

# **Algumas Reflexões Quanto Às Decisões de Terceirização Considerando o Custeio Variável e o Contexto Relacional e Estratégico**

**Miguel Juan Bacic**

**Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza**

## **Resumo:**

*O custeio variável oferece uma solução para a avaliação quantitativa em valores monetários do estudo de alternativas de terceirização. Essas decisões comparam as alternativas de produzir ou fazer internamente ou comprar de terceiros. A avaliação quantitativa decorrente do uso dos conceitos do custeio variável deve ser complementada por análises qualitativas de forma a levar em conta um conjunto de variáveis mais amplo que o relativo a análises do tipo custo benefício, tendo como base a consideração de aspectos relacionados com a estratégia da empresa e com os custos de coordenação e de transação, decorrentes da decisão. Os fatores qualitativos, a despeito das dificuldades quanto ao dimensionamento podem ser decisivos no resultado que realmente conta - o acerto (ou erro) da decisão e seus efeitos sobre a sustentabilidade no mercado das empresas envolvidas na decisão do fazer ou comprar.*

**Área temática:** *Gestão Estratégica de Custos*

## **TRABALHO 143**

### **ALGUMAS REFLEXÕES QUANTO ÀS DECISÕES DE TERCEIRIZAÇÃO CONSIDERANDO O CUSTEIO VARIÁVEL E O CONTEXTO RELACIONAL E ESTRATÉGICO**

#### **Resumo**

O custeio variável oferece uma solução para a avaliação quantitativa (em valores monetários) do estudo de alternativas de terceirização. Essas decisões comparam as alternativas de produzir ou fazer internamente ou comprar de terceiros.

A avaliação quantitativa decorrente do uso dos conceitos do custeio variável deve ser complementada por análises qualitativas de forma a levar em conta um conjunto de variáveis mais amplo que o relativo a análises do tipo custo benefício, tendo como base a consideração de aspectos relacionados com a estratégia da empresa e com os custos de coordenação e de transação, decorrentes da decisão. Os fatores qualitativos, a despeito das dificuldades quanto ao dimensionamento podem ser decisivos no resultado que realmente conta - o acerto (ou erro) da decisão e seus efeitos sobre a sustentabilidade no mercado das empresas envolvidas na decisão do fazer ou comprar.

**Palavras-chave:** terceirização, custeio variável, estratégia

**ALGUMAS REFLEXÕES QUANTO ÀS DECISÕES DE  
TERCEIRIZAÇÃO CONSIDERANDO O CUSTEIO VARIÁVEL E O  
CONTEXTO RELACIONAL E ESTRATÉGICO**

**TRABALHO 1.143**

O custeio variável tem um arsenal teórico que permite auxiliar nas decisões de terceirização — ainda que tal processo esteja subordinado à compreensão da lógica maior dos aspectos relacionais e estratégicos. Essas decisões devem comparar as alternativas de produzir ou fazer internamente ou comprar de terceiros, mas de forma a levar em conta um conjunto de variáveis mais amplo que o relativo a análises do tipo custo benefício, tendo como base os custos de transação.

Tal modelo oferece uma solução para a avaliação quantitativa (em valores monetários) das situações em estudo. Compara os custos da alternativa produção internalizada (fazer dentro) com os da alternativa produção externalizada (outsourcing<sup>1</sup>, comprar de terceiros). O modelo de decisão “fazer ou comprar” faz uso do conceito de custos diferenciais<sup>2</sup> para permitir decisões racionais nos casos de desintegração (ou externalização) e de integração da produção ou de atividades.

Uma versão do modelo básico de decisão, aplicável ao caso em que a empresa avalia um novo projeto, no qual deve decidir entre externalizar ou internalizar operações, encontra-se formalizado em Yardin e Rodríguez Jáuregui (1983) sendo:

cp: custos proporcionais (custos variáveis):

CE: custos de estrutura (custos fixos);

Q: quantidade produzida;

---

<sup>1</sup> O *outsourcing* é um processo através do qual uma organização (contratante) contrata outra (subcontratada), na perspectiva de manter com ela um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, com vista ao desempenho de uma ou várias atividades que não são do interesse da contratante.

