

# **Gestão Estratégica de Custos e Gestão Econômica: Principais Conceitos e Premissas Comuns**

**Maria da Glória Arrais Peter**

**Rua Fausto Cabral**

**Ruth Carvalho de Santana Pinho**

**Maria Naiula Monteiro Pessoa**

**Fabio Arrais Peter**

## **Resumo:**

*A gestão estratégica de custos surgiu no momento em que os sistemas tradicionais já não atendiam às necessidades dos gestores na busca de informações em um ambiente extremamente competitivo. O desenvolvimento da tecnologia aliado a poderosos instrumentos de comunicação fez com que o ambiente mundial se tornasse muito próximo. As empresas alertas às inovações promovidas por seus concorrentes e às preferências de seus clientes lutam para manter sua posição neste novo estilo de mercado ou para avançar em outros mercados antes não explorados. Preocupações com custo-alvo, preço-alvo, análise de processos e de atividades, segregação entre atividades que agregam ou não agregam valor aos produtos, fazem parte da gestão estratégica de custos, que tem como principal pilastra o custeio baseado em atividades. Outra corrente da gestão de custos, a Gestão Econômica, trabalha com conceitos de custeio variável, custo de oportunidade, otimização do resultado global e é considerada pela maioria dos estudiosos adeptos desta visão na área de custos, como antagônica à gestão estratégica e conseqüentemente a metodologias, conceitos e premissas por esta adotados.*

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

## **TRABALHO 111**

### **GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS E GESTÃO ECONÔMICA: PRINCIPAIS CONCEITOS E PREMISSAS COMUNS**

#### **Resumo**

A gestão estratégica de custos surgiu no momento em que os sistemas tradicionais já não atendiam às necessidades dos gestores na busca de informações em um ambiente extremamente competitivo. O desenvolvimento da tecnologia aliado a poderosos instrumentos de comunicação fez com que o ambiente mundial se tornasse muito próximo. As empresas alertas às inovações promovidas por seus concorrentes e às preferências de seus clientes lutam para manter sua posição neste novo estilo de mercado ou para avançar em outros mercados antes não explorados. Preocupações com custo-alvo, preço-alvo, análise de processos e de atividades, segregação entre atividades que agregam ou não agregam valor aos produtos, fazem parte da gestão estratégica de custos, que tem como principal pilastra o custeio baseado em atividades. Outra corrente da gestão de custos, a Gestão Econômica, trabalha com conceitos de custeio variável, custo de oportunidade, otimização do resultado global e é considerada pela maioria dos estudiosos adeptos desta visão na área de custos, como antagônica à gestão estratégica e conseqüentemente a metodologias, conceitos e premissas por esta adotados.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica, Gestão Econômica, Custeio-Alvo

## **GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS E GESTÃO ECONÔMICA: PRINCIPAIS CONCEITOS E PREMISSAS COMUNS**

### **1. INTRODUÇÃO**

A gestão estratégica de custos surgiu no momento em que os sistemas tradicionais já não atendiam às necessidades dos gestores na busca de informações em um ambiente extremamente competitivo. O desenvolvimento da tecnologia aliado a poderosos instrumentos de comunicação fez com que o ambiente mundial se tornasse muito próximo. As empresas alertas às inovações promovidas por seus concorrentes e às preferências de seus clientes lutam para manter sua posição neste novo estilo de mercado ou para avançar em outros mercados antes não explorados.

Outra corrente da gestão de custos, a Gestão Econômica, trabalha com conceitos de custeio variável, custo de oportunidade, otimização do resultado global e é considerada pela maioria dos estudiosos adeptos desta visão na área de custos, como antagônica à gestão estratégica e conseqüentemente a metodologias, conceitos e premissas por esta adotados.

O presente trabalho apresenta alguns dos principais conceitos da gestão estratégica de custos, tais como custeio alvo e custeio baseado em atividades, procurando estabelecer um paralelo com os conceitos de gestão econômica de custos e da teoria das restrições, ressaltando possíveis pontos em comum entre estas abordagens.

### **2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**

De acordo com Johnson & Kaplan (1991) os atuais sistemas de custeio datam, basicamente, de mais de um século, e foram desenvolvidos com o objetivo de gerar informações sobre oportunidades de redução de custos melhoria de desempenho das empresas, como conseqüência da Revolução Industrial. No século XIX, surgiu a Contabilidade gerencial envolvendo a indústria têxtil, ferroviária, manufatura de ferro e aço bem como a distribuição no varejo. De 1880 a 1910 a busca por eficiência e lucratividade trouxe a administração científica, surgindo alguns procedimentos criados por engenheiros metalúrgicos, numa tentativa de custear produtos de forma gerencialmente mais relevante.

Observe-se que naquela época as empresas operavam geralmente apenas uma planta e produziam poucos ou apenas um único produto. Os custos de materiais e mão de obra direta representavam a maior “fatia” dos custos do produto e os custos indiretos de fabricação (CIF) eram irrelevantes. Assim, os efeitos das distorções provocadas no custo do produto, pela adoção de métodos simplistas de custeio, não eram tão significativas.

De acordo com Johnson & Kaplan (1991), a Contabilidade tradicional perdeu sua relevância como fonte de informações gerenciais, por trabalhar até hoje, com metodologias desenvolvidas desde 1925, não acompanhando o desenvolvimento das organizações.

Para buscar soluções, empresas de diversas áreas industriais de alta tecnologia, organizações profissionais de consultoria e contabilidade, universidades, agências governamentais, professores universitários e demais interessados no assunto formaram, em 1986, um fórum internacional, organizado pela *Computer Aided Manufacturing* –

*International Inc.*, para o desenvolvimento de um projeto de pesquisa denominado Gestão Estratégica de Custos (*Cost Management System - CMS*) (Nakagawa, 1993, p. 34).

Segundo Shank e Govindarajan (1993), a Gestão Estratégica de Custos envolve três pontos-chave: a análise da Cadeia de Valor, a análise do Posicionamento Estratégico e a análise dos *Cost Drivers*, ou Determinantes de Custos.

A Cadeia de Valor “é o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matéria prima básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor” (Shank e Govindarajan, 1993, p. 13-14). Afirmam os autores que muitos problemas de gestão de custos são mal compreendidos devido à falha em se reconhecer o seu impacto na cadeia de valor global.

