

Análise compreensiva da gestão de custos e formação de preços de produtos importados: O estudo de caso de subsidiária brasileira de uma empresa multinacional

Dusan Schreiber (UFRGS) - dusan@feevale.br

Afonso Curcio Tomedi (FEEVALE) - afonso_ct@hotmail.com

Daniel Pedro Puffal (FEEVALE) - 0025739@feevale.br

Vânia Gisele Bessi (FEEVALE) - vania@feevale.br

Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo (UCS/FEEVALE) - vilmar@feevale.br

Resumo:

O contexto atual, de acirrada competição entre os agentes tem exigido das organizações a revisão de seus processos e práticas organizacionais, com o intuito de assegurar a sua permanência no mercado. Neste cenário passa a se destacar a relevância da gestão de custos e formação de preços, visando preservar as margens operacionais, o que representa um desafio especialmente em setores que operam no mercado internacional, em face da complexidade da política cambial e tributária concernente. No presente trabalho realizou-se análise compreensiva da gestão de custos e formação de preços no segmento comercial de máquinas e componentes por meio de estudo de caso único em uma subsidiária brasileira de uma empresa multinacional, localizada na região sul do país, visando propor ajuste no método existente. O estudo se justifica na medida em que dentro da sistemática adotada pela organização ocorrem, de forma recorrente, relevantes perdas financeiras, decorrente da tentativa de padronização de política global de pricing da empresa multinacional. A revisão do modelo resultou numa nova sistemática que oferece redução significativa de perdas financeiras, além de maior aderência à legislação tributária e política cambial do Brasil.

Palavras-chave: *Gestão de Custos. Formação de Preços. Importação.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Análise abrangente da gestão de custos e formação de preços de produtos importados: O estudo de caso de subsidiária brasileira de uma empresa multinacional

Resumo

O contexto atual, de acirrada competição entre os agentes tem exigido das organizações a revisão de seus processos e práticas organizacionais, com o intuito de assegurar a sua permanência no mercado. Neste cenário passa a se destacar a relevância da gestão de custos e formação de preços, visando preservar as margens operacionais, o que representa um desafio especialmente em setores que operam no mercado internacional, em face da complexidade da política cambial e tributária concernente. No presente trabalho realizou-se análise abrangente da gestão de custos e formação de preços no segmento comercial de máquinas e componentes por meio de estudo de caso único em uma subsidiária brasileira de uma empresa multinacional, localizada na região sul do país, visando propor ajuste no método existente. O estudo se justifica na medida em que dentro da sistemática adotada pela organização ocorrem, de forma recorrente, relevantes perdas financeiras, decorrente da tentativa de padronização de política global de *pricing* da empresa multinacional. A revisão do modelo resultou numa nova sistemática que oferece redução significativa de perdas financeiras, além de maior aderência à legislação tributária e política cambial do Brasil.

Palavras-chave: Gestão de Custos. Formação de Preços. Importação.

Área temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1. Introdução

Hoje, com o mundo se globalizando cada vez mais, começam surgir maiores complexidades nos mais diversos ramos de atividades aos quais as empresas operam. Muitos destes reflexos podem ser percebidos no processo de comercialização de produtos, mercadorias e serviços, notadamente em cálculo de custo e formação do preço de venda. A partir do aumento da referida complexidade verificou-se a necessidade de revisão e de ajustes em práticas organizacionais constituídas, com o fim de adequar-se às alterações do cenário e alterações na legislação e políticas públicas que regulam a atividade empresarial. A referida complexidade reflete-se, especialmente, em atividades relacionadas com o comércio internacional, devido ao maior número de tributos envolvidos e influência da política cambial.

A internacionalização das operações se deve à constatação, no início do século passado, que a alocação de recursos voltados à exploração das economias de escala e de escopo não era mais suficiente para obter os resultados na mesma proporção. Os mercados próximos, locais e nacionais, não conseguiam mais absorver o volume produzido e os gestores corporativos se depararam com a necessidade de criar estruturas logísticas complexas para a distribuição da produção para atingir os mercados mais distantes. Estas mudanças em comunicações e transporte acompanhadas de inovações institucionais deliberadas e mudanças tecnológicas transformaram, a partir da década de 60, o panorama mundial, impactando no aumento do volume de investimentos na internacionalização de operações (SPENDER, 1996; FROST e ZHOU, 2005).

Wells (1998) alerta para os riscos, pouco investigados por teóricos de internacionalização de operações, que a decisão de investimento direto pode envolver. O principal deles é o risco político, de mudança de regras legais como tributos sobre a produção, paridade cambial, leis que regulamentam os procedimentos de importação e exportação, normas ambientais e legislação trabalhista. O risco decorrente de incerteza de encontrar fornecedores no mesmo nível tecnológico também deve ser considerado. Para Meyer (2004) a variedade de objetivos estratégicos que motivam uma empresa multinacional a realizar o investimento direto num outro país reflete-se em diferentes papéis que as subsidiárias podem representar dentro das corporações internacionais. Quando a multinacional opta pela aquisição de uma empresa local constata-se que ocorre processo de reestruturação, justificado pelo fato de que as mesmas apresentam problemas operacionais e/ou de gestão.

A importância da habilidade gerencial também despontou no texto de Rondinelli, Rosen e Drori (2001) principalmente na questão do alinhamento destas com as estratégias internas de negócios às condições do mercado externo. No caso de falta de aderência da estratégia do negócio com a estrutura organizacional e os processos de gestão, as corporações perdem vendas, reduzem a sua participação no mercado, aumentam seus custos operacionais e inconformidades, além de dificultar o seu relacionamento com clientes e fornecedores, gerando conflitos internos, com a conseqüente perda do foco estratégico.

Com vistas ao aperfeiçoamento do procedimento de custeio sobre as mercadorias foi desenvolvido este artigo que visa uma maior e melhor aplicabilidade de métodos de cálculos de preços de venda baseando-se nas premissas iniciais do custeio justificadas em uma abordagem gerencial. “A questão da determinação dos custos dos produtos e dos serviços, os esforços para reduzi-lo e a conseqüentemente tomada de decisão empresarial que torne a empresa mais competitiva, há décadas vem desafiando executivos e acadêmicos” (COGAN, 1999, p.15).

