço sob aspectos de Gestão Econômica*. Dissertação de Mestrado. FEA-USP. São Paulo, 1991, p.97-137.

⁷⁰. BOGNAR, Sônia Regina. Op. Cit.,p.117-131.

⁷¹. GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade*. Tese de Doutorado, FEA-USP, 1989,p.300.

⁷². MAURO, Carlos Alberto Op. Cit.

possíveis para formação do preço de transferência, o custo de oportunidade apresenta-se, normalmente, como o mais adequado aos objetivos da gestão econômica.

Operacionalmente, o custo de oportunidade pode ser visualizado no exemplo de MAURO, quando a **Produção** “compra” os serviços da **Manutenção**. O problema central reside na escolha do preço de transferência, onde a adoção de um critério, o custo pleno por exemplo, poderia encobrir as ineficiências, ociosidades e outros fatores negativos (ou por outro lado positivos) que porventura existissem na Manutenção. O custo de oportunidade, neste caso, materializa-se sob a forma do melhor **preço de mercado** para os serviços da Manutenção, evidenciando o grau de eficiência da área. O preço de transferência, no exemplo de MAURO, envolve outras questões fundamentais, principalmente com relação à **missão** da área, porém que não cabem nos limites deste trabalho.

A fundamental importância do custo de oportunidade no modelo proposto é notória, mas cabe ressaltar que a sua utilização deve ser analisada em cada situação particular para que não resulte em prejuízo das metas perseguidas. Por exemplo, SANTOS⁷³ apresenta que a existência de **imperfeições** no mercado (monopólios, monopsonios, etc.) pode tornar o seu uso inadequado. Outro aspecto relevado por MAURO é que a “*utilização do conceito de custo de oportunidade deve estar restrita às alternativas viáveis e possíveis diante da estrutura operacional do negócio*”⁷⁴. BOGNAR, em outro enfoque similar avalia que “*fornecedores com os quais a empresa não mantém relações comerciais regulares*”⁷⁵ devem ser desconsiderados, haja visto que os mesmos possam apresentar alternativas atraentes momentâneas visando atrair clientes, por exemplo.

SANTOS⁷⁶ inclui a alternativa de desativação e venda do imobilizado (e conseqüentemente aplicação financeira do capital) no caso de não fabricação interna como oportunidade a ser considerada no preço de transferência. MAURO⁷⁷, por sua vez, discorda desta inclusão, considerando que a alternativa de aplicação no mercado financeiro “*não será mais possível a partir do momento da operação da indústria, quando o quadro de opções alternativas já será muito diferente*”. Esta visão enquadra-se melhor no âmbito da gestão econômica onde, sob o ponto de vista do acionista, as aplicações em ativos devem ser comparadas ao retorno alternativo do mercado financeiro, porém no âmbito das decisões internas, notadamente na formação do preço de transferência, esta opção não é adequada. Outros aspectos devem ser cuidadosamente estudados, como por exemplo o **risco** existente nas diversas alternativas.

4.3. Responsabilidade pelo Custo (Receita) de Oportunidade

A identificação do custo de oportunidade sob a ótica do acionista, conforme classificação apresentada no tópico 4.2. deve ocorrer com base na **estrutura organizacional**, à luz do **subsistema formal**⁷⁸, ou seja, deve ser atribuído à área de responsabilidade gestora do ativo e/ou passivo. No entanto, esta identificação não é plenamente transparente, pois a localização do ativo, a ocorrência do evento e outras características não apresentam necessariamente uma subordinação ao gestor de determinada área. Dois exemplos são ilustrativos: primeiro, uma máquina operando na área de Produção não é, no sentido de investimento de capital, responsabilidade do gestor daquela área. Um segundo exemplo, mais extremado, seria uma decisão financeira de investir recursos ociosos de caixa em estoque (não necessários no momento), quando sua valorização esperada representar a melhor alternativa.

