

Gestão econômica das empresas na nova economia

Armando Catelli¹
Edilene Santana Santos²

RESUMO

As empresas da Internet apresentam características, à primeira vista desconcertantes, que revelam a inadequação da prática contábil atual, à abordagem dessa nova realidade. As demandas dessas empresas ao sistema de informação gerencial e as bases teóricas que fundamentam suas respostas – e as implicações dessas para as demais empresas no novo ambiente econômico – são examinadas neste trabalho, segundo os critérios e princípios da Gestão Econômica.

Palavras-chave: gestão econômica – internet – empresas da internet

1 INTRODUÇÃO

A ciência e prática contábil como visão integradora dos negócios, evoluindo juntamente com a economia, foi estudada, entre outros autores, por Littleton & Zimmerman. Nessa obra, as respostas gerenciais às alterações do ambiente são consideradas o elemento básico não só para a continuidade das empresas, como para o próprio desenvolvimento da contabilidade (Littleton & Zimmerman, 1962, p. 253). Os autores, quarenta anos atrás, deixam em aberto a hipótese de ocorrer até final do Século 20 uma nova “expansão construtiva” da contabilidade diante da mutabilidade do ambiente econômico (Littleton & Zimmerman, 1962, p. 252).

-
- 1 Professor Doutor dos programas de Mestrado e Doutorado em Controladoria e Contabilidade da FEA/USP e Coordenador do Núcleo Gecon.
 - 2 Doutoranda em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP e Pesquisadora do Núcleo Gecon.

Uma das mutações mais radicais e abrangentes que a economia e a sociedade vêm experimentando recentemente é o surgimento da Internet e das chamadas empresas da nova economia. Há poucas dúvidas de que esta mudança causará impactos relevantes em todas as atividades e ciências, inclusive na contabilidade³, conforme ensinam teóricos e historiadores dessa disciplina, como Iudícibus (1997, p. 31):

O grau de desenvolvimento das teorias contábeis e de suas práticas está diretamente associado, na maioria das vezes, ao grau de desenvolvimento comercial, social e institucional das sociedades, cidades, ou nações.

Hoje tão freqüente na mídia e ainda escassa na literatura, a menção às “empresas da Internet” ou às “empresas da nova economia”, vem geralmente associada a fatos desconcertantes:

- a) jovens de pouco mais de 15 anos criam *sites* e se tornam milionários em poucos meses, como os estudantes ingleses criadores do *Studentnet.com.uk*, vendido em 5 meses, por US\$ 16 milhões (Jovens ... 2000, p. 31) e o carioca Edgar Nogueira, de 16 anos, criador do *site* de busca *Aonde*, com valor estimado de R\$ 10 milhões (Estudante ... 2000, p. 13);
- b) algumas empresas da nova economia, como a Amazon ou a Yahoo, valem atualmente mais no mercado que gigantes tradicionais como a Sears Roebuck ou o Banco JP Morgan⁴;
- c) a American On Line, fundada há poucos anos, compra de repente a Time Warner por mais de 100 bilhões de dólares;
- d) tudo isso ocorre sem que as empresas da nova economia tenham ainda dado qualquer lucro, com muito poucas e modestas exceções.

As empresas da Internet, em geral, têm seu sucesso associado a uma juventude inexperiente e irreverente, à informalidade e à ruptura com os padrões comportamentais e empresariais estabelecidos. Não tendo ainda gerado lucros, sua atração derivaria apenas de um apetite, menos sensato, pela novidade e pelo risco, por parte de um mercado de capitais, por ora

3 Embora não seja objetivo deste trabalho, não há dúvida de que a Internet terá profundo impacto na forma de apresentação das Demonstrações Contábeis, como mostra o relatório do IASC, *Business Reporting on the Internet*. Novembro de 1999. Ver também, *FASB explores making financial statements more useful to investors*, *The CPA Journal*. Maio de 1998, p. 9.

4 Ver a reportagem *Planeta e*, em *Exame*, ano 32, nº 12, 16 de junho de 1999, p. 153. Ver também Tully (2000, p. 80ss).

desatento a esta nova “bolha” – que, de resto, atingiria também as empresas tradicionais – mas que, em breve, terá que corrigi-la, talvez de modo drástico e traumático.

Por outro lado – independentemente de previsíveis correções do mercado – a atratividade dessas empresas, numa perspectiva de longo prazo, parece coerente com outras fases de expansão da economia, por inovação tecnológica, como sucedeu com a imprensa, a produção industrial, a eletricidade, o telefone, o rádio, a televisão, o computador, ou o telefone celular.

Entretanto, diferenciando-se dessas e de outras inovações, a Internet tende a penetrar mais radicalmente em todos os setores da vida humana, uma vez que possibilita a interatividade, em tempo real, acessível potencialmente a todos os indivíduos, numa era de globalização sob a égide da democracia.

Considerando essa diferença, a atratividade das empresas da nova economia no mercado é explicável pelos fatores perenes do sucesso empresarial: o aproveitamento de uma grande oportunidade, a aceitação do risco, a busca da inovação, o esforço intenso na utilização de novos recursos, o nível dos serviços prestados em relação ao seu baixo custo, a preocupação pelas novas facilidades geradas para os usuários e o gerenciamento de uma força de trabalho jovem, qualificada, diversificada, motivada e dinâmica.

Por isso, o caráter inusitado de fatos ligados às empresas da Internet – exageros e euforias à parte – parece revelar a inaplicabilidade a essas empresas, de alguns parâmetros habituais de avaliação e de criação de expectativas. Mais simplesmente, essa perplexidade denota lacunas na aplicação dos princípios gerenciais a esse novo surto empresarial.

Diante desse novo fenômeno, a questão básica poderia ser assim formulada: o surgimento das empresas da nova economia traz consigo novas demandas para a tomada de decisões empresariais e, portanto, ao sistema de informação contábil gerencial? Nesse caso, quais são essas novas demandas e qual a abordagem adequada às características dessas empresas?

Dessas questões o presente trabalho pretende tratar, identificando e fundamentando essas novas demandas ao sistema gerencial e examinando a sua abordagem à luz dos princípios e critérios do sistema da Gestão Econômica.

A Gestão Econômica é um sistema de informação gerencial de vanguarda, desenvolvido na FEA-USP (Núcleo Gecon), com sucesso comprovado mediante consultoria a empresas de expressão, e que já produziu numerosos e reconhecidos trabalhos acadêmicos⁵.

5 Para maiores informações, consultar o site www.gecon.com.br.

2 A QUESTÃO GERENCIAL DA NOVA ECONOMIA

Sob muitos aspectos, as empresas da nova economia parecem diferenciar-se da maioria das empresas tradicionais, constituindo quase um novo ponto de partida organizacional e gerencial. Sistemas gerenciais tradicionais e modelos administrativos de evidência recente parecem não se aplicar adequadamente a essas empresas.

