

Caso para Ensino

# O Mar Não Está para Peixe: Análise de Custos Incrementais na Pandemia



## The Sea is Getting Rough: Analysis of Incremental Costs during the Pandemic

**Disciplina:** Contabilidade Gerencial  
**Temática:** Tomada de decisão  
**Sector de atividade:** Pesca  
**Região:** Brasil

Joyce Mariella Medeiros Cavalcanti<sup>1</sup>  
Ewerton Alex Avelar<sup>2</sup>  
Fernando R. C. Bandeira do Amaral<sup>1</sup>  
Kenyth Alves de Freitas<sup>3</sup>

### INTRODUÇÃO

“Cancelem todos os pedidos! Os restaurantes estão parados...”, comunicou ao telefone o principal e único cliente internacional, sediado nos Estados Unidos, da Pescaria Argo. No outro lado da linha, Cícero Medeiros não conseguia disfarçar sua apreensão. Como gestor da Argo, ele já vinha acompanhando, no noticiário, as medidas de restrição adotadas pelo governo americano para conter o avanço da pandemia da COVID-19. Entre elas, o fechamento de todo o setor de hospitalidade nas grandes cidades chamou sua atenção. Isso ocorreu porque o atum exportado pela empresa era utilizado por restaurantes para a preparação de *sashimi* e *sushi* em pratos de origem oriental. Ou seja, com os restaurantes fechados, houve uma ruptura brusca na demanda pelo seu produto.

A Argo era uma empresa brasileira que exportava atum para os Estados Unidos. Esse atum era vendido fresco, e sua captura era feita em águas profundas e distantes da costa, resultado de investimentos em embarcações mais sofisticadas e de uma técnica de pesca diferenciada, o que envolvia um maior custo. Tais características, aliadas à expertise na conservação do atum, contribuíam para que ela se destacasse como uma das poucas empresas do setor que conseguiam atender às exigências do mercado internacional. Em virtude dessas características, na Argo, a estratégia de gestão baseava-se na diferenciação do produto, com foco na exportação para o mercado americano.

1. Universidade Potiguar, Programa de Pós-Graduação em Administração, Natal, RN, Brasil.
2. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, MG, Brasil.
3. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

**Como citar:** Cavalcanti, J. M. C., Avelar, E. A., Amaral, F. R. C. B., & Freitas, K. A. (2021). O mar não está para peixe: Análise de custos incrementais na pandemia. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(spe), e200227. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200227.por>

**Classificação JEL:** A20, R11, L66.

**Editor-chefe:** Wesley Mendes-Da-Silva (Fundação Getúlio Vargas, EAESP, Brasil)  
**Editora Associada:** Paula C. P. de S. Chimentí (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)  
**Editor Convidado:** Leonardo Marques (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)  
**Pareceristas:** Raphael Moses Roquete (Universidade Federal do Rio de Janeiro, FACC, Brasil)  
Sidnei Marinho (Universidade do Vale do Itajaí, PPGA, Brasil)

**Relatório de Revisão por Pares:** A disponibilização do Relatório de Revisão por Pares não foi autorizada pelos revisores.

**Recebido:** 15/07/2020  
**Última versão recebida em:** 11/12/2020  
**Aceite em:** 15/12/2020

# de revisores convidados até a decisão:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1ª rodada	1	1							
2ª rodada	1	1							
3ª rodada	1	1							

Essa notícia do fechamento do mercado americano veio em um péssimo momento para a empresa, que já não vinha apresentando bons resultados nos últimos anos, cenário que, com a pandemia, agravou-se ainda mais. Isso porque, ao longo dos últimos anos, a empresa precisou se adequar à sazonalidade da pesca do atum e aos novos concorrentes que surgiram no mercado nacional. Para piorar a situação, a empresa havia acabado de receber a notícia, divulgada pelo comandante de sua principal embarcação, de que o barco retornara do mar abastecido de atum.

Nesse cenário, Cícero considerou que era necessário definir se aguardaria a reabertura do mercado americano ou se comercializaria o atum no mercado nacional. Essa era uma decisão difícil de ser tomada, porque envolvia a compreensão de quais custos relevantes estariam vinculados a ela, os riscos de contágio da doença entre os colaboradores e o desenvolvimento de novos canais de vendas. Essa questão se tornou ainda mais desafiadora porque a empresa nunca havia estado diante de uma decisão tão difícil de ser tomada.

Questionamentos invadiram a mente do gestor: “Será que esperamos o mercado internacional reabrir? Como eu recupero os custos que nós já tivemos com a pesca realizada? Quais as possibilidades no mercado nacional?” Preocupado, Cícero decidiu fazer uma reunião de emergência com as principais lideranças da empresa. De imediato, o gestor optou pelo congelamento do peixe até que fosse tomada uma decisão.

## CRUZANDO OS MARES – O HISTÓRICO DA EMPRESA EM TRÊS FASES

Quando os primeiros impactos da pandemia surgiram, a empresa já lidava com uma situação financeira desafiadora. A trajetória da Argo pode ser resumida em três fases principais: período de crescimento e pouca concorrência até meados de 2010; período de maiores restrições e concorrência no mercado interno entre 2011 e 2020; e o período atual de pandemia, a partir de março de 2020.

### De vento em popa: a empresa até 2010

A Argo era uma empresa brasileira, fundada por Cícero, que atuava no ramo atacadista de pescados há quase vinte anos. Ao longo de sua história, a empresa se especializou na comercialização de um atum nobre para o mercado internacional, e seu único cliente estrangeiro estava sediado nos Estados Unidos.

Essa parceria comercial se consolidou com base em investimentos que a empresa realizou em infraestrutura,

método de pesca e técnicas de armazenagem. Com uma infraestrutura robusta, foi possível realizar pescas mais distantes da costa e, por intermédio do método de pesca da empresa, foi viabilizada a captura de peixes em águas mais profundas. Assim, pescava-se atum de maior porte, o que garantia maior qualidade do produto oferecido pela empresa. Além disso, por meio do investimento em técnicas de armazenagem e do treinamento do pessoal, que oportunizavam melhor transporte e conservação do pescado, permitiu-se maior durabilidade do produto.

A combinação de tais aspectos fez com que a gestão da Argo fosse baseada na diferenciação com enfoque na exportação, pois a superioridade do preço praticado nesse mercado e o câmbio compensavam os maiores custos de produção em que a empresa incorria para conseguir atender aos padrões de qualidade exigidos para a exportação. Nesse período, os custos representavam um pouco mais de 50% da receita, e a margem operacional, um indicador-chave de desempenho (*key performance indicator* – KPI) da empresa, era de 39,32%.

