

# CUSTO DE OPORTUNIDADE: OCULTO NA CONTABILIDADE, NEBULOSO NA MENTE DOS CONTADORES

**André Moura Cintra Goulart**

Mestrando em Controladoria e Contabilidade pela FEA-USP

E-mail: andregoulart1@ig.com.br

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo desenvolver uma reflexão sobre o custo de oportunidade, buscando-se constituir uma base adequada para a identificação de possíveis deficiências de conhecimento do referido conceito por parte dos profissionais da área contábil. Considerando-se sua relevância e grande potencial de aplicação nas atividades empresariais, como na avaliação de resultados, entende-se como fundamental a existência de compreensão sobre o custo de oportunidade e suas aplicações. Pesquisa exploratória realizada indica a validade da hipótese estabelecida, de que os profissionais da área contábil detêm conhecimento insatisfatório sobre o conceito objeto deste estudo. Assim, evidencia-se a necessidade de que mais atenção seja dada ao custo de oportunidade no processo de formação dos profissionais da contabilidade. Espera-se que estes profissionais, com segurança conceitual, estejam em condições de colaborar ativamente com o aproveitamento do custo de oportunidade em suas diversas aplicações, seja na contabilidade societária ou na gerencial, com benefícios para os usuários das informações contábeis.

**Palavras-chave:** custo de oportunidade, deficiências de conhecimento, compreensão conceitual, profissionais da área contábil.

## ABSTRACT

*The objective of this article is to develop a reflection about opportunity cost, seeking to establish an adequate basis for the identification of possible knowledge deficiencies in the accounting professionals. Considering its relevance and great potential for application in business activities, such as performance assessment, it is observed that understanding the opportunity cost concept and its applications is fundamental. The exploratory research realized indicates the validity of the hypothesis that guides the development of the work, namely, that the accounting professionals possess unsatisfactory knowledge about the concept that is the object of this study. Thus, the need is highlighted to give more attention to opportunity cost in the educational process of the professionals. It is expected that these professionals, with conceptual security, will be able to collaborate actively in using the opportunity cost in its different applications, in legal or management accounting, for the benefit of those who use accounting information.*

**Key words:** opportunity cost, knowledge deficiencies, conceptual understanding, accounting professionals.

## 1. INTRODUÇÃO

O conceito de custo de oportunidade apresenta destacada relevância e grande potencial de aplicação na avaliação de resultados de empresas. Também é amplamente utilizado, ainda que intuitivamente, nas decisões pessoais tomadas diariamente. Pode ser aplicado em diferentes fases do processo decisório, como no planejamento e decisões de investimento.

Apesar de não desconhecer a existência do custo de oportunidade, a contabilidade societária não o considera em seus registros. Assim, nos procedimentos de apuração de resultados que seguem os princípios de contabilidade geralmente aceitos, o custo de oportunidade é desconsiderado, como que ignorado, não contemplado. Uma das conseqüências é que aos usuários de demonstrações financeiras não são transmitidas quaisquer informações sobre o custo de oportunidade.

Por outro lado, no campo da contabilidade gerencial, observa-se que alguns modelos utilizam o conceito de custo de oportunidade, permitindo uma avaliação de resultados mais ampla e uma compreensão adequada do efetivo desempenho de uma entidade. Tais modelos, conforme Nascimento (1998:130), representam esforços de autores em eliminar o distanciamento entre a teoria e a prática, concebendo instrumentos que permitem a “aplicação sistemática do conceito, visando promover mensurações mais precisas das conseqüências de decisões tomadas” e, com isso, contribuir para a “prática salutar de tomar decisões à luz de todos os elementos envolvidos nas circunstâncias”. Neste trabalho, como exemplo de consideração do custo de oportunidade, é apresentado o modelo de Gestão Econômica (Gecon).

Considerando a já destacada relevância do custo de oportunidade, entende-se como de fundamental importância que os profissionais da contabilidade compreendam satisfatoriamente o conceito, seja para uma ampliação da consciência sobre a lacuna existente na contabilidade societária, seja para um incremento no aproveitamento do conceito nas avaliações gerenciais de resultados ou em outras fases do processo decisório.

Nesse contexto, de parcial aproveitamento e parcial desconsideração contábil do custo de

oportunidade, questiona-se a qualidade da compreensão detida pelos profissionais da contabilidade quanto ao citado conceito.

Então, na mente dos contadores, haverá segurança quanto ao conceito de custo de oportunidade?

## 2. PREMISSAS

Cabe destacar, inicialmente, ser assumida a relevância da utilização do conceito de custo de oportunidade para uma completa avaliação de resultados empresariais. Nesse sentido, os procedimentos contábeis que não consideram o conceito são entendidos, neste trabalho, como deficientes. Nesse contexto, entende-se como importante característica, na formação de um profissional de contabilidade, uma satisfatória compreensão do conceito e de suas possíveis aplicações.

A contabilidade societária, por exemplo, nas regras e procedimentos atualmente adotados, não aproveita a utilidade do conceito de custo de oportunidade para uma avaliação mais completa do desempenho empresarial. Isso não quer dizer que a contabilidade societária não tenha utilidade. Pelo contrário, em termos de elaboração e publicação de demonstrações financeiras, apresenta grande utilidade prática. No entanto, no que se refere à avaliação de resultados empresariais, pelo fato de não envolver o conceito de custo de oportunidade, a contabilidade societária apresenta uma deficiência/limitação.

Neste trabalho, a graduação em ciências contábeis não é condição necessária para a caracterização do “profissional de contabilidade”. Este é entendido como qualquer profissional, com grau superior completo, que atue diretamente com a contabilidade. Não se está avaliando, portanto, o conhecimento do profissional com graduação em contabilidade, mas, sim, do profissional que atua diretamente com a contabilidade, o qual pode ter formação em outras áreas como, por exemplo, em administração. Na parte em que se apresentam os resultados da pesquisa, é evidenciado o perfil dos profissionais participantes.

Quanto à pesquisa exploratória realizada, responderam ao questionário elaborado profissionais com grau universitário completo, que atuam diretamente com a contabilidade e atividades de

auditoria, na cidade de São Paulo. Vale mencionar que os participantes da pesquisa são reconhecidos no mercado como profissionais de boa formação e conhecimento em contabilidade. Assim, apesar de não se ter o objetivo de generalizar os resultados da pesquisa, entende-se que a amostra constitui parâmetro aceitável para indicações sobre o nível de conhecimento no universo de profissionais da área contábil no âmbito nacional.

