

AVALIAÇÃO DE CUSTOS: ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO

Altair Borgert, Dr.

Universidade Federal de SC (UFSC), Brasil
borgert@cse.ufsc.br

Jóici Martins, msc.

Escola Superior de Educação Corporativa, Brasil
jóici_martins@hotmail.com

Léo Schonorrenberger, msc.

Universidade Federal de SC (UFSC), Brasil
Schonorrenberger@bol.com.br

Maurício Fernandes Pereira, Dr

Universidade Federal de SC (UFSC), Brasil
mfpcris@gmail.com

RESUMO

Neste estudo, objetiva-se a construção de um modelo de avaliação dos custos, com a finalidade de prover aos gerentes e decisores informações para tomada de decisões. Na perspectiva de posicionamento estratégico, o julgamento das variáveis envolvidas num sistema de custos é fator expressivo para o sucesso empresarial. Neste sentido, fez-se uma tratativa de abordagens contemporâneas que envolvem custos – Teoria das Restrições, Balanced Scorecard e Gestão Estratégica de Custos – e discorreu-se sobre a avaliação dos custos. Entende-se que este é um fator relevante e que deve ser considerado para as decisões empresariais. Além disso, apontou-se alguns aspectos da Metodologia MCDA, recomendada à construção de um modelo de avaliação de custos e, por fim, construiu-se o modelo para complementar este estudo. Neste ponto, foram compiladas as variáveis de custos das três abordagens. Com isso, criou-se um repositório de diversas variáveis, cuja utilização e combinação dependem dos interesses e necessidades dos responsáveis por sua construção nas empresas. Assim, o número de variáveis a serem consideradas segue a complexidade do problema e da solução necessária. Por meio de encontros com o grupo de estudos, o modelo foi sendo construído, revisado e reconstruído até se chegar a um consenso. A partir disso, concluiu-se que um modelo de avaliação dos custos, quando construído de acordo com as características e necessidades de cada organização, pode ser a base para tornar a contabilidade mais útil para as empresas.

Palavras-chave: Avaliação dos custos. Mensuração dos custos. Estratégia.

COST EVALUATION: STRUCTURING OF A MODEL

ABSTRACT

This study's purpose was to build a cost evaluation model with views to providing managers and decision makers with information to support the resolution process. From a strategic positioning standpoint, the pondering of variables involved in a cost system is key to corporate success. To this extent, overall consideration was given to contemporary cost approaches – the Theory of Constraints, Balanced Scorecard and Strategic Cost Management – and cost evaluation was analysed. It is understood that this is a relevant factor and that it ought to be taken into account when taking corporate decisions. Furthermore, considering that the MCDA methodology is recommended for the construction of cost evaluation models, some of its aspects were emphasised. Finally, the construction of the model itself complements this study. At this stage, cost variables for the three approaches were compiled. Thus, a repository of several variables was created and its use and combination is subject to the interests and needs of those responsible for its structuring within corporations. In so proceeding, the number of variables to ponder follows the complexity of the issue and of the required solution. Once meetings held with the study groups, the model was built, revised and reconstructed until consensus was reached. Thereafter, the conclusion was that a cost evaluation model, when built according to the characteristics and needs of each organization, might become the groundwork ensuring accounting becomes increasingly useful at companies.

Key-words: Cost evaluation. Cost measurement. Strategy.

1 INTRODUÇÃO

O aumento da competição entre as empresas se intensificou nos últimos anos e gerou uma necessidade de modernização na gestão empresarial. Assim, nas últimas décadas, aumentaram os debates a respeito das novas e modernas técnicas de controle e gestão dos custos empresariais. Neste sentido, abordagens e sistemas de gestão foram desenvolvidos para auxiliar os gestores na tarefa de manter a lucratividade das empresas em níveis desejados, bem como fazer frente à concorrência. Entende-se que a avaliação de custos implica em um processo que envolve múltiplos fatores de custos, que levam os gestores a tomar diferentes decisões estratégicas. A contabilidade, então, pode contribuir para a identificação de novos critérios e novas dimensões a serem consideradas para avaliar os custos nas empresas, de modo a ultrapassar o domínio habitual do campo da mensuração.

Em muitos casos, os relatórios de custos são insuficientes para suprir os gerentes com boas informações, uma vez que as decisões extrapolam o âmbito do valor monetário, principalmente quando envolvem questões de longo prazo relacionadas com a sobrevivência das organizações.

A partir das limitações desses modelos tradicionais de análise de custos, o presente estudo aborda os aspectos mais importantes relacionados com a estruturação de modelos de avaliação de custos, no sentido de aumentar a sua relevância para o processo de tomada de decisão. Para tanto, abordam-se algumas abordagens que podem contribuir para suprir a carência dos modelos tradicionais. Assim, são temas de discussão presentes neste trabalho: a Teoria das Restrições (TOC), o Balanced Scorecard (BSC) e a formação de um modelo de Gestão Estratégica de Custos (GEC).

O valor monetário de um produto ou serviço mensurado pelos métodos de alocação de custos existentes somente proporciona bases limitadas para análise de gestão, negligenciando-se a questão da avaliação que é mais ampla, implicando na comparação com a estratégia empresarial. Portanto, este estudo justifica-se pela deficiência dos atuais modelos de mensuração e análise de custos com relação à variável avaliação de custos. Considerando a perspectiva de posicionamento estratégico (Porter, 1989), o julgamento das variáveis envolvidas num sistema de custos pode ser fator expressivo para o sucesso empresarial. Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo estruturar um modelo de avaliação de custos baseado em abordagens contemporâneas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE CUSTOS

A avaliação de custos deve estar ligada à estratégia da empresa. Incorre em entender as implicações da mudança nos custos para o futuro da organização, suas metas e objetivos de longo prazo. Assim, entende-se que a avaliação de custos contempla fatores como:

- ✓ o entendimento das origens dos custos, consequências e justificativas da sua variação para a empresa como um todo;
- ✓ a mensuração dos custos na medida em que é importante saber as implicações provenientes do aumento ou redução dos mesmos para o sucesso da empresa;
- ✓ a complexidade e a subjetividade, por envolverem os juízos de valor das pessoas envolvidas na decisão. Na avaliação de algo, faz-se uso da relatividade e, portanto, a avaliação depende do julgamento do decisor e seus valores em relação à questão.

Avaliar é um ato complexo, pois os resultados da avaliação normalmente são subjetivos e dependem dos valores pessoais do indivíduo que avalia. Entende-se, dessa forma, que a avaliação dos custos se constitui no julgamento ou relativização das variáveis de custos mensuradas, com a finalidade de definir metas e estratégias específicas para a organização.

Para avaliar os seus custos, as empresas precisam saber em qual negócio estão envolvidas e o grau de importância do custo mensurado para a estratégia a ser seguida no longo prazo. De acordo com Hamel e Prahalad (1995), a empresa deve saber para onde está indo. Para isso, os autores lembram que os gerentes devem ser capazes de definir com clareza quais os pontos fortes da empresa e no que ela é melhor que as outras.

Mesmo que os sistemas tradicionais de mensuração de custos sejam aprimorados, eles não oferecem uma avaliação do grau de importância dos custos em termos estratégicos para as empresas. Os sistemas de custos (baseados em métodos como RKW, Custeio variável, Custeio Baseado em Atividades, por exemplo) ajudam na solução do problema da mensuração de

custos. Todavia, apresentam dificuldades para fornecer informações de caráter estratégico. Segundo Johnson (1994), as metodologias de custo da contabilidade tradicional falham ao não examinar os processos, as pessoas que neles atuam e os clientes por eles servidos.

