

Cadeia Interna de Valor do segmento madeireiro de pinus: um estudo de caso

CLAUDECIR BLEIL
CÉZAR VOLNEI MAUSS

Resumo:

Este artigo buscou analisar a cadeia de valor como uma ferramenta gerencial necessária à formulação de estratégias para as organizações desenvolverem vantagens competitivas no mercado em que atuam. Dentro desse contexto, o estudo teve como objetivo mensurar a cadeia interna de valor do elo de processamento do pinus como forma de gerar informações capazes de evidenciar o resultado e a contribuição de cada fase do processo na formação do seu resultado econômico. Quanto à metodologia, utilizou-se uma pesquisa exploratória, realizada com base num estudo de caso em uma indústria madeireira, a qual possui as atividades desde o plantio da semente até a entrega da madeira de pinus beneficiada ao cliente. Com base em alguns métodos e modelos da gestão estratégica de custos, como, por exemplo, o método de Custeio Direto, o Preço de Transferência (Preço de Mercado) e o Custo de Oportunidade, foram desenvolvidos modelos de relatórios gerenciais sob a ótica da cadeia de valor. Como resultado, constatou-se que o estudo evidenciou aos gestores informações, tanto em nível estratégico como operacional, que demonstraram a contribuição de cada etapa da cadeia na formação do resultado econômico do elo estudado. Também se constatou que a análise da cadeia de valor fornece uma visão mais ampla dos negócios, entretanto, os gestores precisam mensurar a cadeia da qual as empresas fazem parte para, então, obterem informações capazes de dar um melhor subsídio no processo de tomada de decisões, dentre as quais pode-se destacar o momento de análise e escolha entre produzir ou terceirizar.

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

Cadeia Interna de Valor do segmento madeireiro de *pinus*: um estudo de caso

Claudecir Bleil (Faculdade IDEAU – Getúlio Vargas/RS) – claudeciregp@tolrs.com.br

Cézar Volnei Mauss (ULBRA – Campus Carazinho/RS) – cezarvolnei@yahoo.com.br

Resumo

Este artigo buscou analisar a cadeia de valor como uma ferramenta gerencial necessária à formulação de estratégias para as organizações desenvolverem vantagens competitivas no mercado em que atuam. Dentro desse contexto, o estudo teve como objetivo mensurar a cadeia interna de valor do elo de processamento do *pinus* como forma de gerar informações capazes de evidenciar o resultado e a contribuição de cada fase do processo na formação do seu resultado econômico. Quanto à metodologia, utilizou-se uma pesquisa exploratória, realizada com base num estudo de caso em uma indústria madeireira, a qual possui as atividades desde o plantio da semente até a entrega da madeira de *pinus* beneficiada ao cliente. Com base em alguns métodos e modelos da gestão estratégica de custos, como, por exemplo, o método de Custeio Direto, o Preço de Transferência (Preço de Mercado) e o Custo de Oportunidade, foram desenvolvidos modelos de relatórios gerenciais sob a ótica da cadeia de valor. Como resultado, constatou-se que o estudo evidenciou aos gestores informações, tanto em nível estratégico como operacional, que demonstraram a contribuição de cada etapa da cadeia na formação do resultado econômico do elo estudado. Também se constatou que a análise da cadeia de valor fornece uma visão mais ampla dos negócios, entretanto, os gestores precisam mensurar a cadeia da qual as empresas fazem parte para, então, obterem informações capazes de dar um melhor subsídio no processo de tomada de decisões, dentre as quais pode-se destacar o momento de análise e escolha entre produzir ou terceirizar.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica de Custos; Cadeia de Valor; Cadeia Interna de Valor.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos

1 INTRODUÇÃO

A concorrência e a internacionalização da economia têm feito com que o ambiente empresarial se torne extremamente competitivo, traduzindo-se em um real desafio à continuidade das empresas. Para manterem e atuarem com sucesso, as organizações precisam ser eficientes e eficazes em todas as esferas de gestão, o que depende de informações tempestivas, confiáveis e relevantes para os gestores poderem optar pela melhor alternativa no processo de tomada de decisões. Tais informações se fazem necessárias aos gestores para poderem acompanhar o ambiente em que as empresas estão inseridas, buscando entender que, para serem competitivas, torna-se necessário compreender toda a cadeia de valor da qual fazem parte, averiguando os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças que as norteiam.

Nesse sentido, o atual cenário mundial induz as empresas a terem uma visão mais ampla da gestão de seus negócios, não apenas os seus, mas de todas as empresas envolvidas na cadeia de valor de seu segmento industrial, pois elas precisam manter relações de interesse e constante troca de recursos dentro de toda a cadeia produtiva. Nesse contexto, ressalta-se a importância da gestão estratégica de custos que busca, por meio de seus modelos e técnicas, fornecer informações tanto operacionais como estratégicas para o processo de tomada de decisões. Uma

das formas que vem recebendo destaque é a análise da cadeia de valor, considerada uma ferramenta gerencial pela qual podem-se obter informações capazes de dar um bom embasamento para se fazer análises de um determinado segmento industrial (HANSEN e MOWEN, 2001).

O segmento madeireiro de *pinus*, foco deste estudo, desenvolve suas atividades desde o plantio e vai até a comercialização do produto ao consumidor final, formando a cadeia de valor completa do produto da madeira de *pinus*.

Para Porter (2003), a análise da cadeia de valor possui um grande diferencial para as empresas em termos de informação, podendo ser considerada como um fator determinante para impor vantagens competitivas, reduzir custos, desenvolver estratégias e conquistar novos mercados com vistas a superar concorrentes.

Nesse contexto, subentende-se que os gestores devem se ater não somente a informações do ambiente interno, mas também do externo, ou seja, de toda a cadeia de valor do segmento. Essas informações de níveis estratégicos e operacionais podem ser obtidas por meio de estudos empíricos voltados para a mensuração das receitas, custos e despesas de todos os elos, identificando assim o resultado das atividades de uma determinada cadeia como um todo.

Porém a dificuldade de se identificar tais informações está, entre outras razões, na insuficiência de literatura existente, pois há certa carência de trabalhos empíricos que busquem não só descrever as atividades de um segmento, como também mensurá-las, para, a partir daí, ter um conjunto de informações que contemplem e contribuam, de forma mais completa e abrangente, para a gestão organizacional. Análise feita dos anais dos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e dos Congressos Brasileiros de Custos, realizados no período de 2002 a 2006, não evidencia nenhum estudo que trate, especificamente, da mensuração da cadeia de valor de um determinado segmento, inclusive do segmento madeireiro de *pinus*.

