

GESTÃO DO DESEMPENHO SOB A ÓPTICA ESTRATÉGICA

Eolo Marques Pagnani

Resumo:

O desempenho da empresa e seu posicionamento competitivo . A gestão do desempenho mediante sistemas integrados, indicadores de Resultado , o Retorno sobre o Investimento (R.O.I e o R.O.E.) como medida integrada à variáveis (ou vetores) estratégicas, abrangendo os diferentes sub-sistemas e seus processos e atividades, procurando identificar o papel e o conteúdo (conceitual e operacional) da Gestão de Custos na aferição do desempenho na empresa.

Palavras-chave:

Área temática: *A Medição de Desempenho Gerencial*

GESTÃO DO DESEMPENHO SOB A ÓPTICA ESTRATÉGICA

Eolo Marques Pagnani

Professor Doutor

Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas - I.E./UNICAMP

Programa de Mestrado em Administração de Empresas da Fundação Escola
de Comércio Álvares Penteado - FECAP

Diretor Técnico da Labor - Com. e Consultoria Econômica Ltda.

Av. da Liberdade, 532 - Liberdade- São Paulo - S.P. - CEP 01502-001

Tel. XXX11 3277-0122 - ramal 302

email : eopagnano@uol.com.br

Área temática 14 : A Medição de Desempenho Gerencial

A GESTÃO DO DESEMPENHO SOB A ÓPTICA ESTRATÉGICA

ÁREA TEMÁTICA: A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL

Resumo:

O desempenho da empresa e seu posicionamento competitivo . A gestão do desempenho mediante sistemas integrados, indicadores de Resultado , o Retorno sobre o Investimento (R.O.I e o R.O.E.) como medida integrada à variáveis (ou vetores) estratégicas, abrangendo os diferentes sub-sistemas e seus processos e atividades, procurando identificar o papel e o conteúdo (conceitual e operacional) da Gestão de Custos na aferição do desempenho na empresa.

1. Introdução

O objetivo primordial que a empresa capitalista se propõe a obter, a curto prazo é a maximização do benefícios (lucros, acumulação financeira), variável esta que representa uma das forças mais relevantes na determinação da dinâmica do sistema concorrencial de mercado, ou mesmo, no conceito *shumpeteriano*, dos ciclos de expansão e declínio econômico no sistema capitalista por meio da *destruição criadora (empreendedorismo)*.¹

Nos interstícios das diferentes conformações pelas quais passam as estruturas concorrenciais nesses ciclos, torna-se relevante o papel desempenhado pelas estruturas de oligopólio na concorrência, como núcleo determinante ou mesmo sinalizador das tendências de crescimento, estagnação ou retração da atividade produtiva de bens e serviços, influenciando substancialmente na geração da renda e do produto da economia como um todo, seja conjuntural como no ciclo (longo prazo).

A Economia da Empresa, como ciência geral da investigação e postulação das leis que regem a dinâmica do sistema concorrencial, já sistematizou um aporte de conhecimentos extremamente relevantes e desenvolvidos, em seus modelos microeconômicos (concorrência perfeita, monopólio e oligopólio).

Em outras áreas derivadas, dentre as quais a da Organização Industrial², encontram-se elementos essenciais para a sistematização,

¹ Shumpeter, J.A.

² Ferguson, P.R. & Ferguson,G.J. (1994) Industrial Economics , The Macmillan Press Ltd, London.

compreensão e estudo, do desempenho da empresa (como elemento primário de uma estrutura de concorrência), além das relações que tal desempenho mantém com a gestão eficiente e eficaz dos recursos – *a gestão estratégica* - consumidos e aplicados (o mesmo que dizer do desempenho de seu processo de planejamento, decisões, ações e resultados).

A Gestão Estratégica de qualquer empresa : an atualidade reflete, na abordagem sistêmica e dinâmica na *indústria* ³ em que se insere, a sua competência em obter, manter e/ou ampliar seu posicionamento defensável das variáveis influentes do seu ambiente adjacente, como sistêmica .

Dentro desse paradigma conceitual é que este trabalho se propõe a estudar (ou mesmo resgatar) as relações influentes no processo decisório da gestão empresarial no que diz respeito às medidas de desempenho.

2 – O enfoque estratégico dos Custos e o desempenho empresarial

Será tomado como referência uma das medidas mais agregadas e integradas e que foi desenvolvida na área financeira para dimensionar o desempenho da organização capitalista: o Retorno sobre o Investimento (R.O.I. , ou fórmula Du Pont ⁴).