### Avisos de mau tempo: O início das dificuldades em operar nesse mercado a partir de 2011

Após 2010, os ventos começaram a soprar contra a Argo. Um exemplo do impacto sofrido pela empresa foi a alteração da sazonalidade da pesca do atum: até 2010, era possível capturar esse peixe praticamente durante todo o ano. Porém, entre os anos de 2011 e 2015, aproximadamente, tinham-se oito meses de safra e quatro meses de entressafra, que correspondiam aos meses de maio a agosto. Como resultado, experimentou-se uma queda acentuada das receitas nesse período.

Esse cenário foi agravado em meados de 2016, porque passou a vigorar um período ainda maior de entressafra para a pesca do atum: de quatro para oito meses. Consequentemente, o período de safra foi reduzido para quatro meses. O comércio internacional também vinha passando por turbulências. Nas reflexões de Cícero, a experiência mostrou que é possível ir “do céu ao inferno no mesmo dia”, porque, ao longo dos anos, o preço do atum variou bastante, o que constituiu um desafio para o planejamento financeiro da empresa, porque, em paralelo, os custos aumentaram no período.

Em meio a tudo isso, outro fator impactou significativamente a Argo: o surgimento de novos concorrentes no mercado nacional de atum. Esses novos entrantes eram representados principalmente por pequenos pescadores, que possuíam embarcações menores, que visavam a cardumes mais à superfície do mar e não muito distantes da costa.

Nesse cenário, os preços praticados na venda de atum de menor porte eram inferiores se comparados aos praticados em relação ao atum de maior porte, uma vez que os custos para pescar este eram superiores aos daquele de menor porte. Assim, a comercialização do atum de menor porte era feita em grande quantidade, o que viabilizava ganhos de escala para os novos entrantes, contribuindo para uma gestão baseada na liderança em custo, enquanto, para a Argo, esses ganhos residiam na diferenciação pela qualidade do produto. Por esses motivos, a Argo optou por se especializar na exportação do atum, pois tais diferenças nos preços eram acentuadas significativamente no mercado nacional.

Diante do exposto, esse período já era muito mais desafiador do que o anterior, pois a empresa continuava operando em um mercado com custos elevados, mas com um período de pesca menor, além de uma maior concorrência no mercado interno e alta volatilidade nos preços do mercado externo. Como forma de resumir os impactos desses fatores em termos financeiros, foi verificado que, entre 2011 e 2015, a margem operacional da empresa era de 34,83%, mas caiu para 16,20% no período entre 2016 e 2019. Essas sucessivas reduções de margens refletiam o que o gestor da Argo havia percebido: os lucros eram corroídos com quedas acentuadas de receitas, que não vieram acompanhadas de reduções de custos e despesas nos últimos anos.

Então, essa era a situação enfrentada pela empresa em março de 2020, quando o gestor da Argo recebeu as primeiras notícias das medidas adotadas por governos ao redor do mundo, em especial Brasil e Estados Unidos, para conter o avanço da pandemia da COVID-19. Entre elas, destacam-se as medidas de isolamento social e de restrição de atuação no setor de hospitalidade.

## A tempestade perfeita: os impactos da pandemia nos mercados nacionais e internacionais

Em março de 2020, a Argo se encontrava em uma situação delicada. Antes, ela havia se especializado na exportação de atum e, agora, via-se em um ponto de inflexão importante. A ruptura na demanda por atum, provocada pelas medidas de combate à pandemia da COVID-19, fez com que o seu principal cliente internacional cancelasse a compra do período. Assim, o desafio consistia em definir quais seriam as alternativas que a empresa possuía para contornar essa crise. Nesse ínterim, destaca-se que já haviam sido incorridos todos os custos de produção com a pesca e acumulavam-se aproximadamente 15 toneladas congeladas de atum que a empresa não tinha mais para quem vender. A Tabela 1 ilustra essas passagens no tempo de forma resumida.

**Tabela 1.** Fases da pescaria Argo.

Período	Margem operacional	Período de pesca	Concorrência	Volatilidade do mercado
Até 2010	39,32%	12 meses	Baixa	Média
2011-2020	De 34,83% a 16,20%	4 a 8 meses	Alta	Alta
A partir de março de 2020	Indeterminado	4 meses	Alta	Alta

## MAR CALMO NUNCA FEZ BOM MARINHEIRO: QUAL CAMINHO TRAÇAR PARA O FUTURO DA EMPRESA?

No dia seguinte ao cancelamento do pedido, Cícero marcou uma reunião de emergência com as duas principais lideranças da empresa, Sebastião de Andrade, da controladoria, e Bárbara Campos, da tesouraria. A pauta era clara: o que fazer para escoar o atum pescado pela empresa em março de 2020, quais os custos envolvidos nas decisões a serem tomadas, e quais os riscos relacionados às operações da empresa durante a pandemia da COVID-19.

Todos olharam para Cícero, que começou a reunião:

— Time, como todos já sabem, temos lidado com desafios que têm nos exigido muita disciplina gerencial para superar todos os obstáculos e perpetuar nossa empresa em um mercado cada vez mais competitivo. Como agravante,

desde março deste ano, estamos lidando com algo jamais visto e precisamos vencer esse novo desafio juntos para garantir o futuro da nossa empresa, da maioria dos empregos gerados por ela, bem como a saúde e o bem-estar dos nossos colaboradores. Nesse momento, precisamos decidir o que fazer com o atum. Sebastião, por gentileza, apresente nossos principais números gerenciais.

Sebastião começou a distribuir o relatório gerencial, enquanto expunha sua análise da atual situação da empresa:

— De fato, nossa empresa vem passando por um histórico de dificuldades que vêm sendo superadas devido à nossa boa gestão de custos. Contudo, deparamo-nos com uma nova situação a ser enfrentada: as perdas e incertezas causadas pela pandemia. Pensando nisso, nós da controladoria, em parceria com a equipe financeira, preparamos um relatório gerencial com as principais informações contábeis e macroeconômicas de março de 2020 (Figura 1).

Após a distribuição do relatório gerencial, os participantes da reunião o analisaram com cuidado. Sabe-se que, em todas as alternativas apresentadas, pressupunha-se venda de todo o atum pescado. Em seguida, Sebastião continuou:

— Como vocês podem ver, a primeira solução é manter o que sempre fizemos: exportar o atum. Para isso, nós devemos esperar o retorno dos pedidos pelo nosso principal cliente nos Estados Unidos. Nessa alternativa,

nosso KPI estima uma margem operacional de 45,94%. As próximas soluções envolvem desenvolver um canal de vendas mais forte no mercado nacional. Pensando nisso, a segunda alternativa consiste em desenvolver um canal de distribuição para os supermercados nacionais. Nela, teríamos uma margem operacional estimada de 17,8%. A terceira alternativa propõe uma intensificação das vendas para os restaurantes de grandes centros nacionais, o que nos retornaria uma margem operacional de 38,55%.