2 A Gestão Estratégica de Custos

A gestão de custos torna-se necessária pelo fato de buscar entender e analisar toda a estrutura de custos das organizações, objetivando evidenciar informações que sirvam como subsídios para que os gestores possam desenvolver estratégias e reduzir incertezas quanto ao processo da tomada de decisões. Hansen e Mowen (2001, p. 28) atribuem que “a gestão de custos identifica, coleta, mensura, classifica e relata informações que são úteis aos gestores para o custeio, planejamento, controle e tomada de decisão”. Nesse sentido, percebe-se que a gestão de custos está mais direcionada ao lado interno das empresas.

Por outro lado, Shank e Govindarajan (1992) descrevem que a análise de custos pode ser vista com maior amplitude na gestão estratégica de custos, a qual aborda os dados e informações num sentido mais amplo, objetivando desenvolver estratégias para criar vantagens em relação aos concorrentes. Ainda segundo os autores, o gerenciamento de custos sob este enfoque estratégico requer atenção não somente do ambiente interno das empresas, mas também do externo.

Nesse sentido, a gestão estratégica de custos pode ser considerada uma das formas para que, com base em suas informações, possam ser simulados e desenvolvidos: cenários econômicos, planejamentos, averiguações de cumprimento de metas e estabelecimento de estratégias que, de certa forma, poderão contribuir para uma gestão mais eficaz das organizações.

Segundo Johnson e Kaplan (1991), as discussões sobre a gestão estratégica de custos tiveram seu marco inicial devido à perda de competitividade das empresas americanas, exigindo um posicionamento mais estratégico. Na concepção de Bacic (1994), a gestão estratégica de custos pode ser considerada como um tema recente, descrevendo que, no Brasil, apenas em 1991 houve a divulgação do tema num trabalho pioneiro de Nakagawa, em seu livro intitulado “Gestão

Estratégica de Custos”, no qual consta a relação entre a gestão estratégica de custos e a competitividade.

Com base nessas colocações dos autores, entende-se que a gestão de custos tem como foco a estrutura de custos da empresa e seu ambiente operacional; já a gestão estratégica de custos envolve análises mais amplas, abordando temas mais estratégicos, como, por exemplo, a cadeia de valor, alianças estratégicas, custo de oportunidade etc.

Para Silva (1999, p. 20), a gestão estratégica de custos “preenche a lacuna dos sistemas tradicionais por analisar a cadeia como um todo e não somente nos processos em que há agregação de valor por parte da empresa”. Para isso, novas metodologias precisam ser desenvolvidas ou aprimoradas no sentido de substituir essa visão mais tradicional da gestão de custos para uma visão mais estratégica. Sendo assim, diversas ferramentas de gestão têm sido estudadas. Dentre elas, destaca-se a análise econômica da cadeia de valor, que envolve a gestão dos custos e das receitas de cada elo da cadeia de um determinado produto, implicando numa análise de amplitude e enfoque mais externo das empresas.

2.1 Cadeia de Valor

Um instrumento para criar e desenvolver vantagem competitiva é a cadeia de valor, pois, sob essa ótica, a empresa passa a diagnosticar e analisar toda a sua estrutura, seus elos e suas atividades de valor. Tanto Porter (1989) como Shank & Govindarajan (1997) conceituam cadeia de valor como um conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes, até o produto final entregue ao consumidor.

Pelo exposto, percebe-se que as empresas formam apenas uma ou mais partes de uma cadeia de valor global e, sendo assim, torna-se necessário aos gestores compreender todas as etapas para formular estratégias condizentes com seu mercado de atuação.

De acordo com Silva (1999), uma gestão adequada pressupõe minimização de custos ainda na fase de projetos e estudos para, então, buscar igualar o custo real com o projetado. Porém, deve-se levar em consideração não somente os custos relativos à empresa, mas, sim, de toda a cadeia de valor, buscando otimizar o resultado com os recursos disponíveis nela. A importância da análise da cadeia de valor é ressaltada por Barbosa e Tachibana (1999) ao exporem que o grau de competitividade de uma empresa está na maior ou menor habilidade para estruturar sua cadeia de valores, pois, assim, elas podem estabelecer um posicionamento estratégico condizente com a realidade de seus negócios.

Para Shank & Govindarajan (1997), a cadeia de valor pode ser usada como instrumento que pode dar subsídio a decisões estratégicas, e sugerem a seguinte metodologia:

- a) Definir cadeia de valor do setor e atribuir custos, receitas e ativos a cada atividade;
- b) Investigar os determinantes de custos que regulam cada atividade de valor;
- c) Examinar as possibilidades de construir uma vantagem competitiva sustentável, através de um controle eficaz dos determinantes de custos.

Percebe-se que, em primeiro lugar, a empresa deve identificar qual é a cadeia de valor da qual ela faz parte para, então, mensurar seus custos, identificar suas receitas e ativos, visando a analisar sua estrutura e competitividade frente aos demais integrantes da cadeia. Dessa forma, a empresa estaria analisando não somente os seus aspectos internos, mas também os externos e de uma forma global. A análise da organização como um conjunto de atividades de relevância estratégica pode permitir a avaliação e a evidenciação de possibilidades capazes de otimizar os seus resultados e obter vantagens competitivas sustentáveis, podendo sinalizar as fontes e os potenciais de diferenciação existentes no mercado.

Nesse sentido, percebe-se que a empresa deve estar em sintonia com o ambiente organizacional em que está inserida, analisando seus fornecedores, clientes e concorrentes, isto é, analisando a cadeia de valor à qual pertence, buscando elaborar seu planejamento, levando em consideração os desdobramentos ao longo da cadeia produtiva, bem como buscar ter um efetivo controle da sua gestão operacional.

Para Padoveze (2003, p. 281), a gestão operacional é “[...] a utilização dos recursos necessários para o processo de transformação dos produtos e serviços e, finalmente, a gestão do processo de entrega dos produtos e serviços aos clientes”. Nesse contexto, o processo operacional de uma empresa engloba todas as atividades que consomem recursos e que são necessárias para a produção de um produto ou serviço. Portanto, relaciona-se diretamente com os conceitos de cadeia de valor, pois pode abranger análises desde a origem da matéria-prima até a entrega do produto ao mercado consumidor.

Hansen e Mowen (2001) enfatizam que a análise da cadeia de valor busca identificar e explorar as ligações internas e externas das empresas, cujo objetivo é fortalecer a posição estratégica das mesmas no cenário competitivo. Essa análise com a qual uma empresa opera pode resultar em uma ferramenta eficaz de avaliação estratégica, pois os gestores podem repensar e reformular a cadeia para poderem conquistar melhores resultados por meio da análise de todas as atividades de valor que fazem parte de uma organização.

