

Uma análise crítica dos instrumentos propostos por Kaplan para a contabilidade gerencial

Luiz Henrique Baptista Machado

Márcio Luiz Borinelli

Resumo:

Nas duas últimas décadas, Robert S. Kaplan e outros estudiosos propuseram três importantes instrumentos de gestão com vistas a suprir ineficiências da contabilidade gerencial: activity-based costing (ABC), activity-based management (ABM) e balanced scorecard (BSC). Este trabalho faz uma análise crítica desses instrumentos com o intuito de apontar as verdadeiras contribuições que tais instrumentos trouxeram para o desenvolvimento da contabilidade gerencial. Tomou-se como parâmetro de análise as críticas à contabilidade gerencial mencionadas na obra 'Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting', assim como a visão de alguns pesquisadores sobre o papel da contabilidade gerencial no novo cenário econômico-empresarial que despontou nas décadas de 1980 e 1990. O artigo faz uma breve discussão do Relevance Lost e das premissas inerentes ao ABC, ABM e BSC e, como resultado da análise crítica, apresenta um quadro sintético dos aspectos em que esses instrumentos constituem avanços da contabilidade gerencial

Área temática: Gestão Estratégica de Custos

Uma análise crítica dos instrumentos propostos por Robert S. Kaplan para a contabilidade gerencial

Luiz Henrique Baptista Machado (Universidade Federal Rio de Janeiro-Brasil) machado-luiz@uol.com.br

Márcio Luiz Borinelli (Universidade Estadual de Maringá-Brasil) marciolb@usp.br

RESUMO

Nas duas últimas décadas, Robert S. Kaplan e outros estudiosos propuseram três importantes instrumentos de gestão com vistas a suprir ineficiências da contabilidade gerencial: activity-based costing (ABC), activity-based management (ABM) e balanced scorecard (BSC). Este trabalho faz uma análise crítica desses instrumentos com o intuito de apontar as verdadeiras contribuições que tais instrumentos trouxeram para o desenvolvimento da contabilidade gerencial. Tomou-se como parâmetro de análise as críticas à contabilidade gerencial mencionadas na obra "Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting", assim como a visão de alguns pesquisadores sobre o papel da contabilidade gerencial no novo cenário econômico-empresarial que despontou nas décadas de 1980 e 1990. O artigo faz uma breve discussão do Relevance Lost e das premissas inerentes ao ABC, ABM e BSC e, como resultado da análise crítica, apresenta um quadro sintético dos aspectos em que esses instrumentos constituem avanços da contabilidade gerencial

Palavras chave: Contabilidade gerencial; Activity-based costing (ABC); Activity-based management (ABM); Balanced scorecard (BSC); Relevance lost.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos.

1. Introdução

O livro *Relevance Lost*, publicado em 1987 por H. Thomas Johnson e Robert S. Kaplan, foi um marco para a contabilidade gerencial porque fez uma retrospectiva histórica das deficiências dos sistemas de informações gerenciais e promoveu uma reflexão em torno do papel da contabilidade gerencial. Seus autores enfatizaram que os sistemas de informações gerenciais tornaram-se inadequados ao contexto operacional das empresas no final do século XX e que as informações prestadas pela contabilidade já não tinham mais relevância.

A década de 1980 foi caracterizada por grandes mudanças no contexto empresarial. A globalização da economia, o acirramento da concorrência e a rápida evolução tecnológica levaram as empresas a aprimorar suas operações e processos internos para se manterem competitivas no mercado. Atkinson et al. (2000, p.51) afirmam que "o ambiente competitivo, tanto para as empresas de serviços como para as empresas industriais, tornou-se mais desafiante e exigente. Conseqüentemente, as empresas atuais demandam por informações contábeis gerenciais diferentes e melhores".

Outros pesquisadores (SAKURAI, 1997; Horngren et al., 2004; ATKINSON et al., 2000) também se pronunciaram a respeito da perda de relevância da informação contábil-gerencial e complementaram a visão de Johnson e Kaplan, (J&K), discutindo o papel da contabilidade gerencial frente às novas demandas por informações.

Como resposta ao *Relevance Lost* (RL), e, conseqüentemente, às demandas por informações impostas pelas mudanças no contexto empresarial, Kaplan e outros estudiosos, como Robin

Cooper e David P. Norton, propuseram um conjunto de instrumentos de mensuração e avaliação de desempenho cujo objetivo principal era sanar as deficiências dos sistemas de informações e recuperar a relevância da contabilidade gerencial. Esse conjunto de instrumentos de auxílio à gestão proposto por Kaplan compreende o *activity-based costing* (ABC), o *activity-based management* (ABM) e o *balanced scorecard* (BSC).

ABC, ABM e BSC são implantados em empresas de diversos setores de atividade e vêm sendo aprimorados há mais de uma década. Entretanto, ainda há dúvidas e questionamentos a respeito da contribuição desses instrumentos ao processo de gestão e, conseqüentemente, se eles têm de fato contribuído para a recuperação da relevância da contabilidade gerencial. Desse modo, a questão motivadora desse trabalho é: Em que aspectos os instrumentos propostos por Kaplan constituem, de fato, contribuição à contabilidade gerencial?

O objetivo desta pesquisa é verificar em que aspectos as indagações sobre a perda de relevância da contabilidade gerencial foram respondidas pelos instrumentos propostos por Kaplan. Para tal foi realizada uma análise do ABC, ABM e BSC, tendo como parâmetro o *RL*, o papel da contabilidade gerencial e as críticas feitas a esses instrumentos. Portanto, a contribuição deste estudo está em apontar, de forma conjunta, como todos os instrumentos propostos por Kaplan, pós *RL*, fomentaram o desenvolvimento da contabilidade gerencial.

No que diz respeito a metodologia, Gil (2002) classifica as pesquisas quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos utilizados. Quanto aos objetivos, este estudo é do tipo descritivo, pois tem “como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 2002, p.42). Quanto aos procedimentos, a pesquisa é do tipo bibliográfica uma vez que “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p.44).

