

Identificação e mensuração de fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais nos setores da economia brasileira

Rodrigo Paiva Souza (USP) - rpaivasouza@yahoo.com.br

Bruno Carlos de Souza (USP) - bruno.c.souza@usp.br

Márcio Luiz Borinelli (USP) - marciolb@usp.br

Resumo:

O objetivo principal deste trabalho é identificar a existência de fatores condicionantes da Gestão de Custo Interorganizacionais (GCI) em 21 setores da economia brasileira. A GCI é aplicada com objetivo de tornar a cadeia do valor mais eficiente e lucrativa, através da gestão cooperativa dos custos existentes na interação entre as empresas. A identificação da existência de fatores condicionantes da GCI poderá motivar os gestores a montarem estratégias para abordar esse tema com seus parceiros. Para atender ao objetivo da pesquisa, foi utilizada a base de dados do anuário 2008 da revista Exame das melhores e maiores, contendo dados financeiros e não financeiros de 1.000 empresas distribuídas em 21 setores. Foram mensuradas variáveis representativas do nível de competição e situação econômica dos setores, bem como fatores específicos das organizações como o porte. Como principal achado, constatou-se que os setores “Energia”, “Transporte”, “Varejo”, “Bens de Consumo” e “Serviços”, são os que apresentam maior número de fatores condicionantes da GCI, portanto, devem ser os setores com maiores oportunidades de implantação desse instrumento da GEC.

Palavras-chave: *Gestão estratégia de custos. GCI. Fatores condicionantes da GCI*

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

Identificação e mensuração de fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais nos setores da economia brasileira

Resumo

O objetivo principal deste trabalho é identificar a existência de fatores condicionantes da Gestão de Custo Interorganizacionais (GCI) em 21 setores da economia brasileira. A GCI é aplicada com objetivo de tornar a cadeia do valor mais eficiente e lucrativa, através da gestão cooperativa dos custos existentes na interação entre as empresas. A identificação da existência de fatores condicionantes da GCI poderá motivar os gestores a montarem estratégias para abordar esse tema com seus parceiros. Para atender ao objetivo da pesquisa, foi utilizada a base de dados do anuário 2008 da revista Exame das melhores e maiores, contendo dados financeiros e não financeiros de 1.000 empresas distribuídas em 21 setores. Foram mensuradas variáveis representativas do nível de competição e situação econômica dos setores, bem como fatores específicos das organizações como o porte. Como principal achado, constatou-se que os setores “Energia”, “Transporte”, “Varejo”, “Bens de Consumo” e “Serviços”, são os que apresentam maior número de fatores condicionantes da GCI, portanto, devem ser os setores com maiores oportunidades de implantação desse instrumento da GEC.

Palavras chave: Gestão estratégia de custos. GCI. Fatores condicionantes da GCI

Área Temática: 1. Gestão estratégica de custos

1. Introdução

Segundo Cooper e Slagmulder (2003, p. 14) a gestão de custos interorganizacionais (GCI) é uma maneira de tornar toda a cadeia de abastecimento mais lucrativa e um dos objetivos básicos da GCI é fazer com que a cadeia de valor seja mais eficiente. Jacobs *et al.* (2009, p. 6), definem o conceito de eficiência como “fazer qualquer coisa ao menor custo possível”. Dessa maneira, podemos deduzir que um dos objetivos da GCI é tornar a cadeia mais lucrativa através de gerenciamento de seus custos.

Nesse trabalho serão discutidas algumas ferramentas que as empresas podem se utilizar para introduzir e aplicar a GCI. Entretanto, para obter sucesso na implantação dessa técnica em uma cadeia de valor é preciso observar se existem condições favoráveis. Essas condições são denominadas por Souza e Rocha (2009) como “fatores condicionantes”.

O objetivo principal do presente estudo é investigar indícios da presença desses fatores condicionantes nos setores da economia brasileira. Uma vez identificada a presença desses indícios favoráveis à implantação da GCI, os setores serão ordenados pela quantidade de fatores condicionantes apresentados. Dessa forma, busca-se classificar os setores onde há maior oportunidade para a implantação da GCI.

A identificação da existência de fatores condicionantes da gestão estratégica de custos poderá auxiliar empresas a montarem estratégias para abordar esse tema com seus parceiros e, sem dúvida, é um passo importante para a implantação de uma GCI. Nesse sentido, uma metodologia capaz de identificar e mensurar fatores condicionantes a GCI poderá trazer uma grande contribuição ao campo da gestão estratégica de custo.

O referencial teórico necessário para a compreensão dos principais conceitos sobre o tema, bem como comentários sobre os aspectos utilitários e procedimentais serão apresentado na sessão dois deste artigo.

A sessão três será dedicada à apresentação dos aspectos metodológicos. A base de dados utilizada para extração da amostra é o anuário Exame das Melhores e Maiores empresas

de 2008, ano base 2007. O anuário consiste em um ranking composto por 1.000 empresas, distribuídas entre 21 setores. A base de dados contém informações financeiras e não-financeiras, sobre o desempenho, estrutura de capital e porte dessas empresas. Tais informações serão utilizadas como *proxies* para os fatores condicionantes.

Na sessão quatro serão apresentados e discutidos os resultados obtidos através dos dados empíricos desta pesquisa para indicar qual o setor com maiores possibilidades para aplicação da gestão de custos interorganizacionais. O quinto item deste trabalho será dedicado às considerações finais, recomendações para pesquisas futuras e a conclusão.

2. Referencial Teórico

Os principais conceitos que fornecem subsídio para este trabalho são: (a) análise da cadeia de valor; (b) gestão de custos interorganizacionais (GCI); e (c) fatores condicionantes para a CGI. Esses conceitos serão apresentados a seguir em subitens. A estrutura desses subitens contém a definição, a aplicabilidade e importância de cada conceito no contexto da gestão estratégica de custos.

2.1. Análise da Cadeia de Valor: Definição e Importância

A análise da cadeia de valor é uma atividade fundamental para que a empresa possa visualizar o seu posicionamento e de seus parceiros (fornecedores, clientes etc.), no processo de criação de valor. Contudo, faz-se necessário o bom entendimento do significado do termo para que possamos, em seguida, apresentar e discutir sua importância, bem como as técnicas para o desenvolvimento dessa atividade.

Para definir o conceito de cadeia de valor, este trabalho parte da definição de Rocha e Borinelli (2007), por considerá-la a mais recente e, sobretudo, pelo fato de esses autores terem construído a definição a partir da desconstrução de definições de cadeia de valor de autores consagrados, como Porter (1985) e Sank e Govindarajan (1993). Portanto, o conceito ficou assim definido pelos autores: “Cadeia de valor é uma sequência de atividades que se inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor.” (ROCHA; BORINELLI, 2007, p. 149)

As grandes contribuições dessa definição para o melhor entendimento sobre o conceito de cadeia de valor são: (1) abrangência da sua aplicação, incluindo o setor de serviço, por meio da expressão “se inicia com a origem dos recursos”, tendo entendido que recursos podem ser tangíveis ou intangíveis; e (2) expansão das fronteiras de responsabilidade, antes resumido somente até a entrega do produto ao consumidor final, ao incluir a expressão “e vai até o descarte do produto pelo último consumido”.