Sobre a questão da exatidão dos custos, em termos de mensuração, Leone e Leone (2002) ressaltam que a procura pelo custo exato nas empresas não passa de utopia. Para os autores, a Contabilidade de Custos tenta diminuir, cada vez mais, a amplitude do erro de cálculo do custo. Todavia, inúmeras são as razões – rateio, a questão do princípio da competência e da oportunidade, perdas, desperdícios refugos, inflação, estimativas e provisões, custos imputados e de oportunidade, custos com pesquisa e desenvolvimento, custos da capacidade não utilizada – que fazem com que as diferenças nos custos permaneçam, ou seja, que os custos dos produtos e serviços não sejam calculados com exatidão.

Neste sentido, entende-se que o conhecimento do custo de forma precisa não facilita a tomada de decisão em termos estratégicos. Já a avaliação qualitativa do valor monetário pode oferecer um direcionamento. Assim, falar em avaliação dos custos é uma tentativa de encontrar uma forma de dizer se este ou aquele custo é bom ou ruim para a estratégia adotada. Dessa forma, ao avaliar os custos empresariais, os gerentes não chegam a um número ou cifra exata, mas a um julgamento que faça sentido para a organização. Além disso, entende-se que o resultado da avaliação do custo em uma determinada empresa não se repete, necessariamente, em outra, nem mesmo em empresas do mesmo setor ou entre empresas que adotam a mesma postura estratégica.

Assim, a questão que se pretende esclarecer neste estudo não se limita à forma como são tratados os custos diretos ou indiretos de produção, nem de qual método de custeio a empresa utiliza para distribuí-los aos produtos e, tampouco aos coeficientes de correlação entre custos e suas variáveis causadoras. Essas questões já fazem parte da mensuração e, portanto, já se consideram controladas. Mesmo resolvendo-se os problemas existentes nos diferentes modelos de mensuração de custos, ou seja, mesmo que se consiga uma maneira de mensurar com exatidão os custos, a questão da avaliação não está resolvida. Os custos mensurados *versus* a estratégia tomada em função desses custos continua a existir. É preciso encontrar um meio de avaliar os

custos mensurados pela contabilidade tal que, dados esses custos, seja possível saber as implicações na satisfação dos clientes, nos ganhos globais da empresa e na qualidade dos produtos, por exemplo. E esse não é um assunto para os direcionadores de custos, já que não existem critérios e/ou direcionadores de custos estratégicos. O que existe são estratégias adotadas a partir do conhecimento dos custos, como resultado da gestão. Assim, as discussões acerca de qual o melhor sistema de mensuração, suas incorreções e acertos, não são abordados no presente estudo.

2.2 TEORIA DAS RESTRIÇÕES

De acordo com Corbett Neto (1997), a Teoria das Restrições (TOC) teve início na década de 1970 – mais precisamente em 1978 – com o físico de origem israelense Eliyahu Goldratt. Segundo esta teoria, um passo decisivo para o bom desempenho de um sistema é o reconhecimento da existência de restrições que inibem o seu crescimento. Neste sentido, Noreen, Debra e Mackey (1996) afirmam que qualquer sistema real deve possuir ao menos uma restrição, e que toda organização com fins lucrativos deve ter pelo menos uma restrição que a iniba de aumentar seus lucros. Caso não houvesse nenhuma restrição, a produção e o lucro seriam ilimitados.

Entretanto, pode haver mais de uma restrição no sistema ao mesmo tempo e em momentos diferentes, fato comum na maioria das empresas. Por outro lado, as restrições podem ser tanto internas (uma máquina quebrada, trabalhadores doentes, greves) como externas (oriundas de fatores que fogem ao alcance da empresa, tais como: a reação dos clientes em relação aos produtos da empresa, a aprovação de normas mais rígidas por parte do governo, a influência de organizações não-governamentais, o clima, entre outras). Desta forma, quanto mais restrições houver, maiores as limitações da produção e menores os lucros da empresa.

Segundo Goldratt (1991), uma restrição – também conhecida com o nome de gargalo – significa o elo mais fraco em uma corrente. É este elo que determina a resistência da corrente como um todo. Mas como é possível saber quantas restrições há no sistema? Para o autor, isso depende da quantidade de correntes independentes existentes no sistema. Todavia, não são muitas numa

mesma organização. Mas elas devem ser identificadas logo que aparecem para evitar perdas no sistema, uma vez que uma hora perdida em um gargalo significa uma hora perdida para o sistema todo.

Para que o sistema funcione adequadamente, é preciso que haja um número limitado de restrições. A existência de elevado número de restrições possivelmente torna qualquer sistema inviável. Desta forma, é necessário manter o controle e gerenciamento sobre eles, de maneira que possam ser localizados e resolvidos. O sucesso da empresa depende do quão bem são gerenciados os gargalos. O mau gerenciamento das restrições do sistema gera inventários desnecessários e eleva os custos da empresa.

A Teoria das Restrições é composta de três medidas, que, segundo Goldratt (1991), são as responsáveis para atingir a meta da empresa, ou seja, o lucro. São elas: o Ganho, o Inventário e as Despesas Operacionais.

De acordo com Goldratt (1991), na Teoria das Restrições estas três medidas conjuntamente são capazes de demonstrar a evolução do desempenho da empresa.

A ideia principal que norteia o ganho – primeira medida definida por Goldratt (1991) - é o índice através do qual o sistema gera dinheiro através das vendas. Isso implica que ele não possui limite, ao contrário da Despesa Operacional e dos Inventários, que devem ser diminuídos o máximo possível, até o limite de zero. O que se deseja é que o lucro seja cada vez maior e por isso, o ganho é a melhor forma de aumentá-lo, pois não há um limite para o ganho. Por outro lado, quanto menor for o investimento no inventário, e quanto menor for a despesa operacional, maior será o lucro da empresa.

Goldratt e Cox (1993) observam que o ganho é sempre definido através da palavra dinheiro. Assim, “ganho é o dinheiro que entra. Inventário é o dinheiro atualmente dentro do sistema. E despesa operacional é o dinheiro que temos que desembolsar para que o ganho aconteça” (Goldratt & Cox, 1993, p. 84). Os autores argumentam que, desta forma, há uma medida para cada uma destas definições, ou seja, uma para o dinheiro que entra, uma para o dinheiro que está retido ou circulando na fábrica e uma para o dinheiro que sai.

O dinheiro que entra na empresa é o fator mais importante que, em última análise, define o ganho da empresa. Segundo Goldratt (1991, p. 9):

A primeira coisa que deve ser claramente definida é o propósito global da organização, ou seja, a meta. A segunda são as medidas – ganho, inventário e despesa operacional. Não apenas qualquer medida, mas aquelas que nos possibilitem julgar o impacto de uma decisão local sobre a meta global.

O autor recomenda que não se deve medir apenas por medir, mas para saber qual o impacto de determinada medida no resultado da companhia. As empresas estão repletas de medidas, porém a sua importância e o seu uso para a tomada de decisões é questionável. Gerentes e diretores geralmente vivem cercados de números, relatórios e índices. Apesar de tantos dados que possuem, falta-lhes informação para fazer boas escolhas estratégicas. Este é, pois, um dos principais problemas das empresas.