Considere-se, por exemplo, uma empresa que começou numa garagem com quase nenhum ativo fixo e um grupo de jovens entusiasmados com a nova facilidade para usuários da Internet, que acabavam de descobrir – e que após dois ou três anos conserva o mesmo impulso e dinamismo original, liderando o mercado, embora não tenha ainda dado lucro. Como aplicar a essa empresa as receitas gerenciais de *downsizing*, reengenharia, foco no cliente, sistemas integrados de produção, gestão compartilhada sem fronteiras, qualidade total, competências essenciais e *learning organization*? É claro que as empresas de sucesso da nova economia, normalmente exercem tais excelências desde seu ponto de partida – se não, como seriam viáveis, desde o início? – ao contrário das empresas tradicionais que têm que vencer inúmeras resistências para compreender, decidir e implementar essas novas posturas.

Assim, uma primeira demanda da nova economia ao sistema de informação gerencial é por uma visão da empresa que expresse esse novo ponto de partida que reúne, nas empresas da nova economia, diversas características de excelência empresarial. Essa visão terá que ser capaz de exprimir, ao mesmo tempo, o novo perfil organizacional, o novo papel das pessoas, o novo modelo de gestão e de interação entre gestores, colaboradores e agentes envolvidos, em meio ao novo dinamismo tecnológico e econômico criado pela Internet e pela *World Wide Web*.

Qual a visão ou conceito de empresa, qual o modelo de gestão e qual o sistema de informação gerencial que melhor se aplicam às características das empresas da nova economia?

Uma segunda demanda da nova economia ao sistema de informação gerencial é que esse possibilite a avaliação da riqueza pela empresa, ainda que os lucros jamais tenham ocorrido. Isso significa conceituar e medir a riqueza sem se estar restrito aos resultados correntes. Com efeito, nas empresas da nova economia não há resultados positivos correntes nem no passado nem no presente, mas apenas resultados futuros, incertos, uma vez que o próprio mercado está sendo apenas criado. Por isso, a avaliação

tradicional da empresa pelos lucros correntes, não se aplica adequadamente às empresas da nova economia.

Ao mesmo tempo, diversamente das empresas tradicionais, esse conceito de resultado terá que levar em conta as modalidades de criação de valor sob a forma da interatividade, como por exemplo: leilões *on line*, inclusive leilões reversos (o comprador propõe o seu preço e os fornecedores interessados se apresentam) (Vassalo, 1999); customização de produtos por cliente individualizado, como vem fazendo a Volkswagen com caminhões (Vilhadarga, 2000, p. 7); carros inteligentes, interagindo com a Internet, como proposto pela GM (1999); e diárias de hotéis com descontos individualizados, negociados *on line* (Blank, 1999).

Diante desses fenômenos de geração de riqueza por interatividade, qual o conceito de resultado e de ativo empresarial aplicável a essa fluida realidade da nova economia?

Uma terceira demanda dessas empresas ao sistema de informação gerencial decorre das experiências novas e surpresas contínuas que ambientam a gestão dessas empresas, ocasionando decisões não repetitivas, para as quais muitas vezes não há parâmetros ou que contrariam parâmetros conhecidos. São decisões que requerem consenso grupal dos gestores e colaboradores da empresa, unidos na sensibilidade a uma tecnologia e mercado novos.

Qual o sistema de gestão que propicia esse processo contínuo e interativo de tomada de decisão na empresa?

Este trabalho objetiva examinar a aplicabilidade, às características das empresas da nova economia, dos critérios e princípios da Gestão Econômica, expressos numa visão holística da empresa, num conceito prospectivo e patrimonial de resultado econômico e numa concepção pró-ativa e integrada do sistema de gestão.

3 A VISÃO DA EMPRESA NA NOVA ECONOMIA

Um ponto de partida para a caracterização conceitual da empresa é a sua integração tanto interna como em relação ao ambiente. A busca por uma visão de empresa adequada às organizações da nova economia parte da consideração do ambiente econômico e social, que está emergindo por força da Internet, e das características das empresas cujo objetivo é atuar nesse ambiente. Essas características revelam sólidos e poderosos fatores de sucesso, a partir dos quais é possível identificar novas demandas ao sistema de informação gerencial:

- a) A Internet é considerada uma revolução tecnológica, expressa pela convergência da informática e da telecomunicação, que põe ao potencial alcance de todos os indivíduos da humanidade, com grande velocidade e a custos baixos, a comunicação interativa, não apenas de pequenas mensagens, mas de textos, dados, imagens e sons. Com isso, está criado um mercado de demanda reprimida e de crescimento intenso para os próximos decênios, aberto a toda sorte de inovações técnicas, de produtos e de serviços, bem como a inúmeras iniciativas mercadológicas e a novos modelos organizacionais e de gerenciamento.
- b) A gestão da própria Internet – caracterizada como a rede das redes de computadores do mundo – e da Web – conceituada como o conjunto dos sistemas e padrões que possibilitam o acesso e a comunicação através da Internet – é feita, independentemente de governos, de modo aberto, por cientistas e profissionais; seja de grandes instituições e empresas, seja independentes, reunidos em grupos e *task forces* que formam o World Wide Web Consortium e o Internet Advisory Board (Jamsa *et al.* 1999, p. 9). Esses grupos – de cujos encontros qualquer indivíduo interessado pode participar – têm por objetivo a fixação de padrões que tornem cada vez mais fácil e rápido o acesso às informações e à interatividade, promovendo continuamente a expansão da Internet e da Web.
- c) As soluções continuamente disponibilizadas pela comunidade gestora da Internet e da Web são uma fonte constante de novas idéias e perspectivas (por ex. as diversas gerações da linguagem HTML dos “browsers” ou ferramentas de busca, os padrões para translação de textos para diferentes alfabetos do mundo, os protocolos e padrões para a Internet e a Web através de telefones celulares) bem como de interação com o mercado, promovendo a inovação contínua para as empresas que se disponham a aproveitar tais oportunidades.

As empresas da Internet são em geral baseadas na assimilação contínua desses padrões e desses conhecimentos, unindo-os com novas tecnologias e novas iniciativas de atuação no mercado. Trata-se assim de “*learning enterprises*”, tão preconizadas na recente literatura.

- d) Essas empresas estão obsessivamente voltadas para o usuário, competindo em criar facilidades e soluções para demandas imediatas e específicas que assegurem o acesso mais amplo possível às vantagens da informação e interatividade global. São, desde a sua

origem, empresas “voltadas para o cliente” como pregam tantos autores da excelência empresarial.

- e) O perfil dos colaboradores e gestores dessas empresas é o do “trabalhador do conhecimento”, “capaz de gerar grandes impactos econômicos utilizando reduzidos ativos fixos. Como nota Drucker (2000), o trabalhador do conhecimento deverá ser cada vez mais valorizado, inclusive mediante participação acionária, o que já acontece em muitas empresas, mediante bonificações em ações. Isso conduz, por si só, a um modelo de gestão compartilhada, estimulando a sensibilidade diante do mercado, a adesão consensual às estratégias implementadas em operações e a flexibilidade e a capacidade de inovação.
- f) Esses funcionários/colaboradores nem sempre têm horário pré-estabelecido, trabalhando e descansando a qualquer hora – inclusive saindo de madrugada do escritório para tocar guitarra no pátio da empresa, como no caso da Microsoft, citado por Mintzberg & Quinn (1996) –, desde que encontrem a solução ao problema ou tarefa a que intensamente se dedicam, ou seja, desde que simplesmente sejam eficazes. O sistema de compensações baseadas em resultados e freqüentemente em participação acionária, faz com que esses colaboradores sejam capazes de desenvolver esforços mais profundos, com incremento da produtividade, caracterizando uma gestão baseada em autonomia, motivação e eficácia.

