A Gestão Estratégica de Custos em Portugal: Uma Análise Exploratória

Patrícia Rodrigues Quesado
Lúcia Lima Rodrigues

Resumo:

Ao longo dos tempos têm-se registado transformações importantes nas organizações, derivadas das inovações tecnológicas, da globalização e das mudanças ocorridas no comportamento dos consumidores. Para sobreviver neste ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo é fundamental a Gestão Estratégica de Custos (GEC) que deverá ser encarada como um processo de mudança em termos estruturais, comportamentais e culturais, na procura da melhoria contínua e na criação de valor para o cliente. A combinação equilibrada da análise da cadeia de valor, do posicionamento estratégico e das causas dos custos são as bases em que se fundamenta a GEC. Assim, no sentido de averiguarmos se as empresas portuguesas estão a gerir estrategicamente os seus custos e se integram esta gestão com outras ferramentas tão em voga nos dias de hoje, nomeadamente com o Balanced Scorecard (BSC), enviamos um questionário às 250 maiores empresas portuguesas. Os resultados revelam que as empresas portuguesas preocupam-se com a gestão dos seus custos de forma estratégica e que embora nem todas as empresas integrem o seu sistema de cálculo de custos com o BSC classificam-no como um pilar fundamental da GEC.

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

A Gestão Estratégica de Custos em Portugal: Uma Análise Exploratória

Patrícia Rodrigues Quesado (Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Portugal) **pquesado@ipca.pt**
Lúcia Lima Rodrigues (Universidade do Minho - Portugal) **lrodrigues@eeg.uminho.pt**

Resumo

Ao longo dos tempos têm-se registado transformações importantes nas organizações, derivadas das inovações tecnológicas, da globalização e das mudanças ocorridas no comportamento dos consumidores. Para sobreviver neste ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo é fundamental a Gestão Estratégica de Custos (GEC) que deverá ser encarada como um processo de mudança em termos estruturais, comportamentais e culturais, na procura da melhoria contínua e na criação de valor para o cliente. A combinação equilibrada da análise da cadeia de valor, do posicionamento estratégico e das causas dos custos são as bases em que se fundamenta a GEC. Assim, no sentido de averiguarmos se as empresas portuguesas estão a gerir estrategicamente os seus custos e se integram esta gestão com outras ferramentas tão em voga nos dias de hoje, nomeadamente com o Balanced Scorecard (BSC), enviamos um questionário às 250 maiores empresas portuguesas. Os resultados revelam que as empresas portuguesas preocupam-se com a gestão dos seus custos de forma estratégica e que embora nem todas as empresas integrem o seu sistema de cálculo de custos com o BSC classificam-no como um pilar fundamental da GEC.

Palavras chave: Gestão Estratégica de Custos, Balanced Scorecard, Análise Exploratória.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos.

1. Introdução

A globalização e internacionalização dos mercados, a crescente incerteza e risco, o considerável aumento da concorrência, uma procura cada vez mais exigente e selectiva, a ênfase colocada na qualidade como estratégia diferenciadora e a crescente diversidade de produtos oferecidos no mercado, fazem com que as empresas deixem de lado os seus sistemas tradicionais de gestão, passando a "pensar" em termos estratégicos. (FERNÁNDEZ & RODRÍGUEZ, 1997). Esta visão estratégica deverá abarcar a contabilidade, no sentido de fornecer informação precisa e relevante à gestão, levando ao aparecimento da Contabilidade de Gestão Estratégica (CGE) e da Gestão Estratégica de Custos (GEC) como forma de dar resposta à crescente turbulência e volatilidade do ambiente, através da análise dos custos de uma organização e da sua comparação com os custos dos principais concorrentes (LÓPEZ & IBARRA, 1996). Além disso, a ênfase colocada na determinação dos custos e na sua definição como elemento estratégico levou à necessidade de se repensar os sistemas de custeio. Assim, novos sistemas de gestão, como o *Activity Based Costing* (ABC) e a *Activity Based Management* (ABM), estiveram na base da evolução na análise dos custos (SILVA, 1999). Como tal, procuramos relacionar a GEC com esses sistemas, já que possibilitam uma melhor utilização das informações sobre custos para a tomada de decisões.

No que concerne ao estudo empírico que realizamos procuramos averiguar se as empresas utilizam um sistema de Contabilidade de Custos ou de Gestão e tentamos identificar esse

sistema, o seu potencial no fornecimento de informação precisa e relevante que apoie o processo de tomada de decisão, se os custos são analisados e comparados com os dos principais concorrentes e os impactos ao nível da reestruturação e flexibilização dos processos produtivos. Procuramos, ainda, analisar em que fases da gestão estratégica a informação sobre custos é utilizada, qual a estratégia adoptada em termos competitivos e se a análise dos custos depende da opção tomada, bem como se a empresa efectua um estudo comparativo entre a sua cadeia de valor, a do sector e a dos principais concorrentes. Finalmente, procuramos saber se o *Balanced Scorecard* (BSC) é considerado uma ferramenta de GEC, se a empresa integra o seu sistema de cálculo de custos com o BSC e quais os efeitos dessa integração. Assim, na secção 2 fazemos um enquadramento teórico da GEC, na secção 3 apresentamos o estudo empírico e, por fim, as conclusões mais importantes desta investigação são discutidas.

2. Gestão estratégica de custos: enquadramento teórico

Perante as deficiências dos sistemas tradicionais, nomeadamente o apuramento distorcido dos custos, apoiado por critérios de imputação baseados apenas no volume de produção, e a concentração de esforços de redução de custos nos aspectos relacionados com a transformação, urge desenvolver uma gestão dos custos mais efectiva e rigorosa. Inicialmente a preocupação das empresas prendia-se com a medição dos custos, porém, rapidamente surgiu a necessidade de efectivar o processo de gestão dos custos, já que o simples apuramento dos custos não seria mais suficiente para apoiar por completo tomadas de decisão das organizações (SILVA, 1999). Assim, surge a GEC permitindo analisar não apenas os processos em que há agregação de valor por parte da empresa mas a cadeia de produção como um todo. Trata-se de utilizar informação sobre custos explicitamente dirigida a uma ou mais das quatro fases da gestão estratégica: formulação de estratégias; comunicação de estratégias através da organização; desenvolvimento e implementação de tácticas para a implementação da estratégia e desenvolvimento e implementação de controlos para obter êxito na realização dos objectivos estratégicos. Se a empresa conseguir aplicar e medir correctamente conceitos e técnicas de custos, a determinação da estratégia, dos objectivos, das metas e iniciativas ficará facilitada, possibilitando uma gestão eficaz capaz de garantir a continuidade empresarial (ROCHA & SELIG, 2001). Como tal, a procura de uma vantagem competitiva sustentável, bem como uma sofisticada compreensão dos custos, são aspectos que a GEC deverá explicitar (MALLO & MERLO, 1995). Face a isto, López e Ibarra (1996: 319) defendem que “para que uma organização tenha êxito competitivo, os seus custos devem estar em consonância com os das empresas rivais. Só se poderia justificar a disparidade de custos quando os produtos e serviços das entidades concorrentes são diferenciados (…)”. Para a AECA (2001: 14), a GEC deve ser entendida como “a obtenção, análise e optimização dos custos das actividades da empresa, de forma coerente com a estratégia da mesma, particularmente no que diz respeito ao nível e tendência no consumo dos recursos”. Segundo Grundy (citado por LÓPEZ & IBARRA, 1996: 336), a GEC “consiste em gerir adequadamente os custos com duas finalidades básicas coerentes: apoiar a direcção financeira e obter vantagens competitivas a longo e a curto prazo. O mais importante desta nova visão consiste em relacionar explicitamente a gestão do custo com a estratégia empresarial e com o contexto competitivo em que se cria valor para o cliente”. A GEC irá, também, potenciar os vínculos que se estabeleceram tanto com os clientes como com os fornecedores, ampliando a informação sobre os custos, incluindo aspectos externos e não se limitando ao simples cálculo do custo do produto. De acordo com Taliani (2002), na GEC os custos devem ser considerados no seu aspecto relativo, mais que no seu aspecto absoluto, devendo ser coerentes com a estratégia, facilitando a sua planificação, desenvolvimento, implementação e execução. Como tal, centra a sua atenção em informações sobre: tempo de obtenção e lançamento de um produto; níveis de implicação e motivação do factor humano; custos da não qualidade; número e custos