Considerando que a meta da empresa é ganhar dinheiro, para alcançá-la é necessário saber quais caminhos seguir. Goldratt e Cox (1993) afirmam que as medidas para a meta, a nível gerencial, são: Lucro Líquido, Retorno Sobre o Investimento e Fluxo de Caixa. Entretanto, ao nível de fábrica essas medidas não significam muito. Para operações diárias da organização de produção, as medidas que melhor expressam a meta são as já mencionadas Ganho, Inventário e Despesa Operacional que, de acordo com a Teoria das Restrições, determinam o alcance da meta. Então, algumas considerações se fazem necessárias com relação a estas variáveis:

GANHO: Para Goldratt e Cox (1993), esta medida deve sempre aumentar para melhorar os lucros. Este aumento é obtido através de três variáveis, quais sejam:

- a) aumento do mercado: com vendas maiores a possibilidade de lucro aumenta. Para Noreen et al. (1996), isto é conseguido via diversificação, volume de vendas, flexibilidade de preços e cumprimento dos prazos de entrega;
- b) aumento da liquidez: que disponibiliza recursos para investimento em atividades mais rentáveis;
- c) gerenciamento das restrições: que é um processo de melhoria contínua.

INVENTÁRIO: Esta medida deve sempre diminuir para aumentar o lucro. Goldratt e Cox (1993) argumentam que uma empresa não tem lucro apenas porque produziu alguma coisa. Para que isso aconteça, é preciso transformar

este produto em venda. Desta forma, o inventário deve ser mantido no nível mínimo necessário para não causar a paralisação das atividades no gargalo em função de sua falta, e nem causar perdas por seu excesso.

Despesa Operacional: A despesa operacional é a terceira medida da Teoria das Restrições e da mesma forma que o inventário, deve sempre diminuir para aumentar o lucro da empresa. Goldratt (1991) lembra que deve ser reduzida sempre que possível, ou seja, sempre que sua redução não tenha impacto negativo sobre o lucro. Assim, não é recomendável reduzir a despesa operacional, quando esta redução afetar a plena produção no gargalo.

Entretanto, Goldratt (1991) ressalta que é preciso levar em consideração o impacto da relação das três medidas ao mesmo tempo (Ganho, Inventário e Despesa Operacional), e não cada uma em particular. Isso parece lógico sob a ótica de que a empresa é um sistema interligado e que cada ação tem impacto sobre o todo da organização.

2.3 BALANCED SCORECARD

Nos últimos anos, abordagens e sistemas de gestão foram desenvolvidos para auxiliar os gestores na tarefa de manter a lucratividade das empresas em níveis desejados, bem como fazer frente à concorrência. Além disso, metodologias foram elaboradas para fins específicos e direcionados, como é o caso do Balanced Scorecard (BSC), voltado à medição e gestão de desempenho. Neste contexto, os sistemas de custos tradicionais estão diante do desafio de identificar os novos fatores e critérios, bem como novas dimensões que devem ser consideradas para avaliar os custos nas empresas.

Kaplan e Norton (1997) buscam, então, alternativas através do BSC. Este método é essencialmente a fixação ou elaboração de medidas financeiras e não financeiras referentes aos fatores críticos de sucesso das empresas. A inovação desta concepção é que os componentes do BSC são projetados de tal forma que reforçam um ao outro, indicando o caminho para o futuro da empresa. De acordo com os autores, um balanced scorecard bem projetado deve combinar medidas de desempenho passadas com medidas e direcionadores de desempenho futuro.

Kaplan e Norton (1997) sugerem a divisão da empresa em quatro perspectivas diferentes: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Por meio dessas perspectivas, os gerentes procuram medir a importância, a evolução e contribuição de cada uma das áreas da organização na definição de estratégias para atingir a meta da empresa. Este foco foi considerado necessário dado que os tradicionais sistemas de informação gerencial não eram mais suficientes como medidas de desempenho no novo ambiente industrial.

Os resultados contábeis de ontem são ineficazes para ajudar os gerentes nas decisões estratégicas para o futuro da organização. Além dos relatórios financeiros, outras informações são importantes para definir o sucesso futuro da empresa. Desta forma, itens como treinamento, inovação dos sistemas internos e de serviços que agregam valor aos clientes, a qualidade dos serviços de venda e pós-venda, bem como os benefícios oriundos do avanço tecnológico em pesquisa e desenvolvimento representam um diferencial competitivo para as empresas.

Para Johnson e Kaplan (1993) as empresas necessitam de sistemas capazes de motivar e avaliar o desempenho dos seus gerentes e empregados em todas as frentes. Assim, os sistemas deveriam ser capazes de fornecer os sinais apropriados – de acordo com as funções e responsabilidades de cada funcionário – revelar os pontos críticos do sistema e permitir que incentivos sejam distribuídos para quem merece.

O BSC procura integrar perspectivas financeiras com as perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, munindo gerentes e administradores de informações úteis na perspectiva de uma visão focada em estratégias de ganho de longo prazo para a empresa.

O balanced scorecard procura traduzir a visão e estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Constitui-se basicamente em um mecanismo para a implementação da estratégia, e não para a sua formulação. Qualquer que seja a abordagem utilizada pelos executivos da empresa para a formulação de estratégia, o balanced scorecard oferece um mecanismo para a tradução dessa estratégia em objetivos, metas e medidas específicas, para então monitorar a implementação da estratégia partindo desta nova visão (Kaplan & Norton, 1997).

Alguns autores revelam novas utilidades para o BSC. Borgert (1999) sugere que através da incorporação de conceitos de diversas áreas do conhecimento, é possível verificar os avanços atingidos e as metas por alcançar da organização em um sentido mais amplo, e desta forma, definir as estratégias futuras da empresa. Neste sentido, a Metodologia MCDA pode ser um caminho interessante. De acordo com o autor, as Abordagens Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA) mostram-se adequadas principalmente para decisões de problemas complexos, ou seja, que envolvem diversas variáveis e múltiplos interesses dos decisores.

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A contabilidade gerencial, por muitos anos, tem sido um sistema útil nas empresas para o apoio na tomada de decisão. Atualmente, entretanto, alguns especialistas da área apontam limitações da contabilidade gerencial neste campo.

Uma das principais questões diz respeito às decisões estratégicas e de longo prazo da empresa. Shank e Govindarajan (1997) enfatizam a necessidade dos gerentes ficarem atentos aos sistemas de custos em qualquer empresa para que considerem os planos e preocupações estratégicas da organização. Para os autores, os sistemas de contabilidade gerencial são um componente importante e necessário na definição de estratégias da empresa para alcançar o sucesso competitivo.

A perspectiva de valor agregado da contabilidade gerencial não mais é suficiente para tomar boas decisões (Shank & Govindarajan, 1997). Segundo os autores, a análise do custo começa com o valor que é pago aos fornecedores, ou seja, nas compras e termina nos consumidores finais – nas vendas. Os autores observam que este conceito tem dois grandes problemas: começa muito tarde (nas compras), e termina muito cedo (nas vendas). Desta forma, seu foco principal é maximizar o valor agregado, ou seja, aumentar a diferença do valor entre as compras e as vendas. Desta forma, a gestão estratégica de custos surge para complementar as lacunas deixadas pela contabilidade gerencial.

De acordo com Johnson e Kaplan (1993, p. 1), as informações fornecidas pela contabilidade gerencial são, “atrasadas demais, agregadas demais e distorcidas demais para que sejam relevantes para as decisões de planejamento e controle dos gerentes”. Argumentam que, apesar dos esforços e recursos despendidos na produção de relatórios e demonstrativos de todo tipo, a

contabilidade gerencial apresenta dificuldades para medir de forma eficaz, o aumento ou diminuição do valor econômico da empresa. Esta é uma das razões para o surgimento da Gestão Estratégica de Custos (GEC).

