

# **Contribuições dos estudos empíricos sobre análise da cadeia de valor no Brasil**

**Leandro Augusto Toigo** (FURB) - leandrotoigo@yahoo.com.br

**Daniel Fernando Padilha** (FURB) - danielpadilha06@hotmail.com

**Paulo Roberto da Cunha** (FURB/UDESC) - pauloccsa@furb.br

## **Resumo:**

*Este estudo objetiva identificar os principais contribuições sobre a análise da cadeia de valor identificados por meio de estudos empíricos nacionais. Para a abordagem deste tema, há uma vasta literatura sobre suas características, benefícios e necessidades de adoção pelas empresas brasileiras. A premissa do estudo é que a consolidação da adoção das contribuições em nível nacional é uma forma de verificar a validação que é dada pelas empresas aos desenvolvimentos teóricos apresentados pela literatura. Trata-se de pesquisa qualitativa de natureza exploratório-descritiva, desenvolvida com o recurso de análise de conteúdo com aplicação da análise sistêmica de 7 artigos nacionais, sendo que, o estudo foi realizado no segundo trimestre de 2014. Como resultados, foram identificadas que as principais contribuições são: empresas que fazem a mensuração e a gestão estratégica de custos da cadeia de valor podem alcançar maiores resultados; empresas devem configurar sua cadeia, mais ou menos integrada, de acordo com o seu tipo de negócio e produto; avaliações econômicas inseridas junto na cadeia de valor podem melhorar a tomada de decisões gerenciais. Empresas profissionalizadas conseguem explorar melhor a análise da cadeia de valor. Assim, concluiu-se com os artigos analisados que a análise da cadeia de valor proporciona significativos ganhos as organizações que a utilizam embasados na literatura e abordagem aprofundada e profissionalizada.*

**Palavras-chave:** *Gestão Estratégica de Custos. Estudos empíricos. Cadeia de valor.*

**Área temática:** *Contribuições teóricas para a determinação e a gestão de custos*

## **Contribuições dos estudos empíricos sobre análise da cadeia de valor no Brasil**

### **Resumo**

Este estudo objetiva identificar os principais contribuições sobre a análise da cadeia de valor identificados por meio de estudos empíricos nacionais. Para a abordagem deste tema, há uma vasta literatura sobre suas características, benefícios e necessidades de adoção pelas empresas brasileiras. A premissa do estudo é que a consolidação da adoção das contribuições em nível nacional é uma forma de verificar a validação que é dada pelas empresas aos desenvolvimentos teóricos apresentados pela literatura. Trata-se de pesquisa qualitativa de natureza exploratório-descritiva, desenvolvida com o recurso de análise de conteúdo com aplicação da análise sistêmica de 7 artigos nacionais, sendo que, o estudo foi realizado no segundo trimestre de 2014. Como resultados, foram identificadas que as principais contribuições são: empresas que fazem a mensuração e a gestão estratégica de custos da cadeia de valor podem alcançar maiores resultados; empresas devem configurar sua cadeia, mais ou menos integrada, de acordo com o seu tipo de negócio e produto; avaliações econômicas inseridas junto na cadeia de valor podem melhorar a tomada de decisões gerenciais. Empresas profissionalizadas conseguem explorar melhor a análise da cadeia de valor. Assim, concluiu-se com os artigos analisados que a análise da cadeia de valor proporciona significativos ganhos as organizações que a utilizam embasados na literatura e abordagem aprofundada e profissionalizada.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Custos. Estudos empíricos. Cadeia de valor.

**Área Temática:** Contribuições teóricas para a determinação e a gestão de custos

### **1. Introdução**

Nas discussões sobre a nova economia global que emerge a partir da década de 1980 com autores como Johnson e Kaplan (1987), Berliner e Brimson (1988), Bromwich e Bhimani (1989) e Shank (1989), entre outros, iniciaram uma ampla discussão sobre a necessidade de revitalização dos sistemas de contabilidade gerencial, que por sua vez, havia perdido sua relevância frente às várias mudanças organizacionais da sua época e as novas demandas de informações dos gestores corporativos. As referidas mudanças organizacionais estão relacionadas com o crescimento da complexidade e desafios ambientais impostos às organizações, sendo que as tecnologias em geral e a tecnologia da informação são citados como os principais fomentadores dessas mudanças.