2.1.1 Atividades de Valor

Quando os gestores dispõem de informações referentes ao resultado de cada etapa da cadeia, pode-se analisar quais são as atividades criadoras de valor de uma empresa, possibilitando a averiguação da contribuição de cada uma no seu desempenho. Barbosa e Tachibana (1999) descrevem que a análise de cadeia de valor pode ser entendida como um conjunto de atividades distintas que uma empresa possui, como, por exemplo: produção, *marketing*, logística, vendas etc., formando a sua estrutura funcional. Tais atividades são chamadas de atividades de valor para as empresas.

Sendo assim, toda atividade de valor de uma empresa é composta por recursos humanos, tecnológicos, financeiros e de informação. A forma como esses recursos são consumidos depende da eficiência de cada organização. As atividades diretamente ligadas ao produto da empresa são as atividades primárias, e as que compõem as áreas de apoio e estrutura são aquelas que estão interligadas no sacrifício da obtenção dos recursos que são empregados na formação do produto. Ao se analisar a organização como um conjunto de atividades de valor, pode-se compreender quais são as atividades que realmente estão contribuindo para a formação do seu resultado.

Para Cokins (2001), na cadeia de valor, em um sentido mais amplo, percebe-se que as empresas da mesma cadeia podem estar competindo entre si para atender as necessidades dos clientes, criando uma concorrência acirrada em todos os aspectos. Ao compreender a cadeia do produto, as empresas podem criar parcerias com clientes e fornecedores no sentido de melhorar o resultado de todas as suas etapas produtivas. A cadeia de valor deve ser entendida como um sistema maior, que inclui as cadeias de valor dos fornecedores e dos clientes, ou seja, deve-se analisar toda cadeia de valor e não somente a cadeia da empresa.

2.2 Elos na Cadeia de Valor

Se uma empresa pode ser entendida como um conjunto de atividades de valor, então essas atividades interligadas formam os elos da cadeia de um determinado produto, dos quais podem haver várias organizações atuando. Para Porter (1989, p. 44), “[...] a cadeia de valores não é uma

coleção de atividades independentes, e sim um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores”. Ainda segundo o autor, “[...] elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra”.

Subentende-se, dessa forma, que o conjunto de elos forma a cadeia de valor completa de um determinado produto, e a forma como cada atividade de valor é desenvolvida implica diretamente em seus resultados, pois depende da maneira como seus recursos são consumidos. Logo entende-se que elos são as ligações e inter-relacionamentos entre as atividades dentro de uma cadeia de valor, em que existem trocas de recursos entre empresas como sendo o fornecedor do fornecedor e os clientes dos clientes, até chegarem ao consumidor final.

Para Rocha (1999), cada empresa ou unidade de negócio pode explorar os elos ou parte deles na cadeia, como também explorar de forma individual, em que seus elos seriam apenas as suas atividades desempenhadas num determinado elo da cadeia.

A empresa deve compreender todo o processo produtivo da cadeia de valores, desde a origem da matéria-prima até a entrega ao consumidor final, bem como as relações internas dos processos e das unidades de negócios com as etapas da cadeia. O conjunto de atividades que forma um desses elos chama-se cadeia interna de valor; já os elos que pertencem à cadeia global e são externos a determinada empresa chamam-se de elos externos ou cadeia externa.

Alguns autores utilizam várias terminologias para tratar os elos internos e os elos externos da cadeia de valor, como, por exemplo, Porter (1989) divide os elos da cadeia de valor em: elos horizontais ou internos e elos verticais ou externos. Já Hansen e Mowen (2001) interpretam e definem a cadeia de valor em elos de ligações internas ou cadeia interna de valor, e elos de ligações externas ou cadeia externa de valor. Como forma de padronizar essas nomenclaturas foi adotado, neste estudo, a definição de cadeia interna de valor e cadeia externa de valor.

2.2.1 Elos externos ou cadeia externa de valor

Se todos os produtos possuem uma cadeia de valor, a qual é formada por um conjunto de elos externos à empresa, então se faz necessário identificar e analisar todos esses elos, pois este tipo de análise pode fornecer informações capazes de reconfigurar as atividades de valor que vêm sendo desenvolvidas pelas organizações. De acordo com Bertalanfy (1977), o sistema empresa é considerado um sistema aberto e dinâmico, devido à sua constante troca de energias com o ambiente externo, pois os sistemas abertos não são auto-suficientes e necessitam desse intercâmbio.

Os gestores, ao analisarem a empresa de dentro para fora e de fora para dentro, estão administrando essa empresa sob uma visão sistêmica, pois a compreendem como um todo que necessita de uma constante interação entre suas partes. Com relação à importância de se analisar o ambiente externo, Hamel e Prahalad (1995, p. 56) relatam que “os gerentes vivem dentro de suas estruturas e, em grande parte, não sabem o que está fora delas”. Ou seja, não basta gerenciar apenas o ambiente interno, como também o externo, pois ambos se inter-relacionam e interagem entre si. A análise externa tem como objetivo estudar a relação entre a empresa e seu ambiente, buscando identificar as variáveis de oportunidades e ameaças. Esse ambiente externo exerce uma série de forças que influenciam, direta e indiretamente, as organizações.

Essas variáveis são incontornáveis, em que as ameaças, se não detectadas de imediato e se não forem tomadas ações para neutralizá-las, podem incorrer em riscos para a continuidade do negócio; já as oportunidades devem ser identificadas e convertidas em estratégias voltadas para o crescimento e a consolidação no mercado, dentre outros fatores positivos para a empresa.

Vale ressaltar que essas variáveis do ambiente externo podem ser mais ou menos previsíveis para as organizações, dependendo do ambiente no qual estão inseridas, pois, num ambiente estável em que nada ou pouco muda, podem-se prever algumas condições futuras que não implicam em muitas alterações; já num ambiente mais instável, podem-se prever alterações mais frequentes que requerem adaptações mais enérgicas e flexíveis (QUINN & MINTZBERG, 2001).