<sup>2</sup> Custos diferenciais são aqueles que estão diretamente relacionados à decisão em estudo: são os custos fixos e variáveis que sofrerão mudanças em função da decisão tomada. Na decisão “fazer ou comprar”, caso esteja sendo avaliada a possibilidade de compra de um produto ou serviço, hoje produzido internamente, os custos diferenciais consistem nos custos fixos e variáveis que a empresa deixará de ter, se passar a adquirir o produto externamente. O total de custos diferenciais deve ser comparado ao custo total de aquisição externa (custos variáveis e eventuais custos fixos), a fim de encontrar a solução de menor custo (Iudícibus, 1984:239).

ca: custo unitário de aquisição (supõe-se  $ca > cp$ )<sup>3</sup>;  
CTa: custo total de aquisição (ou de externalização);  
CTp: custo total da produção própria (ou de internalização),

define-se:

$$CTa = Q \cdot ca$$
$$CTp = Q \cdot cp + CE$$

Igualando as equações é possível determinar uma quantidade  $Q_i$ , na qual os custos totais das duas alternativas, CTa e CTp são os mesmos:

$$Q_i = CE / (ca - cp)$$

A análise dessa igualdade evidencia que, quando o nível de atividade real  $Q$  é superior a  $Q_i$ , a decisão de menor custo seria a de produzir internamente (internalização). Quando  $Q$  é inferior a  $Q_i$ , a melhor decisão seria a de externalizar.

No caso de uma empresa que já está fabricando um bem e estuda a possibilidade de comprá-lo externamente, faz-se necessário realizar algumas considerações antes de aplicar o modelo. Nessa situação dever-se-ia, segundo Yardin e Rodríguez Jáuregui (1983) — utilizar o conceito de custos evitáveis ou elimináveis. Esse conceito aplica-se basicamente (mas não exclusivamente) ao caso dos custos de estrutura (CE), visto que parte deles tenderia a permanecer na empresa, independentemente da decisão de externalizar. Definindo:

$$Q_i' = \text{Custos evitáveis} / (ca - cp)$$

A decisão de externalizar (e de eliminar, em consequência, parte dos custos de estrutura) poderá ser tomada quando o nível de atividade previsto  $Q$  for inferior a  $Q_i'$ .

Outra versão do modelo de decisão, complementar ao anterior, enfoca as variações de custos entre alternativas, sem preocupação em determinar  $Q$  ou  $Q_i$  (por exemplo, Martins, 1978:241). Nesse caso, comparam-se as situações de custos (fixos ou variáveis) entre alternativas. Se a decisão de externalizar permite um aumento da capacidade produtiva, deve-se considerar adicionalmente os lucros pelo aumento de contribuição marginal (margem de contribuição).

O quadro seguinte sintetiza as principais alternativas que justificam a externalização a partir da ótica quantitativa, considerando as possibilidades de aumento do volume de produção e de redução de custos fixos:

#### **Quadro 1. EXTERNALIZAR QUANDO:**

---

<sup>3</sup> A existência de uma condição  $ca > cp$  é básica para justificar o problema “fazer ou comprar”.

**AUMENTO DE PRODUÇÃO?**

	<b>NÃO</b>	<b>SIM</b>
<b>SIM</b>	$ca < cp$	$MCa > MCb$
<b>NÃO</b>	$(ca \cdot q) + \nabla CE < (cp \cdot q)$	$MCa + \nabla CE > MCb$

**REDUÇÃO DE  
CUSTOS FIXOS ?**

Fonte : Bacic (1998)

Onde:

cp: custos proporcionais;

CE: custos de estrutura;

$\nabla CE$ : diminuição esperada nos custos de estrutura em função da externalização;

q : quantidade produzida;

ca : custo unitário de aquisição (supõe-se  $ca > cp$ );

MCa : contribuição marginal que pode ser obtida se se elege o aprovisionamento externo. Supõe-se que a capacidade liberada ocupa-se com outros produtos, o que leva à produção e venda adicionais;

MCb : contribuição marginal atual.