Na GEC, o gerenciamento de custos requer um enfoque mais amplo e externo à empresa. Desta forma, engloba a cadeia de valor completa do produto, que compreende não somente os fornecedores diretos, mas também os que estão atrás dele na cadeia produtiva, como também os clientes diretos e até os consumidores finais.

De acordo com Shank e Govindarajan (1997), a essência da contabilidade gerencial é a manutenção de resultados, a solução de problemas e o direcionamento da atenção. Muitas das questões em torno dos custos na contabilidade gerencial se concentram na concepção do que fazer. Entretanto, na Gestão Estratégica de Custos a questão mais importante é porque fazer isso.

Segundo Shank e Govindarajan (1997), a GEC surgiu da combinação de três temas, vinculados à gestão estratégica das empresas: Análise da cadeia de valor; Análise de posicionamento estratégico; e, Análise de direcionadores de custos. Na perspectiva destas correntes, a informação de custos tem outro sentido, diferente ao estabelecido na contabilidade gerencial tradicional. Cada um dos temas representa uma linha de pesquisa distinta e assim, faz-se necessário estudá-los separadamente.

2.4.1 Análise da Cadeia de Valor

De acordo com Shank e Govindarajan (1997), a análise da cadeia de valor é a primeira chave para uma gestão de custos eficaz. A cadeia de valor de uma empresa, segundo Porter (1986), é o conjunto de atividades criadoras de valor, iniciando com as fontes mais básicas, na origem da matéria-prima, passando pelos fornecedores de insumos até a entrega do produto final ao consumidor. Fazem parte ainda as atividades de apoio necessárias para que o processo se realize da melhor forma possível.

As ligações com os clientes e fornecedores são fatores determinantes para a escolha de estratégias de mercado da empresa. Alguns dos problemas da gestão de custos podem resultar da falta de compreensão do seu impacto na cadeia de valor global do produto. Segundo Shank e Govindarajan (1997, p. 66) "a cadeia de valor de uma empresa encaixa-se em um sistema maior que inclui

as cadeias de valor dos fornecedores e dos clientes". Assim, na perspectiva da cadeia de valor, a vantagem competitiva de uma empresa reside na sua aptidão de ser mais veloz que seus concorrentes.

Eiler e Cucuzza (2003) afirmam que a contabilidade gerencial preocupasse apenas com os acontecimentos dentro da organização, e não com a economia da organização como um todo. Para os autores, é necessário olhar, também, e especialmente, as partes externas do negócio, das quais fazem parte os fornecedores, os terceirizados e qualquer outra atividade ou entidade que esteja vinculada com a empresa. Fatores como estes são importantes uma vez que a fragilidade na saúde financeira de um fornecedor importante, por exemplo, pode comprometer seriamente a sequência dos produtos cadeia acima. Para Drucker (2001), o gerenciamento da cadeia econômica de custos vai se tornar uma necessidade para as empresas nos próximos anos. Esta mudança se deve às exigências do atual ambiente em que a competição e a incerteza são elevadas.

2.4.2 Análise do Posicionamento Estratégico

De acordo com Shank e Govindarajan (1997), a análise do posicionamento estratégico é a segunda chave para a Gestão Estratégica de Custos, defendendo a corrente do posicionamento estratégico, cujo expoente é Porter (1986; 1989). Atualmente, a estratégia das empresas é um dos temas que mais preocupa diretores e gerentes. Há mais de trinta anos consultores e empresários se debatem sobre a estratégia das organizações. O conceito de estratégia foi construído e modificado ao longo dos anos em virtude das mudanças contínuas no ambiente das organizações. Shank e Govindarajan (1997, p.117) descrevem a estratégia como:

o processo através do qual os gerentes, usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas assim como a capacidade e os recursos internos a fim de se decidirem sobre metas e sobre um conjunto de planos de ação para realizar estas metas.

De forma simples, a estratégia de uma empresa depende de dois aspectos que se inter-relacionam: a) sua missão ou metas; b) a maneira ou forma que a empresa escolhe para competir no seu segmento de mercado para realizar estas metas, ou seja, a vantagem competitiva da empresa (Shank & Govindarajan, 1997). No que se refere à missão, os autores apresentam três possibilidades:

- ✓ Construir – a missão estratégica de construir implica uma meta de aumento de mercado. Este é o caso típico de empresas com pequena fatia de mercado, mas que atuam em setores de grande crescimento. Geralmente são empresas na fase inicial de suas operações.
- ✓ Manter – empresas com esta missão preocupam-se essencialmente em proteger sua fatia de mercado e sua posição conquistada. Esta estratégia é mais comum em empresas que possuem grande fatia de mercado em setores de rápido crescimento.
- ✓ Colher – implica uma meta de maximização dos ganhos e do fluxo de caixa de curto prazo, mesmo que isto custe uma fatia do mercado. A missão de colher geralmente é adotada em empresas com alta fatia de mercado, mas que atuam em segmentos de baixo crescimento.

Frente às incertezas de sucesso do lançamento de novos produtos e da criação de novos mercados, a estratégia de construir precisa ser cuidadosamente estudada pelos decisores. Entretanto, a adoção de uma missão ou outra exige da empresa sistemas de controle gerencial diferentes. Todavia, a escolha de uma estratégia dificilmente é única. Geralmente elas se misturam e constituem um processo contínuo, com a construção em um extremo e a colheita em outro (Shank & Govindarajan, 1997).

Com relação à forma pela qual a empresa decide competir no mercado, ou seja, sua vantagem competitiva, Porter (1986) observa que uma companhia tem basicamente dois caminhos a seguir para definir sua estratégia. Ou ela escolhe competir por menor custo (liderança em custos), ou então ela compete por produzir produtos diferenciados (diferenciação de produto).

2.4.3 Os Direcionadores de Custos

Os direcionadores de custos representam a terceira e última chave da Gestão Estratégica de Custos. De acordo com Shank e Govindarajan (1997), os direcionadores estratégicos de custos diferem de forma significativa daqueles da contabilidade tradicional, em que basicamente o volume de produção é considerado como a única causa da variação dos custos da fábrica. Na GEC, o custo é causado por muitos fatores que se inter-relacionam de formas

complexas. Desta forma, compreender o comportamento dos custos significa compreender a complexa interação do conjunto de direcionadores de custo em ação em uma determinada situação.

A ideia central que sustenta o volume como único direcionador de custos é baseada numa variável simples, ou seja, ela supõe que o custo médio da produção declina no curto prazo à medida que aumenta o volume, permanecendo constantes as demais variáveis (Shank & Govindarajan, 1997). As análises de custo fixo *versus* custo variável, a análise do ponto de equilíbrio, o custo marginal e a análise do custo-volume-lucro ajudam a preservar esta doutrina. Contudo, como lembram os autores, dificilmente as outras variáveis mantêm-se constantes por muito tempo. Há exemplos em que o custo médio se eleva ao invés de reduzir quando o volume de produção aumenta. Há, ainda, casos de empresas nas quais a distinção entre o custo fixo e o custo variável não é representativa. Deste modo, é mais útil em termos estratégicos, considerar todos os custos (fixos e variáveis) como variáveis, conforme proposto por Goldratt na Teoria das Restrições.

Na GEC a composição dos direcionadores de custos não é igual para todas as empresas. Segundo Porter (1989), o comportamento dos custos não depende somente de uma ou duas variáveis, pois é consequência de uma série de fatores estruturais que impactam nos custos da empresa. Para Porter (1989, p. 62), os principais condutores de custos são: "economias de escala, aprendizagem, o padrão de utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais". Nenhum desses é capaz de determinar de forma isolada a posição de custos de uma empresa. Em geral, eles interagem de forma dinâmica, dependendo do tipo de empresa, setor que atende ou outras particularidades, influenciando de forma significativa as atividades da empresa.