O custo de oportunidade para formação do preço de transferência é alocado diretamente ao produto, lote ou qualquer outra unidade mensurável considerada na transação interna, representando **receita** para a área vendedora e **custo** para área compradora.

⁷³. SANTOS, Roberto Fernandes dos. Uma abordagem de preços de Transferência nas movimentações de Recursos Financeiros entre Unidades de Negócio. Tese de Doutorado, FEA-USP, São Paulo, 1994, p.58.

⁷⁴. MAURO, Carlos Alberto. Op. Cit., p.174.

⁷⁵. BOGNAR, Sônia Regina. Op. Cit., p.135.

⁷⁶. SANTOS, Roberto Fernandes dos. Op. Cit., p.57.

⁷⁷. MAURO, Carlos Alberto Op. Cit., p.174.

⁷⁸. GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade*. Tese de Doutorado, FEA-USP, 1989, p.300

4.4. Taxas consideradas

Quanto ao segundo nível de aplicação do custo de oportunidade, materializado no preço de transferência, esta discussão não é necessária, pois as alternativas apresentam-se em termos de *valores de mercado*, sendo extremamente válida, porém, quanto ao primeiro nível (ótica dos acionistas). GUERREIRO estabelece que “o custo de oportunidade do acionista sobre os ativos é calculado com base em taxa de juro real de captação de mercado financeiro, a responsabilidade do acionista sobre os passivos operacionais (fornecedores de bens e serviços) é calculada com base em taxa de juro real de aplicação do mercado financeiro, e a responsabilidade do acionista sobre os passivos exigíveis (empréstimos bancários) é calculada com base em taxa de juro real de captação do mercado financeiro”⁷⁹.

O autor apresenta as características das taxas mas não fundamenta a sua escolha (ativo = taxa de captação; passivo = taxa de captação ou aplicação). Na bibliografia consultada, não foi encontrada explicação para as mesmas; porém à luz das premissas que envolvem o modelo pode-se inferir que esta escolha orienta as decisões na busca do melhor resultado econômico possível.

4.5. Algumas conclusões

Conclui-se a partir da discussão precedente que o conceito de custo de oportunidade constitui-se num dos pilares do processo de avaliação de desempenho organizacional, tornando-se uma importante referência para a busca da *eficácia empresarial* e contribuindo para o *papel social* da empresa. Nas palavras de BOGNAR: “O papel social da empresa é desenvolvido, internamente, através das condições de trabalho, remuneração e comprometimento com o desenvolvimento de seus funcionários e, externamente, quando busca uma remuneração justa pelo investimento realizado num dado empreendimento; dizemos justa no sentido de que deve ser obtida sobre recursos utilizados de forma eficiente, desconsiderando desperdícios, erros ou ineficiências operacionais”⁸⁰.

Evidentemente que o atingimento do papel social acima envolve um plano muito mais amplo do que o custo de oportunidade, mas se a contribuição deste pode ser percebida neste contexto, este tópico terá alcançado os seus objetivos.

5. CUSTO DE OPORTUNIDADE E CONTROLADORIA

STONER⁸¹, ao afirmar que “todas as funções administrativas - planejamento, organização, liderança e controle - são necessárias para o bom desempenho organizacional” resume, de certa forma, a idéia de que todas as ações devem se desenvolver harmonicamente, para que a organização alcance sua missão. Neste intento, as empresas precisam que suas áreas operacionais (em última análise são elas que lhes dão forma) estejam conscientes do papel que desempenham e da responsabilidade que lhes cabe ao gerir os recursos que lhes são confiados. Sendo assim, a existência de um sistema de informações eficiente e eficaz é condição *sine qua non* ao atingimento do resultado ótimo das partes e, conseqüentemente, do todo.

