

## Área temática: Estratégia e Organizações

### **A Importância Das Informações De Custos Na Definição E Implementação De Estratégias Em Empresas De Produção Por Encomenda**

#### **AUTORES**

**ANTÔNIO ARTUR DE SOUZA**

Universidade Federal de Minas Gerais  
artur@face.ufmg.br

**TERENCE MACHADO BOINA**

Universidade Federal de Minas Gerais  
tmboina@yahoo.com.br

**EWERTON ALEX AVELAR**

Universidade Federal de Minas Gerais  
ewerton@face.ufmg.br

**BRUNO WILLIAN DE OLIVEIRA**

Universidade Federal de Minas Gerais  
ccontabruno@yahoo.com.br

#### **Resumo**

Em um ambiente competitivo, a gestão estratégica se mostra essencial para a longevidade das empresas. No escopo da gestão estratégica, encontram-se as decisões referentes aos custos operacionais. A gestão de custos se insere e, em geral, influencia diretamente a gestão estratégica empresarial. Esta conexão entre os custos e o contexto competitivo requer uma disciplinada e coerente gestão estratégica de custos (GEC), e não apenas um processo tático e operacional de redução de custos com enfoque na otimização de resultados. Em empresas de produção por encomenda (EPEs), devido às suas características peculiares, notadamente o atendimento das necessidades especificadas por seus clientes, a GEC é um processo usualmente mais relevante do que em outras empresas. Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que compreendeu três estudos de casos realizados em EPEs da região metropolitana de Belo Horizonte/MG em 2006. Objetivou-se descrever e discutir o processo da GEC, bem como outros aspectos considerados relevantes em termos de custos para tais empresas. Constatou-se que uma eficaz gestão das informações no ambiente interno das EPEs, principalmente informações relacionadas a custos, é fundamental para subsidiar os processos de tomada de decisão e de GEC como um todo.

**Palavras-Chave:** Informações de Custos, Gestão Estratégica de Custos, Empresas de Produção por Encomenda.

#### **Abstract**

In a competitive environment, strategic management is considered essential to the continuity of companies over time. Cost management is part of and often directly influences the strategic management of companies. This interrelation requires a coherent and steady strategic cost management (GEC). Cost management focused only on operational and tactic matters is not enough to guarantee competitiveness. GEC in make-to-order companies (EPEs) can be viewed as an even more relevant approach. These companies present specific characteristics, such as the need to comply with the specific needs of their customers, which make the costing

more complex and uncertain. This paper presents the results of a qualitative research based on three case studies carried out in EPEs during 2006. These companies are located in the metropolitan region of Belo Horizonte/MG. The main objective of the research was to describe and analyze the GEC process. It was possible to conclude that a comprehensive management of the internal information, particularly of the cost information, is crucial to support the decision-making process and the GEC. It was found that costing is a continuing task and in spite of that is considered imprecise and lacking of focus on the long term needs and threats.

**Keywords:** Costing, make-to-order companies, production management, strategic management

## 1 Introdução

As mudanças nos negócios ocorridas desde os meados da década de 1970, desencadeadas pela competição global e pelas inovações tecnológicas, vêm promovendo inovações muito significativas na forma como as informações, tanto financeiras como não-financeiras, têm sido utilizadas pelas empresas (KAPLAN; COOPER, 1998). À medida que a concorrência aumenta, intensifica-se a corrida entre os competidores para atender clientes globalizados. Como consequência disso, o mercado tem criado nas empresas uma demanda crescente por informações relevantes relacionadas a custos e ao desempenho de atividades, processos, produtos, serviços e clientes.

A busca pela competitividade, visando o sucesso empresarial, depende diretamente das estratégias definidas e implementadas pelos gestores. Conforme Mintzberg e Quinn (2001), tomar decisões estratégicas favorece o alcance dos objetivos perseguidos a longo prazo. As estratégias devem ser adotadas visando a liderança de custos, a diferenciação e/ou a focalização (PORTER, 2005). Nesse sentido, as estratégias empresariais devem ser adequadamente articuladas e fundamentadas em um sólido planejamento, influenciado pela gestão de custos, para alcançar uma vantagem competitiva.

Dentre os componentes ou dimensões de uma gestão estratégica eficaz está a gestão estratégica de custos (GEC), que alia as estratégias genéricas de Porter (2005) com análises da cadeia de valor, do posicionamento estratégico e dos direcionadores de custos. Para que isso ocorra, a gestão de custos de uma empresa deve estar inter-relacionada com as estratégias estabelecidas pelos administradores (HANSEN; MOWEN, 2001).

A gestão de custos influencia continuamente as estratégias empresariais. Contudo, em empresas de produção por encomenda (EPEs), observa-se uma influência ainda mais drástica. Devido ao processo produtivo peculiar dessas empresas e ao mercado altamente instável no qual atuam, informações de custos são fundamentais para a maioria de suas decisões críticas, tanto operacionais quanto estratégicas (SOUZA *et al.*, 2005). Como exemplos dessas decisões, podem ser citados: o processo de formação de preços e as análises diferenciais.

Este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva, de natureza qualitativa, que estudou a GEC e outros aspectos relevantes relacionados a custos em EPEs. A pesquisa compreendeu três estudos de casos em EPEs localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte/MG, realizados em 2006.

Este artigo está estruturado em 8 seções, contando com esta introdução. Inicialmente, apresentam-se, nas seções 2, 3 e 4, conceitos importantes para a compreensão dos termos abordados neste trabalho: gestão estratégica, GEC e EPEs. Seguem-se a metodologia utilizada na pesquisa (seção 5) e a análise dos estudos de casos (seções 6 e 7). Por fim, na seção 8, as conclusões são apresentadas.

## 2 Gestão Estratégica

Segundo Nachtamann e Needy (2001), a globalização, a desregulamentação dos mercados, as mudanças rápidas na tecnologia e os avanços da tecnologia da informação têm provocado profundos efeitos nos negócios ao redor do mundo. Neste ambiente, dinâmico e hostil, as empresas devem continuamente definir e implementar estratégias adequadas para se manterem competitivas.