derivados da interrupção do processo produtivo; alterações nas necessidades e expectativas dos clientes; eficácia a longo prazo e níveis de eficiência ou redução dos custos dos produtos. Shank e Govindarajan (1997), por sua vez, entendem que a GEC permite uma análise de custos num contexto mais amplo, tornando os elementos estratégicos mais conscientes, explícitos e formais. Trata-se de utilizar informação sobre custos na identificação e desenvolvimento da estratégia organizacional e na obtenção de vantagens competitivas e sustentáveis (HANSEN & MOWEN, 2001). Tal é fundamental dado que "um dos sinais mais reveladores da força da posição competitiva de uma empresa é o seu nível de custos relativamente aos seus concorrentes" (AECA, 2001: 11). Para Martins (1998: 318), a GEC "requer análises que vão além dos limites da empresa para se conhecer toda a cadeia de valor: desde a origem dos recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos que utiliza, até ao consumidor final". Neste contexto, torna-se fundamental o conhecimento dos custos dos fornecedores e dos clientes para que se identifique, ao longo de toda a cadeia de valor, as possibilidades de redução de custos e de aumento de competitividade. A este respeito, Jordan *et al.* (2002) alertam para o facto de que a redução de custos ou a minimização do nível de activos utilizados, poderá não corresponder a melhores decisões se comprometerem o desempenho futuro da empresa. Assim, a GEC deve estar preparada para um ambiente composto por relações cada vez mais intrínsecas e contínuas entre clientes e fornecedores (SILVA, 1999). A GEC extrapola o ambiente interno da empresa, abarcando todo o sistema que envolve a empresa, analisando-o para uma melhor compreensão da estratégia e dos elementos que interferem na composição da cadeia de valor e para apoiar a tomada de decisões no ambiente da globalização e abertura de mercados. Desta forma, a gestão dos custos expande-se por todos os pontos da cadeia produtiva que agregam valor ao produto, levando em consideração o desenvolvimento de novos produtos, a qualificação do pessoal, bem como a fidelização e satisfação do cliente (JORDAN *et al.*, 2002; WONG, 1996). Para Leite (2000), a GEC visa a redução de custos e a melhoria da posição competitiva, assumindo uma nova postura em relação à gestão tradicional de custos (quadro 1). A origem do conceito de GEC resulta da reunião e conjugação de três factores (SHANK & GOVINDARAJAN, 1995): análise da cadeia de valor; análise da posição estratégica e análise dos *cost drivers* (indutores de custo).

Gestão tradicional de custos	**Gestão estratégica de custos**
Perspectiva *ex-post*	Perspectiva *ex-ante*
Controlo correctivo	Controlo profiláctico
Enfoque interno	Enfoque externo
Suporte à gestão corrente	Suporte à gestão estratégica
Inter-relações no processo interno	Inter-relações na cadeia de valor
Informação fiável	Informação pertinente (relevância)
Ênfase nos custos (redução de custos)	Ênfase na criação de valor (posição competitiva)

Fonte: (Adaptado de Leite, 2000: 14).

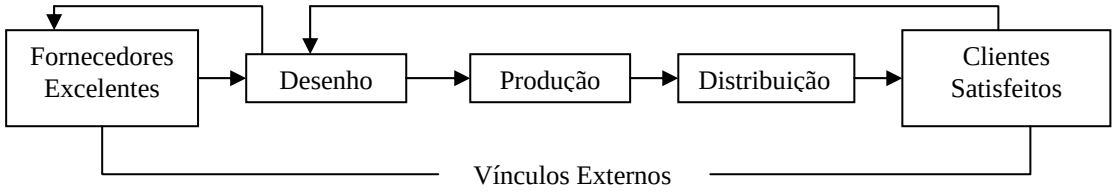
Quadro 1 - A gestão tradicional versus a gestão estratégica de custos

Em suma, conforme referem Pérez *et al.* (1999), a GEC permite melhorar continuamente o desempenho, ao utilizar informações mais relevantes para a tomada de decisões do que aquelas incluídas nas abordagens tradicionais de análise de custos. Através da GEC, as empresas centram a avaliação do desempenho em aspectos relacionados com a qualidade, flexibilidade, tempos de execução e inovação. Desta forma, e na opinião de Shank e

Govindarajan (1995) e de Costa (2001), a GEC tem como objectivo a ligação do sistema de custos com a estratégia, orientando o apuramento dos custos de forma a suportar a análise dos factores críticos de sucesso. A importância da GEC é tal que o desconhecimento da sua filosofia poderá ir contra a melhoria dos resultados financeiros e operacionais das organizações (MEDINA, 2001).

