

José Luís B. Paranhos *

A Contabilidade Decisorial e o Cálculo do Preço de Venda

1. Introdução.
2. Definições.
3. Conceituação do Problema.
4. Determinação do Preço-Base.
5. Conclusão.

Em artigos anteriores, publicados nesta mesma revista,¹ tivemos a oportunidade de expor, de um modo geral, os conceitos básicos empregados pela Contabilidade Decisorial (CD), que é um dos sistemas mais avançados de controle econômico e financeiro de empresas, e que vem sendo adotado, com indiscutível êxito, por várias empresas nacionais, após suas qualidades terem sido já comprovadas no exterior.

Comentamos as características do sistema no que diz respeito:

- a) à apuração e apreciação do resultado econômico e posição patrimonial da empresa;
- b) às análises de rentabilidade de produtos, linhas e filiais;
- c) a uma melhor definição de responsabilidade pelos gastos da empresa;
- d) e ao estabelecimento e acompanhamento do plano geral de atividade (plano de

lucro, previsão financeira, plano de investimentos).

Pretendemos, agora, mostrar alguns dos recursos que a CD oferece para a determinação do preço de venda, e como essa determinação torna-se mais segura, objetiva e, ao mesmo tempo, flexível quando apoiada nos conceitos empregados pelo sistema.

A fim de auxiliar o leitor que não teve a oportunidade de ler os artigos precedentes, resumimos abaixo a definição dos principais conceitos empregados pelo sistema, que serão citados no desenvolvimento do trabalho.

2. DEFINIÇÕES

2.1 Despesas proporcionais

São despesas que acompanham o volume da produção e/ou

* Engenheiro, consultor em Administração de Empresas, assistente da diretoria encarregado dos programas de desenvolvimento e técnico da Organizadores, Economistas e Consultores Industriais Ltda., (OEI) São Paulo.

¹ R.A.E. 9 (1): jan./mar. 1969; 10 (1): jan./mar. 1970; e 10 (2): abr./jun. 1970.

vendas. Podemos ter despesas proporcionais de fabricação (ou produção) e despesas proporcionais de comercialização (ou venda).

2.2 Despesas fixas

São aquelas que não dependem, a curto prazo, do volume de produção e de vendas.

São consideradas em dois grupos:

a) Despesas regulares: são aquelas que além de fixas são praticamente irrecuráveis; estão intimamente ligadas com a estrutura da empresa; qualquer modificação implica num processo de mecanização e/ou racionalização de serviços, ou acarreta uma solução de continuidade nos processos administrativos ou produtivos da empresa.

b) Despesas programadas: são aquelas que podem sofrer variações mais drásticas, a curto prazo, sem acarretar solução de continuidade nos serviços; elas são de decisão da alta administração, como por exemplo: gastos com propaganda, com pesquisa de mercado ou de novos produtos, gratificações extras a funcionários e outras.

2.3 Custo incremental ou custo direto

É o custo de um produto calculado somente com as despesas proporcionais.

O Custo incremental de fabricação (CIF) é calculado somente com as despesas proporcionais de fabricação e pode ser decomposto em duas partes:

- a) custo da matéria-prima e
- b) custo incremental de transformação (CITf) que engloba os demais gastos proporcionais de fabricação (mão-de-obra produtiva, energia, combustíveis, e outros),

necessários para efetuar a modificação da matéria-prima em produto acabado. O esforço produtivo da empresa, de um certo modo, pode ser representado pelo montante das despesas de transformação.

2.4 Custo incremental padrão

Consiste na aplicação dos conceitos de custo-padrão ao custo incremental. Em geral, a parcela correspondente à fabricação é definida em valor e a referente às vendas através de uma porcentagem em relação ao faturamento ou preço de venda.

O estabelecimento do custo incremental padrão de fabricação (CIFPdr) é feito através de padrões de quantidade (de matéria-prima, mão-de-obra e outras despesas) valorizados pelos respectivos padrões de preço. Enquanto os padrões de quantidade estão relacionados com o produto em si e com os métodos de fabricação empregados, os padrões de preço estão ligados mais às contingências externas (preço das matérias-primas, salário dos empregados produtivos, custo de energia e assim por diante).