2. O *Relevance Lost* e o papel da contabilidade gerencial

A década de 1980 foi uma época caracterizada por fortes transformações nos cenários político, econômico e tecnológico de todo o mundo. Nesse contexto, os norte-americanos H. Thomas Johnson e Robert S. Kaplan, intrigados com as deficiências dos sistemas de informações gerenciais, publicaram em 1987 a obra *Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting*. No preâmbulo desta obra, os autores afirmam que “os sistemas de contabilidade gerencial das corporações são inadequados para a realidade atual [da época]”; ou seja, que a contabilidade gerencial tinha perdido sua relevância.

Vários foram os argumentos apresentados por J&K (1993¹) para essa perda de relevância, dos quais destacam-se: (1) a descentralização da gestão; (2) o forte viés que as informações gerenciais sofriam dos sistemas de contabilidade financeira; (3) o fato de se ater à contabilidade de custos e relegar ao segundo plano a gestão de custos; (4) a produção acadêmica na área de contabilidade gerencial foi pouco expressiva porque estava pautada num modelo simplificado de comportamento das empresas; (5) o resultado contábil não mensurava o aumento ou diminuição real do valor econômico durante o período.

Em complemento, no que tange às informações, J&K (1993) apontavam as seguintes deficiências: (6) não auxiliavam os gestores operacionais a reduzir custos e melhorar a produtividade; (7) desviavam a atenção dos fatores críticos essenciais ao bom desempenho da produção; (8) não forneciam com precisão os custos dos produtos; (9) contemplavam apenas o curto prazo; (10) o uso excessivo do ROI como único indicador de sucesso.

Além desses problemas ressaltados pelo *RL*, J&K e outros estudiosos, que serão citados posteriormente, preconizaram idéias e reflexões a respeito do papel da contabilidade gerencial no tocante à demanda por informações no novo ambiente empresarial.

De acordo com Johnson (1994, p.10), a função das informações gerenciais é capacitar as empresas a flexibilizarem e adaptarem seus processos organizacionais, de modo a responderem prontamente aos anseios e necessidades dos clientes, e ajudar na construção de bons relacionamentos com os mesmos. Ainda na visão de Johnson (1994, p.10), duas premissas devem nortear as informações gerenciais: "(1) todas as informações de controle gerencial devem vir de baixo [*front desk*], dos clientes e processos, e devem ser fornecidas em tempo real às pessoas que executam as ações; (2) todos na empresa sabem como traduzir as informações em ações competitivas".

Isto demarca duas importantes perspectivas para a informação gerencial. A primeira, de ordem mais operacional, diz respeito aos processos como um todo. Horngren et al. (2004, p.8) assinalam que "independentemente do tipo de organização, os gestores beneficiam-se quando a contabilidade fornece informações que os ajudam a planejar e controlar as operações da organização". Atkinson et al. (2000, p.21) corroboram com esses autores afirmando que "atualmente, a informação gerada pela contabilidade gerencial é usada para atividades de tomada de decisão, aprendizagem, planejamento e controle".

A segunda perspectiva é de ordem mais estratégica e diz respeito à conexão da empresa com o mercado. Bodek (*apud* Sakurai, 1997, p.10) explica que a principal ênfase do trabalho de Sakurai está "na articulação do papel de liderança do contador gerencial para formular a estratégia de integração e da globalização da empresa". Daí, deduz-se que uma das demandas exigidas da contabilidade gerencial é subsidiar o processo de formulação, comunicação e execução da estratégia organizacional.

Com base nessas considerações sobre o papel da contabilidade gerencial e nas críticas apontadas pelo RL constituiu-se uma relação de itens que denotam deficiências da informação gerencial e que deveriam ter sido sanadas pela contabilidade gerencial nos últimos anos para recuperação de sua relevância. Essa relação servirá, neste trabalho, de parâmetro para a análise dos instrumentos propostos por Kaplan - ABC, ABM e BSC, item 4 deste trabalho:

1. As informações de custo eram voltadas principalmente para avaliação de estoques;
2. As informações enfatizavam dados passados e não tendências;
3. Havia ênfase em medidas financeiras para avaliação de desempenho;
4. As informações contemplavam apenas o curto prazo;
5. As informações sobre o custo dos produtos eram distorcidas;
6. As informações focavam aspectos não-relevantes para a produção;
7. As informações não auxiliavam na redução de custos e na melhora de produtividade;
8. As informações não promoviam a flexibilização dos processos de produção;
9. Os sistemas de informação não consideravam que são os clientes e os processos internos que ditam quais informações devem ser geradas;
10. As informações não davam suporte às operações e estratégias da organização;
11. As informações não promoviam o aprendizado organizacional.

3. Os instrumentos propostos por Kaplan

Neste tópico, são abordados os instrumentos propostos por Kaplan enfatizando, sucintamente, no que consiste, seu funcionamento, para que serve e onde se aplica.

3.1 Activity-Based Costing (ABC)

Cooper (1988, p.45) define os sistemas de custos baseados em atividades como "aqueles que atribuem custos aos produtos de acordo com as atividades por eles demandadas, independentemente do volume". Esta visão é corroborada por Atkinson et al. (2000, p.308) quando afirmam que os sistemas de custeio baseado em atividades são "sistemas de custeio de produtos que atribuem os custos de apoio aos produtos, na proporção da demanda que cada

produto exerce sobre várias atividades". Denota-se destas duas visões que as atividades são o foco do processo de custeamento.

Numa abordagem um pouco diferenciada, Nakagawa (1994, p.29) explicita que "o ABC é um novo método de análise de custos, que busca 'rastrear' os gastos de uma empresa para analisar e monitorar as diversas rotas de consumo dos recursos 'diretamente identificáveis' com suas atividades mais relevantes, e destas para os produtos e serviços".

A finalidade principal do ABC é prover os gestores com informações de custo dos produtos, para análise de lucratividade e outras decisões (SAKURAI, 1997, p.97). Nakagawa (1994, p.30), por sua vez, apresenta uma abordagem mais abrangente e afirma que "o ABC tem como objetivo facilitar a mudança de atitudes dos gestores de uma empresa, a fim de que estes, paralelamente à otimização de lucros para os investidores, busquem também a otimização do valor dos produtos para os clientes (internos e externos)".