### 3. OBJETIVOS

Este trabalho propõe-se a desenvolver uma reflexão sobre o custo de oportunidade, buscando constituir uma base adequada para a identificação de possíveis deficiências de conhecimento e compreensão do referido conceito por parte dos profissionais da área contábil. A reflexão visa discutir o custo de oportunidade, sua importância na contabilidade e em aplicações específicas, como na avaliação de resultados.

Trata-se de um trabalho de caráter exploratório, não objetivando alcançar respostas definitivas sobre o tema, mas levantar indicadores sobre a qualidade do conhecimento dos profissionais da área contábil sobre o conceito de custo de oportunidade.

### 4. HIPÓTESE

A hipótese deste trabalho é que o conhecimento sobre o conceito de custo de oportunidade, por parte dos profissionais da área contábil, é insatisfatório. Expressando de outra forma, é assumida a hipótese de que o conhecimento é deficiente, apresentando-se, de maneira geral, como superficial. Assim, caracteriza-se uma situação hipotética em que o profissional de contabilidade não apresenta segurança quanto ao referido conceito.

### 5. METODOLOGIA

A metodologia deste trabalho está baseada em uma revisão de literatura, que busca caracterizar o conceito de custo de oportunidade, e em uma pesquisa exploratória, que objetiva aferir a qualidade do conhecimento de profissionais da área contábil sobre o que seja o custo de oportunidade.

## 6. O CUSTO DE OPORTUNIDADE

### 6.1 – O conceito

Em nossas vidas fazemos muitas escolhas. E, quando escolhemos algo, acabamos abrindo mão de outras coisas. Eis um raciocínio relevante para a compreensão do conceito de custo de oportunidade: ao escolher, tomamos um curso de ação, abandonando outras alternativas que nos proporcionariam benefícios específicos.

Há um pensamento que, expresso na língua inglesa, transmite a mesma idéia: *“If you get something, you generally have to give up something”*. Então, se você escolhe algo, se você obtém algo, normalmente terá que abandonar algo. E isso que é “abandonado”, sacrificado ou de que se abre mão, refere-se justamente ao custo de oportunidade.

Pindyck & Rubinfeld (1994:257) apresentam o seguinte entendimento para o conceito de custo de oportunidade: “os custos associados com as oportunidades que serão deixadas de lado, caso a empresa não empregue seus recursos em sua utilização de maior valor”.

Thompson (1973), citado por Heymann & Bloom (1990: 10), oferece uma definição simples e elucidativa: “aqueles benefícios que poderiam ter sido recebidos tivesse um curso alternativo de ação sido escolhido”.

É interessante notar que, quando escolhemos algo, temos a tendência a olhar apenas para aquilo que foi obtido com a escolha, não atentando para os benefícios que foram sacrificados pelo fato de não se ter escolhido outras alternativas.

O conceito de custo de oportunidade é sempre presente quando a aceitação de uma alternativa exclui outras. Assim, “representa o custo de oportunidade o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de outra” (Martins, 1995: 208).

Spenser & Spielgelman, citados por Mauro (1991:170), dizem que o custo de oportunidade refere-se ao “(...) custo das oportunidades a que se renuncia, ou em outras palavras, a uma comparação entre a política que se elegeu e a política que se abandonou. Por exemplo, o custo por usar o

capital é o juro que se pode ganhar no melhor uso seguinte com risco igual. Se os fundos de capital podem ganhar 5 por cento em seu emprego mais produtivo, esse é então o seu custo para a empresa que usa os fundos”.

Heymann & Bloom (1990:9) também fazem referência ao que denominam de princípio do custo de oportunidade, o qual tem origem no fato de que “o uso de um recurso econômico em uma aplicação exclui o seu uso em outra”.

Horngren (1985:93), define custo de oportunidade como “a contribuição *máxima* disponível de que se abre mão utilizando-se recursos limitados para um determinado fim”. Da expressão “contribuição *máxima*”, pode-se entender uma referência à melhor das alternativas abandonadas.

Observa-se, nas definições propostas, a referência às noções de escolha entre alternativas e de sacrifício e renúncia da remuneração e benefícios de alternativas abandonadas. Na pesquisa de campo realizada, procura-se testar se os profissionais possuem ciência sobre as referidas “noções” relativas ao conceito de custo de oportunidade.

## 6.2 – Noção intuitiva

A noção de custo de oportunidade é utilizada intuitivamente pelas pessoas, em diversas situações do dia-a-dia. Ao buscar uma compreensão sobre o conceito, é útil refletir sobre alguns desses casos, os quais se constituem em interessantes ilustrações.

Martins (2000: 33), destaca que “o custo de oportunidade é um dos mais relevantes na economia e nas decisões, não só do homem como de qualquer ser vivo que decide. É natural, instintivo, intuitivo. (Se o leitor chegou até aqui, arcou com o custo de oportunidade relativo ao que teria ganho se tivesse aproveitado esse tempo para fazer o que considerava a segunda melhor alternativa no momento (...))”.

Aproveitando a contribuição de Heymann & Bloom (1990:7), agora em considerações “não econômicas”: “parece claro que qualquer indivíduo pode fazer apenas algumas coisas particulares durante um período específico de tempo. Por exemplo, assistir a um jogo de futebol exclui outras alternativas, como trabalhar no escritório. Usando o princípio do custo de oportunidade, o indivíduo imagina

que o custo de assistir ao jogo não consiste apenas no preço explícito do ingresso, mas também nos ganhos sacrificados por não se trabalhar”.

Assim, um indivíduo pode escolher entre trabalhar e ganhar \$ 50, ou ir ao jogo, pagar o ingresso de \$ 20, e receber outros benefícios não monetários, como o prazer de assistir à estréia da nova estrela de seu time. Supondo que assistir ao jogo tenha sido a alternativa escolhida, espera-se que os benefícios não monetários sejam superiores a \$ 70, de forma a compensar o preço do ingresso e a remuneração sacrificada, ou seja, o custo de oportunidade.