Hitt *et al.* (2002) afirmam que as empresas atuais se encontram, geralmente, em uma “hiperconcorrência” e, para que se mantenham ativas, devem alcançar a chamada “competitividade estratégica”. Esta competitividade é alcançada quando a empresa adquire uma vantagem competitiva, ou seja, quando formula e executa, com sucesso, estratégias que

gerem valor. Isto ocorre quando nenhuma outra empresa consegue reproduzir ou acredita ser muito dispendioso implementar tais estratégias.

Diante do contexto competitivo, como já apresentado anteriormente, a gestão estratégica das empresas demonstra ser essencial para sua longevidade. Ainda de acordo com Hitt *et al.* (2002), o processo de gestão estratégica é representado pelo elenco completo de compromissos, decisões e ações necessárias para que uma empresa alcance a competitividade estratégica e obtenha retornos superiores à média. Esses autores definem retornos superiores à média como um evento que ocorre quando os investidores conseguem um retorno sobre o seu investimento, maior do que esperavam obter em outros investimentos com um grau de risco semelhante.

Porter (2005) apresenta três estratégias genéricas que podem ser adotadas pelas empresas: liderança em custos, diferenciação e focalização. A primeira estratégia, no âmbito dos negócios, trata da importância de produzir bens ou serviços ao menor custo possível (em relação à concorrência) sem ignorar os meios de diferenciação que o cliente valoriza. Conforme Hansen e Mowen (2001), as empresas obtêm a diferenciação quando oferecem maior valor aos clientes, maximizando sua satisfação e minimizando o preço por meio da redução de custos. Por fim, a focalização seleciona ou enfatiza um conjunto de clientes, ou segmento de mercado, no qual competir, sendo que uma possibilidade é selecionar segmentos de atuação que pareçam mais favoráveis (PORTER, 2005).

Apesar dessa classificação, as empresas podem utilizar as três estratégias em conjunto para gerar valor ao cliente. Nesse sentido, Porter (2005) afirma que uma visão estratégica não significa uma visão estática do cenário competitivo, e uma empresa pode alterar sua estratégia se houver uma mudança significativa na estrutura do setor. Entretanto, a escolha de uma nova posição deve ser direcionada pela habilidade para fazer novas trocas e desenvolver um novo sistema de atividades complementares para obter uma vantagem competitiva e retornos acima da média.

No escopo da gestão estratégica das empresas, situam-se as decisões referentes aos custos. Assim, pode-se dizer que a gestão de custos influencia diretamente a gestão estratégica da empresa. Esta gestão de custos deve ser desenvolvida para obter vantagens financeiras e competitivas, tanto a curto quanto a longo prazo. Esta conexão entre o custo e o contexto competitivo requer uma disciplinada e coerente estrutura para o processo de gestão de custos de modo estratégico, e não puramente tático e operacional, com enfoque à otimização de resultados, de acordo com a estratégia adotada. A GEC surgiu com o objetivo de controlar os custos e, ao mesmo tempo, fortalecer a posição estratégica escolhida pela empresa (GRUNDY, 1995).

### **3 Gestão Estratégica de Custos**

Segundo Hansen e Mowen (2001, p. 775), a GEC é “o uso de dados de custos para desenvolver e identificar estratégias superiores que produzirão uma vantagem competitiva”. Complementando, Araújo (2001, p. 48-9) afirma que “é papel essencial da GEC analisar os aspectos financeiros e econômicos das decisões estratégicas, sobretudo os impactos deles nos custos”. De acordo com Shank e Govindarajan (1997), a GEC é uma resultante de três temas subjacentes retirados da literatura sobre gestão estratégica: (1) análise da cadeia de valor; (2) análise do posicionamento estratégico; e (3) análise dos direcionadores de custos.

A análise da cadeia de valor é de suma importância para entender de que maneira os custos das operações de uma empresa estão estruturados, sendo que, Porter (2005) enfatiza que a identificação das atividades que agreguem valor exige o isolamento de atividades tecnológicas e estrategicamente distintas, bem como seu agrupamento em atividades primárias

e atividades de apoio. O posicionamento estratégico pode ser entendido, de uma maneira simplificada, como o modo pelo qual uma empresa deseja competir (liderança em custos, diferenciação e focalização). Para Horngren *et al.* (2004) e Brimson (1996), a análise dos direcionadores identifica os fatores que podem ser observados e mensurados aos objetos de custos, em uma relação de causa e efeito, evitando medidas arbitrárias que possam ocasionar em decisões estratégicas equivocadas.

Desse modo, tem-se que a GEC é normalmente muito relevante para a gestão estratégica da empresa, influenciando-a continuamente. Contudo, a estratégia adotada pela empresa também influencia profundamente a GEC. Nesse sentido, Araújo (2001, p. 50) afirma que

“os sistemas de gestão de custos são diretamente afetados pela estratégia, do ponto de vista do controle e dos requisitos de informação para avaliação do desempenho; extrapolam a mensuração de processos e atividades, implicando em planejamento, controle e redução de custos, com vistas à otimização de resultados, de acordo com a estratégia adotada.”

Assim, percebe-se que a GEC pode ser entendida como fator determinante para a competitividade e longevidade das empresas, uma vez que, normalmente, fundamenta toda a estratégia empresarial e apresenta um processo estreito de interdependência com a mesma. Isso é obtido por meio de uma análise financeira mais ampla que engloba a análise da cadeia de valor, o seu posicionamento estratégico e o conhecimento das relações de causa e efeito dos custos, permitindo que as empresas alcancem uma vantagem competitiva.

Em EPEs, a GEC é, possivelmente, ainda mais relevante que em outras empresas. Isso ocorre, porque grande parte das decisões críticas neste tipo de empresa é profundamente afetada por informações de custos (SOUZA *et al.*, 2005). Dentre essas decisões, destacam-se as referentes a preços, essenciais para esse tipo de empresa (MEGLIORINI, 2003; CAMPOS, 2003). Portanto, a estratégia das EPEs encontra-se, normalmente, fundamentada na GEC.

#### **4 Informações de custos em EPEs**

As EPEs são empresas que se caracterizam por elaborar uma grande diversidade de produtos em escala relativamente baixa. De acordo com Kingsman e Hendry (2002), essas empresas não possuem um produto padronizado; ao contrário, elaboram produtos customizados (personalizados) para cada um de seus clientes. Desse modo, essas empresas apresentam um sistema produtivo fortemente influenciado pelas especificações dos clientes.