Uma questão importante a se entender sobre o ABC é quais motivos levaram muitas empresas a fazer uso desse instrumento. Um primeiro motivo é comum entre os estudiosos (NAKAGAWA, 1994; SHANK e GOVINDARAJAN, 1997; SAKURAI, 1997; ATKINSON et al., 2000) e refere-se aos seguintes fatos: (1) o crescimento dos gastos indiretos de produção, decorrentes da aquisição de novas tecnologias de produção e subsequente automação industrial, fez a parcela do custo com mão-de-obra direta deixar de ser tão representativa nos custos totais da organização; (2) conseqüentemente, a tradicional apropriação do *overhead* com base em horas de mão-de-obra direta deixou de ser adequada.

Hornngren et al.. (2004, p.115), por outro lado, atribuem a utilização do ABC aos aspectos de concorrência enfatizando que "na década de 90, muitas empresas dos Estados Unidos, esforçando-se para enfrentar os concorrentes do Japão, Alemanha e outros países, adotaram novas filosofias de gestão e desenvolveram novas tecnologias de produção", as quais, em muitos casos impeliram a outras correspondentes nos sistemas de gestão de custos.

No que tange ao funcionamento e operacionalização do ABC, Atkinson et al. (2000, p.53) explicam: "O custeio baseado em atividades atribui primeiramente os custos dos recursos às atividades executadas pela empresa. A seguir esses custos são atribuídos aos produtos, serviços e clientes que se beneficiaram dessas atividades ou criaram sua demanda." Desta forma, "cada componente das despesas gerais é causado por alguma atividade. Cada produto deve ser carregado com uma parcela do componente com base na proporção de cada atividade que ele cause" (SHANK e GOVINDARAJAN, 1997, p.220).

Nakagawa (1994, p.90-91) afirma que "o ABC vem encontrando inúmeras aplicações na prática", entre elas destacam-se: análise estratégica de custos; gestão do processo da Qualidade Total; reengenharia de produtos e processos; elaboração de orçamentos com base em atividades; complementação do sistema de informações para a gestão econômica; decisões sobre terceirização; logística; entre outras.

É importante ressaltar que, alguns autores, como por exemplo Hornngren et al.. (2004, p.121), atribuem como uma das vantagens do ABC a acuracidade no custeio, uma vez que o sistema usa muitos direcionadores e não um só, como nos métodos de custeio mais tradicionais.

Uma vez entendido o ABC, não se pode deixar de esclarecer que somente a preocupação com a apuração de custos não é suficiente para atender as demandas por informações gerenciais. Nesse sentido, Hornngren et al.. (2004, p.108) explicam que "para apoiar as melhores decisões dos gestores, os contadores vão além de simplesmente determinar o custo dos produtos e serviços. Eles desenvolvem sistemas de gestão de custos". É disso que trata a seção seguinte.

3.2 Activity-Based Management (ABM)

De acordo com Sakurai (1997, p.116) o ABM é uma evolução natural do ABC porque está voltado para o gerenciamento de processos, conforme ilustra a citação: "os debates sobre o custo ABC foram-se distanciando da preocupação com a apuração do custo do produto, para se concentrarem no aperfeiçoamento do processo". Nesse sentido, enfatiza que "o ABM objetiva o gerenciamento do custo, para aperfeiçoamento do processo de produção e inovação" (SAKURAI, 1997, p.97).

Raffish e Turney (1991, p.57-58), por sua vez, afirmam que o ABM é um método de gerenciamento que usa o ABC para auxiliar uma organização a melhorar (1) o valor daquilo que é percebido pelo cliente e (2) a lucratividade da empresa, decorrente desta melhora do valor. Atkinson et al. (2000, p.53) corroboram com essa idéia definindo o ABM como um "processo administrativo que usa a informação fornecida por uma análise dos custos baseados em atividades para melhorar a lucratividade da empresa".

Ressalta-se que o ABM é voltado para dois focos: clientes e processos. Atkinson et al. (2000, p.53) evidenciam esta idéia dizendo que a meta do ABM "é atender às necessidades dos clientes, deixando-os satisfeitos, ao mesmo tempo que reduz a demanda por recursos organizacionais." Para tanto, essa ferramenta precisa auxiliar a empresa a identificar e distinguir as atividades que agregam valor das que não agregam valor. Horngren et al. (2004, p.128) asseveram que "uma das aplicações mais úteis do ABM é distinguir os custos com valor adicionado dos custos de valor não-adicionado". Ressalta-se que os custos de valor não-adicionado são aqueles que, quando eliminados, não afetam o valor do produto para o cliente.

Atkinson et al. (2000, p.53) ressaltam que o ABM busca "a execução mais eficiente das atividades, eliminando a necessidade de executar certas atividades que não adicionam valor para os clientes, melhorando o projeto dos produtos e desenvolvendo melhores relações com clientes e fornecedores".

3.3 *Balanced Scorecard (BSC)*

Em 1992, Robert Kaplan e David Norton publicaram na *Harvard Business Review* o primeiro artigo sobre *balanced scorecard* (BSC), intitulado *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*. Eles propuseram nesse artigo um conjunto de medidas de desempenho que fornecia aos executivos uma visão mais rápida e abrangente de seu negócio que os sistemas de avaliação de desempenho tradicionais.

De acordo com Kaplan e Norton (1992, p.71) "o BSC complementa as medidas financeiras com medidas operacionais de satisfação dos clientes, dos processos internos e das atividades relacionadas com a inovação e a aprendizagem organizacional". Essas quatro perspectivas do BSC possibilitam um equilíbrio entre os objetivos de longo e curto prazos. Os seguidores do BSC sustentam que essa abordagem de olhar a empresa sob diferentes perspectivas fornece um meio poderoso para traduzir a visão e a estratégia da empresa em um instrumento que comunica com eficácia a intenção da estratégia e promove o desempenho que leva ao alcance dos objetivos estratégicos (CHOW, 1997 e CRAVENS, 2000).

Para cada uma dessas perspectivas são desenvolvidos indicadores que traduzam e comuniquem a estratégia da alta administração por toda a empresa. Embora os sistemas de avaliação tradicionais fornecessem uma enorme gama de indicadores financeiros, eles acabavam dissipando a atenção dos gerentes porque não eram vinculados aos objetivos estratégicos. Segundo Kaplan e Norton (1992, p.73), "o BSC força os gerentes a focarem sua atenção em um conjunto menor de indicadores que sejam mais críticos".