Desta forma, os executivos precisam se conscientizar das limitações de um único direcionador de custos. Shank e Govindarajan (1997) lembram que outros fatores (além do volume) interferem no direcionamento dos custos de produção das empresas. Entre os mais conhecidos, encontram-se a curva de experiência, a qualidade, a escala e a complexidade da linha de produtos.

De acordo com Riley (citado por Shank & Govindarajan, 1997), há duas categorias de direcionadores de custos: a primeira compõe-se de custos estruturais e a segunda compreende os direcionadores de execução.

Shank e Govindarajan (1997, p. 23) asseveram que no primeiro grupo a empresa possui cinco escolhas estratégicas diferentes para direcionar sua posição de custos. Segundo os autores, neste grupo, mais nem sempre significa melhor. São eles:

- ✓ Escala: O tamanho de um investimento a ser feito em produção, pesquisa e desenvolvimento e em recursos de marketing;
- ✓ Escopo: Grau de integração vertical. A integração horizontal é mais relacionada à escala;
- ✓ Experiência: Quantas vezes no passado a empresa já fez o que está fazendo agora;
- ✓ Tecnologia: Que tecnologias de processos são usadas em cada fase da cadeia de valor da empresa;
- ✓ Complexidade: A amplitude da linha de produtos ou de serviços a ser oferecida aos clientes.

A segunda categoria de direcionadores de custos, ou seja, de execução, está mais diretamente ligada ao desempenho da empresa. Neste grupo, mais significa melhor. Shank e Govindarajan (1997) apresentam a seguinte lista de direcionadores de execução:

- ✓ Gestão participativa;
- ✓ Gestão da Qualidade Total;
- ✓ Utilização da capacidade;
- ✓ Eficiência do layout das instalações;
- ✓ Configuração do produto;
- ✓ Exploração das ligações com fornecedores e clientes.

No gerenciamento estratégico de custos, as análises de custo baseadas em direcionadores estruturais são cada vez menos valorizadas e os especialistas consideram-nas ultrapassadas. Desta forma, há uma tendência na valorização mais intensa dos direcionadores de execução. Assim, as habilidades de execução são as maiores responsáveis para o sucesso das organizações. Eles demonstram a capacidade da empresa em executar os direcionadores estruturais.

A contabilidade gerencial tradicional trouxe ao longo das últimas décadas importantes progressos para as empresas, mas é preciso se adaptar às necessidades do atual ambiente. Por isso, o reconhecimento de diversos fatores

como causadores dos custos é um passo coerente e que pode trazer benefícios não somente para uma unidade de negócios, mas para a cadeia de valor global do produto.

Além dos direcionadores citados, outros podem existir, dependendo do tipo de organização ou do setor que atua. Entretanto, Shank e Govindarajan (1997, p. 193) apresentam as ideias-chave para qualquer que sejam os direcionadores de custos:

Para a análise estratégica, o volume geralmente não é a maneira mais útil para explicar o comportamento dos custos; O que é mais útil em um sentido estratégico é explicar a posição do custo em termos de escolhas estruturais e de habilidades de execução que moldem a posição competitiva da empresa; Nem todos os direcionadores estratégicos são igualmente importantes o tempo todo, mas alguns (mais de um) deles são provavelmente muito importantes em todos os casos; Para cada direcionador de custos há uma estrutura de análise de custos específica que é fundamental para se compreender a posição de uma empresa. Ser um analista de custos bem treinado requer conhecimento destas várias estruturas. A gerência eficaz de hoje exige informações sobre esses assuntos.

A compreensão das implicações dos custos na fábrica é uma necessidade dos gerentes, e que a Gestão Estratégica de Custos considera fundamentais. Questões como o impacto da produção em escala, os custos da qualidade total, ou os efeitos da tecnologia e inovação nos custos da empresa, são apenas alguns pontos que devem ser analisados.

3 METODOLOGIA

De acordo com a abordagem do problema de pesquisa, este estudo caracteriza-se como descritivo e exploratório. Extraíu-se os pontos fortes das abordagens pesquisadas, conforme relação com a contribuição para a tomada de decisão, para então construir um modelo de avaliação dos custos. Desta forma, o modelo construído é composto apenas de variáveis de custos descritas pelos autores destas abordagens. Por meio de encontros com o grupo de estudos, o modelo foi sendo construído, revisado e reconstruído, até se chegar a um consenso.

Mesclou-se medidas de caráter objetivo com variáveis subjetivas para construir um modelo que abranja algumas das principais variáveis de custo da atualidade. Entretanto, para cada decisor ou grupo de decisores, pode existir um modelo específico, ou seja, cada um pode construir o seu próprio modelo com as

variáveis que ele achar importantes. Uma vez que cada pessoa julga os fenômenos de acordo com os seus próprios valores, o modelo construído neste estudo está sujeito à percepção dos autores deste estudo, com base nos conceitos dos autores das abordagens de custo que pesquisaram.

A análise dos dados foi realizada a partir das informações das abordagens em questão, de modo a verificar de que forma cada uma delas pode melhor contribuir em termos de critérios para a construção de um modelo de avaliação de custos para as empresas. Assim, a técnica utilizada neste estudo é a análise documental.

4 A CONSTRUÇÃO DO MODELO

Para a construção de um modelo de avaliação de custos que contemple as ideias centrais das três abordagens congregadas no modelo apresentado na Figura 1, estruturado por meio de três grandes grupos e respectivos subgrupos, cuja construção se deu em laboratório, sendo esta a primeira versão do modelo de avaliação de custos. A metodologia utilizada na estruturação do modelo foi a MCDA (Multi Criteria Decision Analysis ou Multicritério de Apoio à Decisão), e teve um decisor, um grupo de intervenientes e um facilitador. Essas pessoas formaram o grupo que consolidou a execução deste estudo pela metodologia construtivista.

Pode-se observar que o grupo mercado aparece no mesmo nível do grupo diferenciação e menor custo. O entendimento inicial levou a crer que a fatia de participação da empresa no mercado tem implicação na avaliação dos custos. Assim, as questões relativas aos clientes, ou seja, a retenção, a captação, a satisfação e a lucratividade impactam nos custos da empresa. No modelo proposto supõe-se, ainda, que o mix de produtos e serviços reflete sobre diversos aspectos dentro das empresas, incluindo-se nesses os custos.

Observa-se que, inicialmente, o modelo proposto foi formado por três grandes grupos: Mercado, Menor Custo e Diferenciação. Esses grupos, por sua vez, eram compostos por treze critérios. Desse modo, os critérios da participação dos clientes e do mix compõem o grupo do mercado. A simplificação dos processos, a escala, o escopo, o inventário e a experiência formaram o grupo do menor custo. Por fim, as tecnologias, a imagem do produto, a qualidade, a exclusividade e os serviços pós-venda constituíram o grupo da diferenciação.