Essas características das empresas da nova economia vêm impactando também numerosas empresas tradicionais, inclusive grandes grupos empresariais, que vêm tentando adotar em algumas de suas unidades o perfil das novas empresas da Internet. Freqüentemente tem sido necessário, para isso, criar unidades de negócio independentes das demais unidades do grupo, a fim de poder adotar, nessas novas “entidades.com”, as características que têm dado sucesso às empresas da Internet, separando-as das características das “entidades de concreto e tijolo” próprias das demais unidades de negócios do grupo (Rebouças, 2000). Essa tendência de utilizar a Internet de múltiplas formas nos negócios tradicionais certamente abrangerá uma grande parte das empresas nos próximos anos e implicará na adoção de modelos gerenciais aptos a ao sucesso dessas novas atividades derivadas das empresas da nova economia.

Essa necessidade de criar, para atuar na Internet, negócios separados das estruturas tradicionais se deve a que estas, ainda enraizadas nos princípios tayloristas, representam um modelo de empresa concebido de forma linear, própria do ciclo tradicional de produção. Áreas funcionais como

compras, produção, vendas etc. são departamentalizadas, muitas vezes de modo compartimentado, dificultando a tomada de decisões eficazes e sua implementação. A postura do gerenciamento é freqüentemente centralizada e muitas vezes autoritária, impedindo a flexibilidade e a inovação mediante o amplo exercício do conhecimento e do potencial criativo dos funcionários ou colaboradores – os quais, de fato, muitas vezes não foram preparados para o exercício de maior autonomia, iniciativa e responsabilidade.

Ao contrário dessa visão tradicional linear taylorista, a Gestão Econômica, sem desconsiderar as áreas funcionais do ciclo produtivo, baseia-se na visão holística ou sistêmica da empresa. Esta é concebida a partir da totalidade das suas múltiplas relações internas e com o ambiente externo. A realidade econômica que envolve a empresa é considerada o macro-sistema com o qual a empresa se relaciona como um sistema ou, mais precisamente um subsistema.

O conceito de sistema, conforme Ackoff (1974, p. 13) é o de um conjunto de dois ou mais elementos tais que: as propriedades de cada elemento do conjunto influem nas propriedades do conjunto como um todo; nenhum elemento é independente do todo e cada elemento é afetado por pelo menos outro elemento; e, uma vez que todos os elementos do conjunto apresentam as duas primeiras propriedades, o conjunto não pode ser desmembrado em conjuntos independentes. Assim, como sistema, a empresa constitui um todo novo, constituído pela integração de seus elementos, o que o torna mais que a mera soma de suas partes.

Ao visualizar a empresa como sistema integrado no sistema ambiente, a Gestão Econômica enfoca a interdependência e as inter-relações contínuas de seus múltiplos elementos, como seus subsistemas.

A interação dos subsistemas da empresa é assim caracterizada por Guerreiro (1989, p. 154):

Através do desempenho de suas funções, a empresa encontra-se em um processo interativo contínuo com o meio ambiente, obtendo recursos, transformando-os em produtos e atendendo aos seus objetivos. Esse processo desenvolve-se a partir da interação entre seus subsistemas, ou seja, as pessoas (subsistema social), condicionadas por determinados princípios (subsistema institucional), ocupando determinados postos com autoridade e responsabilidade pré-definidas (subsistema formal), tomam decisões (subsistema de gestão) sobre recursos (subsistema físico),

utilizando informações (subsistema de informação), para que a empresa alcance seu objetivo.

Como observam Santos & Ponte (1998, p. 709) essa abordagem integra na visão sistêmica da empresa a visão tradicional das áreas funcionais. Estas exprimem o fluxo das atividades concretas (P&D, Compras, Produção, Vendas, Pós-Venda, etc) pelas quais a empresa atinge seu objetivo. Já a visão sistêmica aborda os elementos integrativos que interpenetram toda a estrutura funcional de múltiplas formas, constituindo os subsistemas que se inter-relacionam e se articulam no sistema empresa e o fazem interagir continuamente com o macro-sistema ambiente.

A visão sistêmica da empresa possibilita à Gestão Econômica considerar a empresa estruturada em áreas de responsabilidade – que podem ou não coincidir com as áreas funcionais – gerenciadas de modo pró-ativo por gestores dotados de autonomia e identificados com os objetivos globais da organização.

Na Gestão Econômica, como nota Pereira (1993, p. 122), as áreas de responsabilidade “podem ser vistas como pequenas empresas dentro da organização, com missão e objetivos próprios, que devem estar em consonância com os interesses globais da empresa”.

Ao contrário da visão taylorista tradicional, a visão sistêmica se aplica às características inovadoras e flexíveis das empresas da nova economia e ao seu gerenciamento mediante autonomia, iniciativa e responsabilidade, próprio das organizações de “trabalhadores do conhecimento”. Drucker (1992, p. 208) já havia previsto para a nova empresa do final do Século XX a “transformação de gerentes *funcionais* em gerentes de *negócios*, cada um com um papel específico, mas todos membros da mesma produção e do mesmo elenco”.

Essa mesma visão é central na Gestão Econômica, como define Catelli (1999, p. 31):

O modelo Gecon estrutura-se com base em um entendimento da missão da empresa, do conjunto de crenças e valores da organização, da estrutura organizacional, da realidade operacional e das características dos gestores empresariais ...

As áreas [são] tratadas como empresas, seus gestores como os respectivos “donos” e a avaliação dos mesmos envolve não só os recursos consumidos (custos), como também os produtos/serviços gerados (re-

ceitas). Assim sendo, objetiva-se destacar e valorizar posturas empreendedoras.

A postura empresarial extremamente dinâmica das organizações da nova economia exprime a sua identificação contínua com o ambiente de avanço tecnológico constante da Internet e com iniciativas inovadoras num mercado de demanda em acelerado crescimento. Essa postura é possibilitada e estimulada pela integração interna da empresa mediante um modelo de gestão descentralizado e coordenado, inclusive pela própria interatividade possibilitada pela tecnologia, estimulada pela atitude psicológica e participativa, própria do novo perfil do “trabalhador do conhecimento”.

A visão sistêmica da empresa, concretizada no Sistema de Gestão Econômica, ao aplicar-se a essas novas características de atuação e gestão dinâmica e interativa, mostra-se como um modelo de vanguarda, apto a abordar a realidade desse novo surto econômico empreendedor, representado pelas empresas da nova economia.

