Alavancas de Controle: identificando o alinhamento estratégico

Carlos Alberto Diehl

Resumo:

A competitividade de uma organização depende fundamentalmente do alinhamento do seu sistema de controle de gestão com sua estratégia. Analogamente, os controles de custos também precisam estar alinhados com a estratégia. Neste trabalho, a partir da proposta das Alavancas de Controle, é desenvolvido um modelo referencial para identificação do Controle Estratégico de Custos, ou seja, dos controles de custos que apóiam a estratégia organizacional. Este modelo é aplicado em uma organização do setor de serviços, identificando o alinhamento da empresa e lacunas onde melhorias podem ser desenvolvidas. Ao final, a conclusão mostra as vantagens possíveis de se obter pelo uso deste modelo.

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

Alavancas de Controle: identificando o alinhamento estratégico

Carlos Alberto Diehl (UNISINOS) cd@unisinos.br

Resumo

A competitividade de uma organização depende fundamentalmente do alinhamento do seu sistema de controle de gestão com sua estratégia. Analogamente, os controles de custos também precisam estar alinhados com a estratégia. Neste trabalho, a partir da proposta das Alavancas de Controle, é desenvolvido um modelo referencial para identificação do Controle Estratégico de Custos, ou seja, dos controles de custos que apóiam a estratégia organizacional. Este modelo é aplicado em uma organização do setor de serviços, identificando o alinhamento da empresa e lacunas onde melhorias podem ser desenvolvidas. Ao final, a conclusão mostra as vantagens possíveis de se obter pelo uso deste modelo.

Palavras-chave: Controle; Estratégia; Custos; Alinhamento.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos

1. Introdução

Diversos estudos têm demonstrado a importância do alinhamento entre o controle de gestão e a estratégia organizacional (WHITE, 1996; SIMONS, 1987 e 1995; DAVILA, 2000), permitindo elevar a competitividade, através de maior efetividade estratégica. No entanto, parece ainda haver certo desalinhamento entre os controles e a estratégia. Os sistemas de custos são alguns dos controles organizacionais onde ainda se encontra falta de alinhamento com a estratégia (FRY; STEELE; SALADIN, 1995).

Nesse sentido, este trabalho apresenta um modelo referencial para análise do alinhamento dos controles estratégicos de custos, ou seja, aqueles controles de custos que apóiam a estratégia. Primeiramente, é apresentada a base teórica atinente ao tema em questão; em seguida, é desenvolvido um modelo de pesquisa. Este modelo é então aplicado a uma empresa de moda e analisado e, finalmente, são apresentadas as considerações finais.

2. Alinhando custos com estratégia

Para organizações, exercer controle sobre suas atividades é um problema recorrente. Se por um lado o controle é necessário para atingir resultados, através de planejamento, estímulo, ação e correção, por outro lado, excessivo controle pode gerar engessamento, efeito contraproducente. Em nível estratégico, o grau de dificuldade é mesmo maior, pois estratégias são freqüentemente intenções, ou vontade de ação sobre o ambiente (LORINO; TARONDEAU, 1998). E traduzir intenções em ações e, por conseqüência, estabelecer controle sobre elas torna-se desafio ainda mais complexo.

Especificamente, controles de custo têm tido maior dificuldade de se adaptar às necessidades de controle organizacional: há entendimento generalizado - de senso comum - que reduções de custo são sempre bem-vindas. Vários casos na literatura de gestão citam distorções na aplicação da gestão de custos que levaram à ruína de marcas, de projetos de desenvolvimento e de outros, no afã simplista de reduzir custos (por exemplo, ver GOLDRATT, 1992).

As organizações têm dificuldades para estabelecer sistemas de custeio que suportem suas

estratégias. Muitas organizações possuem sistemas de custeio não coerentes com as suas realidades mercadológicas e gerenciais (FRY; STEELE; SALADIN, 1995). Shank e Govindarajan (1997 afirmam que é necessário conhecer os problemas envolvidos no projeto de sistemas de controle, sendo saudável vincular estes sistemas às estratégias adotadas. Neste sentido, inclusive, propuseram uma primeira tentativa de incorporar a estratégia aos controles de custo, a ***gestão estratégica de custos*** (SCM – *Strategic Cost Management*).

Assim, controles de custos de cunho estratégico apresentam elevada dificuldade de concepção, implantação e operação. Não há evidências na literatura de haver atualmente uma proposta que contemple de forma satisfatória essa questão, mesmo porque a inclusão da estratégia em pesquisas na área contábil têm sido negligenciada (OTLEY, 1999). E, não têm havido estudos empíricos que tenham rendido conclusões firmes acerca das relações entre controles e estratégias (OTLEY, 1999).É necessário, então, o desenvolvimento de um modelo que permita a incorporação do pensamento estratégico nos controles de custos da organização. Para White (1996), "a literatura pesquisada para este estudo é unânime em recomendar que companhias vinculem aquelas medidas [de desempenho] à sua estratégia competitiva". O alinhamento dos sistemas de controle à estratégia pode elevar o desempenho e estar diretamente relacionado com o sucesso das organizações (CUNNINGHAM, 1992).

2.1 Controle de Gestão

Os controles de gestão envolvem duas categorias: a primeira envolve controles de resultados, incluindo monitoramento de indicadores, controles administrativos e controles de ação. A segunda categoria envolve controles comportamentais ou sociais, como valores e normas, habilidades de atitudes do pessoal selecionado, projeto e alocação de trabalho e a observação de comportamento de pessoal (CUNNINGHAM, 1992).

Para Gomes e Salas (1999, p.23) "o sistema de controle estratégico... está orientado à manutenção e à melhoria da posição competitiva da empresa". Ele está voltado para manter ou elevar a competitividade da organização. Competitividade é entendida como a capacidade da organização de atingir um desempenho que supere os demais participantes do seu ambiente e está focada nas metas estratégicas da organização. Metas estratégicas possuem três pontos-chave: focam no longo prazo, consideram o ambiente competitivo e incorporam objetivos financeiros e não-financeiros (GOOLD; QUINN, 1990).

Seguindo uma abordagem semelhante àquela proposta por Otley (1999), pode-se considerar como sistemas de controle estratégico o Balanced Scorecard, o Orçamento, o EVA, o Gerenciamento pelas Diretrizes (AKAO, 1997) e as Alavancas de Controle (SIMONS, 1995). Este último sistema será usado como base para a investigação e é a seguir apresentado.

2.2 As Alavancas de Controle (Levers of Control) - O Modelo de Simons

Robert Simons (1995) desenvolveu um sistema estruturado de controle estratégico. A construção da estratégia se dá a partir do estabelecimento e implementação de quatro construtos-chave: valores centrais; riscos a serem evitados; incertezas estratégicas e variáveis de desempenho críticas. Eles são operacionalizados através de quatro sistemas - as alavancas de controle: sistemas de crenças, sistema de limites, sistemas de controle diagnóstico e sistemas de controle interativo. A seguir estas alavancas serão mais bem discutidas.

