

# ESCOPO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS EM FACE DAS DE COMPETITIVIDADE E DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

**Miguel Juan Bacic**

**Resumo:**

*Neste trabalho, é discutido o impacto que a adoção dos conceitos estratégia e competitividade podem trazer ao estudo e à gestão dos custos. Dado que a concorrência é um processo essencialmente dinâmico e que espaços econômicos são criados, destruídos e modificados no desenrolar da luta competitiva, a gestão estratégica de custos deve apoiar a competitividade da empresa, fundando sua perspectiva de análise e atuação em um horizonte de longo prazo e no reconhecimento de que o importante não é a gestão dos custos atuais e sim a gestão dos recursos que propiciarão os ganhos futuros.*

**Palavras-chave:**

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

## **ESCOPO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS EM FACE DAS NOÇÕES DE COMPETITIVIDADE E DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

Miguel Juan Bacic<sup>1</sup>

### **RESUMO**

---

Neste trabalho, é discutido o impacto que a adoção dos conceitos "estratégia" e "competitividade" podem trazer ao estudo e à gestão dos custos.

Dado que a concorrência é um processo essencialmente dinâmico e que espaços econômicos são criados, destruídos e modificados no desenrolar da luta competitiva, a gestão estratégica de custos deve apoiar a competitividade da empresa, fundando sua perspectiva de análise e atuação em um horizonte de longo prazo e no reconhecimento de que o importante não é a gestão dos custos atuais e sim a gestão dos recursos que propiciarão os ganhos futuros.

### **INTRODUÇÃO**

---

A preocupação com a gestão estratégica de custos (GEC) é um fenômeno recente, cujas raízes encontram-se na perda de competitividade das empresas americanas e na crítica de autores da área contábil, especialmente dos EUA (p. ex. Johnson e Kaplan, 1987) à visão tradicional da contabilidade de custos. Esta seria disfuncional à gestão empresarial num ambiente de economia globalizada que exige como atributos fundamentais a obtenção de vantagens competitivas apoiadas na inovação de produtos e processos, na produção flexível, no desenvolvimento de articulações entre empresas, na qualidade e na concorrência baseada no tempo.

No Brasil, coube ao trabalho pioneiro de Nakagawa (Nakagawa, 1991) a divulgação do tema. Em trabalhos posteriores (Nakagawa, 1993 e 1994), o autor enfatiza a relação entre a GEC e a competitividade.

As palavras estratégia e competitividade não eram facilmente encontradas em obras de custos até recentemente. A introdução de tais termos representa um importante avanço conceitual na área e significa a abertura de novos campos de pesquisa que poderão enriquecer o conteúdo de trabalhos sobre custos.

O objetivo deste trabalho é discutir o impacto que a adoção dos conceitos "estratégia" e "competitividade" pode trazer aos estudos e à gestão dos custos, numa tentativa - evidentemente exploratória e preliminar - de delimitar o campo conceitual da gestão estratégica de custos.

### **ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE**

---

Os conceitos de estratégia (e, por extensão, de decisões estratégicas) fundamentam-se em uma noção ampla de concorrência. A concorrência deve ser entendida como um processo de enfrentamento de capitais que se irradia a todas as esferas de atividade econômica, constituindo-se no "motor básico da dinâmica capitalista na tradição de Schumpeter (...)" (Possas, 1985, p. 174).

As decisões estratégicas - que estão intimamente ligadas ao processo concorrencial - são amplas e vão desde a escolha do campo onde concorrer até a definição da forma como concorrer em um dado setor de atividade.

Ansoff atribui prioridade ao problema da definição do setor onde concorrer "

---

<sup>1</sup> Miguel Juan Bacic, Mestre em Ciências Econômicas, é professor da UNICAMP.

(...) trata-se do problema de decidir em que ramo a empresa opera e em que tipos de ramos procurará entrar" (Ansoff, 1988, p. 26).

