

**MENSURAÇÃO DE PROCESSOS EMPRESARIAIS**  
Objetivos, estratégias e o comportamento dos custos

**JOSÉ MOREIRA DA SILVA NETO**  
Departamento de Ciências Contábeis  
Universidade Federal de Rondônia - Brasil  
CEP: 78900-000 - Porto Velho - RO  
Fax: (069) 221.5622; UNIR.

Data: 17/10  
Horário: 11:30-12:30  
Sala: 02  
Texto 1.1

**RESUMO**

A premissa básica deste artigo é a mensuração dos processos empresariais, como uma das variáveis alavancadoras na consecução de vantagens, via avaliação e criação de informações e feedback para: clientes, fornecedores e investidores (externos e internos), dos processos primários e de apoio aos negócios da empresa.

Este estudo enfatiza um contexto para a mensuração dos processos, sob os objetivos e estratégias, onde atributos de mensuração permitem medições financeiras e não-financeiras. Uma das precauções deste trabalho, é a evidenciação da necessidade existente no escopo estratégia da cadeia de valores, em que todos processos adicionem valor aos seus custos. O suporte de um banco de informação e de dados (sistema de informação) inteligente, é enfatizado como a base fundamental para a mensuração dos processos.

Finalmente, o artigo apresenta uma característica e pressu-posto do modelo de mensuração numa visão conceitual, e conclui, com uma revisão de questões essenciais.

**A INTERRELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE E A MELHORIA DO VALOR DE UMA EMPRESA**

**PROF. PAULO MAURICIO SELIG, DR.**  
**PROF. OSMAR POSSAMAI, DR.**  
Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas  
Universidade Federal de Santa Catarina

Data: 17/10  
Horário: 12:30-13:30  
Sala: 02  
Texto 1.2

**PROF. FRANCISCO JOSÉ KLIEMANN NETO, DR.**  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**RESUMO**

A essência do trabalho consiste na abordagem diferenciada dada às organizações, abordagem essa sedimentada no conceito de valor e na metodologia de gerenciamento de processos. Conjuntamente a essa reestrutura organizacional, define-se um novo sistema de custeio baseado no "Activity Based Costing" (ABC), incorporando ainda convenientemente a metodologia de alocação de custos do método das Unidades de Esforço de Produção (UEPs).

O trabalho discute a lógica tradicional de maximização do valor do produtor, diferenciando-se no que diz respeito à avaliação das funções: separam-se as atividades que agregam valor daquelas que não agregam valor aos produtos, identificando-se ao mesmo tempo as principais fontes de ineficiências.

O cotejo do valor do consumidor com o valor do produtor, e a discussão das opções estratégicas daí decorrentes é uma das principais contribuições da pesquisa

**APLICAÇÃO DO CUSTO DE OPORTUNIDADE ÀS DECISÕES DE PREÇO DE VENDA SOB O ENFOQUE DO CUSTEIO DIRETO**

**ROBERTO VATAN DOS SANTOS**  
Universidade de São Paulo  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA)  
Rua Getúlio Vargas Filho, 378 CEP 04318-030 São Paulo - SP  
(011) 579-4273 resid. (011) 818-5823 FEA/USP  
Internet: vatan@usp.br

Data: 19/10  
Horário: 12:30-13:30  
Sala: 03  
Texto 2.1

**RESUMO**

Este estudo tem por objetivo principal a demonstração da necessidade de utilização do conceito de custo de oportunidade nas decisões de preço. Para tanto, resgata a origem econômica do termo e confronta-a com as operacionalizações propostas pelos pesquisadores contábeis. Reconhece que a decisão de preço pode ser orientada por diversas abordagens; mas enfatiza que qualquer seja o modelo de decisão de preço, o gestor deveria incorporar este conceito na avaliação das alternativas de preço.

É somente através dos preços que a empresa pode: (1) obter um fluxo de lucros contínuo a longo prazo, permitindo a otimização no uso da capacidade instalada; e (2) garantir um retorno satisfatório sobre os capitais investidos no negócio. Neste sentido, a operacionalização do conceito de custo de oportunidade poderia: (1) auxiliar os decisores de preço na apuração de custos dos produtos ou serviços de forma mais realista, levando-se em conta os benefícios líquidos das alternativas desprezadas na escolha dos recursos utilizados na fabricação destes; e (2) assegurar a remuneração mínima dos investimentos realizados pelos acionistas na entidade.

**GESTÃO DE CUSTOS POR ATIVIDADES: COMPREENDENDO**

## OS MECANISMOS TRANSFORMACIONAIS PARA IMPLEMENTAÇÃO EFETIVA

### MARCO ANTÔNIO RIBEIRO BOTELHO

Cervejarias Kaiser Brasil Ltda.  
Rua Barão de Jaguará, 901/13º andar - Centro  
CEP: 13015.001 - Campinas (SP)  
Fax: 55-192-320988

Data: 18/10  
Horário: 9:00-10:30  
Sala: 01  
Texto 2.2

### RESUMO

*Pouco mais de três décadas após os primeiros ensaios práticos terem sido conduzidos pela General Electric nos EUA, encontramos hoje um terreno fértil de experiências com o uso da técnica de activity based costing (ABC) para a gestão de custos. Com seu poder de assinalar as "causas", ou atividades, que levam ao surgimento dos custos, valorizando-as segundo as diferentes demandas que exercem sobre os recursos da empresa, a técnica tem permitido aos executivos uma atuação mais seletiva e eficaz sobre o comportamento dos custos de suas organizações. Apesar disto, notamos um número crescente de empresas que abandonam projetos de ABC, por não se considerarem satisfeitas com os resultados, ou mesmo durante o período de implantação.*

*Para uma parcela destas organizações, talvez o motivo do insucesso do ABC se deva a uma análise consciente e justificada do real benefício (ou malefício) que o uso da técnica poderia trazer. Mas para uma boa parte destes casos, como para muitos outros registrados em programas de melhoria da competitividade, como qualidade total ou reengenharia, provavelmente o fator crítico determinante do fracasso derivou da inabilidade de se gerir o processo de mudança organizacional. É exatamente este último aspecto que determina o objetivo principal deste trabalho.*

*O texto tem por finalidade propor um modelo de análise do processo de transformação organizacional, que possa ser útil a executivos, consultores e acadêmicos com interesses na implementação e operação do ABC/ABM. Para tanto, início pelo exame dos fundamentos e características gerais da teoria do ABC e do ABM, sem aprofundamento nos aspectos estruturais de modelagem, partindo finalmente para uma abordagem dos principais fatores organizacionais determinantes do sucesso do programa, contando para isso com auxílio da teoria sistêmica sobre as organizações, em particular o modelo denominado Congruence Model (modelo de congruência).*

*Procurei ainda incorporar minha experiência prática como executivo envolvido com a introdução do custeio com base em atividades em empresa industrial de grande porte, bem como propiciar um apanhado resultante de vários outros relatos, a que tive acesso por meio da literatura existente sobre o assunto ou através da observação de empresas de distintos segmentos da indústria, no Brasil e no exterior.*

*Por último, gostaria de registrar meus agradecimentos a Cervejarias Kaiser, empresa em que atuo como gerente de custos, pelo apoio dedicado a esta iniciativa, e a André Rodrigues, pelo incentivo e por suas idéias sensatas que me permitiram incorporar aspectos práticos do cotidiano gerencial de implementação.*

---

## INFORMAÇÕES DE CUSTOS ATRAVÉS DA ANÁLISE DE PROGRAMAÇÃO LINEAR - UM CASO APLICADO A UMA EMPRESA BRASILEIRA -

### JACIRA TUDORA CARASTAN

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Universidade de São Paulo - Brasil  
CEP: 05508-902 - SÃO PAULO - SP  
FAX: (011) 818-5822

Data: 19/10  
Horário: 18:30-19:30  
Sala: 01  
Texto 2.3

### RESUMO

*O presente trabalho apresenta um estudo de caso prático onde aplicou-se o método quantitativo de Programação Linear, para verificar quais informações de custos eram úteis :*

*a) para o processo decisório, quando houvesse vários recursos limitativos na produção;*

*b) para auxiliar o planejamento e o controle das atividades produtivas. Com os dados fornecidos pela INADAL - Indústria e Comércio de Máquinas Ltda. aplicou-se o modelo de Programação Linear para um dos problemas clássicos de determinação do mix ótimo de quantidades de produção para uma certa linha de produtos, perante as várias limitações dos recursos produtivos, buscando :*

*a) a maximização da margem de contribuição total;*

*b) a verificação do custo de oportunidade relacionado à solução ótima, através da minimização dos custos variáveis.*

*Efetuando-se vários testes, observou-se quais informações de custos e de resultados eram relevantes para o processo de análise e decisão de cursos alternativos de ação, úteis aos gestores para :*

*a) fins de planejamento;*

*b) fins de controle de recursos limitativos e respectivos custos.*

**A APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE GESTÃO ECONÔMICA AOS EVENTOS  
ECONÔMICOS DE UM BANCO COMERCIAL**

**ANTÔNIO BENEDITO SILVA OLIVEIRA  
MARCELLE COLARES OLIVEIRA**

Mestres em Contabilidade e Controladoria - USP.  
Banco do Brasil S/A  
Universidade Federal do Ceará  
Rua: 14 de Julho, No.261, Casa No.1  
São Paulo - SP / CEP-01324-000  
Rua: Dr.Alfredo Weyne, No.55, Apto. No.203, Bloco A  
Fortaleza - CE / CEP-60415-520

Data: 19/10  
Horário: 17:30-18:30  
Sala: 02  
Texto 3.1

**RESUMO**

*Comparativamente à década anterior, os bancos se encontram, atualmente, em um ambiente de grande competição, que os induziu a assumirem novas posturas. Fez-se necessário não apenas investirem em novas tecnologias, mas preocuparem-se em como auferir maior rentabilidade e oferecer mais e melhores serviços por menores preços. Fizeram-se necessários instrumentos de gestão que premiassem posturas como a busca da qualidade total, pelo aprimoramento contínuo de procedimentos, visando a máxima eficiência nas operações empreendidas e o elimínio de todas as atividades que não adicionassem valor aos serviços oferecidos. Este trabalho propõe um modelo de gestão econômica que visa atender as necessidades dos bancos comerciais nesse novo ambiente competitivo, permitindo resolver o problema da gestão de ativos e passivos com o uso de simulação e a escolha de alternativas pelo resultado econômico obtido. Visando assegurar que o resultado previsto seja alcançado, que a missão da empresa seja cumprida com continuidade, incorpora as preocupações com eficiência e eficácia no processo decisório, ao integrar os sistemas de padrões, orçamento e contabilidade. Aplica conceitos econômicos na mensuração dos eventos econômicos, tornando as informações contábeis mais relevantes para a tomada de decisão. Possibilita a gestão por resultados, na qual o gestor atua otimizando o resultado de sua área e o resultado da empresa. Ao mensurar os resultados por atividade, permite identificar as atividades que não adicionam valor. Encontra lugar, neste modelo, o uso de uma Central de Recursos, administrando os preços de transferências entre as diferentes unidades aplicadoras e captadoras. O modelo traz dentro de si uma visão sistêmica da empresa onde todos os subsistemas empresariais são contemplados de forma integrada e simultânea, visando a otimização dos resultados das diferentes atividades desempenhadas.*

**CONTROLE DE GESTÃO - Uma Perspectiva Global**

**JOAN M. AMAT**

Departamento de Economia de la Empresa  
Universidad Pompeu Fabra. Barcelona. - Espanha  
Fax: ((34) (3) 454-4439

**JOSIR SIMEONE GOMES**

Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
Universidade Federal do Rio de Janeiro - Brasil  
Fax: (021) 270-3848  
Universidade Carlos III de Madrid( Até set.95)  
Fax: (34) (1) 309-3228 ou 624-9608 - e-mail- simeone@emp.uc3m.es

Data: 17/10  
Horário: 15:00-16:00  
Sala: 02  
Texto 3.2

**RESUMO**

*Este artigo discute as idéias correntes sobre controle de gestão à luz de uma perspectiva emocional, intuitiva, social, estratégica e global. Deste modo, ele não lida com os procedimentos rotineiros da contabilidade. Os autores examinam a literatura de contabilidade de gestão e sistemas de controle, de modo a propiciar o desenvolvimento de um plano de referência que possa atender às necessidades de acadêmicos e dirigentes. A principal mensagem deste artigo é que não existe fórmula mágica para solucionar os problemas da "nova organização", como aquelas defendidas pelos gurus contemporâneos. A competitividade e complexidade do mundo atual não concebe mais as abordagens tayloristas ou o uso exclusivo de medidas quantitativas no desenho dos sistemas de controle de gestão. Os depoimentos e descrições de casos reais, são exemplos interessantes de situações de controle de gestão que nos conduzem a refletir sobre a nova maneira de pensar controle.*

## EVALUACION DE LA GESTION EN ENTORNOS COMPETITIVOS

**ALEJANDRO R. SMOLJE**  
Universidad Católica Argentina, Buenos Aires, Argentina.  
Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas,  
Buenos Aires, Argentina.  
Cerrito 1136, piso 9,(C.P.1010), Capital Federal, Argentina.  
Fax: 054-1-812-2911

Data: 17/10  
Horario: 11:30-12:30  
Sala 01  
Texto 3.3

### RESUMEN

*En el actual contexto de escenarios económicos turbulentos y competitivos, la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones exigen un eficaz proceso de toma de decisiones y la consecuente posesión de información pertinente; a tal fin presentamos un "Tablero de Comando", conjunto de informes, análisis e índices de la marcha de los negocios, herramienta sumamente útil para el control de la gestión empresarial. Su contenido modelo incluye: estados de resultados proyectados y resultantes, variaciones con respecto a costos standard, cash-flow, ociosidad, stocks, precios, costos y contribuciones unitarias de productos comercializados, etc.*

*En ese marco, los análisis de rentabilidad (presupuestados y reales) por segmentos de negocios (p.ej.: líneas de productos, canales de distribución, etc.) resultan elementos vitales, pues determinan resultados netos y los vinculan con el capital invertido, otorgando a los costos financieros un tratamiento acorde con la realidad económica, lo que implica el cómputo de intereses sobre el capital propio.*

*Toda la información necesaria para la decisión debe ser básicamente útil, atributo que deviene del cumplimiento de otras dos condiciones : confiabilidad y oportunidad.*

*No deben existir modelos de información fijos o rígidos; se los debe confeccionar adaptándolos a cada caso, momento, contexto, necesidades y objetivos del decisor, verdadero destinatario del proceso de elaboración de la información.*

---

## LOS PRODUCTOS FINANCIEROS DERIVADOS Y LOS COSTOS FINANCIEROS

**DRA. LILIANA N. FERNÁNDEZ GÜEREÑA**  
REPÚBLICA ARGENTINA

Data: 19/10  
Horario: 18:30-19:30  
Sala: 02  
Texto 3.4

### RESUMEN

*La economía mundial obliga en la actualidad a modalidades financieras ágiles y nuestros países no pueden ignorar las operaciones que se realizan en el Mercado Financiero Global: a Término, de Futuros y de Opciones con sus correspondientes combinaciones. Hoy en día estos contratos se encuentran en un constante crecimiento, a través de agentes financieros que operan con diferentes instrumentos, denominados Productos Financieros Derivados.*

*Los costos financieros son costos difíciles de controlar por una empresa cuyo objetivo principal es comercial y no financiero y que debe necesariamente desenvolverse o recurrir al Mercado Financiero Internacional para desarrollar su actividad eficientemente. Si este es el planteo, surgen algunos interrogantes tales como:*

- *Puede ella manejar las variables financieras que son objeto de oscilaciones y determinar resultados con la suficiente anticipación?;*
- *Puede planificar sus resultados y en consecuencia tomar las decisiones correctas, si desconoce los costos financieros de sus operaciones en el Mercado Financiero?;*
- *Si su negocio no es el financiero y debe recurrir para su operatoria a él, cómo conducirse con una estructura temporal de tasas de interés, créditos y préstamos a tasa variable y correr riesgos tal como el de crédito?;*
- *Cómo repercute en la rentabilidad de la empresa el monto de los costos financieros de las operaciones con tasas de interés flotantes y qué control posterior puede realizarse sobre lo planificado ante lo actuado?;*
- *Qué herramientas puede utilizar, el empresario o gerente, que le permitan delimitar los costos y no arribar al final de un período, a cifras que no son las deseadas?.*

*El objetivo de este trabajo es tratar de responder a estos interrogantes y además demostrar que existen posibles estrategias con herramientas que le permiten al decididor fijar el valor futuro de los Costos Financieros o reducirlos, mediante protecciones o cubrimientos con ahorros importantes, tanto en los costos de transacción como en los costos financieros en sí mismos, nivelando los resultados económicos de las empresas, en la búsqueda de resultados positivos como meta básica del gerenciamiento de toda empresa.*

**CONTROLADORIA, FLEXIBILIDADE E FOCO O PARADOXO ESTRATÉGICO  
DA FLEXIBILIDADE APLICADA A CORE BUSINESS**

**EDSON L. RICCIO**

Professor Doutor da FEA/USP, Membro do CMS-Lab

**MARCOS R. S. PETERS**

Mestre e Doutorando em Controladoria pela FEA/USP

Endereço : Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 FEA/USP

Cidade Universitária - São Paulo

Tel: 818 58 22 - Fax : 813 01 20

Data: 17/10  
Horário: 16:00-17:00  
Sala: 02  
Texto 3.5

**RESUMO**

*As organizações atuais buscam, em seu processo competitivo, entre outras características, tornarem-se flexíveis.*

*A flexibilidade é a qualidade de adaptar-se em tempo hábil e ótimo às necessidades ambientais (internas e externas) geradas por mudanças inerentes ao equilíbrio econômico, que é essencialmente dinâmico.*

*Essa adaptação deve ter a qualidade de municiar e permitir que a empresa possa ganhar com as mudanças ou em casos negativos, evitar que as conseqüências danosas inevitáveis (não controláveis) levem a empresa à descontinuidade. (\*)*

*Neste trabalho prospectivo, faremos uma tentativa de explorar as relações entre a flexibilidade e a estratégia empresarial baseada em foco.*

*Sobre estratégia, utilizamos as idéias já clássicas de Ackoff, Ansoff e Porter.*

*BAND e SCANLAN (1995) asseveram que uma das proposições da estratégia é que ela serve melhor como um foco e uma declaração de direção do que uma prescrição detalhada para a ação.*

*A estratégia de foco consiste principalmente no alinhamento de fatores críticos de sucesso -objetivos essenciais para obter vantagem competitiva no longo prazo- de um determinado negócio com as competências internas da empresa e as potencialidades do mercado que a empresa pretende atender.*

