

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
NÍVEL MESTRADO**

**FRANCIELE WRUBEL**

**INFORMAÇÕES SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS  
DIVULGADAS POR COMPANHIAS ABERTAS BRASILEIRAS**

**São Leopoldo  
2009**

**FRANCIELE WRUBEL**

**INFORMAÇÕES SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS  
DIVULGADAS POR COMPANHIAS ABERTAS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl

Co-Orientador: Prof. Dr. Ernani Ott

**São Leopoldo  
2009**

### Ficha Catalográfica

W958i Wrubel, Franciele  
Informações sobre gestão estratégica de custos divulgadas por  
companhias abertas brasileiras. / por Franciele Wrubel. – 2009.  
145 f. : il. ; 30cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, São  
Leopoldo, RS, 2009.

“Orientação: Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl, Ciências  
Econômicas; Co-orientação: Prof. Dr. Ernani Ott ”.

1. Custo – Gestão estratégica. 2. Custo – Contabilidade. 3.  
Evidenciação – Custo – Gestão Estratégica. I. Título.

CDU 658.15

Catálogo na Publicação:  
Bibliotecária Camila Rodrigues Quaresma - CRB 10/1790

FRANCIELE WRUBEL

INFORMAÇÕES SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS DIVULGADAS POR  
COMPANHIAS ABERTAS BRASILEIRAS

Dissertação apresentada à Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovado em 29 de julho de 2009.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Masayuki Nakagawa – USP

---

Profª. Dra. Clea Beatriz Macagnan – UNISINOS

---

Prof. Dr. Tiago Wickstrom Alves – UNISINOS

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl (Orientador)

Prof. Dr. Ernani Ott (Co-orientador)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo

Prof. Dr. Ernani Ott

Coordenador Executivo PPG em Ciências Contábeis

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico ao Leandro e à minha família.*

## **AGRADECIMENTOS**

*- A Deus, por me proporcionar a vida, saúde e a alegria de viver; uma família e amigos; assim como, oportunidades profissionais e capacidade de encarar desafios;*

*- À minha família, pelo amor e pela força;*

*- Ao Leandro, pelo amor, presença, apoio e companheirismo constante;*

*- Aos meus professores do Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UNISINOS, pelas muitas lições transmitidas no decorrer do mestrado.*

*- Em especial ao professor Dr. Carlos Alberto Diehl pelo apoio, orientação e estímulo, contribuindo muito com seu conhecimento para a realização desse trabalho. Agradeço também por sua dedicação e compreensão, ensinamentos que sempre serão lembrados na minha trajetória acadêmica. Ainda, estendo os agradecimentos ao co-orientador, professor Dr. Ernani Ott, exemplo de paixão pela vida acadêmica.*

*- Ao professor Dr. Tiago Wickstrom Alves pelo auxílio nos testes estatísticos, discussões e sugestões sobre este trabalho.*

*- Aos colegas do Mestrado, pela ótima convivência e amizade. Em especial, agradeço pelas alegrias e dificuldades compartilhadas com alguns grandes amigos que fiz: Fernanda, Diego, Fabiano e Marco Aurélio.*

## RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo identificar e analisar as informações de gestão estratégica de custos (GEC) encontradas nos relatórios das companhias abertas brasileiras listadas nos níveis de governança corporativa da BOVESPA. Para isso, foi realizada uma pesquisa nos relatórios de 2005, 2006 e 2007 de 30 companhias dos níveis 1, 2 e Novo Mercado de governança corporativa, em quantidade proporcional ao total de 140 companhias listadas nesses níveis no segundo semestre de 2007. A amostra foi constituída por escolha aleatória das companhias e calculada utilizando o maior Coeficiente de Variação de *Pearson* e grau de significância de 5%. Utilizando a técnica de análise de conteúdo, os relatórios foram analisados e as informações sobre GEC foram classificadas em 16 categorias. As categorias foram definidas com base nos temas-chaves de GEC, propostos por Shank e Govindarajan (1997): Análise dos direcionadores de custos, Análise da cadeia de valor e Análise do posicionamento estratégico. Para validá-las utilizou-se a técnica de Rodada *Delphi*. As informações sobre GEC, após classificadas, foram analisadas por meio de testes estatísticos de hipóteses, análises de correlação e análise de *clusters*. Conclui-se que as companhias divulgam sobre a GEC, numa média de 212 sentenças por companhia, divididas entre os três temas: 49,59% para Análise dos direcionadores de custos, 47,19% para cadeia de valor e 3,22% para posicionamento estratégico. Poucas são as informações encontradas sobre as estratégias competitivas, sendo que as práticas mais citadas foram direcionadores de custos, cadeia de valor, custos intangíveis, custos ambientais e gestão dos custos da qualidade. Constatou-se que a divulgação sobre custos ambientais, da qualidade e logísticos é determinada por atividades realizadas pelas companhias. A quantidade de informações sobre GEC divulgada está relacionada com o tamanho dos relatórios, mas não com o tamanho da companhia. E, os níveis de governança corporativa, aos quais as companhias pertencem, não explicam as suas divulgações sobre o tema. Por meio da análise de *cluster* conclui-se que: 60% das companhias (*Cluster 1*) possuem média de informações sobre GEC abaixo da média geral e 20% (*Cluster 2*) possuem média superior. A principal diferença entre os *clusters* é a quantidade de informações divulgadas. Destaca-se que a divulgação não ocorre em função do resultado econômico da companhia. As informações mais divulgadas pelas companhias dos *clusters* concentram-se em: direcionadores de custos, cadeia de valor, custos intangíveis, ambientais e da qualidade.

**Palavras Chave:** Gestão Estratégica de Custos, Categorias de Gestão Estratégica de Custos, Divulgação de Gestão Estratégica de Custos, Práticas de Gestão Estratégica de Custos.

## ABSTRACT

The main objective of this paper was to identify and analysis which strategic cost management (SCM) information may be found in the Brazilian open companies' reports listed in BOVESPA's corporate governance levels. To do that, some research was conducted in the 2005, 2006 and 2007 reports of 30 companies of levels 1, 2 and New Market of corporate governance, in proportional amount to the total of 140 companies listed in those levels in the second semester of 2007. The sample was made up of companies randomly chosen and calculated by using the highest Pearson's Variation Coefficient and a significance degree of 5%. The reports were analyzed through the content analysis technique and the information on SCM was classified in 16 categories. The categories were set based on SCM key-topics, proposed by Shank and Govindarajan (1997): Cost Driver Analysis, Value Chain Analysis, and Strategic Positioning Analysis. In order to validate them, the Delphi Run technique was used. The information on SCM, after being classified, was analyzed through hypothetical statistical tests, correlation analyses and clusters analysis. We concluded that companies publish their SCM in an average of 212 sentences per company, divided among the three topics: 49.59% for Cost Driver Analysis, 47.19% for Value Chain and 3.22% for Strategic Positioning. Little information may be found regarding competitive strategies and the most mentioned practices were cost driver, value chain, intangible costs, environmental costs, and quality cost management. We noticed that the issue on environmental, quality and logistics costs is determined according to the activities accomplished by the companies. The amount of information published on SCM is related to the extension of the reports, but not with the size of the company. And, the levels of corporate governance, which the companies belong to, do not explain the issuing over the topic. Through cluster analysis, we may conclude that: 60% of the companies (Cluster 1) have average information on SCM below the general average and 20% (Cluster 2) have higher average. The main difference among the clusters is the amount of published information. It stands out that the issuing does not happen due to the company's economical result. The most published information by the companies of the clusters is gathered in: cost driver, value chain, and intangible, environmental, quality costs.

**Keywords:** Strategic Cost Management, Strategic Cost Management Categories, Strategic Cost Management Publishing, Strategic Cost Management Practices.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Diferenças nas abordagens de custos entre duas estratégias.....	30
<b>Quadro 2:</b> Direcionadores e atividades organizacionais .....	33
<b>Quadro 3:</b> Relação de custos intangíveis e fatores intangíveis .....	42
<b>Quadro 4:</b> Companhias que compõem a amostra inicial .....	66
<b>Quadro 5:</b> Demonstrativo do cálculo da amostra.....	67
<b>Quadro 6:</b> Nível de governança corporativa e setor das companhias da amostra.....	68
<b>Quadro 7:</b> Relação de categorias e subcategorias sobre GEC .....	76
<b>Quadro 8:</b> Temas de gestão estratégica de custos .....	86

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Quantidade de páginas dos relatórios com informações sobre GEC .....	81
<b>Gráfico 2:</b> Correlação entre tamanho do relatório e divulgação de informações sobre GEC .	83
<b>Gráfico 3:</b> Correlação entre o valor do ativo e as informações sobre GEC .....	84
<b>Gráfico 4:</b> Distribuição das informações sobre GEC .....	86
<b>Gráfico 5:</b> Média de informações sobre GEC por nível de governança corporativa.....	100
<b>Gráfico 6:</b> Média de informações divulgadas sobre GEC por Cluster.....	106
<b>Gráfico 7:</b> Média de informações divulgadas por tema de GEC nos <i>clusters</i> 1 e 2.....	108
<b>Gráfico 8:</b> <i>Box plot</i> para as companhias e o total de informações sobre GEC.....	109

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Fluxograma com as etapas da pesquisa .....	21
<b>Figura 2:</b> Cadeia de valor genérica.....	27
<b>Figura 3:</b> Resumo da cadeia de valor externa de uma empresa .....	28
<b>Figura 4:</b> Apropriação de custos na metodologia ABC. ....	37
<b>Figura 5:</b> ABM operacional e ABM estratégico .....	39
<b>Figura 6:</b> Valores e posturas da governança corporativa .....	60
<b>Figura 7:</b> O ambiente interno da governança corporativa: as condições influenciadoras.....	62
<b>Figura 8:</b> O método <i>Delphi</i> .....	73
<b>Figura 9:</b> Dendograma da análise de <i>clusters</i> das companhias .....	103
<b>Figura 10:</b> Dendograma da análise de <i>clusters</i> sem a companhia Braskem.....	111

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Referencial teórico sobre as principais práticas de GEC.....	36
<b>Tabela 2:</b> Amostra inicial .....	65
<b>Tabela 3:</b> Tamanho dos relatórios .....	79
<b>Tabela 4:</b> Relatórios com informações sobre GEC .....	80
<b>Tabela 5:</b> Total de sentenças com informações sobre GEC .....	82
<b>Tabela 6:</b> Informações anuais sobre GEC .....	85
<b>Tabela 7:</b> Posicionamento das companhias sobre a adoção do ABC .....	87
<b>Tabela 8:</b> Distribuição de sentenças por setores de atividade .....	88
<b>Tabela 9:</b> <i>Ranking</i> das informações sobre GEC para as companhias da amostra .....	89
<b>Tabela 10:</b> Resultado das categorias de cadeia de valor.....	90
<b>Tabela 11:</b> Resultado das categorias de direcionadores de custos e posicionamento estratégico .....	91
<b>Tabela 12:</b> Resumo do resultado das categorias de gestão estratégica de custos.....	92
<b>Tabela 13:</b> Distribuição da gestão dos custos logísticos por setores de atividade.....	97
<b>Tabela 14:</b> Média de informações sobre GEC por nível de governança corporativa.....	101
<b>Tabela 15:</b> Comparativo das informações sobre GEC por <i>cluster</i> .....	105
<b>Tabela 16:</b> <i>Cluster 1</i> .....	112
<b>Tabela 17:</b> <i>Cluster 2</i> .....	113

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.2	OBJETIVOS.....	16
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>16</b>
1.3	DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	17
1.4	RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	17
1.5	ETAPAS DA PESQUISA .....	21
1.6	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	22
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS.....	23
<b>2.1.1</b>	<b>Análise da Cadeia de Valor.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Análise do Posicionamento Estratégico .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Análise dos Direcionadores de Custos .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1.4</b>	<b>Práticas de Gestão Estratégica de Custos.....</b>	<b>34</b>
2.1.4.1	<i>Activity Based Costing (ABC) e Activity Based Management (ABM)</i> .....	37
2.1.4.2	Gestão de Custos Ambientais.....	40
2.1.4.3	Gestão de Custos Intangíveis .....	41
2.1.4.4	<i>Total Cost of Ownership (TCO)</i> .....	43
2.1.4.5	Alianças Estratégicas.....	45
2.1.4.6	Análise dos Custos dos Concorrentes .....	45
2.1.4.7	Gestão de Custos Logísticos .....	46
2.1.4.8	Gestão de Custos da Qualidade.....	48
2.1.4.9	Custo-Meta.....	51
2.1.4.10	Gestão de Custos Interorganizacionais .....	53
2.1.4.11	Contabilidade Aberta ( <i>Open-Book Accounting</i> ) .....	54
2.2	EVIDENCIAÇÃO.....	55
<b>2.2.1</b>	<b>Partes Interessadas .....</b>	<b>57</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Governança Corporativa .....</b>	<b>59</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>64</b>
3.1	MÉTODO DE PESQUISA.....	64
3.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	64
3.3	UNIVERSO E AMOSTRA .....	65
3.4	COLETA E TRATAMENTO DAS EVIDÊNCIAS .....	69
3.5	ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS .....	70
<b>3.5.1</b>	<b>Análise de Conteúdo .....</b>	<b>70</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Validação das Categorias e Subcategorias .....</b>	<b>72</b>
<b>3.5.3</b>	<b>Análise de <i>Clusters</i> (conglomerados).....</b>	<b>76</b>
3.6	LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	77
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS .....</b>	<b>79</b>
4.1	DESCRIÇÃO DAS COMPANHIAS .....	79

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS.....	81
4.2.1 Informações sobre Gestão Estratégica de Custos Divulgadas nos Relatórios.....	81
4.2.2 Análise dos Temas de Gestão Estratégica de Custos .....	86
4.2.3 Análise da Cadeia de Valor .....	92
4.2.4 Análise dos Direcionadores de Custos .....	97
4.2.5 Análise do Posicionamento Estratégico .....	99
4.2.6 Análise da Gestão Estratégica de Custos das Companhias por Nível de Governança Corporativa .....	100
4.3 ANÁLISE DOS <i>CLUSTERS</i> DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS .....	102
4.3.1 Resultado da Gestão Estratégica de Custos para os <i>clusters</i> .....	104
4.3.2 Gestão Estratégica de Custos das Companhias do <i>Cluster 1</i> .....	112
4.3.3 Gestão Estratégica de Custos das Companhias do <i>Cluster 2</i> .....	113
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....	115
5.1 CONCLUSÃO .....	115
5.2 RECOMENDAÇÕES .....	117
REFERÊNCIAS .....	119
APÊNDICE A – EMPRESAS LISTADAS NOS NÍVEIS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA BOVESPA .....	127
APÊNDICE B – LISTA DE GRUPOS DE RELATÓRIOS IAN (INFORMAÇÕES ANUAIS) E DFP (DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PADRONIZADAS) .....	130
APÊNDICE C – LISTA DAS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS .....	132
APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS APLICADO NA PRIMEIRA RODADA <i>DELPHI</i> .....	135
APÊNDICE E – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS APLICADO NA SEGUNDA RODADA <i>DELPHI</i> .....	137
APÊNDICE F – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS APLICADO NA TERCEIRA RODADA <i>DELPHI</i> .....	140
APÊNDICE G – RESULTADO FINAL DAS RODADAS <i>DELPHI</i> .....	142

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

A informação, cada vez mais, se torna um fator crítico de sucesso para os gestores das organizações que atuam em ambiente de negócios dinâmico e altamente competitivo, pautado por constantes modificações e inovações tecnológicas. De maneira mais acentuada as organizações passaram a necessitar de práticas capazes de orientar suas estratégias com o fim de assegurar a sua continuidade.

Na realização de controles, análises, definição de fatores estratégicos e melhoria na atuação no mercado, são necessárias aos gestores, entre outras, informações sobre custos. Na descrição de Lockamy III (2003, p. 1), o “advento da competitividade global acelerada, reduzido ciclos de produtos, rápidos avanços tecnológicos, organizacionais e entre cadeias tem aumentado drasticamente a necessidade de abordagens mais eficazes de gestão dos custos”.

Shank e Govindarajan (1997, p. 59) assinalam que “[...] gerenciar custos eficazmente exige um enfoque amplo, externo à empresa [...]”. Informações e práticas de custos devem ser utilizadas com esse enfoque. Os acontecimentos externos à companhia também podem afetá-la e por isso devem ser considerados durante a gestão dos custos e elaboração das estratégias.

Para atender as demandas mercadológicas e as necessidades de adaptação das organizações a um contexto de busca por melhoria contínua da competitividade, surgiu a Gestão Estratégica de Custos (GEC) (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). As principais atribuições da GEC, segundo os autores, é a geração de informações para a tomada de decisões e a mensuração dos impactos das estratégias adotadas nos resultados.

Shank e Govindarajan (1997, p. 4) definem a GEC (*Strategic Cost Management – SCM*) como “uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais”. Os autores explicam que “os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva sustentável”.

Dessa forma, entendem que o gerenciamento sob o enfoque estratégico requer atenção do ambiente interno e externo das companhias, ponto de partida para a formação de estratégias. De acordo com Silvi e Cuganesan (2006), a gestão estratégica de custos oferece um meio de análise da cadeia de valor de uma empresa, dos fatores de custo que sustentam essas atividades e do valor criado a partir desta mistura de desempenho das atividades.

Para Cooper e Slagmulder (2003), gerir custos torna-se uma questão de sobrevivência para as organizações. Os autores argumentam que estes devem ser geridos estrategicamente e que a GEC é a aplicação de técnicas de gestão de custos que melhora a posição estratégica de uma companhia e os reduzem. Atuar nessa redução significa que as empresas devem ser eficientes e eficazes com relação ao consumo de seus recursos, para poderem atingir a lucratividade mínima necessária (HANSEN; MOWEN, 2001).

Segundo Bacic (1994, p. 297), “a complexidade e a insuficiência de informações são elementos que qualificam o quadro de incerteza que demarca as decisões estratégicas”. Segundo o autor, é difícil prever, por exemplo, qual será a reação dos concorrentes a um dado movimento competitivo, de forma que se pode prever essa reação por meio da análise de seus pontos fortes e fracos. O que a organização precisa é estar preparada com informações válidas para monitorar e avaliar suas estratégias frente a reação dos concorrentes, visando assegurar a execução da estratégia.

Para Diehl (2004, p. 42-43), estratégia é “o conjunto de decisões de longo prazo, que envolve o comprometimento de recursos organizacionais para ação concreta sobre o ambiente competitivo, visando o desempenho da organização através do alcance de determinados objetivos”. “A visão de longo prazo é uma das características das decisões estratégicas”, no entanto, uma “empresa precisa gerar condições no presente para se manter competitiva no futuro” (BACIC, 1994, p. 297).

Sendo assim, no que se refere ao ambiente de competição, destaca-se que as companhias necessitam estar sintonizadas com as peculiaridades do ambiente em que atuam, interagindo com seus fornecedores, concorrentes e clientes, a fim de adotar as decisões mais vantajosas. Para isso, Shank e Govindarajan (1997) mencionam algumas práticas de gestão estratégica de custos: custeio baseado em atividades, análise de cadeia de valor, dos custos da qualidade e dos direcionadores de custos.

Ou ainda, Faria e Costa (2005) acrescentam a gestão de custos logísticos; Ellram e Siferd (1993) referem o custo total de propriedade; Monden (1999) menciona o custo-meta, entre outras práticas.

Com informações de custos de enfoque amplo, conforme tratado por Shank e Govindarajan (1997), e utilizando práticas de gestão estratégica de custos, a empresa deve procurar manter as suas atividades. Anderson e Dekker (2009) discutem sobre GEC e suas práticas em trabalho dividido em duas partes, sendo uma focada nos custos estruturais e outra nos custos de execução, isso com base no tratado por Shank e Govindarajan.

Na GEC, segundo Anderson (2006), ocorre o alinhamento dos recursos de uma empresa e a estrutura de custos associados com a estratégia de longo prazo e as táticas de curto prazo. Com uma estrutura de custos alinhada com a estratégia e mantendo as atividades de forma consistente a companhia também poderá, por exemplo, ser atrativa para novos investidores.

Uma forma de a companhia buscar informações de outras pertencentes à sua cadeia de valor e, também transmitir suas informações e resultados aos interessados é a divulgação em relatórios. Essa divulgação (*disclosure* ou evidenciação) se refere à forma adotada pelos gestores para se comunicarem com os acionistas e com o mercado, apresentando o desempenho da companhia, perspectivas futuras e demais informações, visando apoiar os investidores e demais *stakeholders* nas suas decisões. Por isso possui relevância no ambiente corporativo, e no competitivo e crescente mercado de capitais.

Esse tema tem gerado diversas pesquisas como a de Lanzana (2004), sobre a relação entre o nível de *disclosure* das empresas brasileiras de capital aberto e a governança corporativa das mesmas. Em 2002, Nossa (2002) analisou o *disclosure* ambiental e em 2003 Ponte e Oliveira (2004) pesquisou sobre a evidenciação de informações de natureza avançada e não obrigatória, observando os relatórios de 2002 por parte de companhias brasileiras.

Piacentini (2004) realizou uma pesquisa sobre a evidenciação de informações de natureza voluntária praticada por companhias abertas brasileiras dos níveis 1 e 2 de Governança Corporativa da BOVESPA, em seus relatórios da administração encerrados em 31/12/2002. Também foi desenvolvido estudo por Backes (2005) acerca das informações sobre capital intelectual evidenciadas nos relatórios da administração, data-base 31/12/2003, de companhias abertas brasileiras, mediante aplicação da técnica de análise de conteúdo.

Da mesma forma, Gallon e Beuren (2006) utilizaram a análise de conteúdo para verificar a evidência nos relatórios da administração do ano de 2004 das companhias participantes dos níveis de governança da BOVESPA, dos itens obrigatórios, não obrigatórios e não recomendados pela legislação.

Os aspectos mencionados instigam a realização dessa pesquisa, visando responder a seguinte questão:

Quais são as informações sobre gestão estratégica de custos divulgadas nos relatórios de companhias abertas brasileiras listadas nos níveis de governança corporativa da BOVESPA?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar as informações sobre gestão estratégica de custos divulgadas nos relatórios de companhias abertas brasileiras listadas nos níveis de governança corporativa da BOVESPA.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Definir e validar as categorias de gestão estratégica de custos;
- b) Classificar as informações sobre gestão estratégica de custos em categorias;
- c) Analisar o conteúdo sobre gestão estratégica de custos encontrado nos relatórios divulgados pelas companhias.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O objeto de estudo foi as informações sobre Gestão Estratégica de Custos, entretanto, essas não foram separadas ou classificadas em voluntárias ou obrigatórias. Também não se analisou a adequação ou correção dos relatórios, da mesma forma em que não se pretendeu responder se as informações divulgadas sobre Gestão Estratégica de Custos eram coerentes ou não com a estratégia adotada pela companhia, independentemente de ser possível ou não fazer essa identificação ou relação.

Algumas companhias disponibilizam apenas parte dos relatórios voluntários existentes, sendo assim, apenas os disponibilizados por elas foram analisados. Os relatórios pertencentes ao grupo 19 Dados da Controlada Coligada, não foram analisados por apresentar informações de empresas ligadas às empresas pesquisadas.

Durante a análise da quantidade de informações divulgadas por companhia, não foi observado e nem utilizado qualquer índice para efetuar comparações, assim como não se procurou saber se as práticas de Gestão Estratégica de Custos divulgadas pelas companhias realmente eram praticadas por elas.

Por fim, não foi realizada análise das informações divulgadas com relação ao modelo de gestão, resultado operacional das companhias, tipo de ações: preferenciais ou ordinárias, composição acionária, tipo de capital ou se possui algum acionista estrangeiro.

### 1.4 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

As empresas estão inseridas em ambiente marcado cada vez mais pela alta competição e por incertezas, e isso deve ser considerado ao formular estratégias que garantam vantagem competitiva sustentável. Para alcançá-la precisam definir o seu posicionamento estratégico por meio da formulação de prioridades estratégicas – diferenciação ou liderança em custos (PORTER, 1989). Além dessa escolha, é importante a existência de mecanismos administrativos que permitam a efetiva implementação das estratégias formuladas (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Shank e Govindarajan (1997, p. 116) mencionam que “[...] a gestão e o controle de custos se tornam mais significativos no contexto da estratégia específica que estiver sendo seguida”, pois, segundo os mesmos, “diferentes estratégias exigem diferentes prioridades”. De acordo com Diehl (2004, p. 25), “é necessário conhecerem-se as relações entre controle de custos e estratégia da organização, de forma a poder analisar quais características são importantes para o alinhamento entre estes”.

Pesquisa sobre características estruturais de empresas americanas de quatro grupos industriais e sobre a orientação estratégica e sua influência no desempenho dessas empresas foi realizada por Pleshko e Nickerson (2008), o que demonstra a relevância do tema e a necessidade de pesquisar as estratégias praticadas em empresas de diferentes países.

Segundo a pesquisa, as características estruturais das empresas pesquisadas não têm diferenças quanto aos tipos de estratégia adotada, entretanto a orientação estratégica possui influência no desempenho. Em caso de multinacionais, por exemplo, de acordo com Li e Yue (2008) as condições do país de origem são determinantes para as suas escolhas estratégicas.

Para Anderson (2006, p. 2), a gestão estratégica de custos é destinada a “alinhar a estrutura de custos da empresa com a sua estratégia e otimizar o desempenho da estratégia”, além disso, o “alinhamento e otimização deve compreender o valor integral da cadeia e de todas as partes interessadas em garantir a longo prazo, sustentável lucro para a empresa”.

Assim, a gestão de custos deve extrapolar todos os pontos que agregam valor ao produto na cadeia produtiva, e não somente os da própria empresa, isso porque, para Shank e Govindarajan (1997), cada empresa deve ser entendida no contexto da cadeia global das atividades geradoras de valor da qual ela é apenas uma parte. A importância desse entendimento está na oportunidade de gerenciar seus inter-relacionamentos com clientes e fornecedores, por exemplo.

Nesse sentido esse estudo é relevante porque identifica se informações dessa natureza podem ser encontradas nos relatórios divulgados pelas companhias. “A obrigação de prestar contas dos resultados obtidos, em função de responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder”, é que Nakagawa (1995, p. 17) conceitua como *Accountability*. Dessa forma, entende-se que, investidores, fornecedores, credores e clientes são partes interessadas nessas informações para a tomada de decisões, que buscam aprimorar os relacionamentos com os membros integrantes da cadeia de valor.

Para Nakagawa (1995, p. 17-18),

nas grandes empresas, onde é muito clara a separação entre propriedade e gerência, os acionistas representando, muitas vezes, interesses de inúmeros de investidores, elegem os membros de seu conselho de administração, os quais, por sua vez, escolhem pessoas, que efetivamente deverão gerir os negócios das empresas, formando-se, assim uma grande cadeia de *accountability*, que percorre toda a sua estrutura organizacional. [...]

A responsabilidade (*accountability*), como se vê, corresponde sempre à obrigação de se executar algo, que decorre da autoridade delegada e ela só se quita com a prestação de contas dos resultados alcançados e mensurados pela contabilidade.

As informações divulgadas proporcionam ao consumidor auxílio na escolha de qual produto consumir. Para os demais interessados, as informações sobre gestão estratégica de custos proporcionam oportunidades de melhoria em processos, decisões sobre qual produto ou serviço adquirir ou fabricar, ou tentar compreender o que está determinando os custos das empresas parceiras ou concorrentes.

Rodrigues e Mendes (2004) citam que os investidores, por exemplo, desejam informações sobre a empresa, de modo que possam avaliar o investimento que nela fizeram ou pretendem fazer. E que o desejo é de possuir informações de todo o processo de gestão, desde os planos estratégicos até os instrumentos de gestão operacional e de controle, para vislumbrarem o valor da empresa no futuro, bem como avaliar o fluxo possível e provável de dividendos.

Buscando entender as informações sobre gestão estratégica de custos das organizações, essa pesquisa visou encontrá-las em relatórios oficiais de companhias pertencentes aos níveis 1, 2 e Novo Mercado de Governança Corporativa da BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo).

Dessa forma, acredita-se que as companhias, durante a preparação dos relatórios sobre seus produtos e serviços, seus processos de produção ou distribuição e outros, podem estar preocupadas com a gestão estratégica de custos, optando por divulgar suas práticas ou alguma informação sobre esse tema. Isso porque as companhias utilizam estes relatórios para prestar contas aos investidores e outros interessados. E, assim, os disponibilizam na *Internet* para *download*, o que torna mais facilitado e com baixo custo o acesso às informações.

Alguns estudos têm tratado sobre divulgação de informações, como os de Nossa (2002), Lanzana (2004), Piacentini (2004), Backes (2005) e Gallon; Beuren (2006), conforme já mencionado, mas não são encontradas pesquisas sobre divulgação de informações relacionadas com Gestão Estratégica de Custos, mesmo se reconhecendo a relevância dessas para a tomada de decisões dos gestores e investidores e para a identificação de perspectivas futuras das companhias.

“A gestão estratégica de custos é uma área de pesquisa que desperta interesse entre acadêmicos e gestores”, conforme Diehl e Gonçalo (2005, p. 1). Assim, o tema vem sendo muito discutido e pesquisado, como por exemplo: Porter (1989), Nakagawa (1991); Shank; Govindarajan (1997), Cooper; Slagmulder (1998), Rocha (1999), Monden (1999), Lockamy III (2003), Anand (2004), Diehl (2004), Anderson (2006), Ellram (2006), El-Kelety (2006), Silvi; Cuganesan (2006), Aguiar; Rocha (2007), El-Dyasty (2007), Fu (2007), Souza; Rocha (2008) e Casella (2008), entretanto este estudo destaca-se por desenvolver e validar um conjunto de categorias relacionadas com o tema, que poderão servir como base para pesquisas futuras nessa área.

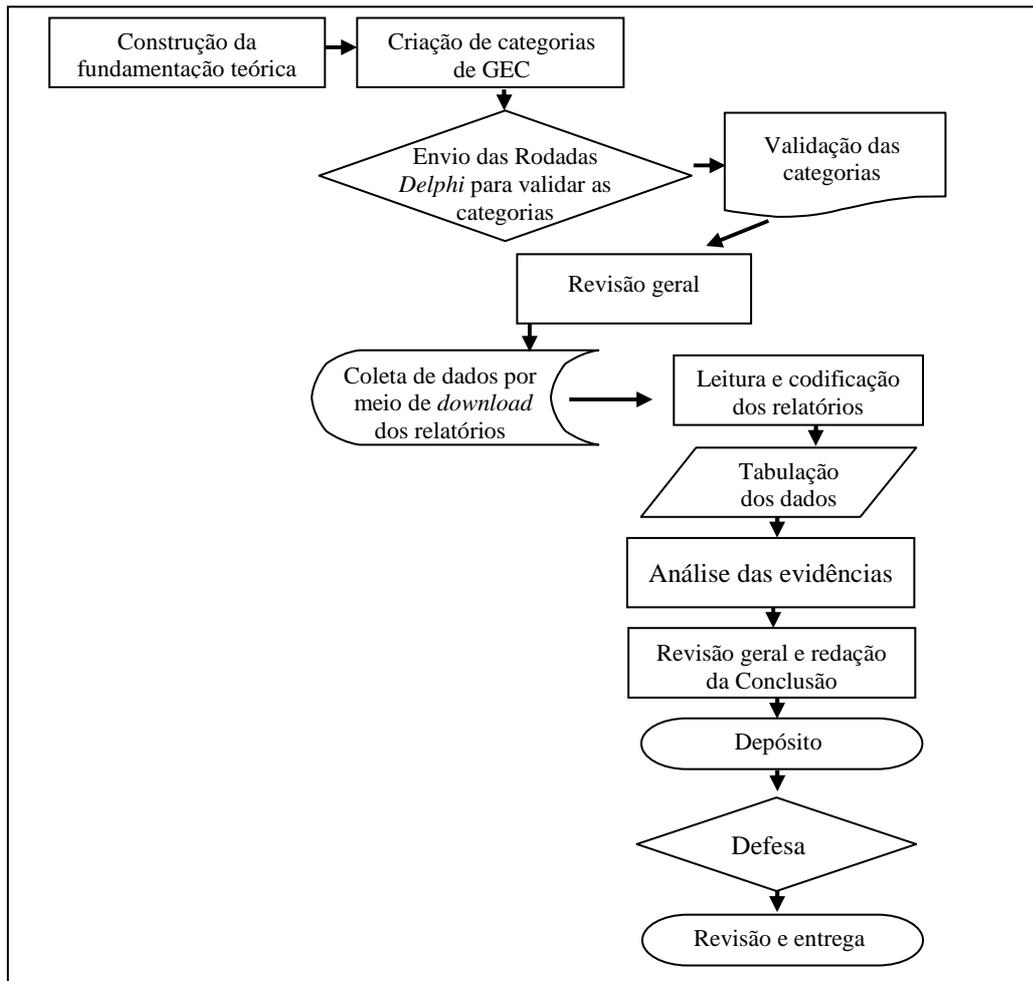
No que se refere à categoria de GEC, ABC/ABM, por exemplo, sabe-se que Anand (2004) pesquisou sobre sua teoria e prática nas companhias indianas, observando os fatores que influenciam o sucesso e interesse da sua adoção. Já Anderson (2006), desenvolveu um modelo que relaciona a GEC e a avaliação do desempenho. Silvi e Cuganesan (2006) apresentam a GEC sob a perspectiva que pode ser útil para examinar a aplicação da gestão do conhecimento e da sua eficiência e eficácia para a vantagem competitiva.

Destaca-se também a pesquisa realizada por Rocha (1999), em que o autor apresenta uma proposta de um modelo conceitual de sistema de informação específico para dar suporte ao processo de gestão estratégica das organizações. Este modelo visa facilitar o processo de concepção, formulação, desenvolvimento, monitoramento e sustentação de estratégias, assegurando vantagens competitivas às organizações usuárias.

Dada a sua natureza, este estudo se enquadra na linha de pesquisa “Finanças Corporativas e Controle de Gestão” do Programa de Pós Graduação – Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Está vinculado ao projeto de pesquisa do prof. Dr. Carlos Alberto Diehl e ao seu grupo de pesquisa “Implementação e Controle Estratégicos”, registrado no CNPq.

## 1.5 ETAPAS DA PESQUISA

As atividades para a realização da pesquisa estão divididas em etapas, conforme Figura 1. Na sequência apresenta-se a estrutura da dissertação, que é o resultado da pesquisa.



**Figura 1: Fluxograma com as etapas da pesquisa**

Cada etapa da pesquisa, visualizada no Fluxograma, utilizou procedimentos metodológicos para ser efetuada, ou seja, técnicas de coleta de dados e análise, que podem ser acompanhadas no capítulo da Metodologia.

## 1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

No primeiro capítulo desse estudo tem-se a introdução, composta pela contextualização e identificação do problema estudado, o objetivo geral e os objetivos específicos, e a delimitação do estudo e a sua relevância.

No segundo capítulo, para promover o suporte da pesquisa, apresenta-se o referencial teórico subdividido em duas partes: a primeira trata sobre conceitos, relevância e as práticas de gestão estratégica de custos, sendo subdividida em: análise da cadeia de valor, do posicionamento estratégico, dos direcionadores de custos e práticas de gestão estratégica. Nessa última abordam-se onze práticas, tratando da conceituação e funcionamento de cada uma delas.

Já a segunda parte do referencial teórico aborda o tema evidenciação ou *disclosure*, incluindo conceituação e relevância, subdividida em partes interessadas e governança corporativa. Sobre partes interessadas apresentam-se fatores que moldam sua influência nas tomadas de decisão e sobre governança corporativa apresenta-se abrangência, atribuições e os níveis de governança corporativa da BOVESPA.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia, expondo, primeiramente, o método de pesquisa, após aponta a classificação, em seguida o universo e a amostra, coleta e tratamento das evidências e sobre a análise das evidências, detalhando sobre a técnica de análise de conteúdo, a técnica de rodada *Delphi*, a validação das categorias de gestão estratégica de custos e a análise de *clusters*. Por último, nesse capítulo apresentam-se as limitações do método.

A análise e interpretação das evidências, assim como a apresentação das companhias pesquisadas e dos resultados encontrados com a pesquisa encontram-se no capítulo quatro. Por fim, no quinto capítulo descreve-se a conclusão da pesquisa, seguida das recomendações para futuras pesquisas. Em seguida encontram-se as referências utilizadas e os apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o propósito de construir um suporte teórico para a pesquisa e maior conhecimento sobre Gestão Estratégica de Custos (GEC), explora-se nesse capítulo o seu conceito, relevância e as principais práticas sobre este tema. Uma das formas de divulgação de informações sobre gestão estratégica de custos por companhias são os seus relatórios anuais.

Assim, conhecer aspectos básicos sobre a forma como isto é feito e os seus principais interessados são importantes para o entendimento do estudo, por isso esse assunto é contemplado nesse capítulo. Foram pesquisados os relatórios anuais das companhias pertencentes aos níveis de governança corporativa da BOVESPA. Diante disso, faz-se também uma explanação sobre a governança corporativa e os seus níveis na BOVESPA.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A gestão estratégica de custos tem sido um tema bastante debatido nos últimos anos, o que gerou muitas pesquisas como as de Cooper; Slagmulder (1999, 2003, 2004); Bacic (1994); Shank; Govindarajan (1997); Fu (2007); discussões sobre práticas, como sobre o custeio baseado em atividades, em trabalho de Nakagawa (1994), ou sobre outras práticas conforme Ellram; Siferd (1993) tratando sobre o custo total de propriedade e Ellram (2006) sobre custo-meta.

Os estudos já realizados têm destacado a relevância do tema e contribuído para a divulgação de conhecimentos sobre práticas que podem auxiliar as empresas na obtenção de vantagens competitivas. Diehl (1997, 1999) propôs um método de avaliação dos custos intangíveis como forma de melhorar a administração dos recursos das organizações e gerar um diferencial competitivo.

Em estudo exploratório, Casella (2008, p. 11) afirma que o mesmo justifica-se porque “refere-se à vantagem competitiva que poderá ser obtida pelas empresas que dominarem o processo de análise dos custos dos concorrentes”. Em análise e mensuração econômica da

cadeia de valor interna do segmento madeireiro de *pinus*, Bleil (2007) descobriu a contribuição de cada atividade da cadeia na formação do resultado econômico, assim como demonstrou que a mensuração pode gerar informações operacionais e estratégicas.