2.3.1 Sistema de Crenças

O sistema de crenças é o conjunto "filosófico" de definições que a organização estabelece, demarcando seu propósito e seus valores. Pode consistir de declarações de missão, valores centrais, credos, entre outros. Serve para estimular e guiar a busca de oportunidades pelos agentes organizacionais; neste sentido são positivos, afirmativos. Tem um senso simbólico, podendo reforçar o comprometimento dos indivíduos. O comprometimento será maior se os valores e propósitos difundidos pela organização permitirem aos indivíduos acreditarem neles.

O sistema de crenças tem caráter inspirador e deve ser suficientemente abrangente para permitir a pessoas de diferentes situações organizacionais identificar-se com eles.

2.3.2 Sistemas de Limites

Os sistemas de limites restringem os comportamentos aceitáveis para os agentes organizacionais; neste sentido é negativo, proibitivo. Buscam estabelecer as fronteiras de busca de oportunidades, minimizando riscos. Podem tomar a forma de códigos de conduta, códigos de ética, regras e sanções. São usados para proteger segredos organizacionais, reputação e complicações legais. Muito comumente, sistemas de limites são estabelecidos após um incidente ético próprio, de organizações próximas ou de grandes escândalos. No entanto, deve haver mudança se as condições ambientais mudam. Embora aparentemente contraditório, os sistemas de limites libertam os decisores na medida em que deixa claro quais comportamentos não são tolerados. Um sistema de limites impreciso, não declarado, emperra a ação na medida em que os agentes organizacionais não têm clareza de quais as ações possíveis de serem realizadas: “regras protegem aqueles que estão sujeitos a elas ... são meios de preservar a autonomia e liberdade do grupo” (Perrow apud SIMONS, 1995). Quando regras não são claras "os superiores os mantêm [os subordinados] sujeitos a incontáveis regras não-escritas ... o resultado é incerteza e relutância para agir" (SIMONS, 1995, p.53).

2.3.3 Sistemas de Controle Diagnóstico

São os sistemas tradicionais de controle de gestão, de *feedback*. Possuem caráter restritivo, a fim de evitar desvios. Três características os diferenciam: a possibilidade de medir os resultados; a existência de padrões prévios e a possibilidade de corrigir os desvios. Exemplos são orçamentos e os sistemas de custo-padrão, entre outros. Por monitorarem os resultados ou saídas da organização, sistemas de controle diagnóstico são essenciais para implementar estratégias pretendidas. Focam nas variáveis críticas de desempenho - aquelas que garantem a implementação com sucesso de uma estratégia pretendida.

2.3.4 Sistemas de Controle Interativo

Inversamente ao sistema de controle diagnóstico, os sistemas de controle interativo estimulam a procura e o aprendizado, potencializando estratégias emergentes. Monitora incertezas estratégicas ou ambientais, pressupostos que caso se alterem afetam as premissas fundamentais da estratégia. São operados modo subjetiva e informalmente, através de experiências estratégicas, acompanhamento de sinais de mercado, compartilhamento de experiências e percepções, discussões e outros. A primeira tarefa de um processo de controle estratégico talvez seja manter as premissas sob controle (SCHREYÖGG; STEINMANN, 1987). A intensidade e a forma de uso destes sistemas variará com o tempo e a situação estratégica da organização. Em momentos de crise, estes instrumentos são mais importantes e de uso mais intenso, pois a organização está em mudanças, redefinindo orientações.

2.4 Balanceando as variáveis

Controles de gestão possuem aspectos positivos e negativos ou estimulantes e restritivos. Organizações precisam balancear seu uso ao longo do tempo, conforme o contexto, e ao longo da própria organização. A intensidade e as características dos controles utilizados varia temporal e localmente - as organizações utilizam os diferentes controles em diferentes momentos e diferentes locais na organização. “Balancear controle e aprendizagem é crítico para gerenciar a tensão entre eficiência e inovação” (SIMONS, 1995, p.21). Um dos principais objetivos do balanceamento destes controles é equilibrar a busca de oportunidades, virtualmente ilimitadas, com a atenção limitada que pode ser dada. A criação de valor por uma organização exige atenção gerencial que pode ser seu recurso mais valioso. Devido à grande quantidade de informações disponíveis atualmente o recurso mais escasso não é a informação, mas a capacidade de processá-la (Simon apud SIMONS, 1995). A proposta de Simons traz o mérito de explicitar o uso concomitante de controles objetivos com controles

sócio-comportamentais; o uso de ciclos corretivos e ciclos progressivos.

2.5 O Controle Estratégico de Custos e as Alavancas de Controle

O modelo das alavancas de controle é coerente com a proposta de Shank e Govindarajan (1997) de temas na *gestão estratégica de custos* - análise de cadeia de valor, de posicionamento estratégico e de direcionadores de custo. No entanto, ela é mais abrangente, uma vez que sugere o monitoramento de aspectos indiretos e não só de aspectos objetivos e quantitativos. Porém, as alavancas de controle, como originalmente propostas, interessam-se somente com controles formalmente estabelecidos, limitação reconhecida por Simons (1995) e transposta neste trabalho pela observação de aspectos informais.

Os controles de custos podem, então, ser entendidos como inseridos dentro do controle de gestão. Especificamente, aqueles relacionados com a estratégia, podem ser considerados parte do controle estratégico. Este subconjunto de controles de custos, inseridos no controle estratégico é chamado de Controle Estratégico de Custos (CEC). O CEC é um conjunto de controles formais e informais de custos e seus direcionadores e causas, que suporta a estratégia da organização, através do uso de indicadores quantitativos e qualitativos e de medidas subjetivas e sócio-comportamentais, tomadas nos ambientes interno e externo. O CEC incorpora em seu desenho e operação os valores da organização e deve considerar tanto o ambiente competitivo (externo) como a estrutura organizacional. Ele pode ser mais bem entendido quando inserido na proposta das alavancas de controle (Figura 1). Para identificar a existência do CEC, isto é, da relação entre a estratégia praticada e os controles de custos da organização, é a seguir proposto um modelo de pesquisa.