*Este alinhamento é baseado na formulação de uma estratégia direcionada a germinar as competências organizacionais.*

*Resulta porém que, ao buscar-se a flexibilidade(\*) como ponto forte estratégico, esbarra-se na questão relativa ao foco - que também é um instrumento estratégico - como elemento impeditivo ou instabilizador do sistema de flexibilização organizacional.*

*Fizemos então uma tentativa de compatibilizar as relações da estratégia de foco e o sistema de flexibilização organizacional, vistos como conceitos com orientações inversas. Como resultado, propomos um modelo básico de formulação de focos, onde se utilizará um processo de segmentação do conceito de foco.*

*(\*) Sobre flexibilidade, ver artigo dos autores (1994)*

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS: A QUESTÃO DA IMPLEMENTAÇÃO**

**ANEIDE OLIVEIRA ARAUJO, MSC**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte- UFRN.

Departamento de Ciências Contábeis

Data: 20/10  
Horário: 9:00-10:00  
Sala: 01  
Texto 3.6

**RESUMO**

*A informação contábil de custos tem sido questionada quanto a sua utilidade no processo decisório. Neste contexto, surge o sistema de custeio por atividades com o objetivo de resgatar a relevância da contabilidade de custos, oferecendo ao tomador de decisões um ferramental adequado às condições de competitividade do mundo moderno, onde além da procura por dados realísticos da atividade empresarial, persegue-se a tempestividade da informação de modo a prover as ações gerenciais, no bojo das suas estratégias.*

*A proposta do artigo é acrescentar a esta discussão uma questão, que pode significar o sucesso ou o fracasso da adoção de uma nova forma de mensuração dos custos empresariais: a questão da implementação.*

## CONTROLE DE GESTÃO: Um Enfoque Contextual e Organizacional

**JOSIR SIMEONE GOMES**

Inst. de Pós-Graduação e Pesq. em Administração (COPPEAD)  
Universidade Federal do Rio de Janeiro - RJ - Brasil  
Fax nº (55)(21) 270-3848  
(Até set.95- Pós-Doutorado na Universidad Carlos III de Madrid,  
Departamento de Economía de la Empresa- Fax nº (34)(1) 624-9608)

Data: 20/10  
Horário: 10:00-11:00  
Sala: 01  
Texto 3.7

**JOAN M. AMAT**

Departamento de Economía de Emoresa  
Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, Espanha  
Fax nº (34)(3) 454-4439

### RESUMO

*O objetivo deste artigo é discutir controle de gestão à luz de uma abordagem contextual e organizacional, de modo a chamar a atenção de acadêmicos e profissionais, atuando na área de contabilidade de gestão, para a importância de consideração adequada aos aspectos sócio-econômicos, políticos, culturais e estruturais no desenho de sistemas de controle organizacional. A ligação do planejamento estratégico com controle de gestão é considerada fundamental para o desenvolvimento dos sistemas de controle voltados para os desafios do mundo contemporâneo, altamente competitivo. A tipologia de sistemas de controle organizacional apresentada assinala a necessidade de se desenhar sistemas de controle que sejam capazes de identificar os fatores-chave e possibilitar a sua utilização no processo de planejamento e controle estratégico, de modo a facilitar a melhora contínua da gestão dos mais diversos tipos de organização.*

## GESTIÓN DEL RIESGO DE CAMBIO A TRAVÉS DE FUTUROS SOBRE DIVISAS

**PROF. D. JULIO CERVIÑO**

Dpto. Economía de la Empresa  
Universidad Carlos III de Madrid

**PROF. DR. JOSÉ HARO PÉREZ**

Dpto. Dirección y Gestión de Empresas  
Universidad de Almería

Data: 19/10  
Horário: 16:00-17:00  
Sala: 02  
Texto 3.8

### ABSTRACT

*Este trabajo desarrolla los aspectos conceptuales de los futuros de divisas y su gestión como instrumentos de cobertura de riesgo de cambio. En primer lugar, el trabajo define los futuros sobre divisas y los mercados de divisas. Los futuros sobre divisas son contratos estandarizados sobre un activo específico, en este caso divisas, con precios preestablecidos y fechas concretas. Los mercados de divisas a plazo, por el contrario, son contratos a la "medida", pudiéndose determinar el precio y, sobre todo, la fecha de vencimiento, en función de las necesidades del cliente. Además, en los mercados de futuros, no se lleva a cabo la entrega de la divisa, sino que existe una Cámara de divisas.*

*En otro apartado se desarrollan los futuros de tipo de cambio, los cuales se clasifican en función de su utilización, diferenciándose entre futuros para transacciones comerciales, para transacciones de capital y para especulación y arbitraje. Los futuros para transacciones comerciales se utilizan cuando una empresa desea garantizar el tipo de cambio de la moneda para el momento en que la transacción se lleve a cabo. De esta forma, pueden cubrir tanto su exposición al riesgo financiero, como al riesgo derivado de las fluctuaciones del tipo de cambio de la divisa.*

*Más específicamente, en el caso de las entidades delegadas, en éstas el riesgo de cambio se refleja en la posición que tiene el banco respecto a una determinada moneda extranjera. La posición será larga cuando las compras exceden a las ventas y será corta en caso contrario. El riesgo, por tanto, vendrá determinado cuando un banco posea una posición, larga o corta, demasiado pronunciada.*

*A continuación, el artículo expone las ventajas y las estrategias a seguir que se derivan de la cobertura proporcionada por estos instrumentos financieros, principalmente, la protección en caso de fluctuaciones adversas en el tipo de cambio de la moneda y el conocimiento previo de los costes de la operación.*

*Por último, se hace un comentario del mercado de futuros de divisas en España, negociados por MEFFSA. En la actualidad, tan sólo existen contratos sobre dólar y marco alemán, siendo su desarrollo bastante limitado.*

**ABC - (ACTIVITY-BASED COSTING) : UM SISTEMA DE CUSTEIO PARA A GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE EM REGIMES DE ECONOMIA DE MERCADO.**

**PROF. IVANDI SILVA TEIXEIRA, MSC.**

Departamento de Pós Graduação em Engenharia de produção e Sistemas  
Programa de Doutorado  
Universidade Federal de Santa Catarina EPS-Brasil  
Cx. Postal 5067.CEP:88.040-970-Florianópolis SC/Faxfone:(048)2346375.

Data: 16/10  
Horário: 15:00-16:00  
Sala: 02  
Texto 4.1

**RESUMO**

*A gestão de empresas no mercado competitivo tem se constituído na principal preocupação de empresários e empreendedores. Contudo, apesar dos modismos de gestão vigentes, não se observam em larga escala, mecanismos capazes de garantir a eficiência e a eficácia operacional-produtiva, uma vez que as ferramentas usuais de gestão, encontram-se depreciadas, defasadas em relação às inovações tecnológicas de produção-produtos facilmente percebidas no cotidiano das empresas industriais.*

*O presente estudo, sugere a implantação de um sistema de custeio capaz de auferir sustentação técnico-científica ao processo de tomada de decisão na área de produção de empresas industriais. Este sistema se conforma no ABC:Activity-Based Costing (Custeio Baseado em Atividade), que deverá atuar como ferramenta indispensável ao processo decisório de empresas que operam em mercados competitivos, em situações de livre concorrência, onde a gestão com qualidade e responsabilidade profissional dos sistemas operacionais da atividade produtiva, se constituam na sua condição primária.*

**ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD, PRESUPUESTOS, Y COSTOS POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD (ABC)**

**CRISTÓBAL DEL RÍO GONZÁLEZ.**

Asesor de Honor de Costos y Presupuestos de la F.C.A.  
Director del Instituto Internacional De Costos

Data: 18/10  
Horário: 10:00-11:00  
Sala: 02  
Texto 4.2

**RESUMEN**

*Debido a que en el III Congreso Internacional de Costos, celebrado en Madrid, España, se le dió un extraordinario énfasis al Costo, A.B.C., subrayándolo como una "novedad", no ubicándolo en sus orígenes, no aludiendo a su desarrollo, no citando sus limitaciones y verdadera utilidad, considerándolo de tal envergadura que me dió la impresión de que dicho Congreso se debió denominar "Congreso Internacional de Costos A.B.C.", por lo que me avoqué a la investigación sobre el tema, procurando subsanar lo indicado en letras "negritas", además de exponer cómo se estructura y se lleva a cabo dicho Costo, paso por paso, independientemente de precisar en su lugar, en el "Universo de los Costos."*

**COSTOS INDIRECTOS  
Cifras Históricas**

**M. EN A. Y C. P. ALEJANDRA BECERRIL MONTES**

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  
Campus Estado de Mexico

Data: 18/10  
Horário: 9:00-10:00  
Sala: 04  
Texto 4.3

**RESUMEN**

*Hace dos años participé en el III Congreso Internacional de Costos con el tema Modelo de Costeo Basado en Actividades, el que me llevó a aplicarlo encontrando las restricciones tales como la disposición de recursos para poderlo implantar en las empresas.*

*Entonces me puse a reflexionar como podría ayudarlas tomando los elementos con los que ya contamos, y por esa razón me dispuse a contemplar los COSTOS INDIRECTOS que son el elemento del Costo más complejo y que es el que ha sido el punto vulnerable dentro de la Contabilidad de Costos.*

*Tomé los prorrateos PRIMARIO, SECUNDARIO Y FINAL, con cifras históricas y procedí a hacer las aplicaciones más disparatadas por las que llegué a las conclusiones que menciono en este trabajo.*

*Con la esperanza que estas contribuciones sirvan a la humanidad y dentro del marco que ustedes indican en su TEMARIO en el ítem 4. "COSTOS PARA UN AMBIENTE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL: ¿Absorción, variable o ABC" propongo este trabajo, del que no incluyo toda la hoja de cálculo respectiva. La razón de esto es que en caso de que mi trabajo sea seleccionado, yo de inmediato, atendiendo sus amables instrucciones se las haría llegar.*

## A UTILIZAÇÃO INTEGRADA DOS MÉTODOS ABC E UP

**GERSON L. GANTZEL**

Controladoria  
O Boticário - Brasil  
Av. Rui Barbosa nº 3.450, S. J. Pinhais - PR - CEP: 83065-260  
TELEFONE: (041) 283 1603 Ramal 428 - FAX: (041) 282 5575

Data: 18/10  
Horário: 17:00-18:30  
Sala: 01  
Texto 4.4

### RESUMO

*Num ambiente cada vez mais competitivo, as organizações empenham-se na busca de melhores informações e gerenciamento de custos.*

*Tal empenho não tem sido correspondido pela utilização dos chamados métodos tradicionais de custeio, motivo pelo qual os chamados métodos de múltiplos critérios são implantados cada vez mais nas empresas.*

*Os métodos ABC (Custeio Baseado em Atividade) e UP/UEP's (Unidades de Produção) talvez sejam os mais amplamente estudados e utilizados no País.*

*Talvez uma nova tendência esteja surgindo através da utilização conjunta de ambos os métodos, o ABC para o overhead e a UP para a produção, resultando num interessante sistema de informações já abordado acadêmica e praticamente. O Grande dilema, a forma de integração, é o objeto deste trabalho.*

## UN APORTE CLARIFICADOR A LA POLEMICA "METODO TRADICIONAL VERSUS ABC"

**ANTONIO LAVOLPE**

**ALEJANDRO SMOLJE**

Universidad Católica Argentina - Buenos Aires - Argentina  
Universidad de Buenos Aires - Buenos Aires - Argentina  
Cerrito 1136 - 9º piso (1010) Capital Federal - Argentina  
Fax: 054-1-812-2911

Data: 20/10  
Horário: 11:30-12:30  
Sala: 01  
Texto 4.5

### RESUMEN

1. *Las críticas que se efectúan habitualmente desde el ABC a los métodos tradicionales de costeo se basan más en errores de implementación que propios de éstos.*

2. *ABC no busca establecer costos unitarios de los artículos como fin principal, ni le interesa el registro contable de los costos de cada actividad; aporta esencialmente información para gestión.*

3. *Un método tradicional bien concebido, correctamente implementado y mejor gestionado, puede enriquecerse con el aporte del ABC en el énfasis que le da a una nueva unidad de costeo: la actividad.*

4. *El conocimiento de los costos por actividad es importante para objetivos gerenciales como: "outsourcing"; cierre de secciones; eliminación de actividades y sobre todo, reducción de costos.*

5. *Las conclusiones del trabajo son:*

1. *No criticar más a los métodos tradicionales mal implementados imputándoles fallas de "concepción".*

2. *"Redescubrir" la riqueza de la información para gestión que tienen los métodos tradicionales bien concebidos, correctamente implementados y mejor gestionados.*

3. *No asumir que ABC es un método de costeo que reemplaza a los métodos tradicionales, y "por arte de magia" subsana sus "errores".*

4. *Asumir el costeo por actividad como un aporte significativo de ABC a la información para la gestión, conformando un producto más de un "método tradicional" adecuadamente diseñado, plasmado y operado, y por lo tanto generador de información útil*



## FASES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE A.B.C./A.B.M.

### JAVIER GONZÁLEZ-SORIA Y MORENO DE LA SANTA

Director de Desarrollo y Control del Grupo Mundicolor  
Profesor de la Universidad Pontificia de Salamanca  
Miembro de A.C.O.D.I.  
Calle Sor Angela de la Cruz 6, 10º, Madrid 28020, España

Texto 4.6

### RESUMEN

La implementación del ABC es un proceso que requiere una cuidadosa planificación y que exige prestar atención a los detalles técnicos. De este modo, es preciso que se cumplan los siguientes requisitos, en el orden en el que son expuestos: - La Dirección debe estar convencida de que el ABC ha de ser introducido en la compañía. - Es necesario desarrollar una estrategia, y por ende un plan, para aprovechar al máximo el potencial del ABC. - Los datos precisos han de ser recogidos. - El modelo de ABC debe ser diseñado. - Se debe gestionar cuidadosamente el uso de la información que proporciona el ABC en el proceso de mejora. De este modo, en el presente trabajo se realiza un somera explicación de cómo se deben llevar a cabo la implementación de un modelo de ABC/ABM, diferenciando cinco fases distintas, que son analizadas desde un punto de vista eminentemente práctico: 1ª.- Convencer a la Dirección de la compañía para que realice un cambio desde un sistema convencional de coste al ABC/ABM: Generación de interés por el ABC, eliminación de barreras y obtención de la aprobación de la Dirección. 2ª.- Desarrollar el Plan de Implementación del ABC: Formulación de los objetivos del Proyecto, selección de los beneficios tangibles que se persiguen, fijación del ámbito de aplicación del Proyecto, delimitación de la estructura organizativa del Proyecto, selección de los miembros del Equipo de Proyecto, determinación de los requerimientos de formación, preparación del calendario del Proyecto y estimación de los costes de implementación del Proyecto. 3ª.- Recopilar los datos necesarios; 4ª.- Diseñar el modelo de ABC: Identificación de las actividades, creación de Centros de Actividades, definición de los resource drivers, determinación de los atributos y selección de los activity drivers. 5ª.- Elaborar un Plan de Utilización de la información que proporciona el modelo de ABC: Actualización del modelo de ABC, mejora de los sistemas de apoyo, accesibilidad de la información del ABC al conjunto de la Organización, formación de los usuarios del ABC y gestión del proceso de cambio.

## COSTOS PARA GESTIÓN

### JUAN EDUARDO MÉNDEZ FERLA

Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Católica de Cuyo  
José I. de la Roza 1516 (0) - Rivadavia  
5.400 - San Juan - República Argentina  
Fax: 064 - 232750

Data: 18/10  
Horario: 9:00-10:00  
Sala: 03  
Texto 4.7

### RESUMEN

Los sistemas de costos que integran el interrogante que plantea el apartado número 4 del temario para este Congreso y que aparecen como alternativos, presentan cada uno de ellos, tanto ventajas como limitaciones. Es por ello, que el trabajo que ahora se presenta busca lograr un sistema que rescate las ventajas de estos ya conocidos y supere sus limitaciones.

Teniendo en cuenta que el objetivo esencial que deben perseguir actualmente las empresas es el logro de un grado de competitividad tal que les permita sobrevivir y crecer en este mercado globalizado, la propuesta se estructura básicamente en el aporte esencial del ABC, el estudio en profundidad de las distintas actividades que en la empresa se realizan, en el convencimiento que de ese análisis surgirán los parámetros para la toma de decisiones, considerando el mediano y largo plazo, hecho esencial para el logro de la ansiada competitividad y desechando el mero análisis del resultado del período, como lo promueve tanto el sistema por absorción como el variable.

A este esquema básico por actividades, se le incorpora el aporte esencial del sistema de costeo variable, la conformación del costo de producción exclusivamente con cargos variables, siendo el Estado de Resultados el único destino de los cargos fijos, como costo de estructura empresarial.

Se plantea la particularidad de distinguir estos costos fijos entre los originados por las distintas actividades y los propios de la empresa, logrando de este modo, la posibilidad del análisis marginal, aporte indispensable que debe realizar la contabilidad a los responsables de la dirección de la empresa, y finalmente se buscó que este sistema que se propone sea susceptible de ser incorporado al sistema contable, de modo tal que la información sea totalmente confiable porque cuenta con las garantías que proporciona la partida doble.

El motivo que impulsa el envío de este trabajo, es intentar contribuir al éxito del Congreso, merecida recompensa al esfuerzo desplegado por sus organizadores.