Bruni e Famá (2004, p.21) conceituam os custos como “medidas monetárias dos sacrifícios com os quais uma organização tem que arcar a fim de atingir seus objetivos”. Destacam, também, que é necessário conhecer a estrutura da empresa em que se realiza o estudo, já que todos os processos e procedimentos internos influenciam, seja de forma direta ou indireta, o processo de cálculo dos custos. Beulke (2006, p.3) corrobora com esta percepção quando afirma que “A abrangência do cálculo de custos é muito ampla nos dias atuais. Uma simples averiguação de caráter pessoal permitirá constatar que nossas decisões diárias [...] que envolvem a variável - custos”.

Com o intuito de aprofundar a compreensão acerca do referido tema, foi realizado o estudo de caso em uma subsidiária brasileira de um grupo suíço que, entre outros segmentos, atua no setor têxtil. A unidade brasileira realiza operações apenas de natureza comercial dentro do conceito apresentado por Horngren, Datar e Foster (2004, p.33) de empresas que “compram e depois vendem produtos tangíveis sem alterar sua forma básica”, e é altamente importadora, atuando na revenda de máquinas, peças de reposição na área têxtil de fiar, texturizar, bobinar e bordar. Está localizada no estado do Rio Grande do Sul e possui clientes por todo o Brasil. Os principais focos nas vendas são: a região Nordeste, os estados de Minas Gerais, Santa Catarina e São Paulo.

O artigo inicia apresentando as bases conceituais mais relevantes sobre a Gestão de Custos, detalhando, na sequência, o Método de Pesquisa utilizado no estudo, finalizando com a Análise de Resultados e Considerações Finais. Os autores entendem que apesar da limitação do estudo os resultados oferecem importante contribuição no quesito de custos e formação de preços em organizações atuantes no comércio internacional.

2. Gestão de Custos

A literatura que visa consolidar o cipoal conceitual no tocante a valores que ingressam no processo operacional de qualquer organização, compondo a base estruturante de preços de produtos ou serviços ofertados ao mercado, é vasta, da mesma forma como os métodos que são empregados na alocação destes valores à estrutura organizacional. No entanto todos os autores consultados apresentam bases conceituais convergentes quando da segmentação geral dos valores em despesas e custos alocados de forma direta ou indireta, seja aos produtos, mercadorias, serviços ou a processos que consomem os recursos ao longo da operação, com o fim específico de atingir os objetivos organizacionais.

Para Martins (2010) os custos são recursos utilizados diretamente na produção de um bem, ou seja, é todo aquele gasto identificável com o processo produtivo. A título de exemplo autor cita a matéria-prima, salário dos funcionários da produção, depreciação de ativos da produção, entre outros (MARTINS, 2010). Já as despesas, para o mesmo autor são aqueles gastos necessários para viabilizar a obtenção das receitas e entre eles destaca os salários da administração, comissões sobre vendas, telefone, entre outros.

Existem custos que podem ser atribuídos diretamente ao produto ou serviço, ao mesmo tempo em que há valores de custos cuja vinculação direta não é possível. Dentre vários autores e teóricos pode se destacar a contribuição de Horngren, Datar e Foster (2004) para quem o aspecto de vinculação direta ou a impossibilidade de fazê-la é relevante para o cálculo dos custos totais. Esta importância deriva da base econômica, por meio da qual se avalia a viabilidade ou inviabilidade de fabricação de um produto ou execução de um serviço. Se para os custos diretos existe uma medida de seu consumo exato em cada produto, o mesmo não acontece com os custos indiretos.

No entanto o mapeamento e correta identificação e avaliação de custos deve ser precedida da consolidação de um sistema robusto de informações acerca de valores que transitam pela organização. Esta é uma função da contabilidade de custos, a qual, na percepção de Hansen e Mowen (2003) pode ser considerada um subsistema da gestão de custos projetado para atribuir custos aos produtos individuais e serviços e outros objetos, como especificado pela gestão.

Horngren, Datar e Foster (2004) entendem que o sistema de gestão de custos tem por finalidade conceber um conjunto de técnicas que possam facultar a identificação do impacto das decisões da gestão sobre a estrutura de custos da organização. Para tanto são desenvolvidos processos internos por meio dos quais possa ser realizada a mensuração dos custos dos recursos alocados em cada etapa da operação e em atividades de suporte a esta. Por esse motivo é possível afirmar que os propósitos básicos de um sistema de custos são fornecer medidas agregadas, desde o valor do estoque e custos das mercadorias comercializadas, para informar aos investidores, credores e outros *stakeholders*, até a sua utilização para decisões gerenciais estratégicas.

Nesse sentido contribui o argumento apresentado por Horngren, Datar e Foster (2004) segundo o qual a contabilidade de custos é responsável pela identificação, mensuração, acumulação, análises, preparação, interpretação e a comunicação das informações que visam apoiar a gestão no alcance dos objetivos organizacionais. Esta percepção complementa a visão de Lawrence (1975) que destaca a importância de registro sistemático dos custos de operação de um negócio, de forma a estabelecer os custos com a finalidade de obter operação eficiente, econômica e lucrativa.

Por seu turno os objetivos organizacionais, segundo Usry, Hammer e Matz (1998) devem servir de parâmetro para o desenho interno de processos que serão adotados para mapear, identificar e mensurar os custos. Esta mesma percepção já tinha sido apresentada por Morse e Roth (1986) segundo quem os objetivos organizacionais norteiam a concepção de políticas internas subjacentes ao desenvolvimento de relatórios gerenciais que devem

possibilitar ao gestor desde a análise crítica da operação até o planejamento e controle das atividades da empresa.

Leone (2000) destaca que os relatórios gerenciais devem possibilitar a tomada de decisão no tocante a determinação do lucro, o controle das operações e a tomada de decisões. Horngren, Datar e Foster (2004) complementam e detalham as informações mais relevantes: medidas agregadas de valor do estoque e custos dos produtos manufaturados para relatórios externos para investidores, credores e outros interessados externos; informação de custo para decisões gerenciais estratégicas; informação de custo para controle operacional.

No entanto a eficácia na apuração de dados e informações não assegura a sua adequada utilização na tomada de decisão, se os gestores não possuem a competência na sua interpretação, conforme constataram Medeiros, Costa e Silva (2005). Para estes autores os gerentes que compreendem como os custos se comportam têm melhores condições de prever a trajetória dos custos em diversas situações operacionais, planejando de forma mais assertiva a sua atividade e, conseqüentemente o resultado do período.