A principal premissa subjacente ao BSC diz respeito às relações de causa e efeito que são estabelecidas entre os indicadores de desempenho nas quatro perspectivas. Com base no fato de que uma estratégia é um conjunto de hipóteses de relações de causa e efeito, Kaplan e

Norton (1996, p.30) afirmam que “um sistema de mensuração e avaliação de desempenho deve estabelecer explicitamente as relações (hipóteses) entre objetivos (e indicadores) entre as diversas perspectivas, de modo que eles possam ser gerenciados e validados”.

Basicamente, as relações causais do BSC residem no fato de que um desempenho superior na perspectiva aprendizagem e conhecimento é o vetor de melhoria dos indicadores da perspectiva dos processos internos. Estes, por sua vez, são os vetores para o desempenho da empresa na perspectiva do cliente; ou seja, quando a empresa melhora seus processos internos ela consegue fornecer mais valor aos clientes e, assim, conquistar sua fidelidade. Enfim, um desempenho superior na perspectiva do cliente é um fator-chave para se ter excelente desempenho financeiro. Por meio do estabelecimento de uma cadeia de relações de causa e efeito, da identificação dos vetores de desempenho e de sua relação com os fatores financeiros é possível integrar o BSC à estratégia (KAPLAN e NORTON, 1997).

Posteriormente, Kaplan e Norton perceberam que muitas empresas aprimoraram a idéia original do BSC, que era simplesmente ampliar os indicadores de desempenho, e passaram a utilizá-lo como um sistema de administração estratégica. Isso ocorreu porque o processo de implantação do BSC e a construção de indicadores “resolviam uma deficiência dos sistemas de gestão tradicionais: a incapacidade de relacionar a estratégia de longo prazo da empresa com ações de curto prazo” (KAPLAN e NORTON, 1996a, p.75).

Atualmente, “as empresas ampliaram o uso do BSC e passaram a utilizá-lo como base de um sistema integrado e interativo de gestão estratégica” (KAPLAN e NORTON, 1996, p.85). O BSC é usado para esclarecer a estratégia e comunicá-la por toda a organização, para alinhar as metas dos departamentos e dos indivíduos à estratégia, para ligar os objetivos estratégicos às metas de longo prazo e aos orçamentos anuais, para identificar e alinhar iniciativas estratégicas e, por fim, para aprender e aprimorar a estratégia mediante acompanhamento periódico do desempenho. Portanto, em quatro anos, o BSC evoluiu de um mero instrumento de avaliação de desempenho para um sistema de gestão estratégica.

4. Análise crítica das contribuições dos instrumentos propostos por Kaplan

Os parâmetros que serviram de base para cotejo dos instrumentos (ABC, ABM e BSC) nesta análise foram os onze pontos elencados no tópico dois deste trabalho; que compreendem: (1) as deficiências da contabilidade gerencial apontadas no *RL* e (2) as demandas por informações gerenciais do novo ambiente empresarial por outros pesquisadores. No final deste tópico é apresentado um quadro sintético-analítico das contribuições que os instrumentos propostos por Kaplan trouxeram à contabilidade gerencial.

4.1 Informações de custo voltadas para avaliação de estoques

Conforme discutido anteriormente, um dos pontos falhos apontados pelo *RL* no processo de geração das informações é que elas eram voltadas para a avaliação de estoques, haja vista o forte viés da contabilidade financeira a que estavam sujeitas as informações contábeis. O ABC se propõe a resolver esta deficiência apurando custos por atividades, por processos e por produtos, sendo que a acuracidade no custeio permite fazer análises a respeito da lucratividade de produtos. Nesse sentido, o foco do ABC não recai na avaliação de estoques.

Landry, Wood e Lindquist (1997) apresentam estudo contendo resultados da aplicação do ABC na empresa Hewlett-Packard (HP). Os autores explicam que, usualmente, as organizações implementam o ABC com dois objetivos: compreender sua estrutura de custos a partir de uma perspectiva de processos e averiguar o real valor dos seus produtos, freqüentemente na forma de inventário (estoques). Sobre isso, Landry, Wood e Lindquist (1997, p.30) afirmam que o ABC constitui uma ferramenta excelente por entender processos industriais, consumo de *overhead* e eficiência industrial – mas não para estimação de

inventário. De forma complementar, é interessante notar que na pesquisa realizada por Innes e Mitchell (1995, p.8) com grandes empresas britânicas, os autores detectaram que dentre as que utilizavam o ABC, somente 28,6% o faziam com o propósito de avaliação de estoques.

Percebe-se, portanto, que o ABC contribuiu para a melhoria da contabilidade gerencial em função de não focar somente em informações destinadas à avaliação de estoques.

Por outro lado, em relação à questão da acuracidade e do custo unitário, Catelli e Guerreiro (1995, p.20) afirmam que "é tão subjetivo e inadequado, sob a ótica da tomada de decisão, o cálculo do lucro por unidade de produto, como é o cálculo do custo total por unidade de produto". Isso porque o ABC baseia-se no modelo conceitual do *full cost* em que todos os custos são alocados aos produtos. Sob esse ponto de vista, a acuracidade no custeamento preconizada pelo ABC passa a ser questionável.

4.2 Informações enfatizando dados passados e não tendências

A ênfase em números históricos e a não preocupação com a apresentação de informações para a análise de tendências se constitui num outro aspecto que denota uma deficiência da contabilidade gerencial contextualizada no *RL*.

Dos instrumentos propostos por Kaplan, entende-se que o ABC e BSC procuram suprir essa lacuna. O primeiro porque gera informações capazes de levar a organização a elaboração de um orçamento segmentado por atividades. O segundo porque se utiliza de vetores de desempenho como indicadores de tendência, ou seja, são os chamados *leading indicators*.

Em relação ao ABC, Catelli e Guerreiro (1995, p.22) criticam o instrumento dizendo que o mesmo subsidia ao modelo de decisão de forma incompleta, uma vez que se concentra somente no aspecto do custo e não focaliza o lado do benefício ou da receita. Dessa forma, poderia se entender que o ABC não resolveu o problema de gerar informações que indicassem tendências. No entanto, o foco do ABC são os custos e não as receitas. Portanto, pode-se afirmar que o ABC tem sua contribuição no que diz respeito à geração de informações para análise de tendências, porém informações focadas em custos apenas.