Para atender essas mudanças e o seu impacto adaptativo nas organizações, inseridas em um contexto de busca por melhoria contínua da competitividade, surgiu a Gestão Estratégica de Custos - GEC (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). Os autores explicam que “os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva sustentável”. Esse tema vem sendo pesquisado por Porter (1989), Shank; Govindarajan (1997), Cooper; Slagmulder (1998), Aguiar; Rocha (2007), Rocha (1999), Lockamy III (2003), Anand (2004), Diehl (2004), Anderson (2006), Ellram (2006), El-Kelety (2006), El-Dyasty (2007), Fu (2007), Souza; Rocha (2008), Wrubel (2009) e Wrubel et al. (2011).

“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). 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 Gestão Estratégica de Custos 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”.

A cadeia de valor é considerada por Porter (1989) um conjunto de atividades que irão servir para projeção, produção e venda do produto. Esse sistema pode ser considerado então uma visão mais detalhada das várias atividades que compõem a cadeia de produção da empresa, inclusive demonstrando os custos e as receitas decorrentes dessas para entendimento e compreensão de seus usuários.

Essa cadeia está ligada em uma corrente maior de atividades como mencionam Bleil, Souza e Diehl (2008) que essa ligação está no relacionamento com fornecedores e clientes, além disso também tem a cadeia de valor interna que abrange seus clientes e fornecedores internos. Esse comprometimento de toda a cadeia para o sucesso da empresa, se torna relevante aos gestores para desenvolverem estratégias baseadas nas informações de cadeia de valor, no ambiente de mercado em que atuam.

Analisando os custos envolvidos na cadeia de valor, Silva (1999) menciona que uma gestão adequada seria diminuir os custos na fase de estudos. Bleil, Souza e Diehl (2008) ressaltam que não se deve levar em conta apenas os custos da entidade, mas também de todas as ligações da cadeia, com o objetivo de melhorar os resultados utilizando os recursos disponíveis dela. A análise da cadeia de valor é importante, pois é a competitividade da empresa que determina sua habilidade para estruturar a cadeia de valores, sendo que dessa forma ela poderá se estabilizar em uma posição estratégica que condiz com a realidade de suas atividades (BARBOSA; TACHIBANA, 1999).

Alguns trabalhos a serem estudados com essa temática podem ser citados como o estudo de Tondolo e Schneider (2005) que teve o objetivo de verificar a vantagem das pequenas farmácias do Rio Grande do Sul de formarem uma rede para competir no ramo varejista com as grandes empresas do mesmo segmento, também usando a cadeia de valor e logística. A pesquisa de Rocha e Borinelli (2007) que trata da análise de Cadeia de Valor, além de um estudo empírico exploratório na lucratividade de grandes redes de supermercado. O trabalho de Bleil, Souza e Diehl (2008) que tem como objetivos principal analisar a cadeia interna de valor no processo de segmento de *pinus* em uma madeireira, onde adotou-se a cadeia de valor como estratégia de competitividade, entre outros trabalhos que serão analisados posteriormente.

Diante desse breve relato de algumas estudos empíricos que seguem esse tema emerge-se o problema que norteia esse estudo: Quais são as principais contribuições dos estudos empíricos brasileiros publicados sobre a análise da cadeia de valor? Com base nestes estudos, o objetivo principal da pesquisa é identificar quais são as principais contribuições dos estudos empíricos brasileiros publicados sobre a análise da cadeia de valor.