A disponibilidade de informações e dados, aliada à competência gerencial na sua interpretação e utilização na tomada de decisão, segundo Kaplan e Cooper (2000) assegura a constituição de diferencial competitivo das organizações. A estas empresas é facultada a concepção de sistemas de custos para projetar produtos e serviços que correspondam às expectativas dos clientes, com definição precisa de margens de lucro, além de gestão de aprimoramentos contínuos ou descontínuos (reengenharia) em qualidade, eficiência e rapidez. As informações também contribuem com a gestão no tocante à orientação para a composição do mix de produtos, decisão acerca de investimentos, escolha de fornecedores, negociação de preços, entre outros.

Naturalmente que todos os desembolsos constituídos devem ser devidamente recuperados ao longo da operação, através da margem de contribuição que deve integrar os preços de venda cobrados do cliente por ocasião de sua comercialização (COGAN, 1999; BORNIA, 2002; MEGLIORINI, 2006). Esta constatação não representa nenhuma novidade, a qual fica ao encargo da complexidade desta tarefa que é objeto de debates e polêmicas, tanto em meio acadêmico como corporativo. A referida complexidade não se traduz na dificuldade de realização de cálculos da margem de contribuição e, isto sim, na definição de critérios que devem nortear o processo de cálculo e de alocação de margens de contribuição individuais para cada mercadoria comercializada, ou o agrupamento destas em famílias ou linhas.

A literatura que versa sobre o assunto é vasta e em muitos pontos reflete consenso entre os autores, sugerindo que a possível dificuldade pode advir de sua aplicação em campo. Entretanto, ao mesmo tempo em que os autores concordam em abordagens como o cálculo de custos de aquisição e de tratamento de valores decorrentes de impostos como ICMS e IPI, além de custos de frete no cálculo do preço de venda, é possível verificar divergências em outros aspectos. Dentre elas destaca-se a questão de caracterização de valores e sua classificação em fixos e variáveis, além de formas de apurar os mesmos, que pode ser a série histórica ou estimativa, ou ainda, baseada em metas e objetivos organizacionais (LEONE, 2000; MEGLIORINI, 2006; MARTINS, 2010). Outra questão que suscita a polêmica refere-se à alocação de parcelas de valores de despesas fixas às determinadas linhas de mercadorias, em apoio à estratégia organizacional, visando fomentar a alavancagem de vendas de mercadorias específicas que se caracterizam por impulsionar a comercialização do mix de outros itens, alinhados ou complementares (COGAN, 1999; BORNIA, 2002).

3. Método

O método de pesquisa escolhido para a pesquisa foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Os elementos centrais da pesquisa referem-se à avaliação do processo de internacionalização de atividades de P&D, com base em variáveis que contemplam as bases teóricas de custo de transação e evolução das capacidades e competências das subsidiárias brasileiras no processo de concepção e modelagem de estratégias corporativas de suas matrizes no exterior.

De acordo com Goode (1975) o estudo de caso não é uma técnica específica, sendo mais um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado. A mesma percepção apresenta Hartley (1994) para quem a abordagem de estudo de caso não é um método propriamente dito, mas uma estratégia de pesquisa e consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. Também Yin (2005) destaca a adequação do método do estudo de caso para investigar fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sempre quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente definida.

Ao comparar estudo de caso com outros métodos, Yin (2005) ressalta a importância de análise preliminar das questões colocadas para a investigação, com base nas quais será definido o método de pesquisa. Yin (2005) entende que estudo de caso é adequado para responder às questões "como" e "porque" que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências. Em relação às questões de estudo de caso Stake (2005) também apresenta o entendimento de que se trata de relações complexas, problemáticas e situadas e que devem dar atenção a experiências ordinárias e às disciplinas do conhecimento. Ressalta que a seleção das questões é crucial e determinante para o sucesso da pesquisa.

O estudo de caso foi realizado na empresa ALFA, uma organização de natureza comercial atacadista e prestadora de serviços. Desde que foi fundada, em meados da década de setenta do século passado, a empresa ALFA inicialmente desenvolvia produtos no papel de fabricante, e suas operações eram caracterizadas pelo regime de Drawback, já que a organização comprava vários insumos e matérias-primas no mercado externo, fabricava, e exportava os produtos acabados diretamente para a matriz ou para os clientes finais, cujo regime produtivo era feito sob encomenda de projetos. Em 2007 a empresa ALFA passou por duas incorporações e isso trouxe uma série de readequações e reestruturações quanto à forma de operar e gerar receitas. Como os custos de produção, principalmente no que tange ao custo de mão-de-obra no mercado brasileiro, foram considerados inviáveis para manter a competitividade com os mercados emergentes, como a China, por exemplo, que começava a conquistar espaço e “tomar” muitos clientes da empresa ALFA. O grupo, ao qual a empresa ALFA pertence optou por fechar a fábrica e transformar a filial em uma empresa comercial e prestadora de serviços, muito mais enxuta, onde desta forma a organização compraria as mercadorias prontas da matriz, inclusive da filial que o grupo instalou na China, e atuaria na assistência técnica de manutenção, reparos e inclusive treinamentos dos clientes nas máquinas agora apenas revendidas pela empresa ALFA.

A organização ALFA está situada na região metropolitana de Porto Alegre, ao sul do país, e conta com 40 colaboradores em divididos em funções de *staff* e departamentos operacionais de *after sales* que atuam por todo o território latino nas plantas fabris dos clientes. Desde a sua fundação e empresa chegou a contar com mais de 350 funcionários no seu auge fabril. A empresa possui, ainda, uma segmentação das suas mercadorias através de cinco linhas distintas, de acordo com a aplicação fabril e conforme o tipo de necessidade produtiva de cada cliente, e em uma das cinco linhas o Brasil é o maior mercado mundial em

termos de consumo e necessidade produtiva, sendo estas mercadorias o “carro chefe” da empresa ALFA. Aos poucos a sucursal brasileira foi tomando espaço e conquistando o mercado brasileiro juntamente com as vendas feitas diretamente pela matriz aos clientes brasileiros, tornando maior a presença no segmento em termos de Market Share e tecnologia do ramo, diversificando e inovando de forma contínua, principalmente na matriz localizada na Europa e China, onde hoje se localizam os departamentos de P&D.