Outra interessante constatação: profissionais bem remunerados têm naturalmente maior probabilidade de contratar alguém para cortar a grama de seu jardim e lavar o seu carro do que aqueles que são remunerados de forma significativamente inferior. Isso ocorre não somente pelo fato de os profissionais melhor remunerados terem mais recursos para contratar serviços, mas também porque uma hora perdida, para eles, representa sacrifícios maiores.

Verifica-se que o conceito de custo de oportunidade está presente em diversas situações com que as pessoas se deparam diariamente, especialmente quando a escolha de uma alternativa exclui o indivíduo dos benefícios proporcionados pelas alternativas rejeitadas.

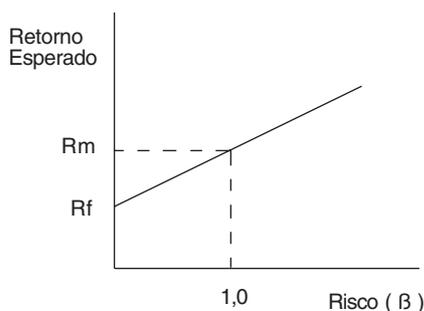
## 6.3 – A questão do risco

Suponhamos que uma pessoa esteja pensando em abrir uma loja, carecendo de financiamento. Recorre a um amigo, fazendo a seguinte proposta: “Empreste-me \$ 10.000,00, por um ano, que lhe pagarei juros de 10% a.a.”. Este amigo, no entanto, rejeita a proposta, contestando: “Tenho condições de aplicar minhas poupanças e obter 15% ao ano”. Poderíamos pensar que bastaria oferecer uma remuneração de 16% a.a. para que o amigo aceitasse a proposta. Mas essa comparação desconsidera a questão do risco. Se o pagamento do empréstimo (juros e principal), por parte do empreendedor, estiver condicionado ao sucesso do empreendimento e, este, por sua vez, configurar-se como de elevado risco, enquanto a alternativa disponível de aplicação a 15% for “livre de risco”, confirma-se a impropriedade da comparação.

Martins (1995: 208), propõe um tratamento ao problema: “Duas alternativas poderíamos analisar, sem entrar em muito detalhe: ou entendemos o custo de oportunidade com relação a outro investimento de igual risco ou tomamos sempre como base o investimento de risco zero, que seria, no caso brasileiro, em títulos do Governo Federal, ou a Caderjeta de Poupança”.

Quanto maior o risco de uma aplicação, maior será a rentabilidade esperada pelo investidor. É por isso que investidores de bolsas de valores têm expectativa de auferir ganhos mais elevados do que os aqueles que aplicam em renda fixa. Brealey & Myers (1992: 141), com bom humor, conseguem transmitir a noção do risco: “Os investidores sensatos não correm riscos somente para se divertirem. Estão a jogar com dinheiro verdadeiro”.

O CAPM (*capital asset pricing model*) consiste em um modelo de precificação de ativos que evidencia a relação entre risco e rentabilidade esperada<sup>1</sup>. No modelo, a rentabilidade esperada de um investimento varia na proporção direta do  $\beta$  (beta), o indicador de risco de mercado. A expressão do CAPM é a seguinte:  $Re = Rf + \beta (Rm - Rf)$ . O gráfico a seguir ilustra como o risco interfere no retorno esperado:



Para entender o modelo, é preciso definir as seguintes variáveis: a)  $Re$  = rentabilidade esperada de um ativo, como uma ação negociada em bolsa; b)  $Rf$  = rentabilidade esperada da aplicação livre de risco (como a poupança ou títulos do Governo Federal); c)  $Rm$  = rentabilidade esperada da carteira de mercado (dada pelo Índice Bovespa); d)  $(Rm - Rf)$  = prêmio de risco (diferença entre a rentabilidade de mercado e a da aplicação livre de risco, significando o adicional de retorno em função de um indivíduo expor-se a uma aplicação de risco, como o mercado acionário) e e)  $\beta$  (beta): indicador de risco

de mercado de uma ação, que mede a sensibilidade do retorno de uma ação específica relativamente às variações da carteira de mercado (uma ação de  $\beta = 1$  tem risco igual ao da carteira de mercado;  $\beta = 0,8$  indica uma ação de risco reduzido e  $\beta = 1,2$  representa uma ação de maior risco).

Assim, se o custo de oportunidade envolve a análise da remuneração oferecida por diferentes alternativas de aplicação, é apropriado considerar os graus de risco de cada empreendimento. A simples comparação de retornos caracteriza uma avaliação imperfeita.

## 7. A NÃO CONSIDERAÇÃO PELA CONTABILIDADE SOCIETÁRIA

O custo de oportunidade, apesar de conter, em sua expressão, a palavra custo, apresenta natureza diversa dos “custos” normalmente tratados pela contabilidade. Uma das dificuldades para a compreensão do conceito reside justamente nessa característica de um custo que “não é bem um custo”.

Quando falamos em “custos normalmente tratados pela contabilidade”, estamos nos referindo àqueles que, segundo Horngren (1985:93), são chamados de custos de desembolso. Para este autor, o custo de oportunidade “representa uma alternativa abandonada, de modo que o “custo” é diferente do tipo comumente encontrado, no sentido de não ser o custo de *desembolso* normalmente discutido pelos contadores e administradores. Um custo de desembolso implica, mais cedo ou mais tarde, um dispêndio de caixa (...)”.

Depreende-se que o custo de oportunidade está inserido em um conjunto de conceitos não usuais na contabilidade tradicional de custos. O fato de não receber espaço em demonstrações contábeis não significa que se trate de conceito de pouca relevância. Pelo contrário, é muito importante para o tomador de decisões.

Segundo Beuren (1993:1), “a aplicação do conceito de custo de oportunidade é de fundamental importância para que os relatórios contábeis possam ser mais úteis aos usuários da contabilidade. (...) Entretanto, o sistema contábil tradicional, quer com registros a valores históricos puros ou a

<sup>1</sup> Ver Brealey & Myers. *Princípios de Finanças Empresariais*. Portugal: McGraw-Hill de Portugal, 1992. 3a ed., p. 138-144.

valores históricos corrigidos, não contempla informações sobre os possíveis resultados na aplicação de recursos em utilizações alternativas”.