Análise da cadeia de valor

Não podemos falar em GEC sem previamente se efectuar um estudo da cadeia de valor da empresa, uma vez que esta permitirá identificar a visão segundo a qual se abordará a gestão dos custos. Conforme Porter (1992: 59), "o ponto de partida para análise de custos é definir a cadeia de valores de uma empresa e atribuir custos operacionais e activos a actividades de valor", afirmando que "a obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa mas também do modo como ela se encaixa no sistema de valores geral". Para atender às expectativas dos clientes é necessário estabelecer um conjunto de actividades vinculadas ao desenvolvimento das suas necessidades. Desta forma, a ideia de cadeia de valor é complementada com a de vantagem competitiva. Assim, a cadeia de valor pode ser entendida como "o conjunto de actividades que contribuem para gerar valor na organização, desde as fontes de matérias-primas até ao produto acabado (ou serviço) que se entrega aos consumidores finais" (LÓPEZ & IBARRA, 1996: 336). Para García (2003), esta definição sugere, por um lado, uma visão externa na qual cada empresa é apenas uma parte da totalidade da cadeia de actividades criadoras de valor e, por outro, uma análise das actividades, considerando o valor que a realização de cada uma delas provoca ao cliente. Em contraste com esta visão externa, a gestão de custos actual adopta uma visão interna da empresa, tendo uma perspectiva baseada no valor acrescentado, onde o tema chave é maximizar a diferença entre compras e vendas (conceito diferente de cadeia de valor), centrando a sua análise de custos nas empresas e não na relação destas com os fornecedores e clientes (MALLO & MERLO, 1995). Torna-se, então, necessário complementar a visão interna da empresa com informações sobre o ambiente externo, de forma a melhorar o desempenho global do negócio, compreendendo o impacto que as decisões estratégicas dos fornecedores e/ou clientes têm nas decisões da própria empresa. Assim, a gestão actual das empresas deve encarar os custos mais amplamente, ao longo de toda a cadeia de valor da empresa. Se a cadeia de valor representa um conjunto de actividades destinadas a projectar, produzir, comercializar e entregar os produtos, é importante estabelecer um estudo comparativo entre a cadeia de valor da empresa, do sector e dos principais concorrentes, a fim de identificar aquelas actividades em relação às quais o desempenho deve ser melhorado, de forma a incrementar a posição competitiva da empresa. Desta forma, o objectivo da GEC não é apenas reduzir custos mas fortalecer a posição estratégica escolhida pela empresa. Portanto, é necessário, também, uma análise da cadeia de valor dos fornecedores e clientes para criar e executar estratégias, devendo-se estudar o fluxo de actividades dos consumidores e os elos estabelecidos com os fornecedores, para se ter um melhor entendimento da utilização dos produtos e do comportamento dos custos (MUJICA, 1999; OLIVEIRA & SILVEIRA, 2000). Shank e Govindarajan (1992) chamam a atenção para o facto da cadeia de valor tornar visível o peso dos custos de produção da empresa e reconhecer que as actividades não são independentes mas interdependentes. Segundo Massuda *et al.* (2003: 8), "muitos dos problemas de gestão de custos são mal compreendidos devido à falha em se reconhecer o impacto na cadeia de valor, e muitas oportunidades de gestão de custos são desperdiçadas da mesma forma". Como podemos constatar na figura 1, a cadeia de valor deve estar orientada para a análise e satisfação das necessidades e expectativas dos utilizadores, conjugada com as diferentes alternativas tecnológicas para a elaboração de um novo produto ou prestação de um novo serviço.



Fonte: (Adaptado de López e Ibarra, 1996: 336).

Figura 1 - As actividades e processos da cadeia de valor

Análise da posição estratégica

O posicionamento estratégico da empresa no mercado, em relação aos seus concorrentes, envolve as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo, os recursos existentes, a definição de metas e de planos de acção para as alcançar (SHANK & GOVINDARAJAN, 1997). Como tal, é fundamental para determinar que tipo de análise será feita aos custos da empresa. Ou seja, estratégias diferentes exigem diferentes perspectivas para a gestão de custos. De acordo com Silva (1999: 19), a definição do posicionamento estratégico "é importante para que os agentes económicos clarifiquem qual o objectivo que deve ser perseguido por todos os agentes para alcançar competitividade". Na análise do posicionamento estratégico temos que identificar qual a missão da empresa, avaliando os factores internos (capacidades essenciais) e externos a esta, na medida em que é definida a estratégia do negócio (AECA, 2001). Na GEC, a análise dos custos depende da opção tomada pela empresa em termos competitivos, ou seja, se adopta a estratégia de liderança nos custos (ter custos mais baixos que os principais concorrentes) ou a estratégia de diferenciação (oferecer produtos de qualidade superior, com características e atributos próprios, e que os clientes estão dispostos a pagar mais por eles porque satisfazem melhor as suas necessidades) (Porter, 1992). Assim, a gestão dos custos para as empresas que optarem pela estratégia de liderança através da diferenciação do produto será completamente diferente das que optarem por competir pelo custo. Relativamente a esta estratégia trata-se, para produtos similares, de se obter custos inferiores àqueles que são obtidos pelos principais concorrentes, o que implicará um aumento da quota de mercado, resultante da diminuição dos preços de venda, e um incremento dos lucros. No que respeita à estratégia de diferenciação, o objectivo prende-se com a oferta de produtos com características ou atributos (por exemplo, em termos de qualidade, serviço pós-venda, prazos de resposta, entre outros) que criem valor aos "olhos" dos clientes, os quais podem estar dispostos a pagar mais por algo que consideram único. Em todo este processo é fundamental a identificação e incremento dos factores críticos de sucesso de uma empresa, ou seja, é necessário destacar aqueles aspectos que a empresa controla e através dos quais consegue obter uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo, uma taxa de rendibilidade superior à registada no sector e que esteja apta ("forte internamente") para aproveitar as oportunidades que possam surgir no ambiente externo.

Resumindo, o posicionamento estratégico consiste em "relacionar a empresa com o seu meio ambiente, sobretudo naquelas organizações que competem no mesmo sector industrial, para tomar as acções ofensivas ou defensivas e poder enfrentar com êxito as forças competitivas" (MEDINA, 2001: 5). Como observa o autor, qualquer que seja a estratégia estabelecida, os custos têm um papel importante na posição estratégica de uma empresa em relação aos seus concorrentes. Mesmo que o objectivo seja o de ressaltar as qualidades particulares dos seus produtos, através de uma estratégia de diferenciação, deve acompanhar-se os custos para harmonizar o seu processo e evitar qualquer perigo da concorrência. No quadro seguinte são apresentadas diferentes perspectivas na gestão de custos consoante a estratégia básica adoptada pela empresa.

	Principal Ênfase Estratégica	
	Diferenciação do Produto	**Liderança de Custo**
Papel desempenhado pelos custos de engenharia do produto na avaliação do desempenho	Não muito importante	Muito importante
Importância de conceitos como orçamento flexível para o controlo dos custos de fabricação	Moderado a baixo	Alto a muito alto
Importância dada ao cumprimento dos orçamentos	Moderado a baixo	Alto a muito alto
Importância da análise dos custos de *marketing*	Crítico para o sucesso	Geralmente não é feito numa base formal
Importância do custo do produto como um dado na decisão de preços	Baixo	Alto
Importância da análise de custos da concorrência	Baixo	Alto

Fonte: (Adaptado de Shank e Govindarajan, 1997: 20).

Quadro 2 - Diferenças na gestão de custos causadas por diferenças na estratégia

Análise dos indutores/geradores de custos

Os indutores de custos permitem identificar e explicar as razões que originam variações na estrutura de custos da empresa, sobretudo a longo prazo, e compreender o comportamento dos custos, já que estes podem ser causados ou impulsionados por múltiplos factores que se relacionam entre si (TALIANI, 2002; SHANK e GOVINDARAJAN, 1997). Podemos dizer que os indutores de custos são os elos que representam a relação de causa e efeito entre a execução de uma actividade e o consumo de recursos, bem como a relação entre a execução das actividades e a existência dos produtos. Assim, para compreendermos como a empresa incorreu em determinado custo, necessitamos de conhecer que tipo de indutor causou esse consumo, possibilitando o estabelecimento de prioridades na gestão estratégica. Na Contabilidade de Gestão tradicional, o custo é basicamente função do volume de produção. Na GEC não podemos atender apenas ao volume de produção como o único indutor dos custos, já que capta muito pouco da riqueza do comportamento dos custos, sendo mais útil analisar a posição do custo em termos de escolhas estruturais e de habilidades de execução que moldem a posição competitiva da empresa (MASSUDA *et al.*, 2003). Como tal, os indutores devem estar relacionados com as actividades e os custos de as realizar, podendo estar ou não sob o controlo da empresa. Assim, as causas dos custos dividem-se em duas grandes classes (GARCÍA, 2003; SILVA, 1999):