4. Análise de Resultados

A empresa ALFA passou por processos de reestruturação significativos desde a incorporação à corporação multinacional e a mais relevante delas se refere à conversão da planta industrial em uma subsidiária focada em importação e comercialização. Acredita-se que desta forma houve perda de uma parte da memória organizacional, além de registros de custos e características do mercado local, o que se refletiu na decisão da direção da matriz em aplicar o método, utilizado globalmente, de gestão de custos e formação de preços. No entanto, ao longo da operação, constatou-se a inadequação do método à realidade local da subsidiária, focada em importação e comercialização. Além disso, foi possível perceber a inadequação do modelo para subsidiar a gestão, pois conforme observado por Leone (2000, p.105) “Todos os custos dentro das firmas devem observar comportamentos definidos em relação a parâmetros operacionais selecionados [...] são medidos por parâmetros quantitativos, físicos”.

A empresa ALFA é uma sucursal de um grupo internacional e deve alcançar metas de acordo com os regulamentos internos que norteiam os interesses e objetivos da companhia, Beulke e Bertó (2006, p.6) comentam que “o sistema de custeio pode se constituir em base do sistema orçamentário (metas de receitas, custos e resultados)”. Lima (1969, p.142) comenta que “Havendo orçamentos de custos faz-se, também, o confronto entre as previsões e os valores reais, inclusive para reajustamento orçamentário”. Desta forma a organização deve alinhar seus custos para que possa atingir os resultados esperados.

Atualmente, dentro da nova configuração estratégica, a atividade que contribui com aproximadamente 80% da receita, é a revenda de mercadorias, que é, por esse motivo, considerada a mais importante pela direção. Para se entender melhor o funcionamento desta operação é de fundamental importância abertura de todos os cálculos por cada premissa para chegar ao custo variável internado que consta nos estoques da organização. Beulke e Bertó (2006) afirmam que os custos variáveis se modificam com relação direta e unitária com o volume de vendas.

Para o cálculo do custo unitário variável das mercadorias importadas pela empresa ALFA é levado em consideração o preço de aquisição estabelecido pelo fornecedor estrangeiro (matriz) em euros multiplicado pela taxa de câmbio do registro da Declaração de Importação (DI), mais o frete internacional, que é definido conforme o peso das mercadorias, além do seguro do transporte internacional decorrente da aplicação de um determinado percentual sobre o valor de aquisição da carga (que varia de acordo com os prazos médios de entrega e a necessidade de atender os clientes – em casos mais urgentes é utilizado a modalidade de frete aéreo). Com os fatores apresentados se chega ao valor CIF (*cost, insurance and freight*). Vale destacar que sobre o valor CIF é calculado ainda o custo do II (imposto de importação) que é variável de acordo com o código tributário de cada mercadoria (NCM - nomenclatura comum do Mercosul), que no caso da subsidiária as alíquotas variam de 0% a 26%. São agregados ainda os encargos e taxas pagas no desembaraço e registro da DI, integrando o custo das mercadorias que são estocadas pela ALFA. Segundo Hansem e

Mowen (2003, p.354) “se uma peça importada é tarifada (obrigações alfandegárias) além do frete de entrada, esse imposto se torna parte do custo de materiais”.

Em virtude de sua constituição jurídica (LTDA), composto de investimentos externos de empresas do grupo, o seu regime tributário para efeito do cálculo do imposto de renda e contribuição social sobre o lucro líquido é lucro real, pago por estimativa. Em consequência da atividade predominante, importação, ALFA antecipa maior parte de tributos, por ocasião na nacionalização da mercadoria, o que representa um ônus financeiro relevante. Por esse motivo optou pelo enquadramento fiscal, junto a Receita Federal, que permite a sua equiparação a indústria conforme Lei 4.502/64, o que lhe faculta creditar-se do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) nas entradas e obriga ao destaque do débito do mesmo imposto nas operações de saídas do estabelecimento. Além do IPI, a empresa credita-se e debita-se de PIS/COFINS (cálculo conforme IN SRF nº 572/05 e alíquotas das mercadorias conforme Lei 10.485/02 e Lei 10.865/04) e o ICMS (Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços).

Quando toda a operação de importação é finalizada através do lançamento da nota fiscal de entrada de importação das mercadorias, gerada a partir da DI, o custo variável por item é registrado nos livros de movimentação dos estoques de revenda da empresa. Nesta etapa é possível ocorrer distorção nos valores médios dos estoques, os quais devem ser frequentemente verificados, já que segundo Martins (2010) quando a empresa obtém o custo real a primeira providência deve ser sua comparação com os custos padrão médios decorrentes de importações anteriores.

Faculta-se, desta forma, apurar possíveis diferenças por meio das variações e, também, proceder às correções. As divergências mais frequentemente encontradas na ALFA originam-se da variação cambial que influencia o processo de conversão de valores em moeda estrangeira e, conseqüentemente, do custo de nacionalização da mercadoria no estabelecimento. Segundo Hansen e Mowen (2003, p.359) “quando uma empresa começa a operar na arena internacional, ela precisa usar a moeda estrangeira. [...] Se as taxas de câmbio nunca mudassem, não ocorreriam problemas”. Hansen e Mowen (2003) afirmam que as operações comércio internacional dependem das taxas cambiais para valorização dos custos internados, podendo ocorrer flutuações destas taxas, o que vem a adicionar considerável incerteza e risco nas operações internacionais. De igual forma ocorrem variações quanto às despesas acessórias aduaneiras, já que para importar é necessário no desembarço passar pela fiscalização aduaneira, e com isso o valor da carga poderá variar conforme o tempo de armazenagem.

Quando se opera de forma a revender lotes/pacotes de peças importadas, é muito importante que venham várias mercadorias por embarque, pois isso dilui as despesas acessórias, já que estas são custos fixos e variáveis não alocados diretamente nos produtos na importação e o maior volume de mercadorias faz com que o custo absorvido por cada produto tenha uma representatividade menor, diminuindo, por consequência, o custo internado da mercadoria em estoque.

Para calcular os preços de venda, a abordagem utilizada até então pela ALFA não seguia uma lógica aceitável pela matriz, pela dissonância com os preceitos de gestão adotados, muito em virtude do desconhecimento operacional da sistemática de importação no Brasil, além de não considerar a realidade dos preços praticados no mercado local. Segundo Cogan (1999, p.125) “como no atual paradigma num mundo que cada vez mais caminha para uma competição perfeita, o preço é determinado pelo mercado”. O método se baseava no valor de importação FOB (*free on board*), em moeda estrangeira, dividido pelo fator 0,80 multiplicado por 1,40 e novamente multiplicado por 1,46. O montante gerado era dividido pelo ICMS calculado por dentro dependendo da localidade dos clientes. No caso do cliente estar

localizado no estado do Rio Grande do Sul, onde a alíquota interestadual interna do ICMS é 17% o fator resultava em 0,83 ($100\%/100 - 17\%/100$).