Martins (1995: 208), referindo-se ao custo de oportunidade, faz a seguinte observação: “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”.

Horngren (1985: 94) acrescenta que “os custos de oportunidade raramente são incorporados nos sistemas formais de contabilidade, principalmente para fins de relatórios externos. Este custo representa o lucro que deixa de ser obtido rejeitando-se alternativas; portanto, os custos de oportunidade não envolvem receitas ou dispêndios de caixa. Os contadores geralmente limitam seus registros aos eventos que, em última análise, implicam troca de itens do ativo. Restringem seu histórico às alternativas escolhidas, e não incluem as rejeitadas (...)”.

Podemos distinguir duas classes de custos. Nos dizeres de Heymann & Bloom (1990:16), “os custos explícitos são reconhecidos pelos contadores como gastos, com base em transações reais de aquisição de recursos utilizados no processo produtivo”. Os gastos com materiais constituem exemplo de custos explícitos. Já os custos implícitos não são diretamente mensuráveis em termos de saídas de caixa, não sendo registrados pelos contadores. Constitui exemplo a perda de *goodwill*. Para os citados autores, apesar de difícil, a avaliação do impacto desses custos apresenta-se como um dos papéis da contabilidade de custos e gerencial.

Seguindo o raciocínio de Heymann & Bloom (1990:17), os custos de oportunidade são os custos dos recursos próprios possuídos pela empresa que não foram adquiridos no mercado, não sendo esses custos divulgados pelos contadores.

O custo de oportunidade é desconsiderado pela contabilidade societária, mas “no que concerne à aceitação do custo de oportunidade no processo de tomada de decisão, os economistas são concordes em que este é o verdadeiro custo” (Beuren, 1993:2).

Tratar os custos de oportunidade como efetivos custos também é defendido por Ross et. al. (1995:143): se um ativo for utilizado em um novo projeto, “as receitas potenciais de usos alternativos serão perdidas. Essas receitas perdidas podem

claramente ser encaradas como custos. São chamados custos de oportunidade porque, ao aceitar o projeto, a empresa renuncia a outras oportunidades de emprego desses ativos”.

Se os custos de oportunidade constituem elementos de tão grande relevância para a análise de resultados, espera-se que os sistemas contábeis os contemplem, de forma a garantir aos usuários informações completas sobre a situação financeira e os resultados da companhia.

Os custos, na contabilidade societária, são reconhecidos através de procedimentos estabelecidos conforme os princípios de contabilidade geralmente aceitos. Dessa forma, as demonstrações contábeis limitam-se ao registro dos custos explícitos. Já a contabilidade gerencial não se limita aos princípios da contabilidade, tendo liberdade para considerar e informar todos os custos, incluindo os de oportunidade. Dada a relevância do custo de oportunidade, conclui-se que a sua não consideração é uma deficiência apresentada pela contabilidade societária. A mensuração mais sofisticada e completa de resultados pressupõe a contemplação do custo de oportunidade.

## 8. O CUSTO DE CAPITAL

A despeito da riqueza da teoria contábil, a forma tradicional de mensurar resultados tem se demonstrado insatisfatória para o atendimento das múltiplas necessidades informativas dos gestores. O lucro contábil, mensurado conforme princípios fundamentais de contabilidade, não oferece adequado tratamento ao custo de oportunidade do capital próprio.

Martins (2000:28), discorrendo sobre as diversas formas de mensuração do patrimônio e do lucro de uma empresa, afirma que os únicos fatores que, no longo prazo, podem fazer divergir a mensuração do lucro são: inflação e custo de oportunidade. O autor prossegue: “E o não uso desses dois fatores continua sendo falha imperdoável de nós, Contadores. Para o primeiro, dispomos de metodologias simplificadas e complexas (modelo “societário” e correção integral, por exemplo). Já para o segundo, isto é, o custo de oportunidade, não temos sequer aplicado o Juro do Capital Próprio, e muito menos aquela parcela relativa ao risco, apondo realmente que a situação é mais complexa”.

Na visão de Most (1977:132), “o lucro pode ser calculado apenas depois de atribuir ao capital uma certa remuneração, o custo de capital”.

Oportuno mencionar a colaboração de Nascimento (1998: 11), que salienta a importância do custo de oportunidade na avaliação de resultados: “Considerando-se que o lucro econômico é obtido a partir da receita deduzida de *todos* os custos envolvidos em sua obtenção, a mensuração de resultados deveria ter como pré-requisito a consideração de custos de oportunidade, que representam o valor que se deixou de ganhar por não se ter aplicado os recursos em uma outra alternativa”.

Para Martins (2000:33), a “não consideração do custo de oportunidade na Contabilidade é uma mentira com a qual convivemos. Dizer, por exemplo, que uma empresa lucrou porque obteve um resultado que foi de apenas 2% sobre o valor do patrimônio líquido investido quando qualquer alternativa, inclusive a aplicação nos títulos de maior liquidez e menor risco produz mais do que isso, não é dizer a verdade. A consideração do custo do capital próprio como sendo nulo é algo insustentável conceitualmente, é cegueira que parece nos pegar de nascença”.

Na visão de Beuren (1993:8), o custo de capital refere-se à “taxa de retorno do melhor projeto da empresa, da melhor oportunidade de investimento do acionista ou da melhor oportunidade de consumo do acionista que seria abandonada, se o projeto, ora em consideração pela firma, fosse aceito”.

O custo de capital pode ser entendido como a taxa mínima de rentabilidade esperada pelos acionistas, abaixo da qual estes não estariam dispostos a entrar no negócio. E essa indisposição para entrar no negócio ocorre em função de dispor-se de uma alternativa de investimento que proporciona melhor retorno.

Reflexões sobre o custo de capital devem considerar o fator risco. O custo de capital, assim, envolve tanto a remuneração proporcionada pela aplicação de menor risco, como um adicional de remuneração que é dado pelo risco do negócio. Para Copeland et. al. (1996:247), “tanto os credores quanto os acionistas esperam ser compensados pelo custo de oportunidade de investir seus recursos em um negócio particular em vez de outros de risco equivalente”.