- Causas estruturais – estas causas estão relacionadas com os recursos existentes e as alternativas de aplicação desses recursos. Para Silva (1999: 20), estes indutores "procuram limitar a abrangência de recursos às capacidades de fabricação existentes, bem como dar apoio ao processo de decisão empresarial para investir ou desinvestir". Segundo Marinho (1999), embora os indutores estruturais sejam mais difíceis de diagnosticar e quantificar, são capazes de direccionar acções de melhoria muito mais poderosas que os indutores de imputação tradicionais, os quais são utilizados com o objectivo de imputar recursos às actividades e destas aos objectos de custos;
- Causas básicas de execução – reflectem a habilidade da empresa levar a cabo com êxito o posicionamento de custo adoptado, encontrando-se submetidas a medidas de rendimento que visam analisar a realização do custo e a capacidade de executar bem. Segundo Silva (1999) podemos falar em compromisso, implicação e participação do grupo de trabalho para a melhoria contínua; gestão da qualidade total; utilização da capacidade instalada;

eficiência na distribuição das instalações; configuração do produto; aproveitamento das ligações existentes entre fornecedores e/ou clientes através da cadeia de valor da empresa.

O ABC e a ABM como ferramentas de GEC

O sistema ABC é um sistema que permite ao gestores uma visão estratégica da empresa, ao identificar as suas potencialidades, os seus pontos fracos e as oportunidades de melhoria, reflectindo com maior precisão e abrangência as dinâmicas organizacionais determinantes dos custos. Incorporando o ABC estas características na sua estrutura conceptual, podemos enquadrá-lo dentro da GEC, sendo completado pela análise de valor das actividades e processos empresariais. As empresas ao gerirem estrategicamente os seus custos pretendem estabelecer uma interacção entre o processo de gestão dos custos e o processo de gestão da empresa como um todo. Gimenes *et al.* (2003) defendem que a empresa deve desenvolver um sistema de custos determinados por actividades (separando aquelas que agregam valor aos produtos e serviços, cujo desempenho deve ser melhorado, daquelas que não agregam, que devem ser eliminadas ou, caso as actividades possuam relevância interna para a sua existência, reduzidas) e processos (cujos custos devem ser identificados e controlados), como elementos organizacionais de transformação, criação de valor e geração de custos. O sistema ABC atende adequadamente a esta necessidade tornando-se, assim, numa poderosa ferramenta de GEC, porque, por um lado, interrelaciona-se com a cadeia de valor, na medida em que ambos colocam a ênfase nas actividades realizadas nas diferentes etapas da totalidade da cadeia de valor da qual a empresa faz parte e, por outro, na sua base estão os indutores de custo. É precisamente em relação aos indutores de custo que esta relação se torna mais nítida. O ABC através dos indutores de custo aumentou as bases de distribuição de custos, permitindo encontrar uma relação lógica entre o consumo de recursos e os produtos. Sá e Jorge (1998) entendem que o ABC e a cadeia de valor estão indubitavelmente relacionados, uma vez que partilham as noções de actividade e *cost drivers*, ressaltando o valor percebido pelo cliente como factor determinante do montante que está disposto a pagar e dos atributos que realmente valoriza. Desta forma, a GEC é um factor determinante na geração de valor das empresas, utilizando a cadeia de valor na identificação das actividades estrategicamente relevantes, as quais serão analisadas com recurso ao ABC. Também segundo Medina (2001: 9), o ABC é uma ferramenta de GEC "porque permite às empresas adaptar-se com facilidade às mudanças dinâmicas das organizações (…) e determinar o custo do produto ou serviço de uma maneira mais exacta que o custeio convencional".

Convém, ainda, chamar a atenção para o conceito de ABM, dado que embora seja um conceito distinto do ABC, é comum na prática serem tratados como se fossem a mesma coisa. À medida que o ABC ia sendo aplicado, registou-se uma alteração na análise dos custos, a qual deixou de estar centrada nos produtos para se centrar na redução dos custos dos processos que estavam sujeitos a serem avaliados e inseridos num contexto de melhoria contínua. Esta mudança deu origem à chamada Gestão Baseada em Actividades (BEZERRA & PINHEIRO, s/d). A ABM permite identificar "as actividades (e operações) que não acrescentam valor e fornece indicações sobre as áreas onde se devem concentrar os esforços de reengenharia, eliminando possíveis redundâncias e desperdícios de recursos" (SÁ & JORGE, 1998: 1215). Estes autores acreditam que para que o ABC e a ABM não sejam confundidos com meros sistemas de acumulação de custos e se tornem verdadeiras ferramentas de GEC deverão abranger para além de aspectos internos (relações entre unidades do negócio), aspectos externos (relações entre unidades de negócio, fornecedores e clientes).

O BSC e a GEC

Dadas as limitações dos indicadores de gestão tradicionais para avaliar o desempenho das empresas, centrados essencialmente em indicadores financeiros orientados para o curto prazo,

torna-se necessário o desenvolvimento de modelos de indicadores de gestão que traduzam todos os factores críticos de sucesso. Ora, o BSC é precisamente um desses modelos, que procura favorecer a implementação da estratégia através da definição e seguimento de um conjunto de indicadores coerentes com a mesma. Vinculando a estratégia a longo prazo com os objectivos a médio e a curto prazo, este sistema foi desenvolvido para comunicar os diversos objectivos perseguidos por uma organização, reflectindo os elementos (tangíveis e intangíveis) que se consideram críticos para a sobrevivência e crescimento da organização. Inicialmente concebido como um sistema de avaliação de desempenho, rapidamente passou a ser considerado como uma importante ferramenta de CGE, e, por conseguinte de GEC, por reflectir os factores críticos de sucesso e um conjunto de medidas financeiras e não financeiras estruturadas em quatro perspectivas básicas: financeira; processos internos; clientes; aprendizagem e crescimento (KAPLAN & NORTON, 1996; 1997). Para que o modelo de medição do desempenho das empresas se torne mais forte e mais convergente com os objectivos estratégicos da organização é fundamental a integração do BSC com a GEC, procurando-se corrigir distorções provocadas pelos sistemas tradicionais de apuramento e afectação de custos a produtos e serviços (JORDAN *et al.*, 2002). O BSC ao possibilitar uma gestão previsional baseada na estratégia empresarial irá ultrapassar a limitação tradicional relacionada com o fornecimento de informação histórica. Neste sentido, e atendendo a Marinho *et al.* (1999), o BSC permite aos responsáveis identificar os segmentos de clientes onde a empresa actua e pretende actuar e diferenciar as actividades que estão estrategicamente vinculadas à organização. A integração do BSC com a GEC proporciona visibilidade em termos quantitativos do que conduz realmente os custos dentro e fora do negócio, ressaltando o que levou a que os produtos/serviços da organização fossem procurados e os custos necessários para satisfazer tal procura (NEWING, 1995). Desta forma, o BSC ajuda a definir perfeitamente que actividades são estratégicas, identificando as actividades que podem ser eliminadas, reconfiguradas e optimizadas, e a GEC irá possibilitar um cálculo realista dos recursos necessários para a sua realização e, consequentemente, dos seus custos. Soares Júnior e Prochnik (2003) chamaram a atenção para a necessidade de gerir estrategicamente os custos associados às horas das pessoas que participam no BSC, aos investimentos em consultoria, material de divulgação, logística para os *workshops* e aos gastos em tecnologias de informação.