O Posicionamento Estratégico compreende a forma como a empresa decide competir, sendo citadas por Shank e Govindarajan (1993, p. 17) a estratégia de liderança de custos, ou seja, ter menores custos que os concorrentes sem prejuízo para a qualidade do produto, e a estratégia de diferenciação, que significa oferecer produtos diferenciados a um custo compatível com o da concorrência.

O terceiro elemento consiste nos Determinantes dos Custos, assim denominados por serem os fatores que determinam os custos da empresa. Na visão de Riley (apud Shank e Govindarajan, 1993, p. 20), os determinantes de custos podem ser “estruturais”, decorrentes da própria estrutura econômica da empresa, ou de “execução”, que dependem de sua forma de operação.

Compreende-se que a Gestão Estratégica de Custos é algo muito mais profundo que o simples custeio de produtos ou serviços, pois passa a analisar as causas que determinaram a existência dos custos da empresa, e que são anteriores ao processo de produção. O grande passo para o controle dos custos de apoio encontra-se no desenvolvimento de um modelo que identifique as forças que direcionam esses custos.

## **2.1. O CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES - ABC**

Segundo Martins (2000, p. 93), a importância de um adequado tratamento na alocação dos custos indiretos é fundamental, pois os “mesmos graus de arbitrariedade e de subjetividade eventualmente tolerados no passado podem provocar hoje enorme distorções. Essas dependerão dos dois fatores citados: proporção de custos indiretos no total e diversificação das linhas de produto”. Afirmar ainda que “o Custeio Baseado em Atividades procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos.”

Nakagawa (1994, p.41) afirma que o ABC já era conhecido e usado por contadores em 1800 e início de 1900 e que outros registros históricos mostram que este sistema já era bastante conhecido na década de 60, podendo considerar-se o método alemão, conhecido como RKW, como precursor do ABC (ver nota 19, p. 115).

Entretanto, trabalho desenvolvido por Miller e Vollman (1985), faz com que sejam considerados pioneiros no tratamento de conceitos que mais tarde seriam adotados pelo ABC, como o enfoque da “transação” como objeto de custeio. Em seu trabalho, os autores, por meio de pesquisa empírica, constatam que um empreendimento têm a maior parte de seus custos fixos causados por transações e não pelos produtos físicos.

O ABC fundamenta-se na premissa de que as atividades desenvolvidas nas empresas é que geram custos, pois consomem recursos; enquanto produtos, clientes ou outro objeto de custo, consomem as atividades. Procura, então, estabelecer a relação entre atividades e os objetos de custo através de indicadores que determinam quanto de

cada atividade é consumida por eles. Acredita-se que desta forma o rateio dos custos indiretos estará mais correto do que aquele determinado pelos métodos tradicionais, baseados em volume de produção.

Assim, a premissa do ABC é que os custos indiretos ocorrem porque alguns recursos são utilizados em atividades que não têm relação com volume. Quanto à informação do custo direto, o ABC a utiliza da mesma forma que os sistemas tradicionais. (Sakurai, 1997, p.109).

No sistema ABC, os processos e as atividades se tornam o objeto principal de custeio. Os custos são levados das atividades aos produtos, determinando-se a parcela da atividade dedicada a cada produto. A base de apropriação do custo no ABC é uma medida da atividade desempenhada. Todos os custos indiretos são apropriados às atividades. Os custos das atividades não são geralmente incorridos proporcionalmente à quantidade produzida, porque o consumo de recursos é diferente para produtos diferentes. A apropriação de custos das diferentes atividades aos produtos é baseada na quantidade de operações necessárias para cumprir cada atividade para cada produto (Sakurai, 1997, p. 99).

Cada componente dos custos indiretos é causado por alguma atividade. Portanto, cada produto deve ser carregado com uma parcela do componente com base na proporção de cada atividade que ele cause. A idéia básica é que o volume de transações é o melhor substituto para o custo variável de longo prazo do que o volume de produção (Shank e Govindarajan, 1993, p. 174).

### 2.1.1. ALGUNS CONCEITOS DO ABC

Para facilitar a compreensão deste método faz-se necessária a introdução de alguns conceitos básicos, que permeiam sua filosofia e operacionalização.

Por ter sua origem de certa forma vinculada ao aumento da competitividade global e à responsabilidade dos gestores, conceitos como: competitividade, *accountability*, rateio e rastreamento, dentre outros ajudam à melhor compreender o ABC. Desta abordagem apresentada por Nakagawa (1994, p. 16), serão comentados alguns itens.

A **competitividade** está relacionada, principalmente, com o mercado – a concorrência e os clientes - além de fatores diversos como: taxa de juros, câmbio, política fiscal, infra-estrutura econômica, tecnológica e educacional, política tecnológica, industrial e comercial, estrutura organizacional e estratégias de marketing, possuindo, ainda, o componente temporal. Pode-se também considerar a competitividade, a partir de informações sobre a posição atual da empresa como participação de mercado e lucro, bem como a capacidade para competir no longo prazo.

A ***accountability*** corresponde sempre à obrigação de se executar algo, que decorre da autoridade delegada e ela só se quita com a prestação de contas dos resultados alcançados mensurados pela Contabilidade. Portanto, a essência da responsabilidade é a obrigação pela execução das atividades e prestação de contas dos resultados obtidos. A autoridade pode ser delegada, mas a responsabilidade, não. É uma questão de vital importância para a sobrevivência de qualquer organização e vem sendo estudada não exclusivamente em Contabilidade, como também em Direito, Psicologia, Sociologia e outras áreas de conhecimento humano, segundo Nakagawa (1994, p.20).

Para Ijiri (apud Nakagawa, 1994, p.20), autor de inúmeros trabalhos sobre mensuração contábil, *accountability* é o que distingue a Contabilidade de outros sistemas de informações, tornando-a única sob este aspecto e em seus efeitos. A

Contabilidade é o único sistema de informações que permite às pessoas quitarem a sua *accountability* de modo formal e definitivo.

Outro conceito fundamental é o de **atividade**, definida por Martins (2000, p. 100) como uma combinação de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para se produzirem bens ou serviços.