Além dos aspectos quantitativos, a literatura recomenda considerar os possíveis efeitos da decisão sobre: a estrutura futura dos custos fixos, a capacidade produtiva da empresa, o uso que se fará da eventual ociosidade setorial gerada pela decisão de externalizar, a qualidade do produto, o prazo de entrega, o tamanho dos lotes que serão entregues, e o risco de depender de um único fornecedor. Também alerta quanto a aspectos de mercado. Desse modo, no caso de um aumento de capacidade produtiva dever-se-ia estudar o potencial que o mercado tem de absorver a oferta adicional e a possibilidade de manter o preço atual de venda (Martins, 1978:243). Opinião semelhante têm Yardin e Rodríguez Jáuregui (1983), que recomendam relativizar o papel dos dados quantitativos na decisão “fazer ou comprar”. A recomendação fortalece-se em função da existência de variáveis de difícil mensuração e de peso importante. Encontram-se, nesse caso, razões de política comercial, a necessidade de assegurar o aprovisionamento e outras, que devem ser ponderadas, de um ponto de vista qualitativo<sup>4</sup>. Isso não significa para Yardin e Rodríguez Jáuregui (1983:964) “[...]propugnar que as decisões sejam tomadas ‘por palpite’, mas sim defender uma conjunção harmoniosa da informação quantitativa, das experiências subjetivas e das expectativas”, difícil equilíbrio que, seguramente, encontra-se na base de todas as decisões bem sucedidas.

---

No caso em que  $ca < cp$  não há dúvida de que a melhor decisão é comprar.

<sup>4</sup> Os autores não caem na armadilha “quantitativista” de sugerir a aplicação de fatores que permitam medir a probabilidade de ocorrência de um evento (por exemplo, risco de falhar o aprovisionamento), visto reconhecerem que as leis dos grandes números dificilmente aplicam-se a situações individuais.

Dois aspectos são importantes para conseguir a harmonia buscada por aqueles autores. Em primeiro lugar, deve-se reconhecer, explicitamente, o impacto dos fatores estratégicos. Em segundo, é necessário incorporar os aspectos de natureza qualitativa e quantitativa, característicos das relações de longo prazo. A avaliação cuidadosa de ambos os aspectos permite mostrar que os próprios números indicados na análise quantitativa da decisão “fazer ou comprar” podem sofrer mudanças importantes ao longo do tempo.

Sob uma perspectiva estratégica, deve-se considerar que as forças competitivas na da indústria tendem a evoluir. O poder de negociação dos agentes pode mudar; por sua vez, as ações das empresas produzem impactos que alteram esse poder entre as partes. Pode-se citar o seguinte exemplo: duas importantes empresas multinacionais que operam no Brasil (uma, fabricante de automóveis, e outra, de autopeças) decidiram em 1995/96, desativar seu departamento produtor de fundidos e aprovisionar-se no mercado. O fechamento de duas importantes fontes de capacidade produtiva inflacionou os preços e impediu que os fornecedores do setor se engajassem em ações cooperativas, para implantação da norma QS9000 e para melhorar a qualidade. O que parecia uma decisão correta, redundou em preços de aquisição maiores que os previstos e em deterioração da qualidade de produto.

Portanto, pode-se sugerir que a decisão pela terceirização como forma de reduzir os custos pode ao final mostrar-se uma falsa solução ou no mínimo uma solução “pobre”, de alcance bastante limitado, em especial quando se trata de busca de solução “ex-post” e não como opção integrante do conjunto de decisões previstas na definição da estratégia da empresa. Decisões dessa natureza requerem rigorosa avaliação, no mínimo a partir de modelos como os acima descritos, considerando-se, entretanto, que a avaliação não poderá esgotar-se com a análise dos resultados da aplicação do modelo, que qualquer que seja, e independentemente de seu grau de sofisticação. A considerar, ademais, a incerteza inerente a qualquer decisão. A opção pelo comprar ao invés do fazer, quando se trata de produtos ou serviços relativos a fases importantes dos processos de produção, de administração e de comercialização, pode revelar-se ao invés de um meio eficaz de gerenciar riscos, uma fonte adicional de custos tangíveis e intangíveis. Incluem-se nesses últimos a deterioração da imagem da empresa e, não raro, das condições de rentabilidade de um determinado segmento, particularmente quando se trata de empresas de um mesmo setor aglomeradas em uma determinada região.

O modelo “fabricar ou comprar” supõe relações de mercado entre empresas com estoque significativo, de fornecedores potenciais, razão pela qual não são estudados os possíveis impactos estratégicos que possam surgir da decisão. Os preços e custos relevantes não são os atuais e sim aqueles que venham a cristalizar-se no futuro, após a decisão tomada, e quando o novo padrão de interação entre empresas tiver ou não se consolidado<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> O modelo de Porter (1980) contribui com a reflexão sobre os aspectos estratégicos. Para uma síntese desse modelo, no que concerne aos aspectos estratégicos relativos à terceirização, ver Souza e Bacic (1997).