A relação entre o BSC e a GEC é mais nítida se pensarmos nas quatro perspectivas básicas propostas por Kaplan e Norton (1996). Assim, na perspectiva dos clientes é essencial identificar os custos de servir diferentes segmentos de clientes, medindo e controlando os custos relacionados com a satisfação, captação e retenção dos clientes. Na perspectiva interna torna-se fundamental a medição dos custos daqueles processos ou actividades consideradas críticas (classificando-as naquelas que agregam e não agregam valor). Nesta perspectiva coloca-se a ênfase nos conceitos da organização vista como uma sequência de actividades e da cadeia de valor, ambos inerentes à GEC (CHING, 1999). Na perspectiva financeira ressalta-se a posição estratégica da empresa, a qual pode variar de acordo com o ciclo de vida em que se encontra cada organização. Assim, numa fase de crescimento, as empresas preocupam-se mais com o aumento da produtividade da receita por funcionário (para ganhar participação de mercado) do que com a GEC e numa fase de sustentação procura-se melhorar a competitividade da empresa através da redução de custos unitários (Kaplan e Norton, 1997). Além disso, não nos podemos esquecer que a GEC apoia-se na informação sobre os custos para facilitar a tomada de decisões que conduzam à geração de valor e que permitam responder rapidamente às mudanças que se operam no ambiente empresarial. A própria estratégia competitiva adoptada pela empresa terá impactos nesta perspectiva. Assim, de acordo com Ceretta e Quadros (2003), a utilização de medidas financeiras para avaliar o desempenho, proporcionadas por esta perspectiva, tende a ser mais coerente para as empresas

que competem através da liderança em custos do que através da oferta de algo não disponibilizado pelos concorrentes e valorizado pelos clientes (diferenciação) ou através do desenvolvimento de competências e capacidades para atender clientes ou segmentos específicos de mercado (focalização). Finalmente, a relação entre a perspectiva de aprendizagem e crescimento e a GEC pode ser facilmente constatada pelo reconhecimento que o BSC faz à formação e qualificação da mão-de-obra como um custo que deve ser gerido estrategicamente, cabendo à GEC o papel de criar meios para reconhecer itens intangíveis (ROCHA & SELIG, 2001). Em suma, o BSC como ferramenta de GEC irá possibilitar a medição e gestão quer dos indutores de custos, quer dos indutores de valor, proporcionando vantagens competitivas à organização ao colocar em evidência a estratégia organizacional.

3. Estudo empírico

Objectivos do estudo

O estudo empírico que realizamos teve por objectivo avaliar a aplicabilidade do BSC em grandes empresas portuguesas pertencentes ao sector privado e identificar a forma como as empresas gerem os seus custos. Pretendeu-se, também, averiguar se as empresas que adoptam ou estão a adoptar o BSC, consideram-no uma ferramenta de GEC.

Metodologia

O método de recolha de dados desenvolveu-se através de um inquérito, consubstanciado num questionário, enviado, via postal, às 250 maiores empresas portuguesas, em Outubro de 2004. Estas empresas foram seleccionadas atendendo ao *ranking* das 500 maiores e melhores empresas, publicadas na edição especial da "Revista Exame" (2004), classificadas de acordo com o seu volume de vendas. Dos 250 questionários enviados, obtivemos, ao fim de dois meses, 68 respostas. Assim, no sentido de aumentar o número de respostas, decidimos contactar telefonicamente todas as empresas que não nos responderam. Esta segunda tentativa permitiu-nos obter mais 17 respostas. Como tal, obtivemos um total de 85 respostas, todas consideradas válidas, correspondendo a 34% do total de empresas inquiridas. Após recolha dos dados, estes foram tratados estatisticamente, recorrendo-se, para tal, ao programa informático "SPSS" (*Statistical Package for the Social Sciences* – versão 11.5).

Resultados

Da análise das 85 respostas, e com o intuito de averiguar em que medida está ou não generalizada a prática do BSC nas grandes empresas portuguesas, questionou-se sobre o estado de implementação do BSC. Verificámos que 44,7% das empresas conhecem o BSC mas nunca tiveram contacto com este sistema, 12,9%, não conhecem o BSC, 5,9% já deram os primeiros passos ao nível da implementação, 18,8% já possuem um BSC implementado, 4,7% abandonaram a implementação e 12,9% esperam implementá-lo futuramente (quadro 3). Os resultados obtidos revelam que o nível de implementação do BSC nas empresas portuguesas é bastante reduzido (representando menos de metade do total).

Estado de implementação	N	%
Conhecem o BSC mas nunca tiveram contacto com este sistema	38	44,7
Não conhecem o BSC	11	12,9
Já foram dados os primeiros passos a nível de implementação	5	5,9
Possuem um BSC	16	18,8
Já utilizaram o BSC mas abandonaram-no	4	4,7
Esperam implementá-lo futuramente	11	12,9
Total	**85**	**100**

Quadro 3 – Utilização do BSC

Às empresas que indicaram possuir um BSC, ter iniciado o processo de implementação ou que perspectivam a sua utilização futura, correspondendo a um total de 32 empresas, foi-lhes colocada questões sobre a GEC e sobre a utilização do BSC como ferramenta de GEC.

Ao considerarmos que a GEC poderá sair facilitada se as empresas possuírem um sistema de Contabilidade de Custos ou de Gestão, questionamos as empresas sobre a detenção de tal sistema e pedimos que identificassem o sistema de cálculo e análise de custos utilizado (quadro 4). Todas as empresas que responderam à primeira questão, dispõem de um sistema de Contabilidade de Custos ou de Gestão (29 empresas). O Sistema de Custeio Total (44,4%) e o Sistema de Custos Padrão (37%) são os sistemas mais utilizados pelas empresas. Como tivemos ocasião de referir anteriormente, o ABC e a ABM são factores essenciais na GEC. Todavia, apenas 25,9% das empresas indicaram utilizar o ABC e, mais preocupante, 11,1% dos inquiridos, ou seja, três empresas, referiu a ABM e a *Value Based Management* (VBM). Não nos podemos esquecer que a ABM e a VBM são dois sistemas de gestão que se complementam ao permitir, por um lado, a gestão das actividades e, por outro, a obtenção do valor agregado de riqueza nessas actividades. Sendo assim, estes dados induzem-nos a concluir que poderá não estar a ser realizada uma análise das actividades que agregam ou não valor ao produto, a qual é fundamental para eliminar as que não acrescentam valor e apostar naquelas realmente importantes para efeitos de sobrevivência empresarial. Uma outra evidência importante é o facto de nenhum inquirido ter assinalado outro sistema de cálculo e análise de custos além dos contidos no questionário.