## Relatório Gerencial da Argo em Março/2020



Figura 1. Relatório gerencial da controladoria.

Com o relatório gerencial em mãos, os participantes da reunião começaram a debater as possíveis soluções para o escoamento do atum. Cícero pontuou que, como a empresa já conseguia obter um preço de venda mais alto no mercado internacional, operando nele há anos, seria interessante manter esse canal de distribuição aberto. Conforme apresentado no relatório, o câmbio do dólar estava aumentando, saindo de R\$ 4 para mais de R\$ 5 entre janeiro e março, o que impactava positivamente as receitas. Além disso, a Argo precisava se manter ativa nesse mercado

quando ele reabrisse, devendo estar pronta para atendê-lo novamente.

Por outro lado, Bárbara ponderou que o retorno desse mercado dependia de decisões políticas externas, e a curva de contaminados nos Estados Unidos apresentava uma tendência de aumento. O relatório exibia que, até março, milhares de pessoas já haviam sido contaminadas, mas, infelizmente, o *plateau* ainda não fora atingido. Além disso, os dados macroeconômicos do relatório gerencial também apontaram que, comparando o volume exportado de atum no período entre janeiro e março de 2020 e 2019, houve

uma queda maior que 30% para o atum refrigerado e de 50% para o atum congelado. Portanto, quanto mais tempo esse mercado permanecesse fechado, maior seria o impacto financeiro na empresa, e até mesmo na manutenção da qualidade do peixe, que permaneceria congelado.

Bárbara concluiu:

— Se esperarmos mais de seis meses, podemos perder tudo! Reparem nos gráficos dos restaurantes e da exportação aos Estados Unidos: a cada mês que esperamos, os lucros provenientes dessas alternativas vão sendo corroídos pelos custos com o congelamento. Além disso, exportar para os Estados Unidos tem sido a estratégia da empresa desde seu início, e já temos sofrido impactos substanciais no caixa devido às oscilações de preço. Atualmente, estamos com problemas no nosso caixa, portanto, precisamos de alternativas que convertam as receitas mais rapidamente em dinheiro. Quanto mais tempo o mercado americano permanecer fechado, maior a probabilidade de precisarmos recorrer a financiamento externo. Sendo assim, a saída pelo mercado nacional, em especial por meio das grandes redes de supermercados, pode ser uma via, já que o atum seria vendido agora como um produto premium, ou seja, diferenciado. Além disso, supermercados são considerados como serviço essencial: eles não fecham!

Nesse momento, Sebastião pediu a palavra e acrescentou:

— A alternativa dos restaurantes apresenta boas margens. Por isso, já entramos em contato com as lideranças do setor de vendas para intensificarmos nosso relacionamento com as empresas do setor de hospitalidade localizadas em grandes capitais do Brasil. Assim, reduzimos as incertezas em relação à dependência do mercado internacional e não perderíamos tanto em termos de preço de venda.

Analisando essa situação, Cícero ponderou:

— De fato, a redução seria menor, mas os restaurantes ainda estão fechados... Em relação aos supermercados,

devemos incorrer em custos com a contratação do espaço, além de outros gastos necessários, fazendo com que o lucro seja substancialmente menor nessa alternativa. Ademais, não temos know-how para isso. Sabemos que os preços praticados nas duas alternativas são menores quando comparados ao internacional, e continuamos a depender de medidas adotadas pelos governos locais para contenção da pandemia.

Sebastião ainda acrescentou um importante fator:

— Além disso, temos que levar em consideração o risco de contágio pela COVID-19 entre nossos colaboradores. Veja bem, o produto vendido no supermercado precisa ser fatiado e embalado. Atualmente, nós não fazemos essa etapa, o que demandaria colocar nossos colaboradores por ainda mais tempo em nossas instalações. A nossa cidade já possui muitos casos, o que aumenta o risco de disseminação aqui dentro.

— De fato, esse é um risco menor nas vendas para restaurantes, aqui no país ou nos Estados Unidos, já que essa etapa de corte é feita internamente — respondeu Cícero. — Isso me deixa ainda mais preocupado, porque, além de tudo isso, existe a questão dos custos das nossas embarcações que foram ao mar em março. Ainda temos fornecedores para pagar. Trabalho com eles há anos...

Diante do exposto, quais seriam os custos relevantes para a tomada de decisão? Como os resultados operacionais da empresa são impactados pelas diferentes soluções propostas? Como o tempo de reabertura do setor de hospitalidade pode impactar tal decisão? Qual o impacto do nível de risco de disseminação da doença entre os colaboradores nessa decisão? Enfim, qual a solução mais adequada para a empresa?

## Notas de Ensino

### RESUMO

Este caso de ensino tem o objetivo de discutir como as análises incrementais de custos podem ser utilizadas como subsídio para a tomada de decisão. O caso retrata uma empresa pesqueira que sofreu uma ruptura na demanda do mercado internacional em decorrência da pandemia da COVID-19. Os gestores, que já agiam para mitigar problemas financeiros anteriores, agora precisavam decidir como escoar a produção de peixes em um cenário de pandemia. A partir desse contexto, o caso incentiva o desenvolvimento da competência analítica dos(as) estudantes ao estimulá-los(as) a refletir sobre o impacto de uma ruptura na demanda, a identificação de custos relevantes para a tomada de decisão a partir de uma demonstração de resultado simplificada e a tomada de decisão gerencial baseada em análises incrementais de custos. Este caso, baseado em entrevistas e dados contábeis aproximados, foi projetado para as disciplinas que envolvam custos em cursos de graduação e pós-graduação (*lato sensu e stricto sensu*) nas áreas de Administração e Ciências Contábeis.

**Palavras-chave:** custos para tomada de decisão; análises incrementais de custos; ruptura na demanda; COVID-19.

### ABSTRACT

This teaching case aims to understand how incremental cost analysis can be applied in decision-making. The case portrays a fishing company in the segment that suffered a disruption in demand from the international market as a result of the COVID-19 pandemic. Its managers, who already acted to mitigate previous financial problems, now need to decide how to dispose of fish production during the pandemic. The case encourages the development of analytical competence on the impact of a rupture in demand, the identification of relevant costs for decision-making from an income statement, and managerial decision-making based on incremental cost analyzes. This case, based on interviews and estimated accounting data, was designed for undergraduate and graduate courses focused on costs in the areas of Business and Accounting.