Este indicador adquire um significado importante no ciclo evolutivo da gestão do desempenho, cujo significado mais profundo é o de agregar conceitos fundamentais para avaliação :

1° Ampliar sua aplicação na perspectiva temporal a capacidade de um negócio em gerar um determinado volume de *fluxo de recursos* .

2° Estabelecer a relação entre a capacidade de gerar fluxo de recursos com o *estoque de capital, ou de investimentos*.

3° Interativamente, estabelecer, em princípio, a relação entre a capacidade da empresa , no curto prazo em gerar fluxo de recursos (econômico-financeiros e contábeis), e no longo prazo avaliar a *produtividade dos diferentes capitais aplicados no ciclo operacional , além de desdobrar a origem de captação* .

4° Ampliar sua relevância no processo decisório ao atender diferentes interesses do *agente decisor* (administrador, gestor, acionistas, grupos de interesses externos).

Historicamente, esse indicador se compunha dos seguintes elementos :

³ Porter, M.E.

⁴ Schirrickel, Wolfgang K. (1996) *Demonstrações Financeiras* , Ed. Atlas, S.Paulo.

$$R.O.I. = \frac{L.A.J.I.}{K.T.} \times 100$$

L.A.J.I. = Lucro Líquido
K.T. = Ativo Operacional

(1)

Que foi ampliado em seu poder analítico e mesmo preditivo no processo decisório e de avaliação de desempenho (fórmula Dupont) , conforme a seguir :

$$R.S.I. = R.O.I. = \frac{L.A.J.I.}{R.T.} \times \frac{R.T.}{K.T.} \times 100$$

L.A.J.I. = Lucro Líquido
R.T. = Vendas Líquidas
K.T. = Ativo Operacional

(2)

Com uma posterior derivação voltada para os objetivos dos investidores no negócio (ou áreas de negócios), qual seja do retorno sobre o capital dos proprietários (na terminologia contábil, dos capitais próprios) :

$$R.O.E. (R. S. I_p) = \frac{L.A.J.I.}{R.T.} \times \frac{R.T.}{K.T.} \times \frac{K.T.}{K_p} \times 100$$

R.O.E. ou R. S. I_p = Retorno sobre o Capital Próprio
L.A.J.I. = Lucro Líquido
K.P. = Patrimônio Líquido

(3)

Este último indicador, tomado como foco neste trabalho amplia significativamente o poder explicativo do desempenho da empresa, no sentido de que proporciona o estabelecimento de relações, ou interdependência, entre

diferentes conceitos de recursos, como insumo informacional básico para as decisões empresariais em sua perspectiva temporal (consolidação dos resultados históricos, atuais e/ou previstos), significando um importante instrumento de avaliação integrada do negócio quanto ao seu *poder de ganho*.

É nesta vertente principal que se pretende aprofundar a importância da gestão diretiva estratégica e as parametrizações de desempenho de um negócio (ou empresa) .

2.1 – Indicador de Desempenho e Enfoque Sistêmico na Competência da Empresa (Avaliação da Competitividade)

Ampliando o estudo do indicador anteriormente tratado (R.S.I. e - ou R.S.I_p) podemos identificar um relativo numero de vetores influentes, que permeiam os diferentes elementos de sua estrutura.

Por meio dos conceitos e variáveis que os integram, admita-se *a priori* que tais vetores integram sub-sistemas empresariais mais estreitamente ligados à Política de Negócios e Estratégia Empresarial ⁵.