4 ATIVO E RESULTADO COMO POTENCIAL DE RIQUEZA

Diante da segunda demanda elencada, o sistema adequado à empresa da nova economia terá que ser apto à identificação e gerenciamento do processo de geração de riqueza dessas empresas, o qual apresenta características específicas:

- a) No estágio inicial em que se encontram tanto as empresas da nova economia como o próprio mercado recém aberto da Internet, a geração de lucros por essas empresas é ainda apenas um potencial. Essas empresas não têm ainda história nem louros passados, sobre os quais possam descansar. O próprio mercado é inteiramente novo e se encontra em mutação contínua. Com isso, as empresas dedicam-se inteiramente a desbravar competitivamente o mercado, dentro do qual esperam, no futuro, conquistar seus primeiros resultados e proporcionar retorno aos acionistas.

Consideradas sob a ótica da administração por projetos, essas empresas encontram-se nas fases de lançamento e crescimento do ciclo de vida do negócio, caracterizadas por intensas aplicações de capital e geralmente por ausência de lucros e fluxo de caixa negativo, os quais só se tornarão positivos ao ser atingida a fase de maturidade.

- b) Essa fase atual de prejuízos ou de pequenos lucros correntes contrasta com a alta atratividade dessas empresas no mercado de capitais (mesmo descontando-se o fator euforia por parte de investidores menos informados). Isso mostra que o desempenho de uma empresa não pode ser avaliado apenas pelos lucros gerados no período, mas sim pela sua capacidade de gerar lucros em períodos futuros. É claro que, ao contrário de negócios em lançamento e crescimento, negócios amadurecidos trazem maior expectativa de lucros correntes, os quais, neste caso, são normalmente melhores indicadores de capacidade de geração de riqueza nos períodos futuros, do que nos negócios novos.
- c) No estágio atual das empresas da nova economia, ganhar tempo para chegar na frente é mais importante do que gastar menos. O primeiro movimento determina quem será o vencedor. Como nota Moore (1999, p. 116):

Isso está transformando o foco dos investidores: o recurso escasso não é mais o dinheiro, mas o tempo. As reuniões já não se dedicam tanto à discussão de levantar dinheiro, mas sim, de usar o tempo (...). A administração do tempo está suplantando a administração do caixa como o imperativo empresarial mais crítico.

Trata-se de uma corrida pela sobrevivência, na qual quem gasta mais em marketing, P&D e serviços ao cliente, por exemplo, não está pior, comparativamente a seus concorrentes, mas melhor. Há uma consciência de que poucos sobreviverão a esse processo. Para o presidente do *Citigroup*, Sanford Wille, dentro de cinco anos, 80% das empresas de Internet listadas na bolsa Nasdaq desaparecerão e as 20% que restarem terão valor superior ao valor somado de todas hoje (Vieira, 2000, p. 1).

A gestão das empresas da Internet não está voltada para a redução de gastos, embora o controle de custos seja sempre fundamental, nem para a maximização de resultados de curto prazo. Isso torna pouco relevantes os sistemas gerenciais voltados para a redução de custos via reengenharia de atividades e afins. O gerenciamento atual dessas empresas se concentra na maximização da relação entre recursos consumidos e o aumento no seu potencial de lucro.

- d) Mais do que muitas empresas tradicionais, o ativo principal das empresas da Internet é a sua força de trabalho qualificada, formada por “trabalhadores do conhecimento”. Trata-se do ativo intelec-

tual, de caráter intangível. Como observa Oliveira (1999, p. 125), a formação dos intangíveis é “a idéia central, o gene”, das empresas da nova economia:

As empresas que atuarão nesse novo ambiente, qualquer que seja sua forma de organização, organizações virtuais ou redes econômicas, compartilham a mesma lógica da economia do conhecimento: as idéias, conhecimento, capacidade de processar informação, e outros intangíveis – como o capital humano, goodwill com clientes – geram riquezas muito mais rapidamente e a um custo muito menor do que os ativos tangíveis faziam.

Ressaltando a importância relativa dos intangíveis nessas novas empresas, o autor exemplifica que, no começo de 1996, para cada US\$ 100 investidos na IBM, US\$ 23 correspondiam a ativos tangíveis (ou seja, US\$ 16,6 bilhões de ativos líquidos para um valor de mercado de US\$ 70,7 bilhões). Os mesmos US\$ 100 investidos na Microsoft correspondiam apenas a US\$ 1 em ativos tangíveis (US\$ 930 milhões de ativos tangíveis para US\$ 85,5 bilhões de valor de mercado).

Ora, como se sabe, o ativo intangível, embora constitua claramente o maior fator de geração de riqueza da nova economia, não é reconhecido pelos sistemas tradicionais de contabilidade, exceto no caso de *goodwill* adquirido. É claro que os sistemas que desconsideram os intangíveis são pouco relevantes para essas empresas. A inclusão da identificação e mensuração dos ativos intangíveis é, seguramente, uma das mais importantes – e difíceis – demandas da nova economia ao sistema de informação gerencial.

Examinadas as características das empresas da nova economia quanto aos ativos e ao processo de geração de riqueza, e diante da dificuldade dos sistemas de informação em interpretá-las, poder-se-ia perguntar se seria necessário inovar a teoria contábil para incluir essa nova realidade.

De fato, há muito, a teoria contábil integra o potencial de lucros futuros, ainda que incertos, no conceito e mensuração do ativo. Assim, em 1957, a American Accounting Association – AAA citada por Iudicibus (1997, p. 125) já definia:

Conceitualmente, a medida de valor de um ativo é a soma dos preços futuros de mercado dos fluxos de serviços a serem obtidos, descontados pela pro-

babilidade de ocorrência e pelo fator juro, a seus valores atuais.

Assim, conceitualmente, o ativo inclui todo o potencial de geração de riqueza específico de uma empresa, inclusive o dos intangíveis. Esse conceito se aplica a todas as empresas, e como tal, é suficientemente amplo para abranger de modo adequado, as empresas em fase de lançamento e crescimento, que somente apresentam lucro potencial, e as empresas de intangíveis expressivos, como as empresas da nova economia.

Por isso, como observa Martins (1972, p. 30), “o potencial de resultado econômico é a verdadeira caracterização de um elemento como ativo, e não só isso, considerámo-lo como sendo ele próprio o real ativo de uma entidade”.

Se a teoria, no que refere ao conceito de ativo, não precisa ser inovada para incluir a realidade das empresas da nova economia, o mesmo acontece com o conceito de resultado. O ativo, considerado como estoque de riqueza e o lucro como fluxo de benefícios gerados pelo ativo, e excedentes à sua manutenção, são conceitos desenvolvidos em toda a história da economia por Adam Smith, Irving Fischer, Hicks e outros, cujo impacto no sistema de informação gerencial foi estudado por Guerreiro (1989) e outros autores.

A dificuldade levantada pelas empresas da nova economia não pode se referir, portanto, à teoria, mas resulta da prática contábil atual. Esta, com efeito, tem sacrificado a abrangência dos conceitos em benefício da objetividade. A esse respeito, Philips (1963, p. 697) comenta que a maioria dos problemas que os contadores têm para desenvolver práticas contábeis julgadas sólidas está no inevitável conflito decorrente da necessidade por números que sejam ao mesmo tempo realísticos e objetivamente mensuráveis.