**DEL MODELO EUROPEO CONTINENTAL AL MODELO ABC:  
UNA INTERPRETACION CONCILIADORA**

**ANGEL SÁEZ TORRECILLA**

Catedrático de la Universidad Nacional de Educación a Distancia

**ANTONIO FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ**

Catedrático de la Universidad de Extremadura

**GERARDO GUTIÉRREZ DÍAZ**

Profesor Titular de la Universidad Nacional de Educación a Distancia

Texto 4.8

**RESUMEN**

*Los autores, que vienen trabajando desde hace varios lustros en perfeccionar el modelo europeo-continental, dirigen en esta aportación su mirada hacia las líneas de conciliación de este modelo con el modelo ABC. Desde su atalaya de observación, situada en un país europeo-continental, consideran que son diferentes a las que habría que plantear en el modelo anglosajón.*

*Es más, y aquí puede estar la novedad de su enfoque, entienden que dentro del modelo europeo-continental aún existen disparidades de interpretaciones y por lo tanto, a su vez, diversos planteamientos de la conciliación. En este sentido ponen de relieve su discrepancia con los planteamientos franceses más recientes acerca, justamente, de dicha conciliación entre esos modelos.*

*De esta forma, se impone el análisis que los autores llevan a cabo de la conciliación del ABC con el modelo europeo-continental desde la visión que han plasmado a través de sus distintas obras. Así lo expresa M. BROMWICH en el prólogo de la última: "Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión".*

**¿ LAS CRITICAS DEL ABC, INVOLUCRAN A LOS  
COSTOS ESTANDARES INTEGRALES ?**

**JUAN CARLOS VAZQUEZ**

Profesor Titular -Emérito- de Costos

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA ARGENTINA

"SANTA MARIA DE LOS BUENOS AIRES"

Avda. Dávila 1400

Puerto Madero (1107)

Buenos Aires - ARGENTINA

Data: 18/10  
Horario: 10:00-11:00  
Sala: 03  
Texto 4.9

**RESUMEN**

*¿ Qué semejanzas tienen, en cuanto a sus críticas a los sistemas de costos "tradicionales", las primeras publicaciones que trataron los temas "costeo variable" (direct-costing) y "costeo basado en las actividades"(ABC). Asistimos al "nacimiento" del primero de ellos. También, obviamente, al del segundo.*

*Coincidiríamos con esas censuras a los métodos tradicionales si ellos funcionaran como lo suponen los defensores de aquellos sistemas. Pero la realidad es diferente cuando un sistema tradicional se estructura y funciona racionalmente.*

*Escribimos en el año 1972 (Manual de costos estándares, página 1007, Editorial Aguilar): el costeo directo no tiene futuro debido a la decreciente importancia de la mano de obra directa, a expensas de los costos fijos derivados de la maquinaria. No está lejano el día en que el único costo variable en el sector fabril sea la materia prima.*

*Fuimos censurados por nuestra posición que es: el costeo variable no es un sistema de costos, es una fracción del costo de producción integral, como lo es el costo primo y el de conversión. Tres importantes industrias argentinas tuvieron serios problemas por no conocer el resultado neto que brindaban sus líneas de productos.*

*Los propósitos de este trabajo son tres:*

- . comentar las críticas que los "abeceistas" le hacen al método tradicional;*
- . expresar nuestras dudas sobre algunos mecanismos del ABC;*
- . desarrollar lo que entendemos como un racional sistema de costos. Lo denominaremos "costos estándares integrales". Pretendemos, con ello, que los simpatizantes del ABC enjuicien al método tradicional con fundamento, lo que no sucedió con los "costo-directistas" en los inicios de este método.*

## EL ABC COMO ALTERNATIVA PARA OBTENER UN COSTE DE MARKETING ESTRATEGICO

**PABLO VICENTE ALCOY SAPENA**  
**VICENTE M. RIPOLL FELIU**

Departamento de contabilidad  
Línea de investigación: NUEVAS TENDENCIAS EN CONTABILIDAD DE GESTIÓN  
FACULTAD DE CC.EE. Y EMPRESARIALES - UNIVERSIDAD DE VALENCIA  
AVDA BLASCO IBAÑEZ, 32 - 46010 VALENCIA (ESPAÑA)

Data: 16/10  
Horario: 16:00-17:00  
Sala: 02  
Texto 4.10

### RESUMEN

*La contabilidad de costes tradicional consideraba los costes de marketing y administración como costes del período, veriéndolos directamente en la cuenta de resultados y no pasando a formar parte del coste del producto.*

*En el entorno actual de los mercados, los costes de marketing adquieren gran protagonismo, llegando en alguna línea de productos de los comercializados en Estados Unidos al 50% de los costes totales y alcanzando conjuntamente el 20% del Producto Nacional Bruto.*

*Desde un punto de vista práctico, los costes de marketing han venido asignándose a los productos en función de una serie de claves de reparto tan simples como las unidades monetarias vendidas de cada producto.*

*Si continuamos utilizando el enfoque de la contabilidad tradicional, podemos encontrarnos con distorsiones en los resultados obtenidos sobre la rentabilidad de los productos, clientes o mercados, al aplicar una clave de reparto obsoleta sobre los costes de marketing.*

*El objetivo de esta ponencia es analizar la utilización de otros objetivos de coste, además del relativo al producto, y de la misma forma, estudiar otras claves de reparto alternativas, sin olvidar la contribución que el **Activity Based Costing (ABC)** puede aportar en este tema. Así, la información obtenida nos permitirá, desde la perspectiva de la **Contabilidad de Gestión**, ayudar a eliminar el riesgo en la toma de decisiones empresariales.*

## EL PORQUE Y EL COMO DEL ABC (Un enfoque Práctico y Concreto)

**GREGORIO R. CORONEL TRONCOSO.**

(Universidad Nacional de Entre Ríos)  
Paraguay N°188.  
(043) 316077.  
Paraná-Entre Ríos-República Argentina.  
(3100).

Data: 20/10  
Horario: 12:30-13:30  
Sala: 01  
Texto 4.11

### RESUMEN

*En el presente trabajo es mi intención tratar de dar satisfactoria respuesta a los dos parámetros expuestos en su título: o sean el PORQUE y sobre todo el COMO de la implantación del sistema ABC para medir los Costos en las empresas, pero abordado desde una perspectiva absolutamente PRACTICA Y CONCRETA ; es decir no insistiendo tanto en los aspectos estrictamente académicos -que no se soslayan de ninguna manera - sino proponiendo acciones precisas (que no necesariamente significa correctas , ya que caben las observaciones que puedan aportar otros profesionales idóneos al respecto) para encarar la temática en cada oportunidad que nos sea requerida frente a un caso de la realidad o, como asesores o docentes, advirtamos la procedencia de su utilización y la aconsejemos o enseñemos.*

*Es también la necesidad de volcar en términos más simples la respuesta al interrogante de: ¿Qué hago cuando me solicitan o entiendo que debo analizar ADECUADAMENTE Y CON UN CRITERIO MODERNO los sacrificios económicos que una empresa aplica en las actividades desplegadas para la consecución de los objetivos?. Ciertamente es que existe abundante y muy calificada bibliografía sobre el particular, razón por la cual me serviré de lo extraído de ella para efectuar la sugerencia del tema.*

*Pero es igualmente cierto que no aparece delineado en esa bibliografía lo que sería una "bajada de línea " (con licencia de la expresión ) que permita a los profesionales que sirven a las medianas y pequeñas empresas, especialmente del ámbito de los servicios, implementar los pasos destinados a lograr -utilizando como herramienta el ABC -un mejoramiento de la calidad en uno de sus aspectos más importantes cual es la disminución de los costos.*

*Al mismo tiempo he creído pertinente exponer el marco o ámbito al que responde o dentro del cual se inscribe el ABC, razón suficiente para desarrollar mi opinión sobre el porque de la existencia de este mecanismo.*

*Puedo afirmar que el ABC tiene un PORQUE basado en un contexto más amplio que la discusión parcial sobre si es o no un nuevo sistema de Costos, cuestión esta última sobre la que me he posicionado claramente. Y en consecuencia, su COMO debe responder a las acciones y tareas propias de aquel entorno, relativas a la necesidad de permanentes adecuaciones de la actividad (y sus Costos) de las empresas a las cambiantes situaciones del mercado, proceso dentro del cual la metodología para asignar los sacrificios económicos valorizados monetariamente es aceptable, aunque formando parte de un sistema informativo acorde con el concepto de Contabilidad de Gestión. Adicionalmente, he destacado la situación nueva que esta forma de razonamiento implica, al incorporar como elemento de la gestión el seguimiento a unidades de costo EXTERNAS a la empresa.*

**"EL CONTROL DE GESTIÓN A POSTERIORI COMO INSTRUMENTO DE APOYO A LA TOMA DE DECISIONES DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL"**

**JOSÉ ANTONIO CAVERO RUBIO.  
JAVIER REIG MULLOR.**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Alicante. España.  
Apartado de Correos 99. Código Postal 03080-ALICANTE.

Data: 19/10  
Horario: 12:30-13:30  
Sala: 01  
Texto 5.1

**RESUMEN**

*En las actuales circunstancias el sistema empresarial se encuentra amenazado por un entorno hostil y altamente cambiante, dependiendo su supervivencia de una adaptación lo más rápida y en las mejores condiciones posibles. Para garantizar esta supervivencia necesita disponer de un sistema de Control de Gestión que sirva de instrumento a la dirección empresarial para la toma de decisiones, permitiendo conocer el impacto de sus decisiones a largo plazo sobre la organización, el grado de acierto en la anticipación a la evolución del entorno y la eficiencia con la que han trabajado los distintos responsables en la consecución del objetivo parcial asignado a cada actividad, para que en caso de diferencias importantes entre lo previsto y lo realizado tomar las oportunas medidas correctoras.*

*El análisis, interpretación y comunicación de la información suministrada por las desviaciones presupuestarias es una adecuada herramienta que permitirá a la dirección empresarial realizar un control de las distintas actividades y responsables, determinando si los planes de acción implementados han anticipado la evolución del entorno y en qué medida cada centro de actividad ha contribuido a la consecución del objetivo particular determinado por la dirección empresarial, adoptando las oportunas medidas correctoras.*

**ANÁLISIS DE INDIFERENCIA EN BASE AL INDICADOR RENTABILIDAD**

**DANIEL FARRÉ**

Universidad de Buenos Aires  
Argentina

Data: 19/10  
Horario: 15:00-16:00  
Sala: 01  
Texto 5.2

**RESUMEN**

*La presente ponencia tiene como meta aplicar los conceptos vertidos en el trabajo anterior (\*1) a situaciones concretas; en este caso a los modelos de análisis de indiferencia para sustentar el proceso de Toma de Decisiones entre dos o más proyectos alternativos.*

*El objetivo de los modelos de indiferencia es el de relativizar la economicidad de un negocio a una variable crítica -en general, al nivel de actividad-, determinando un punto de corte que separa la conveniencia de una u otra alternativa. Las aplicaciones de este modelo son varias, entre otras la selección de equipamiento, métodos de producción, política de outsourcing/insourcing, integración vertical, etc.*

*Los modelos clásicos determinan la indiferencia en el punto de igualación de utilidades (ante casos de productos o precios distintos entre proyectos alternativos) o de igualación de costos (si los precios no son relevantes en el análisis), lo cual indica claramente que sustentan decisiones en donde el objetivo del decisor es incrementar su utilidad bruta, sin tener en cuenta la inversión, como leemos en el trabajo "Análisis en base al punto de indiferencia" (M.A. Martín - Revista Administración de Empresas - T III - Pág.970).*

*Si el criterio, en cambio, fuera el de optimización de la rentabilidad, ¿Qué modelo utilizaríamos?*

**CADEIA DE VALORES ANALISADA SOB OS CONCEITOS DE VALORES-CRIADOS**

**ENGA. REGINA MAURA MARTINS DIAS**

Escola de Eng. de São Carlos/USP - Área de Eng. de Produção  
Av. Dr. Carlos Botelho, 1465 Tel.: 74-9237 Fax 71-9241

**PROF. DR. WILSON KENDY TACHIBANA**

Escola de Eng. de São Carlos/USP - Área de Eng. de Produção  
Av. Dr. Carlos Botelho, 1465 Tel.: 74-9237 Fax 71-9241

Data: 19/10  
Horario: 17:30-18:30  
Sala: 01  
Texto 6.1

**RESUMO**

*No contexto da globalização mundial, a competitividade se tornou uma das prioridades para as empresas permanecerem no mercado. Para tanto, elas devem escolher e implementar uma estratégia a fim de obterem e sustentarem uma vantagem competitiva.*

*Para se compreender a vantagem competitiva, Porter (1985) escreve que deve-se observar as atividades das indústrias separadamente, o que faz da cadeia de valores um instrumento para isso.*

*Acontece, que com a competição global, as mudanças de mercados e as novas tecnologias, estão tornando acessível qualitativamente novos caminhos de valores, valores estes que agora são chamados de valores-criados.*

*O objetivo deste artigo é apresentar esta nova visão de valores-criados que se sobrepõe à cadeia de valores. Portanto, será apresentado um exemplo de uma empresa.*

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS  
BUSCANDO O REPOSICIONAMENTO ATRAVÉS DA COMPETITIVIDADE**

**ÁLVARO LUÍS VELOSO**  
Business Consulting Division  
Arthur Andersen S/C  
CEP: 30112-020 - Belo Horizonte - MG  
Fax: 031-227-8959; Tel: 031-227-8011

Data: 17/10  
Horário: 16:00-17:00  
Sala: 03  
Texto 6.2

**RESUMO**

Os desafios empresariais dos anos 90 estão centrados na melhoria da satisfação dos clientes em níveis locais e na maximização operacional global. Para atingir estes desafios as organizações estão executando processos de Reposicionamento Estratégico visando aumentar a sua competitividade.

A competitividade está marcada hoje pela habilidade de se atingir de forma eficaz a relação custo-qualidade-tempo junto ao cliente, não somente dentro de uma empresa, mas dentro da rede formada pelos seus fornecedores, canais de distribuição e clientes. No entanto, o novo ambiente vem requerendo das áreas de suporte à informação uma mudança conceitual, abandonando a administração de custos e implementando a Administração Estratégica de Custos.

A Administração Estratégica de Custos, cujo papel é o de suportar a tomada de decisões num ambiente de concorrência acirrada e mudanças frequentes nos desejos dos clientes, se utiliza da metodologia ABC - Activity Based Costing como ferramenta para a geração de informações. Ela é um processo de raciocínio empresarial que busca estabelecer as estratégias competitivas de acordo com a competitividade dos mercados, clientes, produtos, serviços, da cadeia de valores da indústria e da logística de suprimentos.

**ACTIVITY-BASED MANAGEMENT IN A REENGINEERING ENVIRONMENT**

**PROF. DR. PAULO CORRÊA LIMA**  
**MSC. ENG. GINO BERNINZON DI DOMENICO**  
Depto. de Eng. de Fabricação - Faculdade de Eng. Mecânica  
Universidade Estadual de Campinas - Brasil  
CEP: 13083-970 - CAMPINAS - SP  
Fax: (0192) 39.3722; E.MAIL: PLIMA@FEM.UNICAMP.BR

Data: 20/10  
Horário: 9:00-10:00  
Sala: 02  
Texto 6.3

**ABSTRACT**

*Process Reengineering and Activity-Based Cost have demonstrated in many companies to be working methods that guide them to excellence status. Thus, this work shows the main concepts of Reengineering and Activity Based Cost on a restructuring enterprise basis.*

*In this work, cost indexes (cost performance measures) are presented for the management of an organized structure (established in a reengineering process) of the agricultural industry field based on an activity based cost system.*

*Starting from these measures and the proposed structure, some important points are analyzed, such as: compatibility between activity based costing and the proposed restructuring based on reengineering; relationship between service suppliers and internal clients.*

*The work comes to the end analyzing some considerations about the role of cost indexes as a tool to Activity-Based Management and the variability of indexes in the agroindustry field.*

**GESTÃO DE CUSTOS BASEADA EM ATIVIDADES EM UM AMBIENTE AGRÍCOLA**

**MSC. ENG. GINO BERNINZON DI DOMENICO**  
**PROF. DR. PAULO CORRÊA LIMA**  
Depto. de Eng. de Fabricação - Faculdade de Eng. Mecânica  
Universidade Estadual de Campinas - Brasil  
CEP: 13083-970 - CAMPINAS - SP  
Fax: (0192) 39.3722; E.MAIL: PLIMA@FEM.UNICAMP.BR

Data: 17/10  
Horário: 18:30-19:30  
Sala: 02  
Texto 6.4

**RESUMO**

Com o objetivo de melhor compreender os aspectos relacionados à gestão dos custos na área agrícola, este trabalho descreve inicialmente as principais características do custeio baseado em atividades. Faz-se a conceituação do custeio baseado em atividades, descrevendo-se sua lógica de alocação dos custos. Posteriormente, detalha-se os elementos da estrutura do custeio ABC: os recursos, as atividades, os objetos de custo e os geradores de custo.

Descreve-se, em seguida, sobre a implantação piloto de um sistema de custos baseado em atividades em uma fazenda de citrus, da empresa Sucocítrico Cutrale Ltda. Apresenta-se uma estrutura de fluxo de custos modelada para o ambiente agrícola, identificando os recursos, as atividades e os objetos de custos estudados na fazenda.

Finalmente, procura-se abordar algumas características específicas da gestão do ambiente agrícola, propondo soluções para os problemas encontrados, através da utilização do custeio ABC como ferramenta gerencial.

As soluções propostas evidenciaram que o custeio baseado em atividades, embora tenha surgido como ferramenta para o gerenciamento dos custos em ambientes industriais e de serviços, mostrou sua aplicabilidade na área de agricultura, melhorando significativamente a gestão dos custos no ambiente agrícola.

