

Mensuração do Resultado

Ms. Jeferson Lozecky

professor no Departamento de Ciências Contábeis da Unicentro

RESUMO

Através de uma pesquisa bibliográfica o presente trabalho apresenta e compara conceitos e modelos de mensuração de resultados, com ênfase especial no Sistema de Gestão Econômica (GECON).

Palavras-chave: resultado; mensuração; contabilidade; GECON.

ABSTRACT

Through a bibliographical research concepts and models of measurement of results are presented and compared. Special emphasis is given to the System of Economic Management (GECON).

Key words: information; results; measurement; GECON.

Jeferson Lozecky

INTRODUÇÃO

Iniciemos por analisar o conceito de lucro de HICKS (1946), citado por VATAN (1997, p. 111):

Lucro é a quantia que uma pessoa pode consumir durante um período de tempo e estar tão bem no final do período como estava no início.

Ou, como E. C. CHANG (*in* VATAN, 1997, p. 110) traduziu para a linguagem empresarial:

Lucro é a quantia máxima que a firma pode distribuir como dividendos e ainda esperar estar tão bem no final do período como ela estava no começo.

Parece ser muito fácil mensurar o resultado de uma empresa ao final de um período: basta comparar seu patrimônio atual com o do início do período para se detectar se a empresa teve ganhos ou perdas. E, considerando-se que até o início do século 20 a ênfase era no Balanço Patrimonial, parece que isso nunca foi problema.

O que parece simples é, na realidade, muito complexo. Mesmo àquele pastor de ovelhas que na antigüidade media a evolução de sua riqueza, comparando o rebanho de dado momento com o de um ano atrás, não bastava saber em quantas cabeças seu rebanho aumentara ou diminuiria. Ele precisava saber quantos nascimentos haviam ocorrido, quantos animais haviam morrido e por que causas, quantos haviam sido vendidos e quantos adquiridos. A mensuração do resultado de qualquer empreendimento envolve muitas variáveis que precisam ser observadas, como, por exemplo: como garantir segurança aos números expressos no Balanço; o que fazer quando a empresa precisa de resultados em intervalos de tempo cada vez menores; que parâmetros usar para saber se o resultado é bom ou ruim, entre outras.

Não podemos esquecer que aquela Contabilidade que ficava retratando eventos passados não existe mais, é coisa do passado, e quem a utiliza vive no passado. Hoje é preciso projetar o resultado

para depois ir atrás dele. Como diz a APB Statement n.º 04, *in* NAKAGAWA (1995, p. 79):

A Contabilidade é uma atividade de serviço. Sua função é a de prover informação quantitativa, principalmente de natureza financeira e concernente a entidades econômicas, na expectativa de que ela seja útil para a tomada de decisões econômicas.

Ou seja, a Contabilidade projeta o futuro.

Além disso é preciso ter segurança no resultado apresentado, o que não é nada fácil. Às vezes uma diferença pequena, que parece irrelevante, causada por um procedimento indevido, pode se transformar num prejuízo de grandes proporções.

Este trabalho procura dar alguns conceitos importantes sobre a mensuração do resultado e alguns aspectos que precisam ser observados para uma correta mensuração, bem como tentar definir se existe um modelo perfeito de mensuração.

CONCEITOS

No Dicionário AURÉLIO, mensurar é: “v. t. determinar a medida de; medir”. Para TELES & VARTANIAN (1997, p. 30), “Mensurar é atribuir números a propriedades de um determinado objeto ou evento devidamente especificado”.

STEVENS, já na década de 60 (*in* TELES & VARTANIAN, 1997, p. 30), dizia que a mensuração é uma doença moderna e que a regra passou a ser: se existe algo, deve ser mensurado. E vê-se que hoje a mensuração e o valor são o grande problema da Contabilidade. Sendo a Contabilidade o instrumento gerador de informações para os gestores tomarem suas decisões, é fundamental que essas informações sejam confiáveis. E um dos aspectos que atribuem confiabilidade a uma informação é a correta mensuração dos elementos que ela representa.