O custo de oportunidade ao estar inserido no sistema de informações da empresa como mais um recurso útil e disponível, representa um elemento de fundamental importância em todo processo de gestão, pois, em sentido mais amplo, relaciona-se diretamente com o sistema empresa. No conceito da gestão econômica, conforme já mencionado, a empresa se organiza em áreas de responsabilidade, onde cada gestor procura obter o melhor desempenho para sua área, sendo cobrado e premiado conforme os resultados apresentados. Neste sentido, não necessariamente o resultado máximo por área de responsabilidade corresponde ao resultado ótimo para a organização como um todo, isto é, não conduz a eficácia empresarial. A controladoria se apresenta neste ambiente como agente sinérgico, visando coordenar as atividades das partes, orientando-as para obtenção do resultado ótimo global.

⁷⁹ GUERREIRO, Reinaldo. *Um modelo de Sistema de Informação Contábil para Mensuração do Desempenho Econômico das Atividades Empresariais*. Caderno de Estudos nº 4. FIPECAFI/FEA-USP, São Paulo, Março/92, p.17.

⁸⁰ BOGNAR, Sônia Regina. Op. Cit., p-132.

⁸¹ .STONER, James A. F. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2ª ed., 1985, p.433.

A ação da controladoria ocorre, também, na esfera da informação, onde, a partir de um processamento sistemático de dados acerca das diversas transações da empresa, procura expressar o verdadeiro valor do patrimônio e o resultado de suas operações. O custo de oportunidade, conceito econômico amplamente difundido, apresenta-se como importante instrumento da controladoria no cumprimento desta sua função. Conforme observado no tópico anterior, o custo de oportunidade é utilizado no modelo, sendo identificado quando: 1) da remuneração do acionista, e 2) na formação do preço de transferência.

Quanto ao primeiro aspecto, a controladoria consegue mensurar o patamar mínimo necessário para que a empresa apresente-se como alternativa válida. O custo de oportunidade, enquanto valor operacional de cada área da organização, deve ser adicionado aos seus demais custos operacionais fixos, conforme apresentado em BOGNAR⁸², estabelecendo o nível de custo fixo que a margem de contribuição total deve absorver. Representa, pois, um dos componentes para formação do preço do produto para venda a terceiros. No aspecto do preço de transferência, o custo de oportunidade representa a melhor medida de remuneração da área vendedora e de custo da área compradora, estabelecendo bases para avaliação do desempenho de cada uma destas, evidenciando o papel sinérgico do *Controller*.

6. CONCLUSÃO

O presente trabalho, a partir da investigação das origens e interpretações do conceito do Custo de Oportunidade, procura apresentá-lo como recurso que assume relevância no processo de decisão entre alternativas mutuamente excludentes.

No universo da Doutrina Econômica, a rápida viagem proposta expõe o desenvolvimento seqüencial do ambiente sócio-cultural que, partindo das necessidades impostas pelos questionamentos intelectuais acerca da realidade observada, culminou por registrar o conceito primitivo de custo de oportunidade. Transcende destes relatos históricos o fato explícito de que a prática contábil tradicional permanece ancorada num *ideário* bastante similar ao da superada Teoria Econômica Clássica de Custos. No entanto, apesar do tempo transcorrido entre os dias atuais e a proposição original do conceito, atribuída a *Frederich von Wieser*⁸³, o instrumental, analisado pelo ponto de vista estritamente econômico, não parece ter se preocupado em solucionar seu ponto fundamental: níveis críticos de subjetividade.

No campo contábil o conceito é amplamente retratado, muito embora as restrições impostas pelos princípios contábeis funcionem como uma barreira à sua operacionalização, tendo em vista que “*custo*” assume o significado de *sacrifícios de fatores* no processo de obtenção do ativo. Também, na literatura da área, observa-se que não existe consenso em relação ao *atributo* a ser considerado quando da mensuração do sacrifício da alternativa desprezada - lucro, receita, benefício líquido e fluxo de caixa líquido esperado. Talvez, não seja necessário estabelecer-se uma única forma de expressar o conceito, haja visto que a contabilidade possui uma enorme variedade de usuários com necessidades de informações diferenciadas. Uma aplicação simplificada e limitada do conceito é encontrada quando da apreciação do tema “Juros sobre o capital próprio”. Entretanto, esta abordagem procura servir apenas a um número limitado de propósitos, notadamente externos.