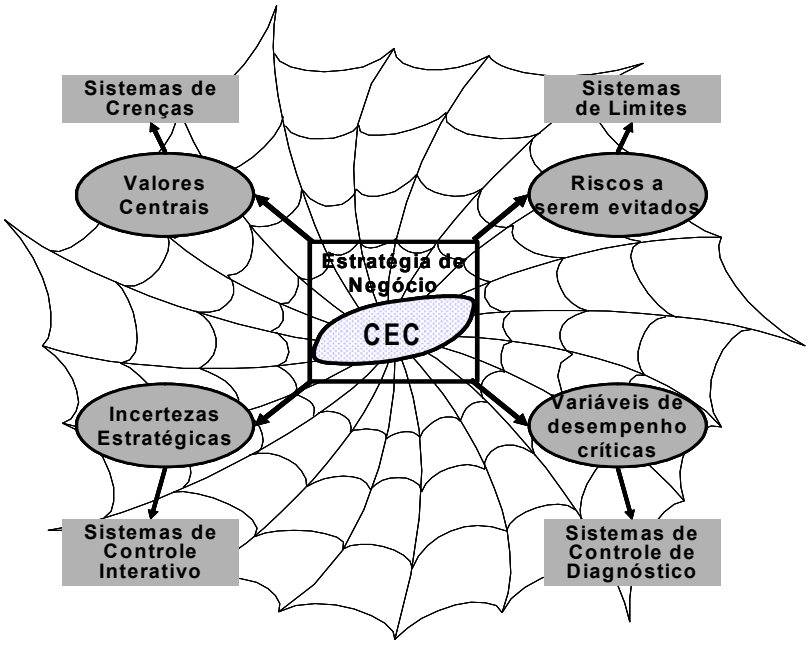

Figura 1 - O CEC inserido no Modelo de Simon

3. O Modelo de Pesquisa Proposto

O modelo de pesquisa proposto visa evidenciar como se dá a relação entre os controles de custos e a estratégia. Para tanto, em um primeiro momento, o modelo fornece meios para se identificar a estratégia praticada da organização. Num segundo momento, categorias de pesquisa possibilitam compreender como os controles de custos estão relacionados à estratégia e, conseqüentemente, permite analisá-las frente às *alavancas de controle*.

3.1 Variável Contingencial: Escolhas Estratégicas

As escolhas estratégicas envolvem a missão da unidade de negócio, as definições de estratégias a serem perseguidas e suas dimensões competitivas. A seguir, são apresentadas algumas características que identificam as escolhas estratégicas consideradas neste trabalho.

3.1.1 A abordagem das estratégias genéricas ou da posição estratégica

Porter (1992) propõe três tipos de estratégias genéricas: custo, diferenciação e enfoque. Estas estratégias podem estar baseadas em dois tipos de vantagens: custo e diferenciação, que podem possuir um alvo amplo ou estreito (dando origem ao enfoque).

3.1.2 A abordagem de configuração organizacional ou de tipologia estratégica

Miles e Snow (1978) propõem uma tipologia estratégica consistindo de três categorias: defensores, prospectores e analistas. Nestas, há a busca pelo alinhamento entre seus elementos: estratégia, tecnologia, estrutura e processos. A organização é vista como um todo, integrada dinamicamente com seu ambiente. Uma quarta categoria, *reativos*, consiste em falha estratégica: inconsistências entre os elementos do modelo, inviabilizam a organização.

3.1.3 A Abordagem da missão estratégica da unidade de negócios

A missão da unidade de negócios, proposta por Hofer e Schendel (1978), consiste em uma análise de trade-offs (escolhas) entre crescimento da participação de mercado (market share) e ganhos de curto prazo. A missão pode consistir de: Construir - visa aumentar participação de mercado, mesmo reduzindo ganhos de curto prazo; Manter - proteger posição de mercado, com ganho de curto prazo razoável; Colher - busca aumentar ganhos de curto prazo, mesmo perdendo mercado; Desinvestir - visa obter os maiores ganhos possíveis de curto prazo, enquanto se retira ou planeja repassar o negócio.

3.1.4 A abordagem da vantagem baseada em recursos

Para a Barney (1991), a vantagem competitiva sustentável deve ser obtida através de recursos estrategicamente relevante, sendo os recursos internos vitais para alcançá-la. Estudos empíricos recentes (HENDERSON; MITCHELL, 1997) sugerem que ambas - estratégia competitiva e vantagem baseada em recursos - são determinantes para a performance da organização. Barney (1991) propõe que os recursos estratégicos, para serem promotores de vantagem competitiva sustentável na organização, apresentem as seguintes características: devem ter *valor*, ou seja, promover que a empresa crie e estabeleça estratégias que melhorem a sua eficácia e a sua eficiência; devem ser *raros* entre as empresas do segmento de competitividade atual ou aquelas com potencial competitivo; devem ser *não imitáveis* e devem ser *não substituíveis* por outro recurso que possibilite mesma estratégia.

Posição Competitiva	**Custo**	**Diferenciação**	**Enfoque**
Características	custo, valor, compartilhamento	dimensão competitiva	focada, segmentos específicos
propaganda e publicidade			
declaração de estratégia	custo, preço, valor	diferenciação - dimensão competitiva	Segmento
práticas estratégicas diárias	eficiência, padronização	desenvolvimento, inovação	dependente da vantagem competitiva
iniciativas estratégicas	foco processo: redução de custo, eficiência	foco mercado: expansão, publicidade, P&D, etc	depende da vantagem competitiva
percepção dos executivos	custo	dimensão competitiva	segmento
funções organizacionais críticas	engenharia, operação	P&D, marketing	associada ao segmento e tipo de vantagem competitiva
inovação	baixa	alta	dependente do segmento
visão do mercado	custo, preço	dimensão competitiva	segmento, restrito
lucratividade	curto e médio prazo	longo prazo	depende da vantagem buscada
aspectos simbólicos	eficiência, austeridade, redução de desperdícios	dimensão competitiva	depende do segmento e da vantagem competitiva

Quadro 1 – Resumo do modelo para identificar a posição estratégica

3.1.5A integração das abordagens estratégicas

Langfield-Smith (1997) apresenta uma proposta de agrupamento de categorias de estratégias, sugerindo haveria similitude entre *construir, diferenciação* e *prospectores* e entre *colher* ou *manter, liderança em custo* e *defensores*. A partir deste modelo realiza-se a integração de escolhas estratégicas das propostas abordadas, permitindo identificar o posicionamento estratégico da unidade de negócios. Partiu-se do modelo de posicionamento estratégico (PORTER, 1992) e buscou-se, tanto quanto possível, incorporar as demais propostas. O Quadro 1 apresenta um resumo das abordagens estratégicas usadas neste trabalho.

3.2 Variável Dependente: CEC

A variável dependente deste estudo é o CEC, entendido como um subconjunto de controles do CMS, com características próprias, que pode ser utilizado para apoiar a estratégia da organização. Este conjunto de controles pode ser observado através de relatórios orais e escritos, tipos de atividades desenvolvidas, pessoas envolvidas na sua operação, procedimentos e comportamento dos agentes organizacionais, entre outros aspectos.

3.3 Questão de estudo : Como a Estratégia Praticada da organização influencia o CEC e é influenciado por este?

Buscar-se-á identificar o relacionamento entre o CEC e a *estratégia praticada* da organização. O modelo proposto pode ser parcialmente validado a partir de pesquisas bibliográficas e de campo, possibilitando aprimorá-lo a partir destas investigações. A seguir são apresentadas as proposições de pesquisa e seus elementos, permitindo identificar o CEC nas organizações.

3.3.1 Proposição 1: O CEC é influenciado pela estratégia praticada, de tal forma que os controles usados com fins estratégicos refletem e apóiam a estratégia praticada da organização.