Porém ao afastar-se da teoria – pressionada pelo conceito de lucro distribuível – fixando-se em critérios conservadores e objetivos de mensuração do patrimônio pelo custo histórico, a contabilidade tradicional reconhece os lucros apenas quando realizados pela venda. Mas, com isso, perde a capacidade de mensurar tanto o fluxo efetivo de benefícios que constitui o lucro como o valor da fonte deste fluxo que é o patrimônio. Este desvirtuamento da teoria, em nome da objetividade, conduz a informações que se afastam da realidade, sacrificando justamente a objetividade pretendida.

Na abordagem da Gestão Econômica, a volta às bases teóricas é um pressuposto para que a prática contábil expresse efetivamente a realidade empresarial. Com efeito, observam Catelli *et al.* (1999, p. 8):

Consciente dessa tensão constante entre a objetividade e relevância da mensuração contábil, a Gestão

Econômica adota os critérios que, simplesmente, vigoram no mundo econômico e que incorporam tanto a objetividade refletida nas transações que criam riqueza efetiva, como os aspectos de subjetividade e projeções sobre o futuro, inerentes a todos os relacionamentos humanos, em particular aos negócios.

Assim, a Gestão Econômica adota critérios de mercado para a mensuração do patrimônio e do lucro da empresa, tais como custo de oportunidade, equivalência de capitais e moeda constante.

Ao abordar a contabilidade a partir dos eventos, a Gestão Econômica se afasta da mensuração arbitrária, por rateios, própria dos métodos de *full costing*, e adota o custeio direto variável como único capaz de identificar os custos às decisões que os geraram, bem como seus respectivos benefícios.

Nesse sentido, o Gecon reconhece que o lucro não é gerado apenas pela venda, mas ocorre na medida em que haja uma variação patrimonial provocada por um evento produzido por uma decisão da empresa ou por impactos tempo-conjunturais provocados por variações no ambiente econômico.

A abordagem do resultado do evento como variação da riqueza da empresa, conforme a Gestão Econômica, está representada na FIG. 1.

Conforme a FIG. 1, toda alteração de riqueza provocada por um evento, seja decorrente de uma decisão (por exemplo, lançar uma campanha de marketing para criar a marca), ou de uma variação no ambiente econômico (por exemplo, redução da taxa de juros, ou aumento do mercado consumidor) tem que ser reconhecida no balanço gerencial da empresa. Assim, entre t_0 e t_1 o evento agregou valor ao patrimônio e o valor criado está incorporado no ativo e patrimônio líquido da empresa. Tal não ocorre nos sistemas de informação gerencial tradicionais.

Conforme a Gestão Econômica, a campanha de marketing exemplificada implica em benefícios para a empresa – medidos pelo lucro adicional a ser gerado pelo aumento esperado das vendas da empresa – a qual, para isso, incorrerá também em custos. A campanha terá agregado valor à empresa na medida em que os benefícios dela esperados superem os custos incorridos. O valor presente líquido esperado da campanha é o valor por ela agregado à empresa.

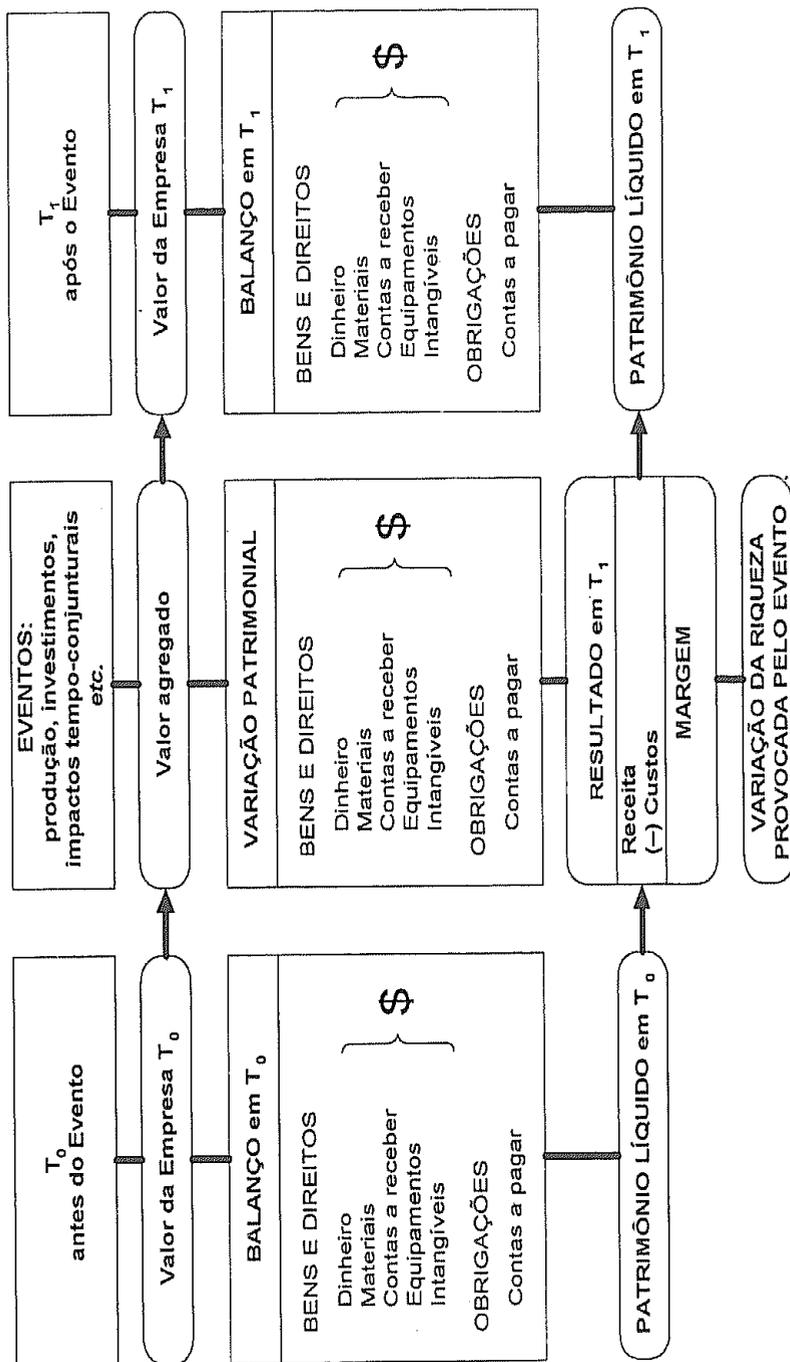


FIGURA 1 – Resultado do evento como variação da riqueza.

Fonte: Catelli, 1997.

Assim, a campanha de marketing, não será considerada uma despesa comercial, ou seja, apenas um "custo" que diminui o resultado do período, desprezando os benefícios que a campanha traz para a empresa. Não será também considerada como um investimento em marketing, avaliado apenas pelo seu custo, uma vez que o benefício da campanha não é dado pelo valor gasto, mas pelo valor presente do lucro esperado com o aumento de vendas. O balanço gerencial da empresa, conforme a Gestão Econômica, reconhecerá a campanha no ativo intangível, como investimento, pelo valor presente dos benefícios esperados pela campanha e, no patrimônio líquido, como aumento no valor da empresa.