Esses estudos, e outros que serão tratados nesse capítulo, ocorreram e ocorrem em função de que “as crescentes pressões da concorrência global, a inovação tecnológica e as mudanças nos processos de negócios fizeram a gestão estratégica de custos muito mais crítica e dinâmica do que nunca. Os gestores devem pensar competitivamente, e fazê-lo requer uma estratégia” (EL KELETY, 2006, p. 1-2).

Segundo o autor “o sistema de gestão de custos da empresa deve ser mais dinâmico para lidar com a mais rápida mudança no ambiente e com a crescente diversidade de produtos e processos de fabricação” (EL KELETY, 2006, p. 2-3). Para Nakagawa (1991, p. 35) é necessário que a administração possua “uma compreensão clara da relação de causa e efeito entre os numerosos fatores que determinam o consumo de recursos (direcionadores de custos) e custo dos produtos”.

A GEC, para Cooper e Slagmulder (1998, p. 14), é a “aplicação das técnicas de gestão de custos de maneira que, simultaneamente, melhore a posição estratégica de uma empresa e reduza seus custos”. Para atender seus propósitos a GEC se baseia em três temas-chave, conforme abordagem de Shank e Govindarajan (1997, p. 8): “(1) Análise da cadeia de valor; (2) Análise do posicionamento estratégico; (3) Análise dos direcionadores de custos”.

Cada um deles também vem sendo tema central de estudos sobre organizações, de forma que, os custos, nesses casos, são observados sob perspectiva mais ampla e externa do que a utilizada na análise limitada ao ambiente interno das organizações. Assim, na seqüência eles são abordados em detalhes.

### **2.1.1 Análise da Cadeia de Valor**

A cadeia de valor torna-se um importante referencial para a tomada de decisões na gestão estratégica porque envolve acontecimentos externos a empresa, mas que impactam nas suas operações e nos seus custos. Nesse caso, atenta-se para a seguinte situação: os fornecedores não produzem e entregam apenas insumos que serão utilizados nas atividades de

valor de uma empresa, mas influenciam de modo importante os custos e posição de custos/diferenciação da empresa (PORTER, 1989; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Porter (1989, p. 47) exemplifica a influência nos custos, mencionando que

remessas frequentes do fornecedor podem reduzir as necessidades de estoque de uma empresa, uma embalagem apropriada dos produtos do fornecedor pode reduzir o custo de manuseio, e a inspeção feita pelo fornecedor pode eliminar a necessidade de inspeção de chegada pela empresa.

Para que a empresa atinja seus objetivos não é suficiente que a mesma visualize apenas as operações internas, isoladamente, embora isso seja útil para integrar todas as funções, atividades e tarefas (BOWERSOX; CLOSS, 1996). É necessário, segundo os autores, que essas empresas estendam seu comportamento para incorporar clientes e fornecedores, por meio da integração externa, por eles denominada gestão da cadeia de suprimentos.

Segundo Shank e Govindarajan (1997, p. 63) “as ações dos clientes podem ter um impacto significativo nas atividades de valor da empresa” e exemplificam: o desenvolvimento das miniusinas de aço baixou os custos operacionais de usuários de produtos de arame que são clientes dos clientes das miniusinas – dois estágios abaixo na cadeia de valor.

Um desafio único de gestão de custos no perímetro da empresa é motivar os participantes da cadeia de valor a reforçar o seu próprio retorno de forma que aumentam em vez de diminuir retornos para toda a cadeia (ANDERSON, 2006). Nesse contexto, a análise do lucro por cliente pode ser uma prática para auxiliar na mensuração e gerenciamento da relação da empresa com o cliente.

A análise da cadeia de valor e das ligações da empresa com seus fornecedores e clientes, não é uma perspectiva restrita e sim, importante para determinar onde, na cadeia do cliente, o valor pode ser aumentado ou os custos reduzidos (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Rocha (1999, p. 103) ressalta que é crescente a tendência a se formarem parcerias, ou relações fortes e duradouras entre a companhia e seus principais clientes. Menciona ainda que, “incorre em erro de generalização quem afirma que todas as empresas encaram seus clientes sempre como concorrentes em potencial; porém existe, é claro, o risco, inerente ao ambiente de negócios, de ocorrer de fato desse tipo de situação”.

Na relação cliente-empresa, o autor explica a importância da interação operacional e acompanhamento das informações dessa relação para uma possível otimização da gestão de custos e resultados, mencionando que a empresa pode “exportar” suas ineficiências para os clientes, sob a forma de custos embutidos nos preços, assim como é verdade que parte dessas ineficiências pode ter sua origem na maneira sub-ótima com que eles executam certas operações.

Quanto a relação fornecedor-empresa, Rocha (1999, p. 108) afirma que

quanto menor a proporção de valor adicionado de uma empresa em relação à sua receita, mais relevante a integração com fornecedores de bens e serviços. Pequena porcentagem de valor adicionado pela empresa significa que ela adquire de terceiros bens e serviços em alta proporção — daí a relevância da integração com os fornecedores, pois parcela substancial dos custos provém deles. Boa parte da gestão de custos dependerá da qualidade e da intensidade dessa relação com os fornecedores.

Existe uma relevância no ponto de vista da gestão estratégica em classificar os custos em externos e internos, e não em diretos, indiretos, fixos e variáveis (ROCHA, 1999). Isso porque os custos externos são “os relativos aos insumos adquiridos de terceiros, tais como matérias-primas, materiais auxiliares e serviços, entre outros” (ROCHA, 1999, p. 109) e os internos são “aqueles cuja formação (em termos de quantidade e de valor) está sob controle quase total da empresa, como salários dos funcionários, etc.” Segundo o autor, conforme os valores encontrados para esses tipos de custos forem conhecidos, “a empresa deve agir mais fortemente nas etapas menos eficientes da cadeia”.

A definição de cadeia de valor para Porter (1989), está focada em gerenciar custos com enfoque amplo. A cadeia de valor é “um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valor” (PORTER, 1989, p. 44).

“Toda a empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto” (PORTER, 1989, p. 33). Para ele essas atividades podem ser representadas fazendo-se uso de uma cadeia de valores. Na Figura 2 observa-se a representação da cadeia de valor de uma organização, que consiste em margem e atividades de valor.

Para o autor, as **atividades de valor** são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, empregando insumos adquiridos, recursos humanos e alguma forma de tecnologia para executar sua função e **margem** é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor.



**Figura 2: Cadeia de valor genérica**

Fonte: Adaptado de Porter (1989)

Na Figura 2 observam-se as seguintes atividades de valor: logística interna, operações, logística externa, *marketing* e vendas e serviço. Dessa forma, as “relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou desempenho de uma outra” é o que Porter (1989, p. 44) nomeia “Elos”. Existem os elos horizontais ou internos (cadeia de valor interna) e os elos verticais ou externos (cadeia de valor externa). De acordo com Rocha e Borinelli (2006, p. 3), o conceito de cadeia de valor

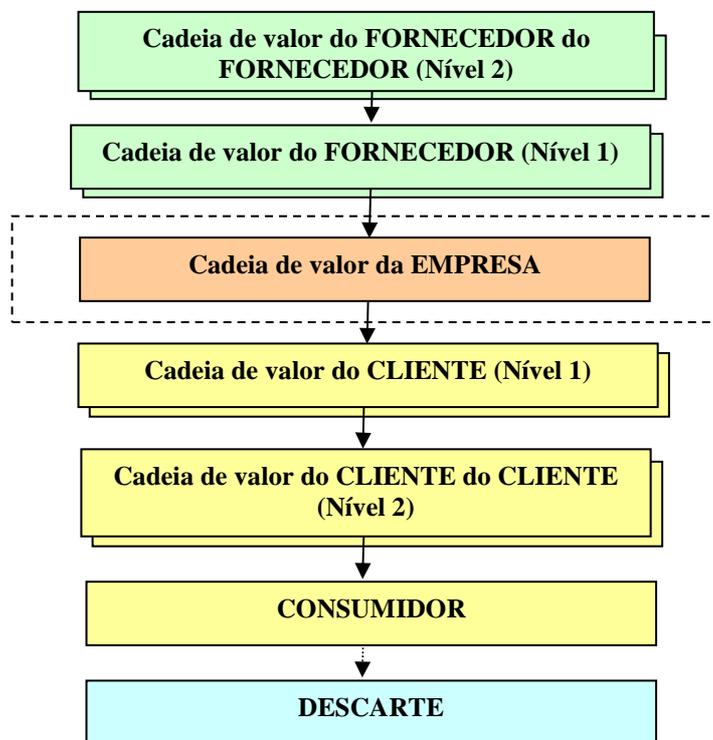
extrapola os limites de uma empresa, em duas direções:

- a) a montante: fornecedores, fornecedores dos fornecedores etc., até a origem dos recursos; e
- b) a jusante: clientes, clientes dos clientes etc. até os consumidores finais.

Os elos existem não só dentro da cadeia de valores de uma empresa, mas também entre a cadeia de uma empresa e as cadeias de valores dos fornecedores e dos canais, de forma que o modo com as atividades são executadas afetam o custo ou desempenho das atividades de uma empresa (e vice-versa) (PORTER, 1989).

A cadeia de valor externa possui diversas etapas (também denominadas de estágios, partes ou ainda atividades estratégicas relevantes). Por exemplo, Shank e Govindarajan (1997, p. 65) citam algumas atividades estratégicas da cadeia de valor da indústria de produtos de papel: “Transporte e Corte da Madeira, Fabricação da Polpa, Fabricação do Papel, Operações de Transformação, Distribuição”.

Na Figura 3 apresenta-se um resumo da cadeia de valor de uma empresa com uma fábrica, fornecedores e clientes e que produz um produto que será consumido e poderá ser descartado após término de sua vida útil.



**Figura 3: Resumo da cadeia de valor externa de uma empresa**

Fonte: A autora com base em Shank e Govindarajan (1997 p. 65-69).

Conforme Shank e Govindarajan (1997) quando uma empresa participa de diversas etapas da cadeia de valor ela é denominada verticalmente integrada. Uma empresa pode comprar componentes em vez de fabricá-los ou contratar uma assistência técnica em vez de organizá-la internamente (PORTER, 1989). Dessa forma, com base nos autores, integração vertical é o grau no qual diferentes etapas ao longo da cadeia de valor são executadas por uma mesma empresa.

Quanto à definição de integração vertical, Rocha (2002, p. 5) afirma que “integração vertical implica uma organização produtiva na qual uma única firma é responsável por duas etapas interligadas do processo de fabricação de um bem qualquer”.

Fusão ou concentração vertical (quando uma firma adquire uma empresa fornecedora ou cliente), expansão vertical (uma firma situada em certo estágio produtivo entra no mercado a jusante ou a montante por meio de implantação de capacidade produtiva nova) ou formação vertical (quando uma firma entra em dois mercados complementares da mesma cadeia produtiva de forma simultânea) podem originar uma integração vertical (ROCHA, 2002).

### **2.1.2 Análise do Posicionamento Estratégico**

O segundo tema da Gestão Estratégica de Custos está ligado à análise da estratégia da unidade de negócios e “depende de dois aspectos inter-relacionados: (1) sua missão ou metas, e (2) a forma que a unidade de negócios escolhe para competir em seu segmento para realizar tais metas - a vantagem competitiva da unidade de negócios” (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p. 117).

Os autores mencionam que, a missão ou metas divide-se em: construir (implica uma meta de aumento da fatia de mercado), manter (esta missão estratégica é desencadeada para proteger a fatia de mercado e a posição competitiva da unidade de negócio) e colher (implica uma meta de maximização dos ganhos e do fluxo de caixa de curto prazo, mesmo à custa da fatia de mercado).

Quanto à forma escolhida para competir ou alcançar a vantagem competitiva, Porter (1989) entende que, dependendo da estratégia competitiva escolhida pela empresa, que pode ser a liderança em custos ou a diferenciação, essa requer conjuntos diferentes de estrutura organizacional, de controles operacionais e de estilos de gerência. Assim, torna-se interessante para a empresa o desenvolvimento de abordagens igualmente diferenciadas para a gestão de custos, conforme detalhado adiante.

Para Shank e Govindarajan (1997, p. 61-62), “tanto intuitiva quanto teoricamente, a vantagem competitiva no mercado advém em última instância de oferecer mais valor ao cliente por um custo equivalente (isto é, diferenciação) ou valor equivalente por um custo inferior (isto é, baixo custo)”.

O Quadro 1 resume algumas diferenças mais relevantes, segundo Shank e Govindarajan (1997), entre sistemas de custos adotados em sustentação a uma ou outra fonte de vantagem competitiva.

	ÊNFASE ESTRATÉGICA	
	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA EM CUSTOS
Importância relativa dos custos de pesquisa e desenvolvimento	Menor	Maior
Importância do conceito de orçamento flexível para o controle dos custos de produção	Moderado a Baixo	Elevado a Crítico
Importância de caminhar dentro do planejamento orçamentário	Moderado a Baixo	Elevado a Crítico
Importância da análise dos custos de <i>marketing</i>	Crítico	Normalmente não realizada formalmente
Importância do fator de custos para a precificação do produto	Baixo	Alto
Importância da análise dos custos de competidores ( <i>benchmarking</i> de custos)	Baixo	Alto

**Quadro 1: Diferenças nas abordagens de custos entre duas estratégias**

Fonte: Adaptado de Shank e Govindarajan (1997, p. 20)

O Quadro 1 revela que diferentes estratégias envolvem diferentes posturas na gestão de custos. Os autores exemplificam como o custo é tratado em cada um dos casos:

Como exemplo de como o posicionamento estratégico pode influenciar de modo significativo o papel da análise de custos, considere a decisão de investir em custos de produtos mais cuidadosamente elaborados. Para uma empresa que adote uma estratégia de liderança de custos em um negócio maduro e vantajoso, atenção especial aos custos-alvo planejados provavelmente será uma importante ferramenta gerencial. Mas para uma empresa que adote uma estratégia de diferenciação de produto em um negócio direcionado para o mercado, de rápido crescimento e com mudanças rápidas, os custos de fabricação cuidadosamente planejados podem ser muito menos importantes (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p. 19).

Com a argumentação dos autores fica claro que o posicionamento estratégico merece atenção dos gestores das companhias, pois segundo Shank e Govindarajan (1997, p. 18-19), “na gestão estratégica de custos, o papel da análise de custos difere de inúmeras formas, dependendo de como a empresa escolha competir”.

Assim, na GEC, a atenção dada ao posicionamento estratégico também precisa ser atribuída ao elemento “Direcionadores de Custos”, abordado a seguir, pois além de escolher como competir para analisar custos, a empresa tomará decisões e fará outras escolhas que determinarão os mesmos.

### **2.1.3 Análise dos Direcionadores de Custos**

Nessa abordagem dos custos estratégicos (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997), parece predominar a idéia de que os custos não são resultado de um mesmo fator: o volume de produção, mas, eles podem ser identificados como consequência da combinação de fatores inter-relacionados de forma complexa e de diferentes maneiras.

Na GEC a compreensão do comportamento dos custos de uma determinada área ou situação de negócio, especialmente, no caso de linhas variadas de produtos que servem a distintos segmentos de mercado, necessita o conhecimento das inter-relações existentes no conjunto dos geradores de custos.

Shank e Govindarajan (1997) propõem os direcionadores de custos para análise de uma empresa com relação às decisões estratégicas e Riley (1987 *apud* SHANK; GOVINDARAJAN, 1997) menciona que esses direcionadores podem ser divididos em duas categorias: os estruturais e os de execução.

Os denominados direcionadores estruturais independentemente do tamanho, setor ou estrutura da organização industrial, determinam em grande parte o comportamento de seus custos (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). Segundo os autores, estes direcionadores são:

- a) Escala: O tamanho do investimento a ser feito em produção, pesquisa e desenvolvimento e em recursos de *marketing*;
- b) Escopo: Grau de integração vertical. A integração horizontal é mais relacionada à escala;

- c) Experiência: Quantas vezes no passado a empresa já fez o que está fazendo agora;
- d) Tecnologia: Que tecnologias de processos são usadas em cada fase da cadeia de valor da empresa;
- e) Complexidade: A amplitude da linha de produtos ou de serviços a ser oferecida aos clientes (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p. 23).

Cada acontecimento ou escolha da empresa com relação aos direcionadores mencionados determinarão seus custos e práticas. Se a integração vertical da empresa envolver diversos tipos de negócios, isso também poderá necessitar de práticas de GEC distintas para cada um deles. Da mesma forma, a curva de aprendizado terá consequência direta nos processos e operações do negócio, onde a experiência da companhia ou das pessoas pode ser um fator de otimização desses processos e operações.

A tecnologia empregada na empresa e incorporada aos processos da cadeia de valor do negócio poderá definir alguns dos seus custos diretos e também os custos com qualidade. Com o direcionador estrutural Escala ocorre que, o tamanho do investimento, ou seja, o valor total dos custos com a estrutura será diluído entre o total produzido ou serviços prestados.

Já os direcionadores de execução “são aqueles determinantes da posição de custos de uma empresa que dependem de sua capacidade de executar de forma bem-sucedida” (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p. 24), e esses são listados:

- Envolvimento da força de trabalho (participação) - o conceito de comprometimento da força de trabalho com a melhoria contínua.
- Gestão da qualidade total (crenças e realizações objetivando a qualidade do produto e do processo).
- Utilização da capacidade (dadas as escolhas de escala na construção da unidade).
- Eficiência do *layout* das instalações: (Quão eficiente, em comparação com as normas atuais, é o *layout*?)
- Configuração do produto. (O projeto ou a formulação são eficazes?)
- Exploração de ligações com os fornecedores e/ou clientes para cadeia de valor da empresa.

No Quadro 2 observam-se algumas atividades estruturais e seus direcionadores estruturais, assim como algumas atividades de execução e os direcionadores de execução.

<b>Direcionadores de Custos Estruturais</b>	<b>Atividades Estruturais</b>
Número de fábricas, escala Grau de centralização (refere-se a empresas maiores que desejam obter um maior nível de concentração geográfica, bem de controle) Estilo e filosofia de gestão Número e tipo de unidades de trabalho Número de linhas de produto, número de processos únicos, número de peças únicas Escopo, poder de compra, poder de venda Tipos de tecnologia do processo, experiência.	Construir fábricas Estruturar a gestão Agrupar empregados Estabelecer complexidade  Integrar verticalmente Selecionar e usar tecnologias de processo
<b>Direcionadores de Custos de Execução</b>	<b>Atividades de Execução</b>
Grau de envolvimento Abordagem da gestão da qualidade Eficiência do <i>layout</i> da fábrica Configuração dos produtos Utilização de capacidade	Usar empregados Fornecer qualidade Fornecer <i>layout</i> da fábrica Projetar e produzir produtos Fornecer capacidade

**Quadro 2: Direcionadores e atividades organizacionais**

Fonte: Hansen e Mowen (2001, p. 427)

Os direcionadores de custos também são assim denominados por Hansen e Mowen (2001), entretanto Porter (1989) os denomina de “condutores de custos” e, ainda, outros autores como Rocha (1999), de “determinantes de custos”.

Anderson (2006) também aborda a GEC sob duas formas: gestão de custos estruturais, que está centrada no estabelecimento de uma estrutura de custos competitiva e gestão de custos de execução que está centrada na relação custo-eficácia da execução da estratégia.

Sabe-se então que diversos fatores podem determinar os custos de produção. Entretanto, segundo Kupfer (2002), até a publicação do artigo pioneiro, *The Nature Of The Firm* de Coase (1937), a teoria econômica se preocupava apenas com os custos de produção, embora reconhecesse a existência dos custos de transação. “Os custos associados às transações econômicas eram negligenciáveis, de tal maneira que os únicos custos que importavam eram os incluídos na transformação dos produtos” (KUPFER, 2002, p. 267).

Azevedo (1996, p. 30-31 *apud* ROCHA, 2002, p. 29-30) categorizou a existência de diversos tipos de custos de transação:

- a) Custos informacionais *ex ante* ao estabelecimento do contrato: estes custos estariam associados à etapa de apreciação da mercadoria, consistindo em custos com coleta de informações, custos decorrentes da impossibilidade de que todas as informações necessárias ao processo decisório sejam coletadas e custos com o processamento das informações;
- b) Custos informacionais *ex post* ao estabelecimento do contrato: custo de utilização da informação em caso de disputas contratuais;
- c) Custos contratuais *ex ante*: custos de negociação e de elaboração dos contratos;
- d) Custos contratuais *ex post*: trata-se de custos como cumprimento do contrato, como custos de mensuração e fiscalização dos direitos de propriedade, custos de monitoramento de desempenho e custos com a organização das atividades decorrentes do contrato estabelecido;
- e) Custos de adaptação: também são custos *ex post*. Os custos de adaptação se referem aos custos de reestruturação das transações existentes devido à ocorrência de algum evento aleatório e os custos gerados por uma adaptação ineficiente.

Conhecendo os fatores que direcionam ou determinam os mais diversos tipos de custos das organizações, e que estes precisam ser geridos conforme estiver definida a sua estratégia, é relevante saber também que existem diversas práticas que podem ser utilizadas. Essas práticas são abordadas a partir da próxima seção.

#### **2.1.4 Práticas de Gestão Estratégica de Custos**

Dentro de cada tema de Gestão Estratégica de Custos existem algumas práticas que podem ser utilizadas pelas organizações, como alternativa para alcançar a eficiência e eficácia empresarial. Existem alguns estudos, *frameworks* sobre o assunto, como os de El-Kelety (2006) e El-Dyasty (2007) que apontam algumas delas.

As práticas mencionadas no estudo de El-Kelety (2006) são as seguintes: ABC/ABM, Custo-Meta (*Target Costing*), Custeio do ciclo de vida (*Life cycle costing*) e *Benchmarking*. Para El-Dyasty (2007) além das mencionadas por El-Kelety (2006) elas são as seguintes: Análise da cadeia de valor, análise das vantagens competitivas, Gestão da Qualidade Total (*TQM-Total Quality Management*), *Just-in-time* (JIT), Análise de SWOT, *Balanced Scorecard*, Teoria das Restrições (*TOC-Theory of Constraints*) e Melhoria contínua (*Continuous improvement*).

Como não há concordância dos autores estudados sobre quais práticas podem ser consideradas GEC, foram propostas 16 práticas, considerando as mais citadas por diversos autores estudados. As práticas propostas foram validadas por meio de Rodada *Delphi* realizada com especialistas no tema, e dessa forma, criaram-se o que se denomina, nessa pesquisa, como “categorias sobre GEC”. De maneira abrangente e com base no referencial teórico, foi construída a Tabela 1, a seguir, para apresentá-las.

Em uma análise geral dos estudos de El-Kelety (2006) e El-Dyasty (2007), algumas práticas não foram consideradas nessa pesquisa. O Custeio do ciclo de vida (*Life cycle costing*) não foi considerado, mas a subcategoria desta pesquisa, denominada Análise do ciclo de vida do produto, tratando sobre Gestão dos Custos Ambientais, possui conteúdo relacionado.

Sobre a prática *Benchmarking*, que não foi considerada como categoria, menciona-se que a mesma é uma ferramenta gerencial não relacionada com GEC. Já, a categoria Análise dos Custos dos Concorrentes é uma prática relacionada com o tema e foi considerada como uma categoria. A Gestão da Qualidade Total (*TQM-Total Quality Management*) está representada nessa pesquisa na categoria Gestão dos Custos da Qualidade.

Práticas como: *Just-in-time* (JIT), Análise de SWOT, *Balanced Scorecard*, Teoria das Restrições (*TOC-Theory of Constraints*) e Melhoria contínua (*Continuous improvement*) não foram categorizadas como GEC, pois conforme referencial estudado, as mesmas não estão relacionadas com o tema. As demais práticas (*ABC/ABM*, *Target Costing*, Análise da cadeia de valor, análise das vantagens competitivas) encontram-se tanto neste estudo, como nos de El-Kelety (2006) e El-Dyasty (2007).

Na sequência da seção, as práticas adotadas são tratadas com mais detalhes.

**Tabela 1: Referencial teórico sobre as principais práticas de GEC**

Autores	Categorias	Cadeia de Valor	Direcionador de Custos	ABC ABM	Custo Ambiental	Custo Intangível	TCO	Aliança Estratégica	Custo Concorrente	Custo Logístico	Custo Qualidade	Custo-Meta	GIC	Open Book Accounting	Missão ou Metas	Forma de competir
Porter (1989)		X	X													X
Shank e Govindarajan (1997)		X	X	X							X				X	X
Nakagawa (1994)				X												
Rocha (1995)				X												
Boisvert (1999)				X												
Cokins (1999)				X												
Sakurai (1997)				X								X				
Kaplan e Cooper (2000)				X												
Tinoco e Kramer (2004)					X											
Ribeiro (2005)					X											
Diehl (1997) e (1999)						X										
Wernke e Bornia (2001)						X										
Ellram e Siferd (1993)							X									
Gasparetto e Silva (2004)							X									
Yoshino e Rangan (1997)								X								
Rocha (1999)		X							X							
Cooper e Slagmulder (2004)									X							
Bartz, Staudt e Souza (2005)									X							
Ballou (1993)										X						
Faria e Costa (2005)										X						
Hansen e Mowen (2001)					X						X					
Robles Jr. (2003)											X					
Ball (2006)											X					
Wang, Gao e Lin (2007)											X					
Monden (1999)												X				
Ellram (2006)												X				
Cooper e Slagmulder (1999)													X			
Aguiar e Rocha (2007)													X	X		
Souza e Rocha (2008)													X			

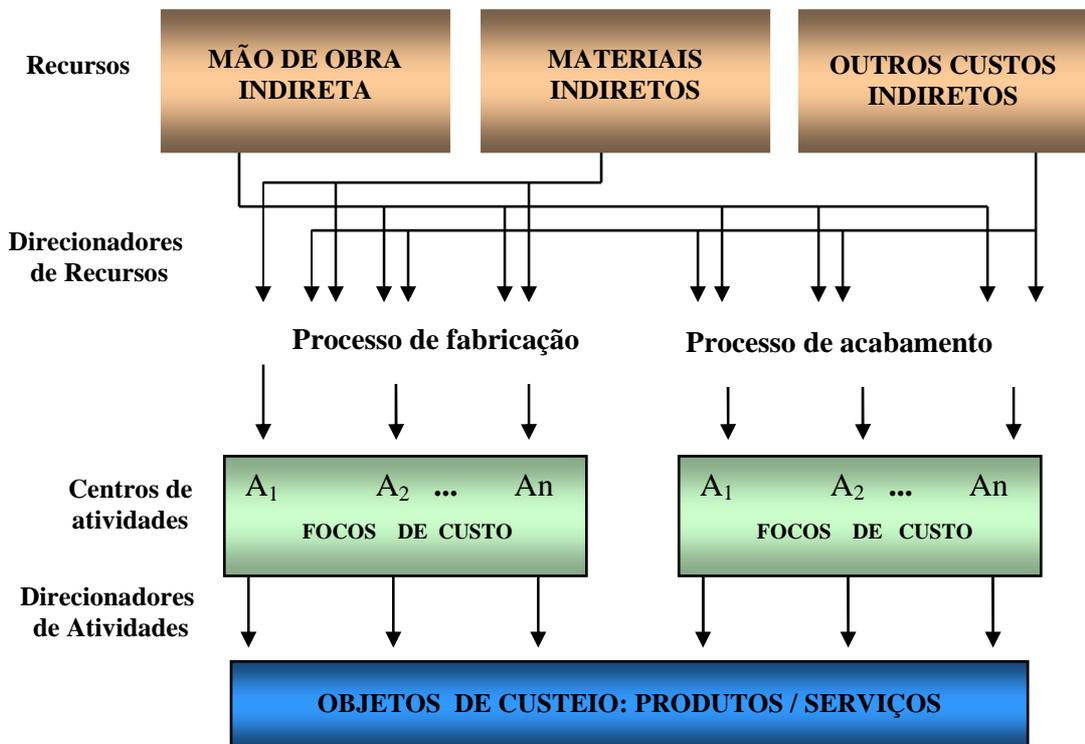
Fonte: A autora com base nos autores que compõe a Tabela

#### 2.1.4.1 Activity Based Costing (ABC) e Activity Based Management (ABM)

No ambiente de globalização e em constante busca por informações de custos com utilidade estratégica, o Custeio Baseado em Atividades ou *Activity Based Costing* (ABC) trouxe avanços no que diz respeito à determinação detalhada dos custos dos produtos e serviços, pois, segundo Kaplan e Cooper (2000), permite que os custos indiretos e de apoio sejam primeiramente direcionados às atividades e processos, posteriormente aos produtos, serviços e clientes.

Segundo Atkinson *et al.* (2000), as atividades são vinculadas aos produtos fabricados por meio dos direcionadores de custos. Executar uma atividade consiste em mobilizar esforços, visando converter os recursos (*inputs*) em produção (*outputs*), ou seja, indica como a empresa utiliza seu tempo e recursos para alcançar seus objetivos.

Na Figura 4 apresenta-se a metodologia utilizada pelo ABC:



**Figura 4: Apropriação de custos na metodologia ABC.**

Fonte: Adaptado de Sakurai (1997, p. 99)

Na metodologia utilizada, conforme Figura 4, para atribuição de custos aos produtos e/ou serviços, a principal etapa é a eleição dos direcionadores que serão utilizados. Para isto torna-se essencial efetuar a definição e a divisão dos direcionadores de custos, pois é por meio deles que os recursos e as atividades serão alocados aos objetos de custeio.

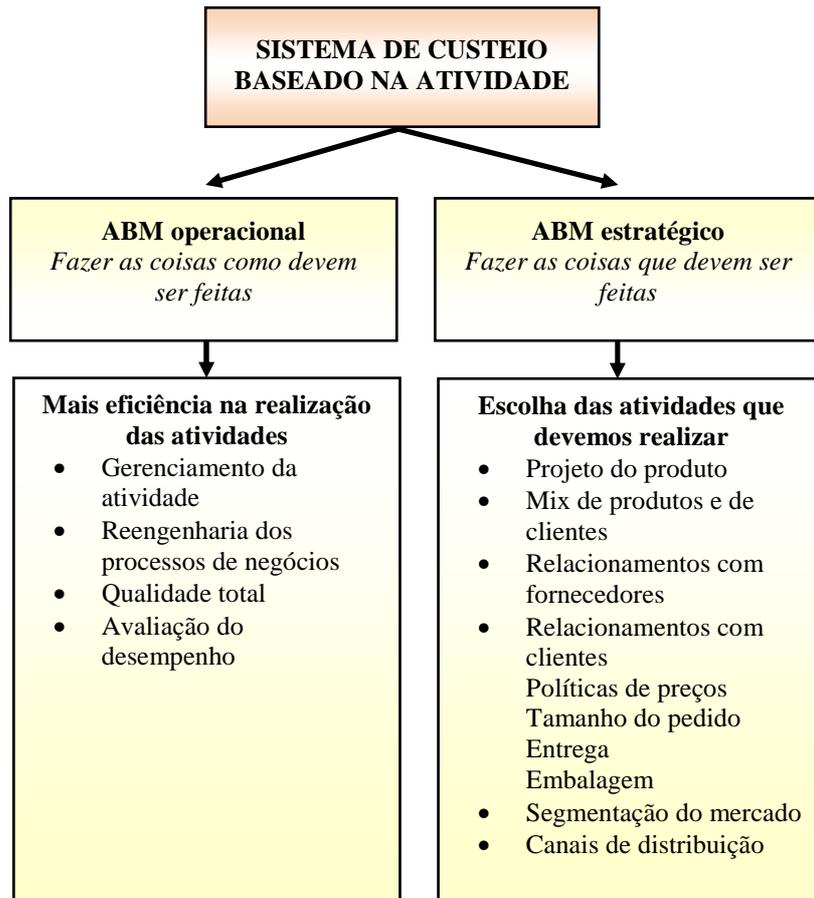
Nessa abordagem é possível distinguir dois tipos de direcionadores: direcionadores de recursos, que segundo Boisvert (1999, p. 64) “medem a utilização dos recursos pelas diversas atividades” (Ex.: Recurso: mão-de-obra e Direcionador: tempo trabalhado em horas) e direcionadores de atividades que servem para “identificar as atividades aos objetos de custo” (BOISVERT, 1999, p. 69). Os direcionadores de atividades “representam uma relação de causa e efeito” (BOISVERT, 1999, p. 69).

De acordo com Nakagawa (1994), o nível de detalhe da escolha do direcionador de atividade é importante para a implementação do ABC e depende da análise e aprofundamento desejado. Boisvert (1999, p. 75), destaca alguns critérios para auxiliar na escolha de direcionadores de atividades: “mensurabilidade dos fatores e possibilidade de quantificá-los, disponibilidade de dados, custo, ausência de propensão a criar valor, relação com a estratégia, capacidade de influenciar o comportamento, controlabilidade, possibilidade de passar à ação a curto prazo e pragmatismo”.

Para auxiliar na realização da gestão das atividades relacionadas aos custos, que podem ser mensuradas com a utilização do ABC, encontra-se a prática do ABM (*Activity Based Management*). O ABC fornece informações estratégicas de custos, enquanto que o ABM planeja ações táticas e operacionais baseadas nos dados das atividades. Para Cokins (1999) esse é o fato encontrado para fazer a distinção entre ABC e ABM.

Ao tratar do Gerenciamento Baseado em Atividades (ABM), Kaplan e Cooper (2000) mencionam que ele é um conjunto de medidas interligadas que só podem ser tomadas com base em melhores informações. Para Cogan (1998), o ABM é utilizado para dirigir esforços no sentido de adaptar estratégias e melhorar as operações do negócio.

O ABM atinge seus objetivos por meio de duas aplicações (KAPLAN; COOPER, 2000): o ABM operacional e o ABM estratégico. As funções de cada uma dessas aplicações são representadas na Figura 5.



**Figura 5: ABM operacional e ABM estratégico**

Fonte: Kaplan; Cooper (2000, p. 15).

Como observado na Figura 5, é com a função de “fazer as coisas como devem ser feitas” que o ABM operacional tenta aumentar a eficiência ou reduzir os gastos, diminuindo o volume de recursos necessários à geração de receitas (KAPLAN; COOPER, 2000). Dessa forma, de posse das informações de custos em termos de atividades e processos (onde e como os custos estão sendo incorridos) o ABM identifica as oportunidades para melhoria e permite descartar as atividades que não agregam valor.

Essas atividades são exemplificadas por Rocha (1995): atividades desnecessárias; atividades necessárias, porém executadas de modo ineficiente; atividades encontradas em duplicidade; fabricar quando seria mais vantajoso comprar, ou o inverso; diferença entre o tempo gasto e o revelado em reprojeto de execução; desperdícios em geral; movimentação de materiais; inspeção e espera.

A difícil escolha das melhores atitudes e atividades a realizar, buscando agregar valor em uma empresa, acontece por meio de um conjunto de decisões, sendo que, segundo Kaplan e Cooper (2000) e ilustrado na Figura 5, o ABM estratégico é que tem a função de escolher as atividades a fim de aumentar a lucratividade.

Nessa pesquisa, o ABC e o ABM estão inseridos como práticas de GEC, inseridos no tema Análise da cadeia de valor, pois na análise das atividades que agregam ou não valor para a empresa, tanto os elos da cadeia de valor interna como da externa são considerados fatores que exercem influência sobre estas atividades desenvolvidas.

#### 2.1.4.2 Gestão de Custos Ambientais

A gestão ambiental, segundo Tinoco e Kraemer (2004), pode ser considerada como um sistema que envolve a estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, procedimentos, práticas, processos e recursos para implementar, atingir, analisar criticamente e manter a política ambiental.

Hansen e Mowen (2001, p. 564) citam que “a gestão ambiental responsável é um foco importante para muitas empresas. Na verdade, muitas delas gastam centenas de milhões de dólares a cada ano em atividades ambientais”. Entretanto, as decisões ambientais geralmente são tomadas apenas para cumprir regulamentação, para evitar penalidades ou multas, e deveriam ser tomadas por meio do apoio do sistema de informações da gestão de custos. Ou seja, escolher a maneira menos onerosa para o cumprimento da regulamentação, medindo seus custos e identificando as suas causas fundamentais (HANSEN; MOWEN, 2001).

Com base em Hansen e Mowen (2001) infere-se que a melhoria do desempenho ambiental pode ser utilizada como atitude estratégica para a competitividade e para atingir a exigibilidade dos clientes e, assim, promover um desenvolvimento sustentável. Segundo Ribeiro (2005, p. 201), “a gestão ambiental tornou-se uma área estratégica, [...] tendo em vista a importância que adquiriu o controle ambiental, sua premência e o expressivo volume de recursos nele investidos”.

O autor elenca as estratégias principais: reduzir ao mínimo possível ou eliminar a produção de resíduos poluentes, elevar ao máximo a produtividade com grau de qualidade ambiental crescente e manter sistemas de gerenciamento ambiental eficazes ao menor custo permitido.

Para essas estratégias citadas, o controle de custos refletirá o nível de falhas existentes e o volume de gastos necessários para efetuar a sua eliminação ou redução, seja por meio de investimentos de natureza permanente ou insumos consumidos no processo operacional (RIBEIRO, 2005).

Assim, a gestão de custos ambientais atua como prática de GEC, e é tratada na Análise da cadeia de valor, possuindo relevância por que, de acordo com Bengt (2005), existem dificuldades para estimar os custos do ciclo de vida de um produto. Estimativa de custos ambientais são necessidades não somente das companhias ou para motivar a gerência ambiental, mas também para as autoridades que desenvolvem ferramentas reguladoras.

#### 2.1.4.3 Gestão de Custos Intangíveis

Existem muitos elementos importantes que precisam ser analisados em uma organização, pois essa recebe diversas influências internas e externas como, por exemplo, das pessoas, das culturas, da política ou do mercado, e estas podem gerar resultados que afetam o seu andamento e os seus custos. Alguns desses elementos podem ser intangíveis.

Antunes e Martins (2007) mencionam que estudos indicam que os gestores devem contemplar em seus modelos de gestão também os elementos intangíveis, objetivando otimizar as suas aplicações e se beneficiar das suas conseqüências, obtendo condições para que atuem de forma competitiva em um mundo de constantes e rápidas alterações.

Desta forma surgem os custos intangíveis, definidos por Diehl (1997, p. 21) como

a parcela de sacrifício financeiro absorvida na formação e/ou manutenção de um fator intangível. Exemplos de fatores e custos intangíveis são patentes e os custos de desenvolvimento, marcas registradas e custos de propaganda e registro, imagem mercadológica e custo de treinamento, moral de RH e custos da política de pessoal, entre outros.

“Fatores Intangíveis são fatores que permitem a operação do negócio, mas não atuam diretamente sobre os processos de negócio” (DIEHL, 1997, p. 16). A utilização de “ativos intangíveis” e “fatores intangíveis” estão considerados, nesse caso e pelo autor, com o mesmo sentido.