No intuito de conhecer os custos de cada encomenda, as EPEs, em geral, utilizam contabilmente o sistema de custeio denominado “sistema de custeio por ordem de produção”. Este sistema é definido por Maher (2001) como um sistema de custeio que focaliza trabalhos específicos, ou seja, unidades de produtos facilmente distinguíveis dos demais. Esse autor apresenta as principais vantagens da utilização do custeio por ordem de produção para as EPEs, que são: a) oferece auxílio durante o processo de estimação de custos de um trabalho semelhante a outro já realizado; b) há um maior controle dos custos, uma vez que os estimados são comparados com os efetivamente ocorridos; e c) oferece argumento aos gestores para renegociar contratos com os clientes.

A partir do sistema de custeio, as EPEs elaboram os seus orçamentos. Conforme Maher (2001), o orçamento é a formalização das estratégias empresariais e auxilia a administração a planejar o futuro para a empresa, prevendo possíveis problemas e desenvolvendo políticas para saná-los. As principais características dos orçamentos são: (1) estimam o potencial de lucratividade; (2) apresentam, em termos monetários e não

monetários, as metas a serem atingidas; (3) são aceitos pelos principais gestores e os mesmos se comprometerem para atingir os objetivos estipulados; (4) uma vez aprovados, só poderão ser alterados sob condições especiais; e (5) permitem a comparação entre o desempenho financeiro real e suas variações para serem analisadas e explicadas (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Para a tomada de algumas decisões com base em estudos das informações de custos e receitas das empresas, encontra-se a chamada análise diferencial (tática). Esta análise consiste na escolha das alternativas considerando as receitas e os custos relevantes. Os custos e as receitas diferenciais são o montante de aumento ou diminuição esperada em um processo, quando comparada com outra alternativa. Esse tipo de apreciação deve selecionar as opções para que seja estabelecida uma vantagem competitiva (WARREN *et al.*, 2005).

Para fazer esse tipo de análise, bem como outras para desenvolver as estratégias empresariais, os gestores necessitam obter informações relevantes para o processo de tomada de decisão. Conforme Moscove *et al.* (2002), a informação deve ser gerada a partir de dados decodificados, organizados e contextualizados, atendendo às necessidades dos usuários responsáveis pelo processo decisório. Para facilitar o gerenciamento das informações no ambiente interno das empresas, a utilização de sistemas de informações (SIs) demonstra ser uma possível solução.

Nesse sentido, Laudon e Laudon (1999) definem SIs como um conjunto de componentes interdependentes que trabalham juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações. Os SIs podem, então, ser tratados como ferramentas de auxílio à gestão empresarial.

## 5 Metodologia

Os resultados apresentados neste artigo são parte de uma pesquisa mais ampla, que estudou os processos decisórios e o uso de sistemas de suporte à decisão em EPEs, além de avaliar outros aspectos neste tipo de empresa, tal como o planejamento e controle da produção, assim como a importância das informações de custos e da GEC neste tipo de empresa. Neste trabalho, objetivou-se descrever e discutir o processo da GEC, bem como outros aspectos considerados relevantes em termos de custos para as EPEs. A parte da pesquisa descrita neste artigo consistiu de estudos de casos múltiplos, de natureza qualitativa, do tipo exploratória e descritiva.

A abordagem utilizada se justifica, pois, segundo Stake (2005), os estudos de casos são úteis nas pesquisas que têm por objetivo contextualizar e aprofundar o estudo de um tema. Ainda neste sentido, Yin (2005) afirma que os estudos de casos caracterizam-se pela observação direta dos acontecimentos contemporâneos, dentro do seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno (teoria) e o contexto prático (real) ainda não estão bem definidos.

Os estudos de casos múltiplos, também chamados de estudos de casos comparativos, configuram-se simplesmente como uma escolha de um projeto de pesquisa. A metodologia entre o estudo de caso único e o de casos múltiplos é a mesma. Contudo, as evidências resultantes do último estudo são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como algo mais abrangente. Os casos devem ser cuidadosamente selecionados de forma a prever resultados semelhantes (replicação literal) ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (replicação teórica) (YIN, 2005).

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários e roteiros semi-estruturados, além de pesquisas em anais de congressos, sites de busca de dissertações e teses acadêmicas, e

portais de base de dados (EBSCO e periódicos da CAPES). Os questionários foram aplicados a funcionários que se relacionam diretamente com a gestão de custos e com a elaboração das estratégias da empresa. Além disso, alguns roteiros de entrevistas semi-estruturadas foram utilizados para coletar dados com os gestores em cada empresa. Foram realizadas, no total, sete entrevistas semi-estruturadas.

A análise dos dados foi realizada com base em uma triangulação para melhor evidência dos dados reais e em documentos disponibilizados nas empresas. Algumas entrevistas de complementação (*follow-up*) foram realizadas por *e-mail* e por telefone, com a finalidade de suprir a base de dados. Para o estudo dos processos cognitivos (aquisição do conhecimento), empregou-se a técnica *verbal protocol analysis*, que consiste em pedir aos entrevistados que verbalizem seus pensamentos tais como ocorrem no momento em que executam uma decisão (COOPER; SCHINDLER, 2003).

## 6 Análise dos resultados

### 6.1 Caracterização das empresas estudadas

A pesquisa descrita neste artigo compreendeu três estudos de casos no ano de 2006. As empresas pertencem ao setor metal mecânico e estão localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte/MG. Algumas informações gerais das empresas são apresentadas no Quadro 2. No intuito de preservar informações sigilosas sobre as empresas pesquisadas, são utilizados pseudônimos para se referir às mesmas.

Empresa / Data de fundação	Setor de atividade / Número de funcionários	Produto(s) que fabrica / Serviço(s) que presta(m)	Mercado (abrangência de suas vendas)
Alfa / 1998	Caldeiraria / 60	Produtos em aço de grande porte e com acabamento detalhado.	Nacional, sendo 70% da produção destinada ao estado de Minas Gerais e o restante para outros estados.
Beta / 1917	Ferro fundido / 3.000 (aproximadamente)	Fundição e beneficiamento de metais.	Mundial, sendo aproximadamente 65% destinado ao mercado interno.
Gama / 1997	Ferramentaria / 77	Ferramentas para estamparia de peças automotivas.	Mundial, sendo a maior parte da produção para o mercado interno.