## GESTÃO DE CUSTOS DO CICLO DE VIDA DE UM ATIVO

### MARIANO YOSHITAKE

Fac. de Econ., Admin. e Contabilidade FEA - USP  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908  
Cep 05508-900 - São Paulo-SP  
Fax (011) 813.0120-Telefone:(011)818.5953

Data: 20/10  
Horário: 11:30-12:30  
Sala: 02  
Texto 6.5

### RESUMO

*O objetivo deste trabalho é contribuir para a aplicação e disseminação às comunidades acadêmica e empresarial informações a respeito do método de gestão de custos do ciclo de vida de um ativo e/ou produto, adequado aos desafios da qualidade e produtividade. Entende-se por custeio do ciclo devida (ou "Life Cycle Costing"-LCC) o método de avaliação de gastos de capital que reconhece a somatória de todos os custos associados ao ativo durante o seu tempo de utilização ou vida útil. Em sentido restrito, o LCC é considerado uma técnica de avaliação que leva em conta o custo total da propriedade de um ativo durante sua vida útil operacional. É comum sua utilização em cálculos que permitem tomada de decisão sobre aquisição de ativo que incorrerá em custos de operação e manutenção durante sua vida útil. É plausível reconhecer, portanto, que tal limitação deva se transformar em oportunidade de aperfeiçoamento pela discussão do custeio do ciclo de vida, não como simples técnica de avaliação de ativo, mas, de forma abrangente, como Gestão de Custos do Ciclo de Vida de um Ativo e/ou Produto.*

## LA CONTABILIDAD DE DIRECCION ESTRATEGICA Y EL CALCULO DE COSTES PARA LA SATISFACCION DE LA CLIENTELA

### DR. JOSÉ ALVAREZ LÓPEZ

Catedrático Emérito de la Universidad del País Vasco

### DR. FELIPE BLANCO IBARRA

Catedrático de Contabilidad de Costes del País Vasco

Data: 20/10  
Horário: 12:30-13:30  
Sala: 02  
Texto 6.6

### RESUMEN

*Ante la nueva visión empresarial de integrar al cliente en la organización, la contabilidad de costes y de gestión debe afrontar este reto corrigiendo los costes de los factores y su racionalización en función de los puntos de vista del cliente. Ello es así, ya que como nos decía el DR. López de Sa el 4 de octubre de 1994 en Trelew (La Patagonia), en el ámbito de las Primeras Jornadas Iberoamericanas de Contabilidad de Gestión, se debe perseguir la eficacia empresarial que se traduce en la satisfacción o anulación de la necesidad por parte del cliente.*

*Integrar el cliente en la empresa va a suponer la corrección de determinados datos, que se han elaborado sin tener en cuenta las opiniones del cliente. Es por ello, que el método de contabilidad de costes y de gestión al que nos vamos a referir a continuación lo vamos a denominar "Bezeroen-Bidez", cuya traducción de la lengua vasca (Euskara) a los efectos de lo que nos interesa viene a ser: " A través de la opinión de los clientes".*

## COMPATIBILIDAD DE LOS SISTEMAS ABC & M CON OTRAS NUEVAS TECNICAS DE CONTABILIDAD DE GESTION

### GEMMA HERNANDO MOLINER

Departamento de Administración de Empresas  
Universidad de Cantabria - España  
Avda. Los Castros s/n - 39005 Santander  
Tfno. (942) 201604 - Fax (942) 201603

Data: 18/10  
Horário: 10:00-11:00  
Sala: 04  
Texto 6.7

### RESUMEN

*La búsqueda de sistemas de contabilidad de gestión adecuados a las exigencias informativas de una nueva realidad empresarial, manifestada desde los años ochenta; provocó un significativo giro en las investigaciones realizadas en este área contable a finales de la pasada década y, derivó en el desarrollo de nuevas técnicas y modelos de contabilidad de gestión, entre los cuales destaca la propuesta de Costes y de Gestión basada en las Actividades (sistemas ABC & M), cuyo eco en el ámbito, tanto académico como profesional, de la información para la gerencia, ha sido enorme. Las investigaciones más recientes en relación a los sistemas ABC & M, centradas fundamentalmente en los aspectos relativos a su eficaz implantación y uso en las organizaciones; coexisten junto al estudio de nuevas técnicas en Contabilidad de Gestión, enfocadas, en general, hacia el cálculo correcto del coste y su gestión, antes de iniciar-se la producción. Entre estas últimas aportaciones, una de las que ha recibido un mayor interés, es la técnica japonesa del Coste Objetivo o Target Costing.*

*Considerando conjuntamente estas nuevas técnicas de Contabilidad de Gestión, en este trabajo, examinamos las posibles y convenientes relaciones de los sistemas ABC & M con el resto de nuevas técnicas de gestión, que pongan de manifiesto su potencial compatibilidad; proponiendo finalmente, una estructura integradora de dicha panoplia de nuevos instrumentos, capaz de adaptarse a las condiciones y requerimientos de la nueva organización empresarial.*

**A FUSÃO DE POSTOS OPERATIVOS NO MÉTODO DA UNIDADE DE ESFORÇO DE PRODUÇÃO**

**ANTONIO CEZAR BORNIA**

Departamento de Informática e de Estatística  
Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil  
CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC  
Fax: (048) 231 9770 ; E.MAIL: CEZAR@INF.UFSC.BR

Data: 17/10  
Horário: 15:00-16:00  
Sala: 04  
Texto 7.1

**RESUMO**

*O método da unidade de esforço de produção baseia-se na unificação da produção de empresas multiprodutoras através da definição de uma unidade de medida comum a todos os artigos da empresa: a UEP. Para se chegar a esta unidade, a fábrica é dividida em postos operativos, os quais representam os focos de geração de trabalho e estão relacionados com operações de transformação da matéria-prima em produtos acabados.*

*Este artigo discute a possibilidade de união de postos operativos no método da UEP. Tal união pode ser julgada conveniente em algumas situações específicas, como na criação de células de manufatura, para simplificar o modelo de estrutura fabril, com a redução do número de postos operativos. Neste caso alguns cuidados especiais devem ser tomados, para não se distorcerem os resultados do método.*

**A UTILIZAÇÃO DO MÉTODO DA UNIDADE DE ESFORÇO DE PRODUÇÃO NA QUANTIFICAÇÃO DAS PERDAS INTERNAS DA EMPRESA**

**ANTONIO CEZAR BORNIA**

Departamento de Informática e de Estatística  
Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil  
CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC  
Fax: (048) 231 9770 ; E.MAIL: CEZAR@INF.UFSC.BR

Data: 17/10  
Horário: 16:00-17:00  
Sala: 04  
Texto 7.2

**RESUMO**

*Entre as informações necessárias para o efetivo auxílio ao controle e avaliação da empresa moderna, sem dúvida a mensuração das perdas e das atividades que não agregam valor aos produtos é das mais importantes, pois, com tal informação, é possível visualizar-se o montante despendido no sistema produtivo que não colabora para a fabricação dos produtos, tendo-se condições de priorizar e dirigir esforços de melhoria aos locais onde existe maior potencial de retorno. O presente trabalho propõe uma metodologia para a utilização do método da UEP na mensuração das perdas internas do processo produtivo da empresa e na criação de indicadores para controle das mesmas. A metodologia proposta não avalia custos de materiais, os quais são melhor analisados pelo método do custo padrão.*

**ESTUDO COMPARATIVO DA PRODUTIVIDADE DE FATOR SIMPLES NO SETOR ELÉTRICO DO BRASIL: UMA ANÁLISE DOS DIFERENCIAIS DE DESEMPENHO ENTRE AS EMPRESAS PRIVADAS E AS ESTATAIS NACIONAIS**

**COSMO SEVERIANO FILHO**

Universidade Federal da Paraíba  
Departamento de Engenharia de Produção  
Bloco "G", Sala 01 - Cidade Universitária - Caixa Postal: 5045  
CEP: 58051-970 - João Pessoa - Pb - Brasil  
Fone: (083) 216.7124 - Telefax: (083) 216.7549

Data: 17/10  
Horário: 17:30-18:30  
Sala: 04  
Texto 8.1

**RICARDO MOREIRA DA SILVA**

J.A Engenharia - Consultores Associados  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFPb

**RESUMO**

*A análise comparativa dos diferenciais de sfp (produtividade de fator simples) constitui um excelente mecanismo de avaliação do desempenho produtivo, no sentido de verificar a eficiência com que os recursos de produção estão sendo operados pela organização. A comparabilidade entre indicadores produzidos em empresas com sistemas de gestão diferentes (organização estatal versus organização privada, por exemplo), aumenta o valor das inferências que possam ser estabelecidas.*

*Este artigo analisa esses diferenciais de sfp para quatro itens específicos (mão-de-obra, materiais, equipamento e capital), em dois estudos de casos realizados em companhias privadas e estatais do setor elétrico do Brasil. A partir dos resultados encontrados, algumas considerações técnicas são apresentadas.*

**PRODUTIVIDADE TOTAL E MANUFATURA AVANÇADA: A CRÍTICA  
AO MODELO DE SON E A NOVA LÓGICA DO DESEMPENHO GLOBAL**

**COSMO SEVERIANO FO**

Universidade Federal da Paraíba Departamento de Engenharia de Produção  
Bloco "G", Sala 01 - Cidade Universitária - Caixa Postal: 5045  
CEP: 58051-970 - João Pessoa - Pb - Brasil  
Fone: (083) 216.7124 - Telefax: (083) 216.7549

Data: 16/10  
Horário: 17:30-18:30  
Sala: 03  
Texto 8.2

**RESUMO**

*Os sistemas avançados de manufatura estão alicerçados nos princípios de maximização da produtividade organizacional, de melhoramento contínuo dos padrões de qualidade, de aumento da capacidade reativa da organização e de integração informacional das atividades operacionais.*

*Uma medida da produtividade total desses sistemas é definida na abordagem de Son, conhecida como IMPM (Integrated Manufacturing Performance Measure), e cuja matriz de avaliação é dada pela relação entre a quantidade total de output produzida e os custos de produtividade, de flexibilidade e de qualidade envolvidos no processo produtivo.*

*Este artigo analisa as limitações desse modelo com base no novo conceito de desempenho global, desenvolvendo uma contestação crítica à abordagem do autor.*

**O SISTEMA JUST IN TIME REDUZ OS CUSTOS DO PROCESSO PRODUTIVO**

**JOÃO MURTA ALVES**

Instituto de Fomento e Coordenação Industrial-IFI / Centrol Técnico Aeroespacial-CTA  
CEP: 12231-970 - São José dos Campos - SP - Brasil  
Fax: (0123) 40-3365

Texto 8.3

**RESUMO**

*Trata-se de um estudo da filosofia Just In Time (JIT) de administração da manufatura, focalizando o aprimoramento do processo produtivo - em ganhos de qualidade e produtividade - como estratégia para ajudar uma empresa a alcançar e/ou manter vantagem competitiva em custo. A abordagem parte do conhecimento do sistema Just In Time e seus principais objetivos, conceituando o custo real (valor agregado) e definindo os indicadores de produtividade e qualidade. Em seguida identificam-se os desperdícios da produção e apresentam-se as ferramentas do Just In Time para combatê-los, dando uma atenção especial ao sistema kanban e ao sistema da qualidade. O estudo de caso na Ericsson Telecomunicações contribui para melhor compreender a implementação e eficácia do sistema JIT.*

**A CONTABILIDADE DE CUSTOS: UM ENFOQUE PARA A MODERNA EMPRESA  
SISTEMA DE CUSTOS PARA A OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS - SICOR**

**EVERALDO JOSÉ FONSECA DOS ANJOS**

Contador e Professor da Universidade Federal de Pernambuco  
Rua José Luiz da Silveira Barros, 225 - Apto. 1401 - Espinheiro  
CEP 52.020-160 - Recife - Pernambuco - Brasil  
Fone: (081) 222-6163 - Fax: (081) 222-4900

Data: 18/10  
Horário: 11:30-12:30  
Sala: 02  
Texto 8.4

**RESUMO**

*Em uma economia de alta competitividade, principalmente quando o processo inflacionário atinge elevados níveis, a permanência no mercado constitui um contínuo desafio para os administradores. Manter o controle dos custos e dos investimentos passa, por conseguinte, a merecer a maior atenção, uma vez que a liberdade da fixação dos preços escapa da decisão dos empresários, a não ser para aqueles que detenham a hegemonia dos mercados ou que não tenham os seus produtos ou serviços submetidos ao controle dos órgãos oficiais.*

*A Contabilidade de Custos que, ao longo do tempo, já deixara de ter a mera função de avaliar os estoques, passando a assumir outras atribuições de caráter administrativo, com a introdução de modernas técnicas (JIT, TQC, ABC e CMS), tornou-se excepcional instrumento para uma gestão mais eficiente dos negócios. Qualidade e produtividade, com as informações originadas nos relatórios de custos, resultaram nos parâmetros mais consistentes para a medida do desempenho administrativo, com repercussões econômicas que aproximam a condução dos negócios ao objetivo fundamental do empreendimento, ou seja, o aumento do seu patrimônio líquido.*

*Com sua prática, os diversos fatores que influem consideravelmente nos custos passam a merecer soluções adequadas a cada caso, de modo a que se obtenha o equilíbrio necessário, com vistas à otimização dos resultados.*

*Como custos e lucros resultam na fixação dos preços, constituindo a aplicação dos recursos originados nas receitas, além daqueles provenientes do capital originalmente empregado, normalmente se tem procurado efetuar o controle dos gastos, ficando o lucro como o saldo das operações.*

*Entretanto, adotando critérios semelhantes aos aplicados com as técnicas de concentrar a administração dos custos sobre as atividades, também se pode manter o controle do lucro sobre as mesmas atividades, com os parâmetros de produtividade.*

*É o que se pretende estabelecer, com este trabalho, demonstrando como se atingir uma projeção de resultados, com a introdução de um sistema de custos que visa a otimização dos recursos empregados na empresa.*



**INCORPORACIÓN DE LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL AL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL**

**AMPARO AYUSO MOYA**  
**CRISTINA CRESPO SOLER**  
**VICENTE M. RIPOLL FELIU**  
Departamento de Contabilidad  
Facultad de CC.EE. y Empresariales  
UNIVERSIDAD DE VALENCIA  
Avda. Blasco Ibañez, 32  
46010, Valencia (ESPAÑA)  
Tel. (346) 3864517 Fax. (346) 3864846  
E-mail: ripoll@mozart.econom.uv.es  
E-mail: crespo@mozart.econom.uv.es

Data: 19/10  
Horario: 9:00-10:00  
Sala: 03  
Texto 8.5

**RESUMEN**

*La calidad, primero, y el medio ambiente, después, se han convertido en factores claves en la competitividad y la imagen empresarial.*

*Si las empresas quieren mantener su competitividad tienen que actuar sobre dos variables claves: los costes y la calidad, de los costes deben tener un conocimiento más ajustado y buscar la racionalización y el rediseño de los sistemas. Respecto a la calidad, es conveniente implantar un sistema de gestión de calidad total.*

*A su vez, si estos sistemas están regulados por normas internacionales se convierten en una herramienta básica para que las empresas demuestren al exterior que sus sistemas de gestión están validados por los organismos competentes.*

*En el presente trabajo, ponemos de manifiesto por un lado, que si no se tienen en cuenta los aspectos medioambientales nunca se podrá hablar de un sistema de la calidad propiamente dicho, y por otro, destacar que la contabilidad de gestión puede servir de apoyo en la lucha por la búsqueda de la mejora continua.*

---

**MAYOR PRODUCTIVIDAD CON UNA MEJOR CALIDAD EN LOS COSTOS**

**C.P. Y M. A. RAÚL VIVANCO FLORIDO**  
Director de la Facultad de Contaduría Pública  
Universidad Tecnológica Americana  
Viaducto Pdte. Miguel Alemán N° 255  
Col. Roma Sur  
06760, México, D.F.  
Tels. 584-5790 ; 264-85-20

Data: 16/10  
Horario: 17:30-18:30  
Sala: 03  
Texto 8.6

**RESUMEN**

*Para efectos de este trabajo, consideraremos el costo total como la suma de los costos de producción, de distribución, del área de ventas, de administración y de financiamiento de un periodo. Utilizamos la palabra costos en su sentido amplio y no limitativo, ya que en dicho concepto incluimos tanto a los costos de producción como los gastos operativos, ya que a final de cuentas ambos se cargan a resultados, disminuyendo los ingresos con la consecuente repercusión en la utilidad.*

*Debido a que los sistemas de costos tienen como fin básico la determinación de los costos unitarios de producción, es indispensable conocer con precisión los distintos factores y elementos que intervienen en la fabricación de los productos o la prestación de los servicios. Esto lo debemos hacer de tal forma que no distraigamos nuestra atención en aquellos factores o elementos que de acuerdo a su importancia relativa no influyan de manera definitiva en el costo.*

*La contabilidad de costos le sirve a la administración de las empresas para elaborar, ejecutar y controlar sus planes.; de ahí que podamos decir con toda certeza que los costos proporcionan información tal a los directivos que les permiten tomar decisiones, como lo pueden ser: fijar precios, decidir cuánto vender, qué producto dejar de producir, qué tanto producir, entre otras.*

*De lo anteriormente expuesto podemos deducir que la calidad en los costos tiene una vital importancia, ya que nos permitirá tener una mayor productividad y una oportuna y adecuada toma de decisiones en nuestras empresas.*

## EL SISTEMA DE INFORMACION SOBRE COSTOS FRENTE AL ANALISIS DE PRODUCTIVIDAD

DRA. LILIANA BARRIONUEVO  
DR. RAÚL BOLATTI  
DRA. LILIANA CEBROWSKI  
DR. CARLOS PIZZIA  
DRA. SONIA L. SCOTTI  
DR. FÉLIX TRELLES BERGES (COORDINADOR)  
DR. ANTONIO LAVOLPE - PRESIDENTE  
DR. FERNANDO E. GRANDA -VICE PRESIDENTE  
DR. ALEJANDRO C. PIAZZA. CONSEJERO COORDINADOR  
Comisión de Estudios de Costos  
Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal - Argentina  
Viamonte 1549 (1055) Capital Federal - Argentina  
TE.: 054-01-811-0050/59  
FAX: 054-01-812-9124

Data: 18/10  
Horário: 12:30-13:30  
Sala: 02  
Texto 8.7

### RESUMEN

*La apertura de las economías descubre las ineficiencias con que operan los entes económicos. Ello hace evidente la necesidad, para adecuarse a la competencia que la apertura incorpora, de mejorar la productividad de cada ente económico individual.*

*La mejora en la productividad de cada empresa es consecuencia del estudio y mejoramiento de la productividad de cada actividad individual que en ella se desarrollan.*

*Cada actividad, es un proceso productivo que tiene como fin agregar valor y para ello consume insumos. La cantidad de actores consumidos para obtener un producto determinado, es el costo físico de éste y la relación ( ratio) entre resultados conseguidos e insumos consumidos, es la medida de la productividad conseguida en ese proceso. De donde resulta que toda mejora en la productividad, conduce a una disminución de los costos físicos y por lo tanto - si el efecto monetario no lo anula - posibilita la competitividad.*

*Por lo tanto, es evidente que es fundamental contar con sistemas de información de costos adecuados para el control de la gestión operativa y el desarrollo de programas de reducción de costos ( costos estandar), que redundan en el aumento de la productividad del ente y de la sociedad, en consecuencia.*

### C. R. I. A. R. Uma vantagem competitiva na era da informação

**MAURO GERSON ROSAS NOGUEIRA**  
Superintendência de Meio Ambiente, Qualidade e  
Segurança Industrial  
PETROBRAS - Petróleo Brasileiro S.A.  
CEP: 20035-900 - Rio de Janeiro - RJ  
FONE: (021) 5342478 ou 3224954;  
FAX: (012) 5341846

Data: 20/10  
Horário: 10:00-11:00  
Sala: 02  
Texto 8.8

### RESUMO

*Para uma empresa ser bem sucedida atualmente, com mercados em globalização e com a formação de blocos econômicos, é fundamental que o **processo de gestão** explore a sinergia da integração de filosofias, metodologias e ferramentas, adequando-as quando necessário. Este trabalho tem como objetivo Desenvolver o **processo de gestão**, para que:*

- seja adaptável à mudança,
- potencialize a aplicação de filosofias, metodologias e ferramentas.
- sistematize o controle e melhoria contínua dos processos da empresa,
- considere cliente, acionista, empregado e vizinhos de forma equilibrada,
- sistematize a busca de vantagens competitivas,
- induzo o pensamento estratégico,
- incorpore permanente visão de futuro e
- consolide posições de mercado ou desenvolva novos mercados.

*Integrando basicamente:*

- Programação Neuro-Linguística,
- Gestão pela Qualidade Total,
- Administração Estratégica,
- Marketing Estratégico,
- Administração da Informação,
- Desenvolvimento Organizacional: estruturas e processos,
- Alianças Estratégicas (aproveitamento de sinergias) e
- Re-Engenharia.