**Keywords:** cost for decision-making; incremental cost analysis; demand disruption; COVID-19.

## Objetivos educacionais e recomendações de aplicação

Este caso de ensino tem o objetivo pedagógico de apresentar como as análises incrementais de custos podem ser utilizadas como subsídio para a tomada de decisão na recuperação de uma empresa pesqueira em resposta aos impactos da pandemia da COVID-19. Destacamos que este caso pode ser utilizado sob uma série de abordagens. No entanto, construímos as notas de ensino, bem como as perguntas norteadoras, para fomentar a discussão de análises incrementais de custos. Assim, inicialmente este material foi desenvolvido para se discutir o impacto da pandemia no setor de hospitalidade, a identificação de custos relevantes para a tomada de decisão, e a utilização, assim como os limites, das análises incrementais de custos como subsídio à decisão gerencial.

Apesar disso, recomendamos ao professor que considere a abordagem descrita nas notas de ensino apenas como uma proposta inicial, sendo possível, e desejado, que este material seja adaptado para outras alternativas de solução do dilema. Reiteramos, ainda, o papel fundamental do professor ao ajustar o caso a partir do perfil de cada turma, levando em consideração os objetivos de cada disciplina e o perfil dos alunos. De acordo com [Alberton e Silva \(2018\)](#), o

professor atua como um moderador ao unir as experiências técnicas com o conhecimento acadêmico na elaboração das soluções dos casos de ensino.

## Fonte de dados

Este caso de ensino foi redigido a partir de entrevistas com gestores da empresa. Respeitando uma política interna da empresa, nós modificamos o seu nome, bem como os de seus colaboradores. No entanto, repassamos as informações reais para a equipe editorial da *Revista de Administração Contemporânea* na submissão deste caso, comprovando sua veracidade.

Além disso, o *controller* da empresa avaliou o manuscrito antes da sua submissão, sugerindo pontos de melhorias, o que aumentou o realismo da narrativa e sua aderência com a situação real do caso. Entendemos que o caso devia oferecer uma análise aprofundada que levasse a uma discussão rica a partir das informações apresentadas aos participantes ([Chimenti, 2020](#)). No entanto, a empresa considerou que os dados contábeis continham informações estratégicas e que não poderiam ser divulgados no caso. Portanto, alteramos os dados numéricos visando a preservar a identidade da empresa e, simultaneamente, manter a aderência com a situação real da empresa.

## Sugestões de questões para discussão

Diferentes questões podem ser utilizadas para conduzir a discussão deste caso de ensino. Reiteramos que o professor tem total liberdade para explorar o caso sob outras abordagens e perguntas que gerem novas reflexões. A partir disso, seguem as questões previamente propostas pelos autores:

1. Contextualize, de forma sucinta, a atual situação da Argo em termos de impactos decorrentes da pandemia.
2. A empresa passou por diferentes fases durante a sua história. De que forma o histórico até os dias atuais impactou sua gestão de custos?
3. Quais custos são relevantes para a tomada de decisão do gestor?
4. Durante a reunião, os gestores da Argo propuseram possíveis soluções para escoar a produção de atum. Quais os impactos no resultado operacional da empresa gerados em cada uma dessas três soluções?

Realize uma análise incremental, envolvendo custos e receitas, para cada uma das soluções apresentadas.

5. Além dos custos, existem diversos outros fatores apresentados ao longo do caso que poderiam ser considerados na tomada de decisão. Com base nesses fatores, discuta os que seriam favoráveis ou desfavoráveis em cada cenário.

## Planejamento da aula

A aplicação do caso exige que o professor esteja familiarizado com a literatura de tópicos relacionados à Contabilidade Gerencial, a exemplo das análises incrementais de custo e de custos perdidos (Jiambalvo, 2007; Noreen, Brewer, & Garrison, 2011). Este caso de ensino traz um importante plano de fundo para a discussão da análise de custos na área de Contabilidade Gerencial. O caso prevê a aplicação a partir de duas fases, uma prévia e outra em sala de aula, com duração aproximada de duas horas para completa aplicação (Tabela 2).

**Tabela 2.** Planejamento de aula.

Etapa (tempo estimado)	Condução sugerida
Leitura prévia do caso (30 minutos)	O professor pode sugerir que a leitura do caso seja realizada com antecedência pelos alunos, disponibilizando também as questões para discussão e o relatório gerencial, em separado.
Discussão em grupos menores (30 minutos)	Os alunos podem se organizar em grupos menores para responder às questões, totalizando de quatro a cinco grupos.
Apresentação e defesa dos resultados (45 minutos)	Nessa fase, os participantes devem apresentar suas respostas, justificando seu posicionamento. O professor tem a tarefa de convergir os resultados quando próximos e incentivar a discussão quando divergentes. O uso do quadro negro ou de <i>post-its</i> é recomendado.
Fechamento do debate (15 minutos)	Ao professor sugere-se que faça um breve resumo dos assuntos abordados e dos conceitos e situações discutidos.

## Análise do caso

A seguir apresentam-se as questões, as discussões sugeridas pelos autores e o suporte teórico às perguntas do caso.

**Questão 1:** Contextualize, de forma sucinta, a atual situação da Argo em termos de impactos decorrentes da pandemia.

**Discussão:** O mercado internacional de atum movimentou USD 11,56 bilhões em 2018, sendo o sexto peixe mais comercializado, o que representa cerca de 9% do total de peixes comercializados (Food and Agriculture Organization [FAO], 2020). A participação brasileira nesse comércio não contabiliza 1% das importações ou exportações do produto, embora o

país tenha avançado em 65% nas exportações entre 2016 e 2018 (FAO, 2020). Para se manter ativa nesse mercado, a Argo incorre em altos custos de produção em virtude do tipo de pesca que realiza. Isso implica grandes investimentos em embarcações e padrões diferenciados de técnicas de armazenagem. A empresa estava inserida como fornecedora do mercado de hospitalidade, em especial de restaurantes localizados em cidades americanas.

Com o avanço da pandemia da COVID-19, o governo dos Estados Unidos fechou esses estabelecimentos dentro de suas políticas de isolamento social da população. Com isso, houve uma ruptura nesse canal de distribuição de produtos, o que afetou não apenas esse setor, mas toda a cadeia produtiva. Ao identificar a ruptura na demanda dos restaurantes, o importador americano cancelou todos os pedidos de atum. Portanto, Cícero encontrou a empresa

com altos níveis de estoque perecível e ruptura no principal canal de distribuição.