Este estudo justifica-se pelo propósito de buscar identificar e reunir os principais achados abordados em vários estudos empíricos sobre a análise da cadeia de valor. O mapeamento destas contribuições das análises das diversas cadeias de valor pode dar oportunidade à reflexão quanto propriedade das contribuições como a postura e ação do meio empresarial quanto a utilidade delas. Outra possível contribuição desse estudo é provocar que se repense sobre a propriedade dos desenvolvimentos teóricos e sobre a atitude dos gestores nesse ambiente de maiores complexidades.

## 2 Referencial Teórico

Com o intuito de esclarecer sobre a gestão estratégica de custos e sobre a produção empírica sobre o tema, construiu-se a fundamentação teórica que segue, realizando inicialmente uma explanação sobre os principais autores que estudam Gestão estratégica de custos e posteriormente a análise da cadeia de valor.

### 2.1 Gestão Estratégica de Custos

As instituições estão expostas às mutações constantes do ambiente interno e externo em que estão inseridas. Nesse sentido, Chenhall (2003) menciona que a implantação de um Sistema de Controle Gerencial (SCG) pode contribuir para elaboração de uma estratégia competitiva eficaz para seu negócio, pois devido ao ambiente empresarial em que as organizações fazem parte, se faz necessário um controle constante dessas variáveis contingenciais.

Nessa mesma linha conceitual El Kelety (2006, p. 2-3) menciona que um sistema de gestão de custos empresarial deverá ser “dinâmico para lidar com a mais rápida mudança no ambiente e com a crescente diversidade de produtos e processos de fabricação”. Cooper e Slagmulder (1998), mencionam que a Gestão Estratégica de Custos (GEC) é o ato de aplicar as técnicas gerenciais de custos de forma simultânea com o objetivo de otimizar a posição estratégica de uma organização e a redução de custos.

Devido à dinâmica do ambiente de mercado e da economia, as organizações procuram a constante maximização de suas estratégias competitivas, sendo a GEC parte desse processo, interligando habilidades e qualidades empresariais às vantagens competitivas no mercado, estando sempre à frente da concorrência ao definir um planejamento para alcançar resultados. Sob esta ótica, está a contabilidade gerencial que tem a finalidade de medir e remeter as informações financeiras e não financeiras que auxiliam seus usuários no processo de tomada de decisões, para alcançar os objetivos da empresa (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000).

Sendo a GEC, parte integrante do SCG, é considerada por Shank e Govindarajan (1997) como uma avaliação de custos, sob uma visão mais ampla, onde que todos os elementos estratégicos modificam-se para formas mais conscientes, compreensíveis e formais, sendo questão problema de muitas indagações que ocasionou estudos relevantes.

Os assuntos mais abordados que se relacionam à GEC, tem sido discutidos nos últimos anos e geraram algumas pesquisas como as de Cooper; Slagmulder (1998, 2003, 2004); Bacic (1994); Shank; Govindarajan (1997); Fu (2007); além de indagações sobre as práticas de custos baseado em atividades debatido por Nakagawa (1994), entre outras.

Para Bacic (1994), a GEC tem como princípio, o apoio a competição de empresas, com foco na avaliação e atuação de um período de longo prazo e na admissão de que o interessante não seria a forma de gerenciamento de custos presente e sim a gestão de recursos que possibilitarão ganhos futuros. Nessa mesma linha conceitual Hansen e Mowen (2001) mencionam que a GEC seria a utilização dos custos com o propósito de gerar e verificar estratégias superiores que irão propiciar vantagem competitiva.

Os custos baseados em atividades, análise de cadeia de valor, custeio de qualidade e direcionadores de custos, são algumas técnicas de gestão estratégica de custos, com capacidade para fazer diferença em um cenário de competição (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

De acordo com Monden (1999) a gestão estratégica de custos pode ser definida como um conjunto de ações administrativas de uma organização que sustenta a técnica de custo-alvo, este último é conceituado por Hansen e Mowen (2001) como sendo o contraste entre o valor de venda suficiente para tomar uma fatia preestabelecida de demanda e o lucro esperado pela unidade.