*Aplicando o **ciclo C.R.I.A.R.**, que denomina o processo de gestão.*

## GESTÃO INTEGRADA DE CUSTOS DA QUALIDADE

JOSÉ MÁRIO CHAVES  
Universidade Federal da Paraíba  
Av. Visconde de Suassuna, 874/301  
50050-900 - Recife - PE  
F. (081) 421.1254

Data: 16/10  
Horário: 18:30-19:30  
Sala: 02  
Texto 8.9

### RESUMO

*Não é novidade de que estamos ingressando no século XXI enfrentando um razoável cipoal de conceitos administrativos revisados, reestudados e apresentados com uma nova ótica, devido principalmente ao ambiente contingencial e das mudanças verificadas nos círculos empresariais que procuram novos métodos, sistemas e procedimentos atualizados, com a cultura da instituição inserida nos desafios e exigências de um mercado indelevelmente marcado pela competitividade, concorrência mais acirrada e competente diante da maior preparação dos consumidores, clientes ou usuários.*

*Hoje com uma visão e posicionamento assumido pelas empresas de entregar junto com o produto, o máximo de satisfação aos desejos e necessidades dos consumidores atuais e potenciais, aumentou o desdobramento das preocupações com o nível de qualidade em todas as fases e não somente ao nível do processo de produção.*

---

## CUSTOS: UM INSTRUMENTO DE APOIO À DECISÃO

ANEIDE OLIVEIRA ARAUJO, MSC  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
Departamento de Ciências Contábeis

Data: 18/10  
Horário: 9:00-10:00  
Sala: 02  
Texto 9.1

### RESUMO

*A Contabilidade de Custos desenvolveu-se a partir da demanda por informações relevantes ao processo decisório, de modo que, os métodos de apropriação praticados espelham o ambiente de produção e consequentemente, da administração.*

*A proposta do texto é relatar as tendências em métodos de custeio, em face das mudanças no ambiente operacional das empresas, apresentando a base conceitual e procedimentos metodológicos do custeio por atividade.*

---

## UTILIZAÇÃO DOS INSUMOS PRODUTIVOS -UMA CONTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS PADRÕES

PROF.Dr.WILSON KENDY TACHIBANA  
Escola de Eng.de SÃO CARLOS/USP-Área de Eng. de Produção - Brasil  
Av.Dr.Carlos Botelho, 1465.  
CEP: 13560-250 - São Carlos - SP  
Tel.(0162)74-9237.Fax71-9241

Data: 18/10  
Horário: 15:00-16:00  
Sala: 03  
Texto 9.2

### VERIDIANA DE FÁTIMA ORLANDI

Escola de Eng. de São Carlos/USP-Área de Eng.de Produção - Brasil  
Av.Dr.Carlos Botelho, 1465.  
CEP: 13560-250 - São Carlos - SP  
Tel.(0162)74-9237.Fax (0162)71-9241

### RESUMO

*No presente trabalho procuramos estabelecer um modelo de gestão econômica amparado em um sistema de informações gerenciais, que permitisse uma tomada de decisão a nível de eventos econômicos.*

*Consideramos a empresa como um sistema aberto, com subdivisão em vários subsistemas que mantêm relações de interfaces entre eles.*

*Conceitualmente, admite-se que as decisões tomadas dentro de uma empresa, apresentam uma inteiração sistêmica de tal forma que toda atitude econômica e ou financeira de um gestor, afeta a organização. No intuito de se determinar um sistema que possibilitasse um acompanhamento da gestão empresarial de forma sistêmica entre os objetivos, crenças e valores de um gestor e ao mesmo tempo tivéssemos uma visão estratégica do contexto, prosseguimos na investigação de um modelo que permitisse essa abordagem. Encontramos na matriz de insumo-produto, um esquema interessante de integração entre setores interdependentes.*

**LOS SISTEMAS DE INFORMACION A LA DIRECCION EN EMPRESAS  
INNOVADORAS. UN ANALISIS EMPIRICO**

**MARÍA-ISABEL BLANCO DOPICO  
SUSANA GAGO RODRÍGUEZ**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Santiago - España  
Avenida del Burgo s/n - CP: 15.705 - Santiago - Fax: (81)563637

Data: 19/10  
Horario: 11:30-12:30  
Sala: 01  
Texto 9.3

**ASUNCIÓN RAMOS STOLLE**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Vigo - España  
Marcosende, As Lagoas - Vigo - Fax: (86)812460

**RESUMEN**

*La innovación tecnológica conlleva una mayor calidad y eficacia productivas pero, igualmente, supone una mayor sensibilidad a distorsiones de todo tipo y con ello, un nuevo marco de gestión empresarial, caracterizado por la búsqueda de la excelencia, el aprendizaje permanente y el ajuste continuo, en el cual los sistemas tradicionales de información contable resultan insuficientes para apoyar la toma de decisiones.*

*La aparición de nuevas formas de gestión empresarial en la que el cambio se convierte en una finalidad más, ha supuesto, en consecuencia, la necesidad de lograr flujos informativos cada vez más relevantes. En esta línea, la comunicación que presentamos trata de analizar, a través de un estudio empírico, como se logra la adecuación de la contabilidad de gestión a organizaciones innovadoras y de destacar la importancia del sistema de información en relación con las nuevas tecnologías mediante la descripción de cualidades, características y medidas utilizadas en las mismas.*

**CONTENIDO ESTRATEGICO DE ALGUNAS DE LAS TECNICAS AL SERVICIO  
DE LA CONTABILIDAD DE GESTION**

**CARMEN MUÑOZ RODRIGUEZ  
DOLORES GALLARDO VÁSQUEZ**

Facultad de Ciencias Económica y Empresariales  
Universidad de Extremadura - España  
Avda. de Elvas s/n. 06071 - Badajoz (España)

Data: 19/10  
Horario: 16:00-17:00  
Sala: 03  
Texto 9.4

**RESUMEN**

*El cambio en la concepción de los sistemas de fabricación, en los últimos años, ha provocado nuevas exigencias informativas a los sistemas de información organizacionales en general y a la contabilidad en particular.*

*Pero la falta de adecuación de la información transmitida, tradicionalmente, por los sistemas contables no radica solo en los sistemas de información clásicos, sino en la forma en que los sistemas contables se utilizan, ya que, dependiendo de circunstancias y de las demandas de información (con contenido estratégico) que en cada momento se requerirá, será necesario diferente forma de elaborarlos y de utilizarlos.*

*De esta manera, con el nuevo caudal informativo se evitará que las decisiones, en contexto actual de las empresas, sean tomadas con información procedente de sistemas que no son adecuados en estos ámbitos de actuación.*

**LOS SISTEMAS DE ORGANIZACION, EL MERCADO Y LA  
CONTABILIDAD DE GESTIÓN**

**ALCOY SAPENA, PABLO VICENTE**

Departamento de contabilidad - Facultad de Cc.Ee. Y Empresariales  
Universidad de Valencia (España)

Data: 19/10  
Horario: 17:30-18:30  
Sala: 03  
Texto 9.5

**RESUMEN**

*Los cambios acaecidos en el entorno empresarial están recibiendo en las últimas décadas una creciente atención por parte de investigadores y gerentes. Las causas de este protagonismo son varias, y entre ellas pueden citarse: el rápido aumento del cambio tecnológico, la aparición de nuevos países industrializados con ciertas ventajas competitivas (tecnologías de procesos), y sobre todo, los cambios en la orientación del mercado y las necesidades de los clientes.*

*Los sistemas de costes analizados desde una perspectiva temporal, van acomodándose a la información requerida por la dirección. De esta forma, se han utilizado a lo largo del tiempo, para el calculo del Coste de Producción, desde sistemas de Coste Completo y Coste Variable, tando industrial como total, hasta otros tan sofisticados como el Coste Basado en las Actividades (ABC), que pretende suministrar información para la planificación, el control y la toma de decisiones.*

*El objetivo de esta ponencia es analizar el efecto que ejerce el mercado como impulsor, tanto de las corrientes de organización, como de los sistemas de costes a utilizar, permitiendo aportar a la empresa la posibilidad de variar su orientación tradicional, basada en productos y/o ventas, hacia un nuevo sistema organizacional basado en los procesos y la satisfacción de las necesidades del consumidor, optimizando el elemento tiempo, como factor estratégico y diferenciados de la competencia*

**EL SISTEMA DE INFORMACION SOBRE COSTOS  
Y LA CONTABILIDAD DE COSTOS**

**COMISIÓN DE ESTUDIOS DE COSTOS**  
Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la  
Capital Federal  
Viamonte 1549  
(1055) Buenos Aires - Argentina  
TEL: (54-1) 811-0050 FAX: (54-1) 812-9124

Data: 19/10  
Horário: 18:30-19:30  
Sala: 03  
Texto 9.6

**RESUMEN**

*El sistema de Información sobre Costos involucra un concepto amplio como herramienta fundamental para el control de gestión y la toma de decisiones: es la columna vertebral de un Sistema de Información para la Gestión.*

*El trabajo intenta precisar los contenidos, el alcance y los objetivos de un Sistema de Información sobre Costos.*

*Se enumeran y conceptualizan los contenidos: sistema computarizado, procedimientos operativos y criterios de costeo.*

*En los objetivos - sistema de información en lo que hace a la actividad de bienes y servicios- se establece que este sistema forma parte integrante del Sistema de información Contable, y que brinda información resultante ya sea de registraciones contables o no necesariamente basada en registraciones contables.*

*La resultante de registraciones contables constituye el módulo CONTABILIDAD DE COSTOS, y que, cualquiera sea el Sistema de información sobre Costos específico - histórico predeterminado o estándar- no debe abandonar ciertos principios de aplicación general a toda elaboración de información contable que se detallan.*

*Por último se precisa la relación existente entre: Contabilidad de Costos; Sistema de Información Contable y el Sistema de Información sobre Costos y la interdependencia de información que fluye entre los tres.*

---

**FLEXIBILIDADE, EXPLORAÇÃO DE INTER-RELAÇÕES E APRENDIZADO  
ORGANIZACIONAL: REFERÊNCIAS PARA A GESTÃO  
DE CUSTOS.**

**MARÍA CAROLINA AZEVEDO FERREIRA DE SOUZA**  
**MIGUEL JUAN BACIC**  
**FLÁVIO MARCÍLIO RABELO**  
Instituto de Economia  
Universidade Estadual de Campinas  
13083-970 Campinas, São Paulo, Brasil  
Fax (0192) 39-1512

Data: 19/10  
Horário: 10:00-11:00  
Sala: 01  
Texto 9.7

**RESUMO**

*O artigo aponta para a necessidade de ampliar o escopo da gestão de custos de forma a torna-la consistente com a elaboração e desenvolvimento de estratégia competitiva empresarial.*

*Considera-se que o alcance e o papel da gestão estratégica de custos no desempenho das empresas só podem ser apreendidos se situados num contexto de longo prazo e no âmbito das estratégias competitivas das empresas, particularmente no que se refere a duas de suas principais tendências - a busca de flexibilidade e a intensificação das inter-relações e conseqüente interdependência ao longo da cadeia produtiva na qual a empresa se insere. Ambas exercem influências sobre o comportamento atual e tendencial dos custos e exigem organizações voltadas para o aprendizado, o que além de requerer reavaliação e mudança na estrutura interna, estimula uma revisita às competências básicas da empresa, raízes de suas potencialidades e versatilidade quanto aos produtos e mercados atuais e potenciais.*

## HACIA LA CIENTIFICIDAD DE LA CONTADURÍA

**L.C. CRISTÓBAL DEL RÍO SÁNCHEZ, Y  
DR. CRISTÓBAL DEL RÍO GONZÁLEZ**

Asesor de Honor de Costos y Presupuestos de la F.C.A.  
Director del Instituto Internacional de Costos

Data: 17/10 Horário: 12:30-13:30 Sala: 01 Texto 9.8
--

### RESUMEN

*Es inquietante el saber que la Contaduría puede progresar a técnica a ciencia, pero por algunas circunstancias (costumbre, tradición, copia inmoderada y sin raciocinio, abulia, etc.) no alcanza esa superación.*

*De acuerdo con lo anterior se realizó la presente investigación con el siguiente desarrollo:*

*En el Capítulo Primero se aborda a la Contaduría para tener un panorama, y así hacer una sinopsis histórica de la misma, con sugerencia de etapas, llegando a la Contaduría en la actualidad, en México, los principales cambios que han surgido, los grados académicos de la profesión contable y las funciones básicas del Contador, para terminar con la perspectiva de la Contaduría Pública.*

*En el Capítulo Segundo, se trata, una vez habiendo plasmado la visión conjunta evolutiva y actual la Ciencia y la Contaduría, comenzando sobre las generalidades acerca de la ciencia: su concepto, objetivos, características de la misma, su importancia y su conclusión; para finalizar con la conexión lógica de las características de la Contaduría respecto a Ciencia, donde se aprecia que la Contaduría no reúne los requisitos de Objetividad, Generalidad y Verificabilidad, aunque sí alcanza: la Metodicidad, la Racionalidad y la Temporalidad. En cuanto a los objetivos de la Ciencia, cubre: Descripción, Explicación y Control, pero carece de: Generalización y Predicción.*

*En el Capítulo Tercero se cita la Objetividad: Meta Única e Inmediata, ya que alcanzándola se cumple automáticamente con la Generalidad y la Verificabilidad.*

*En el Capítulo Cuarto, como resultante de la importante tesis del capítulo anterior, se profundiza sobre la Objetividad de la Contaduría, donde se precisan y desarrollan: la Terminología, la Reexpresión de Informes Financieros, la Computación y, el Patrón Único del Valor, como sobresalientes aspectos a subsanar para procurar llegar a la Objetividad de la Contaduría.*

*Para finalizar, se enuncian las conclusiones lógicamente resultantes, clasificadas en las de tipo general, y las que son aportaciones o ideas que se basan y se definen: Tesis.*

*Si la serie de tesis resultantes de esta investigación tuvieran eco, y quizá pensando ambiciosamente se implantaran o llevaran a efecto, la satisfacción rebasaría las ambiciones primarias.*

---

## O CENÁRIO E OS PROJETOS DE PRODUTIVIDADE

**NELSON JOSÉ MONTEIRO**

Xerox do Brasil Ltda.  
Av. Interlagos, 3501 - 04661 - São Paulo  
Fone: 55.11.525.4469 / Fax: 55.11.525.4034

Data: 18/10 Horário: 15:00-16:30 Sala: 01 Texto 9.9
--

### RESUMO

*Este trabalho está sendo preparado desde meados de junho de 1995 e dada a dinâmica da nossa economia, podem haver profundas alterações até a apresentação do mesmo em outubro.*

*A idéia é apresentar uma visão geral do novo cenário econômico e de mercado, bem como encaixar os conceitos de custo e de produtividade neste ambiente altamente competitivo.*

*A visão da Área de Custo, como um departamento estancado de contabilização do custo de produção, não é mais viável neste novo ambiente. Hoje é necessária uma plena integração com as áreas de Engenharia e Desenvolvimento, para através da sinergia de diferentes pontos de vista, buscar as soluções para os problemas específicos de cada segmento e de cada empresa.*

*Existem muitas ferramentas, no auxílio desta árdua tarefa, como: Custo Baseado nas Atividades (ABC), Gerenciamento do Tempo de Ciclo (CTM), Análise do Valor (VA/VE), Método das Unidades de Produção (UP's), e o Custeio Direto. O desafio é justamente a implementação prática de um processo de gerenciamento eficaz de Custo e Produtividade, para alavancar a competitividade de cada empresa, fazendo uso das relações de parcerias com o Fornecedor-Cliente e buscando a reconciliação.*

## **CUSTOS EM REDES DE COMPUTADORES**

### **ROSANA C. DE M. GRILLO GONÇALVES**

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEARP  
Universidade de São Paulo - USP- Campus de Ribeirão Preto - Brasil  
CEP: 14040-900 - RIBEIRÃO PRETO - SP  
Fone: (016) 624-2846  
FAX: (016) 633-6133 - e-mail: rosanagg@cat.cce.usp.br

Data: 17/10  
Horário: 17:30-18:30  
Sala: 01  
Texto 10.1

### **RESUMO**

*Os custos das redes de computadores são abordados segundo duas óticas: a das empresas que prestam os serviços de rede, e a das empresas que utilizam-se das redes na consecução de suas diversas atividades operacionais e administrativas. Problemas como a mensuração dos custos das ligações públicas para as empresas por elas responsáveis (concessionárias), e como estes custos são repassados para diferentes empresas comerciais que se utilizam de seus serviços serão estudados. A alocação dos custos da rede aos diversos centros de custos da empresa usuária é discutida através de um exemplo. Além do custo relativo a tramitação pelas vias públicas, há diversos outros custos internos a serem considerados, e diferentes métodos de agrupá-los.*

*A discussão é ampliada com a consideração dos problemas intrínsecos à mensuração de consumo de recursos num ambiente inter-redes TCP-IP. É demonstrado que qualquer que seja o esquema utilizado para a mensuração do custo, este deve ser passado para usuário final, como um feedback que o oriente a fazer um melhor uso dos recursos globais da rede*

---

## **MENSURAÇÃO DOS CUSTOS PÚBLICOS BASEADO NA FUNCIONAL-PROGRAMÁTICA**

### **FLÁVIO DA CRUZ**

Escola Superior de Administração e Gerência - Universidade do Estado de Santa Catarina  
CEP 88.035-001 - FLORIANÓPOLIS - SC - FAX (048) 234 - 1957

TELEFONE (048) 234-2000 e  
Universidade Federal de Santa Catarina - Departamento de Ciências Contábeis  
Campus Universitário - Trindade - Caixa Postal 476  
CEP 88.040-900 - FLORIANÓPOLIS - SC - FONE (048) 231-9383

Data: 16/10  
Horário: 17:30-18:30  
Sala: 02  
Texto 10.2

### **RESUMO**

*O presente trabalho apresenta uma proposta de mensuração de custos no setor público, a partir das dezesseis funções adotadas para classificar as ações governamentais no Brasil.*

*Para cada função é descrito aproximadamente um indicador físico que uma vez estudados e detalhados poderiam, mediante a aplicação do custo ABC resultar em referências para medir eficiência.*

*Por último, em se tratando de instituições de caráter público e portanto, sem fins lucrativos, existe um posicionamento do autor defendendo a necessidade da avaliação aberta dos resultados alcançados dentro de dimensões interligadas. Também, o resultado da aplicação dos recursos públicos deve ser associado ao benefício gerado. Para os recursos onde é impossível uma mensuração direta, em termos físicos e financeiros do benefício gerado o presente trabalho defende a pesquisa de nível de satisfação dos contribuintes como um valioso instrumento de avaliação, a partir do custo envolvido no processo de produção destes benefícios.*

## GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS E QUEBRA DO MONOPÓLIO DAS TELECOMUNICAÇÕES

**MÁRCIO BOTELHO DA FONSECA LIMA**

UFFPb - Universidade Federal da Paraíba.  
DEP - Departamento de Engenharia de Produção  
Campus universitário -Bloco "G" sala 01.  
CEP:58051-970 - João Pessoa -Pb- Brasil

Data: 17/10  
Horário: 18:30-19:30  
Sala: 03  
Texto 10.3

### RESUMO

*Este trabalho procura avaliar os riscos do Projeto de flexibilização do monopólio das telecomunicações, proposto recentemente pelo Governo brasileiro.*

*Inicialmente, na primeira parte são resumidas as principais abordagens da Economia Industrial, e em particular da Economia da Tecnologia e da Inovação, que possam suscitar uma discussão mais acurada a respeito da natureza dos processos de produção característicos dos anos 90. São apresentados o modelo de fluxos e fundos de N. Georgescu-Roegen e os conceitos de flexibilidade de resposta e iniciativa. A seguir apresenta-se o modelo temporal de Baumol, Panzar e Willig. Na segunda parte, explicita-se a metodologia empregada no trabalho, enfatizando-se sistemas de tarifação específicos do setor das telecomunicações. Na terceira parte, o modelo simplificado dos serviços em redes de N. Curien é utilizado para mostrar que tal metodologia pode ser igualmente aplicada em outros serviços públicos. Na quarta parte realiza-se a análise estrutural dos mercados das telecomunicações, constatando-se a propriedade de monopólio natural dos serviços de Transmissão. Na quinta parte, um quadro sinóptico das regulamentações francesa e brasileira no setor é destacado para mostrar as similitudes existentes entre essas regulamentações. Na sexta parte são apresentados os tópicos principais do projeto de flexibilização do monopólio das telecomunicações no Brasil. Na sétima parte aborda-se a organização industrial das redes de telecomunicações, destacando-se as experiências tarifárias internacional e brasileira. Na conclusão, enfim, constata-se que tal projeto é norteado por princípios e objetivos macroeconômicos de curto e médio prazos, podendo comprometer o projeto nacional de desenvolvimento e inserção competitiva de nossa economia.*

## LA APLICACIÓN DE LAS NUEVAS TÉCNICAS DE GESTIÓN A LOS ORGANISMOS PÚBLICOS

**CLARA ISABEL MUÑOZ COLOMINA**

Facultad de C.C. Económicas y Empresariales  
Universidad Complutense de Madrid.España  
Campus de Somosaguas (28223) Pozuelo de Alarcón

Data: 17/10  
Horário: 12:30-13:30  
Sala: 03  
Texto 10.3

### RESUMEN

*Existe una opinión generalizada de la conveniencia de reducir el gasto público a través de una racionalización de su uso, para eso es necesario agilizar y cambiar la forma de gestionar los organismos públicos y requiere una información contable en la que se pueda apoyar la toma de decisiones de los responsables de la gestión.*

*En la búsqueda de soluciones hay que plantearse por donde debe empezar ese cambio y qué modelo de gestión se quiere aplicar.*

*A comunicación presentada analiza la viabilidad de aplicar a los organismos públicos las nuevas técnicas que, para reformar la gestión, se están implantando en las empresas privadas.*

## COST MANAGEMENT IN AN ACADEMIC HEALTH CARE PRACTICE

**DR. OLGA QUINTANA**

Department of Accounting - School of Business Administration - University of Miami  
P.O.Box 248031 - Coral Gables, Florida 33124 U.S.A  
Fax: 305-284-5737

Data: 18/10  
Horário: 15:00-16:00  
Sala: 02  
Texto 10.5

**MR. CESAR ORTIZ**

Department of Otolaryngology - University of Miami - Fax: 305-324-8711

### ABSTRACT

*Increasing competition for the health care dollar has made cost containment one of the most significant issues facing health care managers. This is particularly relevant in the United States where health care practices have been driven by Federal and local governments to control health care costs.*

*This paper discusses an accounting system developed for a health care practice which facilitates management decisions by allowing a detailed review of revenues and expenses for each center, division and the entire entity. Cost accounting techniques are applied to examine each academic center in order to classify each center into a profit center or a deficit producing center.*

*Profit center's revenues exceed direct and indirect "overhead" expenses. The resulting contribution or gain is used to finance deficits from other centers. Functionally, a profit center will receive a share of the gains from the program centers and a bonus. Physicians with well established practices generally fall into this category. Deficit producing centers are those in which direct and indirect expenses exceed revenues. New practicing physicians usually generate a deficit. There are also centers that will probably never break even, however the type of services provided by these centers is deemed to be essential and cannot be*



discontinued without compromising the quality of the health care delivery system. These centers are also classified as deficit centers.

**SISTEMAS DE CUSTOS DA PRODUÇÃO  
A GESTÃO DE CUSTOS FABRIL PARA A COMPETITIVIDADE**

**ÁLVARO LUÍS VELOSO**  
Business Consulting Division  
Arthur Andersen S/C  
CEP: 30112-020 - Belo Horizonte - MG  
Fax: 031-227-8959; Tel: 031-227-8011

Data: 17/10  
Horário: 15:00-16:00  
Sala: 03  
Texto 10.6

**RESUMO**

*Os sistemas de custo da produção devem permitir a criação de diferentes visões de custos a partir das necessidades dos usuários. As quatro visões básicas são a competitiva, a estratégica, a operacional e a financeira, refletindo os horizontes de futuro-presente-passado. A montagem destes sistemas depende do estabelecimento dos critérios de valorização e dos métodos de custeio.*

*Neste ambiente, o planejamento operacional de custos depende da elaboração de um modelo de custos baseado no Activity Based Management (ABM), pela habilidade deste em tratar as máquinas e os fluxos de produção dentro de uma visão integrada com os métodos de gestão da produção, sejam eles baseados na teoria das restrições, células de produção, MRP, etc.. O primeiro passo é a montagem de um sistema que esteja configurado para a mesma linguagem do homem de fábrica, eliminando as divergências entre a linguagem financeira e a produtiva.*

*Finalmente, a decomposição da máquina em diferentes atividades e estados permite o gerenciamento individualizado dos custos e o estabelecimento de estratégias produtivas apropriadas à redução de cada um dos custos associados a estas atividades. Para isto, é importante tratarmos em separado a questão da gestão dos lotes de fabricação, dos gargalos e dos gargalos flutuantes dentro das linhas.*

---

**CONSIDERAÇÕES CONCEITUAIS SOBRE O PLANEJAMENTO  
DE PREÇOS EM EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES: UM ENFOQUE  
DA GESTÃO ECONÔMICA-GECON**

**PROF. DR. REINALDO GUERREIRO**  
**PROF. DR. ARMANDO CATELLI**  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo  
FIPECAFI - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis,  
Atuariais e Financeiras - FEA/USP  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitária  
São Paulo - CEP 05508-900

Data: 17/10  
Horário: 17:30-18:30  
Sala: 03  
Texto 10.7

**RESUMO**

*O objetivo deste trabalho é analisar a base conceitual subjacente ao sistema de custos e preços que denominamos de clássica nas empresas de telecomunicações e propor uma abordagem alternativa mais adequada. Uma das características conceituais marcantes da abordagem clássica é a alocação total dos custos e despesas aos diferentes serviços. As empresas de telecomunicações possuem custos e despesas de natureza predominantemente fixa. Nas empresas em que predominam os custos fixos, existe uma preocupação central dos idealizadores dos sistemas de custos e preços em definir critérios de rateios desses custos estruturais aos produtos. Tendo em vista que discordamos conceitualmente de metodologias de planejamento de preços fundamentadas em procedimentos de custeio dos serviços baseadas no rateio de custos fixos aos produtos, propomos uma metodologia alternativa, fundamentada no modelo conceitual do sistema GECON-Gestão Econômica.*

**COMO INSTALAR O REVISAR UN SISTEMA DE COSTOS EN EMPRESAS INDUSTRIALES Y DE TRANSFORMACION**

**CARLOS M. GIMENEZ**

Professor Titular Regular de Costos - Faculdade de Ciencias Económicas  
Universidade de Buenos Aires  
Decano Facultad de Ciencias de la Administración  
Universidade Argentina de la Empresa  
Lima 717 - (1073) Buenos Aires - Rep. Argentina  
Fax: (541) 383.4309

Data: 16/10  
Horário: 17:30-18:30  
Sala: 01  
Texto 10.8

**RESUMEN**

*El trabajo apunta a dar pautas específicas básicas sobre como instalar o revisar un sistema de costos tanto integral como parcial en una empresa industrial y transformadora con criterio tradicional o mediante la técnica del Activity Based Costing que se detalla minuciosamente.*

*Para ello se indican los cinco pasos necesarios para llevar a cabo la tarea es decir:*

*1er. paso - Relevamiento informativo*

*2o. paso - Diagnóstico*

*3o. paso - Presentación y discusión del proyecto*

*4o. paso - Instalación y puesta en marcha*

*5o. paso - Control de marcha o mantenimiento*

*Cada uno de los pasos se integra con un detallado contenido de temas particulares de los mismos que el especialista deberá transitar para tener una idea clara de la magnitud del trabajo y la índole de las dificultades que habrá que vencer para instalar o revisar el sistema.*

*Se definen también las metodologías tradicional y la del ABC para que el especialista escoja la que a su buen juicio representará lo mejor para la empresa, así como los controles a implantar para el mejor cometido de su labor.*

---

**LA CONTABILIDAD DE GESTION EN LA ACTIVIDAD ASEGURADORA**

DRA. MIREN ITXASO ZAITEGI SARRRIA  
Profesora de la Universidad del País Vasco  
Euskal Herriko Unibertsitatea

Data: 18/10  
Horário: 11:30-12:30  
Sala: 04  
Texto 10.9

**RESUMEN**

*Las nuevas investigaciones y conocimientos que a nivel doctrinal se han producido en la parcela del saber científico de la contabilidad de gestión deben calar necesariamente, hoy más que nunca, en la actividad aseguradora si ésta quiere realmente adaptarse a la nueva realidad del entorno 2.000, cuya característica más destacable es precisamente la modificación explosiva y revolucionaria de costumbres, conocimientos, técnicas y modos de comportamiento.*

*En nuestra comunicación defendemos que las herramientas conceptuales e informativas de la contabilidad de gestión, no sólo pueden ser utilizadas en la mejora de la gestión de la actividad aseguradora, sino que constituirán los instrumentos necesarios para afrontar con éxito la necesaria internacionalización de las entidades aseguradoras. Internacionalización que viene ejemplificada por el reaseguro, y que permite una mayor homogeneización de los riesgos asegurados, consiguiendo una mayor regularidad estadística en los resultados y evitando, o simplemente paliando, las desviaciones desfavorables de la siniestralidad nacional.*

## GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

**CÉLIO PEDRO WOLFARTH.**

Professor de Metodologia de Custos na UNISINOS.

Pró-Reitor de Administração da UNISINOS.

Membro Fundador e Secretário da ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CUSTOS.

Data: 17/10  
Horário: 15:00-17:00  
Sala: 01  
Texto 10.10

### RESUMO

*O presente trabalho procura mostrar a realidade do controle de gestão através dos custos, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. A UNISINOS é uma universidade privada localizada no município de São Leopoldo no Rio Grande do Sul - Brasil, fundada e mantida pelos padres jesuítas. Mantém atualmente 42 cursos (Carreiras) de graduação, e diversos cursos de pós-graduação lato e estrito senso, freqüentados por cerca de 22.000 alunos.*

*Como instituição privada, tem um compromisso com a sociedade que deve ser manifestado através da transparência da sua gestão econômico-financeira, fundamentada num controle eficiente e profissional dos recursos que gera, oriundos das mensalidades que são cobradas dos alunos que freqüentam seus cursos. Entendemos que nossos alunos têm o direito de saber onde esses recursos são aplicados e como são aplicados. Nesse sentido, implantamos um sistema de controle estratégico dos custos visando identificar e rastrear as atividades que consomem recursos, analisando se essas atividades agregam valor às disciplinas e por consequência aos cursos que são ofertados.*

*Inicialmente, houve muitas resistências dos consumidores de recursos em identificar seus gastos com as atividades desenvolvidas. Entretanto, essas resistências foram diminuindo na medida que foram se conscientizando da importância desses controles para sobrevivência da instituição e a manutenção dos seus empregos.*

*Nosso sistema de controle gerencial está fundamentado no sistema contábil, cujas contas de resultado, estão relacionadas a esse sistema, o que pode ser observado nas cópias das transparências que integram esse trabalho.*

*Pretendemos com este trabalho, prestar nossa contribuição ao IV CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS e ao II CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS, divulgando-o aos participantes, dos quais aguardamos críticas e sugestões.*

## EL ANALISIS DE LA GESTION EN LA ADMINISTRACION PUBLICA LOCAL Y EL ABC

**AMAYA HERRERO IGLESIAS**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad del País Vasco

Avda. Lehendakari Agirre, nº 83; 48015-Bilbao.

Data: 17/10  
Horário: 11:30-12:30  
Sala: 03  
Texto 10.11

### RESUMEN

*Resulta generalmente admitido que la representación de la gestión de las organizaciones no lucrativas debe responder al objetivo de proporcionar información útil para la toma de decisiones de asignación de recursos escasos y para valorar dicha gestión en base a datos cuantitativos y también cualitativos.*

*El estudio del origen de las desviaciones presupuestarias, de la condición financiera y resultados de las operaciones, del cumplimiento de las obligaciones relacionadas con temas financieros, así como de la eficacia y eficiencia en la gestión son tareas indispensables a desarrollar en estos entes, donde consideraciones de tipo político juegan un papel fundamental. Es por ello que se precisan iniciativas en este campo que permitan valorar el desarrollo de los programas a través de sistemas de información no financieros para la planificación y evaluación.*

*Las novedades introducidas en el ámbito presupuestario y contable de la Administración Local Española en los últimos años han supuesto una mejora en la infraestructura y técnica contables pero aún quedan pendientes aportaciones relacionadas con la contabilidad de costes que sirvan de apoyo para valorar la gestión como proceso adaptativo y participativo, dentro de un horizonte más amplio de planificación a largo plazo.*

*En este sentido, merece la pena considerar las aportaciones en este campo del sistema de costes basado en las actividades (ABC) que, acompañado de medidas no financieras que tengan presente el concepto de relevancia y consideraciones de tipo social, permita determinar que actividades no generan valor y las interrelaciones entre las mismas, lo que favorecería en buena medida el análisis de la estructura y proceso de formación de costes y resultados, como apoyo a la eficiencia interna y control de gestión al servicio de la planificación táctica y estratégica.*

## CUSTO/ALUNO NA UNIVERSIDADE: CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

**JOSÉ NEWTON CABRAL CARPINTÉRO**

Instituto de Economia / UNICAMP

### RESUMO

*A preocupação com o custo/aluno na universidade faz parte de um processo de conhecimento e auto avaliação das instituições de ensino superior, que ultrapassa o problema de metodologia da apuração de custos. Neste sentido, um dos primeiros passos seria a discussão desta metodologia e é de fundamental importância para a determinação de parâmetros de comparação entre as instituições de ensino superior no Brasil.*

Data: 17/10  
Horário: 15:00-17:00  
Sala: 01  
Texto 10.12

## REFLEXIONES SOBRE EL DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE COSTES PARA LA GESTIÓN. HACIA LA ELABORACIÓN DE GUÍAS OPERATIVAS

Data: 19/10  
Horário: 12:30-13:30  
Sala: 01  
Texto 10.13

**JESÚS BROTO RUBIO,**  
Dpto. Contabilidad y Finanzas  
Universidad de Zaragoza (España)  
**JOAO BAPTISTA COSTA CARVALHO,**  
Dpto. Gestión y Administración Pública  
Universidad del Miño (Portugal)

#### **RESUMEN**

*La necesidad de satisfacer la demanda de informes para la gestión que sean oportunos, fiables y a un coste razonable, ha impulsado el diseño de "sistemas de costes para la gestión" (Cost Management Systems, en lo sucesivo, CMS). El objetivo de los CMS es superar las rigideces propias de la normativa que regula los sistemas de costes tradicionales integrados en el modelo contable convencional. Estos modelos se diseñaron para fines de "rendición de cuentas" a los agentes económicos, en todo caso, un subobjetivo del modelo sería comunicar a la gerencia informes para fines de planificación-control y guía de la toma de decisiones.*

*Nuestro objetivo en esta comunicación es mostrar unos esquemas que permitan sistematizar los análisis requeridos por la Contabilidad de Gestión para garantizar que los CMS describen los hechos relevantes de la actividad económica que se quiera gestionar. Esto es, que la gerencia puede constatar que la información que figura en los documentos elaborados a partir de cada uno de los análisis realizados, corresponde a la realidad. Además, cuando se quiera analizar el resultado de las actividades con criterios alternativos a los seguidos en contabilidad financiera, por así requerirlo la gerencia para, por ejemplo, fines de presupuestación, será conveniente describir algunas técnicas contables que facilitan la labor. Con ellas se puede efectuar el cálculo y análisis independiente de esos resultados, sin por ello tener que renunciar a su conciliación con el resultado de la contabilidad financiera, lo que es importante, sobre todo si se tiene en cuenta que este resultado sigue siendo un indicador de "performance" básico para la dirección.*

*Una parte muy importante de las soluciones propuestas están inspiradas en la tradición de la planificación contable española y portuguesa (Planes Generales de Cuentas elaborados para empresas y demás entidades), que se han desarrollado a partir de la formulación teórica de Schmalenbach y las matizaciones y perfeccionamientos incorporados más recientemente por la planificación francesa, que se siguen ampliamente por las empresas europeas (del Continente).*

*Finalmente, pensando sobre todo en mostrar la flexibilidad y adaptabilidad del modelo propuesto, como guía para el diseño e implantación de cada plan de cuentas particular en cada entidad, se presenta de forma resumida un modelo adaptado a las características específicas de las universidades.*

---

#### **LOS COSTOS Y LAS DECISIONES EN AGRICULTURA UNA ACTIVIDAD OLVIDADA**

**OSCAR M. OSORIO**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Buenos Aires  
Montevideo 771 - 7° c  
(1019) Buenos Aires - Argentina  
TE/FAX: 811-5411

Data: 17/10 Horario: 17:30-18:30 Sala: 02 Texto 10.14
--

#### **RESUMEN**

*La doctrina y la bibliografía, no han prestado suficiente atención a la formación de los costos en la actividad agropecuaria, de fundamental importancia en los países de América y menos aún a la toma de decisiones en ella, que se caracterizan por ser tomadas en un contexto de incertidumbre y riesgo.*