De forma similar era feito o cálculo para os clientes em outras localidades com alíquotas interestaduais diferentes de 12% e 7% que resultavam em fatores 0,88 e 0,93, respectivamente. O valor final após todos os fatores era convertido em euro e logo após multiplicado pela taxa de câmbio do euro para reais na data do faturamento, com fins de geração do documento fiscal. Os fatores 0,80 e 1,40 aplicados sobre o valor FOB no exterior visavam igualar os preços de revenda em euro praticados pela matriz, em nível global. Desta forma a diferença entre adquirir a mercadoria via subsidiária ou via importação direta ficava apenas nos fatores 1,46 e a divisão do montante final pelo ICMS da região do cliente calculado por dentro (quanto menor a alíquota interestadual do RS para o estado do cliente mais barata torna-se a mercadoria para o cliente). Como é possível perceber, o modelo até então utilizado, não considerava diversos fatores relevantes que afetam diretamente a margem de contribuição unitária de cada item.

É possível afirmar que o primeiro equívoco decorre do fato de o cálculo não partir do custo internado médio da mercadoria, pois o custo médio apresenta variação significativa com relação à taxa de câmbio e as despesas aduaneiras absorvidas. Conforme Cogan (1999, p.125) “os preços são formados com base na historicidade do valor de aquisição e despesas acessórias, além de agregar o valor do lucro, ...”. Hansen e Mowen (2003, p. 658) corroboram ao afirmar que “a receita deve cobrir os custos para a empresa realizar um lucro, [...] iniciam com o custo para determinar o preço. [...] calculam o custo do produto e acrescentam o lucro desejado”. Martins (2010, p.218) também comenta que “Para administrar preços de venda, sem dúvida é necessário conhecer o custo do produto”.

Como segundo equívoco pode se considerar a adoção de percentuais fixos para o cálculo do preço de venda, aplicados a mercadorias com tributações diferenciadas comprometendo, desta forma, a margem de contribuição dos itens com alíquota de imposto de importação maior, majorando o preço de venda de mercadorias com características inversas. Além disso, este procedimento vinha a dificultar a gestão da política comercial da empresa. O terceiro equívoco refere-se ao fato de que o valor do faturamento em reais sofria novamente a influência da taxa de câmbio, quando o valor calculado pela abordagem supracitada era convertido para reais pela taxa de câmbio do dia do faturamento. A referida taxa poderia ser superior ou inferior à taxa da mercadoria importada distorcendo, novamente, seja para cima ou para baixo, a margem de contribuição.

Além do problema com a fórmula de cálculo de preços de venda das mercadorias, não se consideravam todos os devidos impostos e taxas os quais incidiam sobre o preço de venda. Como exemplo pode ser citado o caso das comissões pagas, em percentuais que variavam de 2,60% a 3,00%, que não eram considerados no processo de precificação, de valores de despesa fixa decorrentes dos departamentos de apoio, além dos percentuais do Pis/Cofins sobre faturamento (9,25%), dos royalties pagos sobre a receita líquida da subsidiária brasileira a Holding do grupo (1,50%), além de valor referente a margem financeira de mercado prevendo uma média de inadimplência, atrasos, despesas com boletos e variação cambial (2,00%) e um valor para fretes e embalagens calculado de acordo com o tipo de fretes fornecidos e uma média de tempo utilizado pelo pessoal da expedição no processo de faturamento (2,50%). Para Martins (2010) sobre o custo das mercadorias internadas agrega-se uma margem que deve ser estimada para cobrir os gastos não incluídos no custo internado, como os tributos e comissões incidentes sobre o preço e o lucro desejado.

As referidas distorções e problemas com relação às margens de contribuição unitária de várias mercadorias, ocasionaram tanto as perdas com numerário investido, como também conflitos em ajustes fiscais referentes ao Preço de Transferência, já que a empresa é multinacional e tem operações com outras filiais coligadas de um mesmo grupo,

enquadrando-se na normatização de *Transfer Pricing* conforme Lei 9.430/96, segundo a qual a empresa deve obter no mínimo 20% de margem de contribuição sobre o preço de venda em um dos métodos aceitos pela legislação vigente. Conforme AMARAL e ANDRADE FILHO (1997, p. 11) conceituam os preços de transferência no Brasil da seguinte forma:

O Preço de Transferência é o preço praticado com operações internacionais entre partes relacionadas. A Receita Federal exige que a empresa brasileira comprove que, nas operações de importação ou exportação praticadas com empresas relacionadas [...] o preço praticado é o “preço de mercado”. [...] Ou seja, que não houve subfaturamento ou superfaturamento na operação respectiva.

A situação exigiu dos profissionais envolvidos mudança de práticas instituídas, por meio de concepção e adoção de uma nova abordagem, através da qual seria possível controlar as margens a atender as obrigações fiscais às quais a empresa está submetida. Para apoiar a equipe no desafio foi aberto um novo módulo no ERP utilizado pela empresa, com o cadastro dos itens importados e as informações atualizadas diretamente pela matriz no tocante ao valor de aquisição no exterior, peso da mercadoria, tipo de máquina, tipo de linha de máquina, unidade de medida de estoque e NCM.

Com estas informações passou a ser possível calcular o valor CIF mais o Imposto de Importação gerado por cada mercadoria, sendo necessário definir apenas a inclusão das despesas com armazenagem, capatazia, SDA (sindicato dos despachantes aduaneiros) e outras despesas aduaneiras que independem dos fatores das mercadorias importadas, ou seja, sua incidência independe do peso e do custo de aquisição do exterior, representando valores fixos cobrados dentre determinadas faixas de valores.

Para definir os coeficientes a empresa utilizou-se de uma expectativa média com base no pior cenário de cada uma das situações de importação previstas, em termos de prazos e câmbio, já que desta forma poderia garantir a efetividade e a “acuracidade” dos fatores inseridos no custo. Foram tomados como base o tempo máximo do EADI (porto seco – local onde são desembarçadas e nacionalizadas as cargas importadas, que também possui posto avançado da Receita Federal), quando se chegou ao máximo de quatro semanas de acordo com a base histórica de dois anos anteriores (2011 e 2010), que implica o pagamento de valores de armazenagem, que compreendem despesas com a ocupação do espaço físico pela carga, movimentação, balança, remoção aeroporto até EADI.