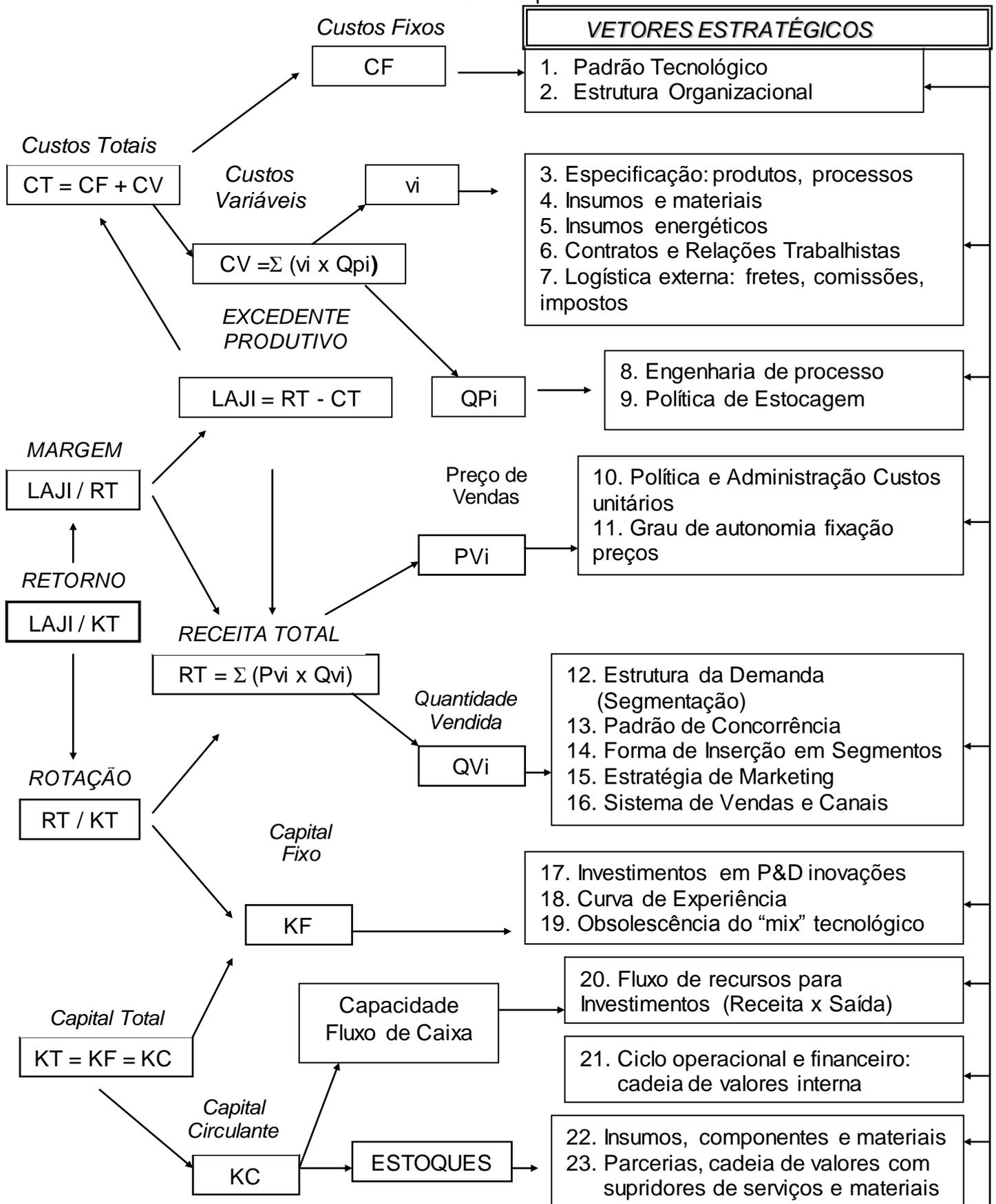
O próprio desenvolvimento , a seguir , consolidara este pressuposto, consubstanciando paralelamente as relações entre os custos , desempenho e estratégia da empresa.

A Figura 1 a seguir, identifica cerca de 23 vetores relacionados com o indicador foco do desempenho, que inserem conceitos relevantes ao sistema decisório dos gestores e processos decorrentes (ações e resultados), nas empresas. Com as devidas adaptações, o gráfico se refere a uma empresa da industria de transformação, podendo evidentemente ser aplicado a outras organizações, inseridas em outros tipos de industrias (atividades ou setores).

Em virtude das restrições e objetivos deste documento trataremos dos vetores mais correlacionados com os determinantes estratégicos dos custos e que se encontram agregados nos elementos que constituem o indicador de desempenho do R.S.I. e R.S.I_p (relações 2 e 3 anteriores).

⁵ Conforme identifica Zacarelli, S.B. (1998) .

Fig. 1 – Política de Negócios e Estratégia de Negócios no Processo e no Desempenho



2.1.1 – O Lucro Líquido (*L.A.J.I. / R.T.*) das Receitas e os vetores de desempenho estratégicos

A vertente da Margem de Lucratividade, que é a dimensão do excedente econômico gerado em um período é a que mantém uma correlação maior com vetores estratégicos, que irão influenciar no desempenho de Preços e Custos.