*La práctica muestra que los productores actúan intuitivamente en base a su experiencia sin utilizar técnicas de fácil factura, que permiten la optimización de resultados*

*En este trabajo nos proponemos demostrar que un adecuado manejo de los costos y el uso de técnicas simples conocidas en la Teoría de la decisión, constituyen un instrumento válido para mejorar el proceso decisorio en esta actividad.*

*Una característica propia de las explotaciones agrícolas es el tratamiento y concentración de los costos en una "unidad de costeo" intermedia tal como la hectárea sembrada, con prioridad a la determinación del costo por "unidad producto", como podría ser los quintales (qq) producidos. Resulta interesante observar que en los estudios elaborados por expertos en el área agronómica se utiliza exclusiva y erróneamente como única unidad de concentración la unidad producto mencionada.*

*Otro aspecto que destacamos es la incorporación en los costos de un concepto propio de esta rama de la producción, como es el costo de oportunidad representado por la "renta fundiaria", y que la contabilidad tradicional desconoce.*

*De manera particular, en esta actividad, existen costos tales como los propios de semillas y agroquímicos que suelen considerarse erróneamente variables por su relación con la superficie sembrada que son en realidad "costos fijos por hectárea", pues hay que ineludiblemente incurrir en ellos con prescindencia de los rendimientos obtenidos, y aún en el caso de pérdida del cultivo.*

*En este trabajo presentamos un caso en el que además de la determinación de los costos, existen cursos de acción alternativos; vinculados con la decisión de cultivar diferentes especies posibles con conocimiento de las probabilidades relativas a rendimientos y precios futuros. En consecuencia y a partir de la determinación del Valor medio esperado definimos un criterio de decisión para convertir el problema de decisión bajo incertidumbre en un problema de decisión bajo riesgo.*

#### **O DILEMA REALIDADE X LEGALIDADE NA CARACTERIZAÇÃO**

Data: 19/10 Horario: 12:30-13:30 Sala: 02 Texto 11.1
---

## DE MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE NO BRASIL

**CELINA MAYRA BASTOS FERNANDES, LUCIANA LUZ ALVES,  
RAIMUNDA EDNA XAVIER DA SILVA, E FÁTIMA DE SOUZA FREIRE**

Departamento de Contabilidade, Universidade Federal do Ceará  
Faculdade de Economia, Administração, Atuariais e Contabilidade  
Av. da Universidade, 2431 / 60020-180 Fortaleza, Ceará, Brasil

### RESUMO

*Demonstra-se a existência de conflitos entre a prática legal e a realidade dos gastos operacionais no processo de enquadramento de microempresas e empresas de pequeno porte no Brasil. A falsa premissa da não obrigatoriedade da escrituração contábil e a ausência de um controle de custos impossibilita na prática a apuração do lucro real de prováveis microempresas e empresas de pequeno porte, e provoca a inadequação da estipulação de limites da receita bruta para o enquadramento das mesmas.*

## SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL PARA UMA DROGARIA (MICRO-EMPRESA)

**CÉSAR AUGUSTO TIBÚRCIO SILVA**

Doutorando em Controladoria e Contabilidade  
Universidade de São Paulo - USP  
Professor do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais  
Campus Darcy Ribeiro  
Universidade de Brasília  
Brasília - DF - Fone: 061 - 349 7388 - Fax: 061 - 243 1069

Data: 19/10  
Horário: 10:00-11:00  
Sala: 02  
Texto 11.2

### RESUMO

*A evolução recente de sistemas de custeio, particularmente do custeio baseado em atividades, permite que a gestão de negócios seja menos intuitiva e mais científica.*

*Inicialmente desenvolvido para grandes organizações, tais técnicas precisam ser adaptadas e adequadas às empresas de pequeno porte. Acredita-se também que, diante do quadro de competição existente no mundo moderno, ainda existe espaço para que pequenos empreendimentos possam ser criativos e ocupar nichos lucrativos do mercado, utilizando-se de seus pontos fortes para atingir tal competitividade.*

*Na primeira parte do trabalho são apresentadas as considerações ambientais que levam a Drogaria a demandar um sistema de informação gerencial. Este, por sua vez, encontra-se baseado no que foi denominado nível de qualificação. Ou seja, os produtos foram divididos em linhas com impacto diferente sobre o custo da empresa. (Item 2) A partir de base inicial foram agregados outros custos da empresa, evitando-se, sempre que possível, rateios por volume tão comum no custeamento tradicional. Alguns problemas de fronteira na implantação e uma discussão sobre formação de preço são apresentados a seguir.*

## SISTEMA DE CUSTEIO PARA UMA PEQUENA EMPRESA DE USINAGEM DE PEÇAS: UM CASO PRÁTICO

**MIGUEL JUAN BACIC**

Instituto de Economía - Universidade Estadual de Campinas  
Caixa Postal 6135 - 13083-970 Campinas, São Paulo Brasil  
Fax (0192) 39-1512

Data: 19/10  
Horário: 15:00-16:00  
Sala: 02  
Texto 11.3

**EDILSON ALEXANDRE COSTA**

Faculdade de Ciências Contábeis, Econômicas e Administrativas  
Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Caixa Postal 317 - 13020-904 Campinas, São Paulo, Brasil  
Fax (0192) 52-8477

### RESUMO

*Neste trabalho desenvolve-se um modelo de custeio por absorção adequado a uma pequena empresa de usinagem de peças. O modelo visa possibilitar à empresa efetuar a estimativa "ex-ante" dos custos dos pedidos que são apresentados para cotação pelos clientes, subsidiando a decisão de fixação de preço. Outra utilidade do modelo proposto é no referente à possibilidade de utilizá-lo, por meio de simulações em planilha de cálculo, para determinar condições operacionais e de custo, compatíveis com dado nível de custos por unidade de trabalho adequadas à estratégia concorrencial da empresa. Mostra-se também, a utilização das informações geradas para apuração do Custo da não Qualidade.*

*O trabalho consta de uma parte teórica inicial, seguida do desenvolvimento da elaboração do modelo na forma de um caso prático.*

## **PYME:PROBLEMAS DE COSTOS PRODUCIDOS EN ELLAS**

**LIC.EDGARDO ROSITO**

**CR.DIAZ MORENO MANUEL A.**

ROSITO, DIAZ MORENO & ASOC.

Viamonte 1546 - 3º Piso - Of.301 - (1055)

CAP.FED - BUENOS AIRES - ARGENTINA

Texto 11.4

### **RESUMEN**

*Toma de decisiones es la herramienta para la supervivencia de las compañías.*

*La calidad de la decisión depende de la calidad de la información con que se cuenta (cuanto más se acerquen los costos a una realidad).*

*La mayoría de la información es extracontable. Algunos datos son contables y el resto de datos son técnicas o experiencias anteriores.*

*Los costos unitarios de Mano de Obra Directa y Materia Prima surgen con claridad, el problema radica en la carga fabril.*

*Con respecto a los costos unitarios de carga fabril, generalmente se relaciona con la asistencia de los sectores técnicos, y se le asigna mayor carga fabril.*

*Cómo reacciona la Carga Fabril? De acuerdo a los volúmenes de producción.*

*Analizar el comportamiento de los rubros de carga fabril por variabilidad o reacción de acuerdo a los volúmenes de producción.*

*La división es: Costos fijos y variables con relación a los volúmenes.*

*Semifijos con relación al tiempo, ejemplo: mantenimiento. Con una muestra se determina la diferencia de costo unitario, fabricando igual volumen de producción (unidades).*

*Mediante una clara demostración, se explica cómo la aplicación de la carga fabril se asigna al costo, mediante la medición de la fracción de hora máquina que demanda la fabricación de cada unidad multiplicada por el valor en \$ de esa hora máquina.*

---

## **LOS PRODUCTOS EN CURSO Y LA REIMPUTACIÓN INTERNA**

**JOAQUIM RABASEDA I TARRÉS**

Departamento de Economía

Universitat de Girona - España

Passatge del Far, nº 4; 17003 Girona - España

Data: 20/10  
Horario: 11:30-12:30  
Sala: 03  
Texto 11.5

### **RESUMO**

*El presente trabajo, a partir del concepto de unidades procesadas y de la doble distinción entre unidades iniciadas y no iniciadas en el periodo, y unidades acabadas y no acabadas dentro del mismo, propone una nueva clasificación de las mismas e introduce la definición de las clases resultantes.*

*Se presenta un modelo de cálculo (cuadro de reimputación), que sintetiza los cálculos necesarios para homogeneizar las unidades procesadas e imputar los costes a las mismas, facilitando el acceso a los mismos y su interpretación.*

*Se completa el trabajo con un ejemplo que ilustra cuanto se ha expuesto y, en su punto final, se abre el camino hacia un modelo generalizador que considere cualquier número de materiales y distintos niveles de elaboración de los productos.*

**LA DETERMINACIÓN DE LOS COSTES SALARIALES DE LOS DIRECTIVOS EN LAS EMPRESAS INTERNACIONALES**

**CARLOS MALLO**

Catedrático de Contabilidad de Costes - Universidad Carlos III de Madrid

**JAIME BONACHE**

Profesor Asociado de Gestión de Recursos Humanos - Universidad Carlos III de Madrid

**JULIO CERVIÑO**

Profesor Asociado de Comercialización e Investigación de Mercados - Universidad Carlos III de Madrid

Data: 18/10
Horario: 16:00-17:00
Sala: 02
Texto 12.1

**ABSTRACT**

*Este trabajo se enmarca dentro de la problemática de la gestión internacional de la empresa y, en particular, analiza diversas cuestiones en torno a los costes salariales del personal directivo en las empresas internacionales.*

*Basándonos en las publicaciones de la literatura especializada, partimos de un modelo evolutivo en torno a la compensación internacional del personal directivo (Adler y Ghadar, 1991; Reynolds, 1994; Pucik, 1993). Así, en las primeras etapas de expansión internacional de la empresa, la dirección de las operaciones internacionales tiende a estar a cargo de personal directivo del país de la central. Los altos costes de este tipo de personal, unido a otras consideraciones, planteará una presión a la multinacional para sustituir directivos nacionales por locales.*

*Este cambio obligará a la empresa a identificar el mercado de trabajo del país de destino con objeto de determinar los costes laborales del personal directivo en esa localización. En tal transición, la empresa se enfrentará a nuevos problemas en la medida en que, a pesar de la aparente homogeneidad a la que parecen tender los sistemas de retribución directiva, existen importantes diferencias nacionales en lo que se refiere a la estructura y el nivel salarial de los directivos. Tras examinar las causas de tal disparidad, abogamos por la construcción por parte de la multinacional de un sistema homogéneo de compensación internacional que, al tiempo que permita la adaptación local de las prácticas retributivas, constituya un marco general sobre el que asentar la política de compensación de la compañía. Sólo a través de tal sistema la compañía puede lograr sus objetivos de equidad y consistencia estratégica con el resto de políticas de la multinacional, así como instaurar un riguroso programa que ayude a controlar los costes salariales de sus operaciones internacionales.*

---

**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE COSTOS EN EL MERCOSUR**

**OSVALDO A. MOCCIARO**

Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Buenos Aires - Argentina  
Rosario 814 7°C - 1424 - Buenos Aires - Argentina  
Tel.: (54-1) 901-0649

Data: 18/10
Horario: 17:30-18:30
Sala: 02
Texto 12.2

**RESUMEN**

*Es importante comprender algunas de las diferencias entre estrategia y táctica. La planificación empresarial, tanto estratégica como táctica, debe contemplar el cambio tecnológico acelerado y la inserción en un contexto de economía globalizada. Esto viene produciendo, entre otros fenómenos, modificaciones en las estructuras de costos y necesidades crecientes de capital, aspecto este último que debe basarse en una gestión estratégica de la inversión y a posteriori en una gestión operativa de la inversión. Todo esto enfocado hacia el Mercosur, es el contenido de la primera parte.*

*La segunda parte aborda el planeamiento estratégico y táctico en el Mercosur a través de algunas técnicas para el análisis de las proyecciones: escenarios múltiples, análisis de sensibilidad y planes de contingencia. Se adentra luego en la discusión sobre formas concretas de actuación a través de los procesos de reestructuración, la globalización y las asimetrías resultantes. Finaliza con un análisis sobre las consecuencias percibidas y el planeamiento estratégico de las posibilidades en el proceso de apertura e integración.*

**UNA APROXIMACIÓN AL ECODIAGNÓSTICO: LA ELABORACIÓN DE UNOS REQUISITOS MEDIOAMBIENTALES MÍNIMOS PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

**ROSARIO VIDAL LOPO**

**JOSÉ MANUEL MASIDE SANFIZ**

**MARÍA-ISABEL BLANCO DOPICO**

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

Universidad de Santiago de Compostela

Avenida del Burgo de las Naciones s/n. Santiago de Compostela 15704 - ESPAÑA

Teléfono: (981) 563100 ext. 1650-1612

e-mail: efrlopo@usc. / efmaside@usc.es

Data: 19/10  
Horario: 11:30  
Sala: 03  
Texto 13.1

**RESUMEN**

*La integración de las variables medioambientales dentro del proceso de toma de decisiones y actuación de una empresa ha venido promovida por las exigencias y presiones de las distintas partes que conforman el entorno de la organización (comunidad de vecinos, grupos ecologistas, inversores...) e incluso por aquellos que constituyen su estructura interna (trabajadores, sindicatos...).*

*El economista en general y el contable en particular, han de ser capaces de sumarse e incluso adelantarse a los cambios motivados por la consideración de este tipo de variables, pasando de ser meros legitimadores de la situación actual a tomar parte activa en la misma y, por lo tanto, conseguir que la organización a la que pertenecen se mueva dentro de la línea que es, o va a ser en un futuro próximo, una de las claves del éxito empresarial.*

*Los sistemas de información de la empresa y en particular la contabilidad de gestión son, bajo nuestro punto de vista, las bases con las que cuenta el profesional contable para encauzar a la entidad hacia una actuación más benigna desde el punto de vista medioambiental. Su utilización puede realizarse con diversas finalidades, entre las que destacamos dos estrechamente relacionadas: la provisión de información que conduzca a los directivos o gestores a tomar decisiones acordes con la conservación del entorno y la promoción de un cambio dentro de la organización que permita asentar unas bases sólidas sobre las que fundar la gestión medioambiental. Se trataría fundamentalmente del paso de una cultura eminentemente financiera a una cultura con una concepción más amplia que adoptase valores acordes con la idea de un desarrollo sostenible.*

**LA RACIONALIZACIÓN DE LOS COSTES MEDIOAMBIENTALES: EXPERIENCIAS PRÁCTICAS**

**CRISTINA CRESPO SOLER**

**AMPARO AYUSO MOYA**

**VICENTE M. RIPOLL FELIU**

Departamento de Contabilidad - Facultad de CC.EE. y Empresariales

UNIVERSIDAD DE VALENCIA

Avda. Blasco Ibáñez, 32 - 46010, Valencia (ESPAÑA)

Tel. (346) 3864517 Fax. (346) 3864846

E-mail: ripoll@mozart.econom.uv.es

E-mail: crespo@mozart.econom.uv.es

Data: 19/10  
Horario: 10:00-11:00  
Sala: 03  
Texto 13.2

**RESUMEN**

*Tradicionalmente el desarrollo económico y la ecología han sido enemigos irreconciliables, sin embargo, con el paso de los años se ha puesto de manifiesto que una industria ecológica es una necesidad. La industria se encuentra ante el reto de aunar en un sólo objetivo tres aspectos: calidad-innovación-medioambiente*

*Desde la perspectiva de la Contabilidad de Gestión, el interés se centra en la utilización de medidas de carácter financiero (costes de calidad-medioambiente) y no financiero (número de piezas defectuosas, tasa de absentismo, tratamiento de residuos tóxicos, etc) como una herramienta de gran potencial.*

*En el presente trabajo hemos realizado una selección de empresas que han adaptado la política de medioambiente a la estrategia global de la organización y han demostrado que la gestión del medioambiente no está reñida con un aumento en la competitividad, la gestión de la calidad total o una reducción en costes.*



**LAS ESTRUCTURAS DE COSTOS Y SU INTRRELACION CON  
LOS FACTORES DE GENERACION DE INGRESOS**

**JULIO CESAR MARCHIONE**

Universidad Catolica Argentina Santa Maria de los Buenos Aires  
Fundacion Prof. Juan Carlos Vazquez  
MUÑIZ 253 - Planta Baja "E" - Capital Federal  
Republica Argentina

Data: 18/10  
Horario: 11:30-12:30  
Sala: 03  
Texto 14.1

**RESUMEN**

*En la actualidad, estamos experimentando una serie de cambios en todos los niveles de la actividad y la gestión empresarial; si bien es cierto que -en algunos casos- el fin del milenio pareciera influenciar en la conducta humana, propiciando estos cambios.*

*La enseñanza no es un sector ajeno a esta necesidad de cambio, aún más, considerando que las empresas y la universidad están analizando el grado de interrelación de cada uno de estos ámbitos, a fin de consolidar la formación de profesionales y empresarios, con una visión acorde a las transformaciones que la sociedad está evidenciando.*

*En el presente trabajo apuntamos a presentar una visión alternativa en cuanto al tratamiento de los costos, los factores de generación de éstos en la organización, su vinculación con los distintos campos de la empresa, y los diferentes grados de interrelación con los factores básicos de generación de fondos. Estos cuatro parámetros se enmarcan dentro de una esquematización del sistema de información de la empresa, en base a la identificación de las distintas unidades de negocio, que permiten relacionar a ésta con una sociedad que aceptará, rechazará o condicionará la oferta de bienes y servicios de la empresa.*

*En definitiva, el objetivo del presente trabajo no es presentar una visión absolutista acerca de la enseñanza de los costos y su aplicación en las empresas, sino exponer los puntos básicos de un enfoque alternativo de la realidad de las mismas y de sus sistemas de información para la toma de decisiones gerenciales.*

---

**INFLUENCIA DEL PREPARADOR DOCENTE EN EL RENDIMIENTO  
ACADÉMICO DE LOS ALUMNOS DE CONTABILIDAD DE COSTOS  
DE LA UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO  
DE BARQUISIMETO DURANTE EL LAPSO II-94.**

**REINALDO LEDEZMA**

**ANNA COLOMBO**

Centro de Investigación del Decanato de Administración y Contaduría Pública  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Barquisimeto Estado Lara Venezuela  
Apartado 400 Fax (5851-511812)