Conforme menciona Frezatti et al. (2012) em momentos de mutações de mercado ou da própria empresa e conforme o tempo passa, há uma revisão dos sistemas de controle gerencial. Para Jordão e Souza (2012) esse sistema é visto como uma técnica que facilita a implementação de estratégias administrativas e como principal ferramenta de gestão.

A técnica de gestão de custos da organização deve ter uma dinâmica capaz de atender as mais rápidas mutações de ambiente e com a crescente diversificação de produtos e procedimentos de fabricação (EL KELETY, 2006). Devido a esse contexto, evidencia-se a relevância de toda a cadeia de valor, sendo possível declarar que o entendimento de toda a empresa está ligada a uma cadeia global e um eficaz gerenciamento de custos requer um foco externo à empresa (SHANK, 1995).

O relacionamento entre gestão de custos e cadeia de valor poder verificada com a definição de Rocha (1999) o qual menciona que o custo alvo seria o montante de custos a ser excluído ou acrescentado para que o custo estimado se alinhe ao permitido, tendo como uma de suas bases as interligações que fazem parte da cadeia de valor. Lorandi e Bornia (2011) complementam esse contexto mencionando que o gerenciamento de custos acontece quando compradores e fornecedores passam a ser eficientes em suas várias faces da cadeia de valor, primeiramente diminuindo os custos de processo e segundo reduzindo as incertezas pela adição de dados compartilhados, abreviando o tempo do ciclo de um produto.

Para Cooper e Slagmulder (1998), o custeio alvo é usado como principal instrumento na gestão do custo da cadeia de suprimentos e além disso, pode-se dizer que na cadeia de valor, seu elenco: fornecedores, revendedores e pessoal de suporte e serviço, fazem parte dessa ferramenta auxiliando no foco de esforço para reduzir os custos por meio de toda cadeia.

Essa gestão estratégica de custos se caracteriza como a aplicação dos métodos de gerenciamento de custos forma que ao mesmo tempo que otimiza a posição estratégica de uma organização também reduza seus custos (COOPER; SLAGMULDER, 1998). Sendo assim, para que se atenda aos objetivos da GEC, Shank e Govindarajan (1997) mencionam que ela pode ser estudada sob ótica de três abordagens: análise do posicionamento estratégico, análise dos direcionadores de custos e análise de cadeia de valor. Como os dois primeiros temas não fazem parte do propósito deste estudo, será tratada a seguir apenas a análise da cadeia de valor.

## **2.2 Análise da Cadeia de Valor**

Para que a aplicação das estratégias de negócio estabelecidas pela empresa possa ser implantada de forma eficaz, é preciso realizar um estudo prévio da cadeia de valor, que abrange todas as atividades exercidas pela organização, desde fornecedores até clientes. Dessa forma, o analista deverá verificar todos os sujeitos que fazem parte do processo, para compreender como os produtos serão desenvolvidos e posteriormente utilizados (PORTER, 1989).

A cadeia de valor é definida com o foco no gerenciamento de custos, sendo para Porter (1989, p. 44) “um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valor”. A partir desse conceito é possível trazer outros relacionados que ampliam a definição de cadeia de valor, como mencionam Shank e Govindarajan (1997, p. 14) que a definem como um “conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias-primas, passando por fornecedores e compradores, até a entrega do produto final às mãos do consumidor”.

Alguns pesquisadores discordam do conceito de Shank e Govindarajan, pois ao citarem matéria-prima eles deixam de considerar a cadeia de valor no ramo de serviços e ao mencionarem entrega final às mãos do consumidor entende-se que após a venda não há mais nada a ser realizado. Com essa discussão Rocha e Borinelli (2007, p. 149) constataam que a

cadeia de uma organização é definida como “sequência de atividades que se inicia com as origens de recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor”. Na concepção dos autores esse conceito é capaz de contemplar todas as atividades envolvidas na cadeia de valor, inclusive o descarte pelo consumidor final do produto, pois eles consideram que em muitos casos o produto passa de consumidor para consumidor até ser descartado.