O custo incremental padrão de transformação (ver item 2.3) pode ser empregado para medir, de um modo aproximado, quanto da capacidade produtiva da empresa o produto absorve.

Essa capacidade, designada capacidade produtiva útil pode ser conhecida pelo montante de gastos de transformação que a empresa teria quando em operação a plena carga. O seu cálculo é feito somando-se o produto das unidades de trabalho (UT) úteis pelas respectivas taxas-padrão, dos diversos centros produtivos.

2.5 Contribuição marginal (Cm)

É a diferença entre o valor de uma venda e os gastos proporcionais a ela referentes.

Pode ser relacionada a um produto em particular, a um grupo de produtos, a uma filial e à empresa de um modo global.

Em uso corrente, a contribuição marginal é apreciada em valor absoluto, em porcentagem em relação ao valor da venda ou em forma de índice em relação ao custo-padrão de transformação (medindo a capacidade produtiva absorvida) correspondente. Em alguns casos, usam-se também as relações da contribuição marginal com outras medidas de produção, como por exemplo: contribuição marginal por tonelada, por hora x máquina, por hora x homem, e outras, e até mesmo com o capital necessário à sua realização (quando for possível determiná-lo).

3. CONCEITUAÇÃO DO PROBLEMA

O problema da determinação de preços, geralmente, está mais ligado a uma imposição de mercado do que ao seu custo (salvo, evidentemente, algumas exceções). Segundo Joel Dean,² os custos seriam usados para:

- a) medir os efeitos das alternativas de preço sobre o lucro;
- b) adivinhar a reação dos competidores em resposta a um preço lançado;
- c) justificar preços (ou alterações) perante órgãos governamentais, cliente ou público.

Dentro desse panorama, a utilização do custo por absorção, embora freqüentemente usado, apresenta-se assaz deficiente. Esse tipo de custo incorpora ao produto despesas que são fixas (independentes do volume de produção e/ou vendas) e, portanto, o custo assim calculado sofrerá influência das oscilações do volume de

² Dean, Joel. Economia de empresas. Rio de Janeiro, Editora Fundo de Cultura.

negócios, decorrentes mesmo da própria comercialização do produto em questão (casos de concorrências públicas, por exemplo). Dessa forma, torna-se difícil avaliar, no lucro da empresa, a influência de alternativas de preços que condicionem volumes diferentes de venda. Por outro lado, pode-se até deixar de vender produtos que aparentemente dão prejuízo, mas que, uma vez não vendidos, fazem com que se transfira para outros produtos aquela parcela de gastos fixos que ele deveria absorver, se fosse vendido a **preço de custo**.

Os métodos mais seguros para cálculo de preço devem levar a um valor tal que:

a) traga à empresa o maior lucro possível (maior contribuição), levando em conta a contribuição marginal unitária e o volume de vendas a ser atingido, em decorrência do preço dado;

b) seja possível à empresa atender à demanda (venda) esperada àquele preço;

c) consiga-se o aproveitamento mais lucrativo dos meios de produção disponíveis: capacidade de trabalho (esforço de transformação), equipamento, matérias-primas e capital de giro, entre outros.

Para tanto, deve ser levada em conta a situação econômico-financeira geral da empresa, de modo que os preços estabelecidos não venham agravar os pontos críticos, e possam aproveitar as situações favoráveis de outros aspectos para saná-los. Por exemplo, no caso de dificuldade de capital de giro pode-se baixar os preços (aproveitando folga de lucratividade) para reduzir os prazos de financiamento aos clientes ou aumentar a rotação dos estoques elevados. Também deverão ser levados em conta os aspectos promocionais do produto, cujo preço é então estudado em

conjunto com o dos produtos que promove.