Quando se inserem aspectos de longo prazo na análise, é necessário considerar o impacto na cadeia de valores da empresa. A existência de vínculos entre as atividades da parte compradora e da parte vendedora pode — em uma perspectiva de melhora contínua — permitir a coordenação e otimização, em desenvolvimento, das atividades de ambas as empresas, com a diminuição dos custos para as duas partes (Porter, 1985, cap. 2). Inter-relações supõem custos decorrentes da interdependência de empresas, em especial custos de coordenação e os de comprometimento (Porter, 1985). Os custos de coordenação dependem do tipo de ligação e do que está sendo compartilhado, da posição relativa das empresas envolvidas, do tipo e complexidade de atividade. Note-se que os avanços da informática incorporados pelas empresas tendem a reduzir os custos de coordenação das redes de ligações e, portanto, a funcionar como fator positivo para a multiplicação de redes de todos os tipos.

Os custos de comprometimento estão relacionados ao fato de que compartilhar exige consistência na execução das atividades envolvidas; a posição de ótimo de cada empresa passa a estar submetida à posição de ótimo das demais. Por exemplo, em parcerias no uso do *staff* de vendas, os vendedores têm de dividir a dedicação entre os produtos de ambas as parceiras, considerar as necessidades de um, dadas as do outro. Em uma parceria para obter um padrão de qualidade, o comprometimento pode ser mais sério para o parceiro que adota uma política de qualidade superior do que para o parceiro que está tentando ser o produtor de baixo custo. Maior consistência nos objetivos das empresas envolvidas leva a menores custos de comprometimento; a obtenção dessa consistência é facilitada se as direções estratégicas dos parceiros forem coordenadas no decorrer do tempo. Decisões que resultam de planejamento envolvem menos custos que aquelas decididas de maneira emergencial a determinadas restrições.

As relações não são um jogo de soma-zero. A partir da confiança, do conhecimento mútuo e da aplicação dos princípios do TQM, obtêm-se os lucros mútuos<sup>6</sup>. Os programas de terceirização deveriam prever a possibilidade de melhora; por essa razão, o processo de seleção dos fornecedores deveria estar fundamentado em um conjunto de critérios englobando muito mais que preço de compra, porém nem sempre isso ocorre.

Como uma categoria intermediária entre a compra no mercado e a produção interna, as decisões de terceirização envolvem a negociação entre as partes, a partir de um contrato, mesmo que informal. As negociações dizem respeito à duração do contrato, condições de pagamento (preço, prazo, descontos, juros e multas, etc.), prazo de entrega, padrão de qualidade, fidelidade, especificações técnicas, cooperação técnica e financeira, etc. No entanto, muitas vezes são negligenciados aspectos de caráter relacional (confiança, simpatia, valores compartilhados, lealdade), capacidade de produção dentro das especificações com qualidade e dentro dos prazos, capacidade de introduzir serviços acessórios e condições de colaborar com o desenvolvimento de produtos

---

<sup>6</sup> Um exemplo de desenvolvimento de vínculos entre empresas documenta-se em Souza e Bacic (1996).

e na introdução de melhorias<sup>7</sup>. Descuidos quanto a esses aspectos podem ser fatais visto que à empresa que decidiu terceirizar caberá a responsabilidade sobre o produto final. A imagem positiva ou negativa do produto esta associada a seu nome (ou marca) e não à empresa que desenvolveu parte (ou mesmo o produto/processo/serviço como um todo) como “terceirizada”.

Nos processos de decisão do tipo “fazer ou comprar” deve-se: a) reconhecer os impactos das relações de longo prazo; b) considerar que o preço é somente uma parte do custo total de compra; c) pensar que a forma como as partes comportam-se, afeta os custos da outra parte<sup>8</sup>.