A SDA é uma taxa que pode ser fixa ou variável, pois depende do valor CIF da mercadoria importada, cujo valor mínimo é um salário mínimo regional e o máximo são dois salários mínimos e para calcular é necessário aplicar o fator de 2% sobre o valor CIF, verificar o enquadramento e calcular mais 10% de contribuição estatutária sobre o montante gerado. A comissão do agente aduaneiro para a empresa é calculada de forma similar, respeitando o valor mínimo que corresponde a meio salário mínimo regional, e o valor máximo, que está definido em quatro salários mínimos. Vale destacar que para qualificar o valor final é necessário aplicar o percentual de 0,75% sobre o valor CIF mais 5,24% sobre o montante referente à lei do repasse aduaneiro conforme Lei 10.833/03.

Nesta etapa já é possível verificar que o montante final, que serve de base para o cálculo das taxas como *collect fee* (3% sobre o valor de frete com um mínimo de 30 dólares) e o seguro de movimentação do EADI (0,05% do valor total da mercadoria importada), é menor do que na sistemática anterior. Na etapa final são acrescentadas ainda as taxas de desconsolidação (US\$ 70) e a taxa de *delivery fee* (US\$ 35). Resumindo, é possível chegar à estimativa do percentual de 6% que deve ser aplicado sobre o valor CIF mais Imposto de Importação, originando o valor final de custo variável internado da mercadoria nos estoques através de uma abordagem gerencial.

A única exceção à regra ocorre quando o valor das mercadorias embarcadas no exterior for inferior ao montante de € 10.000,00, pois como os valores são calculados no percentual estimado de 6% sobre o valor CIF mais Imposto de Importação, remanesce o problema no rateio das despesas fixas, que aumentariam o valor de custo internado das mercadorias. Desta forma é vital que para manter os padrões de custos médios com variação mínima a empresa precisa manter lotes grandes de peças para serem embarcadas, ou, se for caso, fazer o cliente pagar pela diferença de custo agregado.

Com a sistemática anterior para calcular o custo internado das mercadorias bastava apenas inserir o valor do custo fixo pró-rata, independente do volume importado. No entanto, dentro da sistemática proposta considera-se o fato da empresa trabalhar em praticamente 80% das operações que envolvem a importação de peças técnicas, sob encomenda, o que não oferece condições de vendas mensais das mesmas mercadorias. Desta forma a ALFA não pode adotar a apropriação de despesas fixas nem via *mix* de mercadorias e tampouco através da previsão do CMV (custos das mercadorias vendidas) médio.

Outro ponto que torna o cálculo complexo é o fato de a empresa possuir uma variedade muito grande de itens (aproximadamente 20.000 unidades diferentes) devido ao alto nível de complexidade das máquinas que importa e comercializa e para as quais deve manter estoques de reposição. Este foi um dos motivos que levou a equipe propor a distribuição do custo fixo utilizando um critério de absorção de classes através de um diagrama de frequência, onde o valor das classes era definido pela margem de contribuição em valor. Trata-se da parcela do preço de venda que equivale ao lucro e o valor destinado a pagar despesas fixas.

Como os itens são comercializados por linhas, decorrentes de tipos de máquinas importadas, a margem de contribuição de cada linha comparada entre elas não era similar, mas na relação entre os itens de cada linha a margem praticamente se igualava. Para calcular estes valores foi utilizada a base de dados de todos os itens vendidos pela empresa no ano de 2011 que foi extraída do sistema ERP da ALFA, desconsiderando apenas as vendas de máquinas e equipamentos, devido à margem de contribuição reduzida, e também dos itens cujos valores de venda representavam centavos, pela reduzida representatividade no montante final.

Na sequência foi calculada a margem de contribuição em valor de cada item comercializado em 2011, os quais variavam desde R\$ 0,00 a aproximadamente R\$ 26.000,00 por mercadoria. O número de itens que haviam sido comercializados durante o ano de 2011 chegou a 16.743 mercadorias diferentes e tirando a raiz quadrada deste número tem-se aproximadamente o um número de 129 classes (Tabela 1) as quais foram compostas pelos itens de acordo com a margem de contribuição. Cada classe poderia variar em torno de R\$ 447,00, e isso significava que para pertencer a primeira classe os itens tinham que, obrigatoriamente, terem em 2011 uma margem de contribuição em reais de R\$ 0,00 a R\$ 447,00, de modo que tudo que excede-se pertenceria as outras classes e assim por diante. Neste momento observou-se que cerca de 84% do 16.743 mercadorias pertenciam a primeira classe formando a frequência absoluta desta classe, ou seja sua margem de contribuição máxima seria R\$ 447,00 (Tabela 2).

Tabela 1 – Distribuição das mercadorias em Classes de Distribuição

Desp. Fixas	350,000.00
Classes	129
Mínimo	0.00
Máximo	57,788.91
Amplitude	447
Total da Amostra	16,743

Tabela 2 – Distribuição de Custo Fixo em Classes de Distribuição

Classe Nº	Mín.	Máx.	Média	Frequência	Frequência Absoluta	Coef. Absorção	Coef. Absorção %	CF	CF p/ Item
1	0.00	446.61	223.31	14074	84%	187.71	42%	148,426.93	10.55
2	446.61	893.22	669.92	1309	8%	52.38	12%	41,414.72	31.64
3	893.22	1,339.83	1,116.52	577	3%	38.48	9%	30,425.62	52.73
4	1,339.83	1,786.44	1,563.13	242	1%	22.59	5%	17,865.16	73.82
5	1,786.44	2,233.05	2,009.74	151	1%	18.13	4%	14,332.20	94.92
6	2,233.05	2,679.66	2,456.35	86	1%	12.62	3%	9,976.65	116.01
7	2,679.66	3,126.27	2,902.96	64	0%	11.10	3%	8,774.38	137.10
8	3,126.27	3,572.88	3,349.57	52	0%	10.40	2%	8,225.99	158.19
9	3,572.88	4,019.49	3,796.18	29	0%	6.58	1%	5,199.24	179.28
10	4,019.49	4,466.10	4,242.79	19	0%	4.81	1%	3,807.15	200.38
11	4,466.10	4,912.70	4,689.40	16	0%	4.48	1%	3,543.50	221.47
12	4,912.70	5,359.31	5,136.01	15	0%	4.60	1%	3,638.42	242.56
13	5,359.31	5,805.92	5,582.62	16	0%	5.33	1%	4,218.45	263.65
14	5,805.92	6,252.53	6,029.23	15	0%	5.40	1%	4,271.18	284.75
15	6,252.53	6,699.14	6,475.84	5	0%	1.93	0%	1,529.19	305.84
16	6,699.14	7,145.75	6,922.45	7	0%	2.89	1%	2,288.51	326.93
17	7,145.75	7,592.36	7,369.06	7	0%	3.08	1%	2,436.16	348.02
18	7,592.36	8,038.97	7,815.67	3	0%	1.40	0%	1,107.34	369.11
19	8,038.97	8,485.58	8,262.28	4	0%	1.97	0%	1,560.83	390.21
20	8,485.58	8,932.19	8,708.88	7	0%	3.64	1%	2,879.09	411.30