A atividade pode ser conceituada como um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de produtos, de acordo com Nakagawa (1994, p.42).

As atividades constituem o fundamento do sistema de gerenciamento de custos. Uma atividade descreve o modo como uma empresa emprega seu tempo e recursos para alcançar objetivos empresariais. Atividades são processos que consomem recursos substanciais para gerar uma produção. A função principal de uma atividade é converter recursos em produtos (Brimson, 1996, p.63).

As atividades, em sentido amplo, são definidas para incluir tanto o processo de produção quanto aquelas que apóiam esse processo. Podem ser classificadas, em atividades primárias ou secundárias: atividades primárias são aquelas que contribuem diretamente para a missão de um departamento ou de uma unidade organizacional; atividades secundárias são aquelas que dão suporte às atividades primárias de uma organização (Brimson, 1996, p. 70 – 71).

**Rateio** é a forma tradicionalmente utilizada para se fazer a alocação dos custos indiretos de fabricação (CIF) aos produtos (Martins, 2000a, p. 53). O rateio é amplamente utilizado nas aplicações usuais dos métodos tradicionais de custeio – *Volume Based Costing* (VBC), que são representados pelos custeios por absorção e pleno ou integral.

Principalmente a partir da década de 90, têm surgido inúmeras críticas em relação ao chamado rateio de custos, sob a alegativa de que os rateios são as principais causas das distorções nos custos dos produtos, e que estas têm podem provocar inúmeros erros de decisões.

Já o **rastreamento** feito pelo ABC tem, de acordo com Nakagawa (1994, p.31), o significado de identificar, classificar e mensurar, numa primeira etapa, a maneira como as atividades consomem recursos e numa segunda etapa, como os produtos consomem as atividades de uma empresa. A informação gerada pelo rastreamento é ainda apenas um meio para se chegar a um fim, que será a identificação das ações necessárias à sobrevivência e a competição com sucesso da empresa, no atual cenário. Isto se tornará realidade se ocorrerem significativas e permanentes mudanças de atitudes dos recursos humanos. É para isso que, fundamentalmente, o ABC se propõe contribuir, através do “rastreamento”. O rastreamento é realizado através dos direcionadores de custos.

“**Direcionador de Custos** é o fator que determina a ocorrência de uma atividade. Como as atividades exigem recursos para serem realizadas, deduz-se que o direcionador é a verdadeira causa dos custos. Portanto, o direcionador de custos deve refletir a causa básica da atividade e, conseqüentemente, da existência de seus custos” (Martins 2000a, p. 103).

Um Direcionador de Custos é qualquer fator que cause uma alteração no custo de uma atividade. É um fato causal que influencia a quantidade de trabalho, e portanto, o volume de custo numa atividade (Raffish e Turney apud Sakurai, 1997, p. 100). O Direcionador de custos apropria os recursos às atividades e, em seguida, imputa os custos das atividades aos produtos ou serviços.

Como cada componente dos custos indiretos 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, através dos direcionadores de custos.

Para Kaplan e Cooper (2000, p. 107), “ a ligação entre atividades e objetos de custeio é feita por meio de direcionadores de custo da atividade. Um direcionador de custo da atividade é uma medida quantitativa do resultado de uma atividade”.

Martins (2000a, p. 104) afirma que podem ser identificados dois tipos de direcionadores: os direcionadores de primeiro estágio ou direcionadores de recursos e os de segundo estágio, ou direcionadores de atividades.

O Direcionador de Primeiro Estágio identifica a maneira como as atividades “consomem” recursos e é utilizado para custear as atividades, demonstrando a relação entre os recursos gastos e a realização das mesmas. Como exemplo, pode ser citado o direcionador “área utilizada pelo pessoal e equipamentos utilizados pela atividade” para atribuição do custo do aluguel para uma determinada atividade (Martins, 2000a, p. 104).

O Direcionador de Segundo Estágio identifica a forma como os produtos ou outros objetos de custeio “consomem” atividades e indica a relação entre as atividades e esses objetos.

Kaplan e Cooper (2000) identificam três tipos de direcionadores de segundo estágio: transação, duração e intensidade.

Direcionadores de transação avaliam a frequência com que uma atividade é executada, pressupondo que a mesma quantidade de recursos é necessária, todas as vezes que a atividade é executada.

Direcionadores de duração representam o tempo necessário para executar uma atividade, quando há variação significativa no volume de atividades para diferentes produtos, como, por exemplo, tempo de preparação de máquinas.

Direcionadores de intensidade afetam diretamente os recursos utilizados, devem ser usados quando os recursos são caros e variam a cada execução da atividade.

Segundo Brimson (1996, p. 166) o direcionador de custo selecionado deve ser validado para assegurar que as relações entre o custo da atividade e os níveis de atividade, como representados na medida de atividade selecionada. O autor sugere como principais técnicas disponíveis para validar a razoabilidade medida de atividade: a abordagem alto baixa, que examina o comportamento dos custos nos níveis mais altos e mais baixos da atividade; a adaptação de curva, que determina a linha que melhor explica a relação entre as mudanças no custo e no nível de atividade; e, a análise de regressões múltiplas, que deve ser utilizada quando as mudanças no custo ocorrem em função de múltiplas variáveis independentes.

Para estudo mais detalhado da utilização de métodos quantitativos na validação da seleção de direcionadores de custos, recomenda-se consultar Pamplona (1997).

## 2.2. CUSTEIO ALVO

Custo Alvo ou Custo Meta, segundo Rocha e Martins (1998), é o custo máximo admissível de um produto ou serviço, para que, dado o preço de venda definido pelo mercado, se consiga o mínimo de rentabilidade que se quer.

Para Ansari (1997), Custo Alvo é o montante de custo permitido no qual a produção pode incorrer e ainda se obter o lucro necessário para determinado produto.

Na visão de Rocha (1999), o Custo Alvo é o montante de custos que deve ser gerenciado no sentido de que o custo estimado de um produto ou serviço se ajuste ao admissível, tendo em vista o custo de uso e de propriedade para o consumidor, o preço

alvo e as margens objetivadas para cada elo da cadeia de valor. O alvo de gerenciamento de custos, segundo esse conceito, é a diferença entre o custo estimado do produto e o custo alvo. Concentrando-se o gerenciamento não apenas na redução de custos, mas também no planejamento de lucro. Assim, Rocha e Martins (1998) afirmam que para se alcançar o Custo Alvo é utilizado o processo de gerenciamento de custos conhecido como Custeio Alvo.