Porter tem uma visão mais abrangente, entendendo a estratégia competitiva como o "(...) desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir (...)". (Porter, 1980, p. 18) de forma a "estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria" (Porter, 1985, p. 1). É dizer, para Porter, a estratégia deve dar conta tanto da escolha do espaço econômico onde concorrer - dado que as indústrias são diferenciadas do ponto de vista de sua atratividade no longo prazo - quanto da construção de determinada posição competitiva em uma indústria. Tal posição competitiva deve estar baseada em alguma vantagem competitiva sustentável no longo prazo (que genericamente se expressa em dois tipos básicos: vantagem de mínimo custo ou de diferenciação).

A noção de estratégia levanta implicitamente dois problemas: o de incerteza e o de visão de longo prazo.

O conceito de incerteza é parte básica e ineliminável de toda decisão estratégica. Essas decisões não podem ser representadas ou simplificadas por meio de funções maximizadoras de lucro nem mediadas por distribuições históricas de probabilidades que pressupõem que os padrões do passado vão-se repetir. A complexidade e a insuficiência de informações são elementos que qualificam o quadro de incerteza que demarca as decisões estratégicas<sup>2</sup>

A visão de longo prazo é outra característica das decisões estratégicas. Nesse aspecto Ansoff (1988, capítulos 3 e 4) questiona o modelo econômico tradicional maximizador de lucros no curto prazo e defende que o objetivo a ser maximizado é a taxa de retorno no longo prazo, a qual é calculada tendo em vista um horizonte temporal que suporta a utilização de instrumental quantitativo para efetuar previsões de rentabilidade (período próximo). Porém, como toda empresa precisa gerar condições no presente para se manter competitiva no futuro (além do período próximo), e como o retorno futuro de tais ações não é quantificável no presente, a preocupação com o longo prazo deve abranger o aprimoramento contínuo das características básicas que contribuem para a competitividade da empresa em seus setores de atuação (p. ex.: desenvolvimento tecnológico, capacitação dos recursos humanos, giro de estoques, idade dos ativos, endividamento, lead-time, etc.). Além desses objetivos de longo prazo, a empresa deve se preocupar com a manutenção de um certo grau de flexibilidade para ter capacidade de resposta a alterações imprevistas nas tendências consideradas como mais prováveis. O objetivo econômico da empresa surge então da conciliação destes três objetivos: maximização do retorno dentro do período próximo, aprimoramento dos fatores internos sobre os quais se sustenta a competitividade da firma no longo prazo (além do horizonte temporal) e a procura de flexibilidade.

A compreensão dos fatores que contribuem para a competitividade de uma empresa excede o ambiente interno da unidade. A competitividade de uma empresa, desde um ponto de vista sistêmico, é resultante da articulação de três grupos de fatores: os internos à empresa, aqueles relacionados com o setor de atuação (estruturais) e, finalmente, os sistêmicos, que são específicos a cada contexto nacional e estão fora do campo de ação da empresa (Coutinho e Ferraz, 1994, p. 19). A figura a seguir mostra graficamente a atuação dos três grupos de fatores:

---

2 A despeito de estudos e análises efetuadas, não é possível responder com precisão a uma pergunta do tipo: qual será a reação de nossos concorrentes a um dado movimento competitivo? A resposta será sempre em termos de ponderação de diversas possibilidades que possam ter sido levantadas a partir de análises de pontos fortes e fracos dos concorrentes. Não será possível prever com certeza a reação específica