Quadro 2: Informações sobre as empresas estudadas

O propósito deste trabalho é descrever e discutir o processo da GEC, bem como outros aspectos considerados relevantes em termos de custos para as EPEs. Neste sentido, os itens abordados visam detalhar a análise, para ter um melhor entendimento da estratégia empresarial e da GEC adotada pelas empresas. Os aspectos analisados, de maneira individualizada nos estudos de casos, são: (1) Análise da Cadeia de Valor; (2) Posicionamento Estratégico e Mercado de atuação; (3) Gestão dos Custos; (4) SIs destinados a subsidiar o processo decisório gerencial; (5) Controle Orçamentário; e (6) Papel da contabilidade para a tomada de decisão.

### 6.2 Alfa

Pela análise dos dados, percebeu-se que a empresa Alfa faz diversas parcerias com seus clientes. Em relação a sua clientela, a empresa acredita que a disponibilidade de um *site* na internet é de suma importância para a captação de novos compradores. A empresa acredita também que uma atividade primária importante que pode gerar valor aos clientes é o pós-

venda. Ressalta-se ainda que é realizada uma espécie de consultoria ao final da entrega dos pedidos, fornecendo suporte às necessidades, que por ventura podem existir, dos clientes.

Verificou-se que os gestores da empresa estudada estão adquirindo novos equipamentos, pois acreditam que essas máquinas podem gerar uma vantagem competitiva para a empresa, diferenciando-a no mercado. Os gestores avaliam que as aquisições de determinados equipamentos aumentam a qualidade dos produtos e tornam a empresa mais independente em relação ao mercado de fornecedores e serviços de terceiros. Eles entendem que essa estratégia é percebida positivamente pelos clientes e, por esse motivo, é relevante para ter uma competitividade maior no seu ambiente operacional e para participar de novos nichos de mercado.

É notório que os gestores da empresa tentam diferenciá-la das demais, em virtude da crescente competitividade apresentada no seu segmento de mercado. Em relação aos fornecedores, constatou-se que a empresa procura manter relações muito estreitas com alguns desses, em sua maioria de renome nacional. Com essa relação, a empresa espera obter um custo mais baixo de aquisição de matérias-primas e/ou serviços, além de melhores prazos de pagamento.

Para os gestores, o mercado de caldeirarias está em constante processo de aprimoramento e exigindo cada vez mais que as empresas aumentem a produção. Para eles, a capacidade instalada das empresas está sendo muito exigida nos últimos tempos e, sendo assim, estão tentando se adequar a essas necessidades, para que sua estratégia de diferenciação seja alcançada. Os mesmos relatam que o mercado é muito competitivo e sazonal e, por esse motivo, as empresas do setor devem se resguardar no tocante aos custos. Caso queiram investir em maior capacidade instalada, isto pode acarretar, nas épocas de menor de atividades, um custo fixo muito elevado para a empresa. Quanto à abrangência do mercado, percebeu-se que a mesma atua somente no mercado nacional, notadamente em Minas Gerais (70% da produção da empresa abastece o mercado deste estado).

A gestão de custos da empresa é baseada principalmente em planilhas eletrônicas do *Microsoft® Excel*. Os gestores estão implantando um novo SI para, dentre outras coisas, auxiliá-los na gestão dos custos. Os custos, tal como usual nas EPEs, são alocados por Ordem de Produção (OP). Foi observado que o maior custo para a empresa é a matéria-prima, cerca de 50% dos custos totais. Ressalte-se que esse custo só ocorre caso haja uma produção efetiva do produto (custo variável). Além disso, outra preocupação é em relação às despesas tributárias. Os gestores, em seus cálculos para a tomada de decisão, inferem que os tributos têm um valor significativo. Dentre as variáveis importantes para a análise e gestão dos custos destacam-se: matéria-prima e tempo de execução do trabalho.

O novo SI da empresa está em processo de implementação. De acordo com os tomadores de decisão, esse sistema fornece informações importantes sobre cada OP, desde os custos fixos e variáveis até o preço final. Ressalte-se que somente determinadas pessoas têm acesso às informações disponibilizadas pelo SI. Não obstante, poucas pessoas selecionadas têm permissões para alterar os dados. O SI está sendo utilizado com a geração de diversos relatórios para subsidiar o processo de tomada de decisão. Os principais relatórios gerados são custo do “homem-hora” e o “preço por quilo” dos produtos.

Observou-se que os orçamentos são usualmente realizados no período de menos intensidade de serviços: os primeiros meses do ano. Estes orçamentos são feitos por OP com a finalidade de obter informações mais precisas, além de diminuir maiores incertezas referentes aos fatores externos e internos à empresa. Dentre os vários aspectos observados na elaboração dos orçamentos, destacam-se: (1) o tempo de execução do serviço; (2) as condições climáticas; e (3) ajustes gerais. O primeiro concentra-se na variação de prazos de entrega de insumos e matéria-prima por parte de fornecedores e clientes. Já o segundo, refere-se, principalmente, à chuva, que pode atrapalhar significativamente algumas importantes etapas

do processo de produção, devido à alta umidade. Por fim, o terceiro refere-se a ajustes pontuais no tocante à inflação, ao aumento de custos fixos como energia e água, além de custos variáveis, tais como insumos e dissidências trabalhistas.

No tocante à contabilidade, observou-se que a mesma é realizada dentro das instalações da empresa. O departamento contábil-financeiro é composto por um contador, um auxiliar de contabilidade e um analista financeiro (único a ter acesso ao SI para incluir e alterar os dados), além de uma pessoa responsável pelo setor de contas a pagar. Os relatórios contábeis, financeiros e gerenciais já são emitidos em tempo real por meio do novo SI integrado.

A partir dos aspectos discutidos, pode-se inferir que a empresa Alfa tem estratégias interessantes em sua cadeia de valor. A empresa almeja ser mais competitiva ao longo do tempo, gerindo estrategicamente seus custos visando alcançar sua meta de diferenciação de seus produtos. Não obstante, os gestores demonstram entender as relações de causa e efeito de alguns custos. No que tange ao novo SI utilizado, este parece atender às expectativas dos usuários com a geração de alguns relatórios relevantes para o processo decisório. Percebe-se que o fato da contabilidade ser realizada dentro das instalações da empresa facilita o compartilhamento das informações para os gestores. Por fim, nos orçamentos são consideradas diversas variáveis endógenas e exógenas que podem vir a alterar os custos e, conseqüentemente, a GEC da empresa.