O único ponto da definição que merece uma reconstrução é quanto à expressão “descarte do produto”. Tendo em mente que nem todos os produtos serão descartados (podem ser totalmente consumidos ou mesmo preservado como patrimônio, por exemplo), podemos substituir essa expressão por: “destino final”.

Já para o significado de análise, de uma definição de dicionário, encontramos em UOL Michaelis, que “trata-se do exame ou estudo da natureza de uma coisa complexa ou determinação de suas feições essenciais”. Portanto, a definição para o termo “análise da cadeia de valor” proposto neste trabalho ficou da seguinte forma:

A análise da cadeia de valor é a determinação das feições essenciais da sequência de atividade que se inicia com a origem dos recursos e vai até o destino final dado pelo último consumidor.

A importância da análise da cadeia de valor está em seu poder de “subsidiar o processo de gerenciamento estratégico, pois permite compreender e agir sobre a estrutura

patrimonial, econômica, financeira e operacional das suas principais atividades, processos e entidades.” (ROCHA; BORINELLI, 2007, p. 154). Além disso, o processo de análise da cadeia de valor identifica pontos fortes e fracos na cadeia de valor e é importante para identificar possíveis oportunidades de implantação de gestão de custos interorganizacionais (GCI) e *Supply Chain Management* (SCM).

2.1.1 Técnicas para Análise da Cadeia de Valor

Para realizar tal análise a premissa básica é que a empresa deve expandir o universo de análise do processo de criação de valor para além de suas próprias fronteiras (SANK; GOVINDARAJAN, 1993). Para Hergert e Morris (1989, pág.179), “o primeiro passo da análise da cadeia de valor é a determinação das fronteiras do segmento a ser analisada”; esses autores também argumentam que dados da contabilidade de custo tradicional são inapropriados para a análise da cadeia de valor.

Corroborando com essa visão, encontramos em Souza e Rocha (2009) um resumo do processo de análise da cadeia de valor, composto por cinco etapas fundamentais: (a) determinação do segmento relevante da cadeia; (b) identificação dos determinantes de custo do segmento; (c) fazer o fluxograma para identificar as principais empresas; (d) mensuração do valor agregado por cada empresa; e, finalmente, (e) elaboração do relatório de análise para decisão. Percebe-se que a metodologia proposta pelos autores extrapola os limites da empresa, tanto no âmbito físico como contábil.

No contexto da gestão estratégica de custos, a análise da cadeia de valor através das cinco etapas é a plataforma inicial para projetos mais ambiciosos, como a gestão de custos organizacionais (GCI). Evidentemente, a análise da cadeia de valor não será o único fator determinante para o sucesso de tal programa. Os tipos de relacionamentos na cadeia de valor devem influenciar a possibilidade para projetos como a GCI.

2.1.2 Tipos de Relacionamentos na Cadeia de Valor

Cooper e Slagmulder (2003) argumentam sobre os tipos de relacionamentos que podem existir entre os fornecedores e clientes. Segundo os autores, existem três tipos de relacionamentos: (a) tirania, quando uma única empresa assume o papel principal na cadeia; (b) oligarquia, quando algumas empresas dividem o domínio da cadeia; e (c) democracia, quando nenhuma uma empresa assume função de protagonismo na cadeia.

Quando maior a concentração de poder, maior será a influência de uma empresa, ou algumas empresa, sobre as demais. Essa influência pode ser exercida para pressionar os preços dos fornecedores para baixo, porém, também pode ser utilizada para promover a adequação e integração dos parceiros da cadeia, tornando-a mais eficiente. Nesse sentido, o relacionamento na cadeia “quanto mais próxima do tipo tirania, mais viável é a utilização da gestão estratégica de custo” (SOUZA; ROCHA, pág. 60).

A empresa Siemens, por exemplo, adota internacionalmente um sistema chamado programa de parceria com fornecedor (PPF), para selecionar e capacitar os fornecedores a trabalhar com a empresa. Na prática, a Siemens utiliza o seu poder na cadeia para exigir que os fornecedores se enquadrem nos requisitos exigidos por ela em termos de qualidade e normas técnicas (ISO 9001:2000 e ISO 14001:2002). Contudo, mesmo que forçadas, essas exigências acabam por beneficiar os dois lados da parceria, garantindo o padrão de qualidade exigido pela Siemens e desenvolvendo os fornecedores.

2.2. Gestão de Custos Interorganizacionais: Definição e Importância

Se uma sequência de atividades que existe na cadeia de valor pode ser realizada de maneira mais eficiente, então a cadeia será mais lucrativa e as empresas participantes poderão compartilhar esse benefício (COOPER; SLAGMULDER, 2003). Uma das ferramentas da

gestão estratégica de custo para se obter esse ganho marginal é a gestão de custos interorganizacionais (GCI).

Para Souza e Rocha (2009, p. 25), “*gestão de custos interorganizacionais é um processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações de uma cadeia de valor além da própria empresa*”. Ao refletir sobre essa definição, pode-se extrair que a GCI só é possível quando duas ou mais organizações enxergarem benefícios mútuos dessa prática e estiverem dispostas a colaborar para a implantação.

Diferente da análise da cadeia de valor, que é uma etapa que pode ser realizada individualmente pelas organizações, a GCI é uma etapa que necessita cooperação entre as entidades, que visa implantar soluções de otimização de custos na tentativa de tornar a cadeia mais rentável. Portanto, não existe implantação de GCI sem o intercâmbio de informações e benefícios entre os parceiros da cadeia.

Nesse contexto, as características do relacionamento com os parceiros, fornecedores e clientes, é fundamental para a viabilização da GCI. Cooper e Slagmulder (1999) apontam quatro fatores que, quando presentes nos relacionamentos da cadeia, podem criar um ambiente favorável a aplicação da GCI: (a) interdependência, quando a participação na receita ou produção é mutuamente relevante entre os parceiros; (b) confiança, quando há transparência nas relações; (c) estabilidade, caracterizada por relacionamentos duradouros e disponibilidade de resolução de conflitos; e (d) cooperação, quando as organizações estão dispostas a se ajudarem.

Baseados nesses quatro atributos de relacionamentos, Souza e Rocha (2009) apresentam uma taxonomia para classificar os relacionamentos como comum, auxiliar, principal e familiar, e classificam-nos em termos de possibilidade de aplicação da GCI. Segundo o modelo, quanto mais próximo do tipo “familiar” for o relacionamento, maiores as possibilidades de implantação da gestão de custos interorganizacional.