A estratégia concerne às principais escolhas de uma organização, inclusive do que não fazer (PORTER, 1996). Também consiste do compromisso de recursos com as escolhas (PORTER, 1992; LORINO; TARONDEAU, 1998). A escolha de quais ***recursos*** comprometer e conseqüentemente quais monitorar faz parte do conjunto de decisões estratégicas. É esperado que o CEC vá ser influenciado pelas estratégias escolhidas pela organização, ao preferir o monitoramento de determinados recursos em detrimento de outros.

Outra forma de entender o comportamento de custos e suas causas é buscar analisar os ***direcionadores de custos*** (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, PORTER, 1992). As escolhas que a organização faz em termos desses pode definir a priori os elementos de custos cujo

monitoramento é mais importante.

Fatores críticos de sucesso ou ***Dimensões Competitivas*** influenciam o CEC, pois definem os principais direcionadores na redução de custos, estabelecendo seu foco (FEURER; CHAHARBAGHI, 1995). Ademais, o valor de uma informação é contingente em relação à importância de uma dimensão competitiva (DAVILA, 2000). O foco do CEC estará direcionado para o monitoramento das dimensões competitivas mais significativas.

O nível de ***detalhamento*** de um sistema de custos depende do uso que se faz do mesmo. Pode ser que um sistema de custos com finalidade estratégica tenha maior simplicidade que um sistema com fins contábeis (COOPER; SLAGMULDER, 1999) ou, inversamente, que tenha maior detalhamento (CUNNINGHAM, 1992).

A ***percepção*** dos agentes organizacionais sobre a estratégia é fundamental, na medida em que estes é que efetivamente a implementarão.Uma das razões pela qual a estratégia deliberada pode diferir da realizada está ligada à percepção dos gestores (NORREKLIT, 2000).

Sendo os agentes organizacionais entes ativos nesta estrutura, é esperado que busquem influenciar o projeto dos sistemas de avaliação de desempenho na direção da estratégia que eles acreditam ser a verdadeira ou a mais indicada (MINTZBERG et al., 2000). A percepção destes e a identificação de suas ações ou intenções de exercer ***influência*** sobre o desenho e redesenho de Sistemas de Apoio à Decisão (SAD) pode fornecer indicações interessantes.

Da mesma forma, as ***incertezas estratégicas*** (SIMONS, 1995) monitoradas pelos principais executivos pode fornecer indícios do tipo de estratégia que a organização segue. Estes tenderão a dedicar mais atenção àquelas variáveis ambientais, ligadas aos pressupostos básicos da estratégia corrente, que acreditam poder impactá-la de forma mais significativa.

Os SAD sofrem ***evolução*** com o tempo. Deve-se avaliar se eles representam a estratégia atualmente praticada, parcial ou totalmente, e quais de seus elementos estão ligados a um momento diferente no tempo. É possível que um SAD e seus elementos estejam desenhados para contemplar uma estratégia anterior (por inércia), uma estratégia atual, ou mesmo futura.

A escolha de instrumentos gerenciais para apoio à decisão tende a ser feita em função dos ***propósitos*** de seu uso. Em contextos diferentes, os mesmos instrumentos podem fornecer resultados mais ou menos adequados aos propósitos da medição.

Os objetivos e atividades desenvolvidas pelo CEC poderão diferir daquelas desempenhadas com fins contábeis, esperando-se que o ***pessoal*** envolvido vá diferir (CUNNINGHAM, 1992).

Relatórios exprimem características dos sistemas de custo. A periodicidade de sua geração fornece indicativos do seu uso e eventual vínculo com a estratégia. Relatórios para fins contábeis possuem precisão elevada; em termos gerenciais, isto não é necessário, podendo haver certa discrepância entre o custo total apurado e o custo total estimado (KAPLAN; COOPER, 1998) mesmo que se tenha que usar certo grau de subjetividade.

Como conseqüência da rigidez legal, sistemas de custos com fins contábeis oferecem baixa ***flexibilidade*** ao usuário, entendida como a possibilidade de alterar parâmetros do sistema. Sistemas de custos com fins estratégicos podem oferecer flexibilidade aos usuários, permitindo inclusive simulações que consistem em valiosa ferramenta gerencial.

O tipo de ***acesso*** dado ao pessoal que opera o sistema, ou seja, o tipo de informações que são postas disponíveis conforme o nível hierárquico do pessoal, é influenciado pela estratégia.

elemento	descrição	
questão de estudo	como a estratégia praticada da organização influencia o cec e é influenciado por este?	
variáveis	contingencial: estratégia	dependente: CEC
proposições	O CEC é influenciado pela estratégia praticada de tal forma que os controles usados com fins estratégicos refletem e apóiam a estratégia praticada da organização.	O CEC pode influenciar as decisões estratégicas da organização, de maneira que a estratégia praticada poderá refletir, pelo menos parcialmente, as características do CEC existente.
unidade de análise	relação entre o CEC e estratégia	
categorias	monitoramento de dimensões competitivas percepção dos agentes organizacionais direcionadores de custos monitoramento de recursos características dos relatórios	atividades desenvolvidas pessoal envolvido níveis de acesso a informações (sistema) detalhamento flexibilidade
	incertezas estratégicas propósito de uso de instrumentos	evolução influência do cec sobre a estratégia
	influência dos agentes sobre desenho do cec	
coleta de dados	entrevistas com gerentes	documentos internos
	arquivos de registros	documentos externos
	documentos e artefatos simbólicos: declarações de missão, visão, valores, etc.	

Quadro 2 - Visão geral da metodologia

3.3.2 Proposição 2: O CEC pode influenciar as Decisões Estratégicas da Organização, de maneira que a estratégia praticada poderá refletir, pelo menos parcialmente as características do CEC existente.

Os ***sistemas de avaliação de desempenho*** influenciam o comportamento dos agentes organizacionais e estes irão refletir na sua prática as medidas de desempenho prioritárias (FEURER; CHAHARBAGHI, 1995, SIMONS, 1995, WHITE, 1996). É esperado que estratégias efetivamente implementadas sejam influenciadas por estes. O CEC é um sistema de avaliação de desempenho da organização como um todo e de seus agentes. É aceito que o que se obtém em uma organização é o que se mede (ECCLES, 1991, SIMONS, 1995, NORREKLIT, 2000). Como os sistemas de avaliação de desempenho têm um papel fundamental em induzir o comportamento dos agentes organizacionais (FEURER; CHAHARBAGHI, 1995, SIMONS, 1995, WHITE, 1996), é esperado que a estratégia resultante seja influenciada por esses.

O Quadro 2 apresenta um resumo geral da metodologia discutida.

4 Breves Considerações Metodológicas

Os dados para o caso foram coletados mediante observação direta, entrevistas e consultas a documentos impressos e eletrônicos. Todas as entrevistas foram gravadas com a concordância dos entrevistados e após, foram transcritas e comparadas com as anotações do pesquisador. Foram cerca de nove horas de gravações e quase cinqüenta horas de transcrições. Os dados e informações obtidos foram confrontados com a o modelo das Alavancas de Controle e interpretados dentro de sua perspectiva, conforme pode ser visto nas seções a seguir.