### **6.3 Beta**

A empresa Beta atua no campo de beneficiamento de metais desde 1917. Pode-se classificá-la como um dos principais grupos de fundição de ferro do mundo. De acordo com as informações obtidas, a empresa é a única fundição no mundo a receber o ferro gusa em estado líquido de um fornecedor externo diretamente em seus fornos para posterior moldagem. Essa peculiaridade gerou à empresa ganhos de qualidade dos ferros fundidos, aumento de produtividade e economia de cerca de 32% no consumo de energia elétrica, sem que fosse necessária qualquer expansão da capacidade instalada.

Destaca-se que somente para os clientes de maior porte é realizada uma assistência técnica constantemente. Essa assistência é um “elo” para averiguar possíveis problemas nos produtos e manter um “laço” maior de fidelidade com os maiores clientes. Isso é considerado uma vantagem competitiva para os administradores. Outro importante fator para gerar vantagem competitiva é a distância entre o principal fornecedor e a empresa, cerca de 20 quilômetros.

Um fator de destaque para a empresa em seu segmento de mercado é o seu parque industrial que está entre os mais desenvolvidos no mundo. A empresa incrementou a capacidade produtiva na ordem de 40% nos últimos 3 anos, fato que se deve principalmente à prestação de serviço a um grande cliente. Entretanto, os investimentos em maquinário têm aumentado significativamente os estoques de peças de reposição. Esse assunto está em análise, visando uma gestão mais eficiente dos custos relacionados ao estoque para que a estratégia de liderança em custos não seja prejudicada.

Com relação ao mercado, a empresa já apresentou uma igualdade na proporção entre a produção direcionada ao mercado interno e externo. Atualmente tem cerca de 65% de sua produção direcionada ao mercado interno, e o restante para o mercado externo. A presente situação se deve a dois fatores principais: (1) aumento de mercado interno; e (2) estabelecimento de empresas estrangeiras no país. Algumas dessas empresas revendem o material comprado, o que torna a empresa Beta uma exportadora indireta ou secundária. Os principais concorrentes, de acordo com o gestor, localizam-se em Santa Catarina (mercado interno) e no México (mercado externo).

No que tange à gestão de custos, percebeu-se que é realizado um controle eficiente na apuração dos custos, o que possibilita uma maior eficácia na informação sobre a rentabilidade de cada produto, além de auxiliar a eficácia da estratégia da liderança em custos. A apuração dos custos é feita mensalmente, sendo que o sistema de custeio por ordem de produção rateia os custos às OPs. Além disso, verificou-se que há uma larga utilização de planilhas do *Microsoft® Excel* para apresentar essas informações, a partir de dados extraídos do SI.

O SI utilizado foi desenvolvido na década de 70 na Itália. Este sistema passou por várias mudanças ao longo dos seus mais de 30 anos de existência. Todos os módulos do sistema (Tributário, Suprimentos, OP, Custos, Faturamento, Contas a pagar e a receber, dentre outros) são integrados. Ressalte-se que, no decorrer dos anos, foram feitas inúmeras alterações para adequá-lo à realidade brasileira. Os custos despendidos com as atualizações deste SI e a dificuldade na manutenção fizeram com que a empresa optasse por uma mudança significativa e essencial para se adaptar ao seu mercado e às constantes mudanças tecnológicas. A partir de análises diferenciais (táticas), um novo SI foi adquirido. A sua previsão de operacionalização é para o segundo semestre de 2007.

O controle orçamentário é realizado em vários períodos de tempo. São elaborados orçamentos trimestrais (curto prazo) e anuais (médio prazo). Esses orçamentos são feitos para dar subsídio ao processo decisório: (1) ao volume de produção; (2) à gestão dos custos relacionados ao estoque; (3) aos investimentos; e (4) às importações e às exportações. O acompanhamento entre os resultados previstos e os ocorridos é feito mensalmente. Os desempenhos das diversas áreas da empresa são auxiliados por meio desse controle orçamentário.

Por fim, verificou-se que os procedimentos contábeis relacionados às obrigações financeiras e tributárias são realizados externamente. Porém, a empresa mantém internamente um departamento de Controladoria responsável pelos aspectos gerenciais. Isso permite aos gestores analisarem algumas questões relacionadas a estratégias de investimentos, ao controle orçamentário, à gestão de custos, ao processo de formação de preço e à análise de rentabilidade de produtos, lote de produtos e clientes.

Analisando os aspectos discutidos, pode-se inferir que os tomadores de decisão da empresa Beta têm utilizado muito da sua potencialidade da cadeia de valor. Quanto ao posicionamento estratégico, percebeu-se que a estratégia de liderança em custos estava sendo feita de maneira eficiente, apesar do SI que ainda está em operação ter um impacto significativo nos custos. Por ser tratar de uma empresa que atua em uma economia de escala, a GEC torna-se essencial para a empresa manter a competitividade da empresa no longo prazo. No que tange aos SIs utilizados, embora sejam importantes no processo decisório, não satisfazem totalmente às necessidades de seus usuários. Por isso, foi feita uma análise diferencial detalhada para a mudança de SI. O controle orçamentário utilizado pelos gestores é bastante detalhado, uma vez que são elaborados em diversos períodos. Por fim, a contabilidade da empresa é, em grande parte, realizada externamente, embora exista um setor responsável pela contabilidade gerencial interna para ajudar o processo de tomada de decisão para a GEC.

#### **6.4 Gama**

Os gestores da empresa Gama tentam desenvolver parcerias de longo prazo com alguns de seus clientes. Este tipo de relação tem um caráter estratégico, pois, tendo em vista a sazonalidade do mercado em que se encontra a empresa, manter alguns clientes com uma demanda menos eventual parece de extrema importância para a sua sobrevivência em períodos com escassez de serviços. Entretanto, a empresa não demonstra desenvolver relações mais fortes com seus fornecedores, o que, possivelmente, possibilitaria um maior poder de barganha no que tange à negociação de preços e prazos.