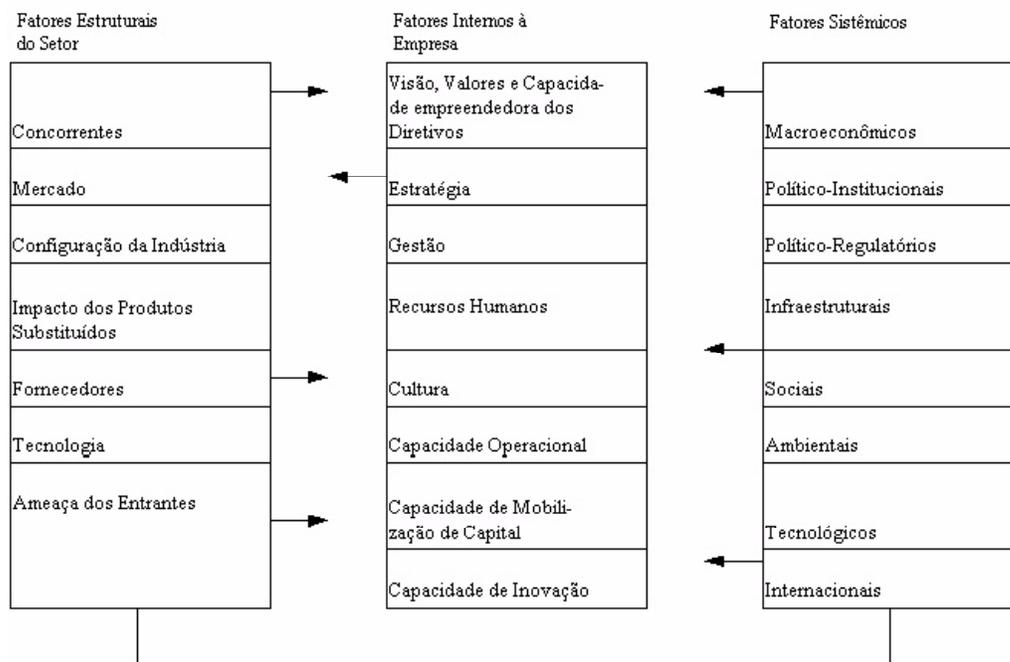


Figura 1. Fatores Determinantes da Competitividade da Empresa.

*Adaptado com modificações de Coutinho e Ferraz (1994), p. 13.*

Reconhecendo o impacto dos fatores estruturais e sistêmicos, será competitiva a empresa que tenha capacidade de "(...) formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado" (Coutinho e Ferraz, 1994, p. 18).

A competitividade da empresa depende então de sua capacidade de se posicionar favoravelmente em face dos fatores estruturais e sistêmicos ou de alterar em seu favor algum fator estrutural. Ambas as possibilidades estão necessariamente ancoradas na aptidão da empresa de criar e recriar algum tipo de vantagem competitiva sustentável passível de diferenciação com relação aos concorrentes quanto a desempenho (custos mais baixos, melhor qualidade, projeto de produto superior, melhor serviço, adequação do produto/serviço às necessidades específicas de um segmento de mercado, logística superior, etc.).

A noção de competitividade enfatiza do ponto de vista temporal o longo prazo (vantagem duradoura e sustentável). Partindo da visão sistêmica, é possível observar que a vantagem competitiva de uma unidade não deveria surgir da deterioração de fatores sistêmicos e/ou estruturais (e, inclusive, alguns internos) para ser sustentável no longo prazo. Nesse caso, pode-se afirmar que a competitividade é "espúria", seguindo o termo introduzido por Fajnzylber (Fajnzylber, 1988). Exemplo de empresas cuja competitividade é "espúria" seriam aquelas que fundam seus lucros na deterioração do meio ambiente, na rotação de mão-de-obra para pagamento de salários baixos, na utilização de mão-de-obra não qualificada, no não pagamento de impostos, na deterioração da infra-estrutura,<sup>3</sup> na aplicação de políticas de compra que

<sup>3</sup> Qual seria o resultado das empresas rodoviárias de transporte de cargas se lhes computássemos, em seus custos, o conserto e manutenção do desgaste que suas operações provocam nas estradas?

comprometema rentabilidade de seus fornecedores.<sup>4</sup>

Nos casos de competitividade "espúria", o resultado líquido para a sociedade de atuação da empresa é zero ou até negativo. A competitividade legítima é aquela que provoca um ganho social e, portanto, contribui para melhorar os fatores estruturais e sistêmicos. Essa concepção de competitividade, a partir de um ponto de vista mais amplo, surge da definição proposta em 1985 pela Comissão da Presidência dos EUA sobre Competitividade Industrial: "Competitividade para uma nação é o grau pelo qual ela pode, sob condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que se submetam satisfatoriamente ao teste dos mercados internacionais enquanto, simultaneamente, mantenha e expanda a renda real de seus cidadãos. Competitividade é a base para o nível de vida de uma nação (...)" (Coutinho e Ferraz, 1994, p. 17).