Assim, “custos intangíveis estão associados a ativos intangíveis. E embora nem sempre possa ser associado custo a um ativo intangível, o primeiro só existe se o segundo existir” (DIEHL, 1997, p. 21). O autor explica que “nem todo gasto feito na aquisição ou desenvolvimento de um ativo intangível, é custo, visto que podem estar aí incluídas perdas”.

Wernke e Bornia (2001) acrescentam que os Custos Intangíveis ganham cada vez mais importância são os custos ambientais; os da qualidade, especificamente com a categoria de falhas externas; os inerentes à elaboração de *softwares*; relacionados às marcas; os incorridos com pesquisa e desenvolvimento (P&D); bem como os gastos ou custos pertinentes à organização da empresa em sua fase de início de atividades.

Para alguns autores, os custos intangíveis também são denominados custos invisíveis. Dutra, Alberton e Alexandre (2005), utilizam “custos invisíveis”, sendo que mencionam que a gestão dos custos invisíveis apresenta-se, como uma alternativa que propõe a identificação e atuação preventiva sobre esses custos, antes que eles produzam efeitos negativos e expressivos no resultado do exercício da empresa.

Alguns custos e fatores intangíveis são elencados no Quadro 3:

<b>Fatores Intangíveis</b>	<b>Custos Intangíveis</b>
- Motivação Funcional - Facilidades Educacionais	Custos do refazer, do corrigir e/ou do compensar os erros
- Flexibilidade Funcional - Variedade de Produtos	Custos oriundos do excesso de informação e de dados desnecessários que não agregam nenhum valor
- Cultura Organizacional - Flexibilidade Funcional	Custo da falta de organização Custo da falta de comprometimento Custos decorrentes do excesso de burocracia
- Cultura Organizacional - Flexibilidade Operacional - Dificuldades de Acesso	Custos da utilização de sistemas e processos obsoletos

**Quadro 3: Relação de custos intangíveis e fatores intangíveis**

Fonte: A autora com base em Diehl (1997).

Buscando exemplificar a relação entre custos intangíveis e fatores intangíveis, Diehl (1997) menciona que uma boa imagem mercadológica da empresa pode ser fruto de sua tradição e, diretamente, não existe como associar um custo a isso; por outro lado, a empresa poderia contratar uma agência de publicidade para formar uma boa imagem mercadológica proporcionando um custo associado, assim, o que poderia ser dito é que só há custo intangível quando há algum tipo de gasto, seja direta ou indiretamente.

Os custos intangíveis podem envolver a cadeia de valor quando fatores intangíveis, como os mencionados no Quadro 3, afetarem algum elo da cadeia. Dessa forma, essa prática pertence ao tema Análise da cadeia de valor. Um exemplo de fator intangível gerando custos intangíveis acontece quando a insatisfação de um cliente ou consumidor gera custos para a companhia.

#### 2.1.4.4 *Total Cost of Ownership (TCO)*

O *Total Cost of Ownership (TCO)* ou Custeio Total de Propriedade pode ser utilizado como uma prática auxiliar na GEC, incorporada ao tema Análise da cadeia de valor. Ele representa a oportunidade de gerenciar os custos antes e depois da aquisição dos bens e serviços, destacando que a análise é realizada antes da referida aquisição, ou seja, auxilia para tomar a decisão de adquiri-lo ou não, melhorar ou evitar custos.

Para Ellram e Siferd (1993), custeio Total de Propriedade pode ser definido como uma ferramenta e uma filosofia de compra baseada no entendimento do custo relevante relacionado à compra de um bem ou serviço de um fornecedor. Segundo as autoras, é uma aproximação complexa que requer que a empresa compradora determine os custos que considera mais relevantes ou significativos na aquisição, na posse, no uso e na disposição subsequente de um bem ou de um serviço.

Além do preço pago pelo item, o TCO pode incluir os custos do pedido, a pesquisa e a qualificação dos fornecedores, do transporte, da recepção, da inspeção, da rejeição, do armazenamento e da eliminação (ELLRAM; SIFERD, 1993).

Uma das justificativas para a utilização do TCO está na verificação de que as empresas, na aquisição de bens ou serviços, geralmente realizam cotações e optam pelo produto que apresenta menor preço, sem estudo mais aprofundado e detalhado dos custos que ocorrerão com a utilização dessa compra durante toda a sua vida útil (GASPARETTO; SILVA, 2004).

O processo de compras é um dos processos-chave para o gerenciamento da cadeia de suprimentos de uma organização. Portanto, de acordo com Saliba (2006), um dos benefícios para a área encontra-se na intensificação da realização de contratos de maior duração associada ao desenvolvimento de estudos de custo total de propriedade, o que tem impacto direto sobre o relacionamento da empresa com fornecedores de itens estratégicos.

A própria maturidade exigida pelas análises de TCO, em termos de compartilhamento de informações de custo, visão de longo prazo e maior conhecimento dos processos de negócio, ajudam no estreitamento do relacionamento entre empresa e fornecedor, além de aumentar consideravelmente a eficiência dos contratos fechados (SALIBA, 2006).

As análises de custo total de propriedade poderiam apoiar as atividades do processo de compras em três diferentes níveis (ELLRAM; SIFERD, 1993):

- a) Nível estratégico - melhoria contínua: questionamento de processos fundamentais e definição de processos, decisões de *outsourcing* e gerenciamento da cadeia de suprimentos;
- b) Nível tático – desenvolvimento de fornecedores: identificação de fatores que acarretam elevados custos tanto interna quanto externamente;
- c) Nível operacional – gerenciamento e avaliação de fornecedores: *feedback* para fornecedores, acompanhamento de desempenho, seleção de fornecedores, alocação de volume de compras e alocação de custos a produtos.

De maneira semelhante, o cliente da empresa pode analisar o TCO gerado pela mesma no momento da compra. Observa-se, então, que com a utilização do TCO algumas análises passam a ser realizadas com maior profundidade, tanto a análise das atividades internas quanto das realizadas pelo fornecedor, o que pode gerar melhorias na forma como a empresa avalia o desempenho de seus fornecedores. Pode se iniciar, assim, um esforço para a realização das alianças estratégicas, cujo assunto é tratado na seção seguinte.

#### 2.1.4.5 Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas são práticas de GEC, tema Análise da cadeia de valor, que podem ser identificadas e conhecidas como parcerias porque envolvem as companhias e atividades de valor desenvolvidas em conjunto por elas. Para Rocha (1999), podem existir fortes parcerias entre a companhia e seus clientes, por exemplo. De acordo com Yoshino e Rangan (1997), a forma de uma aliança estratégica vai desde um simples contrato à uma *joint-venture*.

Os autores mencionam que a aliança estratégica vincula atividades-fim de duas ou mais empresas, sendo que esse vínculo ou elo é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes. A utilização da aliança como estratégia competitiva é confirmada com pesquisa realizada por Rajasekar e Fouts (2009) em companhias aéreas.

A eficácia com alianças ocorreria com a participação em benefícios, divisão do controle do desempenho das atividades e contribuição para uma ou mais áreas estratégicas cruciais, como tecnologia ou produto (YOSHINO, RANGAN, 1997).

Dessa forma, as alianças entre companhias podem proporcionar, entre outros, vantagem competitiva em decorrência de compartilhamento de benefícios e redução de custos, adoção de economias de escala, possível diferenciação nos produtos ou serviços e aumento do valor da companhia diante dos concorrentes.

#### 2.1.4.6 Análise dos Custos dos Concorrentes

A prática de Análise dos Custos dos Concorrentes pertence ao tema de GEC Análise da cadeia de valor, pois “o programa de gestão estratégica de custos de uma empresa não deve restringir seu foco à estrutura de custos da empresa ou da cadeia de suprimentos da qual faz parte” e sim, “a empresa deve monitorar seu desempenho relativo a outras empresas, em particular, os concorrentes” (COOPER; SLAGMULDER, 2004, p. 44).

Para Cooper e Slagmulder (2004), um dos benefícios do monitoramento da *performance* de custos de outras empresas, seria a possibilidade de encontrar idéias que

possam ser utilizadas para fazer com que a organização obtenha mais eficiência e seus produtos mais competitividade. “A perfeita compreensão dos custos dos concorrentes é fundamental para que uma empresa se posicione estrategicamente, seja respondendo, de maneira defensiva, aos ataques, seja agindo ofensivamente, para inibir ameaças” (ROCHA, 1999, p. 115).

Concorrente, segundo o autor, não é apenas a empresa ou a unidade de negócio que compete com produtos ou serviços no mesmo setor, mas todo o conglomerado (corporação) ou toda a empresa de que elas façam parte.

Portanto, a análise dos custos dos concorrentes surgiu para atender a necessidade da gestão de custos em proporcionar uma ampliada atuação, e esta mediante busca pelo monitoramento dos custos de outras empresas (BARTZ; STAUDT; SOUZA, 2005). Deste modo, enfrentar a competitividade, sabendo avaliar os acontecimentos externos à empresa é relevante e, também, tarefa muito difícil, mas pode ajudar a empresa no monitoramento de seus próprios custos e ainda na tomada de decisões.

#### 2.1.4.7 Gestão de Custos Logísticos

A logística desempenha função essencial no âmbito empresarial e no desenvolvimento da economia mundial, por isso precisa ser considerada em todas as atividades operacionais, internas ou externas de uma organização, ou seja, envolve a cadeia de valor interna e externa da qual a organização participa. A gestão dos custos logísticos é uma prática de GEC, envolvida no tema Análise da cadeia de valor, que pode promover o aumento da rentabilidade de atividades logísticas das organizações.

Para Christopher (2002), logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) por meio da organização e de seus canais de *marketing*, de modo a poder maximizar a lucratividade.

Faria e Costa (2005, p. 69) explicam que “os custos logísticos são os custos de planejar, implementar e controlar todo o inventário de entrada (*inbound*), em processo e de saída (*outbound*), desde o ponto de origem até o ponto de consumo” e, para Ballou (1993),

eles constituem fator decisivo nas relações comerciais, pois devido à distância entre regiões ou países estes custos decorrem da movimentação, distribuição ou transporte, que determinarão as relações de comércio.

Na visão de Faria e Costa (2005) fazem parte dos custos logísticos, os custos de armazenagem e movimentação, os custos de transporte, os custos de embalagem, assim como os custos de manutenção de inventário ou estoques:

a) **custos de armazenagem e movimentação:** a armazenagem e movimentação “constitui um elo entre o fornecedor, a produção e o cliente, formando um sistema do abastecimento à demanda e proporcionando assim, um serviço eficiente ao cliente” (FARIA; COSTA, 2005, p. 78). Ainda, segundo as mesmas autoras, há um esforço por parte das empresas para minimizar o uso de locais de armazenagem, objetivando sincronizar a produção com a demanda do consumidor, visando evitar acúmulo de estoque ao longo da cadeia para que obtenham menores custos, carregamentos e descarregamentos mais frequentes e giro mais rápido dos estoques;

b) **custos de transporte:** o transporte nacional ou internacional, é o subprocesso mais relevante da logística. As autoras destacam que ele envolve o deslocamento externo do fornecedor para a empresa, entre plantas e da empresa para o cliente, estando eles em forma de materiais, componentes, subconjuntos, produtos semi-acabados ou peças de reposição.

Os custos de transporte deveriam ser observados sob as óticas do usuário e operadora e, independente disso, eles são influenciados por fatores econômicos como: (1) distância; (2) volume; (3) densidade; (4) facilidade de acondicionamento; (5) facilidade de manuseio; (6) responsabilidade e (7) mercado. Por sua vez, a escolha do modo de transporte é influenciada pelo fator de custo (FARIA; COSTA, 2005).

c) **custos de embalagens:** Um dos objetivos da logística é movimentar bens sem danificá-los. Portanto, para facilitar o manuseio e movimentação a embalagem é importante e precisa ser considerada. Por exemplo: *rack*, pallets de madeira ou plástico (*slip sheets*), ou de metal (*shrink*), caixas de madeira, de papelão, sacas, tambores ou ainda contêineres.

Para otimizar a cadeia logística a padronização da embalagem é uma das formas importantes, pois reduz o custo de transporte, manuseio e movimentação;

d) **custos de manutenção de inventário ou estoques:** são os custos incorridos para que os materiais e produtos estejam disponíveis para o sistema logístico, sendo que, o nível de

estoque a ser mantido depende do nível de serviço objetivado e da política a ser adotada pela empresa (FARIA; COSTA, 2005). Para os autores essa decisão está relacionada à incerteza na demanda ou no fornecimento, sendo que reduzir este nível, sem uma análise preliminar sobre o grau de eficiência do transporte, do armazém e do processo de pedidos, pode aumentar o custo logístico total.

Assim como os custos logísticos podem representar relevantes valores dentro da cadeia de valor das organizações, também possa se tornar vantagem competitiva para muitas delas, dependendo principalmente do gerenciamento adotado.

#### 2.1.4.8 Gestão de Custos da Qualidade

A qualidade pode representar uma vantagem competitiva quando os seus custos puderem ser gerenciados e controlados. Portanto, as empresas precisam estar preparadas quanto à estrutura (tecnologia, escala) e definir suas prioridades, para então decidir pela dedicação à execução de processos pela gestão da qualidade, pois a gestão da qualidade é um determinante de custos.

Dessa forma, a Gestão de Custos da Qualidade é uma prática de GEC, dentro do tema Análise dos direcionadores de custos. Souza e Collaziol (2006, p. 42), tratam a denominação de custos da qualidade como gestão estratégica de custos por “decorrência natural do fato de que a gestão da qualidade total também passou a integrar as estratégias empresariais que objetivam assegurar o estabelecimento de vantagem competitiva ante os seus concorrentes”.

Segundo Hansen e Mowen (2001), a habilidade de empresas venderem produtos de qualidade mais alta a preços mais baixos tem definido a participação delas no mercado. Então, buscando atender a expectativa do cliente, essas empresas têm implantado programas de qualidade, e buscando atender a necessidade de monitorar e relatar o progresso desses programas os gestores precisam conhecer, mensurar e acompanhar seus custos com qualidade.

Robles Jr. (2003) cita inúmeros objetivos para a mensuração desse custos, entre eles: (a) conhecer a realidade da empresa; (b) tornar a qualidade um dos objetivos estratégicos; (c) acompanhar a evolução dos gastos, lucros e perdas pelo fator qualidade; e (d) fixar objetivos aos programas de qualidade.

De acordo com Hansen e Mowen (2001), a utilização da qualidade total precisa estar fortemente aliada com a maneira como interagem as funções ou atividades da empresa. Portanto, torna-se essencial a cooperação entre o programa de qualidade e o programa de gestão de custos. Esse planejamento é importante ao se observar que uma mudança no custo de uma atividade pode ter efeitos não pretendidos sobre outras atividades ou funções.

De acordo com Hansen e Mowen (2001) e Ball (2006), os custos da qualidade podem ser classificados em quatro categorias: Custos de Prevenção, Custos de Avaliação, Custos de Falhas Internas e Custos de Falhas Externas. Eles estão divididos em Custos de Controle e de Custos de Falhas. Hansen e Mowen (2001) exemplificam cada categoria:

- a) **custos de prevenção:** são aqueles incorridos para prevenir a má qualidade. São exemplos: engenharia de qualidade, programas de treinamento de qualidade, recrutamento, auditorias de qualidade, revisão de projetos e círculos de qualidade;
- b) **custos de avaliação:** são aqueles incorridos para determinar a conformidade. São exemplos: inspeção de matérias-primas ou embalagens, aceitação do produto ou do processo, testes de campo, verificação contínua dos fornecedores e inspeção dos protótipos;
- c) **custos de falhas internas:** são aqueles incorridos porque os produtos ou serviços não estão em conformidade ou estão em desacordo com as necessidades dos clientes; ocorrem antes do envio ou da entrega aos clientes. São exemplos: sucata, retrabalho, tempo de reparos (relacionados a defeitos), reinspeção, repetição de testes, mudanças nos projetos e reparos;
- d) **custos de falhas externas:** são aqueles incorridos porque os produtos ou serviços não estão em conformidade ou estão em desacordo com as necessidades dos clientes; ocorrem após o envio ou a entrega aos clientes. São exemplos: vendas perdidas (relacionadas ao desempenho), devoluções/abatimentos, garantias, descontos devidos a defeitos, responsabilidade pelo produto, ajustes por reclamações, retiradas de produtos do mercado (*recall*).

Segundo Wang, Gao e Lin (2007), um maior investimento nos custos de controle (*Prevention and Appraisal Costs*) reduz os custos de falhas (*Failure Costs*), ao mesmo tempo em que pode aumentar o percentual em relação às vendas. Para Romm (1996), na fase de produção o controle de desperdícios é muito importante, pois desperdício é tudo que não aumenta o valor de um produto ou serviço, ou seja, é uma medida de ineficiência.

Atividades como reciclar ou recuperar os refugos são úteis e louváveis, mas não eliminam a ineficiência no processo. Portanto, a prevenção é que aumenta a produtividade porque força a empresa a pensar na melhoria sistemática dos processos, ou seja, prevenir torna-se a chave para tornar a administração enxuta e limpa (ROMM, 1996).

Ball (2006) entende que os Custos da Qualidade têm um potencial para ser uma ferramenta útil para a Gestão da Qualidade. Para Robles Jr. (2003), a implementação de um Sistema de Custos da Qualidade pode ser feita antes da implementação de um Sistema de gestão estratégica de custos, sendo que, sem uma estrutura de GEC a implementação desse Sistema de Qualidade pode se tornar inconsistente no longo prazo, isso pela precariedade na base de dados.

Com a gestão da qualidade os processos produtivos requerem uma menor quantidade de atividades que não agregam valor, ou seja, permite-se a existência de menos erros, menor retrabalho, menos atrasos e melhor utilização dos recursos, melhorando assim a produtividade. Dessa forma, é possível relacioná-la, por exemplo, com outras práticas de GEC, pois é com a utilização de qualidade que o ABM (Gestão Baseada em Atividades) se concretiza na busca por eliminar atividades que não agregam valor ao produto ou serviço, ou valor ao cliente.

Com foco no resultado e no cliente (mercado) exigente por qualidade e preço utiliza-se o custo-meta que auxilia no planejamento e desenvolvimento do produto ou serviço que atenda a necessidade do cliente. Além disso, com a utilização do custo-meta planeja-se estrategicamente o custo a ser mantido durante a fabricação do produto ou prestação do serviço para alcançar o resultado almejado. A prática do custo-meta é tratada a seguir.

#### 2.1.4.9 Custo-Meta

O custo-meta também é conhecido como *target costing* ou custo-alvo. Essa prática, nesta pesquisa, pertence ao tema de GEC Análise do posicionamento estratégico. O sistema de custo-alvo é definido por Monden (1999, p. 27) como “um sistema de administração por toda a empresa que apóia o processo de custo-alvo”. Conforme o autor, o custo-alvo incorpora a administração do lucro em toda a empresa durante a etapa de desenvolvimento do produto. Para Hansen e Mowen (2001, p. 443) trata-se da “diferença entre o preço de venda necessário para se capturar uma fatia predeterminada de mercado e o lucro desejado por unidade”.

Segundo Sakurai (1997, p. 55) o objetivo principal do custo-meta é “reduzir os custos totais, mantendo alta qualidade”, além de “planejar estrategicamente os lucros”. Ellram (2006, p. 26) em estudo sobre a teoria *versus* prática da sua implementação nos Estados Unidos, concluiu que o processo de custo-meta empregado ao desenvolver produtos, sendo estes atrativos aos clientes, fabricados com as melhores idéias de produção e utilizando fornecedores que atendam aos objetivos de rentabilidade; possui “benefícios e vínculos que vão além da gerência de custo”.

É nessa fase de desenvolvimento e desenho de novos produtos que o custo-meta exige redução de custos (MAHER, 2001). Com essa prática a companhia precisa analisar seus fatores internos, e acompanhar e gerenciar seus custos durante o processo de produção, ou seja, na realização do projeto a fim de realizar o lucro desejado.

O lucro desejado, para Miotto (2007), pode variar dependendo da estratégia adotada, pois adotando uma estratégia de crescimento de participação no mercado a empresa poderá, para isso, abrir mão de parcela do lucro. Ou ainda, segundo a autora, as estratégias competitivas (baixo custo ou diferenciação) também impactam no lucro unitário. Esses fatores explicam o fato que, nessa pesquisa, a prática do custo-meta pertence ao tema de GEC Análise do posicionamento estratégico.

Sakurai (1997) destaca que o custo-meta é voltado para o mercado e para a engenharia, além de ser instrumento de melhoria na qualidade e dependente da integração dos departamentos. Seguindo essas características destacadas, Swenson *et al.* (2003) contribui com a descrição de algumas:

- a) **preço conduzido:** os preços de mercado são utilizados para determinar custos permissíveis ou de alvo;
- b) **foco em clientes:** as exigências por qualidade, custo e tempo são incorporadas simultaneamente em decisões do produto e do processo;
- c) **foco no projeto:** as mudanças de engenharia devem ocorrer antes que a produção comece, tendo assim, resultados de custos a tempo de colocar os produtos no mercado;
- d) **equipes:** Uma equipe da empresa é responsável pelo produto inteiro, do conceito inicial com a produção final;
- e) **participação da corrente de valor:** Todos os membros da corrente de valor, por exemplo, fornecedores, distribuidores, fornecedores de serviços e clientes, são incluídos no processo do *target costing*;
- f) **redução de custo do ciclo de vida:** Os custos totais do ciclo de vida são minimizados para o produtor e o cliente. Os custos do ciclo de vida incluem o preço de compra, custos de operação, manutenção e custos de distribuição.

O custo-alvo pode ser dividido, de maneira geral, em cinco fases (MONDEN, 1999, p. 28): “(1) Planejamento corporativo, (2) Desenvolvimento de projeto de um novo produto específico, (3) Determinação do plano básico para um produto específico, (4) Projeto de produto e (5) Planejamento da transferência do produto para a produção”.

O planejamento corporativo é a fase na qual os planos de médio e longo prazo são estabelecidos e o desenvolvimento de projeto de novo produto específico é a fase em que se forma, pela empresa, planos de desenvolvimento específico de novo produto para vários modelos (MONDEN, 1999). A terceira fase, segundo o autor, é a fase na qual as estruturas específicas (formatos) das funções detalhadas do novo produto, a programação de investimento na planta, o preço-alvo de vendas e o custo-alvo são estabelecidos.

O projeto do produto (quarta fase) é aquela em que os projetistas esboçam um plano experimental incorporando os custos-alvo, em seguida são realizadas estimativas de custos com base nos planos experimentais e protótipos do produto (MONDEN, 1999). Além disso, o autor complementa, mencionando que são executadas atividades de engenharia de valor buscando eliminar diferença entre os custos estimados e os custos-alvo.

Já na última fase (quinta fase) ocorre o acompanhamento da produção, para ajudar a garantir que os custos-alvo sejam atingidos (MONDEN, 1999).

Com essa prática, a companhia identifica as necessidades dos clientes e calcula qual seria o preço de venda aceitável, analisando fatores externos como a cadeia de valor ou concorrentes, e com base nisso calcula o custo máximo que o produto deve ter, para que possa gerar o lucro desejado. Cooper e Slagmulder (1999, p. 15) mencionam que ela é “um elemento importante também para a gestão de custos interorganizacionais, porque transmite a pressão referente à concorrência enfrentada pela empresa no topo da cadeia de abastecimento para as demais dentro da cadeia”. Essa relação alinha o programa de gestão de custos da empresa com os fornecedores na cadeia.

#### 2.1.4.10 Gestão de Custos Interorganizacionais

Na Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) analisa-se cada elo da cadeia de suprimento (refere-se às relações da empresa com a sua rede de fornecedores) e propicia-se aos gestores a identificação de oportunidades para auferir melhorias nos produtos e serviços (COOPER; SLAGMULDER, 1999).

O maior objetivo da gestão de custos interorganizacionais é a garantia de retorno total para a cadeia, seja reduzindo o custo total, seja aumentando-o, desde que gerando vantagens competitivas reconhecidas pelos clientes, como aumento de valor, materializado em aumento da receita maior que o do custo, obtendo-se retorno maior (SOUZA; ROCHA, 2008).

Para os autores, com a GCI se buscam soluções por meio de ações coordenadas entre as organizações da cadeia, sendo que isso não seria possível se as empresas tentassem reduzir custos independentemente. Dessa forma, Souza e Rocha (2008, p. 2) propõem a seguinte definição de GCI: “é um processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações dentro de uma cadeia de valor além da própria empresa”.

Nota-se que a GCI é uma prática de GEC que utiliza a Análise da cadeia de valor para buscar a redução de custo e isso é mencionado por Aguiar e Rocha (2007, p. 5), que explicam que a GCI “requer importantes pressupostos para a gestão da cadeia de valor, em que o relacionamento entre fornecedores e empresa líder da cadeia representa seu foco de estudo”.

Essa metodologia caracteriza-se pela possibilidade de as empresas implementarem uma gestão estratégica de custos compartilhada, criando novas tecnologias: redução de custo dos produtos e serviços, desenvolvimento de melhorias na tecnologia de produção, aumento das funcionalidades dos produtos e serviços transacionados, desenvolvimento de alternativas de substituição de insumos e oferta de produtos competitivos, que agregam valor sob a ótica do cliente (AGUIAR; ROCHA, 2007).

A principal razão da utilização de uma abordagem GCI, segundo Cooper e Slagmulder (1999), é que não basta para uma empresa ser eficiente apenas na gestão interna de custos, é preciso fazer parte de uma rede de fornecedores eficientes. O relacionamento da companhia com os membros de sua cadeia pode ser uma forma de busca da vantagem competitiva.

#### 2.1.4.11 Contabilidade Aberta (*Open-Book Accounting*)

Contabilidade aberta ou *Open-Book Accounting* é uma prática de GEC, conceituada por Aguiar e Rocha (2007) como uma metodologia de intercâmbio de informações entre os membros da rede de fornecedores. Pelo fato de agir na cadeia de valor, essa prática está categorizada nessa pesquisa no tema sobre Análise da Cadeia de Valor.

Os objetivos dessa prática são: redução de custos e otimização de resultados (AGUIAR; ROCHA, 2007). De acordo com os autores, existe relação entre as práticas de Gestão Estratégica de Custos “Gestão de Custos Interorganizacionais” (GCI) e o “*Open-Book Accounting*”, ou seja, para que o primeiro seja implementado requer a existência do segundo.

No entanto, pesquisas realizadas por Aguiar e Rocha (2007, p. 11) apontam limitações à aplicabilidade do *Open-Book Accounting* e, ao mesmo tempo, da GCI:

- (i) É difícil mensurar o seu efeito na redução de custos;
- (ii) Não é propriamente uma regra de como as reduções de custos devem ser compartilhadas entre os membros da rede; e
- (iii) O compartilhamento das reduções de custos depende das especificidades de cada situação: participação igual nos benefícios, alocação de benefícios apenas para fornecedores que não tenham aumentado preços, alocação somente para empresa líder da rede se o fornecedor se beneficiar de suporte técnico dela, podendo realizar reduções de custos adicionais com outros clientes.

Após contextualizar as diversas práticas de GEC, representadas por categorias aborda-se o tópico sobre evidenciação ou *disclosure* na seção seguinte, com o objetivo de compreender o funcionamento e conceitos sobre a forma utilizada nessa pesquisa para categorizar informações das companhias de capital aberto brasileiras sobre o referenciado tema.

## 2.2 EVIDENCIAÇÃO

A evidenciação ou *disclosure* vem sendo objeto de crescente número de pesquisas nos últimos anos. Para Lanzana (2004), esse tema é de alta relevância para a discussão corporativa, já que é uma das formas mais importantes dos gestores das empresas se comunicarem com os seus acionistas, com o mercado em geral e de apresentarem o desempenho da administração.

Em um sentido amplo, evidenciação ou *disclosure* significa o ato de divulgar informações. Na área contábil, para Hendriksen e Van Breda (1999) e Iudícibus (2004) o *disclosure* está ligado ao objetivo da contabilidade, referindo-se à divulgação de informações a respeito das atividades de uma entidade por meio de relatórios contábeis.

Dantas *et al.* (2005) argumentam que existe uma similaridade entre a abrangência do *disclosure* e a definição de transparência, salientando que evidenciação não significa apenas divulgar, mas divulgar com qualidade, oportunidade e clareza. Sendo assim, segundo os autores, para que se alcance a transparência pretendida com o *disclosure*, torna-se necessária a divulgação de informações qualitativas e quantitativas que possibilitem aos usuários formar uma compreensão das atividades desenvolvidas e dos seus riscos, observando também os critérios de tempestividade, detalhamento e relevância necessários.

Transparência significa que a administração deve cultivar o desejo de informar, e não apenas fazê-lo por obrigação, uma vez que a boa comunicação interna e externa, quando espontânea, franca e rápida, resulta em um clima de confiança, tanto no âmbito interno quanto nas suas relações com terceiros (IBGC, 2008).

Sendo assim, a ligação entre transparência e governança é clara na percepção dos órgãos reguladores e do público em geral: a transparência é aumentada com o propósito de melhorar a governança (HERMALIN; WEISBACH, 2007).

A governança corporativa, que pode ser conceituada como “o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal”, tem como principais finalidades “aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade” (IBGC, 2008, p. 6).

Dessa forma, para alcançar os seus objetivos, a governança corporativa se apóia nos princípios de equidade, prestação responsável de contas (*accountability*), responsabilidade corporativa e transparência (IBGC, 2008). Portanto, “a transparência com que as empresas disponibilizam informações ao mercado tem sido reconhecida como um dos principais pilares das boas práticas de governança” (SILVA; MAGALHÃES FILHO, 2005, p. 2).

A comunicação, ou seja, disponibilizar informações aos interessados, “não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor” (IBGC, 2008, p. 6). Com base em tal afirmação, pode-se inferir que o *disclosure* possui um sentido amplo, pois cada empresa deverá divulgar toda e qualquer informação que possa ser útil ao interessado externo e que possa conduzir o mesmo a uma avaliação coerente da entidade.

Constata-se, portanto, que o *disclosure* possui grande importância também para a concretização dos demais princípios da governança, uma vez que se torna impossível aos *stakeholders* acompanhar a prestação responsável de contas ou obter o tratamento justo e igualitário pretendido com a governança, sem que seja dado aos mesmos meios para conhecerem, da forma mais quantitativa e qualitativa possível, as informações acerca da corporação de seu interesse. Esse conhecimento, via de regra, se dá por meio do *disclosure*.

A relutância das empresas em aumentar o grau de *disclosure* é atribuída, entre outros, aos seguintes fatores expostos por Hendriksen e Van Breda (1999, p. 517):

- a) a divulgação ajudará os concorrentes, em prejuízo dos acionistas. Esse argumento, entretanto, não tem muito mérito, pois os concorrentes geralmente obtêm sua informação de outras fontes.
- b) afirma-se que a divulgação integral de informação financeira dá aos sindicatos uma vantagem quando da negociação de salários. Entretanto, a divulgação integral geralmente melhora o clima de negociação.

- c) argumenta-se, com frequência, que os investidores não são capazes de compreender as políticas e os procedimentos contábeis, e que a divulgação completa apenas os confundirá, em lugar de esclarecer [...].
- d) um argumento que possui certo mérito é o de que, frequentemente pode haver outras fontes de informação financeira disponíveis para proporcioná-la a um custo mais baixo do que se fosse fornecida pela empresa em suas demonstrações financeiras.
- e) a falta de conhecimento das necessidades dos investidores também é apresentada como motivo para limitar a divulgação. Dada a possibilidade de existência de muitos modelos de decisão de investimento e a dependência cada vez maior de intermediários da informação, esse motivo não deve ser fator limitador.

Healy e Palepu (2001) identificaram forças que se relacionam com as decisões dos gestores de evidenciar voluntariamente informações junto ao mercado de capitais: a hipótese das transações no mercado de capitais; a hipótese de contestação do controle corporativo; a hipótese de compensação de ações; a hipótese de gestão da sinalização de talento; a hipótese dos custos de litígio e ainda, a hipótese do custo do proprietário.

As informações sobre GEC podem ser citadas como exemplo de tipo de informação que se encaixa nos argumentos para a não divulgação, isso pelo fato de que essas informações podem ser consideradas como estratégicas. Sendo assim, sabe-se que são diversas as partes interessadas (*stakeholders*) no *disclosure*, e também na credibilidade que essa informação possua. Alguns aspectos sobre as principais partes interessadas por informações estão abordados na próxima seção.

### **2.2.1 Partes Interessadas**

As informações divulgadas pelas empresas podem ser analisadas ou consideradas por diversas partes, ou diversos grupos de usuários, de forma que cada uma com interesse específico, importância, responsabilidade e ainda influência sobre essas companhias. O IBGC (2008) define partes interessadas como indivíduos ou entidades que assumem algum tipo de risco, direto ou indireto, em face da sociedade, sendo elas, além dos acionistas, os empregados, clientes, fornecedores, credores, governos, entre outros.

Existem fatores culturais, institucionais e legais que moldam os padrões de influência das partes interessadas (por exemplo: gerentes, funcionários, acionistas, credores, clientes, fornecedores e governo) sobre a tomada de decisões gerenciais, sendo essa situação definida por Weimer e Pape (1999) como Sistema de Governança Corporativa.

Segundo os autores, o sistema de governança corporativa é determinado, especificamente, por país e pode ser classificado segundo oito características, como:

- (a) o conceito de firma;
- (b) o sistema de conselho de administração;
- (c) principais intervenientes capazes de exercer influência sobre a tomada de decisões gerenciais (Partes interessadas ou *Stakeholders*);
- (d) a importância do mercado de capitais na economia nacional;
- (e) a presença ou ausência de um mercado de controle acionário;
- (f) a estrutura de capital;
- (g) a medida em que a compensação do executivo está dependente do desempenho empresarial (Remuneração de Executivos);
- (h) o horizonte de tempo das relações econômicas (WEIMER; PAPE, 1999, p. 153).

Para os autores, o conjunto dessas características, analisadas para diferentes grupos de países, resulta em uma distinção entre sistema de governança corporativa orientado pelo mercado (*market-oriented*) e sistema orientado por rede de relações entre partes interessadas (*network-oriented*).

Eles explicam que a característica primordial do sistema orientado pelo mercado é um mercado externo ativo de controle corporativo, que serve como um mecanismo independente para *shareholders* influenciarem a tomada de decisões gerenciais. Em contrapartida, no sistema orientado por redes de relações, grupos de interessados influenciam substancialmente o processo de decisão (WEIMER; PAPE, 1999).

Nesse contexto torna-se importante ressaltar que uma visão mais abrangente, na linha institucionalista, inclui grupos sociais que têm interesse na preservação da companhia e que são afetados pelas decisões tomadas por seus administradores, como: credores, fornecedores, trabalhadores, consumidores e a comunidade em geral, dando origem ao modelo de *stakeholders* (VILELA, 2006).

Segundo a autora, essa perspectiva é importante porque não se pode negar que o conceito de governança corporativa, pela ótica dos *stakeholders*, tem maior abrangência quando identifica não apenas o acionista minoritário, mas também outros grupos que podem ser afetados pela atuação da companhia.

Entretanto, Freeman e Mcvea (2000 *apud* SILVEIRA, 2004) destacam a dificuldade de identificar quem são os *stakeholders*, qual seu grau de relevância para a organização, quais são os seus objetivos e como é possível conciliá-los para uma gestão baseada no *stakeholder*, ser bem-sucedida. Conforme os autores, na ausência de um critério justo para as decisões, a

dificuldade em atender a todos os distintos interesses dos públicos envolvidos levará, certamente, a uma situação de conflito.

Assim, é possível perceber que a relevância de um sistema de governança corporativa está no fato de identificar fatores culturais, institucionais e legais como capazes de influenciar as decisões das partes interessadas e dessa forma, a exigência de informações necessárias ao processo decisório das organizações e das partes interessadas.

A necessidade de informações está amplamente relacionada com a transparência das informações e a prestação de contas que são valores da governança corporativa. Na seqüência trata-se sobre isso de maneira detalhada, abordando também sobre a governança corporativa e os seus valores, a sua abrangência, e ainda sobre a governança corporativa no Brasil.

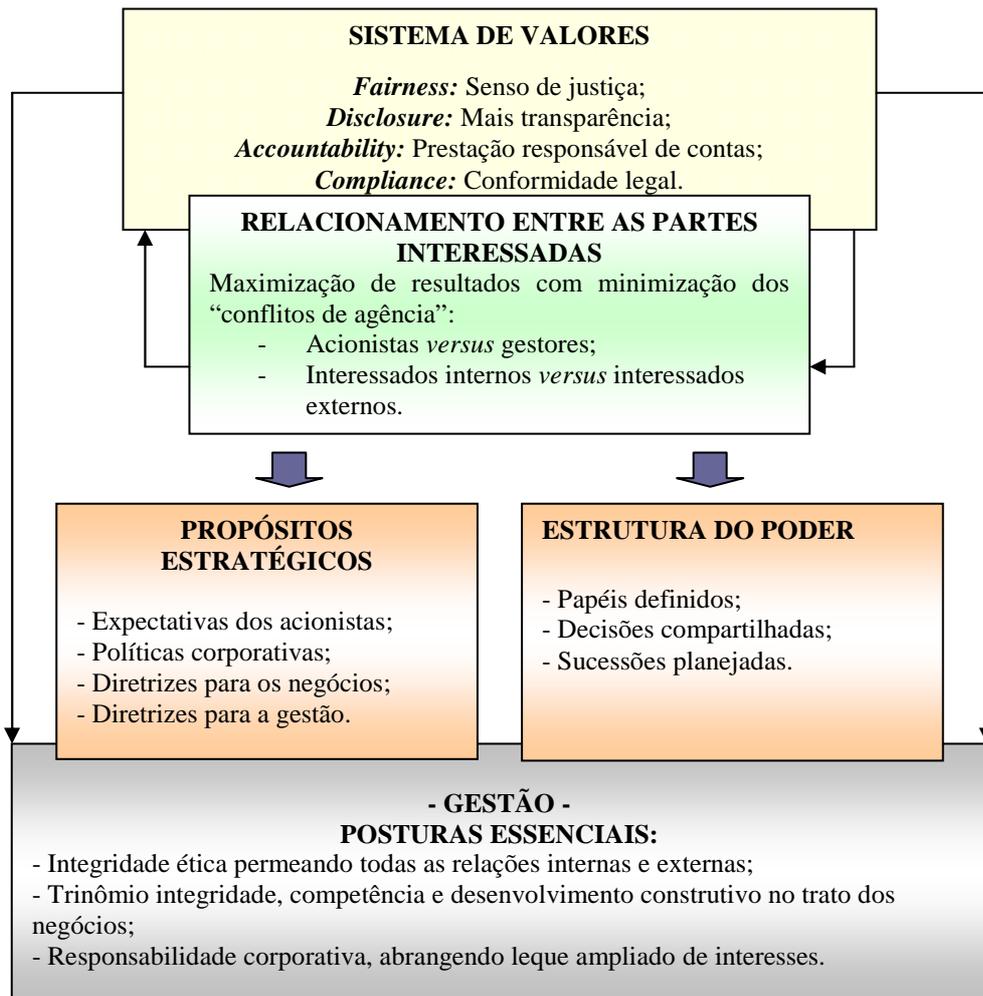
### **2.2.2 Governança Corporativa**

Diante da inexistência de um conceito amplamente utilizado, é mais apropriado abordar a Governança Corporativa (GC) do ponto de vista de sua abrangência, ou seja, de todos os fatores envolvidos que, segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 27), são: “direitos, relações, governo, poder, valores e normas”.