A Contabilidade, pelo princípio do “Denominador Comum Monetário”, usa a unidade monetária como padrão a fim de que se fale

Jeferson Lozecky

uma língua só. Não se pode misturar moeda com quilos ou metros. Entretanto, como garantir que uma unidade monetária de 2003 tenha o mesmo peso que essa unidade monetária tinha dois ou quatro anos antes? Aí entram em foco questões como inflação, correção monetária, moeda forte e outras, que devem ser consideradas e ter seus efeitos anulados ou aplicados, conforme for o caso, para atribuir confiabilidade aos processos de mensuração.

A complexidade da mensuração fica bastante evidente no conceito de NAKAGAWA (1995, p. 79):

A mensuração em Contabilidade, tradicionalmente, tem significado a atribuição de valores numéricos a objetos ou eventos relacionados com uma empresa e obtidos de tal maneira que possam ser agregados ou desagregados, de acordo com a necessidade de situações específicas.

Em seu conceito, NAKAGAWA chama a atenção para outro aspecto, o do relacionamento entre os objetos ou eventos. É preciso que a mensuração relacione ambos da mesma forma, a fim de que possam ser “agregados ou desagregados” e também, comparados. É preciso poder comparar o valor de um bem do ativo com o valor de um evento que esse bem pode provocar, para subsidiar minha decisão sobre o que fazer com ele. E nesse ponto entra uma questão que o autor acima chama de “necessidade de situações específicas”, ou seja, é preciso identificar o tipo de decisão a ser tomada com a informação.

Por exemplo, um veículo que é utilizado pela empresa nas suas atividades diárias, se considerado o fator custo, tem um valor bastante objetivo. Por outro lado, se considerado o seu potencial de geração de receitas futuras para a empresa, pode ter um valor bem diferente. Esse novo valor provavelmente terá tanta subjetividade quanto a mensuração da atividade futura da empresa. Em outra situação, se a empresa tiver a intenção de vender o veículo, seu valor passa a ser definido por outros parâmetros; dessa vez o mercado para aquele veículo passará a ditar seu valor, que permanecerá subjetivo até que a operação de venda se concretize, e a empre-

sa receba outros ativos em troca, que passarão a ter o mesmo problema de mensuração.

MODELOS DE MENSURAÇÃO

Ao tratar de modelos de mensuração não há como fugir das sete etapas descritas por GUERREIRO (1989, p. 93) como básicas, necessárias à caracterização de um modelo de mensuração científico e tecnicamente correto, que são a seguir comentadas:

- a) **identificar o tipo de decisão a ser tomada:** como se pôde ver anteriormente, o tipo de decisão a ser tomada define a informação a ser fornecida pela Contabilidade e como serão mensurados os seus elementos componentes. Muitas vezes é preciso adotar critérios de mensuração diferentes a fim de se fornecer alternativas de decisão aos usuários de acordo com cada variável levantada;
- b) **identificar o sistema relacional empírico:** identificar o conjunto de objetos e eventos que serão mensurados. Trata-se de identificar as propriedades empíricas desses objetos e eventos, que os tornam comparáveis com objetos da mesma natureza;
- c) **identificar a característica de interesse da medição:** a característica de interesse da medição é ditada pelo modelo decisório dos usuários. A informação precisa identificar-se com a decisão que subsidiará. Não adianta informar o quanto tem um produto em quilos, se o gestor precisa saber qual seu valor em moeda. Também não adianta informar o valor do produto em moeda nacional se ele precisa comparar com o mercado mundial, pior ainda se for um valor histórico num processo de inflação;
- d) **identificar a unidade de mensuração:** a mensuração será feita em moeda, nacional ou de outro país, considerando centavos ou não, ou será em quilos e seus fracionamentos, ou talvez ainda em metros e seus derivados;