Diferentemente de uma ruptura convencional, a provocada pela pandemia reforça a incerteza quanto ao restabelecimento do canal de distribuição, o que impacta a decisão gerencial de esperar ou não o mercado internacional reabrir. A saúde financeira da empresa já não estava confortável antes da pandemia, o que poderia piorar com a falta de recursos em caixa.

Além disso, a ruptura causada pela pandemia traz risco de disseminação da doença entre colaboradores. O desenvolvimento do canal de distribuição para os supermercados exige novas etapas produtivas, como preparo e empacotamento do atum, o que aumenta o tempo de permanência dos colaboradores nas instalações e, consequentemente, o risco de contágio. Portanto, o gestor deve ficar atento aos riscos de contágio interno que cada solução implica, já que um surto poderia conduzir a um fechamento parcial ou total das instalações, além de vitimar seus colaboradores.

**Material de apoio:** Rupturas são causadas por eventos inesperados que paralisam ou reduzem o fluxo normal de produção (Craighead, Blackhurst, Rungtusanatham, & Handfield, 2007) com reflexos em clientes e fornecedores (Scheibe & Blackhurst, 2018). Em geral, esses eventos têm caráter limitado, ocorrendo em poucos setores de uma mesma localidade ou região, como após um terremoto ou furacão. Para empresas que atuam no mercado internacional, esse tipo de ruptura afeta apenas parte de seus clientes em função desse caráter geográfico restrito.

No entanto, como afirma Moritz (2020), a pandemia trouxe um novo tipo de ruptura com impactos globais que afetam os setores de forma distinta. Em alguns setores, ocorreu um aumento expressivo da demanda com impacto no fornecimento desses bens, a exemplo da falta de papel higiênico nos supermercados americanos; e, em outros, houve a interrupção de seus canais de distribuição, o que provocou uma queda acentuada da demanda por bens ou serviços. Esse é o caso do setor de hospitalidade, o principal responsável pelas compras dos pescados da Argo.

A falta de planejamentos ou experiências prévias em pandemias aumenta os níveis de incerteza dos gestores. Muitas rupturas, como terremotos ou furacões, possuem protocolos e experiências anteriores, o que reduz os níveis de incerteza quanto à sua duração ou ao seu impacto (Moritz, 2020). Por isso, a incerteza sobre como o vírus se dissemina e as possíveis ondas secundárias de contágio afetam a tomada de decisão do gestor. Cícero, portanto, precisa definir se aguarda o mercado internacional reabrir mesmo sem saber como se comporta a disseminação da doença ou o tempo das medidas de restrição.

Outro fator que diferencia a situação atual de uma ruptura convencional é o impacto na força de trabalho em virtude do risco de contágio. Na ruptura convencional, o impacto humano, em geral, é concentrado em uma localidade e é uma consequência imediata de um desastre natural, por exemplo. No caso da COVID-19, o risco cresce ao longo do tempo e em função da maior exposição dos colaboradores (Moritz, 2020), o que se torna um problema para empresas intensivas em mão de obra. Assim, adicionar mais uma etapa produtiva aumenta essa exposição ao contágio.

**Questão 2:** A empresa passou por diferentes fases durante a sua história. De que forma o histórico até os dias atuais impactou sua gestão de custos?

**Discussão:** Durante a apresentação das principais fases da empresa, é possível identificar que foi consolidada uma gestão estratégica de custos voltada para a diferenciação. Essa estratégia foi consolidada pelo gestor ao suportar custos superiores de produção para fazer a captura de atum de alta qualidade. Com essa vantagem competitiva, a empresa conseguia exportá-lo para os Estados Unidos.

A Tabela 1 retoma as principais alterações que ocorreram com relação ao comportamento dos custos, à sazonalidade da pesca, à concorrência e à volatilidade no mercado internacional. A partir deles, percebe-se que esse modelo de negócio tem sido o principal plano de gestão da empresa, mesmo com as alterações ambientais e econômicas que vinham ocorrendo em seu entorno. Os altos preços praticados no mercado internacional, ainda que voláteis, eram mais atrativos financeiramente em relação aos do mercado nacional, o que contribuiu para a intensificação desse canal de relacionamento.

Os problemas começaram a surgir quando a empresa foi forçada a buscar novas alternativas, devido à ruptura brusca de demanda causada pela pandemia da COVID-19. Já que a Argo não se dedicara a desenvolver fortemente nenhuma outra competência adicional à exportação, isso a tornou vulnerável a quaisquer mudanças que ocorressem nesse mercado. Como alternativa futura, a empresa poderia prospectar oportunidades no mercado nacional através de produtos da linha *premium*, sinalizando aos seus clientes potenciais a superioridade da qualidade do atum pescado pela empresa. Como uma de suas principais características é a alta qualidade, cobrar um valor de mercado superior em relação ao atum convencional poderia ser uma alternativa.

**Material de apoio:** A gestão estratégica de custos se baseia na conciliação da vantagem competitiva sustentável com a gestão de custos (Shank & Govindarajan, 1997). Para se posicionar estrategicamente, as empresas têm duas alternativas principais: liderança em custo ou diferenciação (Porter, 1985). A forma como ela enfatiza uma estratégia em detrimento da outra, ou uma combinação entre ambas,

orienta a forma por meio da qual os custos serão geridos e como a estratégia será implementada: pela liderança em custo, ao praticar preços mais baixos que seus concorrentes; ou pela diferenciação, em que a satisfação do cliente é buscada ao oferecer um produto de maior qualidade (Chenhall & Langfield-Smith, 1998).

Em relação à estratégia de diferenciação, Chenhall e Langfield-Smith (1998) advertem que, para ser implementada com sucesso, é necessário que a empresa aplique técnicas que não somente garantam a qualidade do produto, mas que também convençam o cliente de sua superioridade. Além disso, esses autores ressaltam que tais procedimentos devem ser revistos ou atualizados periodicamente.

No caso da Argo, o posicionamento estratégico é pela diferenciação do seu produto. E, ao longo de sua história, é possível perceber que, apesar de estar enfrentando um momento de crise nos últimos anos, a empresa continuou com o seu modelo de negócio especializado na pesca de atum de alta qualidade, sendo esta sua principal vantagem competitiva. Em virtude da qualidade do seu atum, a empresa vinha conseguindo ganhar de duas formas no mercado internacional: pela superioridade dos preços praticados e pelo câmbio, o que compensava financeiramente os altos custos de produção.

Seus problemas foram agravados durante a pandemia da COVID-19 porque a empresa negligenciou revisões ou atualizações de sua gestão para que se buscassem outros canais de vendas. Isso fez com que a gestão não atentasse para as possibilidades que o mercado nacional poderia oferecer por meio da provisão de produtos na linha *premium*, por exemplo. Essa linha de produtos poderia ser uma alternativa por meio da prática de convencimento dos clientes potenciais de sua qualidade superior, apesar dos preços maiores em relação aos produtos da linha convencional.