- a) direitos: sistema de gestão que visa preservar e maximizar os direitos dos acionistas, assegurando a proteção dos minoritários;
- b) relações: práticas de relacionamento entre acionistas, conselhos e diretoria executiva, objetivando maximizar o desempenho da organização;
- c) governo: sistema de governo, gestão e controle das empresas, que disciplina suas relações com as partes interessadas em seu desempenho;
- d) poder: sistema e estrutura de poder que envolve a definição da estratégia, as operações, a geração de valor e a destinação dos resultados;
- e) valores: sistema de valores que rege as corporações, em suas relações internas e externas; e

- f) normas: conjunto de instrumentos, derivados de estatutos legais e de regulamentos, que objetiva a excelência da gestão e a proteção dos direitos das partes interessadas em seus resultados.

Andrade e Rossetti (2004) evidenciam quatro conjuntos de conceitos que definem a diversidade e abrangência da governança corporativa, inserindo-se dentro do seu sistema de valores: o relacionamento entre as partes interessadas, os propósitos estratégicos, o poder e a gestão. A Figura 6 esclarece melhor cada um dos conceitos:



**Figura 6: Valores e posturas da governança corporativa**

Fonte: Andrade e Rossetti (2004, p. 28).

Ao observar a Figura 6, constata-se que para serem atingidas as boas práticas de governança, torna-se importante que as relações dentro da empresa estejam fundamentadas nos princípios de justiça, transparência, prestação responsável de contas e conformidade legal.

Entretanto, para que esse sistema de valores resulte efetivamente em posturas adequadas de gestão, a estrutura de poder deve estar bem definida e os propósitos estratégicos esclarecidos.

O papel central da governança corporativa é permitir o melhor relacionamento entre as partes interessadas, atuando para a maximização dos lucros por meio da minimização dos conflitos de agência, via um relacionamento entre as partes que viabilize a formulação dos propósitos estratégicos e a definição clara da estrutura de poder. Segundo Martin, Santos e Dias Filho (2004, p. 20), “a tarefa básica da governança é garantir que os recursos empresariais sejam empregados de forma eficiente e eficaz na missão, objetivos e metas da organização”.

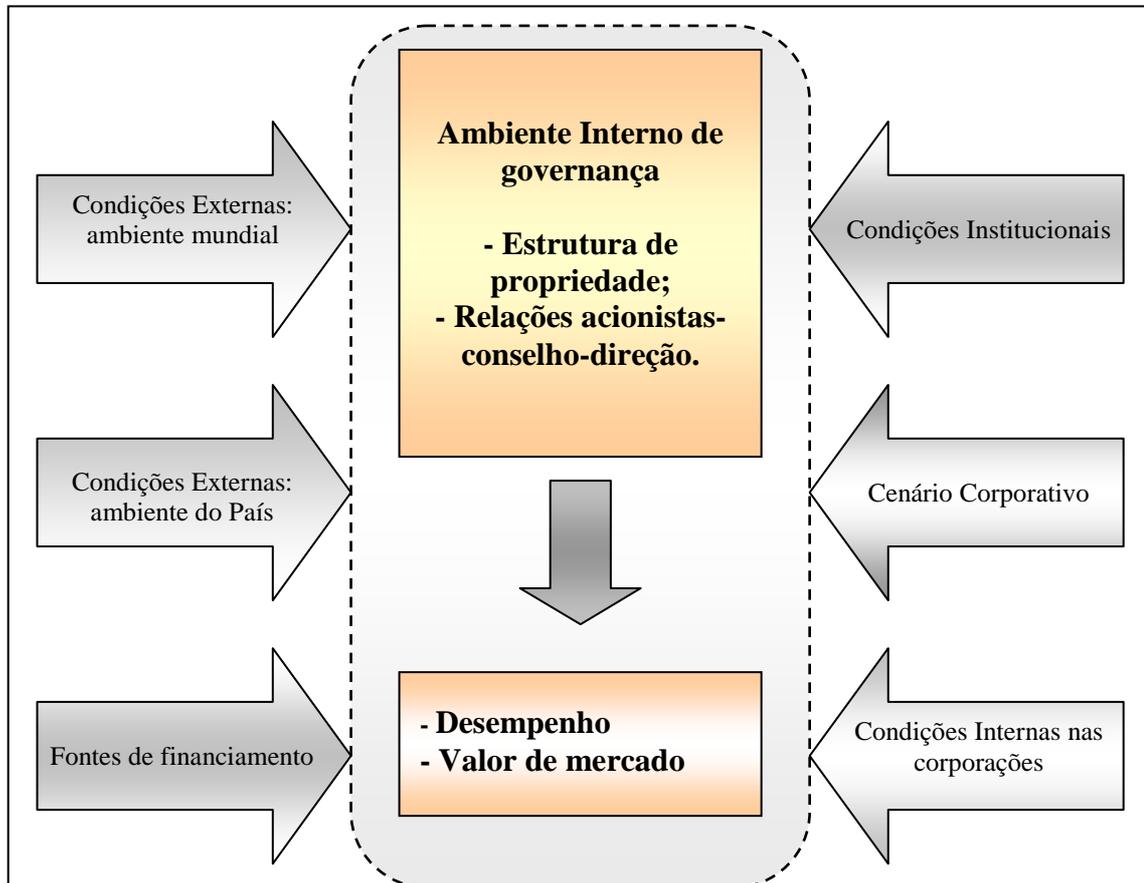
Martin, Santos e Dias Filho (2004) esclarecem que as três fundamentais atribuições da governança moderna provêm da necessidade de equacionamento do risco de agenciamento, todas voltadas para o controle da gestão dos recursos: o controle da custódia, o controle do desempenho e o controle da veracidade e da qualidade da informação. Essas atribuições são sintetizadas, segundo os autores, como segue:

- a) **controle da custódia:** assegurar que todas as obrigações legais e contratuais da empresa sejam atendidas e seus recursos sejam adequadamente conservados e empregados na missão empresarial, sem que ocorram carências de proteção, fraudes, abusos de poder ou desvios dos objetivos [...];
- b) **controle do desempenho:** [...] assegurar que sejam aplicados (os recursos) de forma a gerar resultados para os acionistas/proprietários e que esses resultados estejam em conformidade com suas expectativas e sua percepção dos riscos do negócio [...];
- c) **controle da veracidade e da qualidade da informação:** [...] assegurar que os administradores, que devem informar os acionistas sobre a custódia e o desempenho dos recursos investidos, conforme (a) e (b) acima, e que têm o poder de influenciar diretamente a produção das informações (coleta e tratamento dos dados, bem como o estabelecimento de métodos de mensuração e comunicação dos resultados da empresa), não irão praticar, deliberadamente ou não, a omissão, a ocultação, a distorção ou o atraso da sua comunicação (MARTINS, SANTOS; DIAS FILHO, 2004, p. 9-10).

Para compreender o modelo brasileiro de governança corporativa, é importante saber sobre a existência de características fundamentais, e estas são apontadas por Silveira (2004) como a forte concentração de ações com direito a voto, com ausência quase total de empresas com estruturas de propriedade pulverizadas.

Ou seja, a maioria das ações com direito a voto concentram-se nas mãos de poucos. Para o autor, como decorrência dessa alta concentração de poder, o acionista controlador indica a maioria dos membros do conselho de administração.

Andrade e Rossetti (2004) também abordam as principais características do modelo brasileiro, decorrentes das condições internas e externas do ambiente corporativo nacional, que podem ser observadas na Figura 7:



**Figura 7: O ambiente interno da governança corporativa: as condições influenciadoras**

Fonte: Andrade e Rossetti (2004, p. 310).

Os autores apontam, entre as condições externas do ambiente mundial:

- (1) a adoção crescente de códigos de boas práticas em diversos países;
- (2) o ativismo de investidores institucionais com atuação global;
- (3) o reconhecimento, por organizações internacionais, do impacto positivo da boa governança sobre o desenvolvimento econômico dos países;
- (4) os recentes escândalos corporativos;
- (5) as pressões exercidas pela classificação das companhias segundo padrões praticados e aferidos de governança;
- (6) a desfronteirização do mercado (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 310).

Observa-se que estes constituem fatores que pressionam as corporações a adequar-se aos padrões de governança. São representados, principalmente, pelas normatizações internacionais, e pelas novas características inerentes aos investidores do mercado de capitais em nível internacional, que exigem cada vez mais transparência por parte das empresas. Nesse

sentido, a globalização também exerce influência significativa sobre os padrões de governança corporativa brasileiros, uma vez que derruba as fronteiras comerciais entre os países, motivando a padronização internacional das exigências sobre as empresas.

Andrade e Rossetti (2004) evidenciam que as condições externas à empresa, resultantes do ambiente do país, estão relacionadas com o cenário macroeconômico, as condições institucionais, o cenário corporativo e as fontes de financiamento. A adoção, por parte da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), de critérios de classificação das empresas segundo os requisitos de governança corporativa atendidos pelas mesmas, esta tratado nessa pesquisa como um fator utilizado para o atendimento de padrões de governança.

Uma síntese de cada um dos níveis de classificação é feita, com base nas informações disponíveis no site da BOVESPA (2008): Novo Mercado, Nível 1 e Nível 2. No Novo Mercado são classificadas as empresas que optam pela adoção de práticas de governança mais rígidas que aquelas presentes na legislação brasileira (BOVESPA, 2008). Essas regras ampliam os direitos dos acionistas, melhoram a qualidade das informações prestadas pelas companhias e oferecem aos investidores maior segurança jurídica quanto à obediência aos compromissos firmados, com uma alternativa mais ágil e especializada (BOVESPA, 2008).

As companhias listadas no Nível 1, que segundo a BOVESPA (2008), trata-se do mais baixo nível de governança corporativa, comprometem-se, principalmente, com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária. Para a classificação como Companhia Nível 2, além da aceitação das obrigações contidas no Nível 1, a companhia e seus controladores adotam um conjunto mais amplo de práticas de governança e de direitos adicionais para os acionistas minoritários (BOVESPA, 2008).

Buscando descobrir se na prestação de informações ao mercado, as companhias pertencentes a estes níveis, divulgam informações sobre gestão estratégica de custos, todos os seus relatórios foram examinados e os resultados analisados, seguindo a metodologia que será detalhada no capítulo seguinte.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos selecionados para a aplicação da pesquisa, isto é, como os dados foram obtidos, tratados e analisados. Apontam-se também as limitações do método adotado, de forma a responder ao problema de pesquisa.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método utilizado é o indutivo, na medida em que, segundo Gil (2007, p. 28-29) “parte-se da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se deseja conhecer. A seguir, procura-se compará-los com a finalidade de descobrir as relações existentes entre eles. Por fim, procede-se à generalização, com base na relação verificada entre os fatos ou fenômenos”.

Assim, observam-se os relatórios das companhias abertas brasileiras com interesse em descobrir possíveis relações existentes entre as informações encontradas.

#### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada é classificada quanto à natureza, forma de abordagem do problema, de acordo com seus objetivos e com base nos procedimentos técnicos utilizados. Como são utilizados relatórios divulgados pelas companhias para identificar informações de gestão estratégica de custos, a pesquisa, de acordo com Lakatos e Marconi (1991), é de natureza aplicada, pois nesse tipo de pesquisa objetiva-se a geração de conhecimentos para a solução de problemas mediante aplicação prática.

Quanto à forma de abordagem do problema a pesquisa é definida como qualitativa e quantitativa: qualitativa, quando as informações sobre GEC divulgadas são categorizadas; e quantitativa, por se efetuar a quantificação e a análise destas informações por meio do uso de recursos estatísticos. Beuren (2006) destaca que “a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento de dados”.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é descritiva. Nesse tipo de pesquisa, segundo Gil (2002, p. 44), visa-se descrever as “características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”. No caso específico, trata-se de descrever as informações sobre gestão estratégica de custos encontradas e sua forma de apresentação.

Por seu enfoque empírico, a pesquisa classifica-se, segundo os procedimentos técnicos, como pesquisa documental, por ter como fonte de dados publicações oficiais administrativas das companhias definidas para o estudo, em seu formato original, disponibilizadas no site da BOVESPA.

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo é constituído pelas companhias abertas brasileiras, sendo que se investigou os relatórios daquelas listadas em 2007 (2º semestre) na BOVESPA em nível 1, nível 2 e Novo Mercado de governança corporativa, totalizando 140 empresas. Essa opção justifica-se pelo fato de que esses relatórios possuem informações oficiais, além do fato de que as companhias pertencentes ao conjunto de normas de conduta definidas pela BOVESPA se comprometem, entre outras práticas, com melhorias na prestação de informações ao mercado.

A amostra resultou de uma escolha aleatória de 30 companhias. Utilizou-se a função “Aleatório” do *Microsoft Excel*, que atribuiu um número aleatório para cada uma das 140 companhias, cada uma com anos base 2005, 2006 e 2007, totalizando 420 observações. Os números aleatórios foram colocados em ordem crescente e nessa ordem as companhias foram selecionadas, sendo em quantidade proporcional aos níveis de Governança Corporativa (GC), de acordo com a Tabela 2.

**Tabela 2: Amostra inicial**

NÍVEL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	TOTAL DE COMPANHIAS	AMOSTRA INICIAL (proporcional ao nível)
NÍVEL 1	40	8
NÍVEL 2	18	4
NOVO MERCADO	82	18
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>30</b>

Durante esse processo, ao encontrar uma companhia que não possuísse relatórios divulgados no ano base ou nível de governança corporativa indicado, esta companhia era ignorada. As companhias que compõem a amostra inicial, escolhidas aleatoriamente, são reveladas no Quadro 4, podendo haver mais de um relatório por companhia.

	<b>RAZÃO SOCIAL</b>	<b>NÍVEL DE GC</b>	<b>ANO BASE</b>
1.	BCO PINE S.A.	Nível 1	2006
2.	BRASKEM S.A.	Nível 1	2005
3.	FRAS-LE S.A.	Nível 1	2005
4.	IOCHPE MAXION S.A.	Nível 1	2006
5.	KLABIN S.A.	Nível 1	2006
6.	MANGELS INDUSTRIAL S.A.	Nível 1	2005
7.	RANDON S.A. IMPLEMENTOS E PARTICIPAÇÕES	Nível 1	2007
8.	UNIBANCO UNIÃO DE BCOS BRASILEIROS S.A.	Nível 1	2006
9.	ALL AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA S.A.	Nível 2	2007
10.	ELETROPAULO METROP. ELET. SÃO PAULO S.A.	Nível 2	2005
11.	GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES S.A.	Nível 2	2005
12.	SARAIVA S.A. LIVREIROS EDITORES	Nível 2	2005
13.	BRASCAN RESIDENTIAL PROPERTIES S.A.	Novo Mercado	2006
14.	BRASIL ECODIESEL IND. COM. BIO.OL. VEG.S.A.	Novo Mercado	2005
15.	BRASILAGRO CIA. BRAS. DE PROP. AGRÍCOLAS	Novo Mercado	2005
16.	CIA PROVIDÊNCIA INDÚSTRIA E COMÉRCIO	Novo Mercado	2007
17.	CIA SANEAMENTO DE MINAS GERAIS-COPASA MG	Novo Mercado	2005
18.	COMPANY S.A.	Novo Mercado	2006
19.	EDP – ENERGIAS DO BRASIL S.A.	Novo Mercado	2005
20.	EDP – ENERGIAS DO BRASIL S.A.	Novo Mercado	2007
21.	EVEN CONSTRUTORA E INCORPORADORA S.A.	Novo Mercado	2006
22.	GAFISA S.A.	Novo Mercado	2005
23.	KLABIN SEGALL S.A.	Novo Mercado	2007
24.	MEDIAL SAÚDE S.A.	Novo Mercado	2006
25.	MEDIAL SAÚDE S.A.	Novo Mercado	2007
26.	MINERVA S.A.	Novo Mercado	2007
27.	ODONTOPREV S.A.	Novo Mercado	2007
28.	PDG REALTY S.A. EMPREENDE E PARTICIPAÇÕES.	Novo Mercado	2006
29.	PORTO SEGURO S.A.	Novo Mercado	2007
30.	WEG S.A.	Novo Mercado	2006

**Quadro 4: Companhias que compõem a amostra inicial**

Os relatórios das 30 companhias da amostra inicial foram examinados e as informações sobre GEC devidamente categorizadas. Após, foram utilizados os dados da categoria com o maior Coeficiente de Variação de *Pearson* (CVP), dado, segundo Lapponi (2005) pela razão entre o Desvio-Padrão e a média de uma mesma categoria. Ou seja, utilizaram-se os dados da categoria com maior variação para calcular a amostra definitiva da pesquisa, de forma que representasse o total de companhias, com 95% de confiança.

A utilização deste coeficiente torna representativo o valor do desvio-padrão em uma série de valores ao considerar a média dos desvios-padrão, evitando a utilização de valor de desvio-padrão extremamente acima ou abaixo da média dos valores da série.

O maior CVP encontrado foi 5,477226 na categoria de Lucro por Cliente; o desvio-padrão dessa categoria foi 0,912871; a média 0,166667 e a margem de erro igual a 0,5; que representa 10% do maior valor encontrado na escala de dados (0 a 5) dessa categoria. Os passos para o cálculo da amostra estão resumidos no Quadro 5.

<b>DEMONSTRATIVO DO CÁLCULO DA AMOSTRA</b>	
1. Leitura e categorização (GEC) dos relatórios das companhias da amostra inicial	30 companhias
2. Cálculo do Coeficiente de Variação de <i>Pearson</i> (CVP) para cada uma das categorias	<u>Desvio-Padrão</u> Média
3. Observação da categoria com maior CVP (5,477226)	Lucro por cliente
4. Desvio-Padrão da categoria Lucro por Cliente	0,912871
5. Média da categoria Lucro por Cliente	0,166667
6. Amplitude dos dados encontrados na categoria Lucro por Cliente	0 a 5
7. Margem de erro igual a 10% do maior valor encontrado na escala de dados da categoria Lucro por Cliente	0,5
8. Resultados da aplicação dos dados da categoria escolhida no cálculo da Equação 1 – amostra final prevista	13 companhias
9. Grau de significância utilizado	5%

**Quadro 5: Demonstrativo do cálculo da amostra**

Dessa forma, o cálculo da amostra (Equação 1) foi efetuado aplicando os dados da categoria indicada, resultando em uma quantidade de 13 companhias a serem estudadas, sendo que foram estudadas 30 companhias.

$$n = \left( \frac{Z_{\alpha/2} \cdot \sigma}{E} \right)^2$$

**Equação 1**

Onde:

$n$ : quantidade de companhias da amostra (13);

$Z_{\alpha/2}$ : grau de significância utilizado (1,96, ou seja, 5%);

$\sigma$ : desvio-padrão da categoria com maior CVP (0,912871);

*E*: Margem de erro, 10% do maior dado encontrado na escala da categoria com o maior CVP = (0,5).

O setor e nível de governança corporativa (GC) de cada companhia da amostra estão evidenciados no Quadro 6.

COMPANHIA (RAZÃO SOCIAL)	NÍVEL DE GC	SETOR
ALL - AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA S.A.	Nível 2	Transporte Ferroviário ( <i> Holding </i> )
BANCO PINE S.A.	Nível 1	Atividades fin., de seguros e serv. Relacionados
BRASCAN RESIDENTIAL PROPERTIES S.A.	Novo Mercado	Construção de edifícios ( <i> Holding </i> )
BRASIL ECODIESEL IND. COM. BIO. OL. VEG. S.A.	Novo Mercado	Indústria de Transformação
BRASILAGRO CIA BRAS. DE PROP. AGRÍCOLAS	Novo Mercado	Agricultura, Pecuária e Serviços Relacionados
BRASKEM S.A.	Nível 1	Indústria de Transformação
CIA PROVIDÊNCIA INDÚSTRIA E COMÉRCIO	Novo Mercado	Indústria de Transformação
CIA SANEAMENTO DE MINAS GERAIS COPASA MG	Novo Mercado	Captação, Tratamento e Distribuição de Água
COMPANY S.A.	Novo Mercado	Construção de edifícios
EDP ENERGIAS DO BRASIL S.A.	Novo Mercado	Eletricidade e Gás ( <i> Holding </i> )
ELETROPAULO METROP. ELET. SÃO PAULO S.A.	Nível 2	Eletricidade e Gás
EVEN CONSTRUTORA E INCORPORADORA S.A.	Novo Mercado	Construção de edifícios
FRAS LE S.A.	Nível 1	Indústria de Transformação
GAFISA S.A.	Novo Mercado	Construção de edifícios
GOL - LINHAS AÉREAS INTELIGENTES S.A.	Nível 2	Transporte Aéreo ( <i> Holding </i> )
IOCHPE MAXION S.A.	Nível 1	Indústria de Transformação ( <i> Holding </i> )
KLABIN S.A.	Nível 1	Indústria de Transformação
KLABIN SEGALL S.A.	Novo Mercado	Construção de edifícios
MANGELS INDUSTRIAL S.A.	Nível 1	Indústria de Transformação ( <i> Holding </i> )
MEDIAL SAÚDE S.A.	Novo Mercado	Atividades de atenção à Saúde Humana
PDG REALTY S.A. EMPREENDE E PARTICIPAÇÕES	Novo Mercado	Construção de edifícios ( <i> Holding </i> )
PORTO SEGURO S.A.	Novo Mercado	Atividades fin., de seguros e serv. Relacionados
RANDON S.A. IMPLEMENTOS E PARTICIPAÇÕES	Nível 1	Indústria de Transformação
SARAIVA S.A. LIVREIROS EDITORES	Nível 2	Informação e Comunicação
UNIBANCO UNIÃO DE BCOS BRASILEIROS S.A.	Nível 1	Atividades fin., de seguros e serv. relacionados
WEG S.A.	Novo Mercado	Indústria de Transformação ( <i> Holding </i> )

**Quadro 6: Nível de governança corporativa e setor das companhias da amostra**

As companhias pesquisadas pertencem a diversos setores de atividade, sendo que os mais representativos são o da Indústria de Transformação, com 33,33%, o setor de Construção de Edifícios, com 20%, e o setor de Eletricidade e Gás, com 6,66%, sendo que outros setores somam 40%. A relação de todas as companhias listadas como Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado de Governança Corporativa pela BOVESPA encontra-se no Apêndice A.

### 3.4 COLETA E TRATAMENTO DAS EVIDÊNCIAS

Foram examinados os relatórios dos anos base de 2005, 2006 e 2007, disponibilizados pelas companhias de capital aberto na página da *internet* da BOVESPA, não tendo sido consultadas informações em suas páginas da *internet* e nem realizadas visitas ou *survey* diretamente com as mesmas. Os relatórios foram visualizados com o auxílio do Sistema de Divulgação Externa ITR/DFP/IAN, versão 8.2 (Junho/2007), também disponível para *download* na página da *internet* da BOVESPA.

Os relatórios disponibilizados são classificados em IAN (Informações Anuais) e DFP (Demonstrações Financeiras Padronizadas). Cada relatório faz parte de um Grupo, e é acompanhado por um código. Dessa forma, foram pesquisaram-se os relatórios IAN e DFP, conforme enumerados no Apêndice B.

Para auxiliar na organização dos dados e a contagem das evidências de informações de Gestão Estratégica de Custos, foram utilizados os aplicativos *Microsoft Word* e *Microsoft Excel*. Os relatórios foram lidos no *Word* e, após, cada informação foi identificada, analisada e copiada para o *Excel* visando a separação por companhia, classificação quanto à categoria e devida contagem, sempre mantendo a ordem com que apareciam nos relatórios e vinculando cada informação com o código do relatório ao qual pertencia.

No tratamento dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. A escolha dessa técnica de pesquisa se deu pelo fato de que a apresentação dos dados nos relatórios é em formato de texto ou mensagens (BARDIN, 1995). O estudo envolveu o tratamento dos dados qualitativos de forma quantitativa, por meio da aplicação de testes estatísticos (análise de *clusters* e correlação) e análise descritiva, conforme descrito na seqüência.

### 3.5 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

As evidências foram analisadas com a adoção da técnica de análise de conteúdo como um instrumento de investigação, o que permitiu compreender e categorizar o conteúdo desses relatórios. Essa técnica é detalhada na seqüência.

#### 3.5.1 Análise de Conteúdo

A técnica de pesquisa análise de conteúdo é definida por Bardin (1995, p. 42) como

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Existem três fases na análise de conteúdo e, segundo Bardin (1995, p. 95), elas são organizadas em torno de três pólos cronológicos: “(1) Pré-análise; (2) Exploração do material; Tratamento dos resultados, (3) a inferência e a interpretação”. A fase da pré-análise é explicada pelo autor como a fase de organização, tendo como objetivo sintetizar e tornar operacionais as idéias iniciais de maneira a esquematizar as operações que se sucederão.

Enquanto a segunda caracteriza-se pela administração sistemática das decisões tomadas na fase anterior, consistindo assim, em operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras pré-definidas. Na terceira e última fase, o autor explica que ocorre o tratamento dos dados de forma a tornarem-se significativos e válidos. Por conseguinte, o analista, ao encontrar resultados significativos, poderá propor inferências e adiantar interpretações aos objetivos propostos ou a novas descobertas.

Na codificação, processo que faz parte da segunda fase, Bardin (1995) enumera três escolhas necessárias para a organização da pesquisa: eleger as unidades de registro; fazer a enumeração, com a escolha das regras de contagem; a classificação e agregação, designando-se, assim, as categorias.

Para codificar e quantificar as informações de GEC em cada categoria, foram analisadas as sentenças (reunião de palavras que formam um sentido completo; frase). Quanto à enumeração, elegeu-se a frequência com que as informações aparecem.

De acordo com Bardin (1995), a frase é uma unidade de registro, sendo que é preciso, às vezes, fazer referência ao contexto da unidade que se quer registrar. Então, o contexto serve para compreender a unidade de registro.

Baseado em estudo de Hackston e Milne (1996), que destacaram algumas regras específicas, mencionam-se aquelas que foram seguidas durante a análise das evidências:

- a) se alguma sentença possuía mais que uma classificação possível foi classificada na categoria mais enfatizada na sentença;
- b) tabelas, figuras e gráficos que apresentavam informações quantitativas e que poderiam ser interpretados e classificados em alguma das categorias foram considerados como uma sentença. Dessa forma, buscou-se analisar de forma distinta as informações desse tipo, com as que são compostas por texto descritivo (incluindo textos descritivos compostos por dados quantitativos);
- c) nos textos com marcadores/numeração, cada item foi considerado como uma única sentença;
- d) não foram mensuradas as sentenças em que não constavam informações para as categorias.

As categorias, propriamente ditas, compuseram o instrumento de pesquisa adotado, sendo que Bardin (1995) destaca algumas regras importantes para sua composição:

- a) exclusão mútua: cada elemento só pode existir em uma categoria;
- b) homogeneidade: para definir uma categoria, é preciso haver só uma dimensão na análise. Se existem diferentes níveis de análise, eles devem ser separados em diferentes categorias;
- c) pertinência: as categorias devem dizer respeito às intenções do investigador, aos objetivos da pesquisa, às questões norteadoras, às características da mensagem, etc.;
- d) objetividade e fidelidade: se as categorias forem bem definidas, se os índices e indicadores que determinam a entrada de um elemento em uma categoria forem

bem claros, não haverá distorções devido à subjetividade dos analistas. Assim, com diferentes pesquisadores, o resultado será o mesmo;

- e) produtividade: as categorias serão produtivas se os resultados forem férteis em inferências, em hipóteses novas, em dados exatos.

As categorias formam um grupo maior e as subcategorias são as suas integrantes ou componentes, sendo que o processo para definição das utilizadas neste estudo é detalhado na seqüência da seção.

Elas foram criadas utilizando como base inicial o referencial teórico, conforme apresentado na Tabela 1. As categorias estão divididas em três grandes grupos: Análise da cadeia de valor, dos direcionadores de custos e do posicionamento estratégico, conforme abordagem dada por Shank e Govindarajan (1997). A partir dessa perspectiva, para cada uma das 17 categorias foram definidas diversas subcategorias, conforme Apêndice C.

### **3.5.2 Validação das Categorias e Subcategorias**

Para a validação das categorias e subcategorias foi utilizada a técnica *Delphi*, buscando consenso entre especialistas (*experts* em gestão estratégica de custos), de forma que 3 especialistas pontuaram com pesos as categorias, conforme relação ou representação da Gestão Estratégica de Custos, por meio de três rodadas, que foram encaminhadas por e-mail.

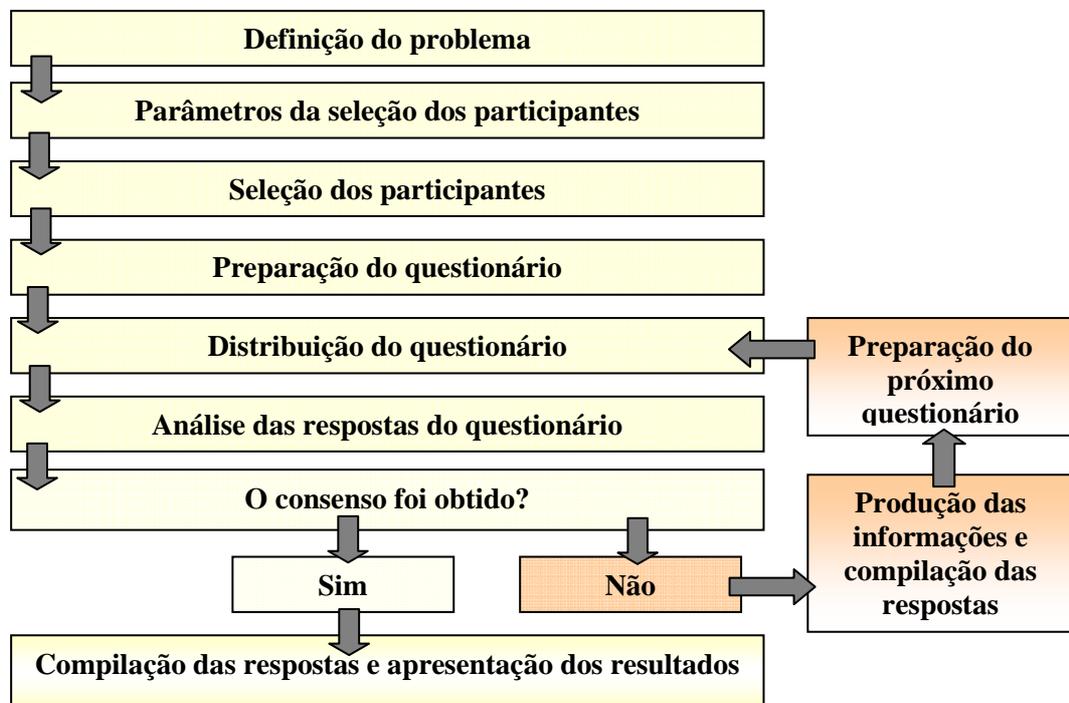
Os especialistas participantes das rodadas *Delphi* possuem doutorado, sendo um pela Universidade de São Paulo em Controladoria e Contabilidade em 1999, o segundo pela *Universidad Del Sul* em Administração, em 1998 e livre docência, em 2002 em Economia de Empresas pela Universidade Estadual de Campinas e o terceiro em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, em 1995. Todos são professores: o primeiro é professor da Universidade de São Paulo, o segundo da Universidade Estadual de Campinas e o terceiro da Universidade Federal de Santa Catarina.

Entre as experiências dos especialistas conta-se: o primeiro mencionado é Membro do Grupo de Estudos de Gestão de Custos do CAM – I, sendo que sua especialização é em Gestão Estratégica de Custos, com ênfase em Custeio Baseado em Atividades (ABC), *Target Costing* e Análise de Custos na Cadeia de Valor.

O segundo especialista tem experiência nas áreas de Administração e Economia de Empresas, atuando principalmente nos temas: Gestão de Custos, Estratégia Empresarial, Gestão da Qualidade, Economia das Pequenas Empresas, Políticas de Desenvolvimento Local, Empreendedorismo e Economia Solidária. Já o terceiro possui experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em análise de Custos, atuando em Congresso de Custos, principalmente nos temas: Custos, ABC, Desperdícios e Método da UEP.

Os três especialistas mencionados responderam as três rodadas *Delphi* realizadas. As fases que envolveram a aplicação da técnica *Delphi* são reveladas na Figura 8, sendo que, de acordo com Riggs (1983), a técnica inicia com a definição de um problema a ser resolvido, passa pela determinação de parâmetros da seleção dos participantes, de forma que, após selecioná-los, preparam-se e distribuem-se os instrumentos de coleta de dados. Conforme menciona o autor, a fase seguinte é aquela onde as respostas são recolhidas. Após, essas são analisadas, verificando se houve o consenso.

Em caso negativo, reestrutura-se o questionário para uma próxima rodada, que contém as mesmas opções de questionamento, mas com a informação resumida das respostas dadas por todos no painel anterior, sendo que o respondente tem a opção de modificar ou manter a sua resposta (RIGGS, 1983).



**Figura 8: O método *Delphi***

Fonte: Adaptado de Riggs (1983, p. 90)

A primeira rodada *Delphi* foi enviada por e-mail para quatro especialistas em 07 de abril de 2008, sendo que dos instrumentos remetidos, três voltaram respondidos. Em 20 de maio de 2008 os instrumentos respondidos foram preparados e reenviados para os três especialistas novamente, conforme metodologia *Delphi*. Eles retornaram da segunda rodada e como o consenso ainda não havia sido obtido com essas duas rodadas anteriores, uma terceira precisou ser enviada em 15 de junho de 2008, a qual foi respondida pelos três especialistas, tendo-se nessa obtido o consenso. Os instrumentos de coleta de dados utilizados nas rodadas executadas são apresentados, respectivamente, nos Apêndices D, E e F.

Os especialistas assinalaram apenas as categorias e subcategorias que tinham relação com o tema Gestão Estratégica de Custos e as pontuaram de 1 a 5, conforme sua importância para o tema, sendo 5 para totalmente importante, 4 para importante, 3 para média importância, 2 para pouco importante e 1 para a menos importante. O consenso foi obtido quanto à relação com o tema, e 16 categorias foram validadas.

A categoria Custos de Oportunidade, por consenso dos especialistas, não foi validada. A seguir apresenta-se a relação com as categorias validadas (Quadro 7), sendo que no Apêndice G estas estão relacionadas com os respectivos pesos recebidos dos especialistas.

## **1 ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR**

### **1.1 Cadeia de Valor**

1.1.1 Elos/Etapas/Atividades da cadeia de valor interna e externa

1.1.2 Identificação da cadeia de valor

### **1.2 ABC / ABM (Custeio e Gestão Baseados em Atividades)**

1.2.1 Direcionadores/Geradores (*Cost-drivers*) de recursos

1.2.2 Direcionadores Geradores (*Cost-drivers*) de atividades

1.2.3 Análise das atividades dos processos

1.2.4 Rastreamento dos custos

1.2.5 Atividades que agregam valor (atividades necessárias e desnecessárias)

1.2.6 Mapeamento das atividades

1.2.7 Relação entre atividades e consumo de recursos

### **1.3 Custos Ambientais**

1.3.1 Análise do ciclo de vida do produto

### **1.4 Custos Intangíveis**

1.4.1 Fatores intangíveis

1.4.2 Pesquisa e Desenvolvimento

Continua

Continuação

**1.5 TCO – Custo Total de Propriedade (*Total Cost of Ownership*)**

- 1.5.1 Identificação de fatores que acarretam elevados custos
- 1.5.2 Análise de custos do bem ou serviço antes de adquiri-lo
- 1.5.3 Evitar e/ou diminuir custos na aquisição

**1.6 Custo dos Concorrentes**

- 1.6.1 Coleta e análise sistematizada das informações sobre o ambiente externo
- 1.6.2 Engenharia Reversa
- 1.6.3 Possíveis estratégias e ações utilizadas pelos concorrentes
- 1.6.4 Monitoramento de outras empresas
- 1.6.5 Sistema de informações dos concorrentes

**1.7 Lucro por Cliente**

- 1.7.1 Tempo mantido de clientes
- 1.7.2 Quantidade mantida de clientes
- 1.7.3 Volume de negócios por cliente

**1.8 Custos Logísticos**

- 1.8.1 Planejamento Logístico
- 1.8.2 Movimentação de produtos/materiais
- 1.8.3 Distribuição de produtos
- 1.8.4 Transporte de produtos/materiais
- 1.8.5 Armazenagem/Estocagem
- 1.8.6 Logística Reversa
- 1.8.7 Fluxo de produção
- 1.8.8 Embalagem para manuseio e movimentação
- 1.8.9 Logística interna
- 1.8.10 Infraestrutura
- 1.8.11 Dimensões geográficas
- 1.8.12 Localização/Decisão de instalação
- 1.8.13 Terceirização logística
- 1.8.14 Processo de Pedido
- 1.8.15 Custos da Tecnologia da Informação

**1.9 Alianças Estratégicas (*Parcerias/Joint Ventures*)**

- 1.9.1 Implementação de parcerias entre empresas
- 1.9.2 Acordos informais de cooperação
- 1.9.3 Compartilhar benefícios
- 1.9.4 Compartilhar ou acessar recursos

**1.10 Custos interorganizacionais (*Interorganizational Cost Management*)**

- 1.10.1 Rede de fornecedores
- 1.10.2 Modificações nos processos, produtos e serviços
- 1.10.3 Ações cooperativas
- 1.10.4 Compartilhamento de benefícios

**1.11 Contabilidade Aberta (*Open-Book Accounting*)**

- 1.11.1 Identificação de oportunidades de redução de custos
- 1.11.2 Harmonização dos sistemas de informações

**2 ANÁLISE DOS DIRECIONADORES DE CUSTOS**

**2.1 Direcionadores/Determinantes de Custos**

- 2.1.1 Capacidade ou utilização da capacidade de produção (execução)
- 2.1.2 Grau de complexidade (estrutural)
- 2.1.3 Layout de instalação (execução)
- 2.1.4 Configuração do produto (execução)

Continua

<p>Continuação</p> <p>2.1.5 Tecnologia utilizada (estrutural)</p> <p>2.1.6 Número de fábricas (estrutural)</p> <p>2.1.7 Número de linhas de produtos (estrutural)</p> <p>2.1.8 Economia de escala (estrutural)</p> <p>2.1.9 Escopo (estrutural)</p> <p>2.1.10 Custos de transação (estrutural)</p> <p><b>2.2 Custos da Qualidade</b></p> <p>2.2.1 Sistemas de gestão da qualidade</p> <p>2.2.2 Perdas de materiais – Refugo</p> <p>2.2.3 Reaproveitamento de materiais</p> <p>2.2.4 Sucata</p> <p>2.2.5 Ineficiência de mão de obra ou equipamentos</p> <p>2.2.6 Custos de prevenção</p> <p>2.2.7 Custos de avaliação</p> <p>2.2.8 Falhas internas e externas</p> <p>2.2.9 Devoluções</p> <p>2.2.10 Desperdícios</p> <p>2.2.11 Sobras</p> <p>2.2.12 Defeitos</p> <p><b>3 ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO</b></p> <p><b>3.1 Missão ou metas</b></p> <p>3.1.1 Construir</p> <p>3.1.2 Manter</p> <p><b>3.2 A forma escolhida para competir em seu segmento (Vantagem competitiva)</b></p> <p>3.2.1 Baixo Custo</p> <p>3.2.2 Diferenciação</p> <p><b>3.3 Custo-Meta/Custo-Alvo (<i>Target Cost</i>)</b></p> <p>3.3.1 Lucro desejado</p> <p>3.3.2 Preços definidos pelo mercado</p> <p>3.3.3 Desenvolvimento de projeto de produto</p> <p>3.3.4 Identificação das necessidades dos clientes</p> <p>3.3.5 Integração entre os departamentos para reduzir custos</p> <p>3.3.6 Cálculo do custo máximo</p> <p>3.3.7 Pressionar o fornecedor para reduzir preço</p> <p>3.3.8 Foco no projeto (antes da produção)</p> <p>3.3.9 Foco no cliente</p>
--

**Quadro 7: Relação de categorias e subcategorias sobre GEC**

### 3.5.3 Análise de *Clusters* (conglomerados)

A partir da validação das categorias de gestão estratégica de custos, foi iniciada a codificação dos relatórios das companhias. Os dados foram tabulados e buscando agrupá-los e descobrir companhias com características comuns foi utilizada a análise de *clusters*

(conglomerados). Para isso, utilizou-se o programa SPSS *Statistics 15.0 (Statistical Package for the Social Sciences)* e a Análise Hierárquica (*Hierarchical Cluster Analysis*).