Jeferson Lozecky

- e) **definir a base conceitual (critérios de mensuração)**: uma vez que a Contabilidade usa a mensuração feita basicamente em valores monetários, é fundamental estabelecer a base conceitual dessa mensuração. Os bens da empresa serão mensurados a valores históricos, a valores de reposição, em valores descontados dos fluxos de caixa futuros, etc. As receitas de vendas serão avaliadas todas pelos valores a vista ou considerando as vendas a prazo sem considerar seu valor presente;
- f) **identificar o sistema relacional numérico**: os números relacionados aos objetos ou eventos precisam ter significado; é preciso evidenciar a escala ou unidade de mensuração a ser utilizada;
- g) **analisar o sistema de mensuração caracterizado à luz do *purpose view* (informação adequada) e do *factual view* (confiabilidade, validade, tipo de escala e significado numérico)**: a mensuração deve ser feita tendo em mente fornecer a informação correta, na hora exata. E por informação correta entende-se aquela que atende às quatro características do *factual view*, acima relacionadas. Se considerado o item “a” antes apresentado, em conjunto com o item “c”, à luz do item “g”, fica claro que não há como se criar um modelo único de mensuração aplicável para todas as entidades. Muitas vezes é difícil aplicar um mesmo modelo em mais de uma entidade, por mais parecidas que sejam. O que se tem são conjuntos de conceitos reunidos conforme certas abordagens ou certas fundamentações, e que serão utilizados de acordo com a condição e necessidade de cada entidade.

Os professores CATELLI, GUERREIRO e VATAN (1996, p. 65) em artigo publicado na Revista de Contabilidade do CRC/SP, ao apresentarem a mensuração do resultado segundo a ótica da Gestão Econômica, apresentam o seguinte quadro comparativo entre o modelo contábil “ortodoxo” e o GECON, no que diz respeito às principais diferenças na mensuração do patrimônio e do resultado econômico:

Item	Modelo Contábil Ortodoxo	Modelo GECON
Estoque de Matérias-Primas ou Mercadorias para a venda	São registrados pelo valor de aquisição, inclusive com os custos financeiros derivados das compras a prazo.	São registrados pelo seu custo de reposição a vista (valor de realização do ativo no mercado).
Estoque de produtos acabados	São demonstrados pelo valor de custo, sob o método de custeio por absorção.	São demonstrados pelo seu valor econômico de mercado na condição a vista.
Estocagem	Não apresenta ganho ou perda pela decisão de estocar a mercadoria ou a matéria-prima.	Apresenta o ganho ou a perda com a decisão de estocagem, deduzido do custo de financiar o estoque no período.
Juros sobre fornecedores	Não difere os juros do fornecedor, embutidos no valor de compra em função do prazo de pagamento.	São diferidos como uma conta redutora de fornecedores.
Juros sobre clientes	Não difere os juros derivados da venda a prazo, embutidos no valor da venda.	O diferimento é efetuado através de uma conta redutora de clientes.
Receitas de vendas	São registrados os valores a vista juntamente com os valores a prazo.	A receita operacional da venda é demonstrada somente pelo seu valor a vista.

Item	Modelo Contábil Ortodoxo	Modelo GECON
Custo operacional de venda	É obtido através do custo da mercadoria vendida ou pelo custo dos produtos fabricados, valorizados pelos preços de aquisição.	É obtido através do valor de mercado do produto e nas condições a vista.
Custo operacional e Custo Financeiro	Não separa os efeitos operacionais dos efeitos financeiros de cada evento.	Separa os aspectos operacionais dos financeiros em cada evento, propiciando a obtenção das respectivas margens de contribuição.
Remuneração do capital investido	Não apresenta de forma completa a remuneração do capital investido pelos sócios.	Apresenta o custo de oportunidade para os acionistas pelo fato de terem investido na empresa.
Demonstração do Resultado	Apresentada segundo a lei das S/A e I, reunindo os valores de todas as áreas de responsabilidade em único demonstrativo, quando do fechamento contábil.	Apresenta de forma diferenciada o resultado econômico por área de responsabilidade e a cada evento.
Balço Patrimonial	Apresentado segundo a lei das S/A e I quando do fechamento contábil.	É obtido a cada evento.