A cadeia de valor busca explorar o elo entre fornecedores e os demais responsáveis pela empresa, sendo responsável pelo aumento das oportunidades de mercado e gestão de custos que envolvem esse processo. Sendo assim, é possível afirmar que a cadeia de valor terá eficácia no momento que seus elos tenham a mesma meta, gerando maior interdependência aos envolvidos, ou seja, além do fornecedor oferecer atendimento ao seu cliente, deverá também dar condições de flexibilidade para que todas as expectativas do mesmo possam ser atendidas de forma eficiente, gerando ganhos para ambas as partes (LORANDI; BORNIA, 2011).

Dentro da gestão estratégica, a análise da cadeia de valor é fator relevante para tomada de decisão, sendo que ela considera algumas variáveis de contingência que podem representar mutações nos custos operacionais da organização. Dessa forma, salienta-se que a influência dos fornecedores vai além da simples produção e entrega de insumos para serem usados nas atividades de valor da empresa, mas também nos custos que compõem essa produção (PORTER, 1989; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Nesse sentido, a cadeia de valor pode ter foco abrangente, externo e pode influenciar a gestão estratégica de custos, uma vez que possui elo direto com as atividades que geram valor na linha de produção da matéria-prima até o consumidor final. A posição estratégica da empresa analisada para concorrer no mercado, poderá ser determinada pelo posicionamento de custos (HOFER; DE SOUZA; ROBLES JUNIOR, 2007).

A cadeia de valor permite a organização ter conhecimento do processo de formação de valor do bem ou serviço que ela produz, como agregar valor a este processo e a percepção do consumidor final, os seus relacionamentos com os agentes econômicos e quais fatos podem afetar os custos ao longo desta cadeia (DA SILVA; KOPITTKKE, 2002). A identificação de oportunidades e ameaças, de diferenciação, redução de custos e comparação com a cadeia de concorrente são os objetivos da cadeia de valor, que a partir dessas detecções, ela irá agir sobre a base econômica, financeira e patrimonial da empresa com a meta de conquistar e manter vantagem competitiva sobre seus concorrentes (ROCHA; BORINELLI, 2007).

### **3. Aspectos metodológicos**

Para a classificação metodológica da pesquisa, referente a relação à abordagem do problema, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica e qualitativa. Do ponto de vista de seus objetivos tem-se um estudo exploratório. Essa classificação advém da delimitação de o estudo não incluir a descrição e discussão em profundidade sobre as causas, potencialidades e fragilidades da adoção e das práticas investigadas. Assim, e de acordo com Gil (1999), esta pesquisa objetiva “[...] proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado objeto”, no caso as publicações sobre contribuições dos estudos empíricos sobre a análise da cadeia de valor.

Como procedimento de coleta de dados, foram pesquisados artigos nacionais acessíveis nas seguintes bases de dados: (1) EBSCOhost; (2) Periódicos Capes; (3) Scopus; (4) Science Direct. As palavras-chave utilizadas para a identificação dos artigos foram: “Análise da Cadeia de Valor” e surgiram 972 artigos que foram considerados como sendo a população desta pesquisa. Como amostra foram utilizados os 15 artigos mais relevantes devido ao número de citações consultados na data 28/05/14, sobre os 15 artigos foram selecionados aqueles que apresentavam conceito Qualis da Capes acima de B4 e como

amostra final foram obtidos 7 artigos, sendo que o recorte temporal foi dos últimos 08 anos com base em 2014. Foram considerados apenas os artigos que estiverem integralmente disponíveis nas bases de dados.

Como procedimento de análise de dados, a técnica utilizada para tratamento e manipulação dos dados é a análise de conteúdo, a qual, de acordo com Oliveira (2008), permite acesso aos diversos conteúdos, explícitos ou não, presentes em um texto. No uso dessa técnica se faz uso das três etapas de análise estabelecidas por Bardin (2010), a saber: (1) pré-análise: etapa preparatória para a análise propriamente dita; (2) exploração do material ou codificação: preparação e codificação dos artigos quanto às contribuições sobre Cadeia de Valor; (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação: quantificação simples para tabulação dos dados.