Quanto ao BSC, acredita-se que houve uma contribuição com relação à distinção entre indicadores de resultado e indicadores de tendências. Kaplan e Norton (1997, p.156) afirmam que "um bom BSC deve conter uma combinação adequada de medidas de resultado (*lagging indicators*) e vetores de desempenho (*leading indicators*)". As medidas de resultado revelam o desempenho de ações passadas e os vetores de desempenho são indicadores de tendência. Os vetores de desempenho retratam os pontos críticos subjacentes à estratégia em que os gerentes devem se ater para o alcance dos objetivos. O uso exclusivo de medidas de resultado levaria os gerentes a olharem sempre para dados passados em vez de olhar para o futuro.

4.3 Ênfase em medidas financeiras para avaliação de desempenho

O fato dos sistemas de informações contábeis não contemplarem informações não-financeiras é citado no *RL* como uma das causas da perda de relevância da contabilidade gerencial tendo em vista as novas demandas por informações no novo cenário empresarial dos anos 1980. Em resposta a essa deficiência dos sistemas de contabilidade gerencial da época, Kaplan e Norton propuseram o BSC que além das medidas financeiras dos sistemas tradicionais, continha também medidas não-financeiras.

Entretanto, o uso de medidas não-financeiras nos sistemas de avaliação de desempenho não caracteriza uma novidade. Segundo Nørreklit (2000, p.66), "o uso de medidas financeiras não é um novo fenômeno [...] empresas como a General Electric já faziam uso de medidas não-financeiras nos anos de 1950". Além disso, outros estudiosos anteriormente a Kaplan e Norton já haviam atentado para a importância do uso de medidas não-financeiras pelos

sistemas de informações gerenciais (HOPWOOD, 1973 e ANTHONY et al., 1984). Portanto, o BSC não traz nenhuma novidade a respeito dessa questão.

A contribuição do BSC está no fato de relacionar os indicadores financeiros e não-financeiros com os objetivos estratégicos. Segundo Nørreklit (2000, p.67), embora algumas empresas já utilizassem medidas financeiras em seus sistemas de avaliação de desempenho, tais sistemas estavam atrelados às necessidades locais e não tinham nenhuma integração com os objetivos estratégicos da companhia. Portanto, quanto a esse aspecto o BSC é apresenta uma inovação porque os sistemas anteriores ao BSC não se preocupavam com a estratégia empresarial.

4.4 Informações apenas de curto prazo

O BSC enxerga a empresa sob quatro perspectivas de desempenho e usa indicadores que ajudam na comunicação, execução e avaliação da estratégia. Isso ajuda os gerentes a atrelarem as ações de curto prazo com objetivos de longo prazo. Nesse aspecto, o BSC ajuda os gerentes a enxergarem o longo prazo. Poucas críticas foram encontradas a esse respeito.

4.5 Informações distorcidas sobre custo de produtos

Informação distorcida de custo de produtos é outro ponto destacado como ineficiência da contabilidade gerencial. Também o ABC procurou resolver esse problema. De acordo com essa metodologia, o fato de (1) custear produtos através de atividades, (2) rastrear os recursos consumidos pelas diversas atividades (3) identificar os causadores de custos e (4) utilizar-se de vários direcionadores de custos no custeamento de produtos ao invés de poucos critérios de rateio, conduz a uma informação mais acurada do custo dos produtos.

Várias críticas foram encontradas sobre esses aspectos. Catelli e Guerreiro (1995, p.21) consideram que como as atividades apresentam diferentes níveis de volume, haverá diferentes custos unitários por atividade, com os diferentes níveis de volume. Isso faz com que o processo de apuração de custos fique vulnerável ao volume de atividades realizadas. Não obstante, é possível perceber a importância do ABC nas palavras de Shank e Govindarajan (1997, p.222), especialmente no tocante à necessidade de custear através de atividades: "uma avaliação significativa do custo total hoje em dia deve envolver a atribuição dos CIF de forma proporcional às atividades que os geram a longo prazo".

Como já explicado anteriormente, o fato de o ABC basear-se no modelo conceitual de *full cost*, torna as informações geradas passíveis de questionamentos. Nesse sentido, "apesar de utilizar novos procedimentos, o sistema ABC continua a ser um sistema fundamentado na base conceitual *full cost* e apresenta todas as deficiências gerenciais inerentes a essa filosofia de custeio" (CATELLI e GUERREIRO, 1995, p. 20).

Uma outra crítica feita por Catelli e Guerreiro (1995, p.21) enfatiza a questão de que o relacionamento entre custos, atividades e produtos, feito por meio de *cost drivers*, está sujeito a fortes doses de subjetividade. Entretanto, os referidos autores não explicam de que forma essa subjetividade estaria presente.

Outro ponto crítico referente ao ABC e discutido por Landry, Wood e Lindquist (1997, p.33), diz respeito à quantidade de direcionadores a utilizar. Segundo os autores, "as organizações deveriam focar em um ou dois direcionadores-chave de *overhead* em cada processo", uma vez que a utilização de muitos direcionadores pode atrapalhar a implementação do ABC.

Por outro lado, Sakurai (1997, p.100) explica que "é pela descrição e pelo entendimento da variedade e da sutileza dos direcionadores de custos que a literatura do ABC apresenta sua mais sofisticada contribuição à contabilidade".

Com base nessas críticas, entende-se que não há argumentos suficientes para dizer que a subjetividade ou a excessiva quantidade de direcionadores faça com que o ABC gere informações distorcidas. Destaca-se, no entanto, que ao implementarem o ABC as empresas devem analisar esses aspectos para que o referido instrumento possa efetivamente contribuir para a recuperação da relevância da contabilidade gerencial, no que diz respeito a esse problema diagnosticado pelo *RL*.

4.6 Informações com foco em aspectos não-relevantes para a produção

A questão da falta de objetividade das informações, focando em aspectos nem sempre relevantes para o tomador de decisão, também foi apontada como uma deficiência da contabilidade gerencial.