Uma empresa competitiva cria e recria vantagens competitivas sustentáveis numa atuação que, do ponto de vista sistêmico, é de soma positiva para a sociedade. A criação de um "maior valor para os clientes", o estabelecimento de relações "ganha-ganha", a articulação estável com fornecedores, a implantação da gestão de qualidade (com todas as implicações que isto traz sobre a organização do trabalho), a criação de redes de empresas, etc. são formas de atuação que contribuem e sustentam efetivamente a competitividade empresarial e nacional.

## **MÉTODOS DE CUSTEIO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**

---

Até meados da década de 80, o campo da contabilidade de custos não tinha incorporado em seu escopo a discussão das relações entre gestão de custos, estratégia e competitividade. O debate teórico dominante refletia ainda a discussão sobre o papel e utilidade dos métodos de custeio: custeio completo (absorção - integral, por taxas) e custeio parcial (variável ou direto).

O primeiro método, geralmente aparecendo como custeio por absorção, além de funcionar como auxiliar da contabilidade financeira para a avaliação de estoques sob suas diferentes formas e para a determinação dos resultados societários, era (e é) utilizado para calcular o custo unitário de produtos e avaliar margens de lucro unitárias. Em muitos casos, especialmente nos mercados de preços administrados (fix-prices), a informação sobre o custo unitário é a base para a formação de preços, a partir da adição de determinada margem e dos impostos incidentes.<sup>5</sup> O segundo método (custeio parcial) surgiu a partir de fortes críticas ao tratamento dado aos custos fixos no custeio por absorção. O longo debate entre os partidários do custeio por absorção e o custeio direto (posteriormente denominado custeio variável) levou à

---

4 Um determinado frigorífico de grande porte pode implantar uma política de fornecimento de matrizes suínas a pequenos produtores rurais comprando o animal no momento do abate. Caso mantenha uma política de compras que, baseada no seu maior poder de negociação, reduza a renda dos produtores ao nível de subsistência, impedirá no médio e longo prazo que os mesmos possam incorporar novas tecnologias para aumento de produtividade, com evidente prejuízo para seus custos futuros de compra. Nesse caso, a competitividade do frigorífico seria "espúria", pois que assentada na degradação a longo prazo da qualidade de seus fornecedores. Dentro do mesmo exemplo, a destruição do meio ambiente provocada por fezes suínas jogadas in natura nos córregos e rios é outro fator de deterioração de fatores sistêmicos no longo prazo.

5 Exemplos são os métodos de cost-plus e/ou mark-up sobre custo de produção que aparecem sob diferentes formas nas práticas empresariais. Não cabe aqui discutir como é definida a margem de lucro, pois esta discussão está fora do âmbito deste trabalho. A teoria econômica tem tratado exaustivamente do assunto. Abandonando o campo da teoria econômica tradicional, consideramos elucidativos os trabalhos de Labini (1956), especialmente caps. 2 e 3, e Eichner (1973).

inequívoca vitória destes últimos quanto à utilidade do método para a tomada de decisões.

Durante a década passada, ganhou destaque um grupo de autores que representam a autocrítica americana à forma como vinha sendo tratada a informação sobre custos<sup>6</sup> (Kaplan, 1984; Miller e Volmann, 1985; Johnson e Kaplan, 1987; Berliner e Brimson, 1988, entre outros). A crítica ao custeio por absorção, muito forte em vários aspectos, resgata, paradoxalmente, a importância do custeio completo e questiona o acerto das decisões apoiadas unicamente nas informações e na metodologia analítica do custeio variável. A solução apresentada às falhas no tratamento dos custos passaria pela adoção de outro método: o custeio baseado em atividades (ABC). Este, ao focalizar a análise das atividades, possibilitaria melhores informações sobre os fatores geradores de custos e o consumo de atividades por produtos. Dessa forma, as informações sobre consumo de recursos pelos produtos seriam mais confiáveis, possibilitando a determinação de custos unitários mais precisos e uma melhor avaliação das margens obtidas por unidade. A preocupação conceitual mais forte é ainda quanto à "correção" da determinação e cálculo dos custos. Essa característica, que Nakagawa (1994) denomina visão econômica e de custeio, é típica do primeiro modelo de ABC.