Para se fixar um preço de venda, pode-se seguir, de um modo geral, o seguinte caminho:

a) determina-se um **preço-base**, utilizando-se dados internos da empresa;

b) faz-se uma crítica desse **preço-base** à luz das características conhecidas do mercado (preço dos concorrentes, pesquisa de mercado, volume provável de vendas);

c) ajusta-se o preço às condições do mercado e verificam-se os reflexos desse novo preço sobre o lucro e demais aspectos econômico financeiros da empresa;

d) estudam-se outras alternativas pesquisando a relação volume x preço, de modo a se conseguir uma melhoria do aspecto crítico;

e) estabelece-se o preço mais conveniente.

A seguir, mostraremos como os conceitos utilizados pela CD podem ser empregados para o estabelecimento do **preço-base** e para o estudo das alternativas impostas pelas condições do mercado.

4. DETERMINAÇÃO DO PREÇO-BASE

Para a determinação do **preço-base**, a CD fundamenta-se na contribuição marginal (Cm) que o produto deverá trazer para a empresa. Essa Cm unitária deve satisfazer as imposições da empresa de modo a não agravar (ou corrigir) seu aspecto crítico. Através de alguns exemplos, vamos mostrar o método de cálculo do **preço-base**, tendo em vista algumas situações especiais da empresa. Em todos os casos, é preciso ter sempre em mente que o **preço-base** calculado deve ser apreciado sob o ponto de vista do mercado

e só então ser aceito ou rejeitado.

4.1 Primeiro caso

Vamos supor o caso da determinação do preço de um produto novo A, que irá substituir um antigo que se torna obsoleto, prevendo-se que o faturamento global da linha não vai ser sensivelmente alterado com essa substituição. Que condições devemos impor à Cm do novo produto de modo que a linha se mantenha nos mesmos níveis de rentabilidade?

Sendo esse o caso, faremos o cálculo do **preço-base** de tal forma que a Cm do novo produto, em porcentagem em relação ao preço de venda, seja a mesma da linha ou do produto que está sendo substituído.

Teremos, então, os seguintes dados de partida:

Dados da linha:³

Porcentagem de Contribuição marginal	30,5%
Despesas proporcionais de venda	20,0%

Dados do produto

Custo incremental de fabricação (CIF): Cr\$ 53,00

Colocando-se em duas colunas os valores em cruzeiros e os valores em porcentagem, teremos a seguinte situação:

	Cr\$	%
Preço de venda de A	X	100,0
D.P.V.	—	20,0
CIF	53	49,5
Cm	—	30,5

(% calculada por diferença)

A porcentagem do CIF em relação ao valor da venda (preço) é obtida por diferença e será de 49,5%. Como sabemos, o CIF decorre, imediatamente, do preço-base:

$$\text{Preço-base de A} = X = \frac{53,00}{0,495} = 107,00$$

³ Estamos aproveitando dados dos exemplos já apresentados nos artigos anteriores.

A adoção desse preço fará com que o faturamento da linha continue trazendo uma contribuição marginal de 30,5% para a empresa.

Verifica-se, então, se esse preço é aceitável no mercado, comparando-o com os de produtos similares de concorrentes, com o do artigo da companhia que está sendo substituído, com o resultado de pesquisas de mercado, etc.

Suponhamos que o mercado não agüente esse preço, ou que, com um preço pouco mais baixo, poder-se-á ampliar a faixa de mercado e ter-se um aumento de volume compensador.

Então, sendo Cr\$ 95,00, por exemplo, o preço aceitável, a contribuição marginal (Cm) a ser alcançada, em cruzeiros e em porcentagem, será:

$$Cm = \text{Cr\$ } 23,00 \quad \% Cm = 24,2\%$$

Mesmo com uma contribuição unitária inferior à dos demais produtos da linha, mas positiva, o produto absorverá uma quantia maior de despesas fixas, pelo aumento do volume. Restaria verificar se esse aumento de vendas não irá estrangular a produção.