Data: 20/10  
Horario: 9:00-10:00  
Sala: 03  
Texto 14.2

**RESUMEN**

*Uno de los problemas que enfrenta el estudiante del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, es el bajo Rendimiento Académico que se obtiene en un alto porcentaje en la cátedra de Contabilidad de Costos, en fecha reciente se crearon los cargos de Preparadores Docentes con la finalidad de tratar de paliar dicha problemática. Se procedió a recopilar y procesar los registros cuantitativos (evaluaciones) de los alumnos a evaluar, que consistían en estudiantes de similares características como: igual promedio en conjunto, de un mismo profesor; que cursaron la asignatura sin la figura del preparador docente llamando a éste grupo control y el grupo experimental, aquel que sí cursó la materia bajo la tutoría del preparador docente. El análisis estadístico se basó en la tabulación de los resultados de los cursos en estudio reflejando una gran dispersión, en los mismos, en cuanto al porcentaje de aprobados, se encontró una diferencia significativa al pasar del 42% (menos de la mitad) al 70% de aprobados en el grupo experimental y referente al promedio en conjunto de ambos cursos se evidenció un notable crecimiento al pasar de 7,85 a 10,01. En conclusión se observó como con la instrumentación del preparador docente en la cátedra de Contabilidad de Costos el rendimiento académico se vio influenciado positivamente para el bienestar colectivo, por lo tanto se recomienda que el programa siga adelante porque no ofrece beneficios a los estudiantes quienes salen airosos en su formación académica, sino, que también poco a poco se va formando la generación de relevo de nuestra institución.*

**TENDENCIAS ACTUALES DE INVESTIGACION  
EN CONTABILIDAD DE GESTION: EL CASO ESPAÑOL**

DR. VICENTE M. RIPOLL FELIU  
Departamento de Contabilidad  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Valencia×España  
Avda Blasco Ibañez, 30× 46010 Valencia×España  
Telf: (346) 3 86 45 17. Fax: (346) 3 86 48 46  
E-mail: ripoll@mozart.econom.uv.es

Data: 20/10  
Horario: 12:30-13:30  
Sala: 03  
Texto 14.3

**RESUMEN**

*La presente ponencia trata de analizar cual ha sido el desarrollo que ha sufrido la **Contabilidad de Gestión** en el caso español, dentro de las dos Asociaciones que aglutinan el mayor número de investigadores y profesionales en esta materia, estas son la Asociación de Profesores Universitarios de Contabilidad (ASEPUC) y la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), las cuales organizan Congresos, Encuentros y Jornadas, en las que se realizan los aportes de investigación más importantes de nuestro país.*

*El origen de este trabajo surge como consecuencia de otros estudios de investigación que he llevado a cabo con otros profesores, a raíz de una Ponencia presentada en 1984, en el I Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad (EPUC).*

*El análisis de los resultados del trabajo anterior concluyeron en que una parte importante de las investigaciones efectuadas en los Centros Universitarios Españoles, hacían referencia al área específica de Contabilidad de Gestión. En tesis doctorales suponían un 19'70%, y en tesinas de licenciatura un 27'2%.*

*Para describir cuáles son las tendencias actuales de investigación en Contabilidad de Gestión, hemos analizado los 243 trabajos presentados a los Congresos, Encuentros y Jornadas organizados por las asociaciones anteriores. Para ello, establecidos 51 temas que se consideran ilustrativos de las posibles materias objeto de estudio y análisis por parte de los investigadores, hemos procedido en una segunda etapa a agruparlos en 10 grandes apartados o Líneas de Investigación.*

---

**LA INVESTIGACIÓN EN SISTEMAS DE COSTES  
BASADOS EN LAS ACTIVIDADES: PERIODO 1986-1994**

VICENTE M. RIPOLL FELIU  
CARMEN TAMARIT AZNAR  
Dpto de Contabilidad. Facultad de CC.EE. y E.E. UNIVERSIDAD DE VALENCIA  
Avda. Blasco Ibañez, 32. 46010 Valencia (ESPAÑA)  
Tel. (346) 3864517. Fax. (346) 3864846  
E-mail: ripoll@mozart.econom.uv.es  
E-mail: tamarit@mozart.econom.uv.es

Data: 20/10  
Horario: 10:00-11:00  
Sala: 03  
Texto 14.4

**RESUMEN**

*La necesidad de disponer de información fiable de costes para la toma de decisiones por parte de la alta dirección, ha supuesto la pérdida de relevancia de los sistemas de costes tradicionales, frente a un auge de los sistemas basados en las actividades (ABC).*

*Ante la importancia que esta cobrando el sistema ABC, tanto en el mundo académico como en el profesional, hemos realizado una revisión bibliográfica de las publicaciones aparecidas en el área anglosajona sobre dicho tema, durante el periodo 1986-94.*

*Para abordar este estudio, se han seleccionado las revistas de mayor difusión, con el objetivo de analizar la evolución que ha tenido el ABC, estableciendo una clasificación por áreas de investigación de los temas tratados en cada uno de los artículos.*

**EL ROL DE LA CAPACITACION EN LA EMPRESA, EN EL MUNDO DEL  
TERCER MILENIO. ¿SEGUIR SUMINISTRANDO INFORMACION,  
O POTENCIAR LA CAPACIDAD COGNOCITIVA DE LOS PROFESIONALES ?  
(TEORIA DE LOS JUEGOS DENTRO DE LA NUEVA FORMA DE CAPACITACION).**

**CARLOS JOSÉ FARRÉ**  
U.B.A. - Argentina

Data: 18/10  
Horário: 16:00-17:00  
Sala: 03  
Texto 14.5

**RESUMEN**

1) La eficiencia de la gestión empresarial depende tanto de la capacidad y conocimientos que tengan los responsables de llevarla a cabo, cuanto de la motivación que tengan para aplicarlos al metier.

2) La situación actual de la economía social, presenta un escenario sumamente agresivo, desagradable e incierto, que genera una sensación de frustración y malestar en aquellos.

3) En consecuencia se está produciendo un desfazaje, un desajuste entre los esfuerzos dedicados al mejoramiento y optimización de los conceptos mencionados en la primera parte del acápite uno como medio de lograr el objetivo esperado, y los resultados realmente obtenidos.

4) Ese desfazaje se debe al deterioro de lo mencionado en la segunda parte de dicho acápite.

5) Lamentablemente, la extrapolación de las observaciones actuales, hace prever que ese desfazaje será cada vez mayor, si no se toman medidas correctivas a tiempo.

6) Recomendamos apuntar más a los seres humanos que deben implementar las teorías sobre Costos, que a las teorías en sí mismas. LAS CADENAS SE ROMPEN POR SU ESLABON MAS DELGADO, Y EN LA ACTUALIDAD LOS HOMBRES SON LA PARTE MAS DEBIL DE LA CADENA DEL ESTABLISHMENT EMPRESARIO.

7) La capacitación, a través de nuevas técnicas, puede ser un medio eficaz de revertir el diagnóstico. Los 'juegos' como medio de enseñanza, y el desarrollo del hemisferio derecho como medio de percibir y procesar la realidad, podrían constituir una de las puntas del ovillo a desmadejar. Ojalá no aparezca antes ningún Alejandro Magno.

8) Afortunadamente, aunque todavía sean una minoría, existen ya profesionales que habiendo reconocido el problema, trabajan para difundir la idea y sentar las bases para esta nueva línea de actividad. Es en cierto modo un aliciente ver, que dentro del temario del Congreso en el cual se presenta este trabajo existe, entre sus 17 temas, uno que permite su inclusión para la consideración de estos puntos de vista, que esperamos sean de interés general.

**O MÉTODO ALTERNATIVO E OS MÉTODOS TRADICIONAIS DE ALOCAÇÃO  
DOS CUSTOS DOS DEPARTAMENTOS DE SERVIÇOS**

**LUIZ CARLOS GOMES DE MELO**  
Instituto de Ciências Humanas e Sociais - DCAC  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - Brasil  
CEP: 23851-970 - SEROPÉDICA - RJ  
Fax: (021) 682-1042

Data: 16/10  
Horário: 16:00-17:00  
Sala: 03  
Texto 14.6

**RESUMO**

O presente trabalho compara a aplicação do método alternativo, conforme proposto por seus autores, com o método recíproco para alocar os custos dos departamentos de serviços aos departamentos de produção, sendo este último considerado pela literatura contábil de custos como o método que reporta os custos dos produtos com mais acurácia. O estudo toma como base dois exemplos compostos de três departamentos de serviços e dois departamentos de produção, bem como os respectivos percentuais relativos aos serviços prestados pelos departamentos de serviços aos demais departamentos.

Verifica-se que, embora o método alternativo - mais simples de ser aplicado, apresente resultados bem próximos do método recíproco - mais complexo de ser aplicado por exigir o uso de técnicas matemáticas avançadas, tal como a abordagem matricial, não apresenta vantagens como substituto do método recíproco. Em primeiro lugar, porque o método alternativo gera um saldo residual que precisa ser ajustado aos custos dos departamentos de produção, o que não acontece com o método recíproco. Em segundo lugar, diante do atual ambiente tecnológico, a abordagem matricial pode ser facilmente solucionada com o uso das modernas planilhas eletrônicas.

Sugere-se, finalmente, o uso do método recíproco em situações onde existam departamentos de serviços prestando serviços mútuos entre si, visando maior acurácia dos custos dos produtos, bem como uma maior divulgação desse método.

**O IMPACTO DO NOVO AMBIENTE FABRIL NO ENSINO TRADICIONAL DE CUSTOS**  
**Uma abordagem sobre o ensino da disciplina Contabilidade de Custos -**

**RAIMUNDO NONATO SOUSA DA SILVA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FAC. DE ECONOMIA, ADMIN. E Cs. CONTÁBEIS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE  
Rua Sorocaba, 243 Apto.402 - Botafogo  
CEP 22271-110 Rio de Janeiro - RJ  
Tel.(021) 537 2717 - Fax (021) 542-9839

Data: 18/10  
Horário: 17:30-18:30  
Sala: 03  
Texto 14.7

**RESUMO**

*Nos últimos anos surgiram diversos modelos de gestão voltados para custos. Esses modelos vinham surgindo propondo soluções para os problemas de produtividade, qualidade, controle, etc. Independente da eficácia de cada modelo, o surgimento deles significou um alerta para o fato de que os sistemas tradicionais de custos, então em uso, não estavam mais correspondendo às necessidades das empresas.*

*A diminuição de importância dos sistemas tradicionais de custos deveu-se principalmente ao fato de que eles, que foram concebidos segundo as características de um modelo de produção considerado ultrapassado, não acompanharam o surgimento de novas tecnologias de produção e seus parâmetros de custeio, passando a fornecer informações distorcidas gerando, com isso, insatisfação e descrédito.*

*Por outro lado, por mais paradoxal que possa parecer, o ensino de contabilidade de custos, especialmente nos cursos de graduação, segue imune as transformações no ambiente fabril posto que continua a ser abordado nos referidos curso da mesma maneira que era à décadas atrás. Desse modo, apesar de se esperar que o ensino da matéria se apresente como agente de vanguarda e portanto protagonista de uma realidade que se vive, ele vem se portando, na melhor das hipóteses, como mero espectador dos acontecimentos.*

**EL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES Y SU IMPACTO EN LA ENSEÑANZA DE COSTOS :**

**ANTONIO JARAZO SANJURJO**

**Contador público**

Licenciado en Administración  
Doctor en Ciencias Económicas  
Universidad de Buenos Aires  
Universidad Argentina de la Empresa  
Univ. Nacional de General San Martín  
REPUBLICA ARGENTINA

Data: 16/10  
Horário: 15:00-16:00  
Sala: 03  
Texto 14.8

**RESUMEN**

*La proliferación de publicaciones acerca del Costeo Basado en Actividades (Activity Based Costing, o A.B.C.) ha movido al suscripto a preocuparse por la ubicación que pueda tener dicho tema en el dictado de la disciplina Costos.*

*La actuación del suscripto en la Docencia, que incluye la Presidencia de una Comisión de Actuación Profesional en la Docencia del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal de la República Argentina, lo ha llevado a interesarse por las características del dictado de Costos, con particular dedicación a la Creatividad y al modo de encarar un mundo sometido a profundos cambios; esa orientación está recogida en los últimos trabajos presentados a Congresos del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos.*

*El 1er. capítulo resume las ideas sobre Creatividad volcadas al Congreso del I.A.P.U.C.O. de agosto en Posadas, como marco del análisis acerca de la inserción del A.B.C.*

*A continuación se vuelca de un modo sintético y esquemático el planteo que formulan los propulsores del A.B.C. acerca de la pérdida de relevancia de los métodos tradicionales, a los que aluden como "de las secciones homogéneas", para fundamentar su propuesta renovadora.*

*En cuarto término, y para dar claridad a las propuestas del suscripto, se resume la metodología del A.B.C., a partir de las expresiones de quienes son reconocidos como sus propulsores, y tal como han sido recogidas por los numerosos colegas que se han interesado en estudiar este fenómeno.*

*A partir del planteo antedicho, se enuncian las fortalezas y debilidades del Costeo Basado en Actividades, desde la propia revisión autocrítica de sus sostenedores, e incorporando la opinión formada del suscripto, que avanza en dirección a una propuesta superadora que reúna todos los aspectos que puedan considerarse sólidos en los métodos llamados tradicionales, junto a las virtudes del A.B.C.*

*En el último capítulo se ensaya la compatibilización de las ideas del suscripto acerca del enfoque creativo de la enseñanza, y el modo de encarar los cambios, con los juicios que le merecen las propuestas del A.B.C.; aquí se cuestiona tanto la inflexibilidad como la adhesión a lo nuevo por el mero hecho de serlo.*

*Se concluye en consecuencia proponiendo ilustrar tanto los métodos tradicionales como el A.B.C., con una evaluación crítica que reconozca las debilidades manifiestas de unos y otro, y una invitación a la investigación seria en tal sentido, en el marco de nuestra formación permanente.*

## JUEGOS DE SIMULACION DE FABRICA PARA TALLERES DE GESTION DE COSTOS

ENRIQUE NICOLAS CARTIER  
Facultad de Ciencias Economicas - Universidad de BUENOS AIRES  
Hipolito Yrigoyen 68  
(6620) CHIVILCOY (Bs.As.)  
ARGENTINA  
Tele-Fax: (0346) 22263 o 22446

Data: 17/10 Horário: 12:30-13:30 Sala: 04 Teto 14.9
--

### RESUMEN

*Se trata de la presentación de un instrumento didáctico para el trabajo en "talleres de costos".*

*La herramienta consiste en un "juego" en el que se trata de simular:*

*a) la dinámica de diferentes procesos de producción industrial (transformación de ciertos bienes en productos);*

*y*

*b) el sacrificio de recursos productivos expresados en términos monetarios (masa de recursos insumidos).*

*Para la primer simulación se utilizan un conjunto de elementos tales como diferente tipos de dados, de fichas, de tarjetas, que los participantes operan según determinadas "consignas" o reglas predeterminadas.*

*La segunda simulación consiste en la operación de un sencillo programa de computación (planilla electrónica de cálculo) en el que se cargan las variables físicas de los diferentes recursos productivos utilizados y - en función de sus respectivos "factores de devengamiento"- se define la masa de recursos sacrificados (en términos monetarios).*

*De una y de otra simulación surgen los componentes del "Banco de Datos" que se utilizará para los diferentes fines didácticos, tales como por ejemplo - y entre otros -:*

*\* definición de técnicas de costeo bajo diferentes modelos;*

*\* manejo de técnicas de reducción de costos;*

*\* análisis del impacto en los costos de decisiones sobre ingeniería de proceso, etc*

*Como en anteriores trabajos sobre aspectos de metodologías didácticas para la enseñanza de Costos, el autor reitera su posición en el sentido de que "sólo se aprende costos haciendo costos" y que, más que enseñar a los alumnos las técnicas conocidas, es necesario ayudarlos a que las descubran, y aún a que las inventen, sobre la base del sentido común y de los principios generales de la Teoría del Costo; tal como en la realidad cotidiana se crean los sistemas de información de costos de los entes de económicos.*

---

## ASPECTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS: PRINCIPAIS QUESTÕES CONCEITUAIS E PRÁTICAS

LUIZ ANTONIO T. VASCONCELOS  
Instituto de Economia  
Universidade Estadual de Campinas  
Campinas, São Paulo, Brasil

Data: 19/10 Horário: 11:30-12:30 Sala: 02 Texto 14.10
--

### RESUMO

*No trabalho aqui apresentado está desenvolvida uma abordagem conceitual preliminar das principais ferramentas de dimensionamento e controle, destinadas à gestão estratégica de custos. A partir das bases conceituais estabelecidas, são construídos a estrutura de custos, o demonstrativo da geração do resultado econômico, bem como planilhas para o cálculo estimativo dos custos primários, margem de contribuição, custos totais e preços unitários dos produtos, com o objetivo de mostrar a importância decisória-estratégica do conteúdo das informações sintetizadas nesses instrumentos, em especial para o planejamento e acompanhamento da geração de resultados correntes e, por outro lado, para a determinação de bases de referência sólidas face ao processo de fixação de preços de venda para os produtos. A discussão conceitual está acompanhada, passo a passo, por uma ilustração numérica, de natureza didática, tendo em vista a destinação do texto, como material de apoio a ser utilizado, no segmento de análise de custos, em disciplinas de graduação em Administração, Economia e Engenharia, na área de Métodos Quantitativos aplicados à Administração e Economia de Empresas.*

**UMA ABORDAGEM LÚDICA PARA APRENDER A DIAGNOSTICAR  
EMPRESAS, COM BASE EM TÉCNICAS/METODOLOGIAS E MONTAR  
UM PLANO DE MELHORIA.**

**CLAUDIO VIDAL**  
**ELIANA SAIA**  
Rhodia S/A - APDG

MARIA PATROCÍNIA OLIVEIRA  
Rhodia S/A - DSIMAQ

Data: 17/10
Horário: 11:30-12:30
Sala: 04
Textp 14/11

**RESUMO**

*Este trabalho aborda o assunto "gestão dos custos com o auxílio das técnicas/metodologias para qualidade", de uma maneira participativa, visando a melhoria contínua e o aumento de produtividade.*

*Utiliza-se a simulação de uma fábrica de laranjada, onde os participantes serão os operadores/funcionários. Os custos obtidos desta fabricação serão analisados através de técnicas/metodologias descritas ao longo do curso.*

*A simulação da fábrica é feita em dois momentos. No primeiro momento a fábrica funciona como conforme uma proposta inicial e no segundo, a fábrica é submetida a um plano de melhoria, preparado pelos participantes, o qual promove grandes mudanças positivas.*

*Os resultados deste trabalho tem sido muito bom, tanto a nível de resultados quantitativos (redução do preço dos produtos), quanto da receptividade/envolvimento dos participantes.*