As primeiras entrevistas na empresa serviram como pesquisa-piloto. Após estas, pequenos ajustes foram realizados. Por exemplo, maior detalhamento no questionamento sobre as características que definem um recurso estrategicamente relevante, que na primeira versão não tinha detalhamento suficiente. Após esses ajustes, a empresa foi novamente pesquisada. Para a pesquisa foram gastas dez horas em entrevistas e os trabalhos conduzidos de abril a agosto de 2003. Foram entrevistados, pessoalmente, o diretor administrativo-financeiro (DAF) e o *controller* e, por e-mail, o contador. O diretor comercial não foi entrevistado devido ao pequeno tempo de atuação na empresa, o que poderia distorcer a análise. O relatório de caso foi revisado e aprovado pelo diretor administrativo-financeiro. O

pesquisador teve acesso a vários documentos, como, por exemplo, o DRE. Também foi possível visitar as instalações na filial. O site *web* da empresa também foi consultado.

5. O Estudo de Caso

A empresa estudada atua no setor de serviços, foi fundada em 1973 para atuação no setor coureiro-calçadista e é voltada para o público feminino das classes A e B. Possui dois acionistas, cada um com cinqüenta por cento do capital. O primeiro exerce o papel de *superintendente executivo* e é envolvido com o cotidiano da empresa. O segundo atua como presidente do conselho de acionistas. A matriz da empresa está sediada em Minas Gerais, com filial no Rio Grande do Sul e escritório em São Paulo. A empresa tem duzentos empregados e até 1994 fabricava os próprios produtos, constituindo-se mais em fábrica do que em empresa de serviços. A partir desse ano, iniciou processo de externalização da produção, tornando-se, gradativamente, franqueador da marca e não mais fabricante. Hoje, a empresa afirma que vende franquias, não calçados. Sintomático desse foco, ela não emite Notas Fiscais (NF) de bens, mas de *royalties*, embora isso também faça parte de uma estratégia tributária.

As vendas são efetuadas por uma rede de duzentas lojas franqueadas (exclusivas da empresa) e mais de três mil lojas independentes. No ano de 2002, a empresa faturou cerca de setenta milhões de reais. Seu principal produto é o desenvolvimento de produtos de moda, especialmente calçados femininos, lançando cerca de oitenta linhas por ano, procurando seguir e antecipar tendências de moda. Há forte investimento também na marca. Internamente, as únicas atividades produtivas realizadas são o desenvolvimento de produtos e de protótipos.

5.1 A estratégia

A estratégia da empresa aponta para *diferenciação*. Existe uma atenção a custos, mas mormente nas atividades não relacionadas com *inovação* e *imagem* (as dimensões competitivas). Isso é percebido por uma declaração do diretor administrativo-financeiro: "Estratégia é produto" - *produto* diz respeito a um produto de moda, cujo conceito no mercado é o de *modernidade*. Também o superintendente diz: "Tínhamos de fazer o melhor [sapato] e não o mais barato... investir no foco do nosso negócio... [que] é a ***marca*** ".

Do ponto de vista de *missão estratégica*, há dois tipos de negócios: o primeiro, baseado na linha de produtos "conceituais", que busca fortalecer a marca, mas que apresenta maior risco de fracassos em lançamentos. Este negócio não ignora a busca por lucro, mas visa estabelecer o conceito da marca. Pode-se considerar sua *missão estratégica* como "construir" ou "manter". O segundo negócio é apoiado na linha de produtos *básicos*; sofrem pequenas modificações a cada lançamento e representam parcela significativa das receitas (cerca de 60%). Pode ser considerada sua *missão estratégica* como "*colher*" ou até *manter*. O negócio "básicos" é responsável pela geração do fluxo de caixa que sustenta o negócio "conceituais". Esta caracterização deve ser vista com reserva, pois não há um portfólio de investimentos ou unidades de negócio diferentes, situações típicas para o uso dessa abordagem.

Na abordagem de configuração organizacional, como mostra o objetivo de inovação, a empresa tem claramente caracterização de "*prospector*". Grande parte dos esforços organizacionais é direcionada para explorar novos negócios e mercados, como pode ser percebido pela afirmação do diretor administrativo-financeiro de que a principal prática estratégica diária é a "busca de novos negócios". A busca por estas oportunidades de negócio visa capitalizar a competência *desenvolvimento de produtos*.

Já na abordagem da vantagem baseada em recursos, é evidente o uso da competência *desenvolvimento de produtos*, reforçada por uma loja, que funciona como *laboratório de varejo* e por um departamento que desenvolve sapatos criados por estilistas para desfiles. Esta competência possui as características de valor – materializado pela penetração da marca

no mercado; raridade – a presença de estilistas em um ambiente propício ao seu desenvolvimento e por longo tempo na empresa; não imitável – a história da empresa, desde a fábrica até o varejo, criou um entendimento único do setor; não subtituibilidade – a marca, pelo menos no curto prazo, é muito difícil de ser substituída.

A estratégia atual está em fase de consolidação – devido ao redirecionamento estratégico no início dos anos 90. Neste momento, é claro para todos que houve uma estabilização desse processo e há busca por crescimento, desde que mantidos ou melhorados os resultados. Há também crescimento da atenção para com a rentabilidade. Pelo perfil do superintendente (inovador, desenvolvedor de moda), não havia há até pouco tempo grande interesse explícito com a rentabilidade. A falta de resultados mais efetivos durante o crescimento do negócio levou ao questionamento da abordagem usada. Para enfrentar esse problema foi contratado um diretor administrativo-financeiro cujo foco é analisar e elevar a rentabilidade do negócio.

5.2 Descrição dos dados

A seguir são apresentados os principais dados encontrados para o caso, organizados por categorias de pesquisa.

Monitoramento de Dimensões Competitivas:

Os monitoramentos para os quais há mais atenção são os vinculados aos custos de desenvolvimento de produtos, que representam cerca de trinta a quarenta porcento do total dos custos. Segundo o diretor administrativo-financeiro, "o desenvolvimento de produto é a [nossa] essência". Há controle mais rígido e inflexível e menor tolerância com atividades que não sejam diretamente relacionadas a esta dimensão competitiva. Outro aspecto que denota esse foco de monitoramento é o cuidado com os custos de proteção à marca.

O monitoramento de recursos vinculados à dimensão competitiva entrega também tem sido motivo de interesse. As principais razões para isto estariam ligada a: 1) o valor significativo que isso envolve (cerca de dois milhões de reais em 2002), reforçado pela crença de que muitas dessas devoluções poderiam ser evitadas ou seus custos não assumidos; 2) o grande interesse do superintendente quanto à lisura das transações, tanto externa quanto internamente. Por ter menor envolvimento nessa área e perfil menos "controlador", ele possui maior receio em relação ao que é feito; 3) o entendimento de que essa dimensão não está tão forte e diretamente ligado às dimensões competitivas inovação e imagem (marca).