No modelo as características dos relacionamentos são as seguintes: (a) comuns, os níveis de interação entre os parceiros são mínimos; (b) auxiliar, os níveis de confiança, interdependência, estabilidade e cooperação são maiores do que no relacionamento comum; (c) principal, a presença dos quatro elementos é maior do que no tipo auxiliar; e (d) familiar, quando são atingidos os maiores níveis de confiança, interdependência, estabilidade e cooperação.

A importância da GCI está na oportunidade de encontrar soluções para reduzir custos que não seria possível caso os parceiros o fizessem individualmente (COOPER; SLAGMULDER, 2003). Essa ferramenta pode ser utilizada para conhecer o processo de produção dos parceiros e saber como cada atividade impacta nos custos do produto de ambas as empresas. Adicionalmente, viabiliza a melhoria do relacionamento na cadeia, intercâmbio de experiências e aumento de previsibilidade da demanda através da troca de informações.

2.2.1 Técnicas para a Implantação da GCI

Não há uma maneira padrão para a implantação de um programa de gestão de custos interorganizacional, pois essa é uma ferramenta que depende de diversos fatores. No entanto, algumas práticas podem ser utilizadas para melhorar os relacionamentos entre os parceiros e, com isso, criar um ambiente favorável à GCI.

Uma dessas práticas é o *open book accounting* (COOPER; SLAGMULDER, 2003, KAJUTER; KULMALA, 2005, CULLEN ET AL., 1999, KAPLAN; COOPER, 1998, MOURITSEN ET AL., 2001, SOUZA; ROCHA, 2009). *Open book accounting*, ou abertura dos livros, “é um instrumento gerencial de troca de informações relevantes entre entidades de um segmento de uma cadeia de valor, no processo de gestão de custos interorganizacionais” (SOUZA; ROCHA, 2009).

Cooper e Slagmulder (2003) citam ainda outras técnicas como o custo alvo da cadeia e as trocas compensatórias entre funcionalidade, preço e qualidade. A primeira ocorre quando compradores e vendedores estabelecem uma meta de custo para determinada etapa do processo de produção. Na segunda técnica, que deriva da primeira, a idéia é que dado um custo meta estabelecido pelo comprador, o vendedor terá alguma margem para modificar a funcionalidade e qualidade do produto.

Outra técnica utilizada na GCI é a investigação de custos interorganizacionais. Essa técnica consiste em observar e entender as atividades que ocorrem na cadeia e, eventualmente, fazer reestruturações nas atividades, eliminando custos desnecessários ao longo da cadeia.

Qualquer se seja a técnica utilizada, uma premissa fundamental para a aplicação e sustentação da GCI é a divisão dos ganhos, como fez o Walmart na Índia¹. Ao entrar no mercado indiano, a rede de varejo americana Walmart fez um mapeamento da sua cadeia de valor e constatou que a rentabilidade dos seus fornecedores de produtos agrícola era muito baixa, principalmente por conta de que 35% da produção eram perdas durante o transporte da mercadoria.

Identificado um ponto fraco na cadeia de valor, o Walmart adotou algumas medidas para melhorar a rentabilidade daquele estágio da cadeia: (a) pagar aos produtores de 5% a 7% a mais do que os lojistas locais; (b) passou a buscar a mercadoria no campo para aumentar a eficiência no transporte; (c) introduziu tecnologias no campo para melhorar a produtividade; (d) não atrasa pagamentos; (e) gera percepção de estabilidade para os produtores, devida sua solidez financeira. Todas essas medidas geram confiança na cadeia e contribui para o sucesso da GCI do Walmart na Índia.

Contudo, cabe destacar mais uma vez que a GCI não depende do desejo de uma empresa isoladamente. Conforme lembram Souza e Rocha (2009, p. 27), “a gestão de custos interorganizacionais não é um processo espontâneo, que ocorre por si só, nem voluntário”. Todas as medidas citadas até aqui podem contribuir para tornar o ambiente entre os parceiros da cadeia mais propícios à GCI, no entanto, existem outros fatores condicionantes relacionados à cadeia de valor que influenciam na sua implantação.

2.2.2 Fatores Condicionantes da GCI

“Fatores condicionantes da GCI são variáveis que influenciam o sucesso de implantação e utilização desse artefato gerencial, podendo sofrer influências de ordens técnica, social, comportamental, econômica e financeira” (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 27). Os autores completam ainda argumentando que tais fatores contingenciais podem ser exógenos à cadeia, endógenos à cadeia ou específicos das organizações.

Como exemplo de variáveis exógenas à cadeia tem-se o nível de competição do setor e as condições macroeconômicas. Quanto maior o nível de competição maior a necessidade de diferenciação das empresas, seja por liderança em custo ou por valor percebido pelo cliente, o fato é que o nível alto de competição favorece que as empresas busquem soluções para ganhar eficiência e uma das ferramentas para isso pode ser a GCI.

Condições econômicas desfavoráveis afetam a cadeia de valor reduzindo a rentabilidade das empresas, forçando-as a buscarem soluções para reduzir seus custo e recuperar as margens; portanto, quanto mais adversas forem as condições econômicas em um determinado setor, maior será a oportunidade de se aplicar a GCI.

Como fatores condicionantes específicos da organização citam-se: porte da empresa e características inerentes às tecnologias de sistemas de custo e operações. Quanto maior a organização, maior será o seu poder, bem como seus recursos; portanto, o porte da empresa é uma variável favorável a implantação da GCI. O mesmo conceito se aplica aos sistemas,

¹ Reportagem publicada no jornal O Estado de São Paulo em 11/05/2010

quanto mais adaptável a tecnologia entre as empresas, maior será a possibilidade de haver integração e, conseqüentemente, maior a oportunidade para aplicação da gestão de custos interorganizacionais.

Quanto aos fatores endógenos verificam-se: produtos, componentes e relacionamentos da cadeia. Para verificar se há fatores condicionantes a GCI relacionados aos produtos, analisam-se as margens e funcionalidades dos mesmos, quanto menor a margem do produto maior a necessidade de buscar soluções para viabilizar-lo; portanto, existe aí uma relação inversamente proporcional. Já para a funcionalidade a relação é diretamente proporcional, ou seja, quanto maior o nível de funcionalidade do produto maior o campo para gestão dos custos e, conseqüentemente, maiores as oportunidades para aplicação da GCI.

Para verificar as oportunidades de aplicação da GCI através das características dos componentes deve-se analisar-los em termos de confidencialidade e índice de valor. Quanto mais confidenciais forem os componentes, menor será o nível de abertura dos livros e, portanto, menores serão as possibilidades de implantação da GCI.

Quanto ao índice de valor, trata-se de um indicador do custo benefício do componente; é a divisão da importância relativa de cada componente do produto pelo seu custo ($IV = IR / CR$)², espera-se um IV próximo de 1,0 para obter uma relação eficiente entre custo e benefício de cada componente. Um índice maior que 1,0 podem ser causados por uma alta importância e baixo custo, um IV inferior a 1,0 pode ser causado por baixa importância e alto custo (ou ambos), portanto, onde existir componentes com IV muito inferior a 1,0 haverá maior oportunidade de aplicação da GCI.