Figura 1 – Quadro comparativo entre Modelo de Mensuração Ortodoxo e Modelo GECON

Fonte: CATELLI, GUERREIRO e VATAN (1996)

Pela análise do quadro anterior fica claro que o “modelo ortodoxo” é baseado nos Princípios Contábeis e na legislação societária e voltado para a evidenciação das informações aos usuários externos da empresa (Contabilidade societária). Já o modelo de mensuração do GECON é mais voltado aos usuários internos, voltado para a Contabilidade gerencial, como será aprofundado a seguir.

MENSURAÇÃO NO GECON

O GECON vem sendo desenvolvido pela FIPECAFI, uma fundação de apoio institucional ao Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP. Esse sistema, que teve origem com o Prof. Dr. Armando Catelli, da FEA/USP, no final dos anos setenta, é um modelo gerencial de administração por resultados econômicos. O modelo objetiva a eficácia empresarial incorporando um conjunto de conceitos integrados dentro de um enfoque holístico e sistêmico. Compreende os seguintes elementos integrados: um modelo de gestão, um sistema de gestão, um modelo de decisão, um modelo de mensuração e um modelo de informação, apoiados por um sistema de informações para avaliação econômico-financeira.

Tem-se visto que, com o passar dos tempos, houve uma evolução muito grande da teoria contábil, inclusive no tocante à mensuração. Entretanto, não tem sido suficiente para atender às necessidades de informações dos usuários, principalmente pelas características cada vez mais diferenciadas que se exige dessas informações. O processo decisório cresceu em complexidade e passou a exigir a incorporação de conceitos econômicos ao processo de mensuração.

IUDÍCIBUS (1997) traz que

[...] no âmago de todas as teorias para a mensuração dos ativos, se encontra a vontade de que a avaliação represente a melhor quantificação possível dos *potenciais de serviços* que o ativo representa para a entidade.

Ora, essa afirmação traz clara a necessidade de mensurar um ativo, a título de exemplo, pelo seu potencial futuro e não apenas pelo seu custo.

Jeferson Lozecky

Um ponto fundamental para se administrar por resultados econômicos é que o lucro esteja corretamente mensurado pois, como afirma CATELLI (1997), “o lucro corretamente medido é o melhor indicador da eficácia empresarial”.

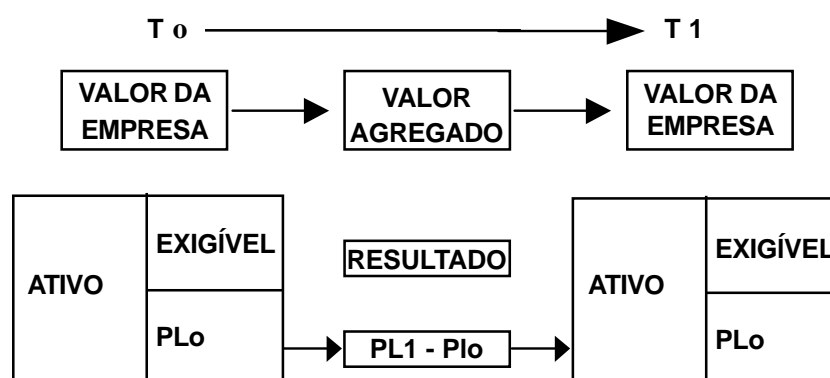


Figura 2 – Modelo conceitual do resultado correto

Fonte: VATAN (1996, p. 112)

Para o GECON, o Modelo de Mensuração identifica, mensura e reporta os resultados das atividades nas respectivas áreas de responsabilidade, segregando os resultados operacionais dos financeiros, apurando as margens de contribuição e reconhecendo que o valor econômico de uma entidade aumenta ou diminui à medida em que o mercado atribui um maior ou menor valor para os ativos que ela possui.

Na gestão econômica é reconhecido que o valor da empresa aumenta com a agregação de valor econômico (figura 4), validado pelo mercado, proporcionado pelo processo interno de geração de produtos e serviços nas diversas atividades, através do consumo de recursos. Ou seja, a riqueza de uma empresa aumenta com a agregação de valor proporcionada por seu processo de transformação de insumos em produtos e serviços de diversos tipos.