Conforme a fig.1, alguns desses vetores resumem estratégias (forças) ou determinantes, de vários níveis e, cujas decisões e operações se fundamentam no controle, análise e correção (retroalimentação) do sistema de informações de Custos.

Alguns desses vetores, os mais significantes, merecem citação no sentido de corroborar e fundamentar os pressupostos anteriormente referidos :

- ◆ Na formação da Receita (*RT* ou Vendas Líquidas, sob o conceito dos demonstrativos contábeis) as vendas reais (Qv_i) do perfil de produtos e serviços alcançadas ou obtidas, no período, estão fundamentalmente ligadas às habilidades da gestão, ou mesmo a eficácia da Estratégia de Marketing ⁶ (Lambin;1995) . Esta estratégia, sob o ponto de vista de sua eficiência, é resultante da adequado uso de recursos determinados pela estrutura de concorrência, considerando os padrões de concorrência, ou seja, a conduta das firmas concorrentes (produtos e serviços) nos diferentes segmentos concorrenciais que a empresa se insere.
- ◆ Tais determinantes, por sua vez, influem ou mesmo determinam o equacionamento da logística externa, ou seja do Sistema de Distribuição, por meio de Canais e Agentes intervenientes na cadeia de valores externas localizada entre a empresa e clientes. Especial destaque deve ser dado à relação que a administração e gestão dessa cadeia influi decisivamente nos custos operacionais da logística (principalmente em fretes e agenciamento de entregas e armazenagens), assim como, na política de estoques (vetor 9 da fig. 1).
- ◆ Ainda na vertente das Receitas (*RT*) , a Política de Preços (Custos, margens , serviços pós-vendas , ou mesmo impactos tributários) se encontram relevantemente influenciados , ou mesmo determinados pelo grau de autonomia da empresa, em negociar preços e mesmo condições de financiamento (crédito) , o que se materializa na avaliação do desempenho operacional da Administração de Vendas , sem se esquecer do impacto do financiamento na estrutura de fundos aplicados no capital de

⁶ Lambin, Jean-Jacques, (1995), Marketing Estratégico McGraw-Hill/Interamericana de España, Madrid.

giro (KC, Estoques) , afetando a Capacidade de Fluxo de Caixa (conforme a Fig.1).

Mesmo sem se aprofundar devidamente evidencia-se a interpelação influente intra-vetores (vetores 10 a 16) , na vertente da formação da Receita Total (RT), ou Vendas Líquidas , como determinantes a serem observados na Administração dos Custos , relevando a importância no desempenho tanto no processo de apuração, controle e planejamento, seja em nível operacional como integrativo.

2.1.2 - Os Custos Totais (CT) e os vetores de desempenho estratégico

Dentre os vetores interferentes nesta vertente do R.S.I. , como indicador de desempenho, destacam- se os seguintes aspectos :

- Os Custos Totais (CT) encontram-se definidos dentro de um padrão tecnológico já definido . O padrão tecnológico , quanto aos seus aspectos influentes na empresa vista como um sistema , é definido como o estado dos recursos estruturais (humanos, técnicos, e organizacionais) que são consumidos nas atividades meios, ou na linguagem estratégica (Porter;1998) nas atividades de apoio na cadeia de valores da empresa.

Este vetor tanto influirá (ou determinará) no médio prazo as condições operacionais da empresa , principalmente nos Custos Fixos ⁷ , como nos Custos Variáveis. Além disto, o padrão tecnológico é ditado por vetores mais amplos ligados a parâmetros específicos de conduta das empresas concorrentes , e que são agregados historicamente pelas firmas na luta por posicionamentos , seja em segmentos como na demanda efetiva por produtos e serviços substitutos (concorrentes) . Estes são fatores importantes na concepção (ou *design*) das estratégias pela empresa, uma vez que diminuem as incertezas das alternativas concebidas , pelo conhecimento ou certo domínio das reações esperadas do(s) concorrente(s) dando maior eficácia às estratégias em nível operacional.⁸

Ressalte-se ainda que, o padrão tecnológico , ao mesmo tempo, mantém inter-relações com as características do nível de interdependência concorrencial da empresa, ou seja, do comportamento estratégico dos litigantes , e o que é mais ainda relevante, dependendo da maturidade concorrencial dos integrantes nos segmentos competitivos, pela *curva de experiência* ⁹ (vetor 18, da fig.1) que determinará a capacidade de reação

⁷ Para efeitos do trabalho, simplificamos a estrutura de Custos Totais utilizando conceito do nível de agregação aos produtos e serviços, assim como às economias e deseconomias de escala do Investimento , ou seja, de Custos Fixos e Variáveis, sem desprezar outros métodos de Custeio adotados pela Contabilidade Gerencial. Este nível agregado de classificação permite inferências mais amplas do comportamento de Custos no curto, médio e longo prazo.