3. Metodologia

O objetivo principal deste artigo é identificar variáveis que possam representar fatores condicionantes à implantação da gestão de custos interorganizacionais nos diferentes setores da economia brasileira. As empresas que compõem a amostra foram extraídas da base de dados do anuário da revista Exame 2008, com o ranking das melhores e maiores empresa referentes ao ano base 2007.

Foi selecionada a base de dados Melhores e Maiores (MM), da revista Exame, pelos seguintes motivos: (1) contem uma amostra com 1.000 empresas distribuídas em 21 diferentes setores, com empresas listadas ou não na bolsa de valores de São Paulo (BMFBOVESPA), outras bases de dados com informações públicas como Economática e Thomson Reuters trazem apenas dados de empresas abertas; (2) a base MM contém dados financeiros e não financeiros e (3) tratam de dados públicos e de fácil acesso, possibilitando a qualquer pesquisador ou profissional a validação da análise.

A fase inicial da análise consiste em selecionar as melhores *proxies* que possam representar os fatores condicionantes a GCI. Conforme exposto, no item 2.2.2, existem três tipos de fatores condicionantes: exógenos à cadeia; endógenos à cadeia; e específicos da organização.

Através dos dados da base de dados MM, foi possível a utilização de cinco variáveis como *proxies* de fatores condicionantes a GCI, sendo que três variáveis são para fatores exógenos à cadeia e dois para fatores específicos da organização.

Quanto aos fatores exógenos à cadeia, o modelo proposto mensura o nível de concorrência e situação econômica. Para identificar o nível de concorrência em cada setor, utilizou-se a soma do número de empresas em cada setor. Já para identificar os fatores condicionantes relacionado às questões econômicas, utilizou-se o crescimento médio das vendas e a rentabilidade média das empresas de cada setor.

² Onde IV representa o índice de valor, IR é a importância relativa, geralmente atribuída pelo departamento de engenharia, e IC é o custo relativo de cada componente em relação ao custo total.

Com relação aos fatores condicionantes relacionados às características específicas das organizações, utilizaram-se duas variáveis para representar o porte das empresas nos setores: a média de vendas (faturamento) e o número médio de empregado das empresas de cada setor. A tabela 1 demonstra os valores encontrados para cada uma das variáveis utilizadas no modelo, bem como os setores.

Tabela 1: Variáveis representativas de fatores condicionantes à GCI

Setor	Fatores exôgenas à cadeia			Fatores específicos da organização	
	Concorrência	Situação Econômica		Porte das Empresas	
	Número de Empresas	Crescimento Médio (%)	Rentabilidade média (%)	Média empregados por empresa	Média de Vendas (R\$)
Atacado	71	19,452	-5,58	790	1.507.123,03
Auto-indústria	60	18,726	19,67	4.434	1.953.162,15
Bens de Capital	21	13,257	17,99	3.029	423.699,10
Bens de Consumo	94	11,053	0,10	5.565	1.174.241,28
Comunicações	8	0,659	17,41	2.111	778.326,13
Diversos	17	10,730	16,12	1.255	269.131,53
Eletroeletrônico	39	6,386	18,09	2.232	666.248,51
Energia	114	0,697	12,18	2.839	1.892.119,45
Farmacêutico	20	5,311	14,72	1.256	519.961,15
Indústria da Construção	53	18,918	7,40	4.433	430.971,21
Indústria Digital	34	17,745	-26,01	2.410	620.789,41
Mineração	17	16,816	29,40	3.096	1.517.694,88
Papel e Celulose	21	4,628	8,00	1.976	680.691,19
Produção Agropecuária	43	26,097	4,11	2.241	529.234,95
Química e Petroquímica	78	6,639	11,46	965	954.075,50
Serviços	97	10,540	-7,20	7.164	502.859,71
Siderurgia e Metalurgia	66	12,523	14,33	2.220	1.124.511,27
Telecomunicações	20	4,211	-12,70	3.110	3.841.289,75
Têxteis	23	6,627	9,03	6.806	357.450,52
Transporte	35	10,058	9,33	4.270	694.739,46
Varejo	69	16,318	9,64	6.779	1.054.485,77
Total	1.000,00	11,47	6,54	3.669,06	1.092.694,53

Fonte: Base de dados anuário Melhores e Maiores 2008

É importante ressaltar que através dos dados disponíveis no banco de informações, não foi possível identificar com segurança fatores condicionantes endógenos à cadeia (componentes, produtos e relacionamento), o que sugere uma nova pesquisa aprofundada em uma ou mais cadeia de valor.

Depois de identificadas as variáveis e mensurados os respectivos valores, buscou-se classificar cada uma delas em termos de maior potencial para aplicação da gestão de custos interorganizacional, de acordo com o constructo apresentado no referencial teórico. Por exemplo, vimos que quanto maior a competição no setor maior serão as oportunidades para as empresas buscarem a GCI, portanto, classificaram-se os setores em ordem decrescente quanto ao número de empresa e, aqueles que apresentavam maiores números de empresas foram considerados mais favoráveis à GCI.

Essa metodologia de organização e classificação foi realizada individualmente para cada uma das cinco variáveis e o resultado pode ser visto no quadro 1.

Setor	N. Empresas	Fav.	Setor	Crescimento Médio (%)	Fav.	Setor	Rentabilidade média (%)	Fav.
Energia	114	+	Comunicações	0,66	+	Indústria Digital	-26,01	+
Serviços	97	+	Energia	0,70	+	Telecomunicações	-12,70	+
Bens de Consumo	94	+	Telecomunicações	4,21	+	Serviços	-7,20	+
Química e Petroquímica	78	+	Papel e Celulose	4,63	+	Atacado	-5,58	+
Atacado	71	+	Farmacêutico	5,31	+	Bens de Consumo	0,10	+
Varejo	69	+	Eletroeletrônico	6,39	+	Produção Agropecuária	4,11	+
Siderurgia e Metalurgia	66	+	Têxteis	6,63	+	Indústria da Construção	7,40	+
Auto-indústria	60	+	Química e Petroquímica	6,64	+	Papel e Celulose	8,00	+
Indústria da Construção	53	+	Transporte	10,06	+	Têxteis	9,03	+
Produção Agropecuária	43	+	Serviços	10,54	+	Transporte	9,33	+
Eletroeletrônico	39	+	Diversos	10,73	+	Varejo	9,64	+
Transporte	35	-	Bens de Consumo	11,05	-	Química e Petroquímica	11,46	-
Indústria Digital	34	-	Siderurgia e Metalurgia	12,52	-	Energia	12,18	-
Têxteis	23	-	Bens de Capital	13,26	-	Siderurgia e Metalurgia	14,33	-
Papel e Celulose	21	-	Varejo	16,32	-	Farmacêutico	14,72	-
Bens de Capital	21	-	Mineração	16,82	-	Diversos	16,12	-
Telecomunicações	20	-	Indústria Digital	17,74	-	Comunicações	17,41	-
Farmacêutico	20	-	Auto-indústria	18,73	-	Bens de Capital	17,99	-
Mineração	17	-	Indústria da Construção	18,92	-	Eletroeletrônico	18,09	-
Diversos	17	-	Atacado	19,45	-	Auto-indústria	19,67	-
Comunicações	8	-	Produção Agropecuária	26,10	-	Mineração	29,40	-
Total	1000	Total	Total	11,47	Total	Total	6,54	