**Questão 3:** Quais custos são relevantes para a tomada de decisão do gestor?

**Discussão:** No relatório apresentado pelo *controller*, são destacados diversos itens que poderiam ser considerados relevantes para a tomada de decisão. Contudo, pode-se dizer que o formato apresentado pelo relatório é mais adequado para fins de divulgação externa do que para a tomada de decisão gerencial. Relatórios para fins de divulgação externa são usualmente preparados com base em normativos e apresentam informações sinteticamente. Assim, nesse tipo de relatório, há tanto custos relevantes quanto irrelevantes, especialmente custos irrecuperáveis, também conhecidos como custos perdidos ou custos afundados (do inglês, *sunk cost*).

Dessa forma, para subsidiar a tomada de decisão dos gestores da Argo, é importante remodelar o relatório apresentado, com base apenas nas contas relevantes, ou

seja, os custos realmente afetados pela tomada de decisão sobre o escoamento do atum pescado. Por exemplo, o custo relacionado à operação de pesca do atum ocorrida em março de 2020 não é relevante para o processo decisório, uma vez que, independentemente da decisão tomada, ele permanece inalterado. Outros gastos nessa situação seriam as despesas e os custos fixos mensais da empresa. Percebe-se que eles não se alteram em função da decisão do gestor, demonstrando os potenciais vieses que podem advir do uso direto de tais relatórios no suporte à tomada de decisão gerencial interna à empresa.

Dessa forma, é importante que os gestores analisem somente os gastos afetados pela tomada de decisão sobre o escoamento do atum pescado em cada uma das alternativas. Nesse caso, os custos relevantes são aqueles que variam em função do volume produzido, do canal de distribuição selecionado ou do nível de receitas obtido, quais sejam: gastos logísticos, gastos com processamento, congelamento, comissão, adaptação do trabalho frente à COVID-19 (reestruturação do espaço e equipamentos de proteção individual – EPIs), gastos com contratação do espaço e outras despesas variáveis.

**Material de apoio:** O relatório apresentado pelo *controller* contém várias características de um relatório elaborado para fins de contabilidade financeira, ou seja, direcionado a usuários externos à empresa (investidores, credores, etc.), conforme os parâmetros apresentados por Atkinson, Kaplan, Matsumura e Young (2011). Esses autores ressaltam que, basicamente, esses relatórios tendem a seguir orientações predefinidas (com base em normativos) ao relatar sinteticamente os resultados de transações e decisões passadas. Salienta-se que os relatórios para fins de contabilidade gerencial, por outro lado, podem conter informações retrospectivas, mas com foco prospectivo, de forma a subsidiar novas decisões, sendo direcionado às necessidades dos usuários internos em detrimento de normatizações externas (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2011).

Nesse sentido, Noreen, Brewer e Garrison (2011) realçam a importância de se separarem as informações dos relatórios financeiros em relevantes e irrelevantes para fins gerenciais, sendo que estas últimas devem ser ignoradas para não enviesarem a tomada de decisão. No exemplo apresentado, o custo das operações de pesca do atum, apesar de constar em um relatório tradicional de apuração de resultados para fins de contabilidade financeira e de ter sido mencionado por Cícero na reunião, é irrelevante para a tomada de decisão proposta, pois é claramente um custo irrecuperável. Este pode ser conceituado como um custo que foi incorrido e que não pode ser alterado por nenhuma decisão tomada no presente ou no futuro.

Desse modo, [Haita-Falah \(2017\)](#) destaca que se trata de um custo irrelevante, que tem o potencial de influenciar negativamente na tomada de decisão. Salienta-se que, apesar de não ser um custo relevante para a tomada de decisão, os custos irrecuperáveis acabam influenciando os processos decisórios em geral, como demonstram estudos empíricos em diversos contextos como em [Haita-Falah \(2017\)](#) e [Keefer \(2019\)](#). [Warren, Reeve e Fess \(2008\)](#) destacam aspectos psicológicos para tal, uma vez que “aceitar um custo irrecuperável é o mesmo que admitir um erro passado” ([Warren, Reeve, & Fess, 2008, p. 317](#)).

**Questão 4:** Durante a reunião, os gestores da Argo propuseram possíveis soluções para escoar a produção de atum. Quais os impactos no resultado operacional da empresa gerados em cada um desses três cenários? Realize uma análise incremental, envolvendo custos e receitas, para cada alternativa.

**Discussão:** O resultado operacional de uma empresa é mensurado a partir de informações relacionadas às atividades operacionais da empresa (receitas e gastos), desconsiderando aquelas relacionadas às atividades de financiamento (pagamento de juros, por exemplo). O impacto no resultado operacional da empresa, nesse caso, é dado pela diferença entre as receitas e os gastos relevantes em cada alternativa. Nesse caso, devem ser seguidos os seguintes passos: (1) mensuram-se as receitas relevantes para cada alternativa; (2) mensuram-se os gastos relevantes para cada alternativa; e (3) deduzem-se os gastos apurados das receitas em cada uma das alternativas. Nessa circunstância, os gastos e as receitas relevantes são a base para a análise incremental, que enfatizará o efeito de cada alternativa sobre o resultado operacional da Argo. Salienta-se que é possível afirmar que apenas as receitas e os gastos identificados nos passos 1 e 2 impactarão o resultado operacional da empresa, pois os demais itens não variam de acordo com a alternativa

adotada, sendo já computados previamente em seu resultado operacional (despesas e custos fixos mensais, por exemplo).

A Tabela 3 apresenta uma proposta de análise incremental para cada solução (considerando um mês de congelamento do atum no caso de venda tanto aos Estados Unidos quanto a restaurantes de grandes cidades). Verifica-se que o resultado operacional estimado da empresa será diretamente impactado de acordo com a decisão tomada para o escoamento da produção. Isso ocorre porque tanto os preços quanto os custos variam diferentemente de acordo com cada alternativa. No caso do mercado americano, por exemplo, espera-se um preço maior por tonelada de atum, já que há uma maior percepção de valor agregado ao produto. Porém, uma vez que o mercado americano se encontra fechado no momento da tomada de decisão, a escolha desse cenário implica um custo de congelamento do atum (sobre o qual paira uma incerteza a respeito do tempo total desse procedimento). Por outro lado, o atendimento aos supermercados, apesar de ser realizado com um preço abaixo do praticado no mercado americano, permite a supressão da incerteza sobre o tempo de congelamento do produto. Por sua vez, os restaurantes apresentam preço superior do atum em relação aos supermercados; porém, ainda não suprimem as incertezas referentes ao tempo de congelamento.