O mercado de ferramentaria, conforme argumentam os gestores da empresa Gama, é bastante competitivo. Além disso, essa competitividade tende a aumentar ainda mais no futuro. No sentido de se defender deste ambiente cada vez mais hostil, os tomadores de decisão investem para focalizar um nicho de mercado, no qual a competitividade é relativamente menor: o mercado de grandes ferramentas. Contudo, este processo de transferência de foco, lento e gradual, embora possa amenizar a agressiva competição na qual a empresa se encontra, não diminui as incertezas inerentes ao seu mercado.

Para gerir os custos na empresa, os administradores utilizam planilhas eletrônicas elaboradas no *Microsoft® Excel*. Para tanto, um funcionário da empresa é designado especificamente para inserir os dados dos custos com matéria-prima e serviços terceirizados nas planilhas eletrônicas, além de tempos de execução de várias atividades primárias, tais como usinagem e projeto. Todavia, deve-se ressaltar que, para estas atividades, a empresa não mensura seus custos efetivos, utilizando valores baseados em preços de mercado para “custeá-las”. Desse modo, para se calcular o “custo” de uma atividade, os funcionários da empresa Gama multiplicam o tempo trabalhado pelo preço de mercado, ou seja, de terceirização da referida atividade.

Para dar suporte ao processo decisório, os gestores da empresa utilizam, basicamente, conforme já apresentado, planilhas elaboradas no *Microsoft® Excel*. A partir das informações disponibilizadas em seu sistema de planilhas, são elaborados relatórios com os custos dos materiais diretos, serviços terceirizados e tempo das atividades. Além disso, alguns outros relatórios provenientes de outros sistemas utilizados na contabilidade da empresa, tais como o fluxo de caixa e a folha de pagamento, são esporadicamente analisados pelos gestores. Entretanto, destaca-se que os gestores não se encontram plenamente satisfeitos com o atual sistema utilizado como suporte ao processo de tomada de decisão. Dentre outros problemas deste sistema, apontam-se a lentidão e a falta de informações mais completas. Ressalta-se que o gestor entrevistado acredita que a adoção de um SI integrado seria a solução para a maioria desses problemas.

Os orçamentos na empresa Gama são realizados ao longo do ano, com base nas OPs fabricadas. Os gestores da empresa sabem que têm que arcar com altos custos fixos anualmente, e esperam que os preços apresentados aos clientes para cada serviço sejam suficientemente altos para “cobrir” estes custos e ainda gerar uma margem de lucro. Ao longo do período, os custos incorridos são comparados aos estimados para avaliar sua evolução e controlá-los em casos de grandes discrepâncias. Contudo, assim como apresentado anteriormente, este controle orçamentário é bastante falho, uma vez que a empresa não possui um controle real dos recursos financeiros efetivamente gastos em suas atividades internas.

A empresa Gama terceiriza grande parte de seus serviços de contabilidade, ou seja, uma empresa externa é responsável pelos procedimentos contábeis relacionados às obrigações tributárias e financeiras. Atualmente, um contador trabalha rotineiramente nas instalações da empresa, aumentando o contato (quase que inexistente há alguns períodos) entre os gestores e a contabilidade da empresa. Além disso, alguns programas computacionais contábeis foram adquiridos para auxiliar na automação dos procedimentos relacionados à contabilidade financeira e tributária, complementando as informações fornecidas pelas planilhas eletrônicas.

Analisando os aspectos discutidos, pode-se inferir que os tomadores de decisão da empresa Gama têm dificuldades quanto ao processo decisório estratégico. A empresa não utiliza toda a potencialidade de sua cadeia de valor, pois não explora diversas parcerias com seus fornecedores. Quanto ao posicionamento estratégico, em vista da crescente competição no setor de ferramentaria, os gestores da empresa engendram esforços para focalizá-la a um nicho mercadológico menos hostil, o de grandes ferramentas. Contudo, ainda enfrentam um mercado bastante agressivo durante este processo de mudança. No que tange aos SIs utilizados, embora sejam importantes no processo decisório, não satisfazem totalmente às

necessidades de seus usuários. O controle orçamentário utilizado pelos gestores é bastante falho, uma vez que parte dos custos incorridos são desconhecidos. Por fim, a contabilidade da empresa é, em grande parte, realizada por uma empresa externa, sendo que algumas medidas estão sendo tomadas pelos gestores no sentido de aproximar e integrar melhor as informações contábeis da empresa, tais como a presença de um contador nas dependências da empresa e a aquisição de alguns programas computacionais de contabilidade.

## 7 Análise geral dos estudos de casos

Esta seção visa apresentar uma análise geral dos casos apresentados neste trabalho. Uma análise da cadeia de valor indica que a maioria das empresas estudadas tenta manter relações de parceria com os seus clientes e fornecedores. Neste sentido, a empresa Alfa mantém uma estreita relação com tais *stakeholders*, enquanto a empresa Beta parece manter relações mais próximas, em especial, com seus principais clientes e fornecedores. A empresa Gama também tenta manter uma forte ligação com seus clientes, contudo, não parece focalizar a atenção em seus fornecedores.

Desenvolver fortes relações com fornecedores e clientes parece ser um importante aspecto para a competitividade das EPEs. Isto ocorre, principalmente, devido à sazonalidade dos mercados nos quais essas empresas atuam, além de flutuações nos preços dos insumos e das matérias-primas. Neste sentido, relações estreitas com clientes podem minimizar os impactos da sazonalidade inerente aos seus mercados, enquanto as fortes relações com fornecedores podem gerar custos mais baixos e prazos mais longos para as EPEs, contribuindo de sobremaneira para a gestão financeira das mesmas. Entretanto, as empresas analisadas não examinam em conjunto as atividades primárias e as atividades de apoio.

No que se refere ao mercado no qual atuam, as EPEs estudadas enfrentam, de forma geral, um ambiente no qual a competitividade é alta e tende a aumentar com a passagem do tempo. Cada uma das empresas apresentadas utiliza uma estratégia distinta para se proteger da crescente e agressiva competição. A empresa Alfa tenta diferenciar seus produtos e serviços com a utilização de novas máquinas. Enquanto a empresa Beta aumenta sua estrutura, ganhando principalmente uma maior economia de escala mantendo sua estratégia de liderança nos custos. Por sua vez, a empresa Gama tenta se focalizar em um mercado menos competitivo.