Para Malhotra (2006, p. 572), a análise de *clusters* “é uma técnica usada para classificar objetos ou casos em grupos relativamente homogêneos denominados *clusters* (ou conglomerados)” sendo que, “os objetos em cada *clusters* tendem a ser semelhantes entre si, mas diferentes de objetos em outros *clusters*”.

Foram analisadas 30 companhias e utilizadas 16 variáveis, ou seja, cada categoria de Gestão Estratégica de Custos constituiu uma variável: Cadeia de Valor, ABC/ABM, Custos Ambientais, Custos Intangíveis, TCO, Custos dos Concorrentes, Lucro por Cliente, Custos Logísticos, Alianças Estratégicas, Custos Interorganizacionais, Contabilidade Aberta, Direcionadores de Custos, Custos da Qualidade, Missão ou Metas, A Forma Escolhida para Competir e Custo-Meta.

### 3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Este estudo apresenta limitações, como o fato de que com a utilização da técnica de análise de conteúdo e pesquisa qualitativa, os resultados podem ser influenciados pela subjetividade do pesquisador, pois dependem do grau de conhecimento deste sobre o assunto e de sua interpretação dos textos examinados. Ainda existe a limitação pelo fato que foram investigados apenas os documentos disponibilizados pelas companhias, na página da *internet* da BOVESPA.

Para reduzir a subjetividade mencionada, procurou-se utilizar procedimentos metodológicos, discussão crítica, validação das categorias (utilizando-se da técnica de Rodada *Delphi*) buscando objetividade, além de recorrer ao tratamento quantitativo dos dados.

Sobre os procedimentos metodológicos menciona-se que:

- a) para a definição das categorias e subcategorias foi realizada discussão crítica das mesmas juntamente com o professor orientador e a validação foi realizada buscando respostas fechadas e objetivas de três especialistas, conforme já mencionado na seção 3.5.2 sobre Validação das categorias;

- b) no tratamento qualitativo dos dados foram utilizados testes de correlação e análise de *clusters* com a utilização do programa SPSS *Statistics* 15.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*), que está mais detalhado na seção 3.5.3 sobre Análise dos *clusters*.

## 4 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

Este capítulo divide-se em três seções principais. A primeira composta pela apresentação das companhias da amostra, seus setores de atividade e relatórios estudados. A segunda parte aponta as correlações entre a quantidade de informações divulgadas e o tamanho dos relatórios e das companhias, o teste de hipóteses envolvendo as informações por ano do relatório, assim como a classificação das informações por categorias de Gestão Estratégica de Custos e por nível de governança corporativa. Por fim, na terceira seção encontra-se a análise das companhias classificadas em *clusters*.

### 4.1 DESCRIÇÃO DAS COMPANHIAS

Estão relacionadas, na Tabela 3, as companhias e a quantidade de páginas de seus relatórios, em ordem crescente.

**Tabela 3: Tamanho dos relatórios**

COMPANHIA	QUANT. DE PÁGS.	COMPANHIA	QUANT. DE PÁGS.
MANGELS INDUSTRIAL	55	UNIBANCO	154
KLABIN	63	BRASIL ECODIESEL	165
WEG	68	BRASILAGRO	168
FRAS LE	72	PDG REALTY	168
BRSCAN	94	GOL	183
CIA PROVIDÊNCIA	100	MEDIAL SAÚDE (2007)	190
EVEN	115	EDP ENERGIAS (2007)	207
IOCHPE MAXION	124	EDP ENERGIAS (2005)	210
SARAIVA	129	ELETROPAULO	216
GAFISA	136	KLABIN SEGALL	226
ODONTOPREV	136	BANCO PINE	246
PORTO SEGURO	143	ALL	270
MEDIAL SAÚDE (2006)	144	MINERVA	277
COMPANY	145	COPASA MG	279
RANDON	145	<b>BRASKEM</b>	<b>443</b>

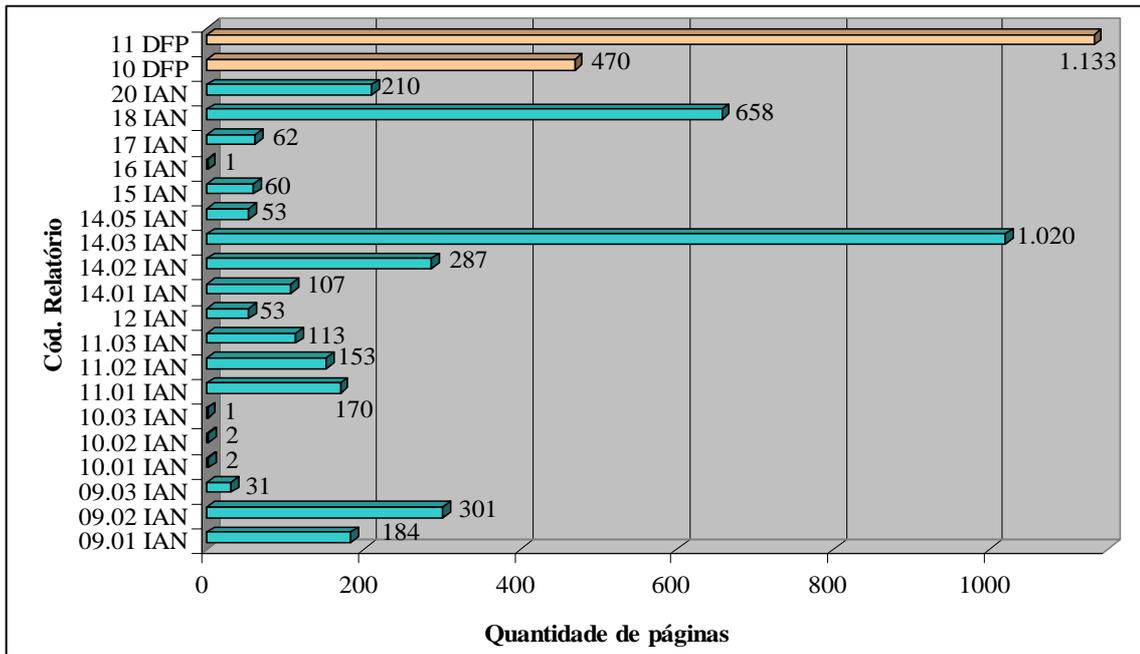
Todos os relatórios disponibilizados pelas companhias da amostra, conforme disposto no Apêndice B, foram examinados. Em alguns não foram encontradas informações sobre gestão estratégica de custos. Quando algum relatório não apresentou informação sobre o tema,

e isso ocorrendo para todas as companhias da amostra, o mesmo foi desconsiderado na medição de tamanho (Tabela 3). Dessa forma, os relatórios que apresentam informações sobre GEC e foram considerados para efeito de tamanho, estão relacionados na Tabela 3.

**Tabela 4: Relatórios com informações sobre GEC**

<b>CÓD.</b>	<b>NOME DO RELATÓRIO</b>
IAN – Informações Anuais	
09.01	Breve histórico da empresa
09.02	Características do setor de atuação
09.03	Períodos de sazonalidade nos negócios
10.01	Produtos e serviços
10.02	Matérias primas e fornecedor
10.03	Nome do produto/clientes
11.01	Processo de produção
11.02	Processo de comercialização, distribuição, mercados e exportação
11.03	Posicionamento no processo competitivo
12	Principais patentes, marcas comerciais e franquias
14.01	Projeções empresariais e/ou de resultado
14.02	Informações recomendáveis, mas não obrigatórias
14.03	Outras informações consideradas importantes
14.05	Projetos de investimento
15	Problemas ambientais
16	Ações judiciais
17	Operações com empresas relacionadas
18	Estatuto social
20	Informações sobre governança corporativa
DFP – Demonstrações Financeiras Padronizadas	
10	Relatório da Administração
11	Notas Explicativas

No Gráfico 1 está refletida a quantidade de páginas de cada relatório, estando esses representados por seus códigos (Tabela 4). Dessa forma, é possível identificar os relatórios que fornecem informações sobre o tema gestão estratégica de custos e a sua extensão total. Constata-se que há um maior número de informações sobre GEC divulgadas nos relatórios classificados como Informações Anuais (IAN), frente às divulgadas nos relatórios Financeiros Padronizados (DFP). Isso porque a maior quantidade de informações divulgadas sobre o referido tema é de natureza descritiva.



**Gráfico 1: Quantidade de páginas dos relatórios com informações sobre GEC**

Na seção seguinte constam os resultados da pesquisa realizada com as companhias apresentadas, tratando sobre as informações divulgadas e as suas relações com as características destas companhias, assim como sobre a sua classificação conforme categorias de Gestão Estratégica de Custos e a descrição de cada uma delas.

## 4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

Nessa seção faz-se a apresentação dos resultados da pesquisa e sua análise.

### 4.2.1 Informações sobre Gestão Estratégica de Custos Divulgadas nos Relatórios

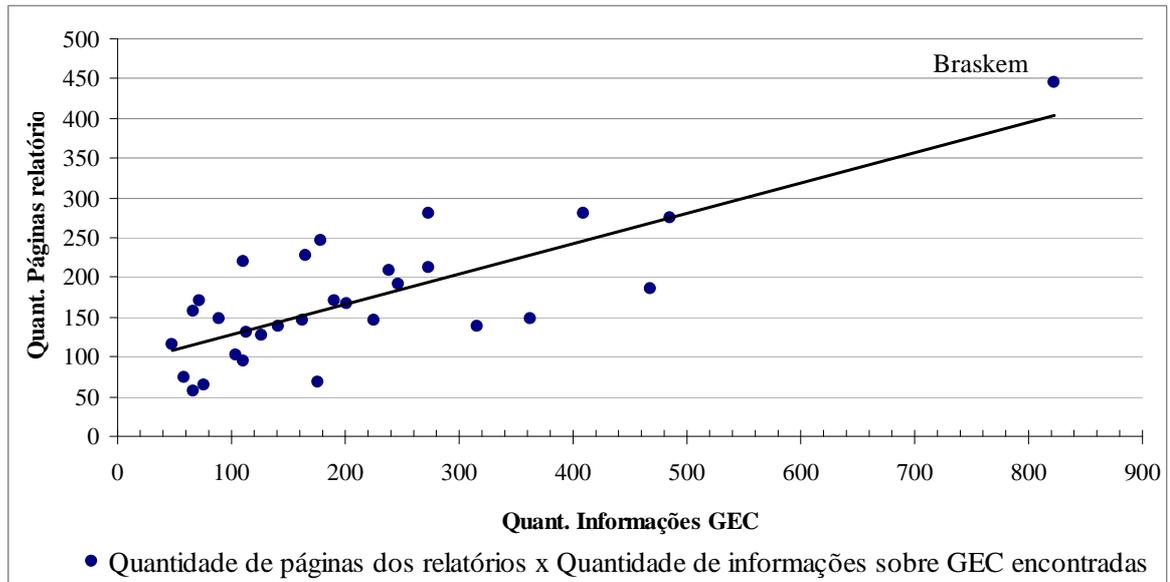
Os totais de sentenças com informações sobre GEC divulgadas nos relatórios estão relacionados, em ordem crescente, na Tabela 5. Percebe-se que a companhia que mais divulgou foi a Braskem, com 822 sentenças, e a que menos informou foi a Even, com 48 sentenças. Essas informações são analisadas mais detalhadamente na sequência.

**Tabela 5: Total de sentenças com informações sobre GEC**

COMPANHIA	QUANT. SENTENÇAS	COMPANHIA	QUANT. SENTENÇAS
EVEN	48	WEG	176
FRAS LE	59	BANCO PINE	178
MANGELS INDUSTRIAL	67	BRASILAGRO	191
UNIBANCO	67	BRASIL ECODIESEL	201
PDG REALTY	72	MEDIAL SAÚDE (2006)	225
KLABIN	76	EDP ENERGIAS (2007)	238
COMPANY	89	MEDIAL SAÚDE (2007)	246
CIA PROVIDÊNCIA	104	EDP ENERGIAS (2005)	273
ELETROPAULO	110	COPASA MG	273
BRASCAN	111	GAFISA	316
SARAIVA	113	RANDON	362
IOCHPE MAXION	126	MINERVA	409
ODONTOPREV	141	GOL	468
PORTO SEGURO	163	ALL	485
KLABIN SEGALL	165	BRASKEM	822

Observa-se que há uma correlação de 77,71% (obtida com a divisão da covariância entre a quantidade de informações e o tamanho do relatório pela multiplicação dos seus desvios-padrão), entre o total de informações encontradas (Tabela 5) e o tamanho do relatório de cada uma das companhias que divulgaram as informações (Tabela 3), indicando que quanto maior a quantidade de páginas dos relatórios, mais informações sobre GEC são divulgadas.

A dispersão da correlação de 77,71% entre o tamanho do relatório das companhias (variável Y) e as informações sobre Gestão Estratégica de Custos (variável X) pode ser observada no Gráfico 2. A companhia Braskem possui um relatório de 443 páginas e um total de 822 sentenças com informações sobre GEC divulgadas (443, 822), representando, assim, o ponto mais distante na dispersão, conforme destacado. Essa companhia possui o maior relatório e a maior divulgação de todas as companhias da amostra.

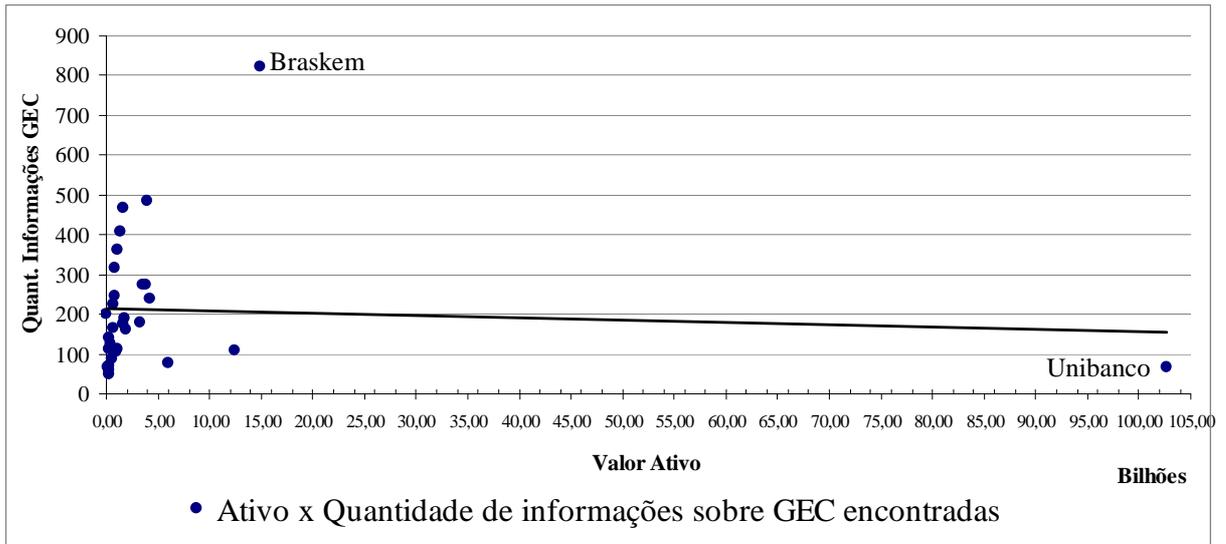


**Gráfico 2: Correlação entre tamanho do relatório e divulgação de informações sobre GEC**

Assim, existe correlação da quantidade de informações divulgadas com o tamanho dos relatórios, entretanto não existe correlação dessas informações com o tamanho das companhias.

Foi realizado o teste de correlação entre as informações e o valor total do ativo das companhias para descobrir se as maiores (considerando o valor total do ativo) também divulgavam mais informações sobre GEC.

No Gráfico 3 visualiza-se a dispersão com a correlação mencionada entre o ativo (Variável X) e a quantidade de informações sobre GEC (Variável Y). Os pontos mais distantes dos demais, destacados na representação gráfica, referem-se à companhia Braskem que possui 822 informações sobre GEC e um ativo de R\$ 14.907.941.000,00, (822; 14.907.941.000,00), e à companhia Unibanco (67; 102.698.303.000,00).



**Gráfico 3: Correlação entre o valor do ativo e as informações sobre GEC**

Utilizando o critério considerado na Lei N° 11.638/07 para a classificação de empresas de grande porte, tem-se nesta pesquisa 86,67% de companhias com essa classificação, ou seja, que apresentavam um ativo total maior do que R\$ 240 milhões no final do exercício coincidente com o relatório examinado.

Os relatórios anuais das companhias da amostra se referem aos anos 2005, 2006 e 2007. Na análise de informações sobre GEC de cada ano, por meio da utilização de teste estatístico de hipóteses, constatou-se existir diferença na média dessas informações entre alguns anos, enquanto não há diferença entre outros.

Existe diferença, ao nível de significância de 5%, entre as médias anuais dos anos de 2005 e 2006; 2006 e 2007. Já, as médias entre os anos 2005 e 2007 não se mostraram diferentes. No ano de 2005 encontra-se a maior média de informações sobre GEC por companhia, ou seja, 263 sentenças, seguido de 2007, com 257 sentenças. Já o ano de 2006 apresentou a menor média por companhia, 117, conforme se acompanha na Tabela 6.

**Tabela 6: Informações anuais sobre GEC**

ANOS	MÉDIA DE SENTENÇAS SOBRE GEC POR COMPANHIA
2005	263
2006	117
2007	257
COMPARAÇÃO ENTRE OS ANOS	DIFERENÇA DE MÉDIA
2005 e 2006	Diferentes
2006 e 2007	Diferentes
2005 e 2007	Iguais

Dessa forma, foi realizado o teste estatístico de hipóteses para descobrir se as informações dos anos poderiam ser consideradas diferentes, ao nível de significância de 5%. O objetivo desse teste é verificar se os dados amostrais trazem evidências que apóiam ou não uma hipótese (estatística) formulada (BUSSAB, MORETTIN, 2006). Assim, a hipótese estatística ( $H_0$ ) aceita entre os anos 2005 e 2006 e 2006 e 2007 foi a de que as variâncias das amostras eram diferentes ( $H_0 = \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$ ).

Com a aplicação do teste entre os anos 2005 e 2007 foi rejeitada a hipótese estatística ( $H_0$ ), ou seja, não é possível afirmar que as médias desses anos são diferentes. Constata-se que as companhias divulgam menos GEC em 2006, de maneira comparativa com os outros anos. Entretanto, esse fato não pode ser explicado por fatores como o lucro líquido obtido pela companhia no período de divulgação, ou o valor do seu patrimônio líquido ou o total do ativo.

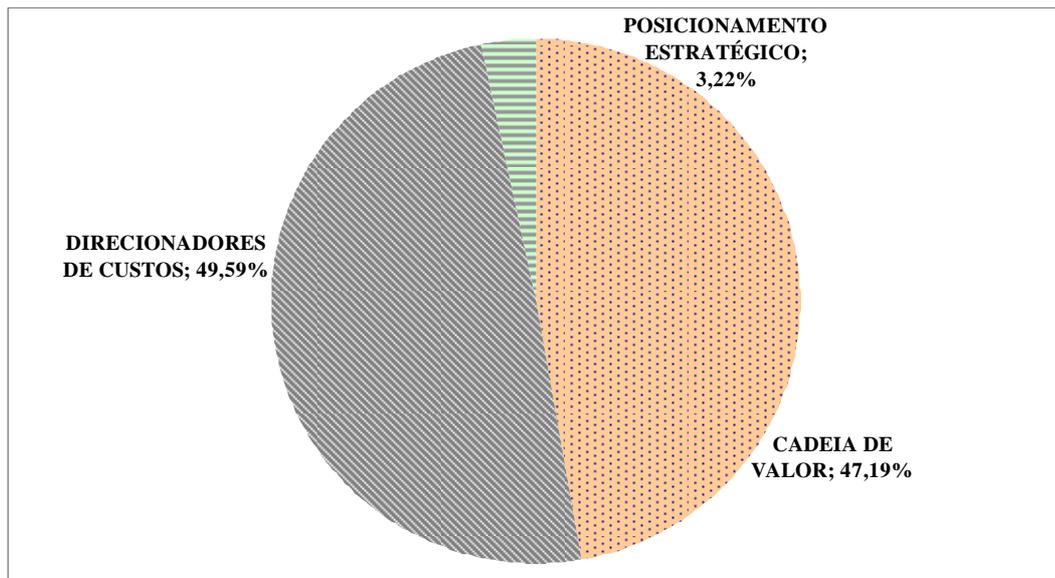
Acredita-se que outros fatores, podendo estar relacionados à economia ou ao mercado, fizeram com que as companhias se preocupassem em evidenciar menos informações sobre GEC e destacar outras informações, durante este ano.

Em uma análise geral, percebe-se a existência de preocupação por parte das companhias em divulgar informações sobre GEC, sendo que, quanto maior o tamanho do relatório anual, mais informações são divulgadas, mas a explicação para isso não está relacionada com o seu tamanho e com o seu resultado econômico.

Na seção seguinte as informações encontradas e apresentadas até o momento são analisadas segundo a classificação das mesmas em temas de GEC: Análise da cadeia de valor, análise dos direcionadores de custos e análise do posicionamento estratégico.

#### 4.2.2 Análise dos Temas de Gestão Estratégica de Custos

Na análise dos relatórios divulgados pelas companhias contendo informações sobre GEC, 47,19% focalizavam a Análise da Cadeia de Valor; 49,59% a Análise dos Direcionadores de Custos; e 3,22% o Posicionamento Estratégico, conforme Gráfico 4.



**Gráfico 4: Distribuição das informações sobre GEC**

Cada um dos três temas mencionados no Gráfico 4 teve suas informações classificadas em 16 categorias específicas. Essa classificação pode ser observada no Quadro 8:

TEMAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS		
TEMA 1	TEMA 2	TEMA 3
<b>ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR</b>	<b>ANÁLISE DOS DIRECIONADORES DE CUSTOS</b>	<b>ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO</b>
Cadeia de valor	Direcionadores de custos	Missão ou Metas
ABC/ABM	Gestão de custos da qualidade	A forma escolhida para competir
Custos ambientais		Custo-Meta
Custos intangíveis		
TCO		
Custos dos concorrentes		
Lucro por cliente		
Custos logísticos		
Alianças estratégicas		
Custos interorganizacionais		
Contabilidade aberta		

**Quadro 8: Temas de gestão estratégica de custos**

As categorias ABC/ABM, amplamente discutidas por pesquisadores, e *Open-Book Accounting* ou Contabilidade aberta, prática que recentemente vem merecendo maiores discussões de pesquisadores como Aguiar e Rocha (2007), não foram mencionadas pelas companhias pesquisadas, ou seja, apenas 14 das 16 categorias foram citadas no total.

O fato de essa pesquisa não encontrar informações sobre ABC/ABM vai ao encontro de pesquisas realizadas no Brasil como a de Beuren e Roedel (2002) que constataram que 58% das 200 maiores empresas de Santa Catarina revelaram já ter ouvido falar em ABC, mas não se interessaram em adotá-lo. O estudo de Pamplona, Santos e Azevedo (2004) com as 500 maiores empresas no Brasil relacionadas na revista Exame, replicando a pesquisa feita por Khoury em 1996, apontou que, comparando com 1996, ocorreu uma redução na utilização do ABC, passando de 18% para 14,3% das empresas, porém houve uma diminuição do percentual quanto às que responderam não se interessar em avaliá-lo: de 40% para 25,7%.

Em trabalho de Souza, Lisboa e Rocha (2004), destinado a estudar as práticas de Contabilidade Gerencial das subsidiárias Brasileiras de empresas Multinacionais, observou-se uma baixa preferência dada ao ABC, o que pode corroborar na explicação sobre a ausência de informações divulgadas sobre ABC/ABM por companhias multinacionais nesta pesquisa.

A baixa preferência motivou os autores a uma investigação mais específica, cujas informações permitiram responder a questão relacionada ao “posicionamento da empresa com relação à adoção do método de custeio baseado em atividades”. As respostas estão relacionadas na Tabela 7.

**Tabela 7: Posicionamento das companhias sobre a adoção do ABC**

APLICAÇÃO	COMPANHIA	%
Não há planos	39	79,6
Avaliou e descartou	4	8,2
Em processo de avaliação	3	6,1
Adotou – nos custos de produção e despesas operacionais	2	4,1
Adotou – nos custos de produção	1	2,0
Total	49	100,0

Fonte: Souza, Lisboa e Rocha (2004, p. 53).

A importância dada pelas companhias para cada categoria de GEC pode variar conforme seu setor de atividade, pois a gestão de alguns custos em especial pode ser prioridade para algumas companhias que exercem determinada atividade, enquanto para outras companhias e atividades aquele custo pode ter menor relevância.

Alguns estudos já foram realizados por setor, como os de Casella (2008) e o de Miotto (2007). Casella (2008) pesquisou sobre os custos dos concorrentes no setor de celulose e papel, enquanto Miotto (2007) utilizou a análise do custo-meta em companhias do setor de aviação comercial. A autora identificou as transformações que se referiam aos custos e às tarifas, em seus modelos de negócio, sendo essas introduzidas por companhias entrantes, durante o período de 1997 e 2005, fazendo com que as companhias já estabelecidas adotassem estratégias de adaptação.

Na presente pesquisa participaram companhias de diversos setores de atividade, sendo que, a maior média de sentenças é de empresas do setor de Transporte Ferroviário (485 sentenças), seguido do setor de Transporte Aéreo (468 sentenças), do setor de Captação, Tratamento e Distribuição de Água (273 sentenças) e do setor de Indústria de Transformação que possui a quarta maior média (240 sentenças). As informações de todos os setores são mostradas na Tabela 8.

**Tabela 8: Distribuição de sentenças por setores de atividade**

SETORES	CATEGORIAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS			TOTAL	MÉDIA	%
	CADEIA DE VALOR	DIRECIONADOS DE CUSTOS	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO			
Transporte Ferroviário	280	191	14	485	<b>485</b>	<b>7,6</b>
Transporte Aéreo	164	264	40	468	<b>468</b>	<b>7,3</b>
Captação, Tratamento e Distribuição de Água	135	124	14	273	<b>273</b>	<b>4,2</b>
<b>Indústria de Transformação</b>	<b>1.286</b>	<b>1.057</b>	<b>59</b>	<b>2.402</b>	<b>240</b>	<b>37,6</b>
Atividades de atenção à Saúde Humana	127	327	17	471	<b>235</b>	<b>7,3</b>
Eletricidade e Gás	307	314	0	621	<b>207</b>	<b>9,7</b>
Agricultura, Pecuária e Serviços Relacionados	58	133	0	191	<b>191</b>	<b>3,0</b>
Planos de saúde	59	81	1	141	<b>141</b>	<b>2,2</b>
Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados	190	201	17	408	<b>136</b>	<b>6,4</b>
Construção de edifícios	358	410	33	801	<b>133</b>	<b>12,5</b>
Informação e Comunicação	44	59	10	113	<b>113</b>	<b>1,7</b>

No total, as companhias mencionaram sobre Gestão Estratégica de Custos 6.374 vezes, média de 212 por categoria. Algumas das informações encontradas aparecem repetidas entre os relatórios ou em um mesmo relatório, entretanto também foram pontuadas. Outros resultados encontrados estão resumidos na Tabela 9.

**Tabela 9: Ranking das informações sobre GEC para as companhias da amostra**

<b>RANKING DAS INFORMAÇÕES SOBRE GEC</b>				
<b>ORDEM</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>SENTENÇAS</b>		<b>ACUMULADO</b>
<b>1º</b>	<b>Direcionadores de custos</b>	2.631	41,28%	41,28%
<b>2º</b>	<b>Cadeia de valor</b>	1.109	17,40%	58,68%
<b>3º</b>	<b>Custos intangíveis</b>	673	10,56%	69,24%
<b>TOTAL</b>			<b>69,24%</b>	

As principais escolhas feitas pelos gestores em relação às atividades estruturais e de execução, são relacionadas à tecnologia que a companhia utiliza, configuração dos produtos ou serviços oferecidos, capacidade utilizada, escala e escopo, entre outras irão determinar ou direcionar seus custos.

Por isso, as informações sobre determinantes ou direcionadores de custos envolvem conteúdo abrangente. Dessa forma, analisando os resultados encontrados, onde a categoria sobre gestão estratégica de custos mais lembrada foi a de Direcionadores de Custos, é possível inferir que as informações mais divulgadas pelas companhias tratam das escolhas realizadas por seus tomadores de decisões em relação aos seus determinantes.

A frequência completa das informações, posicionadas nas categorias de GEC a que pertencem estão apresentadas nas Tabelas 10 e 11. Nessas encontram-se os resultados completos por companhia, sendo que, na primeira estão as categorias do tema Análise da Cadeia de Valor e na Tabela 11 estão as categorias referente os temas Análise dos Direcionadores de Custos e Análise do Posicionamento Estratégico.

**Tabela 10: Resultado das categorias de cadeia de valor**

RESULTADO DAS CATEGORIAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS											
		CADEIA DE VALOR									
COMPANHIAS	ANO BASE	1.1	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	%
ALL	2007	187	32	6	0	1	5	43	6	0	57,73
BANCO PINE	2006	29	0	31	0	2	0	5	4	0	39,89
BRASCAN	2006	11	15	3	3	0	0	10	3	0	40,54
BRASIL ECODIESEL	2005	49	16	25	0	4	0	15	4	0	56,22
BRASILAGRO	2005	17	1	6	6	0	0	21	7	0	30,37
BRASKEM	2005	180	65	68	0	45	0	42	39	2	53,65
CIA PROVIDÊNCIA	2007	22	7	7	0	2	0	25	0	0	60,58
COPASA MG	2005	51	42	36	0	0	0	0	6	0	49,45
COMPANY	2006	13	4	13	0	0	0	0	2	0	35,96
EDP ENERGIAS	2005	60	33	31	0	3	0	0	0	0	46,52
EDP ENERGIAS	2007	42	26	29	0	3	0	7	3	0	46,22
ELETROPAULO	2005	51	9	9	0	0	0	1	0	0	63,64
EVEN	2006	4	15	5	1	3	0	0	2	0	62,50
FRAS LE	2005	0	9	17	0	0	0	6	0	0	54,24
GAFISA	2005	55	25	23	6	6	0	4	6	0	39,56
GOL	2005	29	6	27	0	48	0	45	9	0	35,04
IOCHPE MAXION	2006	27	8	10	0	11	0	11	5	0	57,14
KLABIN	2006	7	34	6	0	0	0	4	2	0	69,74
KLABIN SEGALL	2007	25	17	35	2	0	0	0	11	0	54,55
MANGELS	2005	3	13	8	0	0	0	0	0	0	35,82
MEDIAL SAÚDE	2006	20	4	29	0	8	0	0	0	0	27,11
MEDIAL SAÚDE	2007	19	4	23	0	4	0	1	15	0	26,83
MINERVA	2007	45	18	23	0	6	0	70	14	0	43,03
ODONTOPREV	2007	13	15	18	0	0	0	0	13	0	41,84
PDG REALTY	2006	24	2	7	0	0	0	0	3	0	50,00
PORTO SEGURO	2007	4	23	48	0	0	0	0	0	0	46,01
RANDON	2007	70	31	67	0	13	0	26	20	0	62,71
SARAIVA	2005	9	1	24	0	0	0	10	0	0	38,94
UNIBANCO	2006	6	10	24	0	0	0	0	4	0	65,67
WEG	2006	37	23	15	0	0	0	3	7	0	48,30
<b>TOTAL</b>		<b>1.109</b>	<b>508</b>	<b>673</b>	<b>18</b>	<b>159</b>	<b>5</b>	<b>349</b>	<b>185</b>	<b>2</b>	
<b>MÉDIA</b>		<b>36</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>0,60</b>	<b>5</b>	<b>0,17</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>0,07</b>	
<b>%</b>		<b>17,40</b>	<b>7,97</b>	<b>10,56</b>	<b>0,28</b>	<b>2,49</b>	<b>0,08</b>	<b>5,48</b>	<b>2,90</b>	<b>0,03</b>	

**Legenda:**

- 1.1: Cadeia de Valor
- 1.3: Custos Ambientais
- 1.4 Custos Intangíveis
- 1.5 TCO
- 1.6 Custos dos Concorrentes
- 1.7 Lucro por Cliente
- 1.8 Custos Logísticos
- 1.9 Alianças Estratégicas
- 1.10 Custos Interorganizacionais

**Tabela 11: Resultado das categorias de direcionadores de custos e posicionamento estratégico**

RESULTADO DAS CATEGORIAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS									
COMPANHIAS	ANO BASE	DIRECIONADORES DE CUSTOS			POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO				GEC
		2.1	2.2	%	3.1	3.2	3.3	%	T O T A L
ALL	2007	168	23	<b>39,38</b>	7	1	6	<b>2,89</b>	<b>485</b>
BANCO PINE	2006	83	11	<b>52,81</b>	10	3	0	<b>7,30</b>	<b>178</b>
BRASCAN	2006	54	10	<b>57,66</b>	1	1	0	<b>1,80</b>	<b>111</b>
BRASIL ECODIESEL	2005	68	10	<b>38,81</b>	10	0	0	<b>4,98</b>	<b>201</b>
BRASILAGRO	2005	133	0	<b>69,63</b>	0	0	0	<b>0,00</b>	<b>191</b>
BRASKEM	2005	345	15	<b>43,80</b>	15	6	0	<b>2,55</b>	<b>822</b>
CIA PROVIDÊNCIA	2007	40	1	<b>39,42</b>	0	0	0	<b>0,00</b>	<b>104</b>
COPASA MG	2005	75	49	<b>45,42</b>	14	0	0	<b>5,13</b>	<b>273</b>
COMPANY	2006	40	16	<b>62,92</b>	0	1	0	<b>1,12</b>	<b>89</b>
EDP ENERGIAS	2005	115	31	<b>53,48</b>	0	0	0	<b>0,00</b>	<b>273</b>
EDP ENERGIAS	2007	108	20	<b>53,78</b>	0	0	0	<b>0,00</b>	<b>238</b>
ELETROPAULO	2005	35	5	<b>36,36</b>	0	0	0	<b>0,00</b>	<b>110</b>
EVEN	2006	13	3	<b>33,33</b>	2	0	0	<b>4,17</b>	<b>48</b>
FRAS LE	2005	21	6	<b>45,76</b>	0	0	0	<b>0,00</b>	<b>59</b>
GAFISA	2005	128	49	<b>56,01</b>	13	0	1	<b>4,43</b>	<b>316</b>
GOL	2005	193	71	<b>56,41</b>	28	12	0	<b>8,55</b>	<b>468</b>
IOCHPE MAXION	2006	37	10	<b>37,30</b>	6	1	0	<b>5,56</b>	<b>126</b>
KLABIN	2006	23	0	<b>30,26</b>	0	0	0	<b>0,00</b>	<b>76</b>
KLABIN SEGALL	2007	46	15	<b>36,97</b>	11	3	0	<b>8,48</b>	<b>165</b>
MANGELS	2005	31	9	<b>59,70</b>	3	0	0	<b>4,48</b>	<b>67</b>
MEDIAL SAÚDE	2006	99	52	<b>67,11</b>	13	0	0	<b>5,78</b>	<b>225</b>
MEDIAL SAÚDE	2007	115	61	<b>71,54</b>	4	0	0	<b>1,63</b>	<b>246</b>
MINERVA	2007	204	23	<b>55,50</b>	3	3	0	<b>1,47</b>	<b>409</b>
ODONTOPREV	2007	66	15	<b>57,45</b>	0	1	0	<b>0,71</b>	<b>141</b>
PDG REALTY	2006	36	0	<b>50,00</b>	0	0	0	<b>0,00</b>	<b>72</b>
PORTO SEGURO	2007	87	0	<b>53,37</b>	1	0	0	<b>0,61</b>	<b>163</b>
RANDON	2007	121	14	<b>37,29</b>	0	0	0	<b>0,00</b>	<b>362</b>
SARAIVA	2005	59	0	<b>52,21</b>	10	0	0	<b>8,85</b>	<b>113</b>
UNIBANCO	2006	16	4	<b>29,85</b>	3	0	0	<b>4,48</b>	<b>67</b>
WEG	2006	72	7	<b>44,89</b>	12	0	0	<b>6,82</b>	<b>176</b>
<b>TOTAL</b>		<b>2.631</b>	<b>530</b>		<b>166</b>	<b>32</b>	<b>7</b>		<b>6.374</b>
<b>MÉDIA</b>		<b>87</b>	<b>17</b>		<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0,23</b>		<b>212</b>
<b>%</b>		<b>41,28</b>	<b>8,32</b>		<b>2,60</b>	<b>0,50</b>	<b>0,11</b>		<b>100,0</b>

**Legenda:**

2.1 Direcionadores de Custos

2.2 Custos da Qualidade

3.1 Missão ou metas

3.2 A forma escolhida para competir

3.3 Custo-Meta

Na Tabela 12 os resultados estão de forma resumida, evidenciando os resultados por tema e categorias.