Setor	Média empregados	Fav.	Setor	Média de Vendas (R\$)	Fav.
Serviços	594.634	+	Telecomunicações	3.841.290	+
Bens de Consumo	372.874	+	Auto-indústria	1.953.162	+
Varejo	352.511	+	Energia	1.892.119	+
Energia	289.625	+	Mineração	1.517.695	+
Auto-indústria	221.685	+	Atacado	1.507.123	+
Indústria da Construção	217.220	+	Bens de Consumo	1.174.241	+
Têxteis	142.919	+	Siderurgia e Metalurgia	1.124.511	+
Transporte	132.366	+	Varejo	1.054.486	+
Siderurgia e Metalurgia	128.760	+	Química e Petroquímica	954.076	+
Produção Agropecuária	85.151	+	Comunicações	778.326	+
Indústria Digital	62.659	+	Transporte	694.739	+
Eletroeletrônico	62.501	-	Papel e Celulose	680.691	-
Bens de Capital	57.545	-	Eletroeletrônico	666.249	-
Química e Petroquímica	54.982	-	Indústria Digital	620.789	-
Telecomunicações	52.874	-	Produção Agropecuária	529.235	-
Mineração	46.441	-	Farmacêutico	519.961	-
Papel e Celulose	39.522	-	Serviços	502.860	-
Atacado	39.514	-	Indústria da Construção	430.971	-
Farmacêutico	18.834	-	Bens de Capital	423.699	-
Diversos	17.565	-	Têxteis	357.451	-
Comunicações	14.780	-	Diversos	269.132	-
Total	3.004.962	Total	Total	1.092.695	

Quadro 1: Resultado da Classificação de fatores condicionantes favoráveis à aplicação da GCI

4. Análise dos Resultados

O nível de competição setorial foi mensurado através do número de empresas classificadas em cada setor. Os dados foram organizados de forma decrescente e os setores que apresentavam maior número de empresas foram considerados com maior nível de competição interna e, portanto, mais favoráveis a aplicação da GCI.

A situação econômica do setor foi mensurada através das variáveis “crescimento médio das vendas” e “rentabilidade média” das empresas de cada setor. Nesse caso, os dados foram organizados de forma crescente, portanto, quanto menores as médias, mais favoráveis seriam as condições para a aplicação da GCI. A situação econômica e o nível de competição representam as variáveis exógenas à cadeia de valor.

O porte da empresa foi mensurado a partir dos dados relativos ao número médio de empregados e também pela média de vendas de cada empresa nos 21 setores. Os dados foram organizados e classificados em ordem decrescente, pois, quanto maior o porte da empresas maiores também as condições para aplicação da GCI.

A etapa seguinte da análise consistiu em contar o número de fatores favoráveis para identificar, enfim, quais os setores que apresentam mais fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais. Os resultados são representados no quadro 2.

Setor	Competição	Crescimento	Rentabilidade	Empregados	Vendas	TOTAL
Energia	+	+	-	+	+	4
Transporte	-	+	+	+	+	4
Varejo	+	-	+	+	+	4
Bens de Consumo	+	-	+	+	+	4
Serviços	+	+	+	+	-	4
Auto-indústria	+	-	-	+	+	3
Siderurgia e Metalurgia	+	-	-	+	+	3
Química e Petroquímica	+	+	-	-	+	3
Telecomunicações	-	+	+	-	+	3
Têxteis	-	+	+	+	-	3
Produção Agropecuária	+	-	+	+	-	3
Indústria da Construção	+	-	+	+	-	3
Atacado	+	-	+	-	+	3
Comunicações	-	+	-	-	+	2
Eletroeletrônico	+	+	-	-	-	2
Papel e Celulose	-	+	+	-	-	2
Indústria Digital	-	-	+	+	-	2
Diversos	-	+	-	-	-	1
Mineração	-	-	-	-	+	1
Farmacêutico	-	+	-	-	-	1
Bens de Capital	-	-	-	-	-	0
Total	11	11	11	11	11	

Quadro 2: Ranking dos setores quanto à presença de fatores condicionantes da GCI

Conforme se pode observar, de acordo com metodologia, existem cinco setores onde há maior presença de fatores condicionantes à aplicação da GCI: “Energia”, “Transporte”, “Varejo”, “Bens de Consumo” e “Serviços”, o que nos leva a acreditar que nesses setores há maior potencial para implantação de gestão de custos interorganizacionais.

O setor de Energia obteve quatro pontos na escala de mensuração proposta neste trabalho, a única variável em que não pontuou foi a rentabilidade, o setor de energia, ao contrário dos outros setores, goza de maior previsibilidade, já que esse recurso é indispensável para todos os outros setores, talvez por isso seja possível obter maiores rentabilidade.

O setor de transporte apenas deixou de pontuar na variável competição, certamente essa pode ser uma limitação por tanto do tamanho da amostra, já que este é um setor que apresenta grande potencial de interface com os outros setores, uma vez que é responsável pela movimentação dos recursos ao longo da cadeia de valor.

O setor de serviço deixou de pontuar apenas na variável faturamento (vendas), certamente motivada pelo grande concorrência, é o segundo setor em número de empresas, sendo que muitos concorrentes são pequenas e médias empresas, que fez com que a média de faturamento do setor fosse diminuída.

Os setores de varejo e bens de consumo, que também apresentaram quatro pontos na escala, deixaram de pontuar apenas na variável crescimento, uma possível justificativa para isso é que esses setores experimentaram forte crescimento no período analisada, motivados pelo crescimento do consumo, no caso de varejo, e pelos incentivos governamentais à produção, no caso do setor de bens de consumo.

Na outra ponta da tabela está o setor de bens de capital, que não apresentou nenhum ponto na escala de fatores condicionantes à GCI. Uma possível justificativa para esse fato está na diversidade de empresas classificadas pela base MM nesse setor, podem-se encontrar desde empresas que fabricam elevadores até empresas que produzem equipamentos agrícolas, passando por empresas produtora de armas de fogo.

Certamente essa pesquisa carece de comprovação empírica, contudo, encontramos no trabalho de Hoffjan e Kruse (2006) indícios de uma possível validação para este estudo. Esses autores investigaram outras treze publicações com estudos de caso sobre empresas que implantaram a GCI através da introdução do *open book accounting*. A identificação dos trabalhos encontrados por esses autores estão representados no quadro 3.