Para calcular o percentual de absorção de despesas fixas por classe e consequentemente por itens ainda era necessário ser calculada a média entre o menor e o maior limite de cada classe e esta média multiplicada pela frequência absoluta de cada classe na amostra. Do montante gerado era calculada a sua representatividade na classe com relação do total das outras classes e esta fórmula formaria o percentual de absorção das despesas fixas por classe. O percentual calculado foi multiplicado pelo valor médio mensal de despesas fixas, cuja característica principal é, segundo Beulke e Bertó (2006, p. 23) “se manter inalterado face ao volume de atividade, dentro de certos limites de capacidade, ou seja, não se modificam em razão do crescimento ou da retração do volume dos negócios dentro desses limites”. As despesas fixas da empresa formavam o montante de aproximadamente R\$ 350.000,00 que compunha os valores de salários e encargos, materiais de escritório e expediente, serviços de terceiros e depreciações. Na primeira classe o montante gerado foi de aproximadamente R\$ 148.000,00, onde o nível de absorção foi em torno de 42% das despesas fixas, que se dividido pelo total de itens que pertenciam à classe chegaria a um valor de aproximadamente R\$ 11,00 a ser alocado de despesa fixa por unidade da primeira classe.

Com o valor calculado internado mais o valor de despesa fixa obtêm-se o custo total de cada item para ser utilizado como base para o cálculo do preço de venda de cada item comercializado. Na etapa seguinte, de cálculo do *Mark-up* e do preço de venda, foi necessário identificar, inicialmente, os percentuais dos impostos incidentes sobre cada mercadoria mais os fatores de lucro, comissões e royalties. O *mark-up* é definido, segundo SANTOS apud COGAN, 1999, p.133, como um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para a formação do preço de venda.

Neste processo foram considerados na ALFA os seguintes fatores para calcular o preço de venda através do *mark-up*: IPI (a base de cálculo é o preço de venda multiplicado pela alíquota correspondente), este imposto depende da classificação de cada mercadoria NCM, no caso da empresa vai de 0% a 18%, o ICMS (a base de cálculo é formada somando o preço de venda de cada mercadoria mais o IPI calculado por cada mercadoria multiplicado pela alíquota interestadual), dependendo da região do cliente pode variar entre 17%, 12% e 7%, o Pis/Cofins a 9,25% (base de cálculo é o preço de venda multiplicado pela alíquota incidente), as comissões (calculadas pelo valor total da Nota Fiscal menos o ICMS e o IPI

multiplicados pela alíquota correspondente a cada representante), podendo apenas ser 2,60% ou 3,00% dependendo do representante, o valor de Royalties (base de cálculo é sobre o valor total de cada item menos todos os impostos incidentes e as comissões multiplicado pela alíquota) de 1,50%, o valor de custo financeiro de 2,00% (base de cálculo é o preço de venda multiplicado pela alíquota estipulada), o valor de fretes 2,50% (base de cálculo é o preços de venda multiplicado pela alíquota estipulada) e o valor de lucro 30% (onde a base de cálculo é o valor preço de venda multiplicado pela alíquota estipulada).

É importante destacar que como o IPI é calculado “por fora” para compor o total da nota fiscal de faturamento e ele só deve servir para calcular a alíquota efetiva do ICMS na composição da base de cálculo deste imposto, não integrando diretamente a base do *mark-up*. Considerando uma mercadoria com alíquota de IPI de 15% e o ICMS em 12%, o *mark-up* multiplicador resultou em 3,98, e este fator foi utilizado para ser multiplicado pelo custo total previamente calculado. Desta forma passou a ser calculado o preço final de venda de cada mercadoria.

Na Tabela 3 é possível verificar a variação do preço calculado através da abordagem recomendada em comparação com a o preço que vem sendo praticado pela empresa. Na mercadoria XYZ é possível evidenciar uma diferença de aproximadamente 23% nesta relação, de modo que em algumas mercadorias, observando a metodologia inicial utilizada pela empresa, a organização ALFA está perdendo valores consideravelmente em determinadas peças, de modo que é evidente o arbitramento dos valores sem seguir um procedimento muito fundamentado e aprofundado na metodologia até então estudada. Isso pode gerar inúmeras distorções nos resultados, iniciando pelo não atendimento das metas estabelecidas pela matriz, isso por que não foram inseridos os coeficientes corretos no cálculo de preços e com isso a empresa começa a absorver fatores de impostos e custos fixos ao invés de repassá-los para os clientes. Se os preços forem reajustados a empresa corre o risco de descontentamento dos clientes, que em sua maioria podem deixar de comprar as peças que usualmente compravam e comecem a importar diretamente da matriz da organização ALFA.

Tabela 3 – Comparação do preço com base no método anterior e o modelo proposto

Mercadorias	Quantidade	Classe Diagrama de Freqüência	Custo Variável Total	Parcela Custo Fixo	Custo Total	Preço de Venda S/ IPI	Preço Venda Praticado S/ IPI	Diff	Diff %
XYZ	1	1	29.61	10.55	40.16	159.77	130.24	29.53	22.68%

O método utilizado foi testado em comparação com os preços praticados no mercado-alvo e considerado adequado, mas com certeza precisará ser monitorado permanentemente para identificar flutuações decorrentes de valores de despesas fixas e de valores de importação em face da variação cambial. Outro fator importante para as vendas da corporação ALFA refere-se aos procedimentos sistematizados para coordenar a gestão de ajustes de preços com seus clientes. Entende-se que se a organização optar pelo repasse imediato será necessário um trabalho mais intensivo de pós-venda e assistência para justificar os aumentos. A segunda opção seria a alternativa de aumento gradual de preços ao longo de um período temporal mais longo, para evitar a redução da base de clientes da empresa. O método proposto foi também considerado mais factível para nortear a gestão de estoques de peças por giro e consumo, podendo inclusive, integrar o critério de absorção da despesa fixa na distribuição de freqüência juntamente com a margem de contribuição por valor.