Para Hansen e Mowen (2001, p. 425), os elos externos, também chamados de cadeia externa de valor, “[...] são os relacionamentos das atividades da cadeia de valores de uma empresa realizada com seus fornecedores e clientes”. Portanto, a cadeia externa de valor é o conjunto de atividades de valor desenvolvidas pelas empresas nos elos que formam a cadeia de um determinado negócio ou produto. Por exemplo: a cadeia de valor do papel é formada por um conjunto de empresas que atuam com suas respectivas atividades de silvicultura e plantação de árvores, corte e transporte da madeira, fabricação da polpa, fabricação do papel, operações de transformação e distribuição ao consumidor final, ou seja, existem empresas que atuam ou podem atuar em cada uma dessas atividades.

Silva (1999) destaca que os gestores das empresas devem concentrar esforços no sentido de custear todas as etapas da cadeia de valor para que os mesmos possam verificar onde estão e quais são as oportunidades de redução de custos para a organização.

Para identificar essas oportunidades, as empresas precisam primeiramente custear as suas atividades de valor que formam a denominada cadeia interna de valor, para, então, fazer análises mais globais de mercado.

2.2.2 Elos internos ou cadeia interna de valor

A análise da cadeia de valor implica numa visão mais diferenciada do habitual das empresas, pois nela compreende-se a organização como uma série de atividades de valor, nas quais podem-se fazer comparações com as atividades que são desenvolvidas por outras empresas do mesmo segmento. Sendo assim, esta análise direciona-se à compreensão do ambiente interno das organizações, o qual contempla as atividades de valor realizadas pelas mesmas.

Para Binder (2003, p. 3), cadeia de valor significa “a busca pela eficiência na geração de valor em cada etapa do processo que o negócio possui”, ou seja, este tipo de análise desagrega a empresa como atividades relevantes que ela possui para produzir seus produtos e serviços. Dessa forma, entende-se que a análise interna da empresa tem como objetivos evidenciar as deficiências e as qualidades de uma organização, buscando identificar os pontos fortes e fracos ao longo de todo o processo produtivo.

As empresas devem otimizar todos os recursos, buscando atingir os objetivos e metas designadas e responsabilizadas para seus gestores, para, então, atingir os resultados esperados por todos na organização. Compreender a empresa internamente significa analisar todos os seus tipos de recursos, sua missão organizacional, seus objetivos, suas limitações e suas capacidades. Dessa forma, podem surgir informações capazes de permitir a formulação de estratégias realistas para que os seus objetivos sejam atingidos.

Os elos internos, também chamados de cadeia interna de valor, “são relacionamentos entre atividades executadas dentro da parcela da cadeia de valores da empresa” (HANSEN e MOWEN, 2001, p. 425). Toda empresa constitui uma ou mais partes de uma cadeia de valor de determinado negócio; logo, o conjunto de atividades de uma empresa é entendido como uma cadeia interna de valor. Por intermédio da integração, interação e do relacionamento das atividades-fim da empresa é que passa a ser efetuado o processo de transformação de recursos

(recursos materiais, humanos, tecnológicos e informação), com a finalidade de gerar produtos e serviços com a qualidade esperada pelo mercado consumidor.

2.3 Fatores Determinantes de Custos

Para explorar as ligações internas e externas de uma empresa, devem-se selecionar as atividades de valor que podem ser trabalhadas no sentido de criar vantagens frente aos concorrentes. Após a definição das atividades relevantes e, dessa forma, a cadeia de valor, torna-se necessário conhecer, identificar e analisar os determinantes de custos.

Existem autores que utilizam terminologias diferentes para tratar dos determinantes de custos, como: Hansen & Mowen (2001) os utilizam como direcionadores de custos, e Porter (1989), como condutores de custos. Para efeitos de padronização, foi adotada, neste estudo, a expressão *determinantes de custos*, pois se acredita na premissa de que são os fatores estruturais e de execução que determinam a estrutura de custos de uma empresa.

Os determinantes servem para fazer o direcionamento e a compreensão sobre como os custos incorreram (SILVA, 1999). Segundo o autor, eles podem ser estruturais e de execução. Os estruturais referem-se aos recursos existentes numa organização e às alternativas de como aplicá-los; já os de execução estão atrelados à forma de como executar as operações de transformação desses recursos.

Os determinantes estruturais englobam e afetam toda a estrutura de custos da empresa, pois boa parte dos custos é determinada ainda na fase de desenvolvimento do projeto amplo da organização e dos produtos. Desta forma, os custos, individualmente, podem ser considerados como consequência de uma decisão estrutural tomada, embora eles ainda possam ser trabalhados, melhorados e reduzidos nas operações de execução.

Com base em Shank e Govindarajan (1997) e Porter (1989), podem-se citar como exemplos de determinantes de custos estruturais a tecnologia a ser utilizada pela empresa, a economia de escala, o modelo de gestão, a estrutura de capitais, o grau de verticalização, a experiência, o escopo etc. Já os determinantes executivos referem-se à análise de como a estrutura de custos pode ser melhorada quando das atividades operacionais, visto que eles estão associados a fatores de execução do projeto.

De acordo com Shank e Govindarajan (1997) e Porter (1989), podem-se citar como exemplos de determinantes de custos executivos a gestão de qualidade, o grau de utilização da capacidade, o grau de complexidade, o comprometimento, a relação na cadeia de valor, as competências e habilidades, a eficiência no *layout* da instalação e outros mais. Esses determinantes estruturais e de execução conectam-se diretamente ao conceito da cadeia de valor, pois abordam questões tanto na fase da projeção dos custos de uma atividade como na sua execução e operacionalização. Nesse contexto, faz-se necessária a compreensão da formação das estruturas organizacionais.

3 Resultados Divisionais

As empresas podem ser entendidas como um conjunto de unidades, centros, departamentos ou divisões que consomem recursos para gerar receitas. Dessa forma, cada divisão auferirá um resultado que precisa ser mensurado e avaliado para aprovar ou não a administração dos gestores e verificar o desempenho de cada um (SOLOMONS, 1965).

Segundo Solomons (1965), existem três propósitos importantes do lucro rotineiro apresentado pelas divisões:

a) para orientar executivos divisionais na tomada de decisões;

- b) para orientar a alta administração na tomada de decisões;
- c) para possibilitar à alta administração avaliar o desempenho do gerenciamento divisional.

Segundo Souza (2001), cada divisão passa a ser vista como uma empresa dentro da própria empresa, sendo administrada de forma separada e dispondo de certa autonomia, a partir da qual os gestores são cobrados pelo desempenho da divisão. A avaliação do resultado das divisões de uma empresa resulta da necessidade de identificar os custos, as despesas e as receitas de cada divisão, bem como busca analisar e interpretar as causas de suas variações para melhorar a sua *performance*. Existem várias formas de se analisar os resultados de cada divisão, dentre elas destaca-se as relatadas a seguir.