O sistema admite ainda que o resultado das atividades, e global da empresa, seja formado pelo somatório do resultado de cada transação. É adotada a abordagem sistêmica, em que cada atividade é um sub-sistema do sistema empresa, e o somatório do resultado de cada sub-sistema será igual ao resultado global do sistema.

A base conceitual aplicada para a mensuração dos eventos econômicos no sistema GECON reveste-se de fundamental importância, para que espelhe o valor econômico do patrimônio, os resultados das atividades e o resultado global da empresa.

Cada espécie de ativo, de acordo com sua natureza e com a utilidade que proporciona à empresa, está sujeito a um critério próprio de mensuração que expresse o valor econômico em determinada data. Esse valor econômico reflete o potencial de serviços do ativo para a empresa e independe de como o ativo é financiado.

CONJUNTO DE CONCEITOS DE MENSURAÇÃO EMPREGADOS NO GECON

Como foi dito anteriormente, a base conceitual para a mensuração dos eventos econômicos é de crucial importância, e precisa estar perfeitamente integrada aos objetivos do sistema. Por isso GUERREIRO (1995, p. 95) apresenta o seguinte conjunto de conceitos de mensuração, que são empregados pelo GECON:

- ⇒ Valor de Mercado a Vista
- ⇒ Custos Correntes a Vista
- ⇒ Valor de Mercado
- ⇒ Equivalência de Capitais
- ⇒ Depreciação Econômica
- ⇒ Moeda Constante
- ⇒ Custeio Direto
- ⇒ Margem de Contribuição
- ⇒ Resultados Econômico-Operacionais
- ⇒ Resultados Econômico-Financeiros
- ⇒ Preço de Transferência

Jeferson Lozecky

- ⇒ Custo de Oportunidade
- ⇒ Reconhecimento de Ganhos pela Valorização dos Ativos
- ⇒ Reconhecimento de Receita pela Produção de Bens e Serviços
- ⇒ Orçamentos (Original, Corrigido, Ajustado)
- ⇒ Realizado (Em Nível de Padrão e Efetivo)
- ⇒ Variações (Inflação, Ajuste de Plano, Volume, Eficiência)
- ⇒ Custos Controláveis X Não Controláveis
- ⇒ Área de Responsabilidade, Centro de Resultado
- ⇒ Custos Fixos Identificáveis

O quadro apresentado por VATAN considera alguns dos conceitos acima, permitindo a sua visualização:

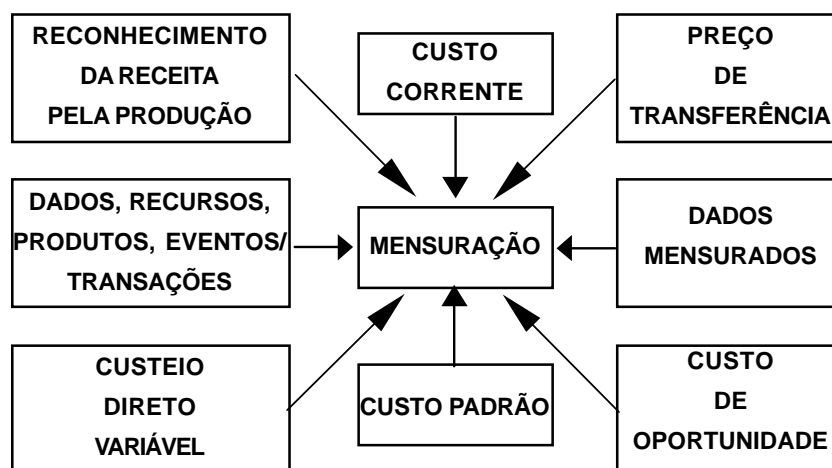


Figura 3 – Modelo de Mensuração do GECON

Fonte: VATAN (1996, p. 114)

GUERREIRO complementa apresentando três dimensões existentes em cada evento: a dimensão operacional, a financeira e a econômica, as quais são enfocadas no GECON como necessárias para um correto funcionamento do processo de mensuração e ilustradas na figura 4.