O procedimento técnico utilizado nesta pesquisa foi a pesquisa bibliográfica, pois envolve a análise de artigos publicados. Esta pesquisa fez uso da análise sistêmica, que, a partir de uma visão definida, analisa aspectos para os quais os artigos convergem ou divergem do proposto na perspectiva estabelecida.

A análise Sistêmica é o processo científico utilizado para analisar os artigos do Portfólio Bibliográfico (PB) de um dado assunto de pesquisa, a partir de uma filiação teórica definida e explicitada por suas lentes, visando evidenciar os destaques e as oportunidades (carências) de conhecimento encontrados no PB (VALMORBIDA et al. 2011). Assim, antes da realização do processo de análise sistêmica, é necessário definir a filiação a ser adotada e explicitar as lentes que serão utilizadas. Com relação à filiação teórica neste estudo, esta foi a de cadeia de valor proposta por Shank e Govindarajan (1997).

#### 4. Análise dos dados

Para atender ao objetivo deste estudo de identificar os principais contribuições sobre a análise da cadeia de valor identificados por meio de trabalho empíricos nacionais idealizou-se esta pesquisa bibliográfica. Sendo que os artigos foram baixadas da bases de periódicos e selecionados criteriosamente conforme exposto na seção anterior. Com a definição da amostra final de 7 artigos, os mesmos foram avaliados pelo número de citações, Qualis da Capes e ano conforme apresentados no Quadro 1.

Autor(es)	Artigo	Periódico	Qualis Capes	Citações	ANO
ROCHA, Welington; BORINELLI, Márcio Luiz.	Análise estratégica da cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo	Revista contemporânea de contabilidade	B1	3	2007
HOFER, Elza; SOUZA, J. A.; ROBLES JUNIOR, A	Gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite e derivados	Custos e @gronegocio on line	B1	4	2007
TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves; SCHNEIDER, Luis Carlos.	Vantagens logísticas e cadeia de valor na rede de empresas: o caso de uma rede gaúcha de pequenas farmácias	Revista Alcance	B2	6	2008
BLEIL, Claudécir; DE SOUZA, Marcos Antonio; DIEHL, Alberto Alberto	Mensuração econômica da cadeia interna de valor do segmento madeireiro de pinus: um estudo de caso	Gestão & Regionalidade	B1	2	2009
SANTOS, Cícero Marciano Silva; BORNIA, Antonio Cezar; LEITE, Maria Silene Alexandre	Sistema de Gestão de Custos Associado à Cadeia de Valor	ABCustos Associação Brasileira de Custos	B4	1	2010

SOUZA, Marcos Antonio; MELLO, Eliane	Análise da cadeia de valor: um estudo no âmbito da gestão estratégica de custos de empresas da construção civil da grande Porto Alegre	Revista Contemporânea em Contabilidade	B1	1	2011
SCHNEIDER, Luiz Carlos; DIEHL, Carlos Alberto; HANSEN, Peter Bent	Análise da cadeia de valor em duas empresas do setor calçadista	Revista gestão industrial	B3	1	2011

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 1 - Artigos sobre Análise da cadeia de valor - Qualis A1 - B5

Pelo exposto no Quadro 1, verifica-se que são muitos trabalhos os trabalhos que foram indicados pelas bases de dados por ter a expressão "Análise da cadeia de valor" no título, resumo e palavras-chave, entretanto depois da análise e leitura dos artigos poucos apresentaram-se com estudos pertinentes para a elaboração desta pesquisa. Para complementar a pesquisa foi elaborado um levantamento sobre os objetivos e procedimentos metodológicos.