Empresa	Fonte	Setor
Alliance*	Cullen et al. (1999)	Automotivo
Britanninca*	Seal et al. (1999)	N/A
Dogrescuecenter	dogrescuecenter (2004)	Serviços
Eurocar*	Kajüter; Kulmala (2005)	Automotivo
Finlandia*	Kulmala; Palanko; Uusi-Rauva (2002)	Industrial (consumo)
Honda	Ellram (1996)	Automotivo
Kanthal	Kaplan; Cooper (1998)	Sistema de aquecimento
Komatsu-Toyo Radiator	Cooper; Slagmulder (1999)	Equipamento de construção
Lean Tech*	Mouritsen; Han-sen; Hansen (2001)	Comunicação
NAM	Meer-Kooistra; Vosseiman (2000)	Energia
Nissan	Carr; Ng (1995)	Automotivo
SSMG	Frías; Ruhlander (2002)	Industrial (consumo)
Yokohama-Kamakura	Cooper; Slagmulder (1999)	Automotivo

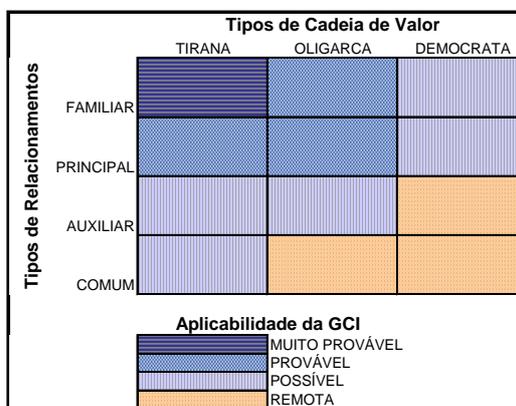
* Utilizado pseudônimos para identificar o nomes da empresas

Fonte: Adaptado de Hoffjan e Kruse (2006)

Quadro 3: Exemplos de implantação de *Open Book Accounting*

Pode-se notar que o quadro apresenta empresas do setor de energia, indústria (de bens de consumo) e serviços, conforme identificado neste estudo como setores com maiores possibilidade de para GCI. O quadro também destaca o setor automotivo e equipamento de construção, os quais apresentam, neste trabalho, três fatores condicionantes e pertencem ao segundo grupo de setor mais favorável a GCI.

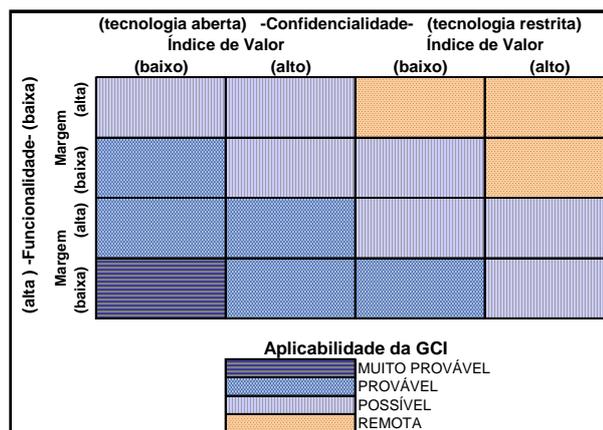
Faz-se necessário, todavia, estudos adicionais, para verificar a presença de fatores condicionantes nas outras variáveis não testadas neste trabalho, como os diferentes tipos de cadeia de valor, bem como os diferentes tipos de relacionamentos. A matriz de Souza e Rocha (2009), sobre a recomendação de aplicação da GCI, sob a perspectiva das variáveis tipo de cadeia e relacionamento, carece de ser testada empiricamente.



Adaptado de Souza e Rocha (2009)

Figura 1. Matriz de aplicabilidade da GCI: perspectiva de tipo de cadeia e relacionamento.

Estudos adicionais também são necessários para identificar a presença de fatores condicionantes da GCI sob a perspectiva dos produtos e componentes. Lembrando que sob a perspectiva de produtos a literatura descreve que há maior probabilidade de aplicação da GCI quando os produtos têm alta funcionalidade e baixa margem de contribuição. Adicionalmente, a literatura também descreve que, sob a perspectiva dos componentes, há maior probabilidade de aplicação da GCI quando os componentes têm baixo grau de confidencialidade e baixo índice de valor. A matriz de Souza e Rocha (2009), sobre esse aspecto, também carece de comprovação empírica.



Adaptado de Souza e Rocha (2009)

Figura 2. Matriz de aplicabilidade da GCI: perspectiva dos produtos e componentes.

O próximo estágio para o desenvolvimento da pesquisa deverá ser a busca de validação empírica, ou seja, sugere-se a verificação do grau de correlação entre a identificação dos fatores condicionantes e a aplicação, de fato, da GCI nas empresas pesquisadas. No anexo 1 é possível visualizar todas as empresas dos setores que apresentaram os maiores números de fatores condicionantes para GCI, de acordo com a metodologia de pesquisa proposta neste trabalho³.

5. Considerações Finais

A realização da análise da cadeia de valor representa uma etapa importante no processo de gestão estratégica de custo. Através dessa análise é possível fazer o mapeamento do posicionamento estratégico da empresa dentro de uma cadeia, identificando os pontos fortes e deficiências, o que irá subsidiar o processo de gestão estratégica, identificando oportunidades para implantação de artefatos gerenciais.

Um dos artefatos gerenciais que podem ser implantados na cadeia de valor é a gestão de custos interorganizacionais (GCI), que é o processo cooperativo entre organizações para gerir custos. O objetivo da GCI é tornar a cadeia de valor mais eficiente, aumentando assim a rentabilidade média e redistribuindo esse benefício entre os parceiros. No entanto, existem fatores condicionantes que influenciam o sucesso da gestão de custos organizacionais nas organizações.

Esses fatores condicionantes podem ser de três naturezas: (1) exógenos à cadeia, como o nível de competição e os fatores econômicos do setor; (2) endógenos à cadeia, como o tipo de produto, componente e relacionamento entre os parceiros da cadeia; e (3) específicos da organização, como porte da empresa e sua tecnologia de sistemas.

Este artigo teve como objetivo principal elaborar uma metodologia capaz de identificar e mensurar a presença de fatores condicionantes nos setores da economia brasileira. Para esse propósito, utilizou-se a base de dados do anuário 2008 da revista Exame das melhores e maiores empresas. A base de dados contém dados financeiros e não financeiros de 1.000 empresas, distribuídas em 21 setores.

Foram utilizadas cinco variáveis, extraídas da base de dados, para representar *proxies* dos fatores condicionantes a GCI. O nível de competição foi representado pela quantidade de empresa em cada setor, crescimento e rentabilidade média das empresas de cada setor foram

³ Os dados completos da base de dados podem também serem solicitados aos autores

as variáveis para mensurar a situação econômica. Já para mensurar o porte da empresa foram utilizadas a média de vendas e o número médio de empregados das empresas em cada setor.