Até este ponto há uma considerável distância entre as proposições básicas dos métodos de custeio e as preocupações conceituais da GEC com estratégia e competitividade. É verdade que o ABC foi desenvolvido para melhorar a qualidade de informações importantes do ponto de vista estratégico (melhores dados sobre custos unitários, mix de produtos aconselhável, etc.). Porém a ênfase ainda é sobre o cálculo mais preciso de informações que surgem de determinada estrutura organizacional. Todos os métodos de custeio (inclusive o ABC nesta primeira versão) passam por cima de um aspecto importante: a natureza da estrutura empresarial sobre a qual se está debatendo o tratamento de informações e a otimização de decisões. A ênfase na melhor representação dos custos para a informação e decisão significa que há uma aceitação implícita de que a base estrutural sobre a qual estes são calculados é correta. Evidentemente que nessa situação o debate toma o caminho de saber qual é o melhor método de custeio. Interessa a certeza de ter o número correto. A discussão é necessariamente de curto prazo e basicamente quantitativa. A preocupação com a estratégia é reduzida<sup>7</sup> (como compatibilizar estratégia com a busca de exatidão e da certeza?). Imagina-se que exista uma relação entre competitividade e informações precisas.

Posteriormente o ABC evoluiu para o que Nakagawa (1994) denomina segunda versão, na qual se apresenta o ABC como ferramenta para gestão de custos de forma a aperfeiçoar o processo: "o ABC é um dado que poderá transformar-se em uma poderosa ferramenta para a mudança de atitude das pessoas, ou seja, o ABC é um facilitador de mudança da cultura organizacional de uma empresa, impactando diretamente a mente humana" (Nakagawa, 1994, p. 62).

A colocação do ABC como agente facilitador de mudanças na empresa é o

---

6 Deve-se ressaltar que a contabilidade de custos nos EUA e Inglaterra é menos elaborada conceitualmente que a européia continental e a latino-americana, tal como afirma Torrecilla (Torrecilla, 1993, p. 228). Parte da autocrítica deve ser imputada à simplificação metodológica adotada pelas empresas americanas ao tratar o rateio dos custos indiretos de fabricação.

7 Um claro exemplo de que a noção de estratégia é tênue e que a literatura de custos como um todo (custeio por absorção, custeio variável e ABC) ignora quase completamente o efeito sobre os concorrentes, que as informações sobre custos totais ou marginais possam ter ao balizar determinadas alterações nas políticas de preços. Não há preocupação com o resultado de tais ações sobre os movimentos competitivos na indústria. (Bacic, 1993).

ponto-chave que mostra a ruptura conceitual dessa segunda versão do ABC com os métodos anteriores. Dado que o processo é aperfeiçoável, a ênfase no método mais exato de cálculo e determinação migra para o foco na gestão de custos e no aperfeiçoamento de processos. Neste caso a preocupação dos profissionais de custos é, além de calcular, contribuir para a melhoria da posição competitiva via gestão de custos.

A preocupação com a gestão de custos, e não unicamente com a determinação ou cálculo, é um fator importante na identificação do contexto conceitual da GEC. A postura conceitual em face dos custos assumida pela GEC é muito diferente daquela implícita à visão tradicional que está apoiada no cálculo, controle, racionalização e cortes. Nessa visão, o contador assume implicitamente que a estrutura da empresa, seus métodos e procedimentos não são - a priori - criticáveis ou aperfeiçoáveis, pois foram estabelecidos segundo as regras da teoria da administração e pela aplicação dos conhecimentos técnicos pertinentes de engenharia.<sup>8</sup> Trata-se, portanto, de controlar os custos e cortar gastos em situações desfavoráveis (com ênfase na mão-de-obra direta) e racionalizar custos sobre as bases existentes. O cálculo de custos pretende representar "em números" a estrutura existente que é considerada "correta". A competitividade depende nesta ótica das informações precisas, do controle rígido de custos, da obtenção de insumos humanos e materiais a preços no mínimo iguais ou preferencialmente menores daqueles vigentes no mercado e da elevação da produtividade (geralmente monitorada setorialmente).