Para as empresas da nova economia, essa abordagem da Gestão Econômica possibilita a identificação, a qualquer momento, do seu valor patrimonial mediante a incorporação do valor presente dos resultados líquidos esperados de cada iniciativa, campanha ou projeto e tendo em vista as contínuas e múltiplas mudanças nas variáveis do ambiente econômico.

Esse conceito, conforme a teoria contábil, significa que o valor de um ativo é função dos benefícios específicos que pode gerar para a empresa, de tal modo que o mesmo ativo – seja uma máquina, um perito em certa linguagem de programação ou uma determinada campanha de marketing – pode assumir valores diversos para empresas diferentes ou para a mesma empresa em épocas diversas.

A esse respeito, esclarece Iudícibus (1997, p. 125):

Pelo fato de os ativos serem recursos econômicos alocados às finalidades do negócio, dentro de um período específico de tempo, e sendo agregados de potenciais de serviços disponíveis ou benéficos para as operações da entidade, o significado de alguns ativos somente pode ser relacionado aos objetivos da entidade e dependerá da continuidade desta.

É de destacar que o valor da empresa, conforme a FIG. 1, não se identifica necessariamente com o valor da empresa no mercado de capitais, ou seu valor de bolsa, uma vez que este pode sofrer influências múltiplas, decorrentes, por exemplo, do nível de liquidez monetária ou da atividade econômica, da precisão maior ou menor da informação possuída pelos investidores, de impactos psicológicos etc. Assim, na Gestão Econômica, o valor da empresa

deve representar o seu custo de oportunidade, ou seja, o quanto seus proprietários deixariam de ga-

nhar em uma tomada de decisão alternativa à continuidade da empresa. O patrimônio líquido deve representar, portanto, o valor atual mínimo pelo qual a empresa, em sendo negociada, não alteraria o nível de riqueza dos seus proprietários (Guerreiro, 1989, p. 203).

Dada a atual preocupação quanto a uma correção do mercado em busca de um valor realista para as empresas da Internet – bem como para as demais empresas cotadas em bolsa – essa abordagem da Gestão Econômica possibilita considerar o valor que a empresa e seus gestores têm consciência de ter agregado, mediante suas iniciativas e transações, ainda que, por quaisquer razões, tal valor se diferenciasse da sua avaliação, por vezes volátil, pelo mercado de capitais.

Ao adotar este conceito prospectivo de ativo e de resultado, a Gestão Econômica não ignora as dificuldades de tal avaliação, impostas ao sistema de mensuração. Mas considera esta uma tarefa específica e necessária da prática contábil – e tanto mais aplicável às características de dinamismo e volatilidade do mercado para as empresas em meio a um novo surto econômico, como as da nova economia.

Do mesmo modo, Bodenhorn (1961) defende há quatro décadas, que a contabilidade reconheça ganhos e perdas de capital tão logo a administração identifique que eles ocorreram, a fim de que os ativos da empresa, possam ser continuamente avaliados:

O contador pode objetar que isso é uma coisa excessivamente difícil de fazer (altamente subjetiva), uma vez que isso envolve uma estimativa contínua dos retornos futuros, que serão obtidos em cada projeto. Eu posso arguir somente que é o negócio da administração fazer tais estimativas, e tais estimativas são também continuamente feitas pelos investidores. [...] O objetivo do contador de um valor estável para os ativos da firma é na melhor das hipóteses uma miragem. O fato é que o valor da firma, e o valor dos ativos da firma, flutuam constantemente através do tempo, assim que os lucros futuros pareçam ser maiores ou menores. Um procedimento contábil que ignora esse fato óbvio é simplesmente um exercício contábil que não teria interesse para o homem de negócios.

O conceito adotado na Gestão Econômica esclarece porque o negócio, sobretudo o que se encontra em fase de lançamento ou crescimento, embora não tenha gerado lucros contábeis, está gerando resultado econômico. Ao considerar que a eficácia da empresa, nessa fase, consiste justamente em aumentar a sua capacidade de gerar riqueza futura – e que a medida dessa capacidade constitui o seu resultado econômico – essa abordagem visualiza a trajetória da empresa, inserida no ambiente concreto das inovações tecnológicas e de mercado – no caso, o ambiente da Internet e da nova economia – que a originaram como empreendimento.

Por isso, toda decisão que, por incremento das habilidades e conhecimentos, proporciona o aumento no potencial de resultados futuros da empresa, é medida da sua eficácia e, como tal, se incorpora no seu ativo efetivo, mesmo que intangível, como resultado econômico já obtido – o qual se tornará no futuro um fluxo de resultados correntes a serem inseridos nos balanços contábeis – mas que, desde já, é demonstrado no seu balanço gerencial.

Assim, o exame das características de geração de riqueza das empresas da nova economia, diante dos conceitos e critérios da Gestão Econômica, revela que a visão de ativo e resultado como potencial de riqueza é particularmente relevante para a gestão dessas empresas.

Tal abordagem – impossível dentro da visão tradicional de ativo e resultado – permite a mensuração, a cada momento, da geração do potencial de riqueza das empresas da nova economia, mediante a combinação de reduzidos fatores tangíveis com a intensa atuação de intangíveis, como os elencado por Martins (1972, p. 59): capital intelectual, gestão de marca, tecnologia secreta, posicionamento estratégico, propaganda eficiente, know-how e, sobretudo, habilidade administrativa – o que conduz à consideração do sistema de gestão.

5 SISTEMA DE GESTÃO COMPARTILHADA, POR *FEEDBACK*

O potencial de geração de riqueza de uma empresa, segundo a Gestão Econômica, resulta do conjunto das interações sistêmicas entre: as pessoas com suas habilidades e conhecimentos; as funções, cargos e responsabilidades dessas pessoas; as características e potencial produtivo dos equipamentos da empresa; a sua missão, crenças e valores; e o seu sistema de informação – os quais se orientam para a consecução dos objetivos da empresa, mediante o subsistema de gestão.

Assim, no conjunto dos ativos da empresa, seu principal ativo – que dá eficácia aglutinadora a todos os demais ativos – é o sistema de gestão, constituído pelo processo decisório de planejamento, execução e controle.

No caso das empresas da Internet, a novidade e pouca previsibilidade fazem com que não haja tantos parâmetros pré-definidos para decisões, o que confere ao processo de gestão um caráter menos repetitivo e mais dinâmico e inovador que nas empresas tradicionais.

Por isso, mais do que nessas empresas, o sistema de gestão das empresas da nova economia é um processo contínuo de *feedback*, que expressa a interação entre planejamento, execução e controle em constante revisão e reajuste conforme o dinamismo da empresa e do ambiente. Na fase atual da nova economia, esse processo pode assumir velocidade e abrangência surpreendentes. Recorde-se, por exemplo, como em poucos meses ou semanas, no final de 1999, o mercado de provedores de Internet no Brasil foi reconfigurado com a introdução dos *sites* gratuitos.