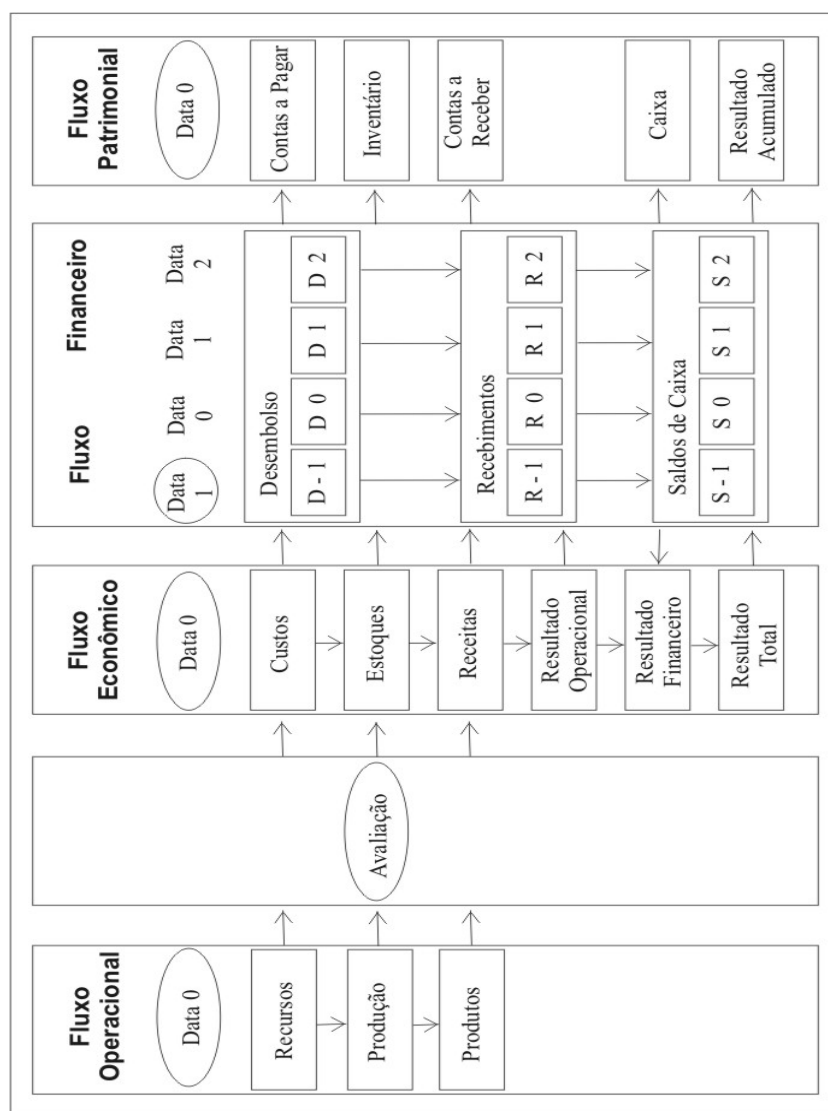


Figura 4 – Atividades operacionais, financeiras e econômicas

Fonte: GUERREIRO (1996, p. 98)

Jeferson Lozecky

A dimensão operacional é onde estão os aspectos físicos dos eventos: insumos consumidos, produtos ou serviços gerados, qualidade e cumprimento dos prazos. Trata-se do fluxo físico-operacional, em que determinados recursos passam por um processo de transformação dando origem a produtos e serviços.

A dimensão econômica é aquela em que os produtos utilizados no processo têm suas quantidades físicas submetidas ao processo de mensuração econômica, o mesmo ocorrendo com os produtos gerados. No GECON, como se trata de valores econômicos, são utilizados, na mensuração, valores de mercado em condições de pagamento a vista.