**Tabela 12: Resumo do resultado das categorias de gestão estratégica de custos**

CATEGORIAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS				
TEMA	CATEGORIA	TOTAL	MÉDIA	%
<b>ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR</b>	Cadeia de Valor	1.109	36	<b>17,40</b>
	Custos Intangíveis	673	22	<b>10,56</b>
	Custos Ambientais	508	16	<b>7,97</b>
	Custos Logísticos	349	11	<b>5,48</b>
	Alianças Estratégicas	185	6	2,90
	Análise dos Custos dos Concorrentes	159	5	2,49
	TCO ( <i>Total Cost of Ownership</i> )	18	0,60	0,28
	Lucro por cliente	5	0,17	0,08
	Gestão de Custos Interorganizacionais	2	0,07	0,03
<b>ANÁLISE DOS DIRECIONADORES DE CUSTOS</b>	Direcionadores de Custos	2.631	87	41,28
	Custos da Qualidade	530	17	8,32
<b>ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO</b>	Missão ou Metas	166	5	2,60
	A forma escolhida para competir	32	1	0,50
	Custo-Meta	7	0,23	0,11
<b>TOTAL</b>		<b>6.374</b>	<b>212</b>	<b>100,00</b>

Cada uma das categorias apresentadas nas tabelas apresentadas são objeto de detalhamento nas seções seguintes, sendo estas divididas por tema de gestão estratégica de custos, iniciando com a seção sobre a Análise da Cadeia de Valor.

#### 4.2.3 Análise da Cadeia de Valor

Dentro do tema Análise da cadeia de valor, a categoria **Cadeia de Valor** foi a segunda mais citada, considerando a divulgação de todas as companhias. Conforme Tabela 10, a média de citações foi de 36 sentenças, sendo que a companhia que mais tratou do assunto fez isso 187 vezes, e 36,67% das companhias apresentaram quantidades de citações acima da média. A divulgação de informações sobre essa categoria ocorre em todas as companhias da amostra.

As companhias preocupadas com esse tipo de informação relatavam em seus relatórios a identificação da cadeia de valor da qual pertenciam, informações sobre seus principais clientes e fornecedores, além de outros detalhes sobre estes e, também, relatavam sobre contratos de fornecimento de produtos ou serviços.

Sobre as informações da cadeia de valor, segundo Rocha (1999), pode-se reconhecer o fato de que o bom desempenho dos fornecedores é importante também para o sucesso da empresa compradora. Conforme o mesmo autor, as informações sobre fornecedores ajudam os administradores na identificação de oportunidades de otimização, formulação e implementação de estratégias de melhoria.

Rocha (1999) ressalta a crescente tendência de formação de parcerias fortes e duradouras entre a companhia e seus principais clientes e, conforme observado na pesquisa, algumas companhias mencionam sobre as parcerias realizadas, confirmando que elas existem e que possivelmente estão gerando benefícios para as mesmas.

Dessa forma, contatou-se que cerca de 73% das companhias pesquisadas mencionaram alguma informação sobre **Alianças Estratégicas (Parcerias/*Joint Ventures*)** e destas 54% com quantidade de sentenças acima ou igual à média da categoria que é igual a 6. Essa categoria representa 2,9% do total de informações sobre Gestão Estratégica de Custos. Percebe-se que a maioria das companhias já realizou alguma parceria ou aliança e mencionou em seus relatórios sobre o objetivo, resultado ou benefício desta para os seus negócios.

Além das parcerias ou alianças, quando as companhias identificam e promovem ações conjuntas com seus fornecedores e clientes visando reduzir os custos que não conseguiriam realizar individualmente ocorre a gestão de **Custos Interorganizacionais** (AGUIAR; ROCHA, 2007). Sobre isso se observou baixa citação, tornando-se a categoria menos citada. As informações divulgadas referem-se à companhia Braskem e aparecem em 2 sentenças.

Foram encontradas informações sobre as cadeias de valor às quais as companhias pertencem, escopo, produtos e contratos de fornecimento. Entretanto, há poucas informações sobre ações coordenadas ou compartilhadas entre as partes da cadeia para gerir ou reduzir custos.

Sobre **Custos Ambientais**, segunda categoria revelada na Tabela 12, a média de informações foi 16, atingindo pontuação igual a 508 sentenças no total das companhias. A maioria das informações encontradas envolvia custos para atender a legislação ambiental ou

atividades de prevenção. Entretanto, algumas informações sobre o ciclo de vida do produto também foram encontradas. As companhias com maior quantidade de informações divulgadas sobre essa categoria possuem atividades que utilizam basicamente recursos naturais em seus processos de produção: Braskem, Copasa (MG), EDP Energias e Klabin.

Foram identificadas 673 sentenças tratando sobre **Custos Intangíveis**, ou seja, informações relacionadas a fatores intangíveis e gastos da companhia, sendo que a média por companhia foi de 22 sentenças citadas, representando 10,56% de todas as informações sobre Gestão Estratégica de Custos. Esse percentual é maior do que o da categoria sobre Custos Ambientais, que representa 7,97% do total.

As companhias divulgam sobre sua responsabilidade social e projetos sociais que realizam, sobre pesquisa e desenvolvimento, marcas e patentes, assim como sobre os gastos que possuem com a capacitação e treinamento de seus funcionários. As companhias que divulgam são as que estão gastando com intangíveis e as que possuem marcas e patentes.

Constatou-se que tratar sobre Custos Ambientais, Custos Intangíveis e outros custos, não significa possuir estes custos e sim preocupar-se com eles. Para exemplificar, foram pontuadas sentenças positivas que mencionavam que as companhias não possuíam infrações ambientais ou que a flexibilidade operacional e motivação de suas equipes foram fatores decisivos para as suas conquistas e realizações.

Identificou-se que a categoria **TCO** (*Total Cost of Ownership*) ou Custo Total de Propriedade foi preocupação de 5 companhias, representando 0,28% do total, conforme Tabela 10. As companhias Brascan, Even, Klabin Segall e Gafisa, do setor de construção e incorporação, e a Brasilagro, do setor agrícola/pecuária, mencionaram sobre a análise realizada antes da aquisição de terreno.

Informações sobre os **Custos dos Concorrentes** foram mencionadas 159 vezes no total, sendo que a média foi de apenas 5 vezes, pois 50% das companhias não mencionaram informações sobre esse assunto. Observa-se que 58% das informações ficaram distribuídas entre duas companhias: Braskem e Gol. Também se percebe que são vagas as informações divulgadas por todas as companhias.

Entre as principais informações reveladas, a companhia Gol comenta sobre a capacidade e rotas das concorrentes e sobre o transporte rodoviário, sendo que a companhia Braskem apresenta informações sobre a capacidade de produção das empresas concorrentes, assim como sobre as características dos produtos fabricados por elas.

Os baixos percentuais de divulgação desse tipo de informação confirmam o abordado por Rocha (1999). O autor cita que a obtenção de dados e informações relevantes sobre clientes, fornecedores e, principalmente, sobre concorrentes, é um processo árduo, pois eles procuram garantir sigilo, embora parcerias com clientes e fornecedores impliquem na necessidade de *disclosure*. Nesse sentido, o autor alerta que, geralmente, não é fácil obter tais dados e informações, mas que mesmo assim é preciso tentar, de forma que a empresa não deve ficar sem agir ou buscar as informações necessárias.

O mesmo autor, em sua pesquisa, exemplifica a relevância de informações sobre os concorrentes: uma informação sobre a relação do valor da depreciação acumulada/valor original mede a proporção de depreciação até a data da apuração, e pode indicar a idade média aproximada dos bens do ativo imobilizado, tornando possível inferir sobre um dos principais determinantes de custos, a tecnologia.

As informações geradas sobre os concorrentes, como: valor atual dos benefícios a serem proporcionados pelo produto ao usuário ou consumidor (em termos monetários), utilidade (em termos de grau de satisfação de necessidades) e valor atual do custo total de uso e propriedade do bem são utilizadas no processo de mensuração do custo-alvo da empresa (ROCHA, 1999).

Sobre os custos dos concorrentes, Casella (2008) explorou em sua pesquisa a possibilidade de utilizar as Demonstrações Contábeis de quatro empresas brasileiras do setor de Celulose e Papel e concluiu que é possível inferir sobre os custos dos concorrentes por meio dessas demonstrações.

Casella (2008) utilizou as informações constantes nas Demonstrações Contábeis para calcular ou identificar os custos dos concorrentes, enquanto esta pesquisa observou as informações divulgadas pelas companhias sobre a prática dessa análise por elas. Foram encontradas poucas sentenças sobre o assunto Análise dos Custos dos Concorrentes, sendo estas com conteúdos vagos.

Sabe-se, então, que é possível utilizar informações divulgadas em relatórios com o fim de analisar os custos dos concorrentes, entretanto as companhias pesquisadas não divulgam se utilizam ou não esta prática.

Ainda observando a Tabela 12, a categoria **Lucro por Cliente** revelou ser a preocupação de apenas uma companhia pesquisada, que faz isso em 5 sentenças, apresentando assim, informações sobre seus cinco maiores clientes. Já os **Custos Logísticos** foram mencionados por 19 companhias, total de 349 sentenças, significando uma média de 11 sentenças por companhia, sendo que isso representa 5,48% do total de informações divulgadas em todas as categorias.

Essa categoria é composta por informações sobre localização de centros de distribuição e custos de distribuição, custos e vantagens de diferentes formas de transportes, custos com infraestrutura de transporte deficitária. A Minerva foi a companhia que mais apresentou informações sobre sua cadeia logística, sobre a localização estratégica de suas unidades industriais e sua rede de distribuição de produtos. A companhia mencionou que seus centros de distribuição e localização das suas operações permitem a ela reduzir custos na compra, distribuição e exportação.

Nota-se que as informações sobre gestão de custos logísticos são divulgadas em maior quantidade nas companhias com atuação em todo o território nacional e exportadoras, sendo que, ou suas atividades envolvem o transporte como objeto ou a distribuição dos seus produtos depende de atividades logísticas, como um centro de distribuição, por exemplo. Dessa forma, encontram-se menos ou nenhuma informação sobre esse tema em companhias como: construtoras, bancos ou prestadoras de serviços.

As médias de sentenças com informações sobre gestão dos custos logísticos, para cada setor de atividade das companhias da amostra, estão na Tabela 13, dispostas em ordem decrescente.

**Tabela 13: Distribuição da gestão dos custos logísticos por setores de atividade**

GESTÃO DE CUSTOS LOGÍSTICOS				
SETORES	COMPA NIAS	MÉDIA DE SENTEN ÇAS	FREQUÊN CIA	ACUMU LADO
Transporte Aéreo	1	45	12,8%	12,8%
Transporte Ferroviário	1	43	12,3%	25,2%
Agricultura, Pecuária e Serviços Relacionados	1	21	6,0%	31,2%
Indústria de Transformação	10	20,2	57,8%	89,1%
Informação e Comunicação	1	10	2,8%	91,9%
Eletricidade e Gás	3	2,67	2,2%	94,2%
Construção de edifícios	6	2,33	4,0%	98,2%
Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados	3	1,67	1,4%	99,7%
Atividades de atenção à Saúde Humana	2	0,5	0,2%	100,0%
Planos de saúde	1	0	0,0%	100,0%
Captação, Tratamento e Distribuição de Água	1	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>		<b>100%</b>	

A análise dos temas de gestão estratégica de custos continua na seção seguinte, onde são tratadas detalhadamente as informações sobre a Análise dos Direcionadores de Custos.

#### 4.2.4 Análise dos Direcionadores de Custos

Tratando sobre o tema Análise dos direcionadores de custos e da categoria **Direcionadores de Custos**, percebe-se que a mesma foi a mais citada (41,28% do total) comparando com as demais categorias, e que possui média de 87 sentenças por companhia, de acordo com os dados apresentados na Tabela 12. Além disso, foi a categoria mais citada por 28 companhias, com exceção das companhias ALL e Eletropaulo, que mais citaram a categoria Cadeia de Valor. As informações contidas nessa categoria foram abrangentes, sendo que as principais se referiam a capacidade instalada e utilização da capacidade, configuração do produto, complexidade e tecnologia utilizada.

Foram divulgadas algumas informações sobre custos de transação, subcategoria de Direcionadores de Custos. Cita-se o caso da Medial Saúde, que possui custos com a negociação e análise de propostas de planos de saúde.

Ainda, foi possível identificar informações sobre integração vertical e desverticalização. Algumas companhias informaram serem integradas verticalmente e a sentença com essa indicação foi pontuada na categoria Direcionadores de Custos, por se tratar do escopo de negócio escolhido pela companhia. Informações mencionadas sobre as empresas participantes da integração foram pontuadas na categoria Cadeia de Valor, por tratar sobre elos integrados à companhia.

As informações sobre a GEC de subsidiárias, controladas ou coligadas da companhia, apenas daquelas onde foi possível identificar por meio do relatório possuir participação na integração vertical, foram consideradas em categoria de acordo com o tipo de informação encontrada na sentença. Isso porque elas poderiam apresentar informações sobre qualquer uma das categorias. Sendo assim, não foram consideradas as informações sobre subsidiárias, controladas ou coligadas da companhia que não pertenciam à integração vertical.

A categoria **Custos da Qualidade** foi mencionada 530 vezes, uma média de 17 sentenças por categoria, representando 8,32% do total, sendo que 30% das companhias citaram quantidade acima da média. As informações divulgadas para essa categoria foram sobre os custos da qualidade de seus produtos ou prestação de serviços, certificado de qualidade e padronização da ISO (*Internacional Organization for Standardization*) e sobre pesquisas de satisfação dos clientes.

As companhias dos setores que prestam serviços foram as que se destacaram na quantidade de informações divulgadas sobre Custos da Qualidade. Dessas, uma das preocupações das companhias dos setores de captação, tratamento e distribuição de água e de eletricidade foi com perdas na distribuição.

Na seção seguinte analisam-se as informações sobre o posicionamento estratégico das companhias, último tema de gestão estratégica de custos a ser analisado.

#### 4.2.5 Análise do Posicionamento Estratégico

Por fim, das categorias sobre o tema Análise do Posicionamento Estratégico, a categoria **Missão ou Metas** foi a mais divulgada pelas companhias, 166 vezes, representando 2,6% do total de todas as categorias, média de 5 sentenças por companhia e tratando principalmente sobre objetivos de crescimento e ampliação de mercado. A categoria sobre **A forma escolhida para competir (vantagem competitiva)** teve 32 sentenças, distribuídas em 10 companhias.

A companhia responsável por 32% das informações divulgadas sobre vantagem competitiva é a GOL, que procurou destacar sua estratégia de baixos custos no período analisado. Algumas companhias mencionaram sobre os públicos alvos dos seus produtos e serviços, entretanto, não foi possível identificar claramente a existência ou não de companhias que pudessem competir tanto com diferenciação como com baixo custo.

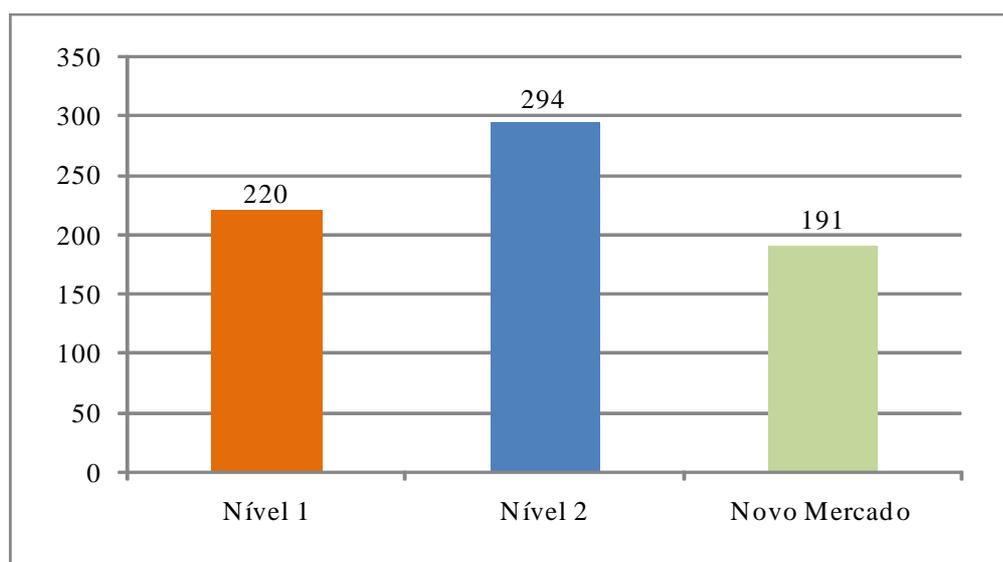
Sobre **Custo-Meta/Custo-Alvo (*Target Costing*)** duas companhias informaram: Gafisa e ALL. O total foi de 7 sentenças, representando no total um percentual de apenas 0,11%. O baixo percentual de informações sobre esse assunto, assim como o baixo percentual de informações sobre a forma que a empresa escolhe para competir, comparando com a quantidade de sentenças da categoria mais citada nesse tema, Missão ou Metas, permite inferir que as companhias, de modo geral, revelam suas perspectivas quanto ao mercado, mas pouco suas estratégias de competição ou lucro desejável.

As informações dos três temas de gestão estratégica de custos também foram observadas e analisadas por meio de uma classificação por nível de governança corporativa do qual cada companhia da amostra pertence. Os resultados encontrados com essa classificação e a análise encontram-se na sequência desse capítulo.

#### 4.2.6 Análise da Gestão Estratégica de Custos das Companhias por Nível de Governança Corporativa

As companhias pesquisadas pertencem aos três níveis de governança corporativa da BOVESPA: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado e divulgam relatórios oficiais com informações anuais. Os compromissos necessários para pertencer a estes níveis permitem que melhore a qualidade das informações prestadas pelas companhias e que sejam oferecidos aos investidores maior segurança jurídica quanto à obediência aos compromissos firmados, com uma alternativa mais ágil e especializada (BOVESPA, 2008).

O nível de governança corporativa das companhias da amostra e a média de informações sobre Gestão Estratégica de Custos estão divulgados no Gráfico 5.



**Gráfico 5: Média de informações sobre GEC por nível de governança corporativa**

As companhias do Nível 1, nível mais baixo de governança corporativa segundo a BOVESPA (2008), apresentam uma média geral de 220 sentenças de informações sobre GEC por companhia. O Nível 2 apresenta uma média de 294 sentenças por companhia e o Novo Mercado uma média de 191, conforme Gráfico 5.

O nível de Governança Corporativa contendo companhias que mais mencionaram informações sobre GEC é o Nível 2, e em segundo lugar o Nível 1. Entretanto, ao realizar o

teste estatístico de hipóteses para descobrir se as médias de informações dos níveis podem ser consideradas diferentes, ao nível de 5% de significância, rejeitou a hipótese  $H_0$ , ou seja, de que as médias eram diferentes ( $H_0 = \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$ ).

Com o resultado apresentado não é possível afirmar que quanto maior o nível de governança corporativa mais informações sobre Gestão Estratégica de Custos seriam divulgadas, e constata-se que não existe diferença entre as médias de informações por nível de governança corporativa, ao nível significância testado.

As mencionadas médias gerais são constituídas de informações divididas entre todas as categorias, sendo que, as companhias do Nível 2, além de divulgar informações voluntárias por pertencerem a um nível diferenciado de governança corporativa, também divulgam mais informações sobre gestão estratégica de custos em 64,29% das categorias, comparando com os demais níveis, entretanto essa diferença não é significativa a 5%. As médias de todas as categorias, para os Níveis 1, 2 e Novo Mercado estão dispostas na Tabela 14.

**Tabela 14: Média de informações sobre GEC por nível de governança corporativa**

CATEGORIAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS POR NÍVEL DE GC				
TEMA	CATEGORIA	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NOVO MERCADO
ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR	Cadeia de Valor	40,2	<b>69,0</b>	28,3
	Custos Ambientais	21,2	12,0	16,1
	Custos Intangíveis	<b>28,8</b>	16,5	20,8
	TCO ( <i>Total Cost of Ownership</i> )	0	0	1,0
	Análise dos Custos dos Concorrentes	8,8	12,2	2,1
	Lucro por cliente	0	1,2	0
	Custos Logísticos	11,7	<b>24,7</b>	8,6
	Alianças Estratégicas	9,2	3,7	5,3
	Gestão de Custos Interorganizacionais	0,2	0	0
ANÁLISE DOS DIRECIONADORES DE CUSTOS	Direcionadores de Custos	84,6	<b>113,7</b>	83,2
	Custos da Qualidade	8,6	<b>24,7</b>	20,1
ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	Missão ou Metas	4,6	<b>11,2</b>	4,6
	A forma escolhida para competir	1,2	3,2	0,5
	Custo-Meta	0	1,5	0,06

Em uma análise geral, verifica-se que as informações sobre GEC estão concentradas para todas as companhias em: Direcionadores e Cadeia de Valor. Dessa forma, são divulgadas informações sobre temas abrangentes em conteúdo, sobre cadeia de valor e direcionadores, sendo que a maioria das companhias revela poucas informações sobre suas estratégias de competição.

As informações divulgadas podem ser utilizadas como um banco de dados pelas partes interessadas, assim como revelam a preocupação das companhias abertas brasileiras com uma gestão de custos mais ampla. Entretanto, na análise dessas informações, constata-se que, de maneira geral, as companhias informam sobre a cadeia de valor e direcionadores de custos; vagamente sobre o custo dos concorrentes; pouco sobre a forma escolhida para competir e sobre uma gestão de custos diferenciada para cada uma dessas formas.

Conforme apresentado nessa seção, não foram encontradas diferenças significativas entre a média de divulgação de informações sobre GEC para as companhias do Nível 1 2 e Novo Mercado, por isso foi realizada uma análise de *clusters* (conglomerados) para buscar maiores resultados e explicações. O resultado dessa análise é abordado na seção seguinte.

### 4.3 ANÁLISE DOS *CLUSTERS* DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

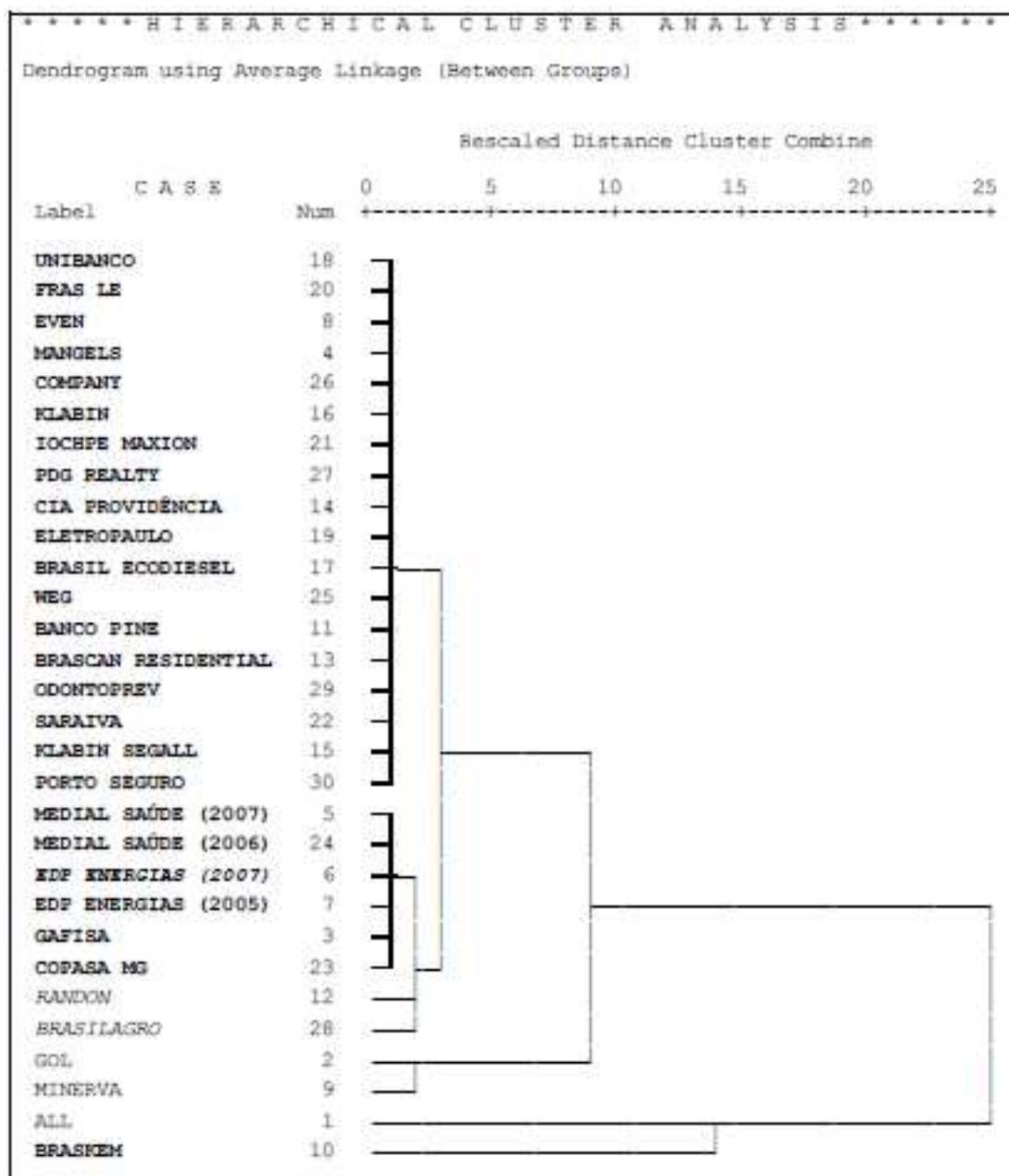
As informações sobre Gestão Estratégica de Custos classificadas conforme as categorias foram analisadas com o objetivo de agrupar as companhias que possuísem características semelhantes entre si. Para isso foi utilizada a análise de *clusters* ou agrupamentos.

A representação gráfica é mostrada em Dendograma, que segundo Malhotra (2006) é um dispositivo gráfico, útil para exibir resultados de *clusters*. O autor explica que o mesmo deve ser lido da esquerda para a direita, sendo que as linhas verticais representam *clusters* que são unidos e a posição da reta indica a distância em que isso aconteceu.

O procedimento de aglomeração utilizado foi o hierárquico e o método foi o aglomerativo por meio de encadeamento médio. De acordo com Malhotra (2006) a aglomeração hierárquica é um procedimento de agrupamento caracterizado pelo desenvolvimento de uma hierarquia, ou estrutura em forma de árvore.

O *cluster* aglomerativo inicia com cada objeto em um *cluster* separado, sendo que eles se formam agrupando os objetos em *clusters* cada vez maiores (MALHOTRA, 2006). Por fim, conforme Malhotra (2006, p. 577), o encadeamento médio (*Average Linkage*) “é um método baseado na distância média entre todos os pares de objetos, onde cada membro de um par é extraído de cada um dos *clusters*”.

O Dendograma está apresentado na Figura 9, a seguir.



**Figura 9: Dendograma da análise de *clusters* das companhias**

Fonte: Dados da pesquisa – SPSS 15.0

Dessa forma, por meio do Dendograma (Figura 9), foram encontrados dois *clusters* (grupos de companhias) relevantes e formados na mesma escala de significância, o primeiro composto por 18 companhias, sendo elas: Unibanco, Frax-le, Even Construtora, Mangels, Company, Klabin, Iochpe Maxion, PDG Realty, Cia Providência, Eletropaulo, Brasil Ecodiesel, Weg, Banco Pine, Brascan Residencial, Odontoprev, Saraiva, Klabin Segall e Porto Seguro.

O segundo *cluster* possui 4 companhias: Medial Saúde, EDP Energias, Gafisa e Copasa (MG). As companhias Medial Saúde e EDP Energias participaram da amostra com dois relatórios cada, representando anos diferentes, portanto, as informações não repetem e as companhias não receberam tratamento ou análise diferenciada das demais. Na análise de *clusters* esses relatórios classificam-se no *Cluster 2*.

Em escala significativa, as companhias ALL e Braskem não pertencem a *clusters*. O Dendograma completo está na Figura 9 e na sequência detalham-se as análises dos resultados.

#### 4.3.1 Resultado da Gestão Estratégica de Custos para os *clusters*

Analisando os *clusters* formados, tornou-se possível identificar características semelhantes entre eles e também algumas que os distinguem, conforme se detalha nessa seção.

Tanto para o *Cluster 1* como para o *Cluster 2*, a categoria de gestão estratégica de custos mais citada foi **Direcionadores de Custos**, assim como foi para as companhias de modo geral. A maior diferença na divulgação das companhias pertencentes aos *Clusters* foi na categoria de **Custos da Qualidade**. As companhias do *Cluster 1* apresentam 5,90% de suas divulgações sobre GEC para essa categoria, já as do *Cluster 2*, divulgam mais: 16,68%. Essas frequências estão apresentadas no comparativo da Tabela 15.

No *Cluster 1* as demais categorias mais citadas, na ordem, foram: Cadeia de Valor, Custos Intangíveis e Custos Ambientais, representando 81,66% do total de informações divulgadas. Sobre as restantes 8 categorias mencionadas nesse *cluster*, cada uma representa menos de 6% do total de informações.

As categorias que seguiram como as mais mencionadas pelas companhias do *Cluster* 2, na ordem, foram: Custos da Qualidade, Cadeia de Valor, Custos Intangíveis e Custos Ambientais somando 92,55% do total, e as demais 7 categorias mencionadas, representam menos de 3% cada uma. Isso indica que as informações sobre gestão estratégica de custos estão concentradas em 5 categorias principais, conforme Tabela 15.

**Tabela 15: Comparativo das informações sobre GEC por *cluster***

COMPARATIVO DAS INFORMAÇÕES SOBRE GEC POR <i>CLUSTER</i>						
CATEGORIA	<i>CLUSTER 1</i>			<i>CLUSTER 2</i>		
	MÉDIA	FREQUÊNCIA	ACUMULADO	MÉDIA	FREQUÊNCIA	ACUMULADO
<b>1º</b> Direcionadores de Custos	<b>46</b>	40,03%	40,03%	<b>107</b>	40,74%	40,74%
<b>2º</b> Cadeia de Valor	<b>19</b>	16,17%	56,20%	<b>41</b>	15,72%	56,46%
<b>3º</b> Custos Intangíveis	<b>17</b>	14,76%	70,96%	<b>29</b>	10,88%	67,34%
<b>4º</b> Custos Ambientais	<b>12</b>	10,70%	81,66%	<b>22</b>	8,53%	75,87%
<b>5º</b> Custos Qualidade	<b>7</b>	5,90%	87,56%	<b>44</b>	16,68%	92,55%
<b>TOTAL</b>	-	<b>87,56%</b>		-	<b>92,55%</b>	

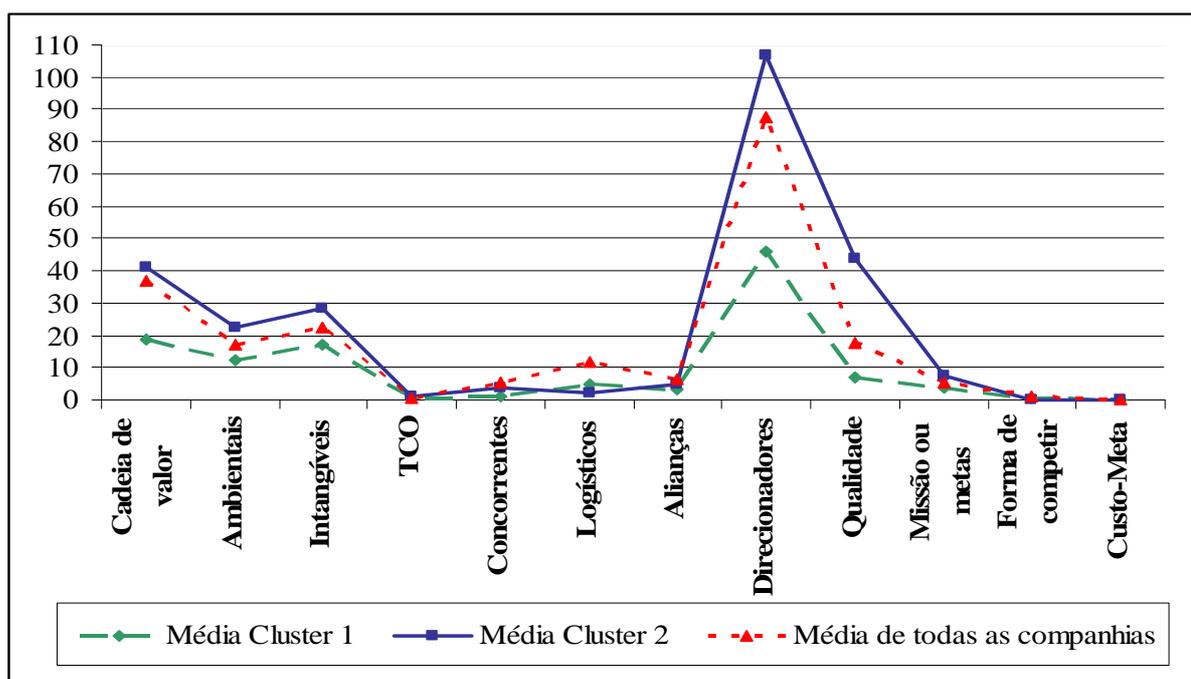
As informações mais mencionadas pelas companhias de ambos os *clusters* pertencem às categorias Cadeia de Valor e Determinantes de Custos, conforme Tabela 15. Os percentuais observados nessa tabela também significam que a distribuição de importância dada para as diversas categorias é semelhante para ambos e para as categorias mais citadas. Entretanto, o que distingue os mesmos é que a maior média de sentenças por companhia pertence às companhias do *Cluster* 2.

Um terceiro *cluster* foi encontrado, conforme Figura 9, entretanto em menor escala de significância, o que não permite compará-lo diretamente com os *Clusters* 1 e 2. O *Cluster* 3 é composto por 3 companhias, ou seja, 10% do total das companhias da amostra e possui média de 263,67 sentenças sobre GEC por companhia, e não apresenta informações sobre Posicionamento Estratégico.

No *Cluster* 3 a quantidade média de sentenças para as categorias Cadeia de Valor e Direcionadores de Custos é maior que a quantidade para o *Cluster* 2. São elas: 43 sentenças por companhia na categoria sobre Cadeia de Valor e 121 sentenças sobre Direcionadores. Se estas companhias mencionassem informações sobre o tema Posicionamento Estratégico

teriam características que as aproximariam das características do *Cluster 2*, podendo estar incluídas nele.

Dessa forma, visualiza-se no Gráfico 6, a comparação entre a média geral de informações sobre GEC das companhias com a média das companhias dos *Clusters 1 e 2*.



**Gráfico 6: Média de informações divulgadas sobre GEC por Cluster**

O que se destaca no Gráfico 6 é que a média de informações para as categorias das companhias do *Cluster 2* são maiores, ou seja, o gráfico detalha que a média do *Cluster 2* é maior que a média do *Cluster 1* e que a média geral de todas as categorias, com exceção à categoria de custos logísticos. Dessa forma, com média de informações de 5 e 2 sentenças por companhia, nos *Clusters 1 e 2*, respectivamente, os custos logísticos representam a categoria onde a média de informações enumeradas foi maior no *Cluster 1*.

O fator que influencia para se encontrar maior quantidade divulgada de informações sobre custos logísticos é a companhia possuir atividades logísticas relevantes dentro da cadeia de valor e necessitar de grandes investimentos nessa área. Isso aconteceu para as companhias do *Cluster 1* em maior quantidade do que para as do *Cluster 2*. Observa-se também que as companhias que mais detalham sobre sua cadeia de valor também detalham mais sobre seus

custos logísticos, com correlação de 24,58% para as companhias do *Cluster 1* e 15,13% para as do *Cluster 2*.