Na determinação dos juros sobre o capital próprio, Hansen (1957:89), citado por Beuren (1993:10), propõe a utilização de “algum tipo de juro que mais ou menos corresponda ao que normalmente se deve pagar para obter dinheiro no mercado”.

Observa-se a existência de propostas diferenciadas quanto à definição do custo de capital e sua operacionalização na contabilidade. Uma possibilidade de consideração simplificada na contabilidade societária baseia-se na parcela relativa ao juro sobre o capital próprio que, conforme Martins (2000: 34), “seria igual para todos, sem incluir o risco do negócio”. Mas nem essa parcial consideração é observada, atualmente, na contabilidade.

Evidencia-se que a contabilidade societária não tem reconhecido em seus registros os custos de oportunidade do capital próprio, o que limita a utilidade de suas demonstrações no que se refere ao atendimento das necessidades informativas dos usuários.

## 9. A CONSIDERAÇÃO EM MODELOS GERENCIAIS

### 9.1 – O modelo de Gestão Econômica (Gecon)

Observa-se a existência de modelos gerenciais que se propõem a considerar o custo de oportunidade. Como exemplo de modelo que tem considerado o conceito, podemos citar o Gecon (Gestão Econômica), o qual tem sido desenvolvido por núcleo de pesquisas liderado pelo Prof. Armando Catelli, com o patrocínio da Fipecafi, na FEA-USP.

A seguir, será apresentada a metodologia proposta pelo Gecon para o tratamento do custo de oportunidade. Na revisão bibliográfica elaborada neste trabalho, discutiram-se questões como a do “risco”, no âmbito do conceito de custo de oportunidade. No exemplo oferecido pelo Gecon, apresentado a seguir, observa-se a utilização da noção de custo financeiro na operacionalização do custo de oportunidade. Para uma compreensão mais ampla do modelo, recomenda-se a leitura da obra *Controladoria – Uma Abordagem da Gestão Econômica*, referenciada na bibliografia.

O Gecon surgiu da identificação de que os sistemas convencionais de contabilidade não atendiam

adequadamente às necessidades de informação dos gestores. No modelo, entende-se que as atividades consomem recursos e geram um determinado benefício. Abandona-se, dessa forma, o enfoque prioritário de custo, que negligencia a noção de que as atividades devem ser avaliadas, não pelos custos incorridos, mas pelos resultados gerados.

Para uma mensuração mais sofisticada do resultado econômico, o Gecon lança mão de um conjunto de conceitos econômicos, dentre os quais podem ser citados: valor de mercado, reconhecimento de receita pela produção, valor atual e custo de oportunidade.

Segundo Guerreiro<sup>2</sup>, *in* Catelli (1999:475-6), o custo de oportunidade “é um conceito de fundamental importância no modelo de gestão econômica, uma vez que, conjugado com os demais conceitos (...), estabelece as bases mais completas de um sistema de avaliação de desempenho”. Conforme explicação do autor, no modelo Gecon, o conceito de custo de oportunidade é operacionalizado de duas formas:

- Mensurações de “receitas de oportunidade” sobre passivos e “custos de oportunidade” sobre ativos, obtidas com base nas taxas financeiras de mercado.
- Mensuração do custo de oportunidade de manutenção dos ativos com base em taxa de captação no mercado financeiro. Assim, valerá a pena manter ativos que reconhecidamente provocam valorizações de preços acima do custo financeiro de sua manutenção.

Nascimento (1998:165), ao abordar a metodologia proposta por Catelli (Gecon), observa que “as áreas utilizam-se de recursos financeiros para suas operações e os remuneram “pagando” à área financeira os juros sobre o capital consumido. Nesse momento, o Gecon apóia-se no conceito de custos de oportunidade, pois a taxa de juros utilizada para a remuneração do capital é a menor taxa de captação do mercado, por representar a melhor opção de captação de recursos para a área envolvida, caso necessitasse realmente obtê-los diretamente do mercado financeiro”. Também destaca o autor que o modelo contempla os juros sobre o capital próprio, que representa a remuneração mínima

exigida pelos acionistas para seu capital, calculados sobre o valor do patrimônio líquido anterior, sendo esse custo ônus da atividade financeira.

Outra possibilidade de aplicação do custo de oportunidade refere-se ao preço de transferência, entendido como o valor pelo qual é transferido um produto ou serviço entre diferentes áreas de uma empresa. Assim, são estabelecidos preços para produtos e serviços, os quais estarão sendo “comprados” e “vendidos” pelas áreas organizacionais. Segundo Pereira, *in* Catelli (1999:257), “a transferência de produtos/serviços entre as atividades deve basear-se em preços-padrão validados pelo mercado, sendo o custo de oportunidade o mais adequado para a avaliação das decisões tomadas diante de outras alternativas existentes”.

Evidencia-se, portanto, ser o Gecon um exemplo de tratamento e operacionalização do conceito de custo de oportunidade.

## 9.2 – Operacionalizando o conceito

No Gecon, o custo de oportunidade é conceito fundamental para a avaliação de resultados. Para Guerreiro<sup>3</sup>, *in* Catelli (1999:319), “em termos práticos, o custo de oportunidade corresponde à remuneração mínima exigida pelos acionistas sobre seu investimento na empresa. Decompondo-se a empresa em áreas de responsabilidade de acordo com sua estrutura de organização, é possível verificar que todos os ativos e passivos estão sob a responsabilidade de gestão de determinadas áreas”.

Tendo em vista a operacionalização da proposta, verifica-se que o custo de oportunidade é entendido como a remuneração mínima que os acionistas exigem relativamente aos seus investimentos na empresa. Prosseguindo no raciocínio do autor, “cada área deve “pagar” o custo de oportunidade do acionista sobre os ativos que administra e “receber” a receita de oportunidade sobre os passivos sob sua gestão”.

Assim, se há recursos aplicados no caixa da empresa, e se esses recursos são administrados pela área financeira, deve esta área pagar o custo de oportunidade do acionista sobre os referidos ativos.

<sup>2</sup> GUERREIRO, Reinaldo. *Gestão Econômica e Teoria das Restrições*.

<sup>3</sup> GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo de Sistema de Informação Contábil*.

Trata-se de uma despesa incorrida pela área financeira. A contrapartida é uma receita da área acionistas, que não faz parte da estrutura real da empresa, constituindo uma unidade contábil criada com o objetivo de acumulação do custo de oportunidade cobrado das diversas áreas operacionais da empresa.