3.1 Preço de transferência

Para Murray (1973), existem muitas dificuldades em mensurar a *performance* das organizações, principalmente nas que possuem várias unidades de negócios, o que torna esta mensuração ainda mais complicada. Porém o autor ressalta a importância de se apurar o resultado e o desempenho de cada área da organização, destacando o preço de transferência como uma das formas de fazer isso.

Hansen e Mowen (2001, p. 353) definem o preço de transferência como sendo “[...] os preços cobrados pelos artigos produzidos por uma divisão e transferidos para uma outra”. Portanto, entende-se que, para os produtos ou serviços transferidos internamente, deve-se contabilizar o valor da receita da divisão fornecedora e os custos para a divisão recebedora, e assim sucessivamente, até se apurar o resultado de cada divisão e da empresa como um todo.

Preço de transferência fixado pelo preço de mercado - É considerado o mais adequado de todos, pois todo produto ou serviço produzido, em geral, possui um preço de mercado; sendo assim, basta analisar o fato de produzir ou comprar de terceiros. Para Padoveze (2003a), o método de preço de mercado é o mais indicado, por possuir as seguintes vantagens: (a) é estipulado pelo mercado; (b) evita discussões, pois o preço advém de entidades externas à empresa; e (c) cria um senso de competitividade, pois toma como base referências das atividades externas que devem ser avaliadas e comparadas ao desempenho das divisões internas.

Preço de transferência baseado no preço de mercado - Foi utilizado neste estudo da cadeia de valor para identificar os preços dos serviços de cada atividade no mercado, contemplando as suas respectivas receitas.

Preço de transferência baseado no custo - Este método é utilizado quando a empresa não dispõe de preços de mercado ou os valores são duvidosos e de difícil acesso. Sendo assim, as divisões podem formar seus preços de transferência com base nos custos de fabricação dos produtos ou serviços, podendo utilizar o custeio por absorção, o custeio pleno, o variável e/ou o direto, mais margem etc. (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2000).

Preço de transferência negociado - Este é o método menos aconselhável, pois podem-se criar discordâncias e discussões entre os gestores das divisões devido ao fato de ele estar baseado no poder ou na habilidade de negociar de cada gestor. Um gestor mais hábil que o outro poderá levar a um acordo de preços inadequado para as divisões e para a empresa num sentido global; porém o método possui um lado positivo, que é desenvolver habilidades de negociação nos gestores (PADOVEZE, 2003a).

3.2 Custo de oportunidade

Goulart (2002) alerta que o custo de oportunidade é uma ferramenta de grande relevância para a avaliação de resultados, porém, através de sua pesquisa, constatou que ele é pouco

utilizado e até desconhecido ou com conhecimento insatisfatório por parte dos profissionais da área contábil.

O custo de oportunidade é definido como o resultado de uma decisão decorrente do confronto entre o benefício gerado pela alternativa escolhida e o benefício que seria obtido pela escolha da melhor alternativa descartada (NASCIMENTO, 1998).

Nesse contexto, entende-se que o custo de oportunidade pode ser o custo da melhor oportunidade quando da escolha de uma ou mais alternativas. Sendo assim, com o custo de oportunidade pode-se avaliar a escolha ou decisão tomada, levando-se em consideração o melhor uso alternativo dos recursos disponíveis. O custo de oportunidade pode ser utilizado como avaliação de desempenho de determinada divisão ou atividade, pois, através dele, podem-se analisar e comparar os resultados com outras alternativas, como a terceirização da atividade, na qual, se existirem atividades que não estiverem gerando a lucratividade esperada, estas podem ser desativadas e/ou terceirizadas. Porém as empresas também devem se ater no aspecto qualitativo, pois nem sempre terceirizar é a melhor solução, pois a empresa passa a depender da qualidade do serviço ou produto de uma outra empresa.

Para a mensuração do resultado de cada atividade da cadeia de valor, foi utilizado o custo de oportunidade, em que se buscou identificar e analisar opções de investimentos nos ativos de uma empresa, comparando-os com a alternativa escolhida, que é a estrutura necessária para o desenvolvimento das atividades da cadeia.

3.3 Métodos de Custeio

Método de custeio pode ser considerado o fundamento da contabilidade de custos, ligado à decisão de como devem ser mensurados os custos dos produtos. Não se pode afirmar qual o melhor método de custeio, pois o que se deve analisar é que tipo de informação melhor atende a uma determinada decisão.

Para Bornia (2002), antes de se decidir qual método de custeio utilizar, deve-se definir qual informação o gestor deseja, para então adotar um dos princípios de custeio: princípio do custeio direto, princípio do custeio por absorção integral (ou absorção total, que aloca custos fixos e variáveis) ou o custeio por absorção ideal (que, além das características de absorção integral, exclui do custo as ineficiências de produção, ou seja, os desperdícios). A partir disso, pode-se direcionar para a escolha de um dos métodos de custeio com o intuito de viabilizar a informação desejada através daquele princípio.

Para este estudo optou-se pelo método de Custeio Direto, o qual desde o seu surgimento até os dias atuais, continua sendo muito utilizado e indicado para as empresas, devido ao fato de servir amplamente a contabilidade gerencial. No método de Custeio Direto, são apropriados os custos e despesas variáveis diretamente ao produto e também os custos e despesas fixas, quando identificáveis ao objeto de custeio (outros que não sejam apenas unidades de produto, tais como: uma linha de produto, um centro de custos, um departamento etc.); quando não identificáveis, esses custos e despesas fixas são lançados diretamente no resultado do período. Para os valores que compõem os estoques, quando estes forem os objetos de custeio, somente são considerados os custos variáveis, sendo que as despesas variáveis apenas são utilizadas para se calcular a margem de contribuição (VARTANIAN, 2000).

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como quantitativa, pois foram utilizadas técnicas e métodos de mensuração como o Custeio Direto, o preço de transferência (preço de mercado) e o Custo de Oportunidade para traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Para atingir os objetivos propostos neste estudo, foram utilizadas diversas técnicas como: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas responsáveis pelas áreas ou divisões da unidade de estudo, análise de relatórios e utilização de técnicas de mensuração e avaliação de resultados.

Como procedimento técnico utilizou-se o estudo de caso que segundo Yin (2001), é o estudo aprofundado de um fenômeno social, à medida que ele se desenvolve. Para Gil (2002), os estudos de caso podem ser constituídos tanto de um único quanto de múltiplos casos. Neste estudo, utilizou-se um único caso de uma empresa com as características peculiares necessárias à solução do problema de pesquisa.