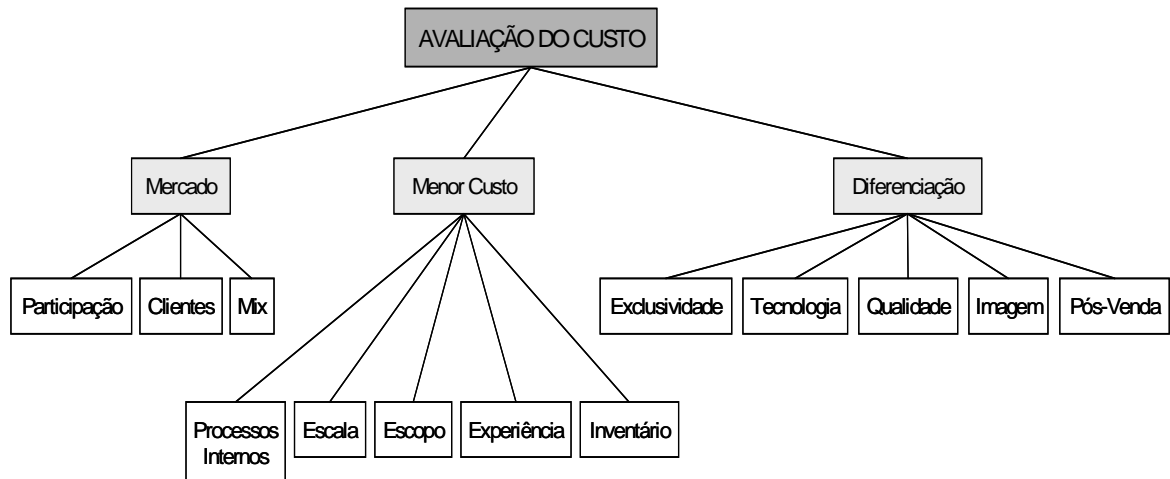


Figura 1: Primeira versão do modelo de avaliação de custos

Fonte: elaborada pelos autores

A escolha destes pontos de vista fundamentais (PVFs) foi feita em virtude do grupo de pessoas envolvidas, o qual entendeu que tais critérios são os que melhor representam a avaliação dos custos em uma empresa.

Entretanto, de acordo com Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), uma família de PVFs deve ser concisa, ou seja, deve conter apenas o necessário para um determinado contexto decisório. Nesse sentido, e por ser psicologicamente difícil de trabalhar com um modelo que apresenta um número tão elevado de pontos de vista, torna-se necessário reduzir o seu número, unindo-se dois ou mais pontos de vista que apresentam ideias semelhantes num único ponto de vista fundamental para o modelo.

Nessa fase do estudo, fez-se uso da técnica denominada *brainstorming* (tempestade ou chuva de ideias) entre os componentes do grupo. Assim, para tornar o modelo aceitável ao grupo, foram necessárias diversas reuniões para se chegar a um consenso.

Ao aprofundar as discussões acerca do modelo, concluiu-se que alguns critérios eram parecidos ou estavam repetidos e, dessa forma, poderiam ser agrupados num único critério. Assim, o modelo apresentado na Figura 1 foi alterado da seguinte forma:

- 1) participação no mercado: foi excluída do modelo por se entender que é uma consequência do gerenciamento da empresa como um todo.

Assim, a participação da empresa no mercado depende dos demais critérios do modelo;

- 2) clientes: entendeu-se que esse critério está contemplado no relacionamento e, por isso, não permanece de forma isolada no modelo;
- 3) mix: este foi incluído no critério da capacidade produtiva por se entender que influencia na capacidade de produção da empresa;
- 4) escala e escopo: do mesmo modo que o mix, a escala e o escopo também interferem na capacidade produtiva e, portanto, já estão contemplados naquele critério;
- 5) experiência: nesse caso, entendeu-se que o gerenciamento dos gargalos ou das restrições representa um critério, e que o bom gerenciamento dos gargalos é uma consequência da experiência;
- 6) exclusividade e pós-vendas: ambos dizem respeito diretamente ao cliente. Assim, os dois foram unidos para formar um novo critério denominado relacionamento.

Após diversos debates e ajustes chegou-se ao novo modelo de avaliação dos custos, conforme a Figura 2.

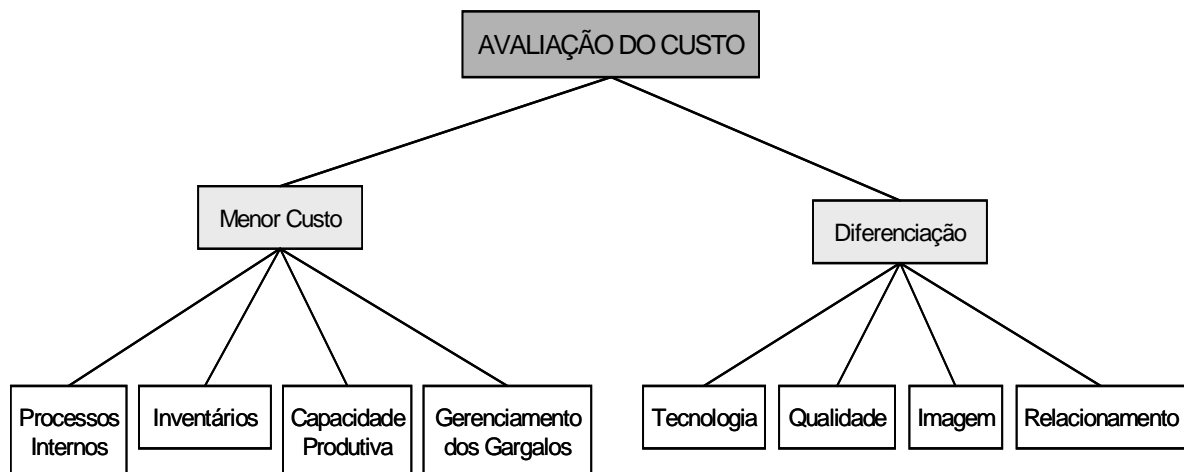


Figura 2: Segunda versão do modelo de avaliação dos custos

Fonte: elaborada pelos autores

Observa-se que após essa parte do processo, o modelo, agora com oito PVFs, passou a atender as recomendações de Ensslin, Montibeller e Noronha (2001).

5 O MODELO DE AVALIAÇÃO DOS CUSTOS

A cada nova discussão do grupo, novas ideias surgiam até o momento em que se chegou a um consenso. Entendeu-se que a avaliação dos custos na empresa depende, fundamentalmente, de qual estratégia competitiva é adotada pela empresa: competição por meio de menor custo ou competição por meio de diferenciação de produtos. Assim, o modelo completo – que contempla as três abordagens deste estudo (TOC, GEC e BSC) – foi reconstruído conforme as figuras a seguir. Na Figura 3 destaca-se a avaliação do custo pela estratégia do menor custo.