Sakurai (1997), por sua vez, afirma ser o Custeio Alvo um processo estratégico de gerenciamento de custos utilizado para reduzir os custos totais, nos estágios de planejamento e de desenho do produto, necessitando dos esforços, ou integração, de todas as áreas da empresa tais como: Marketing, Engenharia, Produção e Contabilidade. Portanto, seus resultados apresentam-se melhores quando utilizado num ambiente de alta tecnologia. Acrescentando-se ainda que a importância do Custeio Alvo esta associada a dois principais fatores: diminuição do ciclo de vida dos produtos, causada pela diversificação das necessidades dos consumidores; e intensificação da concorrência internacional, levando à necessidade de os produtos serem desenhados e redesenhados com mais frequência, o que implica em um maior esforço de redução de custos no processo de desenho e redesenho.

Na definição de Monden (1999), o Custeio Alvo incorpora a administração do lucro em toda a empresa durante a etapa de desenvolvimento de produtos que agradem ao consumidor, e a determinação dos custos alvo para que o novo produto gere o lucro alvo necessário a médio ou longo prazo, de acordo com as condições de mercado e concorrentes, promovendo maneiras de fazer com que o produto atinja os custos-alvo, ao mesmo tempo em que satisfaça as necessidades do consumidor por qualidade e pronta entrega. Nesse sentido, o controle de custos no Custeio Alvo inicia nos primeiros estágios de desenvolvimento do produto, sendo utilizado durante todo seu ciclo de vida envolvendo ativamente a cadeia de valor.

### **2.2.1. PREMISSAS DO CUSTEIO ALVO**

Segundo Rocha e Martins (1998), a implementação e execução de um processo de custeio alvo baseia-se nas seguintes premissas:

1. O lucro é a garantia da sobrevivência da empresa – seja qual for seu objetivo, sem lucro não há possibilidade de continuidade;
2. O custo é definido antes do início da produção – os custos são comprometidos na sua quase totalidade nas fases de concepção e desenho do produto;
3. O custo é fortemente influenciado pela competição;
4. O custo é limitado pelo preço – se o custo projetado, comparado com o preço estipulado não der rentabilidade satisfatória, o projeto é modificado antes do início da produção. Caso não seja possível projetar o produto com custo adequado, ele não será nem produzido.

### **3. GESTÃO ECONÔMICA**

O Sistema de Gestão Econômica (GECON) é um modelo gerencial utilizado para administração por resultados econômicos que incorpora um conjunto de conhecimentos integrados visando à eficácia empresarial. O GECON é estruturado dentro de uma concepção hostilica e compreende a integração dos seguintes elementos:

- ✓ modelo de gestão - princípios, crenças e valores que orientam e impactam as diversas variáveis empresariais, notadamente o processo de tomada de decisão);
- ✓ modelo de decisão - modelo relativo ao processo de tomada de decisão;
- ✓ modelo de mensuração do resultado - modelo relativo ao processo de mensuração física e monetária dos eventos decorrentes de decisões planejadas e realizadas;
- ✓ modelo de informação - modelo relativo ao processo de geração de informações gerenciais.

### **3.1.PREMISSAS E CONCEITOS FUNDAMENTAIS DO SISTEMA DE GESTÃO ECONÔMICA**

O sistema de gestão econômica contempla um conjunto muito amplo de conceitos a seguir tratados.

1. As decisões de preços e análise de rentabilidade devem ser implementadas a luz da visão sistêmica da empresa, ou seja, considerando os aspectos relevantes da empresa como um todo.
2. O sistema de gestão econômica considera o seguinte postulado fundamental: “ o sistema de informação deve refletir em termos econômicos, de forma correta, a realidade física e operacional”.
3. O custo do produto é formado por elementos que são necessários e objetivamente identificados com a unidades de produto, ou seja, somente os custos da unidade individual do produto que correspondem ao custo variável.
4. O sistema de gestão econômica adota a premissa de que o mercado é o grande validador dos valores econômicos, ou seja, dos preços dos bens e serviços consumidos ou produzidos
5. Os preços são definidos fundamentalmente em função de variáveis de mercado, como produtos concorrentes, características dos segmentos de mercado, produtos substituídos, poder aquisitivo dos consumidores, entre outras.

O sistema de gestão econômica considera que o custo padrão é o custo verdadeiramente correto, tanto do ponto da avaliação de desempenho interno da empresa, como do ponto de vista dos possíveis impactos da estrutura de custos da empresa nos relacionamentos com os clientes.

O preço de venda a prazo pode ser estabelecido de diferentes formas. No sistema de gestão econômica o preço a prazo é estabelecido considerando a premissa que: “ o preço a prazo deve gerar uma margem de contribuição equivalente a gerada pelo preço a vista”.

Considerando-se evento, sob a ótica do GECON, como um conjunto de transações decorrentes das atividades desenvolvidas pela empresa, que alteram a Situação Patrimonial, podendo seus efeitos ser mensurados monetariamente, a apuração do resultado por eventos econômicos, baseia -se nos seguintes aspectos, :

- ✓ Reconhecimento de receitas e custos de cada evento
- ✓ Mensuração justa
- ✓ Apuração no momento da ocorrência
- ✓ Controlabilidade

### 3.2. FORMAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO

As atividades caracterizam-se pelo processamento de recursos para geração de produtos/serviços. Os recursos consumidos representam custos enquanto os produtos/serviços constituem-se em receitas. A diferença determina será margem de contribuição. Daí deduzem-se os custos indiretos e obtém-se o resultado operacional da atividade.

Em cada evento são reconhecidos os aspectos:

- ✓ Operacional;
- ✓ Financeiro;
- ✓ Patrimonial; e
- ✓ Econômico

O Resultado financeiro de uma atividade ocorre tendo em vista que através da operação de prazos de pagamento e recebimento de recursos adquiridos e produtos vendidos são geradas receitas e despesas financeiras, que confrontadas geram o resultado financeiro.