**Material de apoio:** Decisões envolvem escolhas entre duas ou mais alternativas (nesse caso, são três). [Noreen et al. \(2011\)](#) destacam que, ao tomar uma decisão, o gestor deve comparar os diferentes custos e benefícios entre as alternativas, sendo, nesse caso, muito importante realizar uma análise incremental. [Duxbury \(2012\)](#) destaca que essa análise pressupõe a racionalidade econômica dos gestores, considerando apenas os benefícios e os custos que diferem entre as alternativas.

**Tabela 3.** Proposta de análise incremental para cada cenário.

	Possíveis soluções		
	Estados Unidos	Grandes redes de supermercados	Restaurantes das grandes cidades
Receitas	2.882.958,26	1.865.443,58	2.374.200,92
(-) Custos incrementais	684.052,94	658.920,73	584.539,13
Gastos logísticos	150.806,03	35.389,15	75.402,99
Gastos com processamento	172.349,75	172.349,75	172.349,75
Custos com congelamento	165.455,76	-	165.455,76
Gastos com comissão	144.147,91	93.272,18	118.710,05
Outras despesas variáveis	6.635,47	3.981,28	7.962,56
Adaptação COVID-19 (espaço e EPIs)	44.658,02	207.948,14	44.658,02
Gastos com contratação do espaço	-	145.980,24	-
(=) Resultado	2.198.905,32	1.206.522,85	1.789.661,79

Nesse caso, os benefícios são representados pelas receitas em cada cenário. [Jiambalvo \(2007\)](#) destaca que a análise incremental é realizada a partir da comparação, em cada alternativa, entre: (a) a receita incremental – receita adicional que advém de uma decisão em detrimento da outra; (b) o custo incremental – custo adicional em que se incorre ao escolher uma alternativa em detrimento da outra. [Warren et al. \(2008\)](#) realçam que essas informações usualmente não são encontradas prontas nos registros contábeis tradicionais (ligados à contabilidade financeira), por isso é necessário adequá-las para fins gerenciais, tal como foi desenvolvido.

**Questão 5:** Além dos custos, existem diversos outros fatores apresentados ao longo do caso que poderiam ser considerados na tomada de decisão. Com base nesses fatores, discuta os que seriam favoráveis ou desfavoráveis em cada cenário.

**Discussão:** Os fatores relevantes a serem considerados em cada uma das soluções são diversos. Podem ser identificados fatores que simultaneamente beneficiam alguma(s) solução(ões) enquanto prejudicam outra(s). A análise desses fatores é essencialmente qualitativa e deve-se ponderar cada um dos cenários de forma a fundamentar uma decisão adequada. Na Tabela 4, são apresentados alguns fatores favoráveis ou desfavoráveis à alternativa exposta em cada solução, mas não se trata de uma lista exaustiva.

**Material de apoio:** Uma decisão importante em uma empresa usualmente deve considerar diversos fatores para ser tomada de forma adequada. A análise incremental, apesar de ser uma importante ferramenta quantitativa, é uma estimativa, implicando o desenvolvimento de cenários que a suportem. Assim, diversos fatores qualitativos devem ser considerados de forma a ponderar o processo decisório. Segundo [Jiambalvo \(2007\)](#), a maior parte das decisões importantes tem características que são difíceis (se não, impossíveis) de se quantificar. Tais fatores qualitativos devem receber a mesma atenção que os quantitativos presentes em uma análise incremental.

No caso apresentado, por exemplo, a pandemia da COVID-19 traz uma série de fatores qualitativos importantes, que envolvem desde a previsão do comportamento de um novo vírus, para o qual a população mundial não tem imunidade, até decisões políticas de diversos níveis (regional, nacional e internacional) e implicações econômicas (na economia real, no mercado financeiro e nas políticas para mitigá-las). Ademais, um fator qualitativo que deve ser realçado no caso se refere à necessidade de caixa da empresa. Essa necessidade não está diretamente contemplada pelo resultado operacional obtido por meio da análise quantitativa, considerando que esta segue o regime de competência, e não o de caixa ([Warren et al., 2008](#)). A falta de recursos financeiros para honrar seus compromissos no curto prazo pode levar a empresa a ter problemas financeiros, não podendo ser desconsiderada nesse contexto.

**Tabela 4.** Avaliação qualitativa dos cenários propostos.

Cenário	Fatores favoráveis	Fatores desfavoráveis
Estados Unidos	Tendência a um maior preço de venda. Conhecimento prévio do mercado. Manutenção do mercado, evitando que outros fornecedores supram tal demanda.	Incerteza sobre variação cambial. Incerteza sobre o tempo de congelamento do atum. Dependência de decisões políticas locais sobre isolamento social em estados americanos.
Restaurantes das grandes cidades	Acesso a um novo mercado. Provável conversão rápida da venda em caixa.	Tendência a um menor preço de venda. Incertezas relacionadas a transações em um novo mercado.
Grandes redes de supermercados	Acesso a um novo mercado. Provável conversão rápida da venda em caixa. Menor nível de incerteza sobre as medidas de isolamento social.	Tendência a um menor preço de venda. Incertezas relacionadas a transações em um novo mercado. Depreciação da percepção da comercialização de um produto <i>premium</i> . Necessidade de novas etapas produtivas e, conseqüentemente, maior exposição dos colaboradores ao contágio.