4.2 Segundo caso

Suponhamos o mesmo produto A, numa situação diferente: êle será introduzido na linha, não para substituir um outro, e absorverá, portanto, uma capacidade produtiva adicional. Estando a empresa trabalhando já a plena carga, a introdução de A será feita em detrimento de outros produtos que sofrerão redução no volume de produção e, conseqüentemente, do faturamento respectivo.

Devemos, portanto, para o cálculo do preço-base, impor que a Cm do novo produto traga um mesmo aproveitamento (em termos de lucro) da capacidade produtiva,⁴ ou seja,

quer produzindo o novo produto, quer produzindo os antigos, o esforço de produção deve trazer, no mínimo, a mesma contribuição marginal para a empresa.

Supondo que a Capacidade Produtiva esteja sendo medida em termos de gastos de transformação, vamos impor que o novo produto tenha a relação Cm/CITf⁵ no mínimo igual aos demais.

Teremos, então, os seguintes dados do problema:

Dados da linha — provenientes dos demonstrativos do resultado econômico (ou, no caso presente, do resultado anual previsto de acordo com o plano geral de atividade, PGA).⁶

	Cr\$ 1.000,00	%
Venda (anual)	42.623	100,0
DPV	8.525	20,0
CIF { Matéria-prima	12.658	29,7
	8.440	19,8
CmL	13.000	30,5

$$CmL/CITf = \frac{13.000}{8.440} = 1,54 \quad \frac{\text{Cr\$ de CmL}}{\text{Cr\$ de CITf}}$$

Dados do produto:

	Cr\$	%
Preço de venda	X	100
DPV	—	20
CIF { Matéria-prima	36,00	—
	17,00	—
Total	53,00	—
Cm	—	—

O preço de venda do produto deverá ser tal que traga, para a empresa, a mesma contribuição marginal por cruzeiro de custo de transformação, que os demais produtos da linha.

Portanto:

$$Cm = 1,54 \times 17,00 = \text{Cr\$ } 26,20$$

E teremos:

	Cr\$	%
Preço	X	100
DPV	—	20
CIF { Matéria-prima	36,00	80
	17,00	
m Cm	26,20	

O custo de fabricação mais a contribuição marginal correspondem, juntos, a 80% do preço, e perfazem um montante de Cr\$ 79,20. Portanto:

$$\text{Preço-base } X = \frac{36,0 + 17,0 + 26,20}{0,80} = \frac{79,20}{0,80} = \text{Cr\$ } 99,00$$

O que significa que, vendendo o produto por Cr\$ 99,00, teremos o mesmo aproveitamento da capacidade produtiva para formar a contribuição marginal global da empresa.

Se o mercado não suportar esse preço, é evidente que o produto vai acarretar abaixamento nos lucros, por utilizar uma capacidade produtiva para obter uma contribuição inferior àquela que conseguiria se produzisse outros produtos da linha.

Obs.: O modelo também é aplicável para os casos em que a capacidade produtiva e a parcela dessa capacidade, que o produto absorve, são medidas através de outras grandezas como tonelada, metro linear ou m², hora \times máquina de um determinado centro produtivo, e outras

4.3 Terceiro caso

Suponhamos agora uma situação em que o capital de giro a ser empregado para a produção e comercialização do novo produto deva continuar trazendo, no mínimo, a mesma contribuição marginal para a empresa.

Vamos supor que podemos associar à linha de produtos alguns dos elementos

⁴ Conforme comentado no Item 2.4, a capacidade produtiva útil pode ser medida pelo montante de gastos de transformação que a empresa teria quando trabalhando a plena carga.

⁵ CITf — Custo incremental de transformação.

⁶ Ver o 2.º artigo da série mencionada, RAE, 10 (1): mar. 1970.

que compõem o capital de giro, de modo a conhecer a parte desse capital que é necessária para a comercialização e produção dos respectivos produtos. E vamos impor que a relação entre a Cm e o capital de giro necessário para o novo produto seja a mesma daquela da linha.