⁸ Zaccarelli, S.B.

⁹ BCG,

e implementação de inovações , e que afetarão os níveis de custos e investimentos e as políticas de preços (vetor 10).

- Quanto ao vetor Estrutura Organizacional , que abrange diversos aspectos relacionados às estratégias internas e conseqüentemente na determinação dos Custos Estruturais (Fixos) da Organização, cumpre ressaltar aqueles mais relevantes , e, que se encontram relacionados 'a eficácia organizacional , como a flexibilidade dos sub-sistemas internos da empresa na sinergia operacional das atividades de apoio que agregam valor às atividades operacionais . O desempenho superior se dará na medida em que esta estrutura alavanque a capacidade de ações dos sub-sistemas operacionais para alterar a cadeia de valores interna e externa .¹⁰
- No que diz respeito aos vetores ligados à vertente dos custos variáveis (v_i <- vetores 3 a 7) estes estão predominantemente determinando o desempenho do estado atual da tecnologia - de produto (serviços) e de processos - o que implica na determinante estrutura produtiva técnica para gerar serviços na cadeia de valores interna, e cujo desempenho ainda depende de outros subsistemas interferentes no ciclo de transformação da empresa (como por exemplo, a mudança dos prazos de financiamento nas compras e/ou vendas).

Além disto, os serviços decorrentes implicam na agregação a insumos de diversas natureza (materiais primários e secundários , os energéticos) tanto na cadeia de processos e atividades produtivas, como também, mantém estreita relação com os *custos de transação*¹¹ (*Coase, 1952; Jensen & Meckling, 1976; Willianson , 1979*) nas relações contratuais que completam a cadeia de valores dos sub-sistemas operacionais, principalmente os vetores ligados aos Contratos e Relações Trabalhistas (6), Insumos e Materiais (4 e 5), que abrangem também os serviços técnicos terceirizados (ex. manutenção), que por sua vez abrange e/ou significativos que os relacionam com as atividades e logística de suprimentos(7) , elementos muito importantes na estrutura da cadeia de valores externa (" para traz ").

É desta forma que se consubstancia a gestão do desempenho nas suas relações sistêmicas com a administração e gestão dos custos variáveis , aqui tratados dentro de um conceito simplificado e único, desprezando eventual diversificação dos produtos e serviços finais, com os quais a empresa concorra no mercado.

Desempenho dos custos variáveis se encontra permeado pelo nível de atividade (volume de produção QP_i) e a capacidade instalada e que se relacionam com um nível de planejamento integrativo e mesmo estratégico. Este desempenho, de difícil e estrita administração, se materializa com o

¹⁰ A estrutura sistêmica pode ser compreendida e visualizada em Porter, M.E. (1998) cap.3)

¹¹ Coase, R.H. : The Nature of the Firm, *Economica*, vol. 4, novembro 1937.

Jensen & Meckling, W.H. : Theory of the firm, managerial behavior, agency cost and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, vol.3,no. 4, Outubro 1976.

Willianson, Oliver : Transaction-cost economics, The Governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics*, vol.22, 1979.

desempenho das atividades dos sub-sistemas operacionais anteriormente citados e tratados.

A Engenharia de Processo e Políticas de Estocagem constituem estratégias resultantes na verdade, da própria concepção e adaptação do sistema operacional à tecnologia de processo aos elos característicos da cadeia de valores externa (fornecedores de insumos, materiais e serviços) e interna , fatores que de maneira mais simplificada, se manifestam no desempenho da cadeia de atividades do ciclo de produção da empresa.