O ABC identifica e custeia os principais processos de negócios, comunicando as causas e taxas de consumo de recursos em cada processo. Todavia, ainda assim o ABC não elimina o problema de que grande parcela dos custos indiretos é de natureza fixa (CATELLI e GUERREIRO, 1995, p.20), o que pode provocar incoerências nos valores das respectivas taxas de consumo de recursos dos processos.

O ABM, por sua vez, não foca na gestão dos custos, mas sim das atividades, o que permite atingir eficiência nos processos. Keys e Lefevre (1995, p.27) afirmam que o ABM "tem alcançado menos sucesso do que seus proponentes prometeram e menos sucesso do que seus adotantes esperavam". Os autores atribuem esse fato à questão de o ABM não trabalhar com informações funcionais ou departamentais. Keys e Lefevre (1995, p.27) explicam: "o ABM muda drasticamente a forma como a informação é coletada, reportada e analisada. Sistemas contábeis tradicionais são baseados na informação funcional ou departamental. Informação departamental tem sido uma linguagem comum para toda organização."

Na visão de Keys e Lefevre (1995, p.28), o "ABM ignora os segmentos funcionais ou departamentos que são o foco dos sistemas tradicionais" e argumentam, ainda, que quando o ABC é implementado ele causa resistência por parte das pessoas, uma vez que muda radicalmente a estrutura vigente, mormente, baseada em departamentos. Como proposta, os autores apresentam o Departmental Activity-Based Management (DABM), o qual consiste na gestão, utilizando-se da filosofia do ABM, porém via departamentos. Os autores entendem que fazendo isso, a empresa encontrará menos resistência.

Já Kaplan (1999, p.6) afirma que "as empresas que organizam os custos por departamentos, ignorando que atividades e processos cruzam com frequência as fronteiras departamentais, estão completamente ultrapassadas".

Ainda no que diz respeito as informações relevantes, o BSC auxilia os gerentes a se aterem nos pontos mais relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais, pois propõe o uso equilibrado de um conjunto restrito de indicadores-chave de desempenho (KPI's — *key performance indicators*). Os KPI's são nada mais que o desmembramento dos objetivos estratégicos que devem ser alcançados pelos gestores.

4.7 Informações que não auxiliavam na redução de custos e na melhora de produtividade

Outra lacuna encontrada nos sistemas de informações gerenciais dos anos de 1980 é que eles não geravam informações que auxiliassem na redução de custos e na melhora de produtividade. O ABC e o ABM possuem características que podem preencher tal lacuna. No que diz respeito ao ABC, tais características são: identifica e aloca os *overheads* de produção e administrativos, o que possibilita seu maior controle; analisa processos e atividades, o que leva à melhora da qualidade e ao aperfeiçoamento contínuo; gera informações para a avaliação de possibilidades de economias em certas atividades.

Algumas críticas sobre esses pontos foram encontradas. Catelli e Guerreiro (1995, p.20) reconhecem como aspectos positivos do ABC, em relação ao sistema tradicional de contabilidade de custos, o fato de o primeiro focar o conceito de atividade, e não somente volumes, e ainda o fato de adotar "um procedimento teoricamente mais consistente, alocando aos produtos todos os custos da empresa, e não somente os *overheads* da área de produção".

Por outro lado, nem todos os custos são passíveis de alocação aos objetos de custeio. Khoury e Ancelevicz (1999, p.57) fizeram a seguinte constatação:

As razões apresentadas pelas empresas para não utilizar o Sistema de Custos ABC na pesquisa realizada na Inglaterra foram também semelhantes às apresentadas pelas empresas brasileiras, destacando-se, dentre as razões, a inadequação do Sistema ABC para o seu negócio, os fatos de o Sistema não melhorar os procedimentos já existentes e de pequena parcela dos custos ser suscetível ao Sistema ABC.

Outro ponto crítico é que o uso do ABC faz com que se transformem custos fixos em custos variáveis, modificando a verdadeira natureza comportamental do elemento de custos e gerando informações distorcidas (CATELLI e GUERREIRO, 1995, p.21).

Mesmo considerando-se esses argumentos, entende-se que o ABC contribuiu com a recuperação da relevância da contabilidade gerencial no que diz respeito à geração de informação para auxílio na redução de custos e na melhora da produtividade. Isto pode ser comprovado pelo achado da pesquisa de Innes e Mitchell (1995, p.9) em que 87% das empresas britânicas que se utilizam do ABC o fazem com o propósito de redução de custos.

Quanto ao ABM, sua contribuição para esse ponto está no gerenciamento de custos, atividades e processos por meio de análise estratégica e na distinção de custos e atividades que agregam valor dos que não agregam. Sobre isso não foram encontradas críticas, mas a seguinte ressalva é importante: "O ABC e o ABM são ferramentas muito úteis para a análise estratégica, mas tentar amarrá-las ao sistema formal de contabilidade de custos reduz de forma significativa a probabilidade de que as novas perspectivas que eles produzem possam ser trabalhadas" (SHANK e GOVINDARAJAN, 1997, p.233).

4.8 Informações que não promoviam a flexibilização dos processos de produção

Com base no *RL* e na reflexão sobre o papel da contabilidade gerencial, discutiu-se, no início desse trabalho, que as informações geradas pelos sistemas de informações da década de 1980 não promoviam a flexibilização dos processos de produção. O ABC e o ABM possuem algumas características que podem auxiliar na resolução dessa problemática.

Quanto ao ABC, verificou-se que ele gera informações detalhadas que auxiliam o aprimoramento e o desenvolvimento das atividades, processos e produtos, bem como no relacionamento com fornecedores e clientes. O ABM, por sua vez, monitora continuamente as atividades, o que permite a inovação de processos.

É interessante notar que a grande interdependência entre o ABC e o ABM é que os fazem contribuir para sanar esta deficiência dos antigos sistemas de informações gerenciais. Nesse sentido, Sakurai (1997, p.97) explica que "os pontos de vista correntes consideram o ABC um sistema de informação, e o ABM um conjunto de práticas ou atos fundamentado em conceitos baseados em atividades".

Ainda para denotar a contribuição do ABC, vale a pena lembrar as palavras de Landry, Wood e Lindquist (1997, p.30) quando enfatizam que o "ABC provou ser uma ferramenta inestimável para decisões de fazer ou comprar, porque requereu uma compreensão das respectivas estruturas de custos e quais atividades direcionarem esses custos".