O Resultado econômico é obtido pela soma dos resultados operacionais e financeiros de cada atividade. O Resultado Econômico Global consiste da soma dos resultados econômicos de cada atividade em determinado período.

Catelli e Guerreiro afirmam (1992, p.11) que “a informação do resultado econômico gerado por uma atividade permite a identificação da formação do lucro, ou seja, quais atividades contribuem mais ou menos para a formação do resultado econômico global da empresa, qual atividade vale a pena terceirizar, qual atividade vale a pena manter, e qual a perda econômica pela manutenção de atividades estratégicas deficitárias.”

Modelo de Mensuração adotado pelo GECON pode ser definido como uma “representação abstrata de como são medidos ou qualificados os atributos de algum objeto” (Almeida, 1999, p. 251). Deve considerar os seguintes aspectos:

- ✓ integrar-se ao modelo de informação e decisão
- ✓ espelhar o valor econômico dos recursos produtos e serviços
- ✓ mensurar os efeitos econômicos de caráter operacional e financeiro relativos decisões tomadas.
- ✓ utilizar o preço de transferência baseado no custo de oportunidade
- ✓ não ratear custos indiretos
- ✓ espelhar a contribuição das atividades para o resultado global
- ✓ mensurar todos os eventos sob a mesma base conceitual.

No modelo de mensuração GECON é reconhecido que a riqueza de uma empresa tem que refletir a agregação de valor proporcionada pelos eventos provocados ou não na operacionalização do processo de transformação de consumos em produtos e serviços nas diversas atividades. Mensura, identifica e reporta resultados das atividades das diversas unidades, transformando os centros de custo em “centro de resultado”

Tem como premissa básica o fato de que os eventos não geram somente custos, mas também resultados. Utiliza o seguinte conjunto de conceitos de mensuração:

- ✓ Resultados temporais/conjunturais
- ✓ Custos correntes a vista
- ✓ Valor de mercado
- ✓ Equivalência de capitais
- ✓ Reconhecimento de ganhos pela valorização dos ativos
- ✓ Reconhecimento de receita pela produção de bens e serviços
- ✓ Depreciação econômica

- ✓ Moeda constante
- ✓ Custeio direto
- ✓ Margem de contribuição
- ✓ Resultados econômicos operacionais
- ✓ Resultados econômicos financeiros
- ✓ Preço de transferência
- ✓ Custo de oportunidade
- ✓ Orçamento (original, corrigido e ajustado)
- ✓ Realizado (padrão e efetivo)
- ✓ Variações (inflação, ajuste de plano, volume, eficiência)
- ✓ Custos controláveis versus não controláveis
- ✓ Centro de resultados, centro de investimentos
- ✓ Custos fixos identificáveis
- ✓ Goodwill
- ✓ Controlabilidade

### 3.2.1.PREÇO DE TRANSFERÊNCIA

Todas as atividades desenvolvidas na empresa são ligadas entre si, de modo que formam conjuntos que também se inter-relacionam. A empresa pode assim ser considerada como um conjunto de ciclos produtivos.

Ciclo econômico constitui um conjunto de atividades desenvolvidas por uma empresa, que podem ser decompostas formando vários ciclos econômicos, formando uma hierarquia entre eles.

Todas essas atividades, mesmo as que não se ligam diretamente ao negócio da empresa contribuem para o resultado, pois caso não existissem a empresa seria obrigada a contrata-las externamente.

As atividades da empresa são interdependentes e realizadas de forma descentralizada. Cada área tem determinadas atividades sob sua responsabilidade. Para normalizar a intermediação entre essas áreas a fim de que se possa avaliar os resultados obtidos em cada uma delas e seu impacto no resultado geral da empresa, devem ser estabelecidos “preços de transferência”. Preço de transferência representa o valor pelo qual são transferidos bens e serviços entre as áreas da empresa ( Catelli, 1999, p. 418 ).

As premissas consideradas na definição do preço de transferência são as seguintes:

- ✓ A empresa é um processo de transformação de recursos em produtos/ serviços, composto de diversas áreas interdependentes;
- ✓ As diversas áreas consomem recursos e geram produtos serviços;
- ✓ Os recursos consumidos representam custos, enquanto os produtos/ serviços representam receitas;
- ✓ Todas as áreas contribuem para o resultado da empresa.

Desta forma estão implícitas noções de intermediação entre as áreas de responsabilidade da empresa, reconhecimento do resultado gerado em cada área, bem como mensuração da evolução do patrimônio, considerando todos os eventos.

As a utilização do preço de transferência apresenta algumas vantagens, tais como: possibilita a avaliação da eficiência e eficácia da empresa, a partir das relações econômicas entre suas atividades; permite a correta mensuração da contribuição de cada área para o resultado global da empresa; possibilita a simulação e avaliação das decisões

tomadas; não permite o repasse de eficiência entre as áreas ; promove a capacidade competitiva da empresa.

A determinação do preço de transferência baseado em custo de oportunidade parte da premissa de que o valor dos produtos e serviços transacionados entre as unidades deveria refletir o valor do benefício possível de ser obtido na melhor alternativa.

O valor do produto/ serviço transferido corresponde ao benefício que seria gerado pela melhor alternativa preterida em favor da escolhida. Por exemplo, o benefício da decisão de produzir internamente o produto/serviço corresponde ao valor da melhor alternativa desprezada, ou menor preço de mercado do produto/serviço transferido. Para a área que transfere é receita, para a que recebe é custo.

### **3.3. TEORIA DAS RESTRIÇÕES (TOC - THEORY OF CONSTRAINTS)**

Partindo da premissa de que a empresa opera sempre com algum tipo de restrição, o processo decisório na teoria das restrições passa pelas seguintes fases:

1. Identificar as restrições do sistema – todo sistema deve ter pelo menos uma restrição.
2. Decidir como explorar as restrições do sistema- significa obter o melhor resultado possível dentro dessa condição.
3. Subordinar qualquer outra coisa à decisão anterior. Estabelece o que fazer com os recursos- não restrição, ou seja os mesmos devem ser utilizados na medida exata demandada pela forma empregada de exploração das restrições.
4. Elevar as restrições do sistema- Se após a terceira etapa ainda permanecer alguma restrição, deve-se superar a restrição, acrescentando uma maior quantidade do recurso escasso no sistema. Nesse caso a restrição estará quebrada, aumentando o desempenho da empresa que passará a ser limitado por outro fator. Diz-se que a restrição foi mudada.
5. Se nos passos anteriores, uma restrição for quebrada, volte a etapa 1, mas não deixe que a inércia se torne uma restrição do sistema.
6. A inércia gera restrições políticas que faz com que o sistema opere de forma ineficiente.