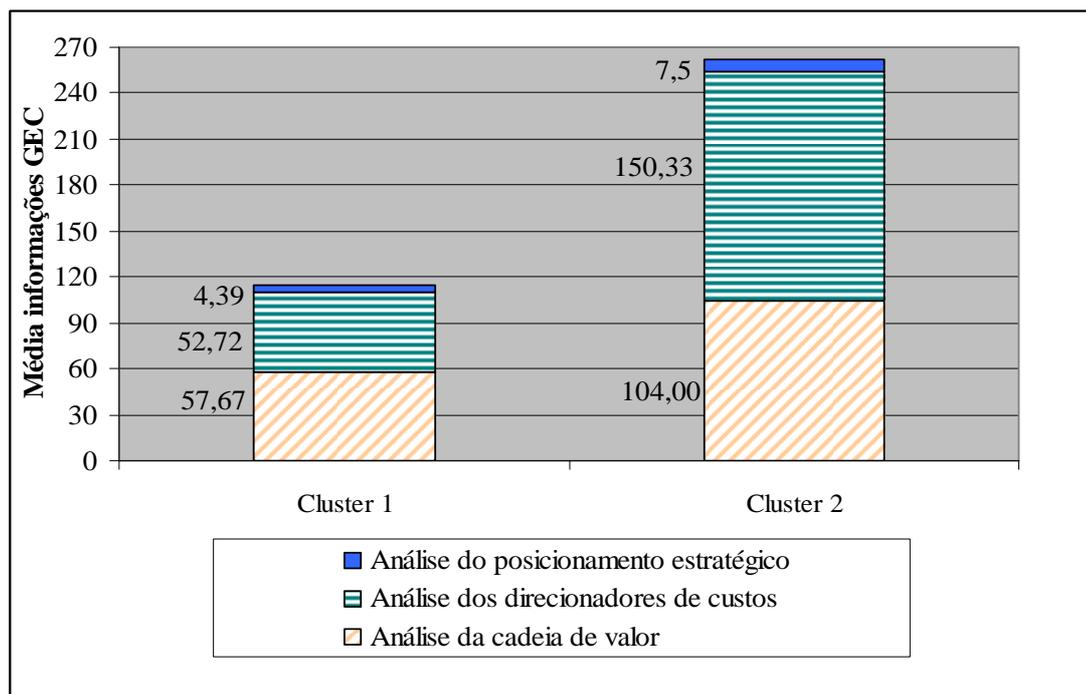
Constatou-se que 60% das companhias (*Cluster 1*) revelam média de informações abaixo da média geral. Isso ocorre porque elas revelam menos informações, principalmente, sobre seu escopo, capacidade, configuração dos seus produtos/serviços e tecnologia utilizada. Já as companhias que representam 20% do total da amostra (*Cluster 2*), além de divulgar maior quantidade de informações, destacam-se por divulgar mais sobre a gestão de custos da qualidade. As demais companhias da amostra encontram-se no *Cluster 3* ou não formaram os mesmos.

A preocupação com a gestão dos custos da qualidade, constatada ao identificar que essa categoria tem média de 44 sentenças por companhia do *Cluster 2* e 7 sentenças no *Cluster 1*, possui correlação de 3,9% com as informações divulgadas sobre tecnologia, subcategoria de Direcionadores de Custos, no *Cluster 2*. Dessa forma, as companhias do *Cluster 2* que mais se preocupam com a gestão dos custos da qualidade também se preocupam com a tecnologia utilizada, mesmo podendo afirmar com apenas 3,9% de correlação, enquanto, essa correlação não existe para as companhias do *Cluster 1*.

A gestão dos custos da qualidade pertence ao tema Análise dos Direcionadores de Custos e a gestão da qualidade e, segundo Shank e Govindarajan (1997), é um direcionador de custos de execução. Analisando este tema, composto pelas categorias “Direcionadores de Custos” e “Gestão dos Custos da Qualidade”, constatou-se que 51% das informações representam direcionadores de custos estruturais para as companhias do *Cluster 1* e 31% para as do *Cluster 2*.

Com isso, observa-se que as companhias do *Cluster 1* possuem maior visão de longo prazo, por preocuparem-se mais com os direcionadores de custos estruturais. De forma comparativa, com maior preocupação com a visão de curto prazo quanto aos direcionadores de custos, encontram-se as companhias do *Cluster 2*. Esse fato corrobora com o de divulgarem mais informações sobre Custos da qualidade, categoria que trata sobre um direcionador de custos de execução.

Para melhor analisar os temas de gestão estratégica de custos, de maneira comparativa entre os *clusters*, foi construído o Gráfico 7. Este gráfico apresenta, por *cluster*, a média de informações das categorias que formam os três temas.



**Gráfico 7: Média de informações divulgadas por tema de GEC nos *clusters* 1 e 2**

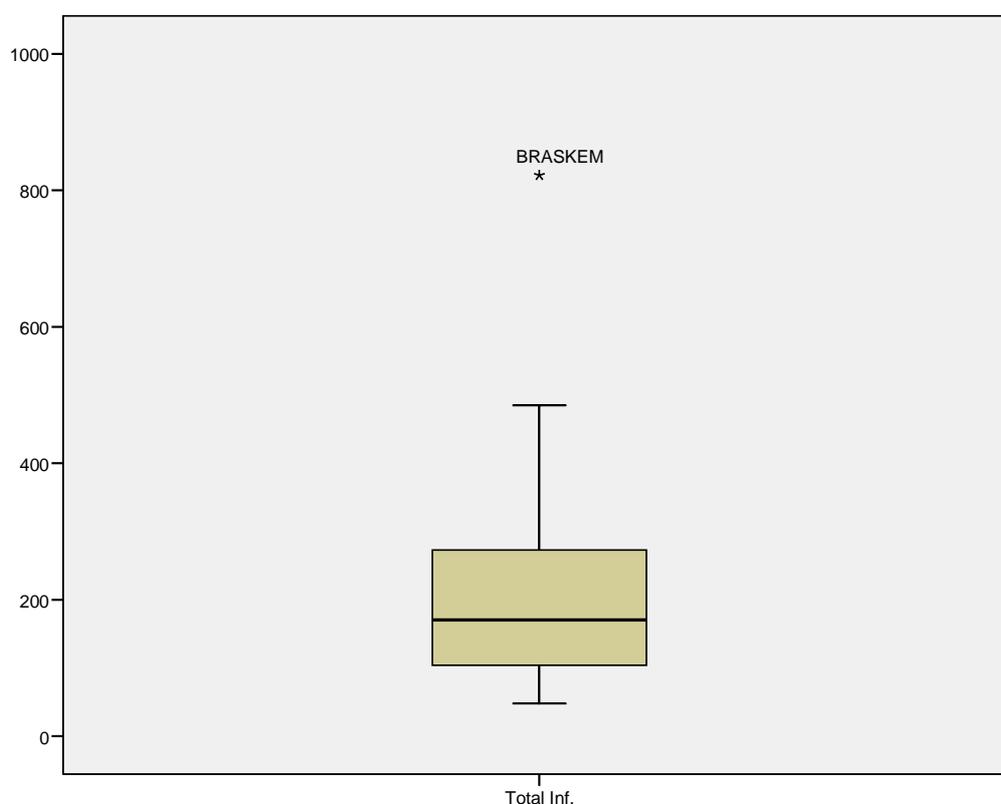
Conforme o Gráfico 7 e de maneira comparativa entre os *clusters*, constata-se que a preocupação das companhias do *Cluster 2* é maior com os três temas de gestão estratégica de custos. A distribuição da divulgação sobre GEC entre os seus temas ocorre de maneira mais uniforme e relacionada no *Cluster 1*, sendo que no *Cluster 2*, a divulgação total ocorre em função da preocupação dessas companhias com a Cadeia de Valor.

Dessa forma, as companhias do *Cluster 2* procuram revelar melhor aos investidores e demais interessados, sua solidez e participação na cadeia de valor, principalmente detalhando sobre seus principais clientes e fornecedores, assim como sobre sua atuação e integração com a cadeia.

Para Anderson (2006), embora os gestores continuem a praticar a eficiência e eficácia no seio da empresa, cada vez mais as melhorias são obtidas por meio da cadeia de valor: através da reconfiguração das fronteiras da empresa, transferência de recursos, processos de reengenharia, e re-avaliação de produtos e ofertas de serviços em relação às necessidades dos clientes.

Como os *clusters* apresentaram companhias com características semelhantes constatase, referente aos níveis de governança corporativa, que as companhias do Novo Mercado não possuem maior média de informações sobre GEC, mas podem possuir um conjunto de informações, como: informações mais concentradas em menos categorias e maior correlação do total de informações com o tema Cadeia de Valor do que com dos demais temas sobre GEC. O *Cluster 1* é formado por 55,56% de companhias do Novo Mercado, 11,11% do Nível 2 e o restante do Nível 1, sendo que, o *Cluster 2* é formado apenas por companhias do Novo Mercado da BOVESPA.

A Braskem foi a companhia que mais apresentou sentenças sobre GEC e esses resultados elevados poderiam indicar um *outlier*. Para visualizar a presença ou não de *outliers* na amostra foi construído um *box plot*, com a utilização do programa SPSS, conforme apresenta-se no Gráfico 8. Para isso foram utilizados os valores com os totais de informações sobre gestão estratégica de custos encontradas para as 30 companhias da amostra.



**Gráfico 8: Box plot para as companhias e o total de informações sobre GEC**

Fonte: Dados da pesquisa – SPSS 15.0

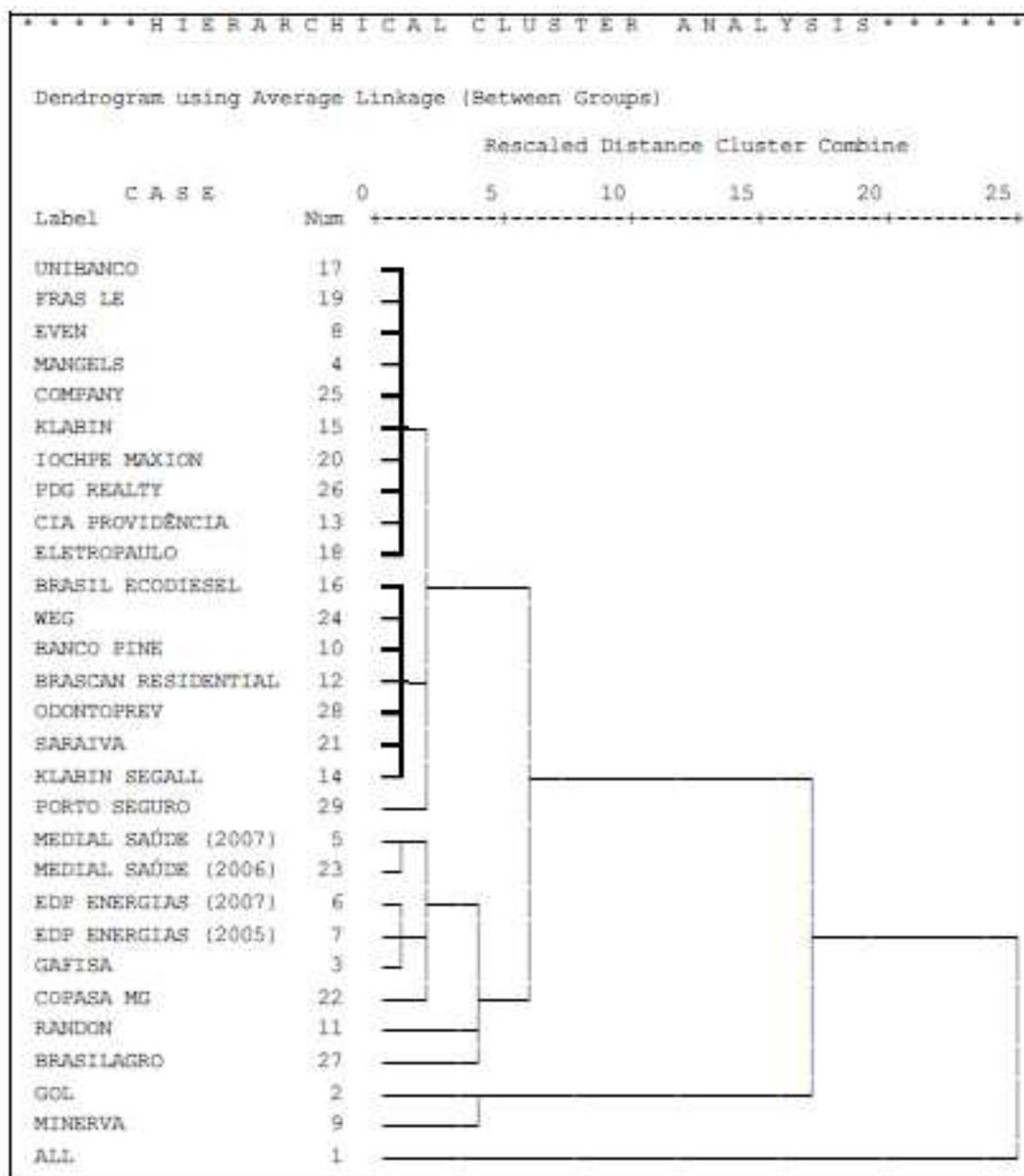
Segundo Bussab e Morettin (2006) o diagrama *box plot* transmite uma noção da posição, dispersão, assimetria e dados discrepantes. Para construir esse diagrama, segundo os autores, considera-se um retângulo onde estão representados a mediana e os quartis. A partir deste, para cima, segue uma linha até o ponto mais remoto que não exceda  $LS=q_3+(1,5)d_q$ , denominado limite superior, e de modo similar, outra linha para baixo.

Assim, os valores compreendidos entre esses dois limites são denominados valores adjacentes e os acima ou abaixo desse limite são representados por asteriscos e denominados pontos exteriores (BUSSAB; MORETTIN, 2006). Esses pontos exteriores, segundo os autores, são observações destoantes das demais que podem ou não ser os denominados *outliers* ou valores atípicos.

Dessa forma, no Gráfico 8, observa-se que 29 dados estão concentrados entre 20 e 550 informações e uma observação encontra-se discrepante, afastada do corpo principal de dados. Essa observação representa a companhia Braskem. Segundo Bussab e Morettin (2006) um *outlier* pode ser um produto de um erro de observação ou de arredondamento, entretanto, a companhia Braskem não é *outlier* nesse sentido, pois ela realmente divulga muito mais informações sobre GEC que as demais companhias da amostra.

Na análise de *clusters* realizada com todas as companhias, observa-se que a Braskem, não participou, em escala relevante, de nenhum *cluster*. Entretanto, em uma análise de *clusters* apenas com as demais empresas, retirando a Braskem observa-se que não ocorreram alterações significativas, conforme apresentado no Dendograma (Figura 10).

Dessa forma, os dados da companhia Braskem não interferiram significativamente na análise de *clusters* realizada e por esse motivo a companhia não foi excluída da amostra e das demais análises. Da mesma forma, a referida companhia pertencente ao Nível 1 não influenciou as análises por nível de governança corporativa.



**Figura 10: Dendrograma da análise de *clusters* sem a companhia Braskem**

Fonte: Dados da pesquisa – SPSS 15.0

Na seção que segue, os *Clusters* 1 e 2 são tratados individualmente, abordando maiores detalhes sobre as informações divulgadas pelas companhias que os compõe.

### 4.3.2 Gestão Estratégica de Custos das Companhias do *Cluster 1*

O *Cluster 1* é composto por 18 companhias, com relatórios pertencentes aos anos de 2005 a 2007, sendo 27,78% de 2005, 50% de 2006 e 22,22% de 2007. As informações sobre o tema Gestão Estratégica de Custos divulgadas por elas foram separadas para análise e estão relacionadas na Tabela 16. Dessa forma, verifica-se que o total de sentenças mencionadas sobre o tema foi 2.066, sendo que a média por companhia foi de 114,78 sentenças.

**Tabela 16: *Cluster 1***

CATEGORIAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS NO CLUSTER 1				
TEMA	CATEGORIA	TOTAL	MÉDIA	%
ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR	Cadeia de Valor	334	19	<b>16,17</b>
	Custos Ambientais	321	12	<b>10,70</b>
	Custos Intangíveis	305	17	<b>14,76</b>
	Custos Logísticos	90	5	4,36
	Alianças Estratégicas	60	3	2,90
	Análise dos Custos dos Concorrentes	22	1	1,06
	TCO ( <i>Total Cost of Ownership</i> )	6	0,33	0,29
ANÁLISE DOS DIRECIONADORES DE CUSTOS	Direcionadores de Custos	827	46	<b>40,03</b>
	Custos da Qualidade	122	7	5,91
ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	Missão ou Metas	69	4	3,34
	A forma escolhida para competir	10	0,56	0,48
<b>TOTAL</b>		<b>2.066</b>	-	<b>100,00</b>

Neste *cluster* foram mencionadas 11 categorias, a mais pontuada para essas companhias foi Direcionadores de Custos, 827 vezes (40,03%) e as menos citadas foram sobre o Posicionamento Estratégico, o que demonstra que essas companhias não identificam diretamente o posicionamento no qual estão competindo.

Com uma análise dos temas sobre GEC tem-se que a média de informações para o tema Análise da Cadeia de Valor é de 57,67 sentenças por companhia, Análise dos Direcionadores de Custos é de 52,72 e do Posicionamento Estratégico é de 4,39 sentenças, conforme ilustrado no Gráfico 7.

A correlação do total de informações divulgadas com o tema Análise da Cadeia de Valor é 89,48%, com Análise de Direcionadores de Custos é 88,88% e com Posicionamento Estratégico é de 69,34%, por isso afirma-se que a divulgação sobre GEC é considerada uniforme entre as categorias para as companhias deste *cluster*.

Essas companhias divulgam, em média, menos informações que as demais, entretanto isso ocorre de maneira uniforme, ou seja, a companhia que mais divulga no total também é a companhia que mais divulga em cada um dos três temas. A apresentação dos resultados da pesquisa para as companhias do *Cluster 2* são visualizadas na próxima seção.

### 4.3.3 Gestão Estratégica de Custos das Companhias do *Cluster 2*

O *Cluster 2* está representado por 4 companhias, sendo que em duas delas participam com relatórios de dois anos cada: Medial Saúde com relatório de 2006 e 2007 e EDP Energias, com relatório de 2005 e 2007. Dos relatórios desse *cluster*, 50% são de 2005. O total de informações sobre GEC pontuadas foi 1.571 sentenças, divididas entre as 11 categorias, apresentando média de 261,83 sentenças por companhia, conforme Tabela 17.

**Tabela 17: *Cluster 2***

CATEGORIAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS NO CLUSTER 2				
TEMA	CATEGORIA	TOTAL	MÉDIA	%
ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR	<b>Cadeia de Valor</b>	247	41	<b>15,72</b>
	<b>Custos Intangíveis</b>	171	29	<b>10,88</b>
	<b>Custos Ambientais</b>	134	22	<b>8,53</b>
	Alianças Estratégicas	30	5	1,91
	Análise dos Custos dos Concorrentes	24	4	1,53
	Custos Logísticos	12	2	0,76
	TCO ( <i>Total Cost of Ownership</i> )	6	1	0,38
ANÁLISE DOS DIRECIONADORES DE CUSTOS	<b>Direcionadores de Custos</b>	640	107	<b>40,74</b>
	<b>Custos da Qualidade</b>	262	44	<b>16,68</b>
ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	Missão ou Metas	44	7	2,8
	<b>Custo-Meta</b>	1	0,17	0,06
<b>TOTAL</b>		<b>1.571</b>	-	<b>100,00</b>

Ao analisar os resultados por tema de GEC (apresentado no Gráfico 7), verifica-se que a média de informações para o tema Análise da Cadeia de Valor é de 104 sentenças, para Análise dos Direcionadores de Custos é de 150,33 e para Análise do Posicionamento Estratégico é de 7,5 sentenças por companhia.

As companhias pertencentes ao *Cluster 2* divulgam maior média de sentenças sobre GEC e isso ocorre em função das informações sobre o tema Análise da Cadeia de Valor (71,25%). Esse tema está dividido em diversas categorias das quais as companhias desse *cluster* possuem maior quantidade de informações, como por exemplo, sobre custos ambientais e custos intangíveis.

Em uma análise geral, os dois *clusters* formados focam suas informações sobre gestão estratégica de custos em 5 categorias: direcionadores de custos, cadeia de valor, custos intangíveis, custos ambientais e custos da qualidade. Entretanto, as médias de informações para a maioria das categorias, com exceção de custos logísticos, conforme já analisado, é maior para as companhias do *Cluster 2*. O *Cluster 2* representa 20% da quantidade de companhias da amostra e o *Cluster 1*, 60%.

A divulgação de informações sobre gestão estratégica de custos das companhias representa as suas preocupações, seja informando sobre como está estruturada e funcionando sua cadeia de valor ou sobre as decisões e opções tomadas que estarão determinando os seus custos. Constatou-se que essa divulgação não tem correlação com o tamanho da companhia e nem com o nível de governança corporativa da qual a mesma pertence. Também, a divulgação não está relacionada com o lucro líquido do período.

Para algumas categorias como: custos ambientais, custos logísticos e gestão dos custos da qualidade, a divulgação pode estar relacionada com a atividade exercida pela companhia. Enquanto que, para as demais categorias, seriam necessárias maiores pesquisas para encontrar fatores que pudessem determinar ou explicar a maior divulgação realizada por 20% das companhias da amostra.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo expõem-se as considerações e conclusão obtida com o estudo e também algumas recomendações para futuras pesquisas.

### 5.1 CONCLUSÃO

A prática da gestão estratégica de custos auxilia as companhias a orientarem suas estratégias e assegurarem a continuidade. Uma forma de verificar se essas práticas são importantes e/ou praticadas pelas companhias é observando os relatórios que são elaborados e divulgados por elas. Ao divulgar informações sobre esse tema, a companhia estará demonstrando a preocupação dos seus gestores com essa área e também disponibilizará aos interessados, maior suporte para tomar decisões.

A análise da cadeia de valor, dos direcionadores de custos e do posicionamento estratégico são, segundo Shank e Govindarajan (1997), os três temas-chave da Gestão Estratégica de Custos. Com base nesses temas, definiram-se e validaram-se 16 categorias: 11 sobre Cadeia de Valor, 2 sobre Direcionadores de Custos e 3 sobre Posicionamento Estratégico; sendo elas, capazes de representar o abrangente assunto. Assim, atingiu-se o primeiro objetivo específico de pesquisa.

Para identificar se informações sobre GEC representavam preocupação para as companhias abertas brasileiras, de diversos setores de atividades e pertencentes aos níveis 1, 2 e Novo Mercado de governança corporativa da BOVESPA, foram analisados os relatórios anuais divulgados pelas mesmas, nos anos de 2005, 2006 e 2007. Constatou-se que essas companhias divulgam informações sobre GEC. A média geral de divulgação foi de 212 sentenças por companhia. As informações mais citadas tratam sobre a prática dos direcionadores de custos, da cadeia de valor, dos custos intangíveis, dos custos ambientais e da gestão dos custos da qualidade, representando 85,53% do total. Com esses resultados atendeu-se ao objetivo específico de classificar as informações em categorias.

As companhias procuram mais demonstrar sobre as escolhas realizadas por seus gestores, relacionadas aos direcionadores de custos. Além disso, elas identificam a cadeia de

valor da qual fazem parte, demonstrando sua solidez e integração. Isso ocorre por meio do detalhamento realizado sobre seus clientes e fornecedores.

Sobre custos intangíveis encontra-se a preocupação das companhias em tratar sobre gastos com programas sociais, desenvolvimento de recursos humanos e com a marca ou patente. Sobre custos ambientais e gestão dos custos da qualidade, conclui-se que as atividades exercidas pelas companhias são determinantes para que as mesmas divulguem mais sobre essas categorias. Isso também ocorre para custos logísticos, e está relacionado com as atividades de transporte, quando objeto da companhia ou com a dependência de atividades logísticas para a distribuição dos produtos.

Acredita-se que a divulgação sobre GEC pode ser utilizada como um banco de dados pelas partes interessadas, como fornecedores, clientes, concorrentes, investidores e consumidores. Além disso, revelam a existência de uma gestão de custos mais ampla nessas companhias.

Como as informações sobre GEC ficaram distribuídas nos três temas: Análise dos direcionadores de custos, com 49,59% do total de informações, Análise da cadeia de valor com 47,19% e do posicionamento estratégico com apenas 3,22%, conclui-se que a maioria das companhias revela poucas informações sobre suas estratégias de competição. Por tratar-se de estratégias, essa constatação pode dar-se pelo fato de os diretores realmente não desejarem divulgá-las aos concorrentes ou até mesmo por elas não estarem totalmente definidas pela companhia.

Dessa forma, por meio da análise dos relatórios não foi possível identificar claramente qual a forma escolhida para competir de todas as companhias: se competem por diferenciação ou baixo custo, ou se as mesmas competem tanto com diferenciação como com baixo custo.

Conclui-se que o tamanho das companhias, representado pelo valor total do ativo, não possui relação com as informações sobre GEC das quais as mesmas se preocupam. O resultado econômico, que representa o lucro líquido, também não explica a preocupação. Já, o tamanho dos relatórios, em função do número de páginas, está relacionado com o total de informações divulgadas, de forma que os maiores relatórios também apresentam mais informações sobre GEC.

A relação das informações divulgadas com o nível de governança corporativa da BOVESPA também foi analisada e conclui-se que, pertencer ao maior nível não significa

revelar mais informações sobre GEC. Não foram encontradas diferenças na média de informações entre os níveis 1, 2 e Novo Mercado, ao nível de 5% de significância. Com isso, destaca-se que os níveis de Governança Corporativa aos quais as companhias pertencem não explicam as suas divulgações.

Com a análise de *clusters* em uma escala significativa, têm-se os seguintes resultados: localizaram-se 2 *clusters*, sendo que um deles é composto por companhias que representam 60% do total da amostra e o outro por 20%. Ambos concentram divulgação de informações sobre direcionadores de custos, cadeia de valor, custos intangíveis e custos ambientais.

As principais diferenças entre eles é que o *Cluster 2* divulga mais sobre Gestão dos Custos da Qualidade, além disso, o *Cluster 1* tem média de informações abaixo da média geral de todas as companhias, enquanto *Cluster 2* possui média superior. Para o restante das companhias não é possível fazer afirmações sobre isso, pois elas não formaram *clusters* na mesma escala de significância.

Afirma-se que, 20% das companhias (*Cluster 2*) possuem maior visão de longo prazo, quanto aos seus direcionadores de custos, por preocuparem-se mais com os direcionadores estruturais. De maneira comparativa, 60% das companhias (*Cluster 1*) possuem maior visão de curto prazo. A divulgação de informações para as companhias do *Cluster 2* ocorre em função da divulgação sobre o tema Cadeia de Valor, enquanto que para as do *Cluster 1* está relacionada com três temas de GEC, indicando que as mesmas divulgam menos em quantidade, mas de uma forma mais uniforme e relacionada.

Para encontrar mais fatores, ou um conjunto deles, que permitam obter outras respostas e explicações sobre a divulgação de gestão estratégica de custos são indicadas recomendações de estudos na seção seguinte.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Considerando a delimitação do presente estudo, vislumbra-se a possibilidade de realização de outros estudos sobre o tema, sugerindo-se os seguintes:

- Realizar estudo para avaliar relação da divulgação sobre gestão estratégica de custos e o desempenho das companhias, controle de capital, tipo de ações, composição acionária, modelo ou estilo de gestão e outros;
- Comparação das informações sobre gestão estratégica de custos divulgadas na BOVESPA e as divulgadas internacionalmente;
- Realizar a pesquisa com relatórios por longo período buscando verificar a evolução das informações sobre gestão estratégica de custos;
- Fazer estudo teórico, discutindo os aspectos conceituais das categorias validadas de gestão estratégica de custos;
- Utilizando as categorias validadas de gestão estratégica de custos, pesquisar sobre os motivos de utilização ou divulgação de práticas de gestão estratégica de custos;
- Realizar estudo da divulgação de informações sobre gestão estratégica por setor de atuação das companhias.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Andson Braga de; ROCHA, Welington. Uma análise da complementaridade entre gestão interorganizacional de custos e *open-book accounting*. 7. **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. São Paulo, 2007. 15 p.
- ANAND, Manoj. A review of research on the theory & practice of cost management. **South Asian Journal of Management**. Vol. 11, N. 1, p. 59-98, Jan.-Mar, 2004.
- ANDERSON, Shannon W. Managing costs and cost structure throughout the value chain: research on strategic cost management. In Chapman, C.; Hopwood, A.; Shields, M. (editor) **Handbook of Management Accounting Research**. Vol 2. Oxford: Elsevier, 2006. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=869070> Acesso em: 17 de março de 2008.
- \_\_\_\_\_; DEKKER, Henri C. Strategic cost management in supply chains, Part 1: structural cost management. **Accounting Horizons**. Vol. 23. N. 2, 2009. p. 201-220
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004. 412 p.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos - BASE**, São Leopoldo, Jan/Abr., 2007 p. 5-21.
- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BACIC, Miguel Juan. Escopo da gestão estratégica de custos em face das noções de competitividade e de estratégia empresarial. **Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos**. 1. São Leopoldo, Unisinos, 1994
- BACKES, Rosemary Gelatti. **Evidenciação do capital intelectual: análise de conteúdo dos relatórios de administração de companhias abertas brasileiras**. 2005. 175 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, São Leopoldo, 2005.
- BALL, Steve. Making the cost of quality practical. **Strategic Finance**. Jul./2006. p. 34-41
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993. 388 p.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995. 225 p.
- BARTZ, Daniel; STAUDT, Tarcisio; SOUZA, Marcos Antonio de. Gestão estratégica de custos: uso da engenharia reversa na análise dos custos de concorrentes. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos - BASE**, São Leopoldo, Set/Dez., 2005. p. 167-175.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BEUREN, Ilse Maria; ROEDEL, Ari. O uso do custeio baseado em atividades – ABC (*Activity Based Costing*) nas maiores empresas de Santa Catarina. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**. São Paulo: Set./Dez., 2002, n. 30, p. 7-18

BENGT, Steen. Environmental costs and benefits in life cycle costing. **Management of Environmental Quality**, Bradford, 2005, Vol. 16, p. 107-118

BLEIL, Claudécir. **Mensuração econômica da cadeia interna de valor do segmento madeireiro de pinus**: o caso da empresa Madepar Ltda. 2007. 129 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, São Leopoldo, 2007

BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por atividades**: contabilidade de gestão: práticas avançadas. Trad. Antônio Diomásio de Queiroz. São Paulo: Atlas, 1999. 93 p.

BOVESPA. Bolsa de Valores de São Paulo. **Níveis de governança corporativa**. Disponível em: <http://www.BOVESPA.com.br>. Acesso em: 15 de setembro de 2007.

BOVESPA. Bolsa de Valores de São Paulo. **Empresas: governança corporativa**. Disponível em: <http://www.BOVESPA.com.br>. Acesso em: 01 de maio de 2008.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David, J. **Logistical management**: the integrated supply chain process. New York: McGraw-Hill, 1996. 730 p.

**BRASIL**. Lei n. 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Dispõe sobre as sociedades por ações.

BUSSAB, Wilton de O.; MORETTIN, Pedro A. **Estatística básica**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 521 p.

CASELLA, Bruna Maria Barbosa Xavier. **Análise de custos de concorrentes – estudo exploratório no setor de celulose e papel**. 2008. 130 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

COGAN, Samuel. **Modelos de ABC/ABM**: inclui modelos resolvidos e metodologia original de reconciliação de dados para o ABC/ABM Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998

COKINS, Gary. Using ABC to become ABM. **Journal of Cost Management**. Jan./Fev., 1999

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. What is strategic cost management? **Managent Accounting**. Vol. 79, Iss. 4. ABI/INFORM Global: Jan/1998. p. 14-16

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Suplly chain management for lean enterprise: interorganizational cost management. **Strategic Finance**. Vol. 80. Iss. 10. Apr/1999. p. 15-16.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Strategic cost management: expanding scope and boundairies. **Cost Management**. Vol. 17, Iss. 1. Boston: Jan/Fev, 2003. 8 p.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Cost analysis outside the organization. **Cost Management**. Vol. 18, Iss. 3. Boston: May/Jun., 2004. 3 p.

DANTAS, José A.; ZENDERSKY, Humberto C.; SANTOS, Sérgio C.; NIYAMA, Jorge K. A dualidade entre os benefícios do *disclosure* e a relutância das organizações em aumentar o grau de evidenciação. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, Vol. 5, n. 11, p. 56-76, dez., 2005.

DIEHL, Carlos Alberto. **Proposta de um sistema de avaliação de custos intangíveis**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 1997.

\_\_\_\_\_. Custos intangíveis: uma proposta de avaliação. **Congresso Brasileiro de Custos**. 6. São Paulo, Jul., 1999.

\_\_\_\_\_. **Controle estratégico de custos: um modelo referencial avançado**. 2004. 306 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

\_\_\_\_\_; GONÇALO, Cláudio Reis. Gestão estratégica de custos: uma estrutura para análise da estratégia praticada aplicada em empresas de serviços. 9. **Congresso Internacional de Custos**. Florianópolis, SC, Nov., 2005

DUTRA, Marcelo H.; ALBERTON, Luiz; ALEXANDRE, Nedir Pedro. Gestão dos custos invisíveis: alternativa para maximização do serviço público de energia elétrica. 12. **SIMPEP** Bauru, SP, Nov., 2005

EL-DYASTY, Mohamed M. A framework to accomplish strategic cost management. **Social Science Research Network**. 2007. 63 p. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=704201> Acesso em: 28 de dezembro de 2008.

EL-KELETY, Ibrahim A. E. M. A. E. **Towards a conceptual framework for strategic cost management: the concept, objective, and instruments**. 2006. 556 f. Dissertação. Chemnitz University of Technology, Chemnitz, 2006. Disponível em: <http://archiv.tu-chemnitz.de/pub/2006/0115/index.html> Acesso em: 21 de maio de 2008

ELLRAM, Lisa M. The implementation of target costing in the United States: theory versus practice. **Journal of Supply Chain Managemet**. Vol. 42. 2006. p. 13-26

ELLRAM, Lisa M. SIFERD, Sue P. Purchasing: the cornerstone of the total cost of ownership. **Journal of Business Logistics**. Vol. 14. 1993. p. 163-185.

FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fátima Gameiro da. **Gestão de custos logísticos: custeio baseado em atividades (ABC); *balanced scorecard* (BSC); valor econômico agregado (EVA)**. São Paulo: Atlas, 2005. 431 p.

FU, Yuanlue. Strategic cost management in e-supply chain. **Asian-Pacific Management Accounting Journal**. Vol. 2. Issue, 1, 2007. p. 89-119.

GALLON, Alessandra Vasconcelos; BEUREN, Ilse Maria. Análise do conteúdo da evidenciação nos relatórios da administração das empresas participantes dos níveis de governança da BOVESPA. 6. **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. São Paulo, 2006. 16 p.

GASPARETTO, Valdinere; SILVA, Ivanir S. Techio da. Custo total de propriedade (TCO): uma ferramenta auxiliar na gestão de custos. 11. **Congresso Brasileiro de Custos**. Porto Seguro, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007. 206 p.

HACKSTON, David; MILNE, Markus J. Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**. Vol. 9. n. 1, 1996, p. 77-108

- HANSEN, Don; MOWEN Mayanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 783 p.
- HEALY, Paul M.; PALEPU, Krishna G. Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. **Journal of Accounting and Economics**. Vol. 31. 2001. p. 405–440.
- HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da contabilidade**. Tradução Antônio Zorato Sanvinente. São Paulo: Atlas: 1999. 550 p.
- HERMALIN, Benjamin E.; WEISBACH, Michael S. **Transparency and Corporate Governance**. January 2007. NBER Working Paper N. W12875. Disponível em: <http://ssrn.com> Acesso em: 10 de janeiro de 2008.
- IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. 2008. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em 10 de abril de 2008.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 356 p.
- KAPLAN, Robert S.; COOPER Robin. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 2000. 376 p.
- KUPFER, David. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 270 p.
- LANZANA, Ana Paula. **Relação entre disclosure e governança corporativa das empresas brasileiras**. 2004. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- LAPPONI, Juan Carlos. **Estatística usando o Excel**. São Paulo: Campus, 2005. 496 p.
- LI, Jiatao; YUE, Deborah R. Market size, legal institutions, and international diversification strategies: implications for the performance of multinational firms. **Management International Review**. Vol. 48. N. 6. p. 667-688
- LOCKAMY III, Archie. A constraint-based framework for strategic cost management. **Industrial Management + Data Systems**. Wembley, 2003 Vol. 103, Issue 8/9, p. 591-599
- MAHER, Michael. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MALHOTRA, Naresh. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução Laura Bocco. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.
- MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lílian Regina e DIAS FILHO, José Maria. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**. São Paulo. Vol. 34, n. 1, p. 7-22, janeiro/abril de 2004.
- MIOTTO, Genossi Rauch. **Análise da gestão estratégica de custos no setor de aviação comercial brasileiro**. 2007. 167 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, São Leopoldo, 2007.
- MONDEN, Yasuhiro. **Sistemas de redução de custos: custo-alvo e custo-kaisen**. Trad. Eduardo D'Agord Schaan. Porto Alegre: Bookman, 1999. 270 p.

- NAKAGAWA, Masayuki. **ABC – Custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1995. 104 p.
- \_\_\_\_\_. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 1991. 111 p.
- NOSSA, Valcemiro. **Disclosure ambiental**: uma análise do conteúdo dos relatórios ambientais de empresas do setor de papel e celulose em nível internacional. 2002. 249 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuário da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.
- PAMPLONA, Edson de Oliveira; SANTOS, Mayara Cristina Seixas; AZEVEDO, Henrique Siqueira de. Utilização do sistema de custeio ABC no Brasil: uma *survey* entre as 500 maiores empresas. 11. **Congresso Brasileiro de Custos**. Porto Seguro, 2004.
- PIACENTINI, Neusa. **Evidenciação contábil voluntária**: uma análise da prática adotada por companhias abertas brasileiras. 2004. 132 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, São Leopoldo, 2004.
- PLESHKO, Larry; NICKERSON, Inge. Strategic orientation, organizational structure, and the associated effects on performance in industrial firms. **Academy of Strategic Management Journal**. Vol. 7, 2008. p. 95-110.
- PONTE, Vera Maria Rodrigues; OLIVEIRA, Marcelle Colares. A prática da evidenciação de informações avançadas e não obrigatórias nas demonstrações contábeis das empresas brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças. USP**. São Paulo: Set/Dez., 2004. n. 36. p. 7-20
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. 24. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.
- RAJASEKAR, James; FOUTS, Paul. Strategic alliances as a competitive strategy: how domestic airlines use alliances for improving performance. **International Journal of Commerce an Management**. Vol. 19. N. 2, 2009. p. 93-114
- RIBEIRO, Maísa de Souza. **Contabilidade ambiental**. São Paulo: Saraiva, 2005
- RIGGS, Walter E. The Delphi technique: an experimental evaluation. **Technological Forecasting and Social Change**. Vol. 23, 1983, p. 89-94
- ROBLES JR. Antonio. **Custos da qualidade**: uma estratégia para a competição global. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ROCHA, Maria Margarete da. **Integração vertical e incerteza**. 201 f. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002
- ROCHA, Welington. Custeio baseado em atividades: mitos, falácias e possíveis verdades. **Revista Brasileira de Contabilidade**. São Paulo, n. 91, Jan./Fev., 1995, p. 56-63
- \_\_\_\_\_. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. 158 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

- ROCHA; Welington; BORINELLI, Marcio Luiz. Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. 6. **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. São Paulo, 2006.
- RODRIGUES, José Antônio; MENDES, Gilmar de Melo. **Governança corporativa: estratégia para geração de valor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 227 p.
- ROMM, Joseph J. **Um passo além da qualidade**: como aumentar seus lucros e produtividade através de uma administração ecológica. São Paulo: Futura, 1996.
- SAKURAI, Michiharu. **Gerenciamento integrado de custos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SALIBA, Fernando Miguel Pinto. **A adoção do custo total de propriedade no processo de compras de grandes empresas brasileiras**: um estudo de casos. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto Coppead de Administração, Rio de Janeiro, 2006.
- SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Tradução Luiz Orlando Lemos. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 341 p.
- SILVA, Wesley M.; MAGALHÃES FILHO, Paulo A. Determinantes da disseminação voluntária de informações financeiras na internet. **RAE-eletrônica**, Vol. 4, n. 2, Art. 19, jul./dez. 2005.
- SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa e estrutura de propriedade**: determinantes e relação como o desempenho das empresas no Brasil. 2004. 254 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- SILVI, Riccardo; CUGANESAN, Suresh. Investigating the management of knowledge for competitive advantage: a strategic cost management perspective. **Journal of Intellectual Capital**. Vol. 7, N. 3, p. 309-323, 2006.
- SOUZA, Bruno Carlos de; ROCHA, Welington. Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais. 8. **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. São Paulo, 2008.
- SOUZA, Marcos A. COLLAZIOL, Elisandra. Planejamento e controle dos custos da qualidade: uma investigação da prática empresarial. *Revista Contabilidade e Finanças – USP*. São Paulo, n. 41, p. 38-55, maio/agosto, 2006.
- SOUZA, Marcos A., LISBOA, Lázaro P., ROCHA, Welington. **Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais**. Base – Revista de Contabilidade e Administração da Unisinos, V.1, n. 1, maio/agosto, 2004.
- SWENSON, Dan; ANSARI, Shahid; BELL, Jan; KIM, Il-Woon. Best practices in target costing. **Management Accounting Quaterly**. Winter. Jun, 2003.
- TINOCO, João Eduardo Prudêncio; KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade e gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2004. 303 p.
- VILELA, Juliana Girardelli. **Sistema de governança corporativa e a concentração de propriedade nas empresas de capital aberto**. 2006. 81 p. Monografia Concurso IBGC. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 05 de fevereiro de 2007.
- WANG, Geng; GAO, Zhongming; LIN, Thomas W. Integrations the quality cost report an TQM tools to achieve competitive advantage. **Cost Management**. Boston: Jan./Fev., 2007.