Como unidade de estudo desta pesquisa, foi preciso definir uma empresa que fizesse parte da cadeia de valor do segmento madeireiro de *pinus* e que possuísse as características necessárias para o desenvolvimento do trabalho, ou seja, que atuasse com todas as atividades de processamento da madeira. Para isso, foram analisadas várias indústrias madeireiras de *pinus* e optou-se pela empresa Madepar Ltda que está sediada no município de Lages, Estado de Santa Catarina, e foi escolhida pelo critério de conveniência e acessibilidade ao amplo conjunto de dados e informações que o desenvolvimento do estudo requer. A empresa desenvolve praticamente todas as etapas do processo de transformação do *pinus* e teve interesse no desenvolvimento do projeto, pois acredita que o mesmo pode gerar informações capazes de direcionar possíveis vantagens em reconfigurar a sua cadeia de valor, objetivando maior competitividade. Constituída em 1977 a empresa conta, atualmente, com 840 empregados e um faturamento que atingiu, no ano de 2006, a marca de R\$ 32,8 milhões. É uma empresa que possui trinta florestas de *pinus* situadas nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Também investe anualmente em novas áreas de plantio. Seu volume de vendas é concentrado em 100% no mercado externo, negociando com clientes de vários países.

5 ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Os Canais de Utilização do *Pinus*

O segmento madeireiro dispõe de uma variedade muito grande de espécies de madeiras, sendo que, como exemplos de nomes populares, podem-se citar: madeira de *eucalyptus*, marupá, garapeira, jatobá, *pinus*, entre outras. Segundo o Instituto de Pesquisas Florestais (IPEF, 2005), o *pinus* representa o gênero florestal mais plantado no Brasil depois do *eucalyptus*. O *pinus* não é uma espécie de madeira nativa; por isso é um recurso renovável e que pode ser comercializado segundo a legislação vigente. Atualmente, com a introdução de diversas espécies, principalmente das regiões tropicais, a produção de madeira de *pinus* tornou-se viável em todo o Brasil (IPEF, 2005).

Pode-se dizer que todos os canais possuem cadeias de valores pelas quais o produto de uma empresa passa, ou seja, todos os produtos possuem uma cadeia de valor, bem como diversos canais de utilização. Diversos são os produtos oriundos da madeira de *pinus*, a partir da qual as empresas transformam a matéria-prima em produtos serrados, esquadrias e produtos de maior valor agregado, lâminas, compensados, painéis de madeira aglomerada, molduras, pisos, portas, móveis e outros. Sendo assim, existem vários canais de utilização da madeira, os quais podem ser vistos na Figura 1.

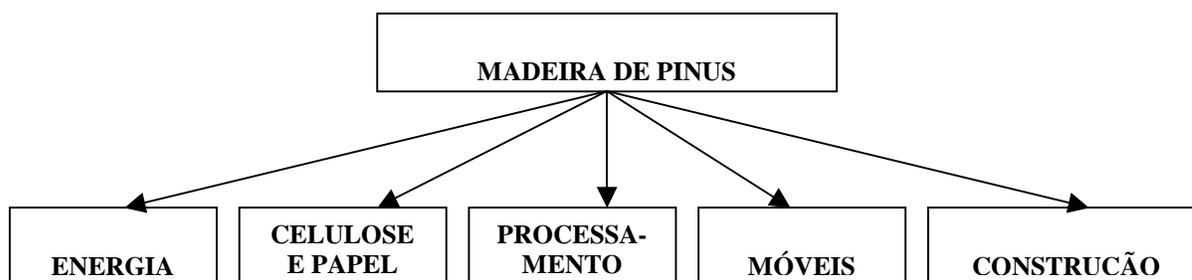


Figura 1 - Canais de utilização da madeira.

Fonte: Adaptado do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2006).

Com a Figura 1, percebe-se que são vários os canais de utilização da madeira de *pinus*.

- a) Energia (usada como carvão e lenha);
- b) Celulose e papel (comércio em geral);
- c) Processamento (beneficiamento da madeira para os mais variados fins);
- d) Móveis (indústria moveleira);
- e) Construções (construção civil, prédios, casas, pontes etc.).

O estudo concentrou-se em mensurar e analisar toda a cadeia interna de valor de um dos canais de utilização da madeira de *pinus*, o elo de processamento, que engloba todas as atividades, desde o plantio até a entrega do produto beneficiado de madeira ao consumidor. As etapas que formam a cadeia interna de valor do elo de processamento do *pinus* podem ser visualizadas na Figura 2.

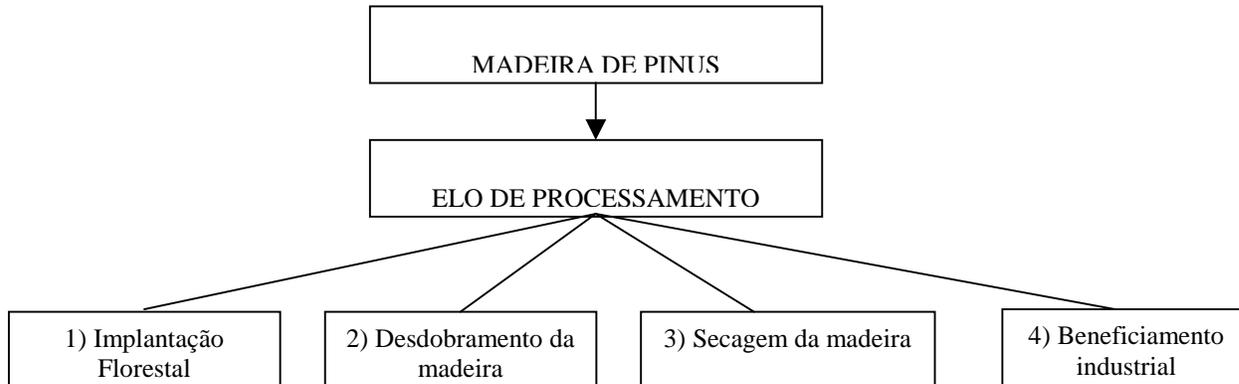


Figura 2 - Cadeia interna de valor do pinus – Elo do Processamento.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da empresa Madepar.