Teremos, então, os seguintes elementos conhecidos:

DADOS DA LINHA (anual)

	Cr\$ 1.000,00	%
Venda	42.623	100,00
- DPV	8.525	20,00
- CIF { MPrL	12.658	29,7
CITfL	8.440	19,8
= CmL	13.000	30,5

DADOS DO PRODUTO "A"

	Cr\$	%
Preço de Venda	X	100,0
- DPV	-	23,0
- CIF { MPr	36,00	77,00
CITf	17,00	
= Cm	(0,77X - 53,00)	

Parcelas do Capital de Giro

MÉDIA DA LINHA

	Cr\$ 1.000,00	
Cientes	7.033	2 meses ¹
Estoque	5.317	5 meses ²
	12.350	
Fornecedores	2.104	2 meses ³
Cap. Giro Linha	= 10.246	
	13.000	Cm
CmL/Cap. Giro =	$\frac{13.000}{10.246} = 1,27$	CpG

PROJETADO PARA O PRODUTO "A"

Cr\$	
3X	3 meses de financiamento ⁴ mesma rotação da linha ⁵
180,00	
-72,00	mesmo prazo p/ pagamento cap. de giro a ser absorvido pelo produto.
3X + 108,00	
Cm mensal/Cap. Giro = $\frac{0,77X - 53,00}{3X + 108,00}$	

¹ Corresponde a um prazo médio de financiamento aproximadamente de 60 dias.

² O estoque (considerado para efeito de simplicidade do exemplo, apenas o valor da matéria-prima) dá para atender cinco meses de produção.

³ Prazo médio para pagamento de fornecedores.

⁴ O produto será vendido com um prazo médio de financiamento de três meses. Portanto, a venda de 1 unidade por mês acarretará um volume médio de financiamento aos clientes de 3X.

⁵ Projeção feita com base somente no valor da matéria-prima.

⁶ Essa é a Cm mensal a ser conseguida por unidade de capital de giro absorvido. Para comparar com o dado da linha é preciso que haja transformação em índice anual.

Para que o capital de giro aplicado na produção e comercialização do produto A traga, no mínimo, a mesma contribuição marginal que se obteria se aplicado nos demais produtos da linha, devemos ter:

$$Cm \text{ L/Cap.G.Linha} = Cm/\text{Cap.G. Produto}$$

E, portanto, fazendo a homogeneização dos índices para período idêntico, teremos:

$$\frac{1,27}{12} = \frac{0,77X - 53,00}{3X + 108,00}$$

Resolvendo a equação, chegamos ao preço-base:

$$X = \text{Cr\$ } 142,00$$

Se modificarmos o prazo de financiamento ao cliente de três para dois meses, teremos:

$$\frac{1,27}{12} = \frac{0,77X - 53,00}{2X + 108,00}$$

E o preço-base será:

$$X = \text{Cr\$ } 115,00$$

4.4 Quarto caso: fixação do preço de serviço

Suponhamos agora que um cliente faça uma encomenda do produto A para a qual ele fornece a matéria-prima.

O serviço assim prestado deverá trazer, de um modo geral, uma compensação satisfatória para o esforço de transformação, de maneira que seja, na pior das hipóteses, equivalente àquela que se teria se estivesse sendo usada matéria-prima própria. Isso equivale a dizer que a contribuição marginal em relação à capacidade de produção absorvida deve ser, no mínimo, igual à da linha correspondente.

Teríamos, então (ver segundo caso):

Dados da linha:	Cr\$ 1.000,00	%
Venda	42.623	100,0
DPV	8.525	20,0
CIF { Mat. pr. L	12.658	29,7
CITfL	8.440	19,8
CmL	13.000	30,5

A contribuição em relação à capacidade de produção absorvida é:

$$CmL/CITfL = Cr\$ 1,54 \frac{Cr\$ \text{ de Cm}}{Cr\$ \text{ de CITf}}$$

Obs.: Poderiam ser usadas outras unidades de medida para a capacidade produtiva (tonelada, metro linear, hora \times máquina, etc.).