Monitoramento de Direcionadores de Custo

Há forte exploração da relação com franqueados e com fornecedores, sendo o relacionamento com os últimos em lógica de preço objetivo. É admitido abandonar o lançamento de um produto, antes que alterar sua configuração, pois essa é entendida como vital para o suporte à estratégia. No momento, há foco em questões ligadas à escala e ao escopo – destaca-se a constante manifestação sobre o cuidado quanto ao número ideal de lojas. Levantamentos realizados montram que o número de franquias cresceu significativamente nos últimos anos (de cento e cinqüenta para cerca de duzentas), sem crescimento proporcional da receita.

Monitoramento de recursos

Os custos mais controlados estão ligados a pessoal e a capital. Dado que os custos da empresa são quase todos de estrutura, fixos, e boa parte desses está vinculado a pessoal, se justifica também esse foco. Mas a maior atenção está vinculada a pessoal de apoio, não diretamente ligado à inovação e imagem. Quanto aos custos de capital, a empresa passa por um momento financeiro delicado, fazendo com que esses custos sejam circunstancialmente importantes.

Incertezas Estratégicas

O pouco monitoramento de incertezas estratégicas, vinculadas ao ambiente, é feito de forma bastante intuitiva pelo superintendente e pelo diretor administrativo-financeiro. E, mesmo

nesses casos, eles estão mais interessados em aspectos que afetam mais imediatamente a estratégia (câmbio, preços de venda no varejo, demanda, preferências estéticas e moda).

Propósito do uso dos instrumentos do CEC
Os dois principais instrumentos de controle de custos gerenciais são o relatório de posição financeira e o relatório semanal de despesas. O relatório de posição financeira também é considerado um controle usado pelo superintendente acerca da *lisura* das transações. O relatório semanal de despesas é usado para monitorar o desempenho das diversas áreas da empresa frente às respectivas metas. Em nível estratégico, não há nada permanente. Alguns relatórios estratégicos pontuais são gerados esporadicamente, sob solicitação.

Pessoal envolvido
A organização possui duas áreas que trabalham com aspectos econômico-financeiros: uma com foco em aspectos gerenciais (tomada de decisão) e outra com funções contábil-fiscais. As pessoas envolvidas têm perfis diferentes. Os relatórios gerenciais e eventuais relatórios estratégicos são gerados na primeira. A base de dados usada é a mesma. Na organização como um todo, não se evidenciou haver cuidado explícito com o perfil das diversas funções. No entanto, implicitamente, há nas funções críticas, um perfil alinhado com a estratégia de diferenciação. Segundo um executivo: "Perfil é claro no topo!". Há maior atenção com o perfil dos principais gestores e com os *desenvolvedores de produto*.

Nível de acesso do pessoal ao sistema
Existem níveis pré-definidos de acesso ao sistema, conforme posição hierárquica do empregado. No entanto, se houver necessidade em função de situação específica, o empregado claramente tem liberado seu acesso a níveis originalmente superiores ao seu cargo.

Nível de detalhamento do sistema
Os relatórios possuem níveis de detalhamento diferentes, sendo apresentados, a priori, em nível agregado, sendo possível dedobrá-los. Exemplo dessas diferenças são os relatórios de devolução: existe maior detalhamento no relatório gerencial, com vistas às decisões.

Características dos relatórios (periodicidade, exatidão, precisão)
Existem relatórios periódicos usados para decisões táticas que eventualmente disparam novos relatórios para fins estratégicos. Os relatórios mais tradicionais estão fortemente baseados na contabilidade, seguindo os preceitos da controladoria financeira, enquanto aqueles com caráter estratégico têm enfoque próximo do controle de gestão. Imprecisões nos relatórios estratégicos são aceitas. Exemplo: relatório de devoluções em 2002 tinha uma diferença de cerca de dez por cento em relação ao relatório contábil e assim mesmo foi aceito. Ele apoiou decisões sobre relacionamento com cliente, notadamente o tratamento de devoluções.

Flexibilidade
Os relatórios são bastante flexíveis, de forma a permitir diversas aberturas e cruzamentos, realizados através do Excel. Alterações podem ser realizadas quase em tempo real, oferecendo em curto tempo resposta a questões levantadas, por exemplo, durante reuniões de trabalho.

Evolução do CEC ao longo do tempo
Há evidências que permitem concluir que existem controles desalinhados, resultantes da antiga estratégia de fabricação sem diferenciação, por exemplo, o DRE está desatualizado. Acredita-se que alguns controles ainda não têm caráter efetivamente estratégico, em vista da herança da antiga estratégia e também por que eram ou ainda são gerados pela área contábil.

Proposição 2: O CEC pode influenciar as Decisões Estratégicas da Organização, de maneira que a estratégia praticada poderá refletir, pelo menos parcialmente as características do CEC existente.
Em nível de direção há certa busca por influenciar a estratégia através dos controles de custo.

Eles têm sido desenhados para restringir gastos, mesmo em áreas que são bases da estratégia. Mas um exagero nessas ações pode levar a engessamento desproporcional, minando a estratégia organizacional. Em nível gerencial, as influências se dão na formatação, isto é, na aparência de relatórios, a fim de de facilitar a apresentação para o superintendente.

5.3 Análise dos controles estratégicos de custo da empresa

5.3.1 O Sistema de Crenças

O sistema de crenças é fortemente implementado pela figura do superintendente. Isto se verifica pela constante referência dos entrevistados às decisões e atitudes desse executivo. Não há formalização de valores, tais como declarações de missão, visão ou credos. Em vista disso, há certo risco de, pela falta de formalização de aspectos ligados às crenças, gerar menor comprometimento ou, ainda má compreensão dos valores da empresa. Pode estar havendo certa perda de sinergia, pois em níveis hierárquicos mais baixos há menor compreensão das propostas de longo prazo da organização, principalmente em termos econômicos. Em entrevistas e conversas informais, observa-se que não são claros para as pessoas de nível hierárquico mais baixo quais os objetivos financeiros de longo prazo, inclusive quando confrontado com a opinião dos principais executivos. Pretendendo-se que o sistema de crenças seja inspirador na busca de novas oportunidades de negócios, percebe-se que a empresa é muito dependente de ações disparadas pessoalmente pelo superintendente.

A maior disseminação da estratégia, de forma um pouco mais estruturada pode ser interessante, principalmente pelo fato da mesma ser muito dependente da pessoa do superintendente. Existe risco de paralisia caso em algum momento este executivo tenha dificuldade, por qualquer razão, em desempenhar a contento suas funções. Como evidência da referência constante à pessoa do superintendente, ele foi citado em uma das entrevistas vinte e sete vezes, em três horas de discussão. Há uma frase de um dos executivos que demonstra isto: "o superintendente dá um tiro e as pessoas saem correndo com o alvo".