Merli (1990) propõe que, ao fazer uma avaliação quantitativa, considere-se no modelo — além do fator preço — o impacto nos custos (sejam fixos ou variáveis)<sup>9</sup> de: a) custos de qualidade (inspeção, retrabalho, devoluções, desperdícios, distúrbios operacionais que eventualmente possam ser causados pela falta de qualidade do fornecedor); b) custos de entrega e de desempenho logístico do fornecedor (custo dos atrasos, custo dos estoques mínimos que devem ser mantidos em função do padrão de entrega do fornecedor, custos das paralisações da produção, custo das vendas atrasadas ou perdidas, custo de alteração do programa de produção, custos de transporte); c) custos da não-adequação plena do fornecedor à cadeia de valores da empresa compradora (custo para realizar operações que não acrescentam valor para adequar o produto comprado ao uso); d) custos administrativos (relativos à emissão e acompanhamento dos pedidos; ao monitoramento do desempenho dos fornecedores; decorrentes do retrabalho em atividades da contabilidade devido a erros nas faturas; decorrentes das tentativas de solução de conflitos com fornecedores, etc.). Ao considerar esses custos, uma alternativa aparentemente vantajosa em função dos baixos custos, pode mostrar-se mais custosa no longo prazo.

Além disso, deve-se levar em conta que as diferenças em função do tipo de atividades terceirizadas e das motivações, ou objetivos, que nortearam a decisão. Quando o objetivo é principalmente a redução de custos, a empresa que se decide pela externalização tende a impor pressões sobre a rentabilidade da empresa escolhida para o desempenho das atividades objeto da externalização, gerando situações de potenciais conflitos, o que restringe relações de efetiva cooperação e compartilhamento de conhecimentos entre as partes entre as partes, limitando, a médio e longo prazo, o alcance dos objetivos, mesmo no que se

---

<sup>7</sup> A esse respeito, pode-se consultar Ishikawa (1985).

<sup>8</sup> Caso o fornecedor atrase ou envie produtos sem qualidade, causará sérios problemas ao comprador. Por outro lado, se o comprador não tem políticas adequadas de compra — forma grandes estoques e, em seguida, paralisa abruptamente os pedidos até consumir os estoques — causará custos maiores ao fornecedor, o qual, por sua vez, deverá administrar períodos cíclicos de grandes pedidos com fases de ociosidade. A esse respeito, Senge (1990) aponta, no capítulo terceiro, as “ondas de choque” que se produzem, ampliando os efeitos das decisões de abastecimento, em uma cadeia produtiva.

<sup>9</sup> Os custos poderiam ser divididos em: 1) variáveis; 2) fixos que devem ser aumentados e 3) fixos que — apesar de não haverem aumentado — passam a sofrer demanda em função da decisão.

refere à esperada redução de custos. Por outro lado, a empresa que terceiriza pode estar correndo o risco de transferir um conhecimento importante a um potencial concorrente (a empresa terceirizada).

O mesmo vale quando a terceirização é resultado da decisão de não investir (ou postergar os investimentos) em ampliação da capacidade produtiva, por exemplo, diante de expectativas (dos tomadores de decisão) de não continuidade de um determinado período de expansão da demanda. Nessas circunstâncias, ao “terceiro” caberia a função de colchão amortecedor dos efeitos de flutuações no volume de negócios que comprometem as condições de previsão da empresa demandante. Os resultados, como no caso anterior podem ser negativos para ambas as empresas, com aumento de custos tangíveis e intangíveis. Para a empresa que optou pela externalização os custos podem estar associados a produtos fora das especificações técnicas e que representem significativo retrabalho. Para a terceirizada, mais vulnerável a oscilações conjunturais, a não confiança na continuidade das encomendas significa instabilidade nas condições orçamentárias e de fluxo de caixa, levando, não raro a endividamento, além de restringir fortemente as decisões quanto a desembolsos futuros. As tensões entre os participantes de relações comerciais dessa natureza são inevitáveis, especialmente pelas pressões de preço sobre a empresa “terceira”.

No caso da externalização motivada pela busca de vantagens de especialização, a decisão é a de recorrer a competências e a saberes já acumulados (por exemplo, tecnologia ou conhecimentos especializados) em outras empresas ao invés de desenvolvê-las internamente. Essa situação é mais favorável a relações de cooperação e de mais longo prazo, pois as empresas envolvidas dedicam-se a atividades diferentes e complementares, com menor teor de rivalidade; ambas podem beneficiar-se das vantagens de especialização, principal vantagem da decisão de “mandar fazer por terceiros” parte das atividades.