4.9 Sistemas de informação não consideravam os clientes e os processos internos

Conforme discussões realizadas no tópico 2 desse trabalho, os sistemas de informação não consideravam que são os clientes e os processos internos que ditam quais informações devem ser geradas. Do estudo dos instrumentos, pode-se entender que o ABM e o BSC passam a considerar esses dois elementos, uma vez que o ABM otimiza a demanda por recursos identificando e adequando-se às necessidades dos clientes, enquanto que o BSC enxerga o desempenho sob quatro perspectivas, entre elas clientes e processos internos.

Sobre esse ponto não foram encontradas críticas.

4.10 Informações que não davam suporte às operações e estratégias da organização

O BSC é um instrumento de gestão estratégica capaz de dar suporte às operações e estratégias da organização. Uma das premissas utilizadas pelo BSC para tal são as relações de causa e efeito que se estabelecem entre os indicadores das quatro perspectivas. Essa premissa do BSC é fundamental porque permite que as mensurações nas perspectivas não-financeiras sejam usadas para prever o desempenho financeiro futuro.

Uma crítica muito apontada a respeito do BSC está na premissa de que existe uma relação de causa e efeito entre as perspectivas sugeridas pelo modelo. Segundo Nørreklit (2000, p.75), “a influência entre medidas no BSC não é unidirecional [...], ao contrário de uma relação de causa e efeito, a relação entre as perspectivas é muito mais próxima de uma interdependência”. Para Nørreklit, a premissa de que os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento são os vetores de desempenho dos processos internos, e assim sucessivamente até chegar ao desempenho financeiro, não é unidirecional. Os investimentos em desenvolvimento e crescimento, por exemplo, dependem de resultados financeiros; ou seja, a possibilidade de se prover o capital necessário para se investir torna-se restrita quando o desempenho financeiro não é satisfatório. Logo, a relação entre as perspectivas é de interdependência e não de causalidade.

4.11 Informações que não promoviam o aprendizado organizacional

Outra crítica ao papel da contabilidade gerencial é que as informações por ela geradas não promovem o aprendizado organizacional. Kaplan e Norton apresentam o BSC como uma ferramenta de gestão estratégica que contribui para o aprendizado organizacional, pois o monitoramento e avaliação de desempenho em cada uma das perspectivas possibilitam a mudança estratégica quando necessária.

A esse respeito não foram encontradas críticas na bibliografia pesquisada, portanto acredita-se que o BSC atende a essa deficiência.

Parâmetros de Avaliação (deficiências e demandas por informações gerenciais)	Instru- mento	Como os instrumentos resolvem as deficiências	Críticas aos instrumentos
1) As informações de custo eram voltadas principalmente para avaliação de estoques	ABC	Apura custos por atividades, processos e produtos; Acuracidade no custeio permite análise de lucratividade de produtos.	O ABC não é voltado para avaliação de estoques; Não há acuracidade porque o custo por unidade de produto é um número subjetivo; O ABC não deve ser formalizado como parte do sistema de registros contábeis.
2) As informações enfatizavam dados passados e não tendências	ABC	Conduz a elaboração de orçamentos por atividades.	O ABC não gera informação sobre receitas.
	BSC	Utiliza vetores de desempenho como indicadores de tendência (leading indicators).	O uso de leading indicators permite aos gerentes a olharem para frente em vez de se aterem a dados de períodos passados.
3) Havia ênfase em medidas financeiras para avaliação de desempenho	BSC	Utiliza um conjunto de medidas de desempenho financeiras e operacionais.	Antes do BSC outros sistemas já usavam medidas financeiras e operacionais (ex. GE 1950); É de fato uma inovação porque os sistemas anteriores ao BSC não se preocupavam com estratégia.
4) As informações contemplavam apenas o curto prazo	BSC	Adota quatro perspectivas de desempenho que possibilita um equilíbrio entre os objetivos de longo e curto prazos; Relaciona a estratégia de longo prazo com ações de curto prazo.	O número de perspectivas varia de empresa para empresa.
5) As informações sobre o custo dos produtos eram distorcidas	ABC	Custeia os produtos através de atividades; Rastreia os recursos consumidos pelas atividades; Identifica os causadores de custo; Usa vários direcionadores no custeamento de produtos.	O custo unitário da atividade é um número que depende do volume da atividade; Baseia-se no modelo conceitual <i>full cost</i> ; Os direcionadores sempre trazem um determinado grau de subjetividade; Deveria se trabalhar com poucos direcionadores-chave.
6) As informações focavam aspectos não-relevantes para a produção	ABC	Comunica as causas e taxas de consumo de recursos dos principais processos de negócios.	A maioria dos custos indiretos são custos fixos.
	ABM	Foca na gestão de atividades e não dos custos; Alcance de eficiência dos processos através da gestão por atividades.	Não gera informações funcionais e departamentais.
	BSC	Ajuda os gestores a se centrarem em um conjunto de indicadores críticos para o sucesso da estratégia.	

Parâmetros de Avaliação (deficiências e demandas por informações gerenciais)	Instru- mento	Como os instrumentos resolvem as deficiências	Críticas aos instrumentos
7) As informações não auxiliavam na redução de custos e na melhora de produtividade	ABC	Identifica e aloca os <i>overheads</i> de produção e administrativos, o que possibilita seu maior controle; Analisa processos e atividades, o que leva à melhora da qualidade e ao aperfeiçoamento contínuo; Gera informações para a avaliação de possibilidades de economias em certas atividades.	Transforma custos fixos em variáveis; Nem todos os custos são possíveis de serem alocados via ABC; Não aloca somente o <i>overhead</i> de produção.
	ABM	Gerencia custos, atividades e processos através de análise estratégica; Distingue custos e atividades que agregam valor dos que não agregam.	
8) As informações não promoviam a flexibilização dos processos de produção	ABC	Gera informações detalhadas que auxiliam o aprimoramento e o desenvolvimento das atividades, processos e produtos; Auxilia no relacionamento c/ fornecedores e clientes.	Auxilia em decisões de fazer ou comprar porque evidencia a verdadeira estrutura de custos da organização.
	ABM	Monitora continuamente as atividades, o que permite a inovação de processos.	
9) Os sistemas de informação não consideravam que são os clientes e os processos internos que ditam quais informações devem ser geradas	ABM	Otimiza a demanda por recursos identificando e adequando-se às necessidades dos clientes.	
	BSC	Enxerga o desempenho sob quatro perspectivas, entre elas clientes e processos internos.	
10) As informações não davam suporte às operações e estratégias da organização	ABM	Identifica e atenta para as necessidades dos clientes com vistas a melhorar o valor por eles percebido e o lucro; Gerencia por atividades, o que permite identificar pontos críticos que refletem nas relações com clientes e fornecedores.	
	BSC	Estabelece relações de causa e efeito entre os indicadores de desempenho nas quatro perspectivas; Coloca a visão e a estratégia no centro do sistema de avaliação de desempenho; Esclarece e comunica a estratégia por toda a organização através de indicadores, com vistas ao alinhamento organizacional.	A relação é de finalidade e não é causal; A relação entre as perspectivas não é de causalidade e sim de interdependência.
11) As informações não promoviam o aprendizado organizacional	BSC	Monitora o desempenho nas 4 perspectivas e reavalia a estratégia adotada.	