Artigo	Procedimentos e objetivo
Análise estratégica da cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo.	Survey com 15 empresas da cadeia de valor indústria-varejo. Objetiva analisar se existe diferença na evolução da lucratividade das redes de supermercado em relação à das indústrias de bens de consumo.
Gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite e derivados	Trata-se de um estudo bibliográfico que utilizou material já publicado na área. Objetivo apresentar uma pesquisa sobre a gestão estratégica de custos na cadeia de valor
Vantagens logísticas e cadeia de valor na rede de empresas: o caso de uma rede gaúcha de pequenas farmácias.	Estudo de caso em uma rede de farmácia com 250 lojas no Rio Grande do Sul. O objetivo deste estudo é identificar possíveis vantagens que os pequenos varejistas no ramo farmacêutico podem obter por estarem associados a uma rede de empresas
Mensuração econômica da cadeia interna de valor do segmento madeireiro de pinus: um estudo de caso	Estudo de caso em empresa do segmento madeireiro. Objetivou mensurar a cadeia interna de valor da etapa de processamento do pinus como forma de evidenciar o resultado de cada fase do processo na formação do resultado econômico da empresa
Sistema de Gestão de Custos Associado à Cadeia de Valor	Estudo de caso de um comércio que possui 4 pontos de vendas. O objetivo deste artigo é demonstrar como a gestão de custos pode se beneficiar da análise da cadeia de valor da empresa
Análise da cadeia de valor: um estudo no âmbito da gestão estratégica de custos de empresas da construção civil da grande Porto Alegre	Estudo multicaso com três empresas. O objetivo do artigo é identificar o uso da análise da cadeia de valor na gestão estratégica de custos de empresas da construção civil.
Análise da cadeia de valor em duas empresas do setor calçadista	Estudo multicaso com duas empresas. Objetivou apresentar os modelos de integração vertical e as cadeias de valor de duas empresas de destaque no setor calçadista, para evidenciar suas diferenças e abordagens estratégicas.

FONTE: Dados da pesquisa

Quadro 2 - Procedimentos metodológicos e objetivos

Com base no Quadro 2, constata-se que a maior parte dos estudos constituiu-se como estudo de caso em diferentes tipos de negócios, sendo que as contribuições foram muito variadas. Não foi possível extrair dos vários estudos uma contribuição específica como o mapeamento da cadeia de valor de todos os estudos. Como parte deste estudo serão apresentados a seguir cada um dos estudos identificados por esta pesquisa.



#### **4.1 Estudo de ROCHA e BORINELLI (2007)**

O estudo objetivou analisar se existe diferença na evolução da lucratividade das redes de supermercado em relação à das indústrias de bens de consumo. Para isso foi realizada uma pesquisa com 15 empresas pertencentes a uma cadeia de valor indústria-varejo. As empresas varejistas que participaram do estudo foram: Bompreço Bahia e Pão-de-açúcar e as indústrias foram: Perdigão e Sadia, Leco e Vigor, Bombril, Ambev, Cacique e Oderich.

Depois da análise das demonstrações contábeis das empresas pesquisadas, evidenciou-se quem está ganhando e quem está perdendo no segmento da cadeia escolhida para o estudo. Como resultado, a pesquisa empírica demonstrou que não houve, no período analisado, aumento na margem bruta do varejo e que as indústrias, por sua vez, tiveram maior crescimento na margem bruta do que o varejo.

#### **4.2 Estudo de HOFER, SOUZA e ROBLES JUNIOR (2007)**

O estudo objetivou apresentar uma pesquisa sobre a gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite e derivado. Este estudo realizou um apanhado bibliográfico que utilizou material já publicado na área. A pesquisa apresenta uma análise crítica aos métodos tradicionais de custos e procura demonstrar a importância da gestão de custos, integrada ao gerenciamento do negócio das atividades através da cadeia de valor.

Busca, também, demonstrar como custear em um ambiente competitivo. O ambiente competitivo sugere mudanças na forma de administrar os custos para possibilitar a continuidade da empresa no mercado. A gestão estratégica de custos em cadeia de valor é fundamental para garantir a competitividade dos seus agentes, com base, também, na transparência, e na sua relação interdependente, no ciclo de vida do produto, buscando novos mercados e desenvolvendo os já existentes.