5. Considerações Finais

A globalização dos mercados resultou na internacionalização das operações dos agentes econômicos, os quais assumiram os riscos envolvidos, dentre os quais se destacam os riscos políticos, econômicos e tributários, tornando mais complexa a sua gestão. Tanto a complexidade de gestão como os referidos riscos acabam-se refletindo na sua estrutura de custos e no preço de venda de seus produtos e mercadorias.

O objetivo deste artigo, baseado num estudo de caso único de uma subsidiária de uma empresa multinacional, localizada na região sul do país, consiste na análise compreensiva do processo de gestão de custos e formação de preço de suas mercadorias que são, na sua totalidade, importadas. Além disso, a empresa enfrentou dificuldades decorrente da transição da gestão (em virtude da incorporação da empresa brasileira à rede global e transformação do seu perfil, de indústria para importação e comércio), que levou a matriz a adotar um procedimento padrão para cálculo de preços, em desacordo com a legislação brasileira.

A significância de perdas financeiras resultante da falta de informações para subsidiar a gestão exigiu dos técnicos brasileiros rever as práticas organizacionais instituídas e conceber uma nova metodologia de cálculo de custos e de formação do preço de venda. A adoção do novo modelo, ainda em período de teste, facultou a redução das referidas perdas de recursos e maior precisão nos controles e gestão de mercadorias importadas.

O estudo apresenta uma limitação de escopo, pois se baseia em estudo de caso único, o que impede a generalização dos resultados para outras situações, o que leva os autores a sugerir novos estudos para aprofundar a reflexão acerca do processo de gestão de custos e precificação em operações de importação.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Antonio Carlos Rodrigues do; ANDRADE FILHO, Edmar Oliveira; MARTINS, Ives Gandra da Silva; ROLIM, João Dácio. **Tributos e preços de transferência**. São Paulo, SP: Dialética, 1997. 127 p.

BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio J. **Gestão de custos**. [1. ed.] São Paulo, SP: Saraiva, 2006. xxi, 390 p.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 1. ed. Porto Alegre: BOOKMAN, 2002.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 572, de 22 de dezembro de 2005**. Dispõe sobre o cálculo da Contribuição para o PIS/Pasep-Importação e da Cofins-Importação. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/ins/2005/in5722005.htm>>. Acesso em: 17 jul. 2012.

_____. **Lei nº 10.485, de 3 de julho de 2002**. Dispõe sobre a incidência das contribuições para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/Pasep) e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins), nas hipóteses que menciona, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110485.htm>. Acesso em: 05 jul. 2012.

_____. **Lei nº 10.833, de 29 de dezembro de 2003.** Altera a Legislação Tributária Federal e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leis/2003/lei10833.htm>>. Acesso em: 05 jul. 2012.

_____. **Lei nº 10.865, de 30 de abril de 2004.** Dispõe sobre a Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social incidentes sobre a importação de bens e serviços e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.865.htm>. Acesso em: 05 jul. 2012.

_____. **Lei nº 4.502, de 30 de novembro de 1964.** Dispõe sobre o Imposto de Consumo e reorganiza a Diretoria de Rendas Internas. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4502.htm>. Acesso em: 18 jul. 2012.

_____. **Lei nº 9.430, de 27 de novembro de 1996.** Dispõe sobre a legislação tributária federal, as contribuições para a seguridade social, o processo administrativo de consulta e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9430.htm>. Acesso em: 15 abr. 2012.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços:** com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2004. 551 p.

COGAN, Samuel. **Custos e preços: formação e análise** . [1. ed.] São Paulo, SP: Pioneira, 1999. 157 p.

FROST, T. S.; ZHOU, C. R&D co-practice and ‘reverse’ knowledge integration in multinational firms. **Journal of International Business Studies**, v.36, n.6, p.676-687, 2005.

GODOY, Adriano. **Lojas: motivos que as levam ao sucesso ou ao fracasso : o manual do lojista.** Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2005

GOODE, William Josiah. **Métodos em pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1975. 488 p

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle.** 3. ed. São Paulo, SP: Pioneira, 2003. 783 p.

HARTLEY, Jean F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, Catherine & SYMON, Gillian (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide.** London: Sage, 1994. 253p. p. 208-229.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial.** 11. ed. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2004.

KAPLAN, Robert S; COOPER, Robin. **Custo e Desempenho: administre seus custos para ser competitivo.** São Paulo: Futura, 2000.

LAWRENCE, W. B. **Contabilidade de Custos.** 4ed. São Paulo: IBRASA, 1975.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000. 512 p.

LIMA JÚNIOR, José Geraldo. **Custos: (cálculos, sistemas e análises)**. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1969. 245 p.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010. 370 p.

MEDEIROS, O. R; COSTA, P. S; SILVA C. A. T. Testes empíricos sobre o comportamento assimétrico dos custos nas empresas brasileiras. **Revista Contabilidade e Finanças da USP**, n38, p. 47-56, mai/ago., 2005.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. 2. ed São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006

MEYER, Klaus E. Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. **Journal of International Business Studies**. (2004). Palgrave Macmillan Ltd.

MORSE W. J; ROTH H. P. **Cost accounting: Processing, Evaluating and Using Cost Data**. Florida: Addison-Wesley Publishing Company, 1986.

RONDINELLI, Dennis; ROSEN, Benson; DRORI, Israel. The Struggle for Strategic Alignment in Multinational Corporations: Managing Readjustment During Global Expansion. **European Management Journal**. Vol. 19, No. 4, pp. 404–416, 2001

SIMONIN, B. An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. **Journal of International Business Studies**, v.35, n.5, p. 407–427, 2004.

SPENDER J C. Making Knowledge The Basis Of A Dynamic Theory Of The Firm. **Strategic Management Journal**, v.17, Winter Special Issue; p. 45-62, 1996.

USRY, M. F; HAMMER, L. H; MATZ A. **Cost accounting: planning and Control**. Cincinnati: South-Western Publishing Co, 1998.

WELLS, Louis T Jr. Multinationals and the developing countries. **Journal of International Business Studies**; First Quarter 1998; 29, 1; . pg. 101

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.