WEIMER, Jeroen, PAPE, Joost C. A taxonomy of systems of corporate governance. **Corporate Governance**. Vol. 7. n. 2. Apr., 1999. p. 152-166.

WERNKE, Rodney; BORNIA, Antonio Cezar. Considerações e comentários sobre custos (associados a ativos) intangíveis. 8. **Congresso Brasileiro de Custos**. São Leopoldo, 2001.

YOSHINO, Michael Y; RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas**: uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo: Makron Books do Brasil, Harvard Business School Press, 1997. 263 p.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – EMPRESAS LISTADAS NOS NÍVEIS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA BOVESPA

### Nível 1 de Governança Corporativa - Total 40 empresas

Razão Social	
1.	ARACRUZ CELULOSE S.A.
2.	BCO BRADESCO S.A.
3.	BCO CRUZEIRO DO SUL S.A.
4.	BCO DAYCOVAL S.A.
5.	BCO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A.
6.	BCO INDUSVAL S.A.
7.	BCO ITAÚ HOLDING FINANCEIRA S.A.
8.	BCO PINE S.A.
9.	BCO SOFISA S.A.
10.	BRADSPAR S.A.
11.	BRASIL TELECOM PARTICIPAÇÕES S.A.
12.	BRASIL TELECOM S.A.
13.	BRASKEM S.A.
14.	CENTRAIS ELET BRAS S.A. ELETROBRÁS
15.	CESP CIA ENERGÉTICA DE SÃO PAULO
16.	CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO
17.	CIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS
18.	CIA FIAÇÃO TECIDOS CEDRO CACHOEIRA
19.	CIA TRANSMISSÃO ENERGIA ELÉT PAULISTA
20.	CIA VALE DO RIO DOCE
21.	CONFAB INDUSTRIAL S.A.
22.	DURATEX S.A.
23.	FRAS-LE S.A.
24.	GERDAU S.A.
25.	IOCHPE MAXION S.A. (Novo Mercado em 2008)
26.	ITAUSA INVESTIMENTOS ITAÚ S.A.
27.	KLABIN S.A.
28.	MANGELS INDUSTRIAL S.A.
29.	METALÚRGICA GERDAU S.A.
30.	PARANÁ BCO S.A.
31.	RANDON S.A. IMPLEMENTOS E PARTICIPAÇÕES
32.	S.A. FÁBRICA DE PRODS ALIMENTÍCIOS VIGOR
33.	SADIA S.A.
34.	SÃO PAULO ALPARGATAS S.A.
35.	SUZANO PAPEL E CELULOSE S.A.
36.	ULTRAPAR PARTICIPAÇÕES S.A.
37.	UNIBANCO HOLDINGS S.A.
38.	UNIBANCO UNIÃO DE BCOS BRASILEIROS S.A.
39.	UNIPAR UNIÃO DE IND PETROQ S.A.
40.	VOTORANTIM CELULOSE E PAPEL S.A.

**Quadro 2: Lista de empresas no nível 1 de governança corporativa**

Fonte: site da BOVESPA (2007).

### Nível 2 de Governança Corporativa - Total 18 empresas

Razão Social	
1.	ALL AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA S.A.
2.	ANHANGUERA EDUCACIONAL PARTICIPAÇÕES S.A.
3.	BCO ABC BRASIL S.A.
4.	CENTRAIS ELET DE SANTA CATARINA S.A.
5.	ELETROPAULO METROP. ELET. SÃO PAULO S.A.
6.	EQUATORIAL ENERGIA S.A. (não se encontra mais nesse nível)
7.	ESTÁCIO PARTICIPAÇÕES S.A.
8.	GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES S.A.
9.	KROTON EDUCACIONAL S.A.
10.	MARCOPOLO S.A.
11.	MULTIPLAN - EMPREEND IMOBILIÁRIOS S.A.
12.	NET SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO S.A.
13.	SANTOS BRASIL S.A.
14.	SARAIVA S.A. LIVREIROS EDITORES
15.	SUZANO PETROQUÍMICA S.A.
16.	TAM S.A.
17.	TERNA PARTICIPAÇÕES S.A.
18.	UNIVERSO ONLINE S.A.

### Quadro 3: Lista de empresas no nível 2 de governança corporativa

Fonte: site da BOVESPA (2007).

### Nível Novo Mercado de Governança Corporativa - Total 82 empresas

Razão Social	
1.	ABYARA PLANEJAMENTO IMOBILIÁRIO S.A.
2.	AÇÚCAR GUARANI S.A.
3.	AGRA EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS S.A.
4.	AMERICAN BANKNOTE S.A.
5.	B2W / COMPANHIA GLOBAL DO VAREJO
6.	BCO BRASIL S.A.
7.	BCO NOSSA CAIXA S.A.
8.	BEMATECH IND E COM EQUIP. ELETRONIC S.A.
9.	BR MALLS PARTICIPAÇÕES S.A.
10.	BRSCAN RESIDENTIAL PROPERTIES S.A.
11.	BRASIL ECODIESEL IND COM. BIO.OL.VEG.S.A.
12.	BRASILAGRO CIA BRAS DE PROP AGRÍCOLAS
13.	CAMARGO CORRÊA DESENV. IMOBILIÁRIO S.A.
14.	CIA BRAS DESENV IMOBILÁRIO TURÍSTICO (em 2008 não estava nesse nível)
15.	CIA CONCESSÕES RODOVIÁRIAS
16.	CIA HERING CIA
17.	CIA PROVIDÊNCIA INDÚSTRIA E COMÉRCIO
18.	CIA SANEAMENTO BÁSICO EST SÃO PAULO
19.	CIA SANEAMENTO DE MINAS GERAIS-COPASA MG
20.	COMPANY S.A.
21.	COSAN S.A. INDÚSTRIA E COMÉRCIO
22.	CPFL ENERGIA S.A.
23.	CR2 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS S.A.
24.	CREMER S.A.
25.	CSU CARDSYSTEM S.A.
26.	CYRELA BRAZIL REALTY S.A.
27.	CYRELA COMMERCIAL PROPERT S.A.
28.	DATASUL S.A.

Continua

## Continuação

29.	DIAGNÓSTICOS DA AMÉRICA S.A.
30.	DROGASIL S.A.
31.	EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A.
32.	EMBRAER-EMPRESA BRAS DE AERONÁUTICA S.A.
33.	ETERNIT S.A.
34.	EVEN CONSTRUTORA E INCORPORADORA S.A.
35.	EZ TEC EMPREEND. E PARTICIPAÇÕES S.A.
36.	FERTILIZANTES HERINGER S.A.
37.	GAFISA S.A.
38.	GENERAL SHOPPING BRASIL S.A.
39.	GRENDENE S.A.
40.	GVT (HOLDING) S.A.
41.	IGUATEMI EMPRESA DE SHOPPING CENTERS S.A
42.	INDÚSTRIAS ROMI S.A.
43.	INPAR S.A.
44.	JBS S.A.
45.	JHSF PARTICIPAÇÕES S.A.
46.	KLABIN SEGALL S.A.
47.	LIGHT S.A.
48.	LOCALIZA RENT A CAR S.A.
49.	LOG-IN LOGÍSTICA INTERMODAL S.A.
50.	LOJAS RENNER S.A.
51.	LPS BRASIL - CONSULTORIA DE IMÓVEIS S.A.
52.	LUPATECH S.A.
53.	M. DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS
54.	MARFRIG FRIGORÍFICOS E COM DE ALIM S.A.
55.	MEDIAL SAÚDE S.A.
56.	METALFRIO SOLUTIONS S.A.
57.	MINERVA S.A.
58.	MMX MINERAÇÃO E METÁLICOS S.A.
59.	MRV ENGENHARIA E PARTICIPAÇÕES S.A.
60.	NATURA COSMÉTICOS S.A.
61.	OBRASCON HUARTE LAIN BRASIL S.A.
62.	ODONTOPREV S.A.
63.	PDG REALTY S.A. EMPREEND E PARTICIPAÇÕES
64.	PERDIGÃO S.A.
65.	PORTO SEGURO S.A.
66.	POSITIVO INFORMÁTICA S.A.
67.	PROFARMA DISTRIB PROD FARMACEÚTICOS S.A.
68.	REDECARD S.A.
69.	RENAR MAÇÃS S.A.
70.	RODOBENS NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS S.A.
71.	ROSSI RESIDENCIAL S.A.
72.	SÃO CARLOS EMPREEND E PARTICIPAÇÕES S.A.
73.	SÃO MARTINHO S.A.
74.	SATIPEL INDUSTRIAL S.A.
75.	SLC AGRÍCOLA S.A.
76.	SPRINGS GLOBAL PARTICIPAÇÕES S.A.
77.	TECNISA S.A.
78.	TEGMA GESTÃO LOGÍSTICA S.A.
79.	TOTVS S.A.
80.	TPI - TRIUNFO PARTICIP. E INVEST. S.A.
81.	TRACTEBEL ENERGIA S.A.
82.	WEG S.A.

**Quadro 4: Lista de empresas no nível Novo Mercado de governança corporativa**

Fonte: site da BOVESPA (2007).

**APÊNDICE B – LISTA DE GRUPOS DE RELATÓRIOS IAN  
(INFORMAÇÕES ANUAIS) E DFP (DEMONSTRAÇÕES  
FINANCEIRAS PADRONIZADAS)**

<b>CÓD.</b>	<b>GRUPOS DE RELATÓRIOS – IAN (Informações Anuais)</b>
<b>1</b>	<b>Dados da empresa</b>
01.01 a 01.09	01.01 – Identificação; 01.02 – Sede; 01.03 – Departamento de Acionistas; 01.04 – Diretor de Rel. com Investidores; 01.05 – Referência/Auditor; 01.06 – Característica da Empresa; 01.07 – Controle Acionário/Vls. Mobiliários; 01.08 – Publicações de Documentos; 01.09 – Jornais.
<b>2</b>	<b>Administração</b>
Quadro 01 a Quadro 02	Quadro 01 – Composição Atual do Conselho de Administração e Diretoria; Quadro 01.01 – Composição Atual do Conselho de Administração e Diretoria; Quadro 01.02 – Composição Atual do Conselho Fiscal; Quadro 02 – Experiência Profissional e Formação Acadêmica de Cada Conselheiro (Administração e Fiscal) e Diretor
<b>3</b>	<b>Distribuição do Capital</b>
03.01 a 03.03	03.01 – Eventos relativos Distribuição do Capital; 03.02 – Posição Acionária; 03.03 – Distribuição do Capital dos Acionistas Com Mais de 5 das ações
<b>4</b>	<b>Capital Social</b>
04.01 a 04.05	04.01 – Composição; 04.02 – Subscrito e Alterações; 04.03 – Bonificações/Desdobramento; 04.04 – Autorizado; 04.05 – Compôs. Cap. Aut.
<b>5</b>	<b>Ações em Tesouraria e outros Ativos</b>
<b>6</b>	<b>Proventos em Dinheiro (Dividendos)</b>
06.01 a 06.04	06.01 – Proventos em Dinheiro (Dividendos); 06.02 – Dividendos Retidos; 06.03 – Disposições Estatutárias; 06.04 – Modificação Estatutária
<b>7</b>	<b>Participações e Remunerações</b>
07.01 a 07.03	07.01 – Remuneração e Part. Dos Admin. no Lucro; 07.02 – Part. e Contribuições; 07.03 – Part. em Sociedades Controladas/Coligadas
<b>8</b>	<b>Características das Emissões de Debêntures</b>
<b>9</b>	<b>Histórico/Setor de Atuação e Sazonalidade nos Negócios</b>
09.01 a 09.03	09.01 – Breve Histórico da Empresa; 09.02 – Características do Setor de Atuação; 09.03 – Período de Sazonalidade nos Negócios
<b>10</b>	<b>Produtos e/ou Serviços</b>
10.01 a 10.04	10.01 – Produtos e Serviços; 10.02 Matérias Primas e Fornecedores; 10.03 Nome do Produto/Cliente; 10.04 – Pedidos em Carteira
<b>11</b>	<b>Processo de Produção</b>
11.01 a 11.03	11.01 – Processo de Produção; 11.02 – Processo de Com., Distribuição, Mercados e Exportação; 11.03 – Posicionamento do Processo Competitivo
<b>12</b>	<b>Principais Patentes, Marcas Comerciais e Franquias</b>
<b>13</b>	<b>Propriedades Relevantes</b>
<b>14</b>	<b>Projeções e Informações</b> 14.01 – Projeções empresariais e/ou Resultado; 14.02 – Informações Recomendáveis, mas não obrigatórias; 14.03 – Outras Informações consideradas importantes para Melhor entendimento da companhia; 14.04 – Fase pré-operacional; 14.05 – Projetos de Investimento
	Continua

Continuação	
<b>15</b>	<b>Problemas Ambientais</b>
<b>16</b>	<b>Ações Jurídicas</b>
<b>17</b>	<b>Operações com empresas relacionadas</b>
<b>18</b>	<b>Estatuto Social</b>
<b>19</b>	<b>Dados da Controlada Coligada</b>
<b>20</b>	<b>Informações sobre Governança Corporativa</b>
<b>CÓD.</b>	<b>GRUPOS DE RELATÓRIOS – DFP (Demonstrações Financeiras Padronizadas)</b>
<b>1</b>	<b>Dados da empresa</b>
01.01 a 01.08	01.01 – Identificação; 01.02 – Sede; 01.03 – Diretor de Rel. com Investidores; 01.04 – Referência/Auditor; 01.05 – Composição do Capital; 01.06 – Características da Empresa; 01.07 – Socs. Não Incluídas nas DFs. Consolidadas; 01.08 – Proventos em Dinheiro
<b>2</b>	<b>Balanço Patrimonial</b>
02.01 a 02.02	02.01 – Ativo; 02.02 – Passivo
<b>3</b>	<b>Demonstração do Resultado</b>
03.01 a 03.02	03.01 – Demonstração do Resultado; 03.02 – Lucro ou Prejuízo por Ação
<b>4</b>	<b>Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos</b>
<b>5</b>	<b>Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido</b>
<b>6</b>	<b>Balanço Patrimonial Consolidado</b>
06.01 a 06.02	6.01 – Ativo; 6.02 – Passivo
<b>7</b>	<b>Demonstração do Resultado Consolidado</b>
07.01 a 07.02	07.01 - Demonstração do Resultado; 07.02 Lucro ou Prejuízo por Ação
<b>8</b>	<b>Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos Consolidados</b>
<b>9</b>	<b>Parecer dos Auditores Independentes</b>
<b>10</b>	<b>Relatório da Administração</b>
<b>11</b>	<b>Notas Explicativas</b>

**Quadro 1: Grupos de Relatórios: IAN e DFP**

Fonte: site da BOVESPA (2008).

## APÊNDICE C – LISTA DAS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS

CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS	
1 ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR	
<p><b>1.1 Custos da Cadeia de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elos/Etapas/Atividades da cadeia de valor interna e externa;</li> <li>✓ Identificação da cadeia de valor;</li> <li>✓ Integração vertical;</li> <li>✓ Atividades, compromissos ou exigências aos fornecedores (cadeia de suprimento);</li> <li>✓ Poder de negociação dos fornecedores (cadeia de suprimento);</li> <li>✓ Atividades dos clientes (cadeia de distribuição);</li> <li>✓ Visão de todo o negócio ou visão sistêmica;</li> <li>✓ Ciclo de vida útil do produto/serviço.</li> </ul>	<p><b>1.2 ABC / ABM (Custeio e Gestão Baseados em Atividades)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Direcionadores/Geradores (<i>Cost-drivers</i>) de recursos;</li> <li>✓ Direcionadores Geradores (<i>Cost-drivers</i>) de atividades;</li> <li>✓ Análise das atividades dos processos</li> <li>✓ Rastreamento dos custos;</li> <li>✓ Atividades que agregam valor (atividades necessárias e desnecessárias);</li> <li>✓ Nível de tarefa;</li> <li>✓ Mapeamento das atividades;</li> <li>✓ Relação entre atividades e consumo de recursos.</li> </ul>
<p><b>1.3 Custos Ambientais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preservação do Ambiente;</li> <li>✓ Regulamentação Ambiental;</li> <li>✓ Créditos de carbono;</li> <li>✓ Análise do ciclo de vida do produto;</li> <li>✓ Penalidades e multas ambientais;</li> <li>✓ Desenvolvimento ambiental sustentável;</li> <li>✓ Recursos naturais utilizados;</li> <li>✓ Restauração ambiental;</li> <li>✓ Responsabilidade ambiental.</li> </ul>	<p><b>1.4 Custos Intangíveis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fatores intangíveis;</li> <li>✓ Pesquisa e Desenvolvimento;</li> <li>✓ Experiência profissional;</li> <li>✓ Capital intelectual.</li> </ul>
<p><b>1.5 Custos de Oportunidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alternativas de aplicação dos recursos de capital;</li> <li>✓ Utilização do custo de oportunidade para avaliação de desempenho;</li> <li>✓ Cálculo do custo de oportunidade.</li> </ul>	<p><b>1.6 TCO – Custo Total de Propriedade (<i>Total Cost of Ownership</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificação de fatores que acarretam elevados custos;</li> <li>✓ Análise de custos do bem ou serviço antes de adquiri-lo;</li> <li>✓ Evitar e/ou diminuir custos na aquisição.</li> </ul>
<p><b>1.7 Custo dos Concorrentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coleta e análise sistematizada das informações sobre o ambiente externo;</li> <li>✓ Contabilidade Reversa;</li> <li>✓ Engenharia Reversa;</li> <li>✓ Possíveis estratégias e ações utilizadas pelos concorrentes;</li> <li>✓ Monitoramento de outras empresas;</li> <li>✓ Sistema de informações dos concorrentes.</li> </ul>	<p><b>1.8 Lucro por Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tempo mantido de clientes;</li> <li>✓ Quantidade mantida de clientes;</li> <li>✓ Volume de negócios por cliente.</li> </ul>

Continua

<p>Continuação</p> <p><b>1.9 Custos Logísticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planejamento Logístico;</li> <li>✓ Movimentação de produtos/materiais;</li> <li>✓ Distribuição de produtos;</li> <li>✓ Transporte de produtos/materiais;</li> <li>✓ Armazenagem/Estocagem;</li> <li>✓ Prazo de entrega;</li> <li>✓ Logística Reversa;</li> <li>✓ Fluxo de produção;</li> <li>✓ Embalagem para manuseio e movimentação;</li> <li>✓ Logística interna;</li> <li>✓ Infraestrutura;</li> <li>✓ Dimensões geográficas;</li> <li>✓ Localização/Decisão de instalação;</li> <li>✓ Terceirização logística;</li> <li>✓ Taxas logísticas;</li> <li>✓ Processo de Pedido;</li> <li>✓ Custos da Tecnologia da Informação.</li> </ul>	<p><b>1.10 Alianças Estratégicas (Joint Ventures/Parcerias)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementação de parcerias entre empresas;</li> <li>✓ Contratos formalizados;</li> <li>✓ Acordos informais de cooperação;</li> <li>✓ Garantias de abastecimento;</li> <li>✓ Compartilhar benefícios;</li> <li>✓ Compartilhar ou acessar recursos;</li> <li>✓ Facilitar acesso a novos mercados;</li> <li>✓ Alianças de Pesquisa e Desenvolvimento;</li> <li>✓ Alianças de Tecnologia;</li> <li>✓ Terceirizações.</li> </ul>
<p><b>1.11 Custos interorganizacionais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rede de fornecedores;</li> <li>✓ Modificações nos processos, produtos e serviços;</li> <li>✓ Empresa líder na rede;</li> <li>✓ Ações cooperativas;</li> <li>✓ Compartilhamento de benefícios.</li> </ul>	<p><b>1.12 Contabilidade Aberta (Open-Book Accounting)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Troca e divulgação de informações de custos e processo produtivo entre empresas;</li> <li>✓ Identificação de oportunidades de redução de custos;</li> <li>✓ Harmonização dos sistemas de informações;</li> <li>✓ Capacidade de produzir informações acuradas de custos.</li> </ul>
<b>2 ANÁLISE DOS DIRECIONADORES DE CUSTOS</b>	
<p><b>2.1 Direcionadores/Determinantes de Custos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidade ou utilização da capacidade de produção (execução);</li> <li>✓ Grau de complexidade (estrutural);</li> <li>✓ Layout de instalação (execução);</li> <li>✓ Configuração do produto (execução);</li> <li>✓ Tecnologia utilizada (estrutural);</li> <li>✓ Número de fábricas (estrutural);</li> <li>✓ Número de linhas de produtos (estrutural);</li> <li>✓ Economia de escala (estrutural);</li> <li>✓ Escopo (estrutural);</li> <li>✓ Custos de transação (estrutural);</li> <li>✓ Estrutura de capital (estrutural);</li> <li>✓ Experiência (estrutural);</li> <li>✓ Estilo e filosofia de gestão (estrutural).</li> </ul>	<p><b>2.2 Custos da Qualidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistemas de gestão da qualidade;</li> <li>✓ Perdas de materiais – Refugo;</li> <li>✓ Reaproveitamento de materiais;</li> <li>✓ Sucata;</li> <li>✓ Ineficiência de mão de obra ou equipamentos;</li> <li>✓ Grau de conformidade;</li> <li>✓ Adequação ao uso;</li> <li>✓ Excelência inata;</li> <li>✓ Custos de prevenção;</li> <li>✓ Custos de avaliação;</li> <li>✓ Falhas internas e externas;</li> <li>✓ Devoluções;</li> <li>✓ Desperdícios;</li> <li>✓ Sobras;</li> <li>✓ Defeitos;</li> <li>✓ Garantias executadas.</li> </ul> <p style="text-align: right;">Continua</p>

Continuação	
<b>3 ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO</b>	
<b>3.1 Missão ou metas</b> ✓ Construir; ✓ Manter; ✓ Colher.	<b>3.2 A forma escolhida para competir em seu segmento</b> ✓ Baixo Custo; ✓ Diferenciação.
Continuação <b>3.3 Custo-Meta/Custo-Alvo (<i>Target Cost</i>)</b> ✓ Lucro desejado; ✓ Preços definidos pelo mercado; ✓ Adaptação do produto ao mercado; ✓ Desenvolvimento de projeto de produto; ✓ Identificação das necessidades dos clientes; ✓ Integração entre os departamentos para reduzir custos; ✓ Cálculo do custo máximo; ✓ Pressionar o fornecedor para reduzir preço; ✓ Foco no projeto (antes da produção); ✓ Foco no cliente.	

**Quadro 2: Lista das categorias e subcategorias**

## APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS APLICADO NA PRIMEIRA RODADA *DELPHI*



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação  
PPG em Ciências Contábeis

São Leopoldo, 07 de abril de 2008.

Prezado (a) Senhor (a),

Conforme contato preliminar realizado, vimos por meio desta convidá-lo (a) para participar de um estudo sobre **GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**. O resultado deste estudo será usado como base para uma dissertação de mestrado, intitulada “*Disclosure* sobre informações de Gestão Estratégica de Custos por companhias abertas brasileiras” a ser apresentada por FRANCIELE WRUBEL, ao programa de Pós-Graduação – Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, localizada em São Leopoldo/RS.

O método de rodada *Delphi*, utilizado nesse estudo tem como objetivo buscar consenso entre especialistas (*experts*) sobre categorias relacionadas e identificadas como **GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**, sendo que as opções de categorias e subcategorias procuram mapear a maioria dos termos relacionados com esse tema. Será da maior importância a sua participação, de caráter voluntário e sem ônus, tendo como benefício o acesso aos resultados do estudo e o melhor conhecimento desse tema. Os dados individualmente respondidos pelos participantes serão mantidos em sigilo.

Para participar, basta preencher a listagem em anexo. Esperamos contar com sua importante e honrosa participação. O processo deverá ser concretizado em duas rodadas de consulta, por isso necessitamos de sua resposta o mais breve possível, na medida do possível, o envio no prazo de 07 dias. Em caso de dúvidas poderá entrar em contato por e-mail ou pelos telefones 54 3519 6234 e 54 9942 6333.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl  
Orientador



## APÊNDICE E – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS APLICADO NA SEGUNDA RODADA *DELPHI*



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação  
PPG em Ciências Contábeis

São Leopoldo, 20 de maio de 2008.

Prezado Professor,

Em continuidade ao estudo sobre **GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**, para ser utilizado como base para uma dissertação de mestrado, intitulada “*Disclosure* sobre informações de Gestão Estratégica de Custos por companhias abertas brasileiras” a ser apresentada por FRANCIELE WRUBEL, ao programa de Pós-Graduação – Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS - levamos a conhecimento de V. S<sup>a</sup>. o resultado da primeira rodada da consulta da qual participastes.

Faz parte da metodologia o envio de uma segunda rodada das mesmas categorias com a finalidade de obtenção de um máximo consenso das respostas, assim o resultado está sendo enviado em anexo a todos os participantes, sendo mantidos em sigilo cada resultado individual.

Dessa forma, encontram-se em anexo: (1) sua resposta da rodada anterior, (2) o resultado geral obtido e (3) a opção de modificar ou manter sua resposta, de acordo com a metodologia *Delphi* adotada e os objetivos específicos da pesquisa.

Agradecemos sua importante e honrosa participação na primeira rodada e esperamos novamente contar com ela, sendo que solicitamos o envio de sua resposta o mais breve possível, na medida do possível, no prazo de 07 dias, para concluirmos esta etapa de validação das categorias. Em caso de dúvidas poderá entrar em contato por e-mail ou pelos telefones 54 3519 6234 e 54 9942 6333.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl  
Orientador

## SEGUNDA RODADA COM O PAINEL DE ESPECIALISTAS

### Instrumento de coleta de dados da segunda Rodada

A listagem abaixo apresenta as Categorias e Subcategorias de Gestão Estratégica de Custos (GEC) mencionadas na primeira rodada com as suas respostas da 1ª Rodada e o Resultado Geral obtido entre os especialistas participantes.

O método de rodada *Delphi* utilizado nesse estudo tem como objetivo **buscar consenso entre especialistas** sobre categorias relacionadas e identificadas como GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS.

#### **IMPORTANTE:**

Destaca-se, novamente, que estas categorias devem ser assinaladas conforme a relação ou representação da **GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**, assim como as Subcategorias que se relacionam com a Categoria, ou seja, assinalar as categorias que façam parte ou que estejam no escopo da GEC, independente da atualidade do tema ou pertinência de pesquisas sobre o tema na área.

Dessa forma, pretende-se **mapear a maioria dos termos relacionados com esse tema**.

A enumeração representa a importância que cada categoria representa para o tema:

**5** para totalmente importante; **4** para importante; **3** para média importância; **2** para pouco importante, e **1** para a menos importante. As categorias sem peso devem ser aquelas que não se relacionam com o tema.

OBS.: Nos Quadros abaixo, cada categoria possui linhas vazias que podem ser preenchidas com as subcategorias não existentes e que possam ser consideradas relevantes para o tema.

**RESULTADO GERAL DA 1ª RODADA DELPHI**

Categorias e Subcategorias	Especialistas		
	A	B	C
<b>1 ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR</b>			
<b>1.1 Cadeia de Valor</b>	5	-	-
Elos/Etapas/Atividades da cadeia de valor interna e externa	5	5	5
Identificação da cadeia de valor	5	5	5
Integração vertical	5	-	-
Atividades, compromissos ou exigências aos fornecedores (cadeia de suprimento)	5	-	-
Poder de negociação dos fornecedores (cadeia de suprimento)	5	-	-
Atividades dos clientes (cadeia de distribuição)	5	-	-
Visão de todo o negócio ou visão sistêmica	5	-	-
Ciclo de vida útil do produto/serviço	5	-	-

**SUA RESPOSTA NA 1ª RODADA**

<b>ESPECIALISTA A</b>
-----------------------

**2ª RODADA**

Caso sua resposta da 1ª Rodada não tenha sido convergente com a maioria favor indicar se V. S<sup>a</sup>. a mantém ou não:

(     ) MANTER A RESPOSTA DA 1ª RODADA

(     ) CONSIDERAR A RESPOSTA DESTA RODADA, CONFORME QUADRO A SEGUIR PREENCHIDO:

Categorias e Subcategorias	2ª RODADA
<b>1 ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR</b>	<b>Peso (1 a 5)</b>
<b>1.1 Cadeia de Valor</b>	
Elos/Etapas/Atividades da cadeia de valor interna e externa	
Identificação da cadeia de valor	
Integração vertical	
Atividades, compromissos ou exigências aos fornecedores (cadeia de suprimento)	
Poder de negociação dos fornecedores (cadeia de suprimento)	
Atividades dos clientes (cadeia de distribuição)	
Visão de todo o negócio ou visão sistêmica	
Ciclo de vida útil do produto/serviço	

## APÊNDICE F – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS APLICADO NA TERCEIRA RODADA *DELPHI*



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação  
PPG em Ciências Contábeis

---

São Leopoldo, 15 de junho de 2008.

### TERCEIRA RODADA COM O PAINEL DE ESPECIALISTAS

#### **Instrumento de coleta de dados da terceira Rodada**

Como o objetivo é buscar consenso sobre categorias de temas relacionados com Gestão Estratégica de Custos, nesta terceira rodada *Delphi*, portanto, as categorias nos quadros abaixo são apenas aquelas que ainda não obtiveram consenso entre os especialistas.

OBS.: Em arquivo separado, em anexo, segue Resultado Geral da segunda rodada.

A enumeração significa a importância que cada categoria representa para o tema:

**5** para totalmente importante;

**4** para importante;

**3** para média importância;

**2** para pouco importante, e

**1** para a menos importante.

As categorias sem peso devem ser aquelas que **não se relacionam** com o tema.

**CATEGORIAS QUE NÃO OBTIVERAM CONSENSO NA 2ª RODADA DELPHI**

**SUAS RESPOSTAS SÃO AS  
DO ESPECIALISTA C**

Categorias e Subcategorias		Especialistas		
<b>2</b>	<b>ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
	<b>1.1 Cadeia de Valor</b>		-	-
	Integração vertical	5	-	-
	Atividades, compromissos ou exigências aos fornecedores (cadeia de suprimento)	5	-	-
	Poder de negociação dos fornecedores (cadeia de suprimento)	5	-	-
	Atividades dos clientes (cadeia de distribuição)	5	-	-
	Visão de todo o negócio ou visão sistêmica	5	-	-
	Ciclo de vida útil do produto/serviço	5	-	-

**3ª RODADA**

Caso sua resposta da 2ª Rodada não tenha sido convergente com a maioria favor indicar se V. Sª. a mantém ou não:

(     ) MANTER A RESPOSTA DA 2ª RODADA

(     ) CONSIDERAR A RESPOSTA DESTA RODADA, CONFORME QUADRO A SEGUIR PREENCHIDO:

Subcategorias	3ª RODADA
Integração vertical	
Atividades, compromissos ou exigências aos fornecedores (cadeia de suprimento)	
Poder de negociação dos fornecedores (cadeia de suprimento)	
Atividades dos clientes (cadeia de distribuição)	
Visão de todo o negócio ou visão sistêmica	
Ciclo de vida útil do produto/serviço	

## APÊNDICE G – RESULTADO FINAL DAS RODADAS *DELPHI*

### RESULTADO FINAL

Categorias e Subcategorias	Especialistas		
	A	B	C
<b>3 ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR</b>			
<b>1.2 Cadeia de Valor</b>			
Elos/Etapas/Atividades da cadeia de valor interna e externa	5	5	5
Identificação da cadeia de valor	5	5	5
<b>1.2 ABC / ABM (Custeio e Gestão Baseados em Atividades)</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Direcionadores/Geradores ( <i>Cost-drivers</i> ) de recursos	5	5	1
Direcionadores Geradores ( <i>Cost-drivers</i> ) de atividades	5	5	5
Análise das atividades dos processos	5	5	5
Rastreamento dos custos	5	5	3
Atividades que agregam valor (atividades necessárias e desnecessárias)	5	5	4
Mapeamento das atividades	5	5	5
Relação entre atividades e consumo de recursos	5	5	2
<b>1.3 Custos Ambientais</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Análise do ciclo de vida do produto	3	3	3
<b>1.4 Custos Intangíveis</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Fatores intangíveis	3	4	2
Pesquisa e Desenvolvimento	3	3	2
<b>1.5 TCO – Custo Total de Propriedade (<i>Total Cost of Ownership</i>)</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Identificação de fatores que acarretam elevados custos	5	5	4
Análise de custos do bem ou serviço antes de adquiri-lo	5	5	4
Evitar e/ou diminuir custos na aquisição	5	2	2
<b>1.6 Custo dos Concorrentes</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Coleta e análise sistematizada das informações sobre o ambiente externo	5	5	5
Engenharia Reversa	5	5	5
Possíveis estratégias e ações utilizadas pelos concorrentes	5	4	4
Monitoramento de outras empresas	5	4	4
Sistema de informações dos concorrentes	5	5	3

<b>1.7 Lucro por Cliente</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Tempo mantido de clientes	5	3	2
Quantidade mantida de clientes	5	4	2
Volume de negócios por cliente	5	3	3

<b>1.8 Custos Logísticos</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Planejamento Logístico	5	5	5
Movimentação de produtos/materiais	5	5	5
Distribuição de produtos	5	5	5
Transporte de produtos/materiais	5	5	5
Armazenagem/Estocagem	5	5	5
Logística Reversa	3	5	5
Fluxo de produção	5	5	5
Embalagem para manuseio e movimentação	5	5	5
Logística interna	5	5	5
Infraestrutura	4	4	4
Dimensões geográficas	3	3	3
Localização/Decisão de instalação	5	3	3
Terceirização logística	4	3	3
Processo de Pedido	3	5	5
Custos da Tecnologia da Informação	4	4	2

<b>1.9 Alianças Estratégicas (Parcerias/Joint Ventures)</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Implementação de parcerias entre empresas	5	3	2
Acordos informais de cooperação	5	4	2
Compartilhar benefícios	5	5	2
Compartilhar ou acessar recursos	5	5	2

<b>1.10 Custos interorganizacionais (Interorganizational Cost Management)</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Rede de fornecedores	5	5	4
Modificações nos processos, produtos e serviços	5	4	5
Ações cooperativas	5	5	2
Compartilhamento de benefícios	5	5	2

<b>1.11 Contabilidade Aberta (Open-Book Accounting)</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Identificação de oportunidades de redução de custos	5	5	3
Harmonização dos sistemas de informações	5	4	-

Categorias e Subcategorias	Especialistas		
	A	B	C
<b>2 ANÁLISE DOS DIRECIONADORES DE CUSTOS</b>			
<b>2.1 Direcionadores/Determinantes de Custos</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Capacidade ou utilização da capacidade de produção (execução)	5	5	5
Grau de complexidade (estrutural)	5	5	5
Layout de instalação (execução)	5	4	4
Configuração do produto (execução)	5	5	5
Tecnologia utilizada (estrutural)	5	5	5
Número de fábricas (estrutural)	5	4	4
Número de linhas de produtos (estrutural)	5	5	5
Economia de escala (estrutural)	5	5	5
Escopo (estrutural)	5	5	5
Custos de transação (estrutural)	5	4	4

<b>2.2 Custos da Qualidade</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Sistemas de gestão da qualidade	5	5	5
Perdas de materiais – Refugo	4	4	4
Reaproveitamento de materiais	4	4	4
Sucata	3	3	4
Ineficiência de mão de obra ou equipamentos	3	3	4
Custos de prevenção	5	5	4
Custos de avaliação	4	4	4
Falhas internas e externas	5	5	5
Devoluções	5	5	5
Desperdícios	3	3	3
Sobras	3	3	3
Defeitos	3	3	3

Categorias e Subcategorias	Especialistas		
	A	B	C
<b>3 ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO</b>			
<b>3.1 Missão ou metas</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Construir	5	5	2
Manter	5	5	2
Colher	5	5	2

<b>3.2 A forma escolhida para competir em seu segmento (Vantagem competitiva)</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Baixo Custo	5	3	2
Diferenciação	5	3	2

<b>3.3 Custo-Meta/Custo-Alvo (<i>Target Cost</i>)</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Lucro desejado	5	5	3
Preços definidos pelo mercado	5	4	4
Desenvolvimento de projeto de produto	5	5	5
Identificação das necessidades dos clientes	5	5	3
Integração entre os departamentos para reduzir custos	5	5	3
Cálculo do custo máximo	5	5	5
Pressionar o fornecedor para reduzir preço	5	3	2
Foco no projeto (antes da produção)	5	5	2
Foco no cliente	5	5	2