Disto facilmente pode se deduzir os efeitos sobre o desempenho , quando da adoção de sistemas integrados e elásticos de produção versáteis - como J.I.T.; Kan - Ban; T.Q.C.; Células de serviços e produtos – nas empresas industriais , ou mesmo o efeito equivalente resultante da adoção de sistemas integrados informatizados, nas empresas de serviços . ¹² (Mallo;Kaplan & alli,2000:cap.4,pp.119-152).

E, concluindo, como vetores determinantes do complexo ciclo de *lead-time* na cadeia de valores do suprimento, processo e entrega, abrindo um significativo vínculo, principalmente nas empresas de ciclos longos de transformação - ou diversificadas - com a vertente estratégica de desempenho, efeito este que se relaciona com o desempenho financeiro numa empresa, ou mais especificamente, com a produtividade dos capitais, em especial do capital de giro, ao minimizar os fundos operacionais e de natureza financeira, por ele (capital de giro) requerido .

2.2. - A Rotação como desempenho na Gestão dos Capitais Aplicados na Empresa

Este indicador de desempenho síntese { $RT / (KF + KC)$, da fig. 1}, está constituído por amplo espectro de vetores sistêmicos da gestão empresarial, em especial àqueles que influem significativamente, no desempenho do sub-sistema de gestão dos capitais.

A rotação (ou seu coeficiente) dimensionada pela relação anteriormente referida, significa um fator de produtividade na aplicação dos capitais, e determina , ou mesmo relaciona, no processo da gestão, o nível médio de *fundos ou estoques* com a velocidade de liquidez. O mesmo que dizer age sobre o volume de fluxos, decorrendo então abreviação do ciclo interativo da empresa, que abrange, desde a aquisição, até à posse, transformação, distribuição, venda e financiamento de bens e serviços, ou seja *fluxos*.

Ao sub-sistema financeiro (gestão dos capitais) compete aferir o desempenho, de forma integrada, com os vetores tratados na vertente da Lucratividade. Por sua vez, tal desempenho mantém relação com amplo

¹² Mallo, C;Kaplan,R.S.;Meljem,S.; Giménez, C. : Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión (2000), Pearson Educación S.A., Madrid

espectro de vetores estratégicos, que se encontram identificados na fig. 1 (de 17 a 23).

Como fulcro, este indicador distingue, em um primeiro nível de abordagem, a relação da RT com os fundos de capitais aplicados, compatibilizando aqui o conceito contábil e financeiro, ou seja, do Capital Fixo, ou Técnico (KF) e os fundos circulantes, Capital Circulante, de Giro, de Trabalho (KC), ou ainda denominados capitais de curto prazo, dentro do conceito estrito das finanças das empresas.

O desempenho na gestão dos *fundos de curto e longo prazo*, derivando neste momento para a óptica do desempenho dos gestores de capitais, significa a minimização de ciclos de rotações dos estoques exigidos e determinados pelo ciclo técnico - operacional de cada empresa, tornando-se portanto profundamente vinculado ao próprio desempenho dos mesmos (tratados na vertente da Margem).

Um segundo nível, também relevante sob a estrita óptica financeira, e não tão transparente ao gestor, é constituída pela análise das relações entre *aplicações dos fundos de curto e longo prazo*, com as *fontes dos capitais*, como muito simplificada é tratada nos textos contábeis, por *origens e aplicações de capitais*.

De maneira não muito precisa e detalhada, esta vertente influente e relevante, é demonstrada no indicador síntese focado neste trabalho, derivado ou ampliado do método Du Pont (o R. O.E. ou R.S. I_p , da relação 3, anterior).

Em que pese ser perceptível esse nível de operações , que envolvem estratégias na captação de recursos para investimentos, nas grandes empresas de capital aberto (as S. As.) , permite identificar um âmbito conceitual mais amplo de vetores estratégicos para qualquer porte de empresas, uma vez que este processo é determinante para qualquer empresa acessar fontes de capitais para financiar processos de desempenho superior.

Ao mesmo tempo, os capitais mobilizados , sejam eles de quaisquer fontes, geram custos implícitos e explícitos , cujas dimensões têm que ser consideradas no processo decisório , influenciando significativamente no desempenho do negócio. Estes pressupostos e relações podem ser plenamente compreendidos nos estudos de Atkinson, Anthony ...et all.(2000) e Johnson, H.T. & Kaplan, R.S. (1987).