A gestão de custos das empresas é realizada de uma forma relativamente distinta pelas empresas. A empresa Alfa utiliza, basicamente, planilhas eletrônicas para gerenciar seus custos, tal como a empresa Gama. A empresa Beta, por sua vez, utiliza além de planilhas eletrônicas para gerenciar seus custos, e de uma série de outros SIs produzidos internamente para auxiliar nesta tarefa, além de seu SI integrado.

Percebeu-se a importância da utilização de planilhas eletrônicas para todas as empresas estudadas principalmente às de menor porte (empresas Alfa e Gama). Outro aspecto comum entre as empresas é a segregação de seus custos por OP, configurando um sistema de custeio por ordem de produção, tal como discutido na seção 4. Este sistema é usual em EPEs e trazem diversas vantagens para este tipo de empresa. Ressalta-se, contudo, a fragilidade inerente à gestão de custos das atividades internas da empresa Gama, pois ela não apura os custos efetivos de suas atividades internas, baseando-se em informações mercadológicas para a tomada de decisões, o que é, no mínimo, perigoso à sua longevidade no mercado.

Observou-se, nas EPEs estudadas, procedimentos diferenciados no que diz respeito à elaboração de seus orçamentos. A empresa Alfa prepara seus orçamentos principalmente no início do ano. A empresa Beta parece ser a que melhor mantém um forte controle sobre seus orçamentos, que se dividem em anuais e trimestrais. A empresa Gama, por sua vez, elabora

seus orçamentos ao longo do ano, com a construção de ferramentas, de modo a cobrir seus custos fixos. Uma análise permite inferir que a empresa Beta consegue, ao contrário das demais, utilizar um orçamento mais estável. Possivelmente, isto se deve a uma maior estabilidade no seu ambiente operacional e ao seu porte, bastante superior aos das demais empresas estudadas neste trabalho.

Por fim, uma análise sobre o funcionamento da contabilidade das empresas parece importante, pois as informações financeiras podem ser entendidas, atualmente, como uma das potenciais fontes de vantagem competitiva. A empresa Alfa mantém uma pequena estrutura contábil em suas dependências, que é responsável pela geração e transmissão tanto de informações financeiras e tributárias quanto gerenciais da contabilidade. Por sua vez, a empresa Beta mantém internamente uma estrutura para fornecer informações exclusivamente gerenciais, terceirizando os seus serviços de contabilidade destinados a usuários externos. Por fim, a empresa Gama terceiriza praticamente todos os seus serviços de contabilidade, sendo que, atualmente, toma iniciativas no sentido de manter parte destes serviços dentro de suas dependências. É perceptível a importância das informações financeiras geradas pela contabilidade para a competitividade das empresas estudadas, pelo menos, no que tange às informações gerenciais. As empresas Alfa e Beta, que mantêm um estreito vínculo com a contabilidade gerencial demonstram uma melhor eficácia e eficiência na tomada de decisões do que a empresa Gama.

O Quadro 3 apresenta uma síntese das principais informações apresentadas por cada empresa estudada.

<b>Empresas / Aspectos abordados</b>	<b>Empresa Alfa</b>	<b>Empresa Beta</b>	<b>Empresa Gama</b>
<b>Análise da cadeia de valor</b>	Almeja manter estreitas relações com seus clientes e fornecedores. Disponibiliza um <i>site</i> na internet e aprimora o pós-venda.	Almeja manter estreitas relações com seus principais clientes e fornecedores. Com os primeiros há alguns contratos de comodato e com os últimos percebeu-se uma estratégia geográfica apropriada.	Almeja manter estreitas relações com seus clientes, contudo não demonstra utilizar a mesma estratégia com seus fornecedores.
<b>Posicionamento estratégico</b>	Busca, por meio de novos investimentos em maquinário, diferenciar-se em relação aos seus concorrentes.	Busca aumentar sua eficiência e capacidade produtiva para auferir economias de escala. Não há uma clara definição pelos gestores de qual é a sua estratégia de negócios.	Seus gestores engendram esforços para levar a empresa a um novo nicho de mercado, menos competitivo (focalização).
<b>Gestão de custos</b>	Realizada, notadamente, por meio de planilhas eletrônicas do <i>Microsoft® Excel</i> . Não há um entendimento muito claro do comportamento dos custos.	Realizada por meio de planilhas eletrônicas do <i>Microsoft® Excel</i> , além de outros sistemas produzidos internamente. Há um entendimento apropriado do comportamento dos custos incorridos na empresa.	Realizada por meio de planilhas eletrônicas do <i>Microsoft® Excel</i> . Contudo, os gestores da empresa não conhecem os custos efetivos de suas atividades internas.
<b>Utilização de SIs</b>	Atualmente, a empresa está implantando um novo SI, contudo, as planilhas eletrônicas do <i>Microsoft® Excel</i> são utilizadas intensamente.	A empresa utiliza planilhas eletrônicas do <i>Microsoft® Excel</i> , sistemas produzidos internamente e um sistema integrado, que será substituído ainda este ano.	A empresa utiliza planilhas eletrônicas do <i>Microsoft® Excel</i> e alguns sistemas de contabilidade (em menor escala).
<b>Orçamentos</b>	São elaborados principalmente no início do ano.	São elaborados anualmente e controlados trimestralmente.	Elaborados ao longo do ano, de acordo com a produção de ferramentas.
<b>Contabilidade</b>	Realizada de maneira interna. Parece facilitar o	A contabilidade fiscal-tributária é terceirizada, enquanto a	Terceiriza grande parte do serviço contábil. Os

	compartilhamento das informações para os gestores tomarem decisões.	contabilidade gerencial é interna. Esta última realiza, principalmente, análise de investimentos e gestão dos custos.	gestores avaliam medidas para “internalizar” parte de suas informações contábeis.
--	---	---	---

Quadro 3: Principais informações apresentadas por cada empresa estudada

## 8 Conclusões

As empresas enfrentam atualmente um contexto bastante complexo e competitivo. Para se manterem ativas neste ambiente hostil, seus gestores necessitam desenvolver estratégias eficazes. Tais estratégias visam à obtenção de vantagens competitivas, condição essencial para as empresas se manterem ativas frente à concorrência. Um aspecto relevante da gestão estratégica se refere à gestão dos custos relacionados a estas estratégias. Desse modo, configura-se a chamada GEC.