Esse tipo de comportamento pode ser adequado em situações de estabilidade do meio ambiente, quando empresas organizadas de acordo com os padrões burocrático-tayloristas encontram condições ideais de sobrevivência. Porém a forte turbulência ambiental, seguida à revolução da microeletrônica, à globalização da produção, às demandas mais complexas dos consumidores e ao ingresso de novos concorrentes na arena econômica mundial, tornou o meio ambiente rarefeito para tais tipos de organização. As bases para a competitividade se alteraram. Em vez de rigidez e controle, é preciso adaptação, versatilidade e flexibilidade.

Nesse aspecto, a segunda versão do ABC mostra-se oportuna às exigências dos novos tempos. A sua compatibilidade com uma série de métodos e ferramentas utilizadas ao nível de "chão-de-fábrica" e na administração para o redesenho de processos, e para a melhoria dos padrões de qualidade torna-a, além de método de custeio mais preciso, geradora de informações importantes para a gestão de custos no sentido de apoiar a melhoria e o aperfeiçoamento contínuo dos processos e a busca de um nível superior de qualidade.

## **GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS:ALÉM DOS MÉTODOS DE CUSTEIO**

A mera gestão de custos visando à melhoria é uma condição necessária, porém não suficiente para a competitividade.

Vale relembrar que a estratégia abrange tanto a definição do espaço econômico onde competir como do modo como a empresa irá competir, no intuito de construir alguma forma de vantagem competitiva sustentável. Empresa competitiva é aquela que consegue criar e recriar bases sobre as quais assentar de maneira duradoura sua posição favorável no mercado. Do ponto de vista mais geral, a competitividade depende da articulação dos fatores internos de cada empresa com os estruturais e sistêmicos. Essa articulação é bem-sucedida para a sociedade - e, portanto, sustentável no longo prazo - quando produz um aumento do nível de vida dos cidadãos de determinada nação.

---

<sup>8</sup> Evidentemente que nos estamos referindo às grandes empresas, completamente estruturadas e "manualizadas" do ponto de vista dos procedimentos administrativos.

A dinâmica capitalista assenta-se na inovação e na criação, na destruição e na reconfiguração de espaços econômicos (setores, indústrias, mercados, segmentos de mercado). A capacidade de pensar o futuro e de se antecipar a tendências evolutivas setoriais é básica para a definição da estratégia. A visão fundamental é, nessa situação, a da construção conceitual de novas realidades econômicas, que possibilitem - uma vez concretizadas - ganhos maiores.

A preocupação com métodos de custeio e gestão de custos deve evidentemente estar subordinada a essa questão maior. O foco excessivo nos custos pode eclipsar o fato de que, para ter lucros, é preciso inovar, criando novas realidades.<sup>9</sup> Os custos se originam do consumo de recursos: seu sinal contábil é negativo, são deduzidos das receitas para se encontrar os lucros. Uma visão de curto prazo, que entende custos como "sacrifícios a serem minimizados", pode destruir a capacidade futura da empresa de criar novos espaços concorrenciais.

O ABC é uma ferramenta que deve ser utilizada nesse contexto. A típica análise de atividades que agregam ou não agregam valor deve sempre estar mediada pela visão de longo prazo. A preocupação com a otimização da estrutura atual de custos - mesmo que aparentemente legítima - deve estar subordinada à constatação de que é a partir de seus recursos e suas competências que uma empresa consegue construir sua competitividade futura. O foco na gestão de custos via melhoria, aperfeiçoamento e redesenho de processos de forma a aumentar o valor para o cliente com a simultânea diminuição do peso das atividades que não agregam valor, deve reconhecer que a prioridade é a manutenção da capacidade interna para inovar, criar e mudar com o futuro.

As necessidades dos clientes evoluem e até se alteram dramaticamente; espaços econômicos são modificados, destruídos e novos espaços são criados. É preciso manter capacidades internas não só para acompanhar, como também para antecipar-se e inclusive liderar as mudanças. Nesse aspecto, a GEC não deve, de forma alguma, ser entendida como gestão de "sacrifícios a serem minimizados", mas sim como gestão estratégica dos recursos, preocupando-se com a qualidade dos serviços que a empresa possa obter desses recursos; é dizer de sua capacidade de criar o futuro e propiciar ganhos em um horizonte de longo prazo.