Dessa maneira, o *custo de oportunidade sobre o caixa* corresponde à “cobrança” do custo de oportunidade sobre a parcela de capital investido no caixa, representando uma despesa da área financeira e uma receita da área de *acionistas*, denominada *oportunidade do acionista sobre o caixa*.

Para o cálculo do custo de oportunidade do acionista sobre os ativos, utiliza-se a taxa de juro real de captação do 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 e a responsabilidade dos acionistas sobre os passivos exigíveis (empréstimos bancários) é calculada com base em taxa de juro real de captação.

A área de acionistas, entidade contábil, também incorre em despesas, como no caso da aplicação do custo de oportunidade sobre a conta passiva *fornecedores*. Assim, a área financeira, que administra o valor de contas a pagar a fornecedores, auferir receita de oportunidade, cuja contrapartida é uma despesa de *acionistas*, denominada *responsabilidade do acionista sobre fornecedores*. Tal despesa representa a responsabilidade de *acionistas* sobre o passivo da empresa, gerido pela área financeira.

Mais um exemplo pode ser dado pela conta *clientes*, ativo da empresa. Como há uma parcela do capital dos acionistas aplicado nos valores a receber de clientes, a área acionistas recebe a receita *Oportunidade dos Acionistas sobre Clientes*. Considerando que o ativo *clientes* é administrado pela área financeira, esta incorre na despesa *custo de oportunidade sobre clientes*.

A metodologia pode ser estendida a outros elementos patrimoniais, como estoques geridos, no caso, pela área de estocagem.

### 9.3 – Contabilização e avaliação de resultados

Para a compreensão da metodologia, vale observar o exemplo de contabilização desenvolvido por Guerreiro, *in* Catelli (1999:329), na aplicação do custo de oportunidade sobre a disponibilidade de caixa<sup>4</sup>. No caso, o custo de oportunidade dos acionistas corresponde à taxa de juro real de captação no mercado financeiro aplicada sobre o valor inicial corrigido de caixa, considerando-se os seguintes dados: custo financeiro de captação: 13,30% a.p.; inflação do período: 10% a.p.; valor inicial aplicado no caixa: \$ 1.000,00.

A taxa de juro real de captação é obtida com o cálculo:

$$\left[ \left( \frac{1,13}{1,10} \right) - 1 \right] \times 100 = 3\%$$

Esta taxa, de 3%, deve ser aplicada sobre o valor inicial de caixa corrigido pela inflação do período (\$1.000,00 x 1,10 = \$ 1.100,00).

Enfim, o custo de oportunidade é obtido pelo produto da taxa de juro real de captação pelo valor inicial corrigido: \$ 1.100,00 x 0,03 = \$ 33,00. Este valor é registrado como uma despesa da área financeira e uma receita de *acionistas*.

Na demonstração de resultados que segue, ao avaliar a área financeira, aparecerá a despesa de \$ 33,00, juntamente com outros itens (considerando apenas a relação entre as áreas financeira e de acionistas, com aplicação do custo de oportunidade sobre o caixa, supondo receita de aplicações em \$ 120,00 e perda monetária de efeito inflacionário em \$ 100,00)<sup>5</sup>:

Resultado da Área Financeira	
Receita de Aplicações	120,00
(-) Perda Monetária no Caixa	(100,00)
(-) Custo de Oportunidade s/ Caixa	( 33,00)
= Resultado	( 13,00)

A despesa da área financeira tem contrapartida na receita da área acionistas, cujo resultado, no valor de \$ 33,00, consiste justamente na Receita de

<sup>4</sup> Procedimento semelhante pode ser aplicado em outras contas, como clientes, estoques e fornecedores.

<sup>5</sup> Para a melhor compreensão da metodologia de avaliação de resultados do Gecon, recomenda-se a leitura do artigo de Guerreiro, *Modelo de Sistema de Informação Contábil*, *in* Catelli (1999).

Oportunidade s/ o Caixa. Ao calcular o resultado da empresa, os resultados das áreas operacionais são somados ao resultado da entidade acionistas. O resultado da empresa seria de \$ 20,00 (-13,00 + 33,00).

Observa-se que, na análise de resultado das áreas organizacionais como finanças, acionistas e compras, as receitas e despesas relativas à aplicação do conceito de custo de oportunidade constituem itens a serem considerados juntamente com as rendas e encargos de outras naturezas. Verifica-se, por exemplo, que a área financeira possui despesas departamentais, receitas financeiras de aplicações e perdas e ganhos monetários oriundos da consideração do efeito inflacionário sobre ativos e passivos administrados.

O resultado das áreas, diferentemente do que ocorre na contabilidade societária, passa a ser calculado após o “pagamento” do custo de oportunidade dos acionistas. A área acionistas tem seu resultado obtido a partir da soma dos custos de oportunidade “cobrados” das diversas áreas, deduzidos dos valores pagos à área financeira relativamente aos passivos. O resultado da empresa corresponde ao somatório dos resultados das áreas com o resultado de acionistas.

O que se percebe é que a análise de resultado, conforme o Gecon, é mais completa, demonstrando também os efeitos da aplicação do custo de oportunidade sobre ativos e passivos da empresa. Colabora-se, nesse sentido, para o atendimento do objetivo principal da contabilidade, que consiste no fornecimento de informação relevante para a tomada de decisões.

## 10. PESQUISA EXPLORATÓRIA

### 10.1 – Introdução

Após o desenvolvimento de uma reflexão sobre o custo de oportunidade, apresentamos os resultados da pesquisa realizada, que objetivou avaliar o nível de conhecimento detido pelos profissionais da área contábil sobre o referido conceito. A pesquisa foi realizada por meio do envio de questionários pela internet a profissionais com grau universitário que atuam diretamente com a contabilidade. Foram obtidos 71 questionários respondidos de um total de 247 enviados (taxa de resposta de 28,7%).