5.3.2 O Sistema de Limites

Semelhante a outros controles, os limites de comportamento na empresa são muito dependentes da palavra do superintendente, embora isso não seja de todo problemático pois ele é quem conduz a busca por oportunidades de negócio. Mas a formalização de um conjunto de limites de conduta e de limites estratégicos poderia libertar os gestores ao estabelecer claramente o que *não é* permitido. Isto traria a vantagem da ampliação da capacidade de desenvolvimento de novos negócios, multiplicando o número de pessoas em condições de efetivamente se envolver na busca e no monitoramento estratégicos. Atualmente, os limites são estabelecidos *ad hoc*, através de consulta ao superintendente, o que pode gerar relutância em agir. Por exemplo, um dos executivos afirmou que "as pessoas acabam não fazendo para não correr o risco" [respondendo a pergunta se existia inércia pela falta de regras claras].

5.3.3O Controle Diagnóstico

É pequena a presença de controles de variáveis críticas, de forma sistemática. Há elevada confiança de que os gestores conseguem visualizar os indicadores e a situação da empresa, ainda que haja pequena sistematização. Estas características apresentam certo risco, pois o acompanhamento de variáveis críticas por um grupo muito pequeno de pessoas pode criar dificuldade de visualizar e compreender ameaças e oportunidades estratégicas. Também a baixa estruturação de informações pode levar a interpretações equivocadas e à perda da capacidade de analisar historicamente os dados. Há necessidade de ter-se algum tipo de padronização para apoiar a gestão de franquias. Um sistema que interagisse ativamente com as informações geradas pelas lojas, obtendo-as diretamente dos clientes geraria percepções importantes. Além disso, um sistema com maior padronização e estruturação facilitaria a venda e implantação de novas lojas. De fato, a empresa está iniciando o desenvolvimento de um sistema de gestão de franquias, focado principalmente em *frente de loja*.

Não há monitoramento de custos associados às dimensões competitivas mais importantes da empresa, imagem e inovação. Também não há avaliações confiáveis sobre a rentabilidade das franquias, ignorando-se se decisões estratégicas de ampliação da rede podem ser economicamente interessantes. A empresa crê ser difícil avaliar custos com desenvolvimento por produto. Ainda que imperfeitamente, seria interessante avaliar de forma estratificada estes custos, podendo-se ao menos fazer um acompanhamento histórico. Outro aspecto considerado importante é o entendimento do custo total do produto, incluindo os custos de ciclo de vida. No entanto, isto não é feito. As medições de custos são realizadas pontualmente e comparadas com os valores históricos ou valores esperados. Para uma empresa fortemente baseada em inovação, o monitoramento do custo de ciclo de vida de produto poderia fornecer indicações importantes e mostrar várias oportunidades de melhorias, por exemplo, na configuração do produto, relacionamento com fornecedores, entre outros.

Por outro lado, a presença pouco marcante de controle diagnóstico parece apropriada a uma empresa que trabalha com inovação. Uma gestão que fosse marcada por forte monitoramento de variáveis críticas poderia gerar restrições à criatividade e ao desenvolvimento de produtos. O adequado equilíbrio entre monitoramento de algumas variáveis críticas e uma dose apropriada de liberdade, estimulando a criatividade, está sendo buscado pela empresa.

Finalmente, as variáveis críticas monitoradas parecem ser usadas muito mais para decisões gerenciais do que para decisões estratégicas. Não é claro para os agentes organizacionais se as decisões estratégicas são baseadas em indicadores, se o são.

5.3.4 O Controle Interativo

Um aspecto que merece mais atenção é o monitoramento de incertezas estratégicas. Pelo menos explicitamente não há atenção organizacional a isto. Especula-se que o superintendente efetivamente faz esse monitoramento, mas não o partilha com os demais executivos. Dessa forma, embora haja atenção em relação às premissas que embasam a corrente estratégia da empresa, os benefícios advindos da circulação de informações, ainda que em nível restrito, podem não estar sendo alcançados plenamente: não se efetiva o ciclo de aprendizagem. O setor de atuação da empresa é conhecido como pródigo em vazamento de informações e, de certa forma, espionagem industrial. Isso, parcialmente, explica a centralização e reserva que o superintendente tem acerca desses temas. Exemplificando, a empresa enfrenta constantemente cópias não-autorizadas de produtos (piratas), que muitas vezes chegam às vitrines de pequenas lojas antes mesmo daqueles por ela desenvolvidos. Como muitas dessas empresas que plagiam os produtos são de pequeno ou micro porte, com menor cuidado em termos de qualidade, conseguem colocar calçados e acessórios no mercado antes da empresa.

O superintendente poderia constituir um pequeno grupo de alto nível onde as questões estratégicas a serem monitoradas e avaliadas pudessem ser discutidas, ainda que em caráter subjetivo e intuitivo. Isto inclusive reforçaria o duplo ciclo de aprendizagem, ao permitir a troca de informações e percepções entre os agentes organizacionais.

5.4 Visão Geral das Alavancas

De uma forma geral, o controle estratégico na empresa parece bem balanceado. A intensidade com que as alavancas de controle são utilizadas tem sido apropriada aos diferentes momentos estratégicos. Ainda que a situação de cada alavanca de controle não seja ideal, existindo oportunidades de melhoria individualmente, o conjunto encontra-se equilibrado.

Um aspecto interessante no uso das alavancas até agora é que, de forma consciente ou não, o superintendente, o principal executivo, as usa com diferentes intensidades em função do momento. Por exemplo, a empresa passa por um momento de falta de liquidez que faz com que o uso de controle diagnóstico e do sistema limites seja mais intenso, com o objetivo de restringir gastos. Como relatado por executivos, em outros momentos, a busca por novos

negócios foi a tônica da empresa. Isto demonstra um uso apropriado da idéia de equilíbrio dinâmico defendido por Simons (1995).

No entanto, o sistema é muito dependente da ação do superintendente: há certa inércia em agir em nível estratégico, entre os gestores. Por um lado, a figura do superintendente oferece motivação, identificação e inspiração para agir; em determinados momentos isto gera incerteza ou dependência, trazendo menor autonomia e, portanto, velocidade. Uma alternativa poderia ser o estabelecimento de um sistema básico de indicadores que permitissem ao superintendente a gestão por resultados ou gestão por exceção. Parcialmente, isto está ocorrendo, mas ainda carece de um trabalho mais consistente e também de mais tempo de funcionamento para oferecer resultados que possam ser historicamente avaliados.

5.5 Discussão do Caso

A estratégia está bem absorvida pelas pessoas na empresa. No entanto, quando o assunto gira em torno de aspectos financeiros, há alguma dúvida quanto aos objetivos de longo prazo. Uma ação para clarear esses aspectos, em nível gerencial e operacional, pode ser interessante.