Sistema de Cálculo de Custos	**N**	**%**
Sistema de Custeio Total	12	44,4
Sistema de Custeio Variável	1	3,7
Sistema de Custos Padrão	10	37
Target Costing	2	7,4
Activity Based Costing (ABC)	7	25,9
Activity Based Management (ABM)	3	11,1
Value Based Management (VBM)	3	11,1

Quadro 4 – Sistemas de Contabilidade de Custos ou de Contabilidade de Gestão utilizados pelas empresas

Como implícito a uma GEC está o fornecimento de informações mais precisas e relevantes à gestão para facilitar e melhorar o processo de tomada de decisões, foi questionado se o sistema contabilístico proporcionava tais informações. Os resultados obtidos permitiram verificar que das 29 empresas que responderam à questão apenas três consideram que o seu sistema ainda não possibilita tal informação. Este facto constitui um indicador de que, muito provavelmente, as empresas se preocupam com a GEC. Esta conclusão acabou por ser confirmada com os resultados obtidos nas questões seguintes, quando todas as 29 empresas responderam que procediam a uma análise de custos para além de um cálculo dos custos. Todavia, apenas quinze dessas empresas possuem um processo de *benchmarking* externo que lhes permite comparar os seus custos com os custos dos principais concorrentes. Esta resposta não é de todo surpreendente na medida em que uma grande limitação do *benchmarking* consiste na dificuldade em obter informação de outras empresas, principalmente se estas forem concorrentes directas. A estas empresas colocou-se, ainda, uma questão para saber se essa comparação levou a uma reestruturação e flexibilização dos processos produtivos. A quase totalidade das empresas (12) respondeu afirmativamente à questão. Atendendo que a GEC implica a utilização da informação sobre os custos nas várias fases da gestão estratégica, solicitamos às empresas que seleccionassem as referidas fases (quadro 5). Apenas cinco empresas seleccionaram as quatro fases da gestão estratégica. As restantes empresas utilizam, regra geral, informação sobre custos apenas em três fases (formulação de estratégias, desenvolvimento e implementação de estratégias e desenvolvimento e implementação do

controlo de gestão). A fase menos seleccionada diz respeito à comunicação de estratégias.

Fases da Gestão Estratégica	N	%
Formulação de estratégias	16	55,2
Comunicação de estratégias	6	20,7
Desenvolvimento e implementação de estratégias	22	75,9
Desenvolvimento e implementação do controlo de gestão	24	82,8

Quadro 5 – Utilização da informação sobre custos nas fases da gestão estratégica

No que concerne ao posicionamento estratégico (quadro 6), um número significativo de empresas (11 empresas seleccionaram a opção "outra") referiram utilizar uma estratégia integrada, no sentido de colocar a ênfase quer ao nível do processo de redução de custos operacionais, quer ao nível da estratégia de inovação e diferenciação dos produtos. Nesta matéria, uma empresa do sector eléctrico revelou que não se preocupa muito com esta questão já que a empresa é um monopólio natural. Como tal, só fará mais sentido a aplicação das estratégias competitivas de Porter num ambiente concorrencial. Uma empresa de distribuição alimentar refere que, embora adopte quer uma estratégia de redução de custos, quer uma estratégia de diferenciação dos produtos, "o importante é descentralizar tanto quanto possível, garantindo um crescimento sustentável, mais orientado para pessoas e produtos do que para sistemas". Por sua vez, uma empresa do ramo da construção salienta "a prestação de um serviço ao cliente com diferenciação em termos de preço, prazo e qualidade". No entanto, apenas 19 empresas referiram que a análise dos custos depende da opção tomada pela empresa em termos competitivos para obtenção de uma vantagem competitiva. Procuramos, também, obter alguma informação ao nível da cadeia de valor da empresa, no sentido de verificarmos se as empresas analisam a cadeia de produção como um todo ou apenas os processos em que há agregação de valor e se as empresas efectuam um estudo comparativo entre a sua cadeia de valor, a do sector e a dos principais concorrentes. Do conjunto das 27 empresas que responderam à forma como analisam a cadeia de valor, a quase totalidade (24 empresas) efectua uma análise da cadeia de valor como um todo. Além disso, 20 empresas afirmaram que realizam um estudo comparativo entre a sua cadeia de valor, a do sector e a dos principais concorrentes. Nesta ordem de ideias, parece-nos que temos aqui mais indícios de que a generalidade das empresas procedem a uma análise estratégica dos seus custos.

Estratégia Competitiva	N	%
Estratégia de redução de custos	10	34,5
Estratégia de diferenciação dos produtos	8	27,6
Outra	11	37,9
Respostas	29	100

Quadro 6 – Estratégia competitiva adoptada pelas empresas

Reservamos, ainda, um conjunto de questões sobre a utilização do BSC na GEC em que perguntamos se as empresas consideram que o BSC é uma ferramenta que permite gerir estrategicamente os seus custos, se integram o seu sistema de cálculo de custos com o BSC e quais os efeitos dessa integração. Relativamente à primeira questão, 89,3% responderam afirmativamente, o que representa 25 empresas. No entanto, apenas 16 empresas integram o sistema de cálculo dos custos com o BSC. Quatro empresas esclareceram-nos que pretendem realizar essa integração futuramente. Uma empresa do sector dos minerais metálicos e não metálicos referiu que "embora o BSC seja uma ferramenta que permite gerir estrategicamente os custos deve atender-se que os custos são geralmente provocados ou são o resultado de determinadas acções ou decisões. O BSC deve centralizar-se e focalizar-se nos rácios que originam, provocam ou podem reduzir custos e não nos custos propriamente ditos". Na verdade, está a ser feita uma alusão à importância dos indutores de custo em todo este

processo. Quanto aos benefícios resultantes da integração entre o sistema de cálculo dos custos com o BSC, apresentados no quadro 7, salienta-se o aperfeiçoamento da análise dos processos e o estabelecimento de objectivos estratégicos, ambos representando 73,3% dos casos. Merecem ainda destaque a melhoria registada ao nível da compreensão da forma como os custos se comportam e como reflectem a variedade e complexidade de produtos e serviços oferecidos, uma medição mais correcta de indicadores financeiros, a ênfase colocada ao nível dos custos que são realmente relevantes para a tomada de decisões e o desenvolvimento de medidas de desempenho mais exactas. Não obstante, apenas cinco empresas referiram que esta integração teve reflexos ao nível do aumento dos resultados financeiros e do fortalecimento do processo de crescimento e aprendizagem organizacional.