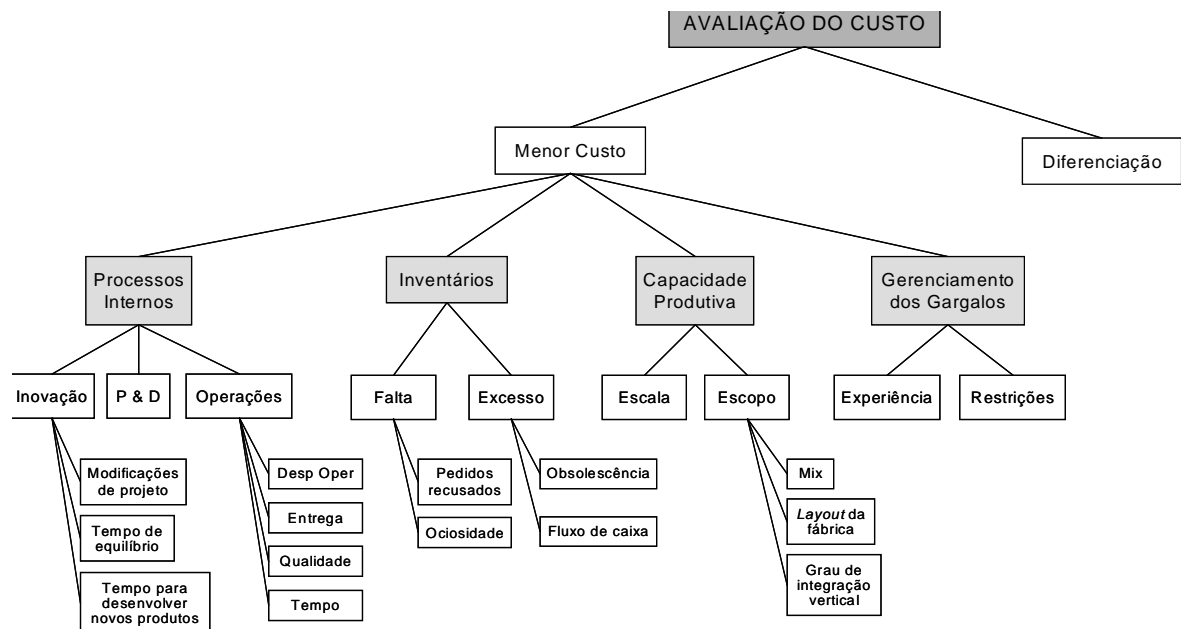


Figura 3: Avaliação do custo pela estratégia do menor custo

Fonte: elaborada pelos autores

De acordo com o modelo de avaliação dos custos proposto, na Figura 3, entende-se que há diferentes interpretações de custos de acordo com o tipo de estratégia escolhida pela empresa. Se a empresa opta por uma estratégia de diferenciação dos seus produtos, provavelmente o custo é um fator menos importante do que se ela decide competir com uma estratégia de menor preço. Nesse caso, a preocupação com os custos possivelmente tem maior atenção por parte dos gerentes, uma vez que, vender a um preço baixo é a condição para a sobrevivência da empresa. Isso se seus clientes são sensíveis ao preço e qualquer alteração para cima os faz mudar de fornecedor.

Por outro lado, produtos e serviços exclusivos e com alto grau de diferenciação – marca e status, acompanhados de serviços especiais que incluem entrega e serviços de pós-vendas – certamente atraem clientes menos preocupados com a questão preço. Estas preocupações são abordadas na parte do modelo apresentada na Figura 4 – diferenciação.

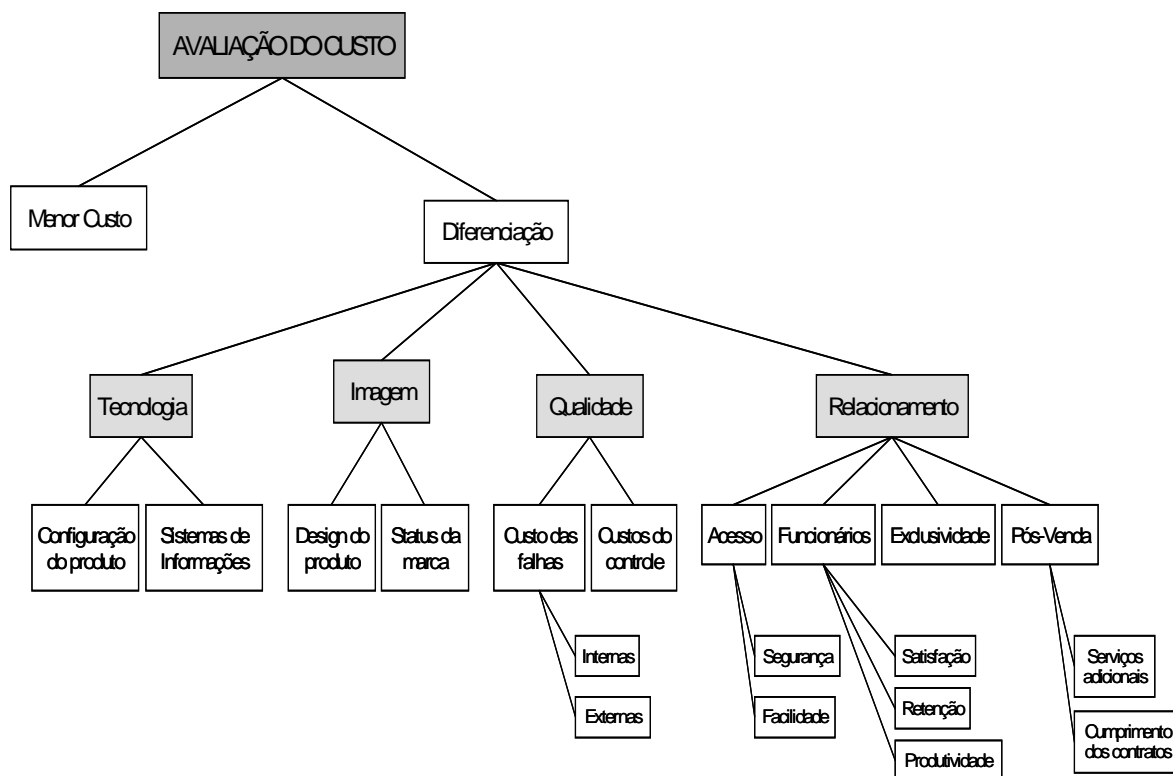


Figura 4: Avaliação do custo pela estratégia de diferenciação do produto

Fonte: elaborada pelos autores

Dessa forma, a construção do modelo de avaliação de custos objetiva trazer informações sobre os custos para ajudar na tomada de decisões de natureza estratégica. Foi construído para permitir que a empresa consiga avaliar os efeitos do custo mensurado, possibilitando a competição no mercado.

Ressalta-se que o modelo não é fechado, ou seja, cada empresa realiza, construtivamente, com os critérios que mais convém. Assim, é possível incluir novos critérios, bem como excluir outros que não interessam no modelo. Assim, os descritores devem ser construídos levando-se em consideração a realidade de cada empresa. Preferencialmente, devem ser elaborados em conformidade com a visão dos gestores da organização, o que os diferencia de empresa para empresa.

5.1 DESCRIÇÃO DE PARTE DO MODELO

Se uma empresa opta pela estratégia de menor custo, tem à disposição uma série de alternativas para tornar a organização mais eficiente. Assim, para alcançar seu objetivo, as medidas de desempenho recomendadas pelos autores das três abordagens apresentadas neste estudo estão representadas na Figura 3.

Apresenta-se, a seguir, um exemplo de construção de possíveis descritores para um dos critérios contemplados no modelo de avaliação representativo da estratégia de menor custo.

- ◆ C1 – Processos Internos: esse critério tem como objetivo verificar o grau de complexidade dos processos na empresa. Tem sua origem na Teoria das Restrições e no BSC. Por causa da importância e abrangência, esse critério é operacionalizado por meio de três sub-critérios:
 - C1.1 – Inovação: para melhor operacionalizar esse subcritério, o mesmo foi, novamente, dividido em três subcritérios:
 - C1.1.1 – Tempo de equilíbrio: tem com objetivo medir o prazo transcorrido desde o começo do projeto de desenvolvimento do produto até o momento em que o produto é lançado e começa a gerar lucro. Este subcritério tem origem, principalmente, no BSC e na TOC. Para a operacionalização do 'Tempo de Equilíbrio' utiliza-se uma escala de percentuais que verifica se os projetos estão dentro do prazo previsto. A seta ao lado significa o sentido de preferência quanto aos valores da escala utilizada.