A dimensão financeira trata dos fluxos de pagamentos e recebimentos ocorridos no processo. Os recursos consumidos são pagos e os gerados trazem recebimentos. Se considerados os prazos, usando o conceito econômico clássico de “valor do dinheiro no tempo”, o fluxo produz receitas e despesas financeiras, gerando o resultado econômico-financeiro da atividade.

Finalmente, as premissas utilizadas pelo modelo de mensuração da Gestão Econômica para a obtenção de um conceito de lucro e de patrimônio, segundo critérios econômicos, são elencadas por GUERREIRO (1989, p. 91):

- 1 – o mercado é o validador do “potencial de serviços” dos ativos;
- 2 – deve ser levado em consideração o valor do dinheiro no tempo;
- 3 – a empresa opera de acordo com o postulado da continuidade;
- 4 – a empresa, na hipótese de descontinuidade, deve avaliar os seus ativos a valores de realização;
- 5 – do ponto de vista econômico, “potencial de serviços”, “serviços futuros”, “benefícios futuros” dizem respeito ao montante de riqueza que o ativo pode gerar para a empresa;
- 6 – o potencial de serviço de cada natureza de ativo deve ser analisado à luz da sua função dentro da empresa, na continuidade de suas operações;
- 7 – o potencial de serviço do ativo independe da forma como ele é financiado;

Mensuração do Resultado

8 – um determinado ativo pode possuir um potencial de serviço diferente, dependendo da empresa que o possui;

9 – um ativo cuja função é totalmente dissociada das operações da empresa em sua continuidade normal deve ser avaliado por valor de venda;

10 – a riqueza de uma empresa aumenta ou diminui na medida em que o mercado reconhece um maior ou menor valor para os bens ou serviços que ela possui;

11 – a riqueza de uma empresa aumenta pela agregação de valor proporcionada pelo seu processo de transformação de insumos em produtos ou serviços;

12 – o modelo de decisão do proprietário, do ponto de vista racional-econômico, considera que a continuidade do investimento no empreendimento é preservada (1) se o montante de riqueza a ser produzida pelo mesmo é superior ao seu valor de venda ou (2) se o montante de riqueza a ser produzida pelo mesmo é superior ao montante de riqueza a ser produzida por outro tipo de investimento com o mesmo nível de risco;

13 – o modelo de decisão do administrador, do ponto de vista racional-econômico, considera a otimização do resultado econômico da atividade sua responsabilidade. A otimização do resultado econômico se dá: (1) a nível de processo de transformação de insumos em produtos e serviços (agregação de valor) e (2) a nível de aproveitamento das oportunidades de ganhos pela valorização de determinados tipos de ativos, proporcionados pelo mercado: os ativos devem ser avaliados de forma que o patrimônio líquido da empresa represente efetivamente o quanto vale a empresa num determinado momento. O patrimônio líquido da empresa deve representar o seu custo de oportunidade. O patrimônio líquido deve representar, portanto, o valor atual mínimo pelo qual a empresa, em sendo negociada, não alteraria o nível de riqueza de seus proprietários;

14 – o quanto vale a empresa num determinado momento do tempo é a base ideal para o cálculo do custo de oportunidade, a ser cobrada pelos proprietários, dos responsáveis pelos resulta-

Jeferson Lozecky

dos globais da empresa. É também a base de cálculo ideal para a cobrança de responsabilidade dos diversos gestores pela parcela de riqueza da empresa que está sob seu gerenciamento.

Considerando-se essas premissas e os conceitos de mensuração citados tem-se a correta avaliação do quanto vale uma empresa do ponto de vista do GECON, para cada tipo de decisão dos proprietários. Voltando ao início deste trabalho pode-se finalmente utilizar o conceito de lucro de HICKS, pois tem-se como avaliar o valor correto do patrimônio líquido da empresa no momento em que se quiser e sob o ponto de vista que melhor atender às necessidades dos gestores. Podendo-se avaliar com precisão a variação do patrimônio líquido pode-se afirmar qual foi o resultado correto da empresa e, portanto, medir o grau de sua eficácia, e com isso definir os rumos a serem tomados.