Sob o enfoque da *gestão econômica* o conceito apresenta-se com maior potencialidade de materialização daquele apresentado pela Economia. Seu papel é fundamental para o processo de gestão, estabelecendo parâmetros adequados à análise corriqueira de alternativas que se colocam no horizonte de responsabilidade de cada gestor. O custo de oportunidade funciona, neste contexto, como um *divisor de águas*, orientando o uso eficiente dos recursos em direção à eficácia empresarial; cabe à Controladoria implementar o conceito de maneira que contribua para o cumprimento, por parte da empresa, de sua Missão.

⁸² .BOGNAR, Sônia Regina. Op.Cit.

⁸³ . BURCH, E.E ; HENRY, W. R. *Opportunity and Incremental Cost; Attempt to define in Systems terms: a comment.* in.: *The Accounting Review*, January, 1974, p. 118-123.

7. BIBLIOGRAFIA

- ALCHIAN, Armen Albert; ALLEN, William R. *University Economics: Elements of Inquiry*. 3. ed. Belmont: Wadsworth, 1972.
- ANDERSON, Henry R. & RAIBORN, Mitchell M. *Basic Cost Accounting Concepts*. Boston, Houghton, 1977.
- ANTHONY, Robert Newton & WELSCH, Glenn A. *Fundamentals of Management Accounting*. 3ª ed., Homewood, Irwin, 1981.
- AWH, Robert Y. *Microeconomia: Teoria e aplicações*. Rio de Janeiro : LTC , 1979.
- BACKER, Norton & JACOBSEN, Lyle E. *Contabilidade de Custos : uma abordagem gerencial*. 2ª ed., São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1984.
- BAIN, Joe Staten. *Industrial Organization*. 2. ed. New York : Wiley, 1968.
- BENKE JR., Ralph L. & EDWARDS, James Don. *Transfer pricing : Techniques and uses*. New York, National Association of Accountants, 1980.
- BILAS, Richard A. *Teoria Microeconômica: uma análise gráfica*. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1970.
- BOGNAR, Sônia Regina. *Contribuição ao Processo de Determinação do Preço sob aspectos de Gestão Econômica*. Dissertação de Mestrado. FEA-USP. São Paulo, 1991.
- BUCHANAN, James M. *Cost and Choice: an Inquiry in Economic Theory*. Chicago : University Press, 1978.
- BURCH, E.E ; HENRY, W. R. *Opportunity and Incremental Cost; Attempt to define in Systems terms: a comment*. in.: *The Accounting Review*, January, 1974.
- CLARK, John Maurice. *Studies in the Economics of Overhead Costs*. Chicago : University Press, 1962.
- DAVIS, Mortom David. *Teoria dos Jogos: uma introdução não- técnica*. São Paulo : Cultrix, 1973.
- DEAN, Joel. *Economia das Empresas*. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1968.
- DEARDEN, John. *Cost Accounting and Financial Control Systems*. Reading, Addison-Wesley Publishing, 1973.
- DOPUCH, Nicholas, BIRNBERG, Jacob G. & DEMSKI, Joel. *Cost Accounting : Accounting data managements for decisions*. 2ª ed., New York, Harcourt, 1974.
- FRIEDDMAN, Laurence & NEUMANN, Bruce R. *The effects of opportunity costs on project investment decisions : a replication and extension*. *Journal of Accounting Research*, nº 18 (2):407-419, Autum, 1980.
- GLAUTIER, M. W. E. & UNDERDOWN, B. *Accounting : Theory and Praticce*. London, Pitman Publishing Limited, 3ª ed., 1986.
- GRAY, Jack & JOHNSTON, Kenneth. *Contabilidade e Administração*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade*. Tese de Doutorado, FEA-USP, 1989.