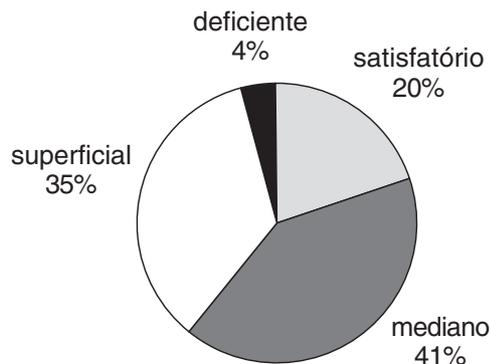
### 10.2 – Perfil da amostra

Os profissionais que participaram da pesquisa possuem grau universitário e atuam diretamente com atividades diretamente relacionadas à contabilidade. Observou-se o seguinte perfil relativamente à área de formação universitária: administração: 24%; contabilidade: 14%; economia: 29%; engenharia: 21% e outros: 12%. O tempo médio de atuação profissional na área contábil é de 4,4 anos.

### 10.3 – Questões relativas ao conceito de custo de oportunidade

- **1ª Questão:** “Com relação ao conceito de custo de oportunidade, você acredita que possui um conhecimento:
- satisfatório, que lhe confere condições de responder com segurança a questões sobre o tema;
  - mediano, mas que lhe permite elaborar uma definição do conceito sem dificuldade;
  - um tanto superficial, não lhe permitindo participar com segurança sobre uma discussão sobre o tema;
  - deficiente, que não lhe garante condições de elaborar uma definição do conceito.”

A primeira questão objetiva verificar como o profissional avalia o próprio conhecimento sobre o custo de oportunidade. Procurou-se, nesta questão, avaliar a segurança pessoal relativamente ao conceito. As respostas foram as seguintes:



Interessante observar que 35% dos entrevistados reconhecem possuir um conhecimento “um tanto superficial”. Além disso, 4% dizem apresentar um conhecimento “deficiente”. Apenas 20% dos profissionais assumem um conhecimento “satisfatório”. Esta primeira questão oferece sinais de deficiências de conhecimento por parte dos profissionais.

As três questões seguintes (**Questões 2, 3 e 4**) objetivam avaliar o efetivo conhecimento do profissional sobre o conceito de custo de oportunidade.

➤ **2ª questão:** “Quais os termos que você entende que podem naturalmente ser empregados em uma definição sobre o conceito de custo de oportunidade:

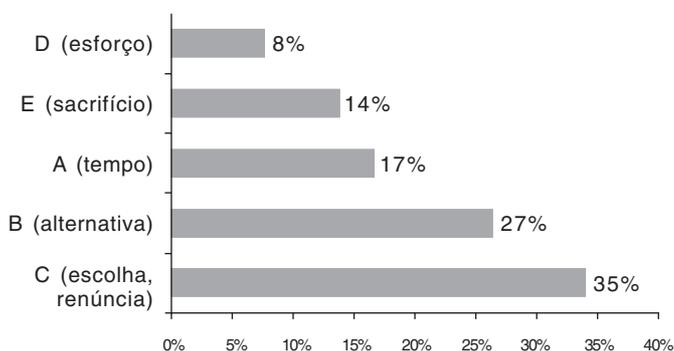
- a) tempo;
- b) alternativa;
- c) escolha, renúncia;
- d) esforço, empenho; e
- e) sacrifício, perda.

Resposta (responda com uma ou mais letras):”

A questão apresenta cinco alternativas com termos que “poderiam” ser empregados em uma definição sobre o conceito. Conforme reflexão desenvolvida neste trabalho, entende-se que os termos das alternativas b), c) e e) podem naturalmente ser empregados em uma definição do conceito. Já os termos em a) e d) não apresentam relação direta com o conceito. A resposta correta, portanto, relaciona apenas os itens b), c) e e).

Cumprir mencionar que o termo referido em a) “tempo”, guarda relação com o conceito de custo de oportunidade, “faz parte” do conceito, o que pode ser apreendido das definições apresentadas na revisão bibliográfica. Ressalte-se, assim, que os participantes que indicaram o item a) não necessariamente cometeram erro conceitual. Apesar disso, entendeu-se que os itens b), c) e e) são mais direta e naturalmente identificados com o custo de oportunidade. Por esse motivo, a resposta com essas três alternativas foi definida como correta. Vale ainda dizer que, na presente pesquisa, não foi possível aferir quais dos participantes que indicaram o item a) de fato incorreram em um erro conceitual.

Na questão, o profissional pode indicar quantas alternativas desejar. Por esse motivo, apresentamos os resultados em função do percentual de cada alternativa no total de itens indicados.



As duas alternativas mais apontadas (B e C) representam respostas corretas. Contudo, a terceira alternativa mais indicada envolve o termo “tempo”, não normalmente empregado em definições de custo de oportunidade. Acrescente-se que 8% das escolhas recaíram sobre os termos “esforço, empenho”, que também não figuram em definições do conceito.

Considerando que a resposta correta envolve apenas as alternativas b), c) e e), verifica-se que grande parte dos entrevistados cometeu enganos. Apenas 4 dos 71 participantes (6%) responderam somente os itens b), c) e e) (resposta correta). Os que apontaram somente os itens b) e c) (resposta próxima da correta) somaram 11, no total de 71 (15%).

➤ **3ª questão:** “Entendendo a Contabilidade como aquela que segue os princípios de contabilidade geralmente aceitos, qual alternativa você considera verdadeira?”

- a) Pode-se dizer que é uma deficiência da Contabilidade o fato de não considerar adequadamente o conceito do custo de oportunidade;
- b) O conceito de custo de oportunidade é útil na tomada de decisões e em avaliações gerenciais de resultado, e engana-se quem entende que a Contabilidade não o considera em seus registros;
- c) Por ser útil basicamente na tomada de decisões, o custo de oportunidade deve ser considerado por modelos gerenciais, não se identificando a necessidade de que a Contabilidade o contemple em seus registros; e
- d) nenhuma das anteriores”.

Tendo como base a reflexão desenvolvida neste trabalho, entende-se como correta a alternativa a). A alternativa mais escolhida (48%) foi a c), o que mostra que os profissionais não entendem que a Contabilidade deva contemplar em seus registros o custo de oportunidade, o qual ficaria como uma atribuição basicamente dos modelos gerenciais.