A visão interativa do processo de planejamento, execução e controle é fundamental na Gestão Econômica. Assim, Oliveira (1999, p. 162) considera, com outros autores, o planejamento e controle inseparáveis e apenas didaticamente distintos, ambos integrados pelo *feedback*. Conforme Catelli (1999, p. 128) o “processo de gestão econômica é, na realidade, um grande processo de controle, que tem por objetivo assegurar a eficácia empresarial”.

O caráter interativo do processo de gestão permite a simulação do impacto econômico das diversas alternativas e possibilita a identificação e acumulação do impacto de cada evento no resultado do todo da organização. Essa identificação possibilita o exame e revisão das decisões tomadas, bem como dos próprios planos, diante das intensas mudanças do ambiente.

A visão do processo de gestão como *feedback* contínuo, realçada pelo modelo de gestão das empresas de capital intelectual intensivo da nova economia, caracteriza-as como “*learning organizations*”, cuja capacidade de geração de riqueza aumenta na proporção dos erros e acertos de seu aprendizado contínuo.

Na Gestão Econômica, a abrangência de tal processo em todos os níveis gerenciais da empresa – que caracteriza um modelo de gestão compartilhada – é possibilitada pela identificação do valor gerado em cada decisão, mediante modelos de decisão. Estes permitem a cada gestor, a conversão de objetivos qualitativos, não mensuráveis ou medidos por índices (por exemplo, ter a melhor relação qualidade/preço neste produto para tal segmento; obter participação de 25% no mercado, conseguir um crescimento de 30% ao ano em usuários inscritos) em parâmetros de resultado econômico, mediante a

mensuração dos benefícios, líquidos dos custos incorridos, em cada decisão, e a integração dessa mensuração no processo interativo gestão.

A possibilidade de mensurar o resultado de cada decisão, faz com que a avaliação de desempenho dos gestores, seja efetuada por fatores por eles efetivamente controlados, evitando-se arbitrariedades e insatisfações, frequentes nos sistemas de avaliação tradicionais. Esse princípio da controlabilidade, fundamental para a avaliação de desempenho em qualquer empresa, torna-se crucial nas empresas de “trabalhadores do conhecimento” – cujo sistema de compensações enfatiza resultados e desempenho.

Diante das características da gestão das empresas da nova economia e de suas demandas ao sistema de informação gerencial, a visão do processo de gestão, como *feedback* contínuo e interativo, adotada na Gestão Econômica, mostra-se apta ao gerenciamento dessas empresas como *learnig organizations*, num mercado em mutação, mediante a tomada e revisão de decisões que aumentem sua capacidade de geração de riqueza e sua futura realização na forma de lucros correntes e retornos aos acionistas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme Watts & Zimmerman (1986, p. 11), o critério de avaliação de uma boa teoria positiva da contabilidade, além de basear-se nos fatos e na experiência econômica, é a sua aplicabilidade e capacidade de previsão dos fenômenos com que se defronta a prática contábil gerencial. Ao surgirem novos desenvolvimentos econômicos, a teoria a eles é aplicada, aprofundando e expandindo a prática contábil. Assim, como notam Littleton & Zimmerman (1962, p. 251) ao estudar as diversas eras da contabilidade, a expansão das indústrias deu origem, sobretudo nos Estados Unidos nas primeiras décadas do Século XX, à contabilidade industrial, como uma inovação prática na aplicação do princípio estabelecido da associação de vários custos à emergência de um novo produto.

Diante das demandas ao sistema de informação gerencial, levantadas pelas empresas da nova economia, e à luz da mencionada hipótese deixada em aberto por Littleton & Zimmermann, não parece necessária uma nova “expansão construtiva” da Teoria da Contabilidade, para abranger este novo fenômeno. É suficiente a simples volta da prática contábil à base teórica, por vezes negligenciada, como mostram as respostas a essas demandas, proporcionadas pela Gestão Econômica.

Assim, o exame dos critérios e princípios da Gestão Econômica mostra que a Teoria Contábil explica e interpreta adequadamente o novo surto empresarial da nova economia e suas características aparentemente desconcertantes à prática contábil tradicional.

Tais características, à luz da Gestão Econômica, antes confirmam a Teoria Contábil, e são por esta convalidadas como condições de sucesso e continuidade dessas novas empresas – condições essas das quais, provavelmente, dependerá também a sobrevivência das demais empresas, no novo ambiente da interatividade.

Se as empresas da Internet vierem a ter na economia uma importância relativa semelhante à das empresas industriais no início do Século XX – como aparentemente prometem – a teoria, sem se afastar da sua origem e continuidade, terá que inovar a prática contábil tradicional para atender às demandas específicas deste novo desenvolvimento. Para a discussão apenas começada dessa nova abordagem, o presente trabalho pretende ter contribuído.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russel L. *Redesigning the future*. New York: John Wiley & Sons, 1974.

BLANK, Dennis. Paradigm shift. *Hotel & Motel Management*, v. 214, n. 15, p. 36-38, set. 1999.

BODENHORN, Diran. An economist looks at industrial accounting and depreciation. *The Accountig Review*, Sarasota, v. 36, n. 4, p. 582-588, out. 1961.

CATELLI, Armando. *Transparências do Núcleo Gecon*, 1997.

----- (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.

----- *et al.* Gestão econômica de investimentos em ativos fixos. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 6, 1999, Braga. *Anais...* Braga, set. 1999.

DRUCKER, Peter. Além da revolução da informação. *HSM Management*. São Paulo, v. 18, n. 3, p. 48-55, jan./fev. 2000.

DRUCKER, Peter F. *Administrando para o futuro*. São Paulo: Pioneira, 1992.

ESTUDANTE tem "site" de R\$ 10 milhões. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 28 jan. 2000. Dinheiro, p. 13.

GM will use technology to know its costumers. *Information week*, n. 763, p. 153-154, nov. 1999.

GUROVITZ, Hélio. Planeta. *Exame*, São Paulo, v. 32, n. 12, p. 148-159, jun. 1999.

GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. 1989. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1989.

HENDRICKSEN, E. S.; VAN BREDÁ, M. F. *Accounting theory*. Chicago: Irwin, 1992.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

JAMSA, Kris *et al.* *Programando para Word Wide Web*. São Paulo: Makron Books, 1999.

JOVENS vendem site por US\$ 16 milhões. *O Globo*, Rio de Janeiro.

LITTLETON, A. C.; ZIMMERMAN, V. K. *Accounting theory: continuity and change*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1962.

LYMER, Andrew *et al.* *Business reporting on the Internet: a report prepared for the International Accounting Standards Committee – IASC*, Nov, 1999.

MARTINS, Eliseu. *Contribuição à avaliação do ativo intangível*. 1972. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1972.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. *The strategy process*. 3.ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

MOORE, Geoffrey. When private goes public. *Forbes*, p. 115-116, out. 1999.