- GUERREIRO, Reinaldo. *Um modelo de Sistema de Informação Contábil para Mensuração do Desempenho Econômico das Atividades Empresariais*. Caderno de Estudos nº 4. FIPECAFI/FEA-USP, São Paulo, Março, 1992.
- GWARTNEY, James David ; STROUP, Richard. *Microeconomics: Private and Public choice*. 2. ed. New York : Academic Press, 1980.
- HILLER, Roger Leroy. *Microeconomia: Teoria, questões & aplicações*. São Paulo : McGraw - Hill, 1981.
- HIRSCH, Maurice L. & LAUDERBACK, Joseph G. *Cost Accounting : acumulation, analysis and use*. 3ª ed., Cincinnati : South-Western, 1992.
- HORNGREN, Charles T. & FOSTER, George. *Cost Accounting : A Managerial Emphasis*. 7ª ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1991.
- HORNGREN, Charles T. *Contabilidade de Custos : Um enfoque administrativo*. São Paulo, Atlas, 1986, v.1.
- JEVONS, William Stanley. *A Teoria da Economia Política*. São Paulo : Abril Cultural, 1983.
- KEYNES, John Maynard. *Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda*. São Paulo : Atlas, 1982.
- LEFT WICH, Richard Henry. *Introduction to Microeconomics*. New York: Holt, 1970.
- LEININGERR, Wayne E. *Opportunity Cost : Some definitions and examples*. *The Accounting Review*, 52(1):248-251, January, 1977.
- LEONE, George Sebastião Guerra. *Custos : Planejamento, Implantação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1982.
- MANSFIELD, Edwin. *Microeconomia : Teoria e aplicações*. Rio de Janeiro : Campus , 1978.
- MARSHALL, Alfred. *Princípios de Economia*. vol. 2. São Paulo : Abril Cultural, 1983.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. 3ª ed., São Paulo, Atlas, 1987.
- MATTESSICH, Richard. *Methodological Preconditions and Problems of a General Theory of Accounting*. In: *Accounting Review*, Julho de 1972.
- MATZ, Adolph, CURRY, Othel J. & FRANK, George W. *Contabilidade de Custos*. São Paulo, Atlas, 1973.
- MAURO, Carlos Alberto. *Preço de Transferencia baseado no Custo de Oportunidade. Um instrumento para Promoção da Eficácia Empresarial*. Dissertação de Mestrado. FEA-USP. São Paulo, 1991.
- MEYERS, Albert Leonard. *Elementos de Economia Moderna*. 4. ed. Rio de Janeiro : Ibero-Americano, 1972.
- MONTORO FILHO, André Franco et alli. *Manual de Economia*. 1. ed. São Paulo : Saraiva, 1988.
- MOREIRA, Juarez Barros. *Microeconomia*. Rio de Janeiro : Campus, 1983.
- MORSE, Wayne J. & ROTH, Harold P. *Cost Accounting : Processing, evaluation and usin cost data*. 3ª ed., Reading, Massachussets, Addison-Wesley Publishing, 1986.
- SANTOS, Roberto Fernandes dos. *Uma abordagem de preços de Transferência nas movimentações de Recursos Financeiros entre Unidades de Negócio*. Tese de Doutorado, FEA-USP, São Paulo, 1994.
- SIMONSEN, Mário Henrique. *Teoria Microeconômica . vol 3 : Teoria da Concorrência Perfeita*. 1. ed. Rio de Janeiro : FGV , 1969.
- SMITH, Adam. *The Wealth of Nations*. New York: Random House, 1937.
- SPENCER, Milton H; SIEGELMAN, Louis. *Economia de la administracion de empresas: adopcion de decisiones y planeacion*. México : Uteha, 1967.
- STONER, James A. F. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2ª ed., 1985.