Como principal achado tem-se que os setores de “Energia”, “Transporte”, “Varejo”, “Bens de Consumo” e “Serviços” foram os que apresentaram maior presença de fatores condicionantes, portanto, são os setores mais favoráveis a utilização da gestão de custos interorganizacionais.

Uma limitação do estudo é a ausência de variáveis para mensurar fatores condicionantes da GCI endógenos a cadeia, como os tipos de relacionamentos, tipos de cadeia de valor, características dos produtos e dos componentes. Para realizar tal mensuração, importante para complementar e validar a análise faz-se necessário um maior aprofundamento em cada cadeia de valor para investigar as características predominantes em cada setor.

Como sugestão para uma etapa seguinte a este estudo, e conseqüente validação da metodologia, sugere-se a comprovação empírica através de entrevista com os gestores das empresas que compõem a amostra (anexo 1), para descobrir se elas realmente estão aplicando a gestão de custos interorganizacional e qual o grau de correlação entre a presença de fatores condicionantes à GCI e a aplicação real dessa ferramenta.

Referências Bibliográficas

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J., COOPER, M. Bixby. *Supply Chain Logistics Management*. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. *Interorganizational Costing. Part I*. Cost Management, vol. 17, n. 5, sep-oct., 2003;

_____. *Interorganizational Costing. Part II*. Cost Management, vol. 17, n. 5, nov-dec., 2003;

_____. *Strategic Cost Management: Expanding Scope and Boundaries* vol. 17, n. 1, jan-feb., 2003;

Council of Supply Chain Management Professionals. Disponível em www.csm.org – acesso em 27/04/2010

Dicionário online UOL Michaelis: disponível em: (www.michaelis.uol.com.br);

HAKANSSON, H., LIND, J. *Accounting in an Interorganizational Setting*. Handbook of Management Accounting Research, 2007, p. 885-902;

HERGERT, Michael; MORRIS, *Design Accounting Data for Value Chain Analysis* Strategic Management Journal; Mar/Apr 1989; 10, 2; ABI/INFORM Global

HOFFJAN, Andreas; KRUSE, Holger. *Open Book Accounting in Supply Chains-when and how is it used in practice?* Cost Management; Nov/Dec 2006; 20, 6; ABI/INFORM Global

KAJUTER, P./ KULMALA, H. *Open book accounting in networks. Potential achievements and reasons for failures*. Accounting Research, n. 12, p. 221-244, 2001

JACOBS, F. Robert; CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicholas J. *Operations Supply Management*. New York: McGraw-Hill, 2009

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro, Campus, 1989

ROCHA, W.; BORINELLI, M. **Análise Estratégica de Cadeia de Valor: Um Estudo Exploratório do Segmento de Indústria-Varejo.** Revista Contemporânea de Contabilidade (Florianópolis), v. 1, p. 145-165, 2007;

SHANK, J. K., GOVINDARAJAN, V. “*Strategic Cost Management – The new tool for competitive advantage*”. New York: The Free Press, 1993;

SOUZA, B. C. **Fatores determinantes da gestão de custos interorganizacionais.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SOUZA, B. C., ROCHA, W. **Gestão de Custos Interorganizacionais.** São Paulo: Atlas, 2009

http://www.siemens.com.br/templates/ar_business_area2.aspx?channel=7107 – acessado em 27/06/10.