## REFERÊNCIAS

- Alberton, A., & Silva, A. B. da. (2018). Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 745–761. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2011). *Management accounting: Information for decision-making and strategy execution* (6 ed.). New York: Pearson Education.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 243–264. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00024-X](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00024-X)
- Chimenti, P. C. P. de S. (2020). Reflections on memorable teaching cases. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(5), 376–379. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200102>
- Craighead, C., Blackhurst, J., Rungtusanatham, M., & Handfield, R. (2007). The severity of supply chain disruptions: Design characteristics and mitigation capabilities. *Decision Sciences*, 38(1), 131–156. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2007.00151.x>
- Duxbury, D. (2012). Sunk costs and sunk benefits: A re-examination of re-investment decisions. *The British Accounting Review*, 44(3), 144–156. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2012.07.004>
- Food and Agriculture Organization. (2020). *FAO yearbook. Fishery and aquaculture statistics 2018*. Rome: FAO. <https://doi.org/10.4060/cb1213t>
- Haita-Falah, C. (2017). Sunk-cost fallacy and cognitive ability in individual decision-making. *Journal of Economic Psychology*, 58, 44–59. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2016.12.001>
- Jiambalvo, J. (2007). *Managerial accounting* (3 ed.). New Jersey: Wiley International Editions.
- Keefer, Q. A. W. (2019). Decision-maker beliefs and the sunk-cost fallacy: Major League Baseball's final-offer salary arbitration and utilization. *Journal of Economic Psychology*, 75(Part B), 102080. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2018.06.002>
- Moritz, B. (2020). Supply chain disruptions and COVID-19. *Supply Chain Management Review*, 27(3). Retrieved from [https://www.scmr.com/article/supply\\_chain\\_disruptions\\_and\\_covid\\_19](https://www.scmr.com/article/supply_chain_disruptions_and_covid_19)
- Noreen, E. W., Brewer, P. C., & Garrison, R. H. (2011). *Managerial accounting for managers* (2 ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance: With a new introduction*. New York: Free Press.
- Scheibe, K. P., & Blackhurst, J. (2018). Supply chain disruption propagation: A systemic risk and normal accident theory perspective. *International Journal of Production Research*, 56(1-2), 43–59. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1355123>
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1997). *A revolução dos custos: Como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos* (2 ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Warren, C. S., Reeve, J. M., & Fess, P. E. (2008). *Contabilidade gerencial* (2 ed.). São Paulo: Thomson Learning.

## Autoria

### Joyce Mariella Medeiros Cavalcanti

Universidade Potiguar, Programa de Pós-Graduação em Administração

Av. Engenheiro Roberto Freire, nº 2184, Capim Macio, 59082-902, Natal, RN, Brasil

E-mail: joyce.cavalcanti@unp.br

 <https://orcid.org/0000-0001-6213-1266>

### Ewerton Alex Avelar\*

Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas

Av. Pres. Antônio Carlos, nº 6627, Pampulha, 31270-901, Belo Horizonte, MG, Brasil

E-mail: ewertonavelar@face.ufmg.br

 <https://orcid.org/0000-0003-2374-8954>

### Fernando Roberto Cavalcante Bandeira do Amaral

Universidade Potiguar, Programa de Pós-Graduação em Administração

Av. Engenheiro Roberto Freire, nº 2184, Capim Macio, 59082-902, Natal, RN, Brasil

E-mail: fernandorcba@yahoo.com.br

 <https://orcid.org/0000-0002-7390-994X>

### Kenyth Alves de Freitas

Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Av. Nove de Julho, nº 2029, Bela Vista, 01313-001, São Paulo, SP, Brasil

E-mail: kenyth.freitas@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-7586-6373>

\* Autor Correspondente

## Financiamento

Os autores agradecem à CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Código de Financiamento 001, pelo apoio financeiro para a pesquisa deste artigo.

## Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

## Direitos Autorais

A RAC detém os direitos autorais deste conteúdo.

## Contribuições dos Autores

**1ª autora:** conceituação (igual); curadoria de dados (igual); análise formal (igual); aquisição de financiamento (igual); investigação (igual); metodologia (igual); administração de projeto (igual); recursos (igual); software (igual); supervisão (igual); validação (igual); visualização (igual); escrita - rascunho original (igual); escrita - revisão e edição (igual).

**2º autor:** conceituação (igual); curadoria de dados (igual); análise formal (igual); aquisição de financiamento (igual); investigação (igual); metodologia (igual); administração de projeto (igual); recursos (igual); software (igual); supervisão (igual); validação (igual); visualização (igual); escrita - rascunho original (igual); escrita - revisão e edição (igual).

**3º autor:** conceituação (igual); curadoria de dados (igual); análise formal (igual); aquisição de financiamento (igual); investigação (igual); metodologia (igual); administração de projeto (igual); recursos (igual); software (igual); supervisão (igual); validação (igual); visualização (igual); escrita - rascunho original (igual); escrita - revisão e edição (igual).

**4º autor:** conceituação (igual); curadoria de dados (igual); análise formal (igual); aquisição de financiamento (igual); investigação (igual); metodologia (igual); administração de projeto (igual); recursos (igual); software (igual); supervisão (igual); validação (igual); visualização (igual); escrita - rascunho original (igual); escrita - revisão e edição (igual).

## Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

## Método de Revisão por Pares

Este conteúdo foi avaliado utilizando o processo de revisão por pares duplo-cego (*double-blind peer-review*). A divulgação das informações dos pareceristas constantes na primeira página é feita somente após a conclusão do processo avaliativo, e com o consentimento voluntário dos respectivos pareceristas.

## Disponibilidade dos Dados

A RAC incentiva o compartilhamento de dados mas, por observância a ditames éticos, não demanda a divulgação de qualquer meio de identificação de sujeitos de pesquisa, preservando a privacidade dos sujeitos de pesquisa. A prática de open data é viabilizar a reproducibilidade de resultados, e assegurar a irrestrita transparência dos resultados da pesquisa publicada, sem que seja demandada a identidade de sujeitos de pesquisa.

A RAC é membro e subscreve os princípios do COPE - Comitê de Ética em Publicações



## APÊNDICE A. LISTA DE TERMOS

*Controller* – Também conhecido como gerente de controladoria, é o responsável por coordenar os processos de gestão econômica, financeira e patrimonial em médias e grandes empresas.

Custos fixos – Fator de produção que tem os custos independentes do nível de produção da empresa, como custos com aluguéis de imóveis.

Custos relevantes – Custos que devem ser considerados em uma dada tomada de decisão.

Custos variáveis – Fator de produção que tem os custos vinculados ao volume da produção, como material direto.

Demonstração de resultado simplificada – Relatório financeiro que detalha as principais receitas e gastos de uma empresa em um período determinado.

Estrutura de custos – Proporção entre os custos fixos e variáveis da empresa em um dado período e nível de atividade.

Indicador-chave de desempenho (*key performance indicator* – KPI) – Trata-se de uma medida de desempenho que visa a demonstrar quão efetiva é uma empresa em atingir um importante objetivo para o negócio.

Produto *premium* – Produto de maior valor percebido pelos clientes, o que confere a ele um preço mais alto na venda.

Resultado operacional – Mensuração do resultado da empresa em que se consideram informações relacionadas às atividades operacionais da empresa, não considerando aquelas relacionadas às atividades de financiamento (pagamento de juros, por exemplo).

Ruptura – Quebra inesperada no fluxo de produção que pode ocorrer através da variação da demanda e/ou do fornecimento.

Sazonalidade da pesca – Oscilações no volume de captura de pescado em função das migrações anuais de cardumes.

Setor de hospitalidade – Também conhecido como mercado HoReCa (do acrônimo *hotels, restaurants, and cafes*), o setor reúne a estrutura de serviços que atende à demanda turística, de lazer e eventos.