5. Considerações finais

Neste estudo foram analisados artigos e livros de diversos autores com visões divergentes sobre três importantes instrumentos de gestão propostos por Kaplan: *activity-based-costing* (ABC), *activity-based management* (ABM) e *balanced scorecard* (BSC). Percebeu-se que esses instrumentos trouxeram respostas à perda de relevância da contabilidade gerencial ressaltada pelo próprio Kaplan em meados da década de 1980.

Por meio da análise dos conceitos, premissas e finalidades subjacentes ao ABC, ABM e BSC e do cotejo com as críticas à contabilidade gerencial apontadas na obra *RL*, não se pode afirmar que esses instrumentos trouxeram conceitos totalmente novos e resolveram todas as deficiências da contabilidade gerencial levantadas naquela época. Alguns conceitos, como o uso de medidas não-financeiras para avaliação de desempenho e a utilização de mais de um critério de apropriação de *overhead*, já eram há muito tempo utilizados por algumas empresas. Entende-se que a contribuição de Kaplan reside no modo como tais conceitos foram correlacionados e apresentados nos modelos por ele propostos.

Apesar da literatura já contemplar muitas críticas a diversos aspectos do ABC, ABM e BSC, a análise desenvolvida neste trabalho, orientada por onze deficiências da contabilidade gerencial, permitiu-nos inferir que os instrumentos propostos por Kaplan contribuíram em muitos aspectos para o desenvolvimento da contabilidade gerencial nas duas últimas décadas.

Indubitavelmente, ainda há muitos pontos que precisam ser desenvolvidos e questões que precisam ser esclarecidas com relação ao ABC, ABM e BSC para que a contabilidade cumpra plenamente seu papel. Mas, não se pode ignorar que as contribuições de Kaplan e os questionamentos por ele levantados promoveram o debate entre acadêmicos em torno do tema; o que por si só já constitui um grande passo para o avanço da contabilidade gerencial.

Referências

- ANTHONY, R. N.; DEARDEN, J. e BEDFORD, N. M. **Management control systems**. IL: Irwin. 1984
- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo. Uma análise crítica do sistema “ABC-activity basic costing”. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, n.91, Jan/Fev, 1995, p.16-23.
- CHOW, C.W. Applying the balanced scorecard to small companies. **Management Accounting**, Londres, v. 79, issue 2, 1997, p. 21-27.
- COOPER, Robin. The rise of activity-based costing – part one: What is an activity-based cost system? **Journal of Cost Management**. Boston, v. 2, nº 2, summer, 1988, p. 45-54.
- CRAVENS, K. Assessing the performance of strategic alliances: matching metrics to strategies. **European Management Journal**. v. 18, nº 5, 2000, p. 529-541.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas. 2002.
- HOPWOOD, A. G. **Accounting and human behavior**. New Jersey: Prentice-Hall. 1973
- HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade gerencial**. 12 ed. americana. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- INNES, John.; MITCHELL, Falconer. A survey of activity-based costing in the U.K.'s largest companies. January, 1995, p. 1-17.
- JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JOHNSON, H. Thomas. **Relevância recuperada** – empowerment – delegando poder e responsabilidade para crescer. São Paulo: Pioneira, 1994.

KAPLAN, Robert S. Management accounting (1984-1994): development of new practice and theory. **Management Accounting Research**. vol. 5, 1994, p. 247-260.

KAPLAN, Robert S. Dos custos à performance. **HSM Management**. São Paulo, vol. 13; Março-Abril, 1999, p. 6-11.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**. Boston, Jan/Feb., 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**. Boston, Sep/Oct., 1993.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**. Boston, Jan/Fev, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard**: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996a.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**. Boston, Sep/Oct., 2000, p. 167-176.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part 1. **Accounting Horizons**. vol. 15, Mar., 2001, p. 87-104.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part 2. **Accounting Horizons**. vol. 15, Jun., 2001a, p. 147-160.

KEYS, David E.; LEFEVRE, Robert J. Departmental Activity-Based Management. **Management Accounting**. Londres, January, 1995, p. 27-30.

KHOURY, Carlos Yorghi; ANCELEVICZ, Jacob. A utilização do sistema de custos ABC no Brasil. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 39, nº. 1; Jan./Mar. 1999, p. 55-63.

LANDRY, Steven P.; WOOD, Larry M.; LINDQUIST, Tim M. Can ABC bring mixed results? **Management Accounting**. Londres, March, 1997, p. 28-32.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC**: custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1994.

NØRREKLIT, Hanne. The balance on the balance scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**. v.11, 2000, p. 65-88.

RAFFISH, Norm; TURNEY, Peter B.B. Glossary of activity-based management. **Journal of Cost Management**. Boston, v. 5, nº 3, fall, 1991, p. 53-63.

SAKURAI, Michiharu. **Gerenciamento integrado de custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos**: como reinventar sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ⁱ Em face de não ter sido possível acessar a obra original datada de 1987, todas as citações foram feitas com base na edição de 1993. Todavia, deve-se ressaltar que as discussões realizadas no texto consideram a data de 1987 como parâmetro de referência.