% de projetos dentro do prazo

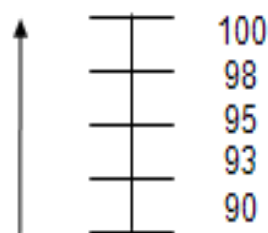


Figura 5: Estados possíveis para a construção do descritor do subcritério C1.1.1.

Fonte: elaborada pelos autores

- C1.1.2 – Tempo gasto para desenvolver novos produtos – O propósito deste critério é avaliar o tempo que a empresa leva para desenvolver novos produtos. Assim, para operacionalizá-lo, utiliza-se como descritor uma escala de meses para representar os valores dos decisores em relação ao Tempo gasto para desenvolver novos produtos.

Nº de meses necessários para desenvolver novos produtos

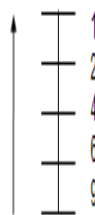


Figura 6: Estados possíveis para a construção do descritor do C1.1.2.

Fonte: elaborada pelos autores

- C1.1.3 – Modificações nos projetos – O objetivo deste critério é avaliar a eficácia dos novos projetos da empresa. Neste sentido, pretende-se saber o impacto das modificações que se fizeram necessárias desde a sua origem até a implantação final. A operacionalização deste critério dá-se através da utilização de uma escala percentual que representa a variação dos gastos atuais em relação ao previsto.

% de variação nos gastos atuais em projetos com relação ao previsto

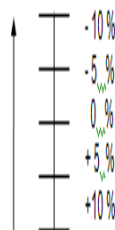


Figura 7: Estados possíveis para a construção do descritor do C1.1.3.

Fonte: elaborada pelos autores

Com isso, cada organização deve descobrir quais são seus principais descritores, e então discutir as estratégias mais apropriadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como finalidade construir um modelo de avaliação dos custos para as empresas, para melhorar as informações oferecidas pela contabilidade, e assim, facilitar a tomada de decisões nas organizações. Para construir o modelo, três abordagens diferentes foram consideradas: a Teoria das Restrições, a Gestão Estratégica dos Custos e o Balanced Scorecard.

Através do levantamento dos pontos fortes dessas três abordagens, elaborou-se um modelo de avaliação de custos com a utilização de múltiplas variáveis, cujo grau de importância de cada critério depende da estratégia competitiva adotada pela organização. Entretanto, em um primeiro momento, todos os critérios apresentados parecem ser igualmente importantes para a estrutura de custos das empresas, independentemente da estratégia adotada. Porém, o grau de importância de cada um deles difere conforme a escolha estratégica.

Os procedimentos metodológicos para construir o modelo tiveram como base a metodologia MCDA. Neste sentido, os procedimentos de ajustes efetuados na etapa de construção do modelo fazem parte desta metodologia e foram importantes para compor a estrutura final. Por tratar-se de um modelo construído, as variáveis de custo consideradas foram selecionadas e estudadas em seus detalhes, para dar sentido ao modelo.

Foram necessários inúmeros encontros do grupo de estudos para discutir a melhor estrutura para a avaliação dos custos. Desta forma, alguns fatores inicialmente considerados importantes no modelo acabaram por serem excluídos, uma vez que eles foram considerados desnecessários, repetidos ou fora de propósito para a finalidade do modelo em questão.

Além disso, inúmeras variáveis compõem o modelo. A amplitude destas variáveis deve depender dos interesses e necessidades dos responsáveis por sua construção. Assim, se o problema a ser resolvido for muito complexo, o maior número possível de variáveis que o afetam devem ser consideradas. Se, por outro lado, a questão a se decidir for simples, algumas variáveis apenas podem ser suficientes para chegar aos resultados desejados.

Os resultados deste estudo não são conclusivos, mas acredita-se que o modelo desenvolvido é útil para melhorar a tomada de decisão de custos nas empresas. Assim, por exemplo, se nos sistemas contábeis tradicionais uma empresa possui um custo de R\$ 100,00 para um determinado produto, ela tem

dificuldades em dizer se este custo é bom ou ruim para a sua escolha estratégica. Trata-se, apenas, de um número, apurado dentro de técnicas de alocação de custos, as quais representam o caminho adequado para se chegar ao custo de um produto. Entretanto, na avaliação dos custos, acredita-se que é possível saber se um custo apurado pelos sistemas da contabilidade é bom ou ruim para a estratégia de competição da empresa. Todavia, cabem aos decisores, as escolhas estratégicas competitivas da empresa, a definição do que é um custo bom ou ruim para a organização.

Conclui-se, diante disso, que o modelo de avaliação de custos pode fornecer informações úteis para a tomada de decisões, independentemente da forma de competição que a empresa escolhe.

Quanto à sua aplicação, por se tratar de um modelo genérico, estruturado com base na metodologia construtivista, pode não servir para todas as organizações. É necessário que os gestores adaptem o modelo de forma a torná-lo específico à sua realidade. Para melhor aplicá-lo, sugere-se que os decisores escolham os critérios que devem permanecer, quais são irrelevantes, como também os novos que devem fazer parte do modelo, adequando o modelo às necessidades da empresa.

Nesse estudo, ressaltou-se a necessidade da separação entre a mensuração dos custos, ou seja, da acuracidade dos custos (dos cálculos de custo) nos padrões dos métodos de custeio tradicionais, e a respectiva avaliação destes custos medidos. A mensuração e a avaliação dos custos são coisas distintas, mas absolutamente complementares. Na avaliação, busca-se o significado do custo apurado pelos métodos de custeio, em termos estratégicos. Dessa maneira, os dados fornecidos pela contabilidade podem se transformar em informações relevantes para a tomada de decisão dos gestores.

Conclui-se também que um modelo de avaliação de custos, construído de acordo com as características e interesses da organização, pode ser a chave que faltava para tornar a contabilidade mais útil para as empresas e seu processo decisório. Acredita-se que, com a utilização do modelo, os gestores podem visualizar, de forma mais clara, o impacto dos custos para as estratégias de longo prazo das empresas.

Entretanto, uma das limitações do estudo foi de que o modelo construído não foi testado nas organizações. Entende-se que a verificação dos resultados de sua aplicação é importante para dar sustentação às ideias apresentadas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Borgert, A. (1999). *Construção de um sistema de gestão de produtos à luz de uma metodologia construtivista multicritério*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Corbett Neto, T. (1997). *Contabilidade de ganhos*. São Paulo: Nobel.
- Drucker, P. F. (2001). *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Eiler, B. & Cucuzza, T. (2003). Crise também na contabilidade gerencial. *HSM Management*, 36 (7).
- Ensslin, L., Montibeller, G.N. & Noronha, S.M. (2001). *Apoio à decisão*. Florianópolis: Insular.
- Goldratt, E. M. (1991). *A síndrome do palheiro*. São Paulo: IMAM.
- Goldratt, E.M. & Cox, J. (1993). *A meta: um processo de aprimoramento contínuo*. São Paulo: Educator.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Johnson, H.T. (1994). *Relevância recuperada: empowerment, delegando poder e responsabilidade para crescer*. São Paulo: Pioneira.
- Johnson, H.T. & Kaplan, R.S. (1993). *Contabilidade gerencial*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Leone, G.S.G. & Leone, R.J.G. (2002, outubro). O custo exato é uma utopia. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*, 9, Guarapari, SP, Brasil.
- Noreen, E., Debra, S. & Mackey, J.T. (1996). *A teoria das restrições*. São Paulo: Educator.
- Porter, M.E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva* (11ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Shank, J.K. & Govindarajan, V. (1997). *A revolução dos custos* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.