#### **3.3.1. OTIMIZAÇÃO DA PRODUÇÃO NA TEORIA DAS RESTRIÇÕES**

A otimização da produção está “amarrada” ao processo decisório, e aos conceitos de ganho, inventário e despesas operacionais, objetivando o alcance da meta da empresa. O desempenho do sistema está intimamente relacionado com os níveis de inventário, e a chave para a redução do inventário, sem haver perda de *throughput* (fluxo) nem aumento das despesas operacionais.

Tendo em vista a otimização do resultado econômico da área de produção, o modelo de decisão da teoria das Restrições, tem a seguinte premissa: “A empresa sempre opera com algum tipo de restrição”.

Entende-se por restrição qualquer elemento que limita o sistema no cumprimento de sua meta de ganhar dinheiro. Existem diversas categorias de restrição no ambiente industrial, dentre as quais destacam-se: mercado, capacidade produtiva, logística, gerenciamento e restrições comportamentais.

Os problemas relacionados com materiais e capacidade no processo de produção são normalmente visualizados sem dificuldades e recebem muita atenção dos

gestores. Já as restrições de logística, gerenciamento e comportamento não são usualmente reconhecidas como limitadoras do processo.

Em relação a otimização da produção, a teoria das restrições estabelece nove princípios básicos, quais sejam:

1. **Balancear o Fluxo e não a Capacidade** - a abordagem tradicional preconiza o balanceamento da capacidade instalada dos recursos, tentando a partir daí, estabelecer um fluxo suave e contínuo, enquanto que a teoria das restrições é a favor de um balanceamento do fluxo de produção na fábrica. Nesse caso a ênfase recai sobre o fluxo de materiais. Isto se dá por meio da identificação dos gargalos do sistema, ou seja, dos recursos que vão limitar o fluxo do sistema como um todo.
2. **O nível de Utilização de um Recurso não- Gargalo não é Determinado Pelo seu Próprio Potencial e sim por uma outra restrição do sistema** - a utilização de um recurso não gargalo é medida em função das restrições existentes no sistema como por exemplo recursos internos com capacidades limitadas ou pela limitação de demanda do mercado.
3. **A utilização e a ativação de um recurso não são sinônimos** - utilização corresponde ao uso de um recurso não-gargalo de acordo com a capacidade do recurso gargalo, enquanto que a ativação corresponde ao uso de um recurso não gargalo em volume superior à requerida pelo recurso gargalo.
4. **Uma hora perdida no gargalo é uma hora perdida no sistema inteiro** – a programação de produção busca manter os lotes maiores possíveis nos recursos gargalos, minimizando tempo gasto com a preparação desses recursos e aumentando, assim, a capacidade do fluxo.
5. **Uma hora economizada onde não é gargalo é apenas ilusão** - como os recursos não-gargalos deverão trabalhar de acordo com o nível do gargalo, não existirá nenhum benefício na economia de tempo de preparação desses recursos, apenas se estaria elevando o montante de tempo ocioso já existente.
6. **Os gargalos governam o ganho e o inventário**- os gargalos determinam o fluxo do sistema, e os níveis dos estoques. É necessário evitar que qualquer atraso causado pela flutuação estatística ou por eventos aleatórios para que não ocorram paradas no gargalo, criando-se um *timer buffer* antes do gargalo. O *timer buffer* seria um tipo de estoque, pulmão ou de segurança.
7. **O lote de transferência não pode e, muitas vezes, não deve ser igual al lote de processamento** - lote de processamento diz respeito ao tamanho do lote que vai ser processado completamente em determinado recurso, antes de ser repreparado para processamento de outro item. Estes lotes não precisam ser iguais. Lote de Transferência é o tamanho do lote que vai sendo transferido para uma próxima operação.
8. **O lote de processo deve ser variável e não fixo.**
9. **Os programas devem ser estabelecidos considerando todas as restrições simultaneamente** - *Lead Times* são os tempos de ressuprimento. Estes *lead times* serão estabelecidos em função de como a produção é programada. São resultado do processo de planejamento da produção, de acordo com a Teoria das Restrições.

#### 4. ANÁLISE COMPARATIVA

Percebem-se algumas divergências conceituais que provocam críticas à gestão estratégica de custos, advindas principalmente dos principais defensores do sistema GECON.

A principal divergência consiste na metodologia de custeio adotada. Enquanto a Gestão Econômica adota o custeio variável, a Gestão estratégica adota o custeio baseado em atividades.

As principais críticas ao ABC foram apresentadas por Catelli e Guerreiro (1994), quando afirmam que: “... o Sistema ABC não é adequado e eficaz sob a ótica do atendimento das necessidades informativas dos gestores no contexto da dinâmica empresarial do mundo moderno.” Não se encontram fundamentos científicos que façam com que se entenda e defenda o ABC, pois apesar de haver melhorado a forma de se proceder o custeamento dos produtos não mudou a base conceitual em que se assentam os métodos tradicionais que é o *full cost*. Continuam as subjetividades no relacionamento dos custos indiretos aos produtos, mesmo com a utilização dos direcionadores de custo, uma vez que não consegue eliminar a figura do rateio. Afirmam ainda que o ABC baseia-se em informações históricas, pois se refere a atividades já executadas, e que a não integração à contabilidade sugerida por Kaplan provocaria aumento de custos pela criação de um controle paralelo. Para concluir colocam em xeque o alto custo de implantação e a grande complexidade da metodologia.

Shank e Govindarajan (1993, p. 181) acrescentam alguns problemas do ABC, como, por exemplo, a atribuição aos produtos de custos de atividades que não agregam valor, afirmando que enforçar custos dos produtos que incorporam todos os níveis atuais de gastos pode ser tão arriscado quanto usar regras de atribuição de custos imprecisas. Um sistema estratégico de custeio deve reconhecer a necessidade de reavaliar continuamente as atividades que realmente agregam valor para o cliente e como desempenhar estas atividades de maneira mais eficiente.