Em EPEs, empresas nas quais a gestão de custos se apresenta como um aspecto usualmente fundamental (KINGSMAN; HENDRY, 2002), a GEC demonstra ser ainda mais relevante, influenciando direta e relevantemente as estratégias adotadas para a venda de produtos e serviços. Este trabalho apresentou os resultados de uma pesquisa realizada em três EPEs da região metropolitana de Belo Horizonte/MG e visou descrever e discutir o processo da GEC, bem como outros aspectos considerados relevantes em termos de custos para tais empresas. Percebeu-se, tanto pelo estudo teórico apresentado quanto pela pesquisa empírica realizada, que a gestão de custos influencia, de forma essencial, as estratégias desenvolvidas e implementadas pelas EPEs. Conclui-se que, em função das características peculiares dos setores em que atuam, estas empresas baseiam fortemente suas decisões em informações relevantes de custos.

Constatou-se que duas das EPEs estudadas não exploram todas as potencialidades de sua cadeia de valor, o que pode limitar sua gestão de custos. A análise da cadeia de valor se configura como um importante requisito na GEC, pois determina que as atividades primárias (principalmente na criação dos produtos e nos *outputs*) e as atividades de apoio (notadamente os *inputs*, o capital intelectual e a infra-estrutura) sejam examinadas em conjunto (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). Tal fato não foi observado nas EPEs estudadas.

O mercado competitivo no qual as EPEs, normalmente, se encontram exige que as mesmas enquadrem-se em alguma estratégia geral, tais como liderança em custos, diferenciação e focalização. Pode-se notar que um aumento nos custos com investimentos parece inevitável para sustentar tais estratégias, apesar de que na liderança em custos esses gastos não são usuais, porque há um rígido controle dos custos operacionais.

A gestão de custos nas três empresas passa, necessariamente, pela utilização de planilhas eletrônicas do *Microsoft® Excel*, embora sua importância apresente variações entre si. Observou-se claramente que as EPEs estudadas tentam gerir seus custos de forma a obter uma vantagem competitiva em seu mercado. Ressalta-se que a empresa Gama não possui informações dos custos efetivos de suas atividades internas, e isto prejudica sensivelmente seu processo de tomada de decisões que demandam estas informações.

No que se refere à gestão informacional interna das empresas para subsidiar o processo decisório gerencial, todas utilizam outros SIs além das planilhas eletrônicas, embora estas sejam ainda fundamentais na empresa Alfa. Ressalta-se que, no geral, nenhuma das empresas está totalmente satisfeita com o seu SI atualmente em uso, sendo que todas demonstram acreditar que as informações consistem em uma das potenciais vantagens competitivas neste início de século, notadamente nas EPEs.

Percebeu-se que o controle orçamentário das empresas estudadas, por se tratarem de EPEs, é realizado em determinados períodos do ano de acordo com a demanda do segmento específico de mercado e é revisado sempre que há necessidade. Os orçamentos são elaborados conforme as OPs negociadas e, dessa maneira, de acordo com os gestores, permitem um maior controle das informações para subsidiar o processo de tomada de decisão.

Por fim, as informações financeiras provenientes da área de contabilidade parecem ser de grande relevância para a implementação de estratégias nas EPEs. Pelo menos no caso das informações da contabilidade gerencial. Observou-se um forte apoio das informações financeiras ao processo decisório. Apenas uma das empresas estudadas não apresenta um estreito vínculo das decisões com informações sua contabilidade gerencial. Entretanto, constatou-se que seus gestores estão tomando atitudes no sentido de mudar esta situação.

Conclui-se que a GEC apresenta grande relevância para a estratégia empresarial e conseqüente competitividade das EPEs estudadas. Por se tratar de um estudo de casos múltiplos, as evidências resultantes foram consideradas mais convincentes. Foi possível confirmar que houve uma replicação literal ou teórica, conforme Yin (2005). Uma análise detalhada dos resultados apresentados neste trabalho demonstra que uma eficaz gestão das informações no ambiente interno das EPEs, principalmente informações relacionadas a custos, é fundamental para subsidiar os processos de tomada de decisão e de GEC como um todo.

## **Bibliografia**

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ARAÚJO, A. A. **Contribuição ao estudo dos indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica**. Tese (doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BRIMSON, J. A. **Contabilidade por atividades**: uma abordagem de custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1996.

CAMPOS, R. L. **O capital intelectual e o processo de estimação de custos e formação de preços em empresas de produção por encomenda**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

COOPER; D. R.; SCHINDLER; P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

GRUNDY, T. Beyond the numbers game: introduction strategic cost management. **Management Accounting**, March, 1995.

HANSEN, D. R; MOWEN, M. M. **Gestão de custos**: Contabilidade e Controle. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HITT, M. A; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial**. 2 ed.

São Paulo: Pratiche, 2004.

KAPLAN, R. S.; COOPER R. **Custo e desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

KINGSMAN, B. G.; HENDRY, L. C. The relative contributions of input and output controls on the performance of a workload control system in Make-to-order companies. **Production Planning e Control**. Volume 46, no 7, p. 579-590, 2002.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MAHER, M. **Contabilidade de custos**: criando valor para a administração. São Paulo: Atlas, 2001.

MEGLIORINI, E. **Análise crítica dos conceitos de mensuração utilizados pro empresas brasileiras produtoras de bens de produção por encomenda**. Tese (doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOSCOVE, S. A.; SIMKIN, M. G.; BAGRANOFF, N. A. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

NACHTAMANN, H.; NEEDY, K.L. Fuzzy activity based costing: a methodology for handling uncertainty in activity based costing systems. **The Engineering Economist**. Volume 46, nº 4, p. 245-273, 2001.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Campus, 2005.

SHANK, J. K; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SOUZA, A. A. *et al.* Análise de Sistemas de Informações Utilizados como Suporte para os Processos de Estimação de Custos e Formação de Preços. In: XII Congresso Brasileiro de Custos, 2005, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2005.CD-ROM.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3. ed. California: Sage Publications Inc., 2005, p. 443-444.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Corporate financial accounting**. 8 ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.