Os controles de custo estão bem alinhados com a estratégia. O forte foco atual em "resultados" de curto prazo é momentâneo, decorrente de certa liberalidade anterior, que está sendo ajustada. Por outro lado, caso haja exagero no estabelecimento de controles, pode haver engessamento, prejudicial à estratégia global. A necessidade atual e permanente de controlar custos é real, mas, principalmente neste caso, em que a estratégia é fortemente baseada em diferenciação, restrições de custo elevadas em atividades-chave podem prejudicar os objetivos de longo prazo. O segredo é encontrar um equilíbrio dinâmico, o que, certamente, não é fácil.

A situação organizacional, com controles de custo pouco estruturados, tanto em termos de relatórios gerenciais, como em termos de regras de conduta, crenças e outros tipos de alavancas, demonstra a possibilidade de se ter em uma organização, alinhamento entre os controles de custo e a estratégia, sem que isso passe, necessariamente, por elevada estruturação e burocratização. Neste caso, pode ser mais indicado que os controles de custos sejam menos estruturados e burocratizados, pois isto é coerente com a estratégia da empresa, baseada em aspectos que exigem criatividade e flexibilidade. Caso se estabelecesse rígida e elevada burocracia, o ambiente organizacional poderia ser afetado de tal forma que restassem inviabilizados, em médio e longo prazos, os conceitos subjacentes que embasam a estratégia.

O fato do sistema não estar completamente acabado é menor, pois o dinamismo e incerteza desse segmento, não possibilitariam tal situação. No entanto, maior nível de acabamento poderia dar a algumas funções organizacionais maior estabilidade e, conseqüentemente, maior produtividade, na medida em que aumentaria o nível de rotina para aquelas tarefas repetitivas e previsíveis. Isso não deveria retirar o dinamismo e espírito inovador da empresa, mas poderia diminuir a atenção gerencial em aspectos menos relevantes.

A empresa passa momentaneamente por ajustes organizacionais, gerando alterações nos controles de custos. Neste momento, a empresa tem atenção maior com sua situação financeira, de modo que ajustes na arquitetura organizacional, com ênfase em projetos de redução de custos e outros aspectos financeiros, têm tido significativa importância. No entanto, tal situação é vista como passageira, já se vislumbrando, em horizonte de curto ou médio prazo, novos desafios; por exemplo, a internacionalização da marca.

6. Considerações Finais

O alinhamento do controle de gestão e, especificamente, dos controles de custos à estratégia tem sido reconhecido como um importante fator para o sucesso das organizações. No entanto, por se tratarem de temas complexos, ambos, estratégia e controle de gestão, sua relação é difícil de ser identificada e compreendida. Neste sentido, investigações e modelos de análise

que permitam maior conhecimento e reflexão acerca desta relação trazem uma contribuição importante à pesquisa em ciências contábeis, administração e áreas correlatas.

Este artigo pretendeu contribuir com estes campos do conhecimento, ao propor a aplicação de uma estrutura de análise que permite compreender a relação entre a estratégia organizacional e os controles de gestão, neste caso especificamente controles de custos. A estrutura utilizada evidenciou *como* as relações entre controles de custos e estratégia se dão. O Controle Estratégico de Custos pode ser entendido no contexto organizacional apoiando a estratégia e, com isto, contribuindo efetivamente para melhor desempenho e maior efetividade estratégica.

A estrutura utilizada pode oferecer valiosas contribuições aos pesquisadores e gestores, permitindo identificar se e como se dá o relacionamento entre controles de custo e a estratégia, evidenciando lacunas e oportunidades de melhoria. Aos primeiros, expõe lacunas cognitivas, onde investigações cientificas podem ser conduzidas, elevando o grau de conhecimento nesta área, muito carente de maior número de pesquisas, especialmente no Brasil. Aos gestores, permite evidenciar oportunidades de melhoria que podem elevar significativamente o alinhamento entre os controles de custos e a estratégia organizacional, com reflexos positivos sobre o desempenho.

Referências

AKAO, YOJI. Desdobramento das Diretrizes para o Sucesso do TQM. Porto Alegre: Bookman, 1997.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, n.17, v.1, 1991.

COOPER, R; SLAGMULDER, R. Intelligent Cost System Design. *Strategic Finance*, June 1999, 1999.

CUNNINGHAM, G.M. Management Control and Accounting Systems under Competitive Strategy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol.5, No.2, pp. 85-102, 1992.

DAVILA, T. An Empirical Study on the Drivers of Management Control Systems' Design in New Product Development. *Accounting, Organizations and Society*, Vol.25, 2000, pp.383-408.

ECCLES, R. The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1991, p.131-137.

FEURER, R; CHAHARBAGHI, K. Performance Measurement in Strategic Change. *Benchmarking for Quality, Management & Technology*, Vol.2, No.2, 1995, pp.64-83.

FRY T.D; STEELE, D.C; SALADIN, B.A. The Role of Management Accounting in the Development of a Manufacturing Strategy. *IJOPM*, vol.15, No12, 1995, p. 21-31.

GOLDRATT, E.M. *A Síndrome do Palheiro - garimpando informação num oceano de dados*. São Paulo: Educator, 1992.

GOMES, J.S; SALAS, J.M.A. *Controle de Gestão - uma abordagem contextual e organizacional*. São Paulo: Atlas, 2ed, 1999.

GOOLD, M; QUINN,J.J. The Paradox of Strategic Controls. *Strategic Management Journal*,V11, 1990, p.43-57.

HENDERSON, R.; MITCHELL, W. The interactions of organisational and competitive influences on strategy and performance. *Strategic Management Journal*, v. 18, p. 5 – 14, Summer Special Issue, 1997.

HOFER, C.W; SCHENDEL, D. *Strategy Formulation: analytical concepts*. St. Paul: West Publishing, 1978.

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

LANGFIELD-SMITH, K. Management Control Systems: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, Vol.22, No.2, 1997, p.207-232.

LORINO, P; TARONDEAU, J.C. De la stratégie aux Processus Stratégiques. *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1998, p.5-17.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NORREKLIT, H. The Balance on the Balanced Scorecard: a critical analysis of some of its assumptions.

Management Accounting Research, Vol.11, 2000, pp65-88.

OTLEY, D. Performance Management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 1999, Vol.10, pp363-382.

PORTER, M.E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M.E. What Is Strategy? *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1996, p.61-78.

SCHREYÖGG, G; STEINMANN, H. Strategic Control: a new perspective. *Academy of Management Review*, 1987, Vol.12, No.1, p.91-103.

SHANK, J.K; GOVINDARAJAN, V. *A Revolução dos Custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. Rio de Janeiro: Campus, 3ªed., 1997.

SIMONS, R. Accounting Control Systems and Business Strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, Vol.12, No.4, p.357-374, 1987.

SIMONS, R. *Levers of Control: how managers use innovative control systems do drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School, 1995.

WHITE, G.P. A Survey and Taxonomy of Strategy-Related Performance Measures for Manufacturing. *IJOPM*, Vol. 16, No. 2, 1996, pp. 42-61.