Complementam ainda os autores que, assim como os métodos tradicionais, o ABC não considera que os custos mais estrategicamente relevantes ocorrem antes do processo de fabricação, tais como pesquisa e desenvolvimento, ou muito depois que o produto deixa a fábrica, tais como marketing e distribuição. A gestão estratégica de custos deve considerar o custo pleno, no mais amplo sentido do termo, e não apenas os custos de fabricação (Shank e Govindarajan, 1993).

Outra crítica freqüente ao ABC é que o método trabalha com custo histórico, ou seja, só se apura o custo quando este de fato já ocorreu.

Na visão de Rocha (1997), alguns custos estruturais não estão diretamente associados a nenhum objeto de custeio, portanto devem ser alocados a organização como um todo, embora a maior parte das atividades desenvolvidas possa ser relacionada de forma objetiva a produtos, clientes, mercados ou segmentos. Afirma ainda o autor que o ABC se propõe a uma análise de longo prazo, não podendo, portanto ignorar a parcela de custos fixos contida nas atividades.

O problema da distorção no custo não consiste no rateio em si, mas nos critérios por vezes arbitrários, utilizados nesse processo. Efetivamente, quando não se encontrarem relações entre o consumo de recursos e qualquer objeto de custeio o custo não deverá ser a estes atribuído. A metodologia do ABC não determina que se façam rateios arbitrários, mas que se procure entender a causa da ocorrência dos custos.

Como os custos não variam apenas em função do volume de produção o ABC proporciona oportunidade de se analisar a variabilidade dos custos em função de fatores como: complexidade, qualidade, configuração de produtos e ligações com clientes e fornecedores, dentre outros (Rocha, 1997).

O ABC poderá considerar custos de marketing, distribuição e outros que vão além da linha de produção, custeando processos, dependendo do escopo do projeto implementado, portanto, não se limita, necessariamente, ao custeio de produtos.

Embora esta abordagem contribua para revelar processos, produtos e clientes ineficientes ou não lucrativos, não existe nenhum impedimento, muito pelo contrário, é extremamente salutar que o ABC trabalhe com os conceitos de custo padrão.

Esta afirmativa é corroborada por Kaplan e Cooper (2000, p. 326), quando destacam que :

“Na verdade, as verdadeiras recompensas sustentáveis do Custeio Baseado em Atividades só poderão ocorrer se forem incorporadas ao processo orçamentário da organização. O orçamento baseado em atividades proporciona às organizações a oportunidade de autorizar e controlar os recursos fornecidos com base na demanda prevista das atividades realizadas pelos recursos”

Os adeptos do GECON criticam tenazmente o conceito de “ *target cost*”, pois consideram que não existe lucro por unidade de produto, portanto, não existe o *target cost* do produto.

Apesar da crítica, a metodologia do *Target Costing* e o GECON utilizam como premissa o preço de mercado, que no primeiro caso diz respeito ao preço do produto definido pelo cliente/mercado, e no segundo toma à forma do “preço de transferência baseado no custo de oportunidade” que segundo premissa do GECON nada mais é que o melhor preço de mercado à vista.

Consideram ainda, que os conceitos do ABC e da “*Theory of Constraints*”, do custeio direto e da margem de contribuição são mutuamente exclusivos para o atendimento da mesma finalidade. Ora, como se pode observar ao longo do presente trabalho o *target costing*, conceito subjacente à gestão estratégica de custos, observa à teoria das restrições, compreendendo o mercado como a principal e mais importante restrição que comanda todo o processo de produção. Considera que gargalos resolvidos no fluxo de produção terão significado igual à formação de estoques de produtos acabados, caso o preço de mercado não seja observado.

Custos fixos não devem ser alocados a produtos para fins de análises e decisões de curto prazo, nas quais o cálculo da margem de contribuição é suficiente, tais como: aceitação ou não de pedidos quando há capacidade ociosa; composição do melhor “mix” de produção e vendas, dada uma estrutura de custos da empresa; análise tradicionais de relações custo-volume-lucro; melhor utilização de recurso limitante do volume de produção. A abordagem do método de custeio variável, realmente é a mais adequada quando se trata de questões de nível operacional, cotidianas, de curtíssimo prazo, relacionadas à média gerência, considerando a manutenção do “*status quo*” da empresa. Ao longo do tempo, entretanto, não há como ignorar a parcela de custos fixos contida nas atividades

Além disso, a classificação dos custos em diretos ou indiretos e em fixos ou variáveis depende do referencial escolhido. Sob a ótica do ABC os custos não variam apenas em função do volume de produção. Shank & Govindarajan (1995) mencionam onze fatores (determinantes de custos) que determinam ou influenciam a variabilidade dos custos e, entre eles, quatro são muito importantes para se entender o ABC: qualidade, complexidade, configuração dos produtos e ligações com clientes e fornecedores.

O Custeio Baseado em Atividades, por sua vez, responde adequadamente a questões relativas a real lucratividade de produtos, linhas, clientes, canais e mercados ao longo do tempo. Assim, está relacionado a tomada de decisões estratégicas pela alta administração, visando, principalmente, a mudança do “*statu quo*”.

O ABC, enquanto metodologia de análise de custo que é, aceita perfeitamente valores gerados através de conceitos econômicos. Ele não está atrelado a custos históricos nem a quaisquer outros princípios contábeis.

Concorda-se com a tese de que as decisões devem ser tomadas confrontando-se custos e benefícios mas o Custeio Baseado em Atividades (ABC) é uma metodologia de análise de custos. É apenas o instrumento de sustentação do ABM (Gestão Baseada em Atividades), onde os benefícios são considerados ao se classificar as atividades, por exemplo, em agregadoras ou não de valor.

Segundo MARTINS, citado por Rocha, (1997) “é incorreto dizer que um método é, por definição, melhor que outro. Na realidade, um é melhor que o outro em determinadas circunstâncias, para determinados fins... todos têm seus méritos e suas falhas... Se um deles fosse absolutamente correto e completo os outros já teriam desaparecido da literatura e da vida prática”.