Para completar pode-se ainda utilizar o exemplo de modelo de decisão proposto pelo GECON, que trabalha com o conceito de margem de contribuição. Partindo-se da Receita Operacional desconta-se o Custo Variável Operacional, obtendo-se a Margem Operacional. Daí desconta-se o Resultado Financeiro, pelo confronto entre a Receita e o Custo Financeiro, obtendo-se a Margem Financeira. Desta são descontados os Custos Fixos obtendo-se o Resultado Econômico, abordando-se assim as três dimensões supracitadas. A figura 05 ilustra bem o explanado.

+	RECEITA OPERACIONAL
-	CUSTO VARIÁVEL OPERACIONAL
=	MARGEM OPERACIONAL
+	RECEITA FINANCEIRA
-	CUSTO FINANCEIRO
=	MARGEM FINANCEIRA
-	CUSTO FIXO
=	RESULTADO ECONÔMICO

Figura 5 – Modelo de Decisão Proposto pelo GECON

CONCLUSÃO

Como pode ser visto no presente trabalho, a mensuração do resultado não é um processo simples, pois envolve muitas variáveis, específicas para cada atividade. E está diretamente relacionada com os eventos realizados pela entidade avaliada. A forma como os eventos ocorrem e seus objetivos, do mesmo modo os eventos que estão sendo programados, é que definem como eles serão mensurados. Além disso, o tipo de decisão a ser tomada e o grau de confiabilidade que se espera das informações são pontos-chave para se mensurar corretamente.

Outro ponto que não se pode descuidar é quanto à base conceitual ou aos critérios de mensuração utilizados. Aí fica mais evidente a necessidade de consultar os usuários da informação, a fim de definir sob que enfoque eles querem saber o resultado. Os ativos serão avaliados a valores de entrada ou de saída, a empresa será mensurada considerando sua continuidade ou sob uma ótica de descontinuidade, a fim de comparar o custo de oportunidade de continuar o empreendimento ou partir para outra alternativa de aplicação dos recursos.

Quanto ao “modelo perfeito de mensuração” não parece correto dizer que ele não existe, mas é muito complicado dizer se há como se chegar a um modelo aplicável a qualquer empreendimento, até mesmo pelo que foi exposto acima. O que temos são conceitos muito válidos de mensuração e uma diversidade de formas para utilizá-los. O sistema de gestão econômica apresenta um conjunto de premissas bastante interessantes e que merecem ser analisadas. Entretanto exigem um sistema contábil muito organizado e perfeitamente integrado, bem como uma visão holística da empresa. É preciso que todo o empreendimento trabalhe dentro de uma mesma visão.

O que se pode afirmar é que há muito campo para estudo dentro dessa área e muito a auxiliar na gestão dos negócios, para quem optar pela visão econômica do resultado. Quem souber medir com perfeição sua eficácia estará sempre na frente dos outros, pois saberá antecipar as decisões e chegar a resultados cada vez melhores.

Jeferson Lozecky

Artigo recebido em dezembro de 2003 e aprovado para publicação em março de 2004.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo & SANTOS, Roberto Vatan dos. *Mensuração do resultado segundo a ótica da gestão econômica (GECON)*. In Material fornecido pelo Prof. Ms. Vatan em suas aulas de Controladoria no Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas da FACEPAL, Palmas PR. Nov/97.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Minidicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1985.

GUERREIRO, Reinaldo. *A meta da empresa: seu alcance sem mistérios*. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Modelo conceitual do sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da Contabilidade*. Tese (Doutorado) – FEA/USP. São Paulo: 1989.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1997.

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Roberto Vatan dos. Apostila fornecida durante as aulas de Controladoria no mestrado em Ciências Sociais Aplicadas da FACEPAL, Palmas PR. Nov/97.

TELES, Egberto Lucena & VARTANIAN, Grigor Haig. *As teorias da decisão, da mensuração e da informação*. RBC n.º 104, abr/97. CFC: Brasília.

Jeferson Lozecky

e-mail: lozecky@unicentro.br