Retornando ao foco do desempenho dos fundos aplicados , inicialmente citados , torna-se necessário a análise dos vetores estratégicos :

. Ciclo Operacional e Financeiro (21 na fig.1) que sintetiza o desempenho decorrente da adequada sinergia entre as mudanças ao longo da cadeia de valores , em geral das atividades operacionais do ciclo produtivo interno , e da cadeia de valores com fornecedores

(portanto, externa) , que podem ser determinantes nos níveis e ciclos de estocagem gerando novos patamares de fundos circulantes , incrementando significativamente a rotação do capital circulante.

. As parcerias , terceirizações de serviços com fornecedores de insumos, componentes convergem para alteração dos ciclos de *lead-time* , a par das estratégias de investimentos em P&D , inovações, que dizem respeito , tanto a produtos como processos e atividades , alterando elos de custos da qualidade , e da transposição para atividades de agregação de valor amplas.

Os vetores estratégicos atrelados aos Investimentos Fixos , ou Técnicos (KF) por sua vez, se integram segundo três âmbitos das estratégias empresariais:

. O do Investimento em P&D , que em um nível mais alto pode se situar no desempenho da empresa no lançamento de produtos e serviços , ou em níveis intermediários , porém não menos significantes na administração do desempenho, as inovações de processos , atividades e habilidades humanas (reeducação, capacitação e/ou treinamento operacional) adequado, aos investimentos em bens e sistemas de produção técnicos (máquinas, sistemas informacionais de apoio dedicados à autogestão da qualidade e conformidade de produtos e serviços).

. A Curva de Experiência sintetiza o vetor de estratégias de adequação do desempenho de diferentes sub-sistemas da empresa no ciclo concorrencial (Porter: 1998) , o que pode ser traduzido como a habilidade de rearticulação operacional de diferentes funções, como engenharia de processos, logística de distribuição, desenvolvimento de novos canais, dentre algumas, assim como de escalas técnicas de liderança de custos ou mesmo diversificação.

3. Conclusões

Considerando as proposições iniciais e os limites metodológicos impostos para este trabalho, procurou-se sistematizar , identificar e relacionar , dentro de uma visão sistêmica da organização, as relações entre as habilidades estratégicas como determinantes no julgamento e interpretação de parâmetros de desempenho.

Buscou-se outro objetivo , qual seja de consubstanciar a avaliação por parte de decisores, gestores e operadores, no uso de indicadores integrados de gestão de desempenho , que na metodologia adotada, visou ampliar o espectro dos fatores qualitativos e quantitativos interferentes no julgamento dos resultados aferidos de desempenho superior , possibilitando incorporar com maior clareza a importância (ou restrições) e, o papel da Administração dos Custos na empresa, assim como , gerir dentro da dinâmica organizacional

um desempenho sustentável e com maior dificuldade de ser equiparado por concorrentes .

BIBLIOGRAFIA

Atkinson, Anthony A.; Banker, Rajiv D.; Kaplan, Robert S. & Young, S.Mark (2000) : Contabilidade Gerencial, Editora Atlas S.A. , São Paulo.

Coase, R.H. : The Nature of the Firm, *Economica*, vol. 4, novembro 1937.

Ferguson, P.R. & Ferguson,G.J. (1994) *Industrial Economics* , The Macmillan Press Ltd, London.

Jensen & Meckling, W.H. : Theory of the firm, managerial behavior, agency cost and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, vol.3,no. 4, Outubro 1976.

Johnson, H. Thomas; Kaplan, Robert S. (1987) : *Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Lambin, Jean-Jacques, (1995), *Marketing Estratégico* McGraw-Hill / Interamericana de España, Madrid.

Mallo, C;Kaplan,R.S.;Meljem,S.; Giménez, C. (2.000) : *Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión* , Pearson Educación S.A., Madrid

Porter, M. E. (1991) : *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias*, Campus, Rio de Janeiro.

_____ (1989) : *Vantagem Competitiva: criando e sustentando desempenho superior*, Campus , Rio de Janeiro.

Schumpeter, Joseph A. (1971): *Historia del Análisis Económico*, Ariel, Barcelona.

Schrickel, Wolfgang K. (1996) *Demonstrações Financeiras* , Ed. Atlas, S.Paulo.

Zacarelli, Sérgio B. (1999) : *Estratégia Moderna nas Empresas*, Saraiva, S.Paulo.

Williamson, Oliver : *Transaction-cost economics, The Governance of contractual relations*, *Journal of Law and Economics*, vol.22, 1979.