Ainda segundo Rocha, (1999, p. 610) o processo de gestão estratégica e de gestão econômica são interdependentes e complementares, formando um todo coerente para garantir que a organização cumpra sua missão e garanta sua continuidade. São áreas de estudo distintas e cada uma possui sua própria área de eficácia, porém não se contradizem nem se excluem.

## 5. CONCLUSÕES

Por meio dos conceitos abordados ao longo do trabalho, podem ser observados diversos pontos de convergência entre as premissas adotados pela Gestão Estratégica de Custos, que compreende o Custeio Baseado em Atividades e o Custeio Alvo e a Gestão Econômica (GECON) que agrega a teoria das restrições.

Principais semelhanças entre Gestão Econômica e Gestão Estratégica:

- ✓ usam as terminologias atividade, evento e transação;
- ✓ procuram identificar as atividades que contribuem mais ou menos para o resultado;
- ✓ usam padrões, orçamentos e custos alvo.
- ✓ adotam noções de *accountability*, ou seja, dividem a entidade em áreas de responsabilidade e responsabilizam os gestores das áreas pelo desempenho das mesmas;
- ✓ não são sistemas alternativos de acumulação de custos para a elaboração de demonstrativos contábeis fiscais e societários;
- ✓ reconhecem a competitividade do mercado;
- ✓ são sistemas de gerenciamento de custos;
- ✓ observam a teoria das restrições;
- ✓ utilizam conceito de preço de transferência baseado no custo de oportunidade.

Principais diferenças entre Gestão Econômica e Gestão Estratégica:

- ✓ Para a GECON a continuidade da empresa só é garantida quando as atividades realizadas geram um resultado líquido no mínimo suficiente para assegurar a reposição de todos seus ativos consumidos no processo

de realização de tais atividades. Todas as estratégias implementadas pela empresa devem ser orientadas a otimização do lucro e o lucro é a melhor e mais consistente medida de eficácia da empresa.

- ✓ Para Gestão Estratégica gerar informações de custos necessárias ao apoio de decisões estratégicas e operacionais para a aquisição e o uso eficiente e eficaz de recursos e de infra-estrutura de manufatura, envolvendo todo o ciclo de vida dos produtos é buscar a eficácia.
- ✓ O GECON visualiza e mensura às atividades como centro de resultados;
- ✓ O ABC como centro de custos;
- ✓ Nos relatórios gerenciais o GECON adota o sistema de custeio variável e é contra o rateio;
- ✓ Na gestão estratégica é utilizado o Custeio Baseado em Atividades (ABC), que admite o rastreamento do consumo de recursos.

Embora a Gestão estratégica e a Gestão Econômica discordem em um ponto crucial que é o método de custeio adotado em seus relatórios gerenciais, pode-se verificar que vários outros conceitos e premissas são plenamente aceitos e adotados pelas duas correntes de gestão de custos.

Acredita-se que a adoção de uma ou de outra depende das características da organização e do objeto da tomada de decisão, se operacional ou estratégica.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, Lauro Brito de, PARISI, Cláudio & PEREIRA, Carlos Alberto. **Controladoria**. In: CATELLI, Armando. Controladoria. São Paulo: Atlas, 1999.
- ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv O., KAPLAN, Robert S. & YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRIMSON, James A. **Contabilidade por Atividades**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 1996.
- CATELLI, Armando & GUERREIRO, Reinaldo. **Uma Análise Crítica do Sistema ABC – Activity Based Costing**. São Paulo: Boletim IOB – Temática Contábil e Balanços, Boletim 39, 1994.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GEISHECKER, Mary Lee. **Tecnologia Melhora o ABC**. HSM Management, n. 05 novembro-dezembro 1997.
- GONZÁLEZ, Patrícia & ROCHA, Wellington. **Gestão Estratégica de Custos Integração do ABC, TOC e Relatórios Financeiros**. Recife: Anais do VII Congresso Brasileiro de Custos, 2000.
- GUERREIRO, Reinaldo. **Notas de aula do curso de mestrado interinstitucional em Controladoria e Contabilidade**. Fortaleza: 1999.
- HANSEN, Don R. & MOWEN, Maryanne M. **Cost Management. Accounting and Control**. 3a. Edição. USA: South-Western College Publishing, 1999.
- HORNGREN, Charles T., FOSTER, George & DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. 9ª Edição. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- JOHNSON, H. Thomas & KAPLAN, Robert S. **Relevance Lost**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1991
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.
- MILLER, Jeffrey G. & VOLLMANN, Thomas E. **The Hidden Factory**. Harvard Business Review. Set/Out, 1985.

- NAKAGAWA, Masayuki **ABC – Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas, 1993.
- NAKAGAWA, Masayuki. **ABC – Custeio Baseado em Atividades**. São Paulo Atlas, 1994.
- NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Bases Para a Eficácia de Sistema de Custeio Para Gestão de Preços**. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989.
- NEVES, Silvério das e VICECONTI, Paulo E. V. **Contabilidade de Custos**. 4ª. Edição. São Paulo: Frase, 1998.
- PAMPLONA, Edson de Oliveira. **Contribuição para a Análise Crítica do Sistema de Custo ABC Através da Avaliação de Direcionadores de Custo**. Tese de Doutorado. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1997
- PEREZ JR. José Hernández, PESTANA, Armando Oliveira & FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão: Teoria e Prática**. 2ª. Edição. São Paulo: Atlas, 1997.
- PORTER, Michael F. **Vantagem Competitiva** Rio de Janeiro: Campus:1990.
- ROCHA, Wellington. **Contribuição ao Estudo de um Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Estratégica**. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.
- ROCHA, Wellington. **Enfoque Dialético do Custeio Baseado em Atividades**. Havana:1997.
- ROCHA, Wellington. **Notas de aula do curso de mestrado interinstitucional em Controladoria e Contabilidade** . Fortaleza: 2000.
- SAKURAI, Michiharu. **Gerenciamento Integrado de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SHANK, John K. & GOVINDARAJAN, Vijay. **Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage**. New York: The Free Press, 1993.
- VANDERBECK, Edward J. & NAGY, Charles F. **Contabilidade de Custos**. 11ª. Edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- VARTARIAN, Grigor Haig. **O Método de Custeio Pleno: Uma Análise Conceitual e Empírica**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.