Em qualquer um dos casos, não se trata, ressalte-se, de relações de compra e venda, pois existe um contrato, mesmo que não formalizado (ou legalizado) e, como já mencionado, a empresa que optou pelo “mandar fazer” assume a responsabilidade sobre o produto final e caracteriza-se sempre uma situação de incerteza, de aposta, não só no que tange a preço, mas quanto à própria continuidade do relacionamento e dos produtos dele resultantes que só serão materializados em momento posterior à negociação inicial; só com o tempo, as partes saberão se o contrato inicial foi ou não validado. A incerteza está relacionada à impossibilidade de não conhecimento total sobre o conjunto de informações de posse de cada um dos agentes (e “sonegação” mesmo que involuntária de parte a parte) e à inerente possibilidade de conflitos, por exemplo, por reduções nas quantidades acordadas originalmente ou por produtos com qualidade inferior à esperada/prometida. Considerando-se a situação de incerteza nas relações derivadas das decisões de terceirização, a confiança torna-se um elemento fundamental, mas quanto mais acentuadas as assimetrias presentes nessas relações, menos favorável à confiança será o ambiente relacional.

## Conclusão

A terceirização é uma forma de ampliar a capacidade produtiva e de reduzir custos, mas se os resultados forem de curto prazo, como tendem a ser em situações de pouca confiança entre os agentes, então a inserção de fatores qualitativos nos modelos de avaliação descritos no início deste trabalho teria talvez levado à decisão de não terceirizar, mesmo quando as variáveis quantitativas assim o indicassem, pois os ganhos esperados teriam sido substancialmente reduzidos pelos custos da desconfiança e da insegurança. Vale dizer, alguns custos (e alguns benefícios) não podem ser avaliados de forma quantitativa, o que dificulta sua inclusão nos cálculos custo/benefício e custos de transação convencionais. Qual será o custo da coordenação de empresas terceirizadas e da não certeza quanto ao que efetivamente, e em que prazo irão entregar o que lhes foi repassado? Quais e quanto serão os custos de coordenação internos (na opção do fazer) e quanto de fato serão maiores ou menores que os custos de coordenação externos (na opção de mandar fazer)? Os fatores qualitativos, a despeito das dificuldades quanto ao dimensionamento podem ser decisivos no resultado que realmente conta - o acerto (ou erro) da decisão e seus efeitos sobre a sustentabilidade no mercado das empresas envolvidas na decisão do fazer ou comprar.

## Bibliografia

- BACIC, Miguel (1998) **Administración de Costos: Proceso Competitivo y Estrategia Empresarial**. Tese de doutorado, UNS, Argentina.
- ISHIKAWA, Kaoru (1985) **What is Total Quality Control? - the Japanese Way**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. [Tradução ao português a partir da edição em inglês: **Controle de Qualidade Total à Maneira Japonesa** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.]
- IUDÍCIBUS, Sergio de (1984). **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 4ª ed., 1993.
- MARTINS, Eliseu (1978) **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas.
- MERLI, Giorgio(1990) **Comakership: A Nova Estratégia para os Suprimentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- PORTER, Michael( 1980) **Competitive Strategy**. New York. The Free Press. [Tradução ao português: **Estrategia Competitiva** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986].
- PORTER, Michael(1985). **Competitive Advantage**, New York, The Free Press. [Tradução ao português: **Vantagem Competitiva** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989].
- SENGE, Peter. (1990) **The Fifth Discipline**. New York: Doubleday) . [Tradução ao português: **A Quinta Disciplina**: São Paulo, Editora Best Seller 1994].
- SOUZA, Maria Carolina e BACIC, Miguel (1995) Desenvolvimento da cooperação entre empresas como instrumento para reduzir os custos da complexidade. Em

**Anais do I Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos.** São Leopoldo: Editora Unisinos.

SOUZA, Maria. Carolina. e BACIC, Miguel.(1996) Rede de Empresas como Espaço para o Desenvolvimento da Cooperação entre a Grande Empresa e suas Pequenas Fornecedoras: Um Estudo de Caso *in* DICHIARA, R. y GORENSTEIN, S.(org.)

**Pequeñas y Medianas Empresas en el Mercosur.** Bahía Blanca: Editorial de la Universidad de la Universidad Nacional del Sur.

YARDIN, Amaro y RODRÍGUEZ JAUREGUI, Hugo (1983).El uso de técnicas C.V.U. en apoyo de decisiones alternativas. **Contabilidad y Administración**, Buenos Aires, T XII, p.951-979, junho.