A alternativa a) (correta), aparece em 2º lugar, com 25% das escolhas. A impressão que se tem é que grande parte dos profissionais não “ousa” dizer que a Contabilidade é ou pode ser deficiente. A alternativa b), com 21%, figurou em 3º lugar. Assim, 21% dos entrevistados concordam que “engana-se quem entende que a Contabilidade não considere o custo de oportunidade em seus registros”, o que é uma afirmação falsa. Em último lugar aparece a alternativa d), com 6%.

- **4ª questão:** “Em quais das situações a seguir você entende estar implícito o conceito de custo de oportunidade?”
- a) quando alguém espera por 15 minutos na fila de um posto de gasolina que cobra 10% mais barato;
  - b) quando alguém está esperando sair o resultado de uma prova que definirá se passou em um concurso;
  - c) quando um funcionário decide trabalhar nas férias, ao invés de viajar para a praia; e
  - d) quando um gerente de uma pizzaria decide abrir o seu próprio negócio”.

A questão apresenta situações em que pode estar implícito o conceito de custo de oportunidade. Assumimos que a única alternativa em que não se aplica o conceito seja a b), entendendo que, um indivíduo, ao esperar sair o resultado de uma prova, não fica impedido de realizar outras atividades. A resposta correta, portanto, envolve as alternativas a), c) e d).

A tabulação dos resultados mostra a seguinte distribuição de respostas: alternativa a) 41%; b) 5%; c) 33% e d) 21%. Assim, apenas 5% das escolhas recaíram sobre a alternativa b), incorreta, o que indica baixo grau de erro. Por outro somente 15 participantes indicaram as três alternativas corretas exclusiva e conjuntamente (21% do total).

Entendemos que os resultados da pesquisa indicam a validade da hipótese que os profissionais da área contábil, de uma forma geral, apresentam compreensão insatisfatória sobre o custo de oportunidade. Verifica-se, dessa maneira, um conhecimento deficiente e superficial, caracterizando insegurança conceitual quanto ao custo de oportunidade.

## 11. CONCLUSÃO

O custo de oportunidade apresenta destacada relevância e grande potencial de aplicação na avaliação de resultados de empresas e em diferentes fases do processo decisório. Apesar de não desconhecer a existência do custo de oportunidade, a contabilidade societária não o considera em seus registros. Uma das conseqüências é que aos usuários não são transmitidas quaisquer informações

sobre o custo de oportunidade, em detrimento do objetivo básico da contabilidade, de fornecer informação relevante para a tomada de decisões.

Por outro lado, observa-se a existência de modelos gerenciais, como o Gecon, que utilizam o conceito de custo de oportunidade, proporcionando uma avaliação mais sofisticada de resultados e adequada compreensão do efetivo desempenho de uma entidade.

Considerando a importância do custo de oportunidade, entende-se como relevante que os profissionais atuantes na área contábil possuam conhecimento satisfatório sobre o conceito. Os resultados da pesquisa exploratória realizada indicam a validade da hipótese de que os profissionais da área contábil, de uma forma geral, apresentam conhecimento insatisfatório sobre o conceito de custo de oportunidade.

A compreensão deficiente e superficial sobre o custo de oportunidade dificulta o entendimento sobre a lacuna existente na contabilidade societária, relativamente à não consideração do conceito, bem como constitui obstáculo ao pleno aproveitamento deste em suas diversas aplicações.

Um dos fatores que colabora para a dificuldade de compreensão prende-se ao fato de o custo de oportunidade, por não implicar desembolso, ser um custo diferente dos custos explícitos, que mais recebem atenção por parte da contabilidade. A própria não consideração, pela contabilidade societária, pode ser também outro fator a colaborar com as deficiências de conhecimento, o que configuraria um “círculo vicioso”.

Evidencia-se, portanto, a necessidade de que mais atenção seja dada ao custo de oportunidade no processo de formação dos profissionais da área contábil. Espera-se que estes profissionais, com segurança conceitual, estejam em condições de colaborar com o aproveitamento do conceito em suas diversas aplicações, seja na contabilidade societária ou na gerencial. Assim, com o custo de oportunidade não mais “oculto” em relatórios contábeis, serão beneficiados os usuários das informações. E os contadores, livres de um conceito outrora “nebuloso” em suas mentes, terão sua competência profissional aprimorada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEUREN, Ilse Maria. *Conceituação e Contabilização do Custo de Oportunidade*. Caderno de Estudos da Fipecafi. FEA-USP: São Paulo, abril de 1993.
- BREALEY, Richard A., MYERS, STEWART C. *Princípios de Finanças Empresariais*. Portugal: McGraw-Hill, 1992.
- CATELLI, Armando (coord.) *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. Gecon. São Paulo: Atlas, 1999.
- COPELAND, Tom, KOLLER, Tim, MURRIN, Jack. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. 2.ed. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- HEYMANN, H. G., BLOOM, Robert. *Opportunity Cost in Finance and Accounting*. New York: Quorum Books, 1990.
- GUERREIRO, Reinaldo; PACCEZ, J. D. Gestão Econômica e Teoria das Restrições. In: CATELLI, A. (coord.) *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. GECON. São Paulo: Atlas, 1999. 447p.
- GUERREIRO, Reinaldo. Modelo de Sistema de Informação Contábil. In: CATELLI A. (coord.) *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. GECON. São Paulo: Atlas, 1999. 315p.
- HORNGREN, Charles T. *Introdução à Contabilidade Gerencial*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARTINS, Eliseu. *Avaliação de Empresas: da Mensuração Contábil à Econômica*. In Caderno de Estudos, São Paulo: Fipecafi e EAC/FEA/USP, n.24, v.13, p.28-37, jul./dez. 2000.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MAURO, Carlos Alberto. *Preço de Transferência Baseado no Custo de Oportunidade: um Instrumento para Promoção da Eficácia Empresarial*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA-USP, 1991.
- MOST, Kenneth. *Accounting Theory*. Ohio: Grid Inc. 1977.
- NASCIMENTO, Auster Moreira. *Uma Contribuição para o Estudo dos Custos de Oportunidade*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA-USP, 1998.
- PINDYCK, Robert S., RUBINFELD, Daniel L. *Microeconomia*. São Paulo: Makroon Books, 1994.
- ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W., JAFFE, Jeffrey F. *Administração Financeira – Corporate Finance*. São Paulo: Atlas, 1995.