Como pensar os custos dentro desse contexto? A agenda futura da GEC é densa e desafiadora. Vários pontos deverão ser atacados, sem deixar evidentemente de reconhecer a importância - dentro da própria GEC - da preocupação com a mensuração e a gestão dos custos atuais:

- a) mudar o foco conceitual de gestão de custos para gestão de recursos que propiciem ganhos;
- a) aprender a avaliar, no presente, os custos futuros dos rumos estratégicos que destroem fatores internos, estruturais e sistêmicos de competitividade;
- c) criar metodologia para analisar custos com visão de longo prazo;
- d) relacionar consistentemente a GEC com a estratégia global da empresa;
- e) aprender a criar novas realidades, em termos de utilização de recursos atuais e potenciais que possibilitem maiores ganhos (isto é diferente de otimizar uma dada situação existente);
- f) compreender os impactos das informações sobre custos na conduta das

---

<sup>9</sup> A simples melhoria sobre os atuais padrões não é garantia de lucros no futuro, dado que o processo competitivo caminha no sentido de alterar as bases sobre as quais se assenta a concorrência. Em um nível mais amplo, a atual demanda por flexibilidade produtiva é uma alteração do padrão concorrencial, não há o que melhorar no sistema produtivo rígido, simplesmente deve ser substituído. Em um caso mais estreito, a afirmação "é preciso encantar e surpreender o cliente" mostra também a necessidade de inovação. A surpresa é sempre baseada em alguma inovação - por menor que seja.

pessoas dentro da empresa;

g) trazer ao âmago da GEC a metodologia de gestão da qualidade total;

h) relacionar claramente as decisões sobre preços com as reações esperadas de concorrentes e clientes;

i) identificar os custos ocultos da complexidade e da não qualidade e propor políticas para sua redução;

j) refletir sobre a contradição entre a visão de trabalho humano como custo e a visão de longo prazo na qual os recursos humanos são a base atual para os lucros futuros.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

ANSOFF, I. A Nova Estratégia Empresarial, SP, Atlas, 1990.

BACIC, M. Función Coordinadora del "full-cost" en los Mercados de Precios Administrados: el Papel del Costeo por Absorción, III Congreso Internacional de Costos, Madrid, Set. 1993.

BERLINER, C. e BRIMSON, J. Cost Management for Today's Advanced Manufacturing, Boston, Harvard Business School Press, 1988.

COUTINHO, L. e FERRAZ, J. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, SP, Editoras da UNICAMP e Papirus, 1994.

EICHNER, A. A Theory of Determination of the Mark-up under Oligopoly. In The Economic Journal, London, 83(332) 1184-1200, Dez. 1973.

FAJNZYLBER, F. Competitividad Internacional: Objetivo de Consenso, Tarea Gradual, Santiago de Chile, CEPAL, mimeo, 1988.

JOHNSON, H. Relevância Recuperada, SP, Pioneira, 1994.

JOHNSON, H. e KAPLAN, R. Relevance Lost, Boston, Harvard Business School Press, 1987. Tradução para o português: Contabilidade Gerencial, RJ, Campus, 1993.

KAPLAN, R. Yesterday's Accounting Undermines Production, Harvard Business Review, jul-ago 1984.

LABINI, P. Oligopolio e Progreso Técnico, RJ, Forense Universitária, 1979.

MILLER, J. e VOLMANN, T. The Hidden Factory, Harvard Business Review, set/out 1985.

NAKAGAWA, M. Gestão Estratégica de Custos, SP, Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. Custos para Competitividade, trabalho para concurso de Professor Titular, FEA/USP, publicado pelo CRC-SP, 1993.

\_\_\_\_\_. ABC - Custeio Baseado em Atividades, SP, Atlas, 1994.

PORTER, M. Estratégia Competitiva, RJ, Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. Vantagem Competitiva, RJ, Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. Estrutura de mercados em oligopólio, SP, Hucitec, 1985.

TORRECILLA, A. El Modelo ABC desde la Perspectiva Europea, in Torrecilla, A. (org.), Cuestiones Actuales de la Contabilidad de Costes, Madrid, McGraw Hill, 1993.