Para a primeira etapa, Implantação Florestal, a empresa possui um departamento Florestal responsável pelas suas florestas, o qual atua com serviços de monitoramento desde o plantio da semente até a entrega das toras de madeira na empresa. Esta etapa engloba três grandes atividades:

- a) Implantação - Esta atividade possui serviços de mapeamentos de áreas, abertura de estradas e aceiros, construção de bueiros, inseticidas, preparação do solo, plantio e replantio de sementes;
- b) Manutenção florestal - Compreende a execução das “roçadas” (preparação do solo), a conservação de estradas de acesso à floresta e também a preparação do espaçamento referente ao plantio das sementes, inseticidas e as podas periódicas;

c) Colheita de toras - A partir do momento em que a árvore está no tamanho ideal para o corte (7 a 8 anos), tem-se a colheita ou extração das toras, que envolve as atividades de derrubada das árvores, desgalhamento e traçamento (medidas das toras/diâmetro e comprimento). Após isso, as toras são carregadas e transportadas até a área industrial da empresa.

A segunda etapa, Desdobramento da Madeira, contempla um dos processos industriais desenvolvidos dentro da estrutura da empresa. As toras vindas das florestas próprias ou adquiridas de terceiros são descarregadas e armazenadas no início do processo de desdobramento da madeira, o qual se refere ao corte sob medida. A empresa possui uma estrutura completa de máquinas de desdobramento, o que possibilita aproveitar o máximo possível da madeira. As cascas e refugos são vendidos para outras empresas, como uma alternativa para a geração de energia; já o pó do desdobramento e a maravalha são vendidos para empresas do segmento aviário, que utilizam o material durante o processo de criação de aves (cama de aviário).

A terceira etapa, Secagem da Madeira, implica que toda madeira precisa estar seca para ser beneficiada e transformada em móveis e materiais de construção em geral. Existem várias formas de secagem da madeira, dentre as quais se podem destacar as estufas a vapor ou a vácuo e a secagem a *laser*. A empresa Madepar possui seu processo de secagem com estufas a vapor, controladas por meio de computadores. Para a secagem, coloca-se a madeira gradeada, vinda do setor de desdobramento, dentro de uma estufa onde permanecem, em média, 72 horas com ar quente até que aconteça a evaporação da água e atinja o grau mínimo de umidade (6° graus). Esse processo é necessário para que a madeira possa prosseguir nas próximas etapas do processo de produção, principalmente no setor de colagem, pois, se a mesma não estiver com a umidade correta, poderá descolar e terá que retornar ao processo inicial de secagem.

Quando a madeira está com a umidade adequada, ela é retirada das estufas e encaminhada para a quarta etapa da cadeia interna de valor, o beneficiamento industrial.

Por fim a etapa de Beneficiamento Industrial que é a quarta e última etapa da cadeia interna de valor da empresa. Nela desenvolve-se uma série de procedimentos que visam preparar a madeira para os seus mais variados tipos de aproveitamento, moldando as partes integrantes do principal produto exportado pela empresa: as portas de madeira. A madeira passa por várias etapas do processo industrial, realizando-se o seu beneficiamento até se transformar no produto pronto para ser entregue ao cliente.

As etapas de desdobramento e secagem da madeira estão englobadas no processo industrial do elo de beneficiamento industrial, porém a análise da cadeia de valor implica em estudar cada etapa da cadeia do produto; logo, elas foram mensuradas e analisadas separadamente.

5.2 Mensuração das etapas da cadeia interna de valor

Depois de estudadas e descritas as quatro atividades desenvolvidas pela empresa, inicia-se a mensuração das etapas desta cadeia interna de valor. Entretanto, faz-se necessário compreender as principais características relacionadas ao processo produtivo da madeira de *pinus*, possibilitando avaliar a ocorrência dos custos e como eles devem ser controlados. Neste aspecto, ressalta-se que os valores decorrentes de aquisição de florestas ou áreas para plantio, bem como os gastos com implantação florestal, estudos e pesquisas, manutenção florestal, monitoramento e colheita (extração) de toras, são contabilizados como ativos permanentes. Quando extraída e transportada a matéria-prima (toras de madeira) até a empresa, esses valores do ativo permanente são transferidos (registrados) com o seu respectivo valor de custo na conta de estoques (ativo circulante).

Para cada floresta, faz-se uma estimativa em metros cúbicos a serem extraídos; logo, o custo unitário é calculado com os valores investidos durante o ciclo de vida útil da floresta, dividido pela quantidade total de madeira produzida em metros cúbicos.

Por meio de pesquisas feitas em empresas concorrentes da organização estudada apurou-se o preço do serviço de cada atividade desenvolvida pela mesma na cadeia (preço de mercado). Já os custos e despesas foram obtidos nos relatórios de custos e demonstrações fornecidas pela mesma. Já o custo de oportunidade foi obtido da informação prestada pela gestora da empresa que, ao ser questionada sobre qual seria o ganho em percentual se fosse aplicar os valores em um banco, sua resposta foi de 1,4% a.m.

A produção real total de cada etapa foi extraída da planilha de controle de produção da empresa, cuja quantidade foi multiplicada pelo preço unitário de mercado por m³ e resultou no valor total de receitas em cada uma das fases. Os dados foram apurados com base no período de 2005, pois a pesquisa iniciou-se em 2006.

5.3 Análise do resultado global da cadeia interna de valor

Depois de mensurados todos os custos e despesas e apurados os preços dos serviços disponíveis no mercado, verificando assim o resultado de cada uma das etapas da cadeia, pode-se fazer uma série de análises gerenciais. A Tabela 1, evidencia a contribuição de cada uma delas na formação do resultado global da cadeia interna do elo de processamento do *pinus*.

Tabela 1 - Resultado global da cadeia interna de valor do elo de processamento.

Período: 2005	<i>Etapas da Cadeia Interna de Valor</i>				
Demonstração do Resultado	Implantação	Desdobramento	Secagem da	Beneficiamento	TOTAL
	Florestal	da Madeira	Madeira	Industrial	
Preço de Mercado	2.512.603,58	1.190.092,76	1.621.328,71	14.500.661,18	19.824.686,22
(-) Custos variáveis	1.414.317,71	637.933,79	292.675,38	10.362.268,26	12.707.195,14
Margem de contribuição	1.098.285,87	552.158,97	1.328.653,33	4.138.392,92	7.117.491,08
(-) Custos Fixos	441.541,62	104.923,32	168.315,15	1.942.727,76	2657507,85
Resultado da Etapa	656.744,25	447.235,65	1.160.338,18	2.195.665,16	4.459.983,24
(-) Custo de Oportunidade	80.061,40	150.694,07	98.041,93	1.195.548,71	1.524.346,11
Ganho da Atividade	576.682,85	296.541,58	1.062.296,25	1.000.116,45	2.935.637,13
% Contribuição para o resultado	19,64	10,10	36,19	34,07	100

Percebe-se que todas as etapas deram um resultado positivo no elo de processamento do *pinus* no valor total de R\$ 2.935.637,13. A etapa que mais contribuiu para o resultado global foi a de secagem da madeira, atingindo 36,19% do ganho da cadeia. A etapa de beneficiamento industrial engloba os maiores custos na empresa, gerando, com isso, a maior receita; já a etapa que menos contribuiu no resultado foi a de desdobramento da madeira, obtendo 10,10% do ganho. Essas análises foram feitas com base na ótica da cadeia de valor, em que as empresas precisam, num primeiro momento, apurar informações de sua cadeia interna para então mensurar toda a cadeia de valor da qual fazem parte, apesar das dificuldades de cálculo, objetivando gerar dados estratégicos e operacionais para dar um melhor embasamento para se tomar decisões, como, por exemplo: produzir ou terceirizar.