OLIVEIRA, Antônio B. Silva. *Contribuição à formulação de um modelo decisório para intangíveis por atividade: uma abordagem de Gestão Econômica*. 1999. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1999.

PARISI, Cláudio *et al.* Impactos da Internet na evolução da ciência contábil. *Revista de Contabilidade do CRC-SP*, São Paulo, v. 1, n. 1, abr. 1997.

PEREIRA, Carlos A. *Estudo de um modelo de avaliação de desempenhos para Gestão Econômica*. 1993. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1993.

PHILIPS, Edward G. The accretion concept of income. *The Accounting Review*, jan. 1963.

REBOUÇAS, Lúcia. Canibalize-se. *Exame*, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 132-138, mar. 2000.

SANTOS, Edilene S. Objetividade x relevância: o que o modelo contábil deseja espelhar? *Caderno de Estudos-FIPECAFI*, São Paulo, v. 10, n. 18, p. 9-19, maio/ago. 1998.

-----; PONTE, Vera. Gestão Econômica: um modelo para a integração sistêmica da empresa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS, 5, 1998, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza, set. 1998. v. 2, p. 705-721.

STEWART, Thomas A. Real assets, unreal reporting. *Fortune*, New York, v. 138, n. 1, p. 207-208, Jul. 1998.

TULLY, Shawn. Has the market gone mad? *Fortune*, New York, v. 141, n. 2, p. 80-85, jan. 2000.

VASSALLO, Cláudia. Ele quer dominar o comércio eletrônico no Brasil. *Exame*, São Paulo, v. 33, n. 19, p. 152-161, set. 1999.

VIEIRA, Fabrício. Para Citi, só sobrarão 20% da Internet. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 12 abr. 2000. Caderno, 2, p. 1.

VILHADARGA, Vicente. Volks adota produção à la carte. *Gazeta Mercantil*. 29/02/2000. Relatório da Gazeta Mercantil, p. 7.

WATTS, Ross L. & ZIMMERMAN, Jerold L. *Positive accounting theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.

NOTAS AOS COLABORADORES

- A revista tem preferência por matérias inéditas tanto no país como no exterior.
- As colaborações não serão remuneradas, considerando que o objetivo maior é contribuir com a classe contábil, buscando o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento técnico e cultural.
- Cada autor receberá, sem ônus, 3 exemplares da revista em cujo número sair publicado seu trabalho.
- O trabalho poderá ser enviado ao Conselho Editorial da seguinte forma:
 - em disquete acompanhado de uma cópia impressa, especificando o nome do editor de textos utilizado, formatado preferencialmente na fonte Courier, tamanho 12, entrelinha equivalente ao espaçamento 1,5, obedecendo as margens de 2cm de todos os lados (superior, inferior, esquerda e direita) ou por e-mail para geova@face.ufmg.br / seccic@face.ufmg.br
- Cada trabalho deverá vir precedido por um resumo (até 250 palavras) que permita uma visão global e antecipada do seu conteúdo.
- As ilustrações, tabelas e os gráficos que acompanharem os artigos, devem ser entregues para publicação como anexos, com as respectivas legendas numeradas e indicação da localização desejável no texto, entre dois traços horizontais, para facilitar a publicação.
- As fórmulas matemáticas devem ser claras no próprio texto, não podendo oferecer dupla interpretação.
Ex: Não confundir o algaismo 1 com a letra *l*.
- Notas de rodapé devem ser reduzidas ao mínimo e reservadas às notas explicativas.
- As citações bibliográficas deverão ser indicadas no corpo do texto, apenas pelo sobrenome do autor citado, pelo ano da obra e número da(s) página(s) citada(s), tudo entre parênteses.
Ex: (Masi, 1971, p. 36-37).
- Se o autor fizer parte integrante do texto, menciona-se a(s) data(s) da(s) publicação(ões) citada(s) e páginas entre parêntese, logo após o nome do autor.
Ex: Afirma Prieto (1989, p. 19) do DCC da Universidade de Uberlândia, em artigo recentemente publicado, com que concordamos plenamente.
 - A **bibliografia** ou **referências bibliográficas** deverão ser apresentadas no final do artigo, em ordem alfabética de acordo com a NBR 6023.
 - » Livro: MARION, J. C. *Contabilidade empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.
 - » Periódico: ASSIS, J. L. F. A microempresa, nos âmbitos federal, estadual e municipal. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 5, n. 1, p. 34-40, fev. 1995.

**ATIVIDADES DE EXTENSÃO DESENVOLVIDAS
PELO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA FACE/UFMG**

O Departamento de Ciências Contábeis (CIC) da FACE/UFMG oferece ao público em geral vários cursos de curta duração nas modalidades de reciclagem, atualização, aperfeiçoamento e especialização de acordo com as diretrizes e Normas Gerais da UFMG em observância ao que determina a Congregação da Faculdade de Ciências Econômicas.

- **Curso de Especialização em Auditoria Externa (480 horas-aula)**
Específico para contadores que desejam atuar no mercado como auditores independentes.
Março a novembro – 2ª a 5ª feira
Agosto a maio – 6ª e sábado
Inscrição e seleção em outubro/novembro.
Informações: Fone/Fax (0__31) 3201-2431 – E-mail: seccic@face.ufmg.br
- **Curso Atualização em Contabilidade Pública (160 horas-aula)**
Curso destinado a profissionais que atuam em órgãos e empresas públicas da área federal, estadual e municipal.
Oferecido todo semestre.
Informações: CENEX – (0__31) 3201-6422 – E-mail: cenex@face.ufmg.br
- **Curso de Controladoria e Finanças (240 horas-aula)**
Curso destinado a profissionais de empresas privadas que lidam diariamente com tomadas de decisões.
Inscrições em março e agosto.
Informações: CENEX – (0__31) 3201-6422 – E-mail: cenex@face.ufmg.br
- **Curso de Contabilidade para Não Contadores (45 horas-aula)**
Curso destinado a profissionais e executivos que necessitam e utilizam da contabilidade como instrumento para tomada de decisões.
Oferecido todo semestre.
Informações: CENEX – (0__31) 3201-6422 – E-mail: cenex@face.ufmg.br
- **Curso de Matemática Financeira e Análise de Investimentos (36 horas-aula)**
Curso destinado ao público em geral.
Oferecido todo semestre.
Informações: CENEX – (0__31) 3201-6422 – E-mail: cenex@face.ufmg.br

O CIC desenvolve projetos e propostas de consultoria e assessoria técnica contábil nas áreas de auditoria, finanças, gerencial e de custos, junto a empresas privadas e órgãos da administração pública municipal, estadual e federal, através de seus professores e alunos.

Todas as atividades do CIC são de acordo com a Resolução 10/96 do Conselho Universitário e de acordo com a Resolução 01/97 da Congregação da FACE.

Contatos pelo Fone/Fax (0__31) 3201-2431 ou e-mail: seccic@face.ufmg.br
Secretaria Geral do Departamento de Ciências Contábeis
Rua Curitiba, 832/706 – Centro – Belo Horizonte/MG

Assine a revista "Contabilidade Vista & Revista" por apenas R\$ 25,00 por ano.