Benefícios	N	%
Melhorar a compreensão da forma como os custos se comportam e como reflectem a variedade e complexidade de produtos e serviços oferecidos	10	66,7
Destacar a análise da rendibilidade dos clientes e medir custos relacionados com a sua satisfação	7	46,7
Aperfeiçoar a análise dos processos	11	73,3
Fortalecer o crescimento e a aprendizagem organizacional	5	33,3
Identificar quais as actividades que podem ser eliminadas, reconfiguradas e optimizadas, consoante criem ou não valor	6	40
Desenvolver medidas de desempenho mais exactas	9	60
Aumentar os resultados financeiros	5	33,3
Uma medição mais correcta de indicadores financeiros	10	66,7
O estabelecimento de objectivos estratégicos	11	73,3
Realçar a importância de medidas não financeiras	7	46,7
Destacar os custos realmente relevantes para a tomada de decisões	10	66,7

Quadro 7 – Benefícios da integração do sistema de cálculo dos custos com o BSC

4. Conclusões

Hoje em dia, para uma empresa se manter competitiva, não basta conhecer os custos de um produto, torna-se necessário viabilizar a melhoria dos processos. A procura constante de informações que possibilitem uma gestão estratégica e competitiva dos custos têm sido preocupações constantes das empresas que desejam sobreviver no mercado. Sendo assim, as empresas não podem efectuar apenas uma análise interna dos custos, impondo-se uma análise mais ampla, capaz de identificar e desenvolver a estratégia organizacional adoptada pela empresa e de facilitar a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. Assim, a GEC surge da necessidade de adaptação das empresas às constantes alterações registadas no ambiente externo e de obtenção de processos internos mais eficientes, no sentido de redução de custos e de melhoria dos seus produtos e serviços. O apoio da GEC nos seus alicerces básicos (cadeia de valor, posição estratégica e geradores ou indutores de custos) facilitará o processo analítico de análise de custos dentro de um contexto estratégico, utilizando informação sobre custos para tomar decisões que conduzam à geração de valor. Desta forma, a GEC, ao procurar organizar o conhecimento sobre os custos da empresa, deve atender aos aspectos internos e externos do sistema de valores da empresa, constituindo este, uma correia de diferentes cadeias de valor (fornecedores, empresas fabricantes dos produtos finais, canais de distribuição e compradores) (MARINHO, 1999). Para que os gestores decidam que objectivos devem ser perseguidos para alcançar a competitividade, é necessário determinar o posicionamento estratégico: custos ou diferenciação. A ideia de que os custos são predominantemente resultado de um único factor é completamente abandonada pela GEC, dado que não é geralmente a forma mais útil para explicar o comportamento dos custos. Como tal, os custos são consequência de um conjunto de factores que ao se inter-relacionarem originam situações específicas nas quais os custos emergem, sendo útil explicar a posição de

custos em termos das escolhas estruturais e das habilidades de execução que moldam a posição competitiva da empresa (SHANK & GOVINDARAJAN, 1997). Ao envolver a análise de mercado, como é o caso das cadeias de valor, o posicionamento no contexto do produto, a escolha adequada dos sistemas de custeio e sistemas de informação, além da eliminação dos desperdícios através da melhoria contínua, a GEC torna-se bastante abrangente e essencial no contexto empresarial actual. A alteração registada na forma como se poderia aplicar o ABC fez com que surgisse a ABM, uma técnica de análise de actividades que tem como objectivo encontrar pontos em que os processos podem ser melhorados. O ABC e a ABM ao possibilitarem uma abordagem mais estratégica da gestão, fornecem um instrumento eficaz no que diz respeito à capacidade de gerar informações de apoio às decisões empresariais, revelando o custo de tudo o que está a ser feito e os produtos e/ou clientes que podem ser geradores de prejuízos (MARINHO, 1999). Por outro lado, o BSC, juntamente com a GEC, assumem um papel importante no incremento da posição competitiva da empresa dadas as suas grandes possibilidades estratégicas. São vários os impactos exercidos pelo BSC sobre a GEC, recomendando-se que seja estabelecido um fluxo de relações de causa e efeito para que os gestores avaliem como e quando determinadas iniciativas devem ser postas em prática. Qualidade, tempo de produção e entrega, inovação, funcionalidade e adaptação de um produto às necessidades dos clientes, são atributos essenciais para uma GEC. Quer a perspectiva interna, quer a perspectiva dos clientes ajudam a especificar tais atributos e a identificar aqueles valorizados pelos clientes e que incrementam as vendas. Por sua vez, a perspectiva de aprendizagem e crescimento chama a atenção para a forma como o investimento em pessoas e sistemas pode contribuir para a melhoria dos processos internos e das relações com os clientes. Finalmente, a perspectiva financeira traduz todos estes esforços no aumento do valor da empresa (CHING, 1999).

No estudo empírico que realizamos constatamos que a maioria das empresas possui Contabilidade de Custos ou de Gestão. Quanto ao sistema de custos, realce-se que o custeio total e os custos padrão são os métodos mais utilizados pelas empresas. Este facto poderá estar relacionado com a importância dos custos fixos no custo total de produção e com a necessidade de recurso a custos teóricos para efeitos de valorização das existências e determinação do custo unitário dos produtos. No entanto, foram poucas as empresas que referiram utilizar o ABC, a ABM e a VBM, o que nos preocupa sobretudo devido à necessidade das empresas identificarem e analisarem as actividades que agregam valor ao produto, para reduzir ou eliminar aquelas que não acrescentam valor. Este aspecto provavelmente não será alheio ao facto da maioria das empresas estar convencida que o sistema contabilístico que utiliza é suficiente no fornecimento de informações precisas e relevantes para efeitos de tomada de decisões. A análise dos resultados revelou que a unanimidade das empresas não se limita ao cálculo de custos, mas também a uma análise desses custos. Embora nem todas procedam a uma comparação dos custos com os concorrentes no sentido de reestruturar e flexibilizar os processos produtivos, a quase totalidade analisa a cadeia de valor como um todo e realiza um estudo comparativo com a cadeia do sector e dos principais concorrentes. Por sua vez, a utilização de informação sobre custos recai sobre a formulação, desenvolvimento e implementação de estratégias e sobre o controlo de gestão. No âmbito do posicionamento estratégico destaca-se a utilização simultânea de uma estratégia de diferenciação e de liderança de custos. Verificamos consenso entre as empresas relativamente à importância do BSC como ferramenta de GEC. No entanto, nem todas integram o seu sistema de cálculo de custos com o BSC. Os principais benefícios resultantes desta integração foram essencialmente o aperfeiçoamento registado ao nível da análise dos processos e o apoio ao nível do estabelecimento de objectivos estratégicos. Apesar de observamos algumas pequenas contradições na forma como as empresas gerem estrategicamente os seus custos, uma apreciação global aos resultados obtidos, sugere que as

empresas portuguesas aparentemente preocupam-se com a GEC. Contrariamente ao concluído por Medina (2001), o conhecimento sobre os factores chave de sucesso para uma GEC não nos parece ser reduzido, na medida em que grande parte das empresas preocupa-se com a extensão da cadeia de valor a todos os processos, superando a gestão convencional dos custos baseada fundamentalmente no conceito de valor agregado que, como vimos, está essencialmente voltado para factores internos e para os resultados financeiros de curto prazo. Por outro lado, também existe a preocupação em relacionar a empresa com o seu meio ambiente, particularmente com aquelas empresas que competem no mesmo sector, evidenciando-se uma tendência para utilização quer da estratégia de liderança de custos, quer da estratégia de diferenciação.

Referências

AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas). (2001), Gestión Estratégica de Costes. *Documento n.º 23*. Madrid.