Dados do produto:

	Cr\$	%
Preço de venda	X	100
DPV	—	20
CIF { Mat. pr.	—	—
CITf	17,00	—
Cm	—	—

Impondo a condição da mesma contribuição por capacidade absorvida, temos:

$$Cm = Cr\$ 1,54 \times Cr\$ 17,00 = Cr\$ 26,20$$

e portanto:

	Cr\$	%
Preço de venda	X	100
DPV	—	20
CIF { Mat. pr.	—	80% (por
CITf	17,00	diferença)
Cm	26,20	—

Decorre daí:

$$\text{Preço-base: } X = \frac{Cr\$ 17,00 + Cr\$ 26,20}{0,80} = Cr\$ 54,00$$

Com êsse preço, o esforço de produção empregado na transformação da matéria-prima de terceiros trará a mesma compensação (contribuição), se aplicado para transformar matéria-prima própria.

4.5 Fórmula sugerida para o cálculo do preço-base

Comparando os preços encontrados dos casos segundo e quarto apresentados, verificamos, como era de se esperar, que a diferença está apenas no valor da matéria-prima (acrescida das despesas proporcionais de venda correspondente). Portanto, em ambos os casos estamos conseguindo a mesma remuneração pelo nosso trabalho, enquanto fornecemos, no segundo caso, a matéria-prima a **preço de custo**.

Esse fato nos sugere que, para efeito de cálculo, se considere o preço de venda decomposto em duas parcelas:

a) uma, apresentando a remuneração do trabalho de transformação;

b) outra, relativa à comercialização da matéria-prima, sobre a qual podemos introduzir também um fator de lucro, fornecendo-a a um preço superior ao de custo.

Assim, teremos o **preço de venda base, X**, como a soma de dois outros **Xt**, referente ao esforço de transformação, e **Xm**, correspondendo ao material fornecido (matéria-prima).

Então:

$$X = X_t + X_m, \text{ onde } \begin{cases} X_t = \frac{CITf \left(1 + \frac{CmL}{CITfL}\right)}{1 - (\% \text{ DPV}/100)} \\ X_m = \frac{k \cdot MPr}{1 - (\% \text{ DPV}/100)} \end{cases}$$

Em que:

(CmL/CITfL) é o índice desejado de contribuição em relação à capacidade de trabalho absorvida;

k é o fator de lucro na comercialização da matéria-prima;

% DPV é a porcentagem das despesas proporcionais de venda.

O fator k mencionado deverá ser calculado de modo a cobrir os gastos e riscos adicionais que se têm quando a matéria-prima é própria. Inclusive pode-se levar em conta o custo do capital adicional necessário à comercialização e estocagem do material.

A fórmula de aplicação relativamente simples pode ser empregada, de um modo geral, em grande número de casos. Sua utilização deve ser acompanhada dos mesmos cuidados comentados no início deste artigo, ou seja:

a) ter sempre em mente que o preço calculado deve ser submetido a uma apreciação à luz das condições do mercado;

b) os índices adotados devem ser revistos periodicamente e estabelecidos, tendo em consideração a situação global da empresa, mostrada através dos demonstrativos econômico-financeiros;

c) todo o processo deve ter a orientação geral de um elemento competente, conhecedor da problemática econômico-financeira da empresa, e com condições para corrigir eventuais distorções que podem ocorrer em casos especiais.

4.6 Caso de Concorrências

Empresas que trabalham para órgãos governamentais são freqüentemente chamadas para participar de concorrências públicas para o fornecimento de seus produtos. A fixação de preços, nesses casos, reveste-se de grande importância, pois êsses preços devem ser inferiores aos dos concorrentes e ao mesmo tempo deve garantir o interesse da empresa. Geralmente, em se tratando de grandes concorrências, o volume em questão, uma vez aceito o pedido, pode alterar sensivelmente as condições da empresa em termos de absorção da capacidade de produção (pessoal e equipamento) e aproveitamento do capital de giro, e essa influência deve ser considerada ao se fixar o preço para entrar na concorrência. Os exemplos apresentados podem servir de orientação para a solução do presente caso.