Anexo 1: Empresas dos setores com maiores números de fatores condicionantes

Setor	Nome Fantasia	Setor	Nome Fantasia	Setor	Nome Fantasia	Setor	Nome Fantasia
Transporte	Aliança Navegação	Varejo	Magazine Luiza	Energia	Novamarlim Petróleo	Bens de Consumo	Clarion
Transporte	ALL Brasil	Varejo	McDonald's	Energia	Novatrans	Bens de Consumo	Coca-Cola Ribeirão
Transporte	Atlas Transportes	Varejo	Mercantil Nova	Energia	Petrobras	Bens de Consumo	Coca-Cola Sorocaba
Transporte	CBTU	Varejo	Modelo	Energia	Repsol YPF Brasil	Bens de Consumo	Coca-Cola/Cial
Transporte	Ceva	Varejo	Móveis Gazin	Energia	RGE	Bens de Consumo	Compar
Transporte	Coopercarga	Varejo	Panvel Farmácia	Energia	Saelpa	Bens de Consumo	Cotriel
Transporte	CPTM	Varejo	Pão de Açúcar	Energia	Santa Cruz	Bens de Consumo	Cotrigo
Transporte	FCA	Varejo	Pesa	Energia	Santa Elisa	Bens de Consumo	CRA
Transporte	Ferrobán	Varejo	Ponto Frio	Energia	Santelisa	Bens de Consumo	CTA - Continental
Transporte	Ferronorte	Varejo	Prezunic Supermercado	Energia	SCGás	Bens de Consumo	Danone
Transporte	Gol	Varejo	Renner	Energia	SHV Gás	Bens de Consumo	Diageo
Transporte	Gontijo	Varejo	Sendas Distribuição	Energia	Sulgás	Bens de Consumo	Dias Branco
Transporte	Grupo Júlio Simões	Varejo	Servopa	Energia	Termope	Bens de Consumo	Dori Alimentos
Transporte	Libra	Varejo	Sinoscar	Energia	Tractebel Energia	Bens de Consumo	Doux
Transporte	Líder Aviação	Varejo	Socic - Armazém	Energia	Tradener	Bens de Consumo	DPA
Transporte	Localiza	Varejo	Sonda	Energia	Transmissão Paulista	Bens de Consumo	Eleva
Transporte	Martin-Brower	Varejo	Sorana	Energia	TSN	Bens de Consumo	Elma Chips
Transporte	Mercúrio	Varejo	Sotreq	Energia	Ultragaz	Bens de Consumo	Embaré
Transporte	Metrô	Varejo	Supermercado Central	Energia	Unialco	Bens de Consumo	Fratelli Vita Bebidas
Transporte	Metrô Rio	Varejo	Supermercado G	Energia	Usaçúcar	Bens de Consumo	Frigorífico Miner
Transporte	MRS	Varejo	ViaSul	Energia	Usina Batatais	Bens de Consumo	Garoto
Transporte	Norsul	Varejo	Vocal	Energia	Usina Bazan	Bens de Consumo	Gomes da Costa
Transporte	Prosegur	Varejo	Wal-Mart	Energia	Usina Caeté	Bens de Consumo	Granol
Transporte	Protege	Varejo	Zaffari & Bourbon	Energia	Usina Cerradinho	Bens de Consumo	Hypermarcas
Transporte	Rapidão Cometa	Varejo	Zona Sul	Energia	Usina Colombo	Bens de Consumo	Imcopa
Transporte	Sada			Energia	Usina Coruripe	Bens de Consumo	Itambé
Transporte	SPTTrans	Energia	Cemig Distribuição	Energia	Usina da Barra	Bens de Consumo	J. Macêdo
Transporte	TAM - Linhas Aéreas	Energia	CEMIG GT	Energia	Usina da Pedra	Bens de Consumo	JBS
Transporte	TBG	Energia	Cepisa	Energia	Usina Nova Amé	Bens de Consumo	Johnson & Johnson
Transporte	Tegma	Energia	Ceron	Energia	Usina São João	Bens de Consumo	Kaiser
Transporte	Total Fleet	Energia	Cesp	Energia	Usina São Martin	Bens de Consumo	Kimberly-Clark
Transporte	Transpetro	Energia	CFLCL	Energia	UTE Norte Fluminense	Bens de Consumo	Kimberly-Clark Brasil
Transporte	VARIG	Energia	CGTF	Energia	Virgolino de Oliveira	Bens de Consumo	Kraft Foods
Transporte	VarigLog	Energia	Chesf	Energia	Açucareira Zillo	Bens de Consumo	Leco
Transporte	Vix	Energia	Cia. Interconexão	Energia	AES Eletropaulo	Bens de Consumo	Marilan
		Energia	Cia. Petrolífera Nacional	Energia	AES Sul	Bens de Consumo	Melitta
Varejo	Angeloni	Energia	Clealco	Energia	AES Tietê	Bens de Consumo	Moinhos Anacor
Varejo	Armazém Paraíba	Energia	Coelba	Energia	AES Uruguaiana	Bens de Consumo	Moinhos Cruzeiro
Varejo	Atacadão	Energia	Coelce	Energia	Alta Mogiana	Bens de Consumo	Natura
Varejo	B2W	Energia	Comgás	Energia	Ampla	Bens de Consumo	Nestlé
Varejo	Belagricola	Energia	Compagas	Energia	Baesa	Bens de Consumo	Norsa
Varejo	Bompreço Bahia	Energia	Companhia Energ	Energia	Bahiagás	Bens de Consumo	O Boticário
Varejo	Bretas Supermercado	Energia	Copagaz	Energia	Bandeirante	Bens de Consumo	Orlândia
Varejo	Carbel	Energia	Copel DIS	Energia	Barra Grande	Bens de Consumo	Pamplona
Varejo	Carrefour	Energia	Copel GER	Energia	Brasil Ecodiesel	Bens de Consumo	Parati
Varejo	Casas Bahia	Energia	Copergás	Energia	Caiuá	Bens de Consumo	Parmalat
Varejo	Casas Pernambuco	Energia	Copersucar	Energia	CDSA	Bens de Consumo	Perdigão Agroind
Varejo	CCV	Energia	Cosan	Energia	Ceal	Bens de Consumo	Philip Morris Brasil
Varejo	Cirasa	Energia	Cosern	Energia	CEB Distribuição	Bens de Consumo	Pif Paf
Varejo	Comercial de Alib	Energia	CPFL - Paulista	Energia	CEEE-D	Bens de Consumo	Piraquê
Varejo	Coop	Energia	CPFL - Piratininga	Energia	CEEE-GT	Bens de Consumo	Procter & Gamb
Varejo	Disbrave	Energia	CPFL Brasil	Energia	CEG	Bens de Consumo	Procter & Gamb
Varejo	DPaschoal	Energia	CPFL Geração	Energia	Ceg Rio	Bens de Consumo	Procter & Gamb
Varejo	Droga Raia	Energia	Destilaria Andrad	Energia	Celesc Distribuição	Bens de Consumo	Quero
Varejo	Drogaria São Paulo	Energia	Duke Energy	Energia	Celg D	Bens de Consumo	Reckitt Benckise
Varejo	Drogarias Pacheco	Energia	Elektro	Energia	Celpa	Bens de Consumo	Rio de Janeiro Re
Varejo	Drogasil	Energia	Eletrobrás	Energia	Celpe	Bens de Consumo	Rubi
Varejo	Epa/Mart Plus/V	Energia	Eletronorte	Energia	Celtins	Bens de Consumo	Sadia
Varejo	Farmácia Pague	Energia	Eletronuclear	Energia	Cemar	Bens de Consumo	Santa Amália
Varejo	Farmacias Sant'A	Energia	Eletrosul	Energia	Cemat	Bens de Consumo	Schincariol N-NE
Varejo	Ferramentas Ger	Energia	Enercan			Bens de Consumo	Schincariol-NE
Varejo	Fiori	Energia	Enerpeixe	Bens de Consumo	Ajinomoto	Bens de Consumo	Schincariol-RJ
Varejo	G. Barbosa	Energia	Enerpeixe	Bens de Consumo	Alliance One	Bens de Consumo	Schincariol-SP
Varejo	Giassi Supermerc	Energia	Enersul	Bens de Consumo	Ambev	Bens de Consumo	Seara
Varejo	Green Automóvel	Energia	Enertrade	Bens de Consumo	Arocuco	Bens de Consumo	Selmi
Varejo	Hermes	Energia	Equipav	Bens de Consumo	Aurora	Bens de Consumo	Souza Cruz
Varejo	Hortifruti	Energia	Escelsa	Bens de Consumo	Avon	Bens de Consumo	Spaipa Coca-Cola
Varejo	Insinuante	Energia	Furnas	Bens de Consumo	Batavia	Bens de Consumo	SPAL
Varejo	Itaipu	Energia	Gás Natural São	Bens de Consumo	Bertin	Bens de Consumo	Unilever
Varejo	Jorlan	Energia	Gasmig	Bens de Consumo	Bianchini	Bens de Consumo	Universal Leaf
Varejo	JPAR - Distribuid	Energia	Guarani	Bens de Consumo	Biscoitos Mabel	Bens de Consumo	Vigor
Varejo	Leo Madeiras	Energia	Itaipu Binacional	Bens de Consumo	Bom Gosto	Bens de Consumo	Vilma Alimentos
Varejo	Livraria Saraiva	Energia	Laginha	Bens de Consumo	Bombriil	Bens de Consumo	Vonpar
Varejo	Lojas Americana	Energia	LDC Bioenergia	Bens de Consumo	Bracol Holding	Bens de Consumo	Yakult
Varejo	Lojas CEM	Energia	Light Energia	Bens de Consumo	Brasal Refrigerar	Bens de Consumo	Yoki Alimentos
Varejo	Lojas Colombo	Energia	Light Sesa	Bens de Consumo	Brasfrigo		
Varejo	Lojas Koerich	Energia	Liquigás	Bens de Consumo	Bunge Alimentos		
Varejo	Lojas Quero-Que	Energia	Manati	Bens de Consumo	Cacique		
Varejo	Lojas Riachuelo	Energia	Manaus Energia	Bens de Consumo	Cargill		
Varejo	Lojas Yamada	Energia	NC Energia	Bens de Consumo	Cia. Iguaçú		

Fonte: Base de dados do anuário Exame 2008 das melhores e maiores empresas