BEZERRA, F. & PINHEIRO, M. (s/d) - ABC: Sistema de Acumulação de Custos ou Ferramenta de Gestão Estratégica?, in www.contabeis.uspe.br/repositório3/Tema01/T100.doc. Acedido em 18-09-03.

CERETTA, P. & QUADROS, C. (2003) - *Sistemas de Avaliação do Desempenho Empresarial*. Comunicação apresentada no III Congresso de Controladoria e Contabilidade. Universidade de São Paulo. Brasil.

COSTA, A. (2001) - *Contabilidade Gerencial: Um Estudo sobre a Contribuição do Balanced Scorecard*. Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade. Universidade de São Paulo. Brasil.

CHING, H. (1999) - Medindo e Gerenciando Atividades: Os Modelos de ABC e Balanced Scorecard, in www.eac.fea.usp.br/ftp/congresso/T009.pdf. Acedido em 21-06-03.

EXAME. (2004) - 500 Maiores & Melhores. *Revista Exame*, Edição Especial: Empresas & Negócios em Análise, Setembro.

FERNÁNDEZ, A. & RODRÍGUEZ, M. (1997) - *Contabilidad de Gestión y Excelencia Empresarial*. Editorial Ariel. 1ª Edição. Barcelona.

GARCÍA, M. (2003) - *La Gerencia Estratégica de Costos y la Generación de Valor en las Empresas*. Comunicação apresentada no VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos, Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial Ante un Mundo Globalizado y Competitivo. 26-28 de Noviembre. Uruguay.

GIMENES, R.; ROCHA, V. & GIMENES, F. (2003) - *O Gerenciamento pelas Diretrizes e o Balanced Scorecard como uma Ferramenta de Gestão Estratégica*. Comunicação apresentada no VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos, Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial Ante un Mundo Globalizado y Competitivo. 26-28 de Noviembre. Uruguay.

HANSEN, D. & MOWEN, M. (2001) - *Gestão de Custos – Contabilidade e Controle*. Pioneira Thomson Learning. 1.ª Edição. São Paulo.

JORDAN, H.; NEVES, J. & RODRIGUES, J. (2002) - *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editora. 4.ª Edição. Lisboa.

KAPLAN, R. & NORTON, D. (1997) - *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

KAPLAN, R. & NORTON, D. (1996) - *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. Boston. Massachussets.

LEITE, J. (2000) - *Contabilidade de Gestão Contingencial: Uma Perspectiva Estratégica*. Comunicação apresentada no VIII Congresso de Contabilidade e Auditoria, A Contabilidade na Viragem do Milénio: Da Informação Histórica à Informação On-line. ISCA. 17-20 Maio. Aveiro.

LÓPEZ, J. & IBARRA, F. (1996) - El Análisis de Costes en la Contabilidad de Dirección Estratégica, in SÁNCHEZ, J. (Coord.), *Avances y Prácticas Empresariales en Contabilidad de Gestión*. AECA Monografías, AECA. Madrid. p.315-341.

MALLO, C. & MERLO, J. (1995) - *Control de Gestión y Control Presupuestario*. McGraw-Hill/ Interamericana de España. Madrid.

MARINHO, S. (1999) - *Utilização do Conceito da Gestão Estratégica de Custos Dentro do Balanced*

Scorecard. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Brasil.

MARINHO, S.; MÂSIH, R. & SELIG, P. (1999) - *A Importância do ABC no Gerenciamento da Perspectiva Financeira do Balanced Scorecard*. Comunicação apresentada no VI Congresso Internacional de Custos, Custos e Estratégia Empresarial. 15-17 de Setembro. Universidade do Minho. Braga.

MARTÍ, J. (1999) - *Contabilidad de Costes para Toma de Decisiones, Biblioteca de Gestión*. Editorial Desclée de Brouwer. 3ª Edição. Bilbao.

MARTINS, E. (1998) - *Contabilidade de Custos*. Editora Atlas, Brasil.

MASSUDA, J.; MARTÍNS, V. & REIS, E. (2003) - *O Ambiente Empresarial e a Gestão Estratégica de Custos*. Comunicação apresentada no VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos, Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial Ante un Mundo Globalizado y Competitivo. 26-28 de Noviembre. Uruguay.

MEDINA, G. (2001) - *Gestión Estratégica de Costos en la Mediana Industria*. Comunicação apresentada no VII congreso del Instituto Internacional de Costos, Cruzando Fronteras: Tendencias de Contabilidad Directiva para el Siglo XXI. 4-6 Julio. León.

MUJICA, G. (1999) - *Importancia de la Cadena de Valor en la Gestión Estratégica de Costos*. Comunicação apresentada no VI Congresso Internacional de Custos, Custos e Estratégia Empresarial. 15-17 de Setembro. Universidade do Minho. Braga.

NEWING, R. (1995) - Wake up to the Balanced Scorecard. *Management Accounting*. Vol. 73, n. 3, p.22-23.

OLIVEIRA, A. & SILVEIRA, E. (2000) - *Gestão Estratégica de Custos: Análise da Cadeia de Valor*. Comunicação apresentada nas X Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Gestão XXI: Futuro e Perspectivas. Vol. III, Vilamoura, Fevereiro, p.132-138.

PÉREZ, J.; OLIVEIRA, L. & COSTA, R. (1999) - *Gestão Estratégica de Custos*. Editora Atlas. São Paulo.

PORTER, M. (1992) - *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Editora Campus. Rio de Janeiro.

ROCHA, J. & SELIG, P. (2001) - *O Sistema de Gestão Balanced Scorecard e seus Impactos sobre a Teoria de Custos*. Comunicação apresentada no VII Congreso del Instituto Internacional de Costos, Cruzando Fronteras: Tendencias de Contabilidad Directiva para el Siglo XXI. 4-6 Julio. León.

SÁ, P. & JORGE, S. (1998) - *O Custeio Baseado nas Actividades (CBA) como Ferramenta de Gestão Estratégica de Custos: O Papel do CBA na Quantificação dos Custos da Qualidade*. Comunicação apresentada nas VII Jornadas de Contabilidade e Auditoria. 19-21 de Novembro. ISCAC. Coimbra.

SHANK, J. & GOVINDARAJAN, V. (1997) - *A Revolução dos Custos: Como Reinventar e Redefinir sua Estratégia de Custos para Vencer em Mercados Crescentemente Competitivos*. Editora Campus. 7.ª Edição. Brasil.

SHANK, J. & GOVINDARAJAN, V. (1995) - *Gestão Estratégica de Custos: A Nova Ferramenta para a Vantagem Competitiva*. Editora Campus. Brasil.

SHANK, J. & GOVINDARAJAN, V. (1992) - Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 4, p.179-197.

SILVA, C. (1999) - Gestão Estratégica de Custos: O Custo Meta na Cadeia de Valor. *Revista FAE*. Vol. 2, n. 2, p.17-26.

SOARES JÚNIOR, H. & PROCHNIK, V. (2003) - Experiências Comparadas de Implantação do Balanced Scorecard no Brasil, in www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/index.html. Acedido em 15-01-04.

TALIANI, E. (2002) - Gestión Estratégica de Costes. *Boletín AECA*. n. 60, p.49-51.

WONG, M. (1996) - Strategic Cost Management. *Management Accounting*. Vol. 74, n. 4, p.30-31.