5. CONCLUSÃO

Com êsses exemplos, queremos mostrar que o preço de venda dos produtos está condicionado a diversos aspectos econômico-financeiros da empresa, e que essas injunções devem ser verificadas e controladas por ocasião da respectiva determinação.

A utilização de um custo global do produto — característico dos sistemas de custo por absorção (como o RKW, por exemplo) — como ponto de partida para o cálculo dos preços, não permite examinar com facilidade as influências acima mencionadas. Já a contabilidade decisória, baseando-se, para efeito de cálculo de preço, no conceito da contribuição marginal, oferece os meios para uma verificação rápida e simples das conseqüências que um preço fixado trará para os diversos aspectos econômico-financeiros envolvidos.

Com êsses casos simples que apresentamos, acreditamos ter dado uma idéia sobre alguns caminhos que poderão ser seguidos para os estudos de preços, empregando os conceitos da contabilidade decisória.

Recomendados, para finalizar, que a adoção de um procedimento de cálculo seja precedida de um estudo cuidadoso das características da empresa e do mercado, e que seja feita, periodicamente, uma revisão completa do processo e dos índices empregados.

REFERÊNCIAS

BIBLIOGRÁFICAS:

Beyer, Robert. **Profitability accounting for planning and control**. New York, The Ronald Press Company, 1963.

Dean, Joel. **Economia de empresas**. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura.

Dias, Ivan Pinto. Algumas observações sobre a margem de contribuição. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 7(24): set. 1967.

Schoeps, Wolfgang. O método de custeio direto. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1(2): set./dez. 1961.

Werolin, A. E. A elaboração de um orçamento variável. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 5(16): set. 1965.

Paranhos, J.L.B. A contabilidade decisória. Um sistema integrado de informações para diretores e gerentes. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 9(1): jan./mar. 1969.

Paranhos, J.L.B. "A contabilidade decisória em seu segundo estágio: o planejamento geral das atividades: 1.^a parte. **R.A.E.**, 10(1): jan./mar. 1970. 2.^a parte. **R.A.E.**, 10(2): abr./jun. 1970.

RELAÇÃO DE ANUNCIANTES

Caraíba Metais S.A. —
Ind. e Com.

Casas da Banha
Com. e Ind. S. A.

Coca-Cola
Ind. e Com. Ltda.

Construtora Barbosa
Mello S. A.

S. A. Fábrica de
Tecidos Santa
Helena

Philips Electrológica,
Máquinas e Serviços

Os contactos para inserção de anúncios na **Revista de Administração de Empresas** ou **Conjuntura Econômica** deverão ser feitos com o nosso departamento de vendas ou com a REPRENAES, agência autorizada em todo o Brasil a representar a Editora da Fundação Getúlio Vargas em qualquer aspecto relativo à publicidade.

O nosso departamento funciona na Praia de Botafogo, 188 — CP 21.120 — zc — 05 — Telefone: 246-5107 (Procurar o Sr. Albertino Ferro da Silva).

Quanto à REPRENAES, eis os seus endereços:

Guanabara — Travessa do Paço, 23 — 11.º andar — Telefone: 231-4061

São Paulo — Rua 7 de Abril, 261 — 5.º andar — Telefones: 239-0448 e 35-4948.

Belo Horizonte — Av. Amazonas, 314 — s/ 907 — Telefone: 22-1471

Salvador — Travessa Bonifácio Costa, 1 — s/ 201 — Telefone: 3-5284.

Recife — Rua Aurora, 1071 — s/ 808 — Telefone: 4-2239.

Fortaleza — Rua Liberato Barroso, 307 — s/ 511 — Telefone: 26-2974.

Pôrto Alegre — Travessa Francisco Leonardo Truda, 40, 9.º andar — Telefone: 9-1778.

Niterói — Avenida Amaral Peixoto, 55, s/ 906 — Telefone 5224.

Brasília — Ed. Casa de São Paulo, 7.º andar — Setor Bancário Sul — Telefone: 43-2500.