6 CONCLUSÕES

Com o estudo, constatou-se que a cadeia de valor pode ser considerada uma ferramenta gerencial pelo fato de proporcionar vários tipos de análises que, de certa forma, podem melhorar

ou, até mesmo, reconfigurar a cadeia do produto como um todo. Para isso, faz-se necessário que as empresas mensurem seus custos, despesas e receitas da sua cadeia interna e também da cadeia externa de valor da qual fazem parte, para que os gestores possam ter informações, tanto em nível estratégico como no operacional, quanto ao processo da tomada de decisões.

A gestão estratégica de custos mostrou-se eficaz no sentido de poder - com base em algumas ferramentas de gestão, como o preço de transferência (preço de mercado), o custo de oportunidade, e o custeio direto - desenvolver um conjunto de relatórios gerenciais capaz de fornecer informações voltadas para a constante melhoria do resultado da empresa, evidenciando quais são as áreas ou etapas que realmente estão contribuindo para a *performance* organizacional.

As informações oriundas da mensuração do resultado de cada etapa e, assim, do resultado global da cadeia interna de valor podem servir como base para os gestores no momento de decidir entre as alternativas de produzir ou terceirizar, porém devem-se levar em consideração vários outros fatores chamados de custos de transação, os quais referem-se a uma análise dos custos antes e depois da decisão. A necessidade da mensuração da cadeia interna de valor do elo de processamento mostrou-se relevante no processo decisório, pois, além de analisar a formação e o desempenho de seu resultado global, evidenciou informações que podem ser úteis para as demais empresas do setor madeireiro, no sentido de reduzir custos e formular estratégias, que estão enfrentando uma de suas piores crises e necessitam, neste caso, de ainda mais informações para que possam buscar melhores alternativas para a cadeia como um todo.

Apesar das dificuldades de cálculo, todas as empresas deveriam mensurar a cadeia da qual fazem parte, pois a análise da cadeia de valor pode evidenciar informações gerenciais relevantes para a avaliação de desempenho dos gestores e de cada atividade desenvolvida pela organização. Com as informações obtidas neste estudo de caso do segmento madeireiro de *pinus*, pode-se concluir que as empresas que não operam com atividades desde o início da cadeia podem estar se defrontando com dificuldades ainda maiores, pois incorrem em custos mais elevados quando da aquisição da madeira e dos serviços prestados por terceiros em cada etapa.

REFERÊNCIAS

- BACIC, Miguel Juan. **Escopo da gestão estratégica de custos em face das noções de competitividade e de estratégia empresarial**. I Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. São Leopoldo, UNISINOS, 1994.
- BARBOSA, Rodrigo P.; TACHIBANA, Wilson Kendy. Metodologia para gestão estratégica de custos: integração dos conceitos de cadeia de valores, direcionadores de custos, a *activity based costing* em um sistema de informações. **Revista Brasileira de Custos**. São Leopoldo, v. 1, n. 1, 1999.
- BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.
- BINDER, Marcelo Pereira. **Discussão da cadeia de valor e estratégias genéricas de Michael Porter a partir do Caso Gol Transportes Aéreos**. Enanpad 2003.
- BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: Aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- COKINS, Gary. Measuring costs across the supply chain. **Cost Engineering**, v. 43, n. 10, Oct. 2001. Disponível em: <<http://proquest.umi.com>>. Acesso em: 20 fev. 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOULART, André Moura Cintra. Custo de Oportunidade: oculto na contabilidade, nebuloso na mente dos contadores. **Revista de Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, n. 3, p. 19-31, set./dez. 2002.

- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** São Paulo: Campus, 1995.
- HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryane M. **Gestão de custos: Contabilidade e controle.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de custos.** Rio de Janeiro: JC, 2000.
- IPEF – Instituto de Pesquisas Florestais. **8.^a Reunião técnica Profef manejo de pragas e doenças do pinus.** Disponível em: <www.ipef.br/>. Acesso em: 23 fev. 2006.
- JOHNSON, Thomas ; KAPLAN, Robert S. **Relevance lost: The rise and fall of management accounting.** 2. ed. Boston, Massachusetts: Harvard Business School, 1991.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian, **O processo da estratégia.** Tradução, James Cook Sunderland. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MURRAY, Lawrence M. Management Audit of Divisional Performance. **Management Accounting** (pre-1986); ABI/INFORM Global, a. 54, n. 9, p. 26, mar. 1973.
- NAKAGAWA, Masayuki. **ABC: Custeio baseado em atividades.** São Paulo: Atlas, 1994.
- NASCIMENTO, Auster Moreira. **Uma contribuição para o estudo dos custos de oportunidade.** 1998. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional.** São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.
- PORTER, Michael M. **Competição: Estratégias competitivas essenciais.** 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- _____. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROCHA, Wellington. **Gestão estratégica.** In: VI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. **Anais...** São Paulo: USP, 1999.
- SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. Strategic cost management: The value chain perspective. **Journal of Management Accounting Research**, p. 179-197, Fall 1992. Disponível em: <http://proquest.umi.com>. Acesso em: 5 maio 2005.
- _____. **A revolução dos custos.** São Paulo: Campus, 1997.
- SILVA, Christian Luiz da. **Gestão estratégica de custos: O custo-meta na cadeia de valor.** **Revista FAE**, Curitiba, v. 2, p. 17-26, maio/ago. 1999.
- SOLOMONS, David. **Divisional performance.** HOMEWOOD: Irwin, 1965.
- SOUZA, Marcos Antonio. **Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais.** 2001. Tese (Doutorado em Controladoria) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- VARTANIAN, Grigor Haig. **O método de custeio pleno: Uma análise conceitual e empírica.** 2000. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.