No caso do leite e derivados, conclui-se que a cadeia de valor é altamente sensível, tendo em vista a influência de fatores externos, pois o Brasil, ainda não é auto-suficiente na produção do leite, ou seja, ainda importa leite, o que, em determinadas ocasiões, por razões cambiais, afeta a cadeia de leite e derivados, elevando o custo do principal insumo.

#### **4.3 Estudo de TONDOLO e SCHNEIDER (2008)**

O objetivo deste estudo é identificar possíveis vantagens que os pequenos varejistas no ramo farmacêutico podem obter por estarem associados a uma rede de empresas. A pesquisa utilizou um estudo de caso em uma rede de farmácia com 250 lojas no Rio Grande do Sul.

A coleta de dados ocorreu através de entrevistas semi-estruturadas realizadas com dois gestores do nível estratégico desta rede, um deles, particularmente, da área de produtos e marca própria. A fim de complementar os dados coletados na entrevista, foram acessados sites de órgãos que fazem parte do contexto organizacional que conduz este estudo. Foram, igualmente, entrevistados dois gestores de fora desta rede. Um deles com experiência na área de marketing e varejo, e outro com experiência na área de logística.

Foram identificadas quatro vantagens: (i) sistema de suprimento, envolvendo o compartilhamento das atividades de compras e distribuição de itens; (ii) atividades de apoio vinculadas à gestão de pessoas; (iii) compartilhamento de atividades burocráticas; e (v) produtos com marca própria.

Uma observação relevante é que a formação de redes de pequenas empresas possibilita a integração à rede de agentes especializados. Neste caso, os pequenos varejos farmacêuticos associados à rede gaúcha de pequenas farmácias compartilham serviços burocráticos e de gestão de pessoas, desempenhados pelo agente central, o qual possui estruturas organizacionais especializadas nestas atividades.

E ainda, as pequenas conseguem compartilhar habilidades específicas do negócio que são características de grandes varejistas. Além disso, o tempo que seria necessário para que os

pequenos varejistas desenvolvessem estas competências pode ser alocado no atendimento direto ao consumidor, que é a atividade fim deste mercado.

#### 4.4 Estudo de BLEIL, DE SOUZA e DIEHL (2009)

O artigo objetivou mensurar a cadeia interna de valor da etapa de processamento do pinus como forma de evidenciar o resultado de cada fase do processo na formação do resultado econômico da empresa. Tratou da análise da cadeia interna de valor em uma empresa do segmento madeireiro.

Abordou-se a cadeia interna de valor como uma ferramenta gerencial necessária à formulação de estratégias para desenvolver vantagens competitivas. Caracteriza-se a pesquisa como exploratória, realizada por meio de estudo de caso em uma indústria madeireira localizada em Santa Catarina. Para isso, foram analisadas várias indústrias madeireiras de pinus e optou-se pela empresa Madepar Ltda., sediada no Município de Lages, Estado de Santa Catarina. O critério de escolha foi o de conveniência e acessibilidade. O pesquisador teve autorização dos gestores para acessar o conjunto de dados e informações que o desenvolvimento do estudo requer.

Utilizando-se técnicas específicas – por exemplo, método de custeio direto, preço de transferência e custo de oportunidade, desenvolveram-se relatórios gerenciais sob a óptica da cadeia interna de valor conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1:** Resultado global da cadeia interna de valor da etapa de processamento

Período: 2005	Etapas da cadeia interna de valor				
	Implantação florestal	Desdobramento da madeira	Secagem da madeira	Beneficiamento industrial	TOTAL
<b>Demonstração do resultado</b>					
<b>Preço de mercado</b>	<b>2.512.603,58</b>	<b>1.190.092,76</b>	<b>1.621.328,71</b>	<b>14.500.661,18</b>	<b>19.824.686,22</b>
(-) Custos variáveis	1.414.317,71	637.933,79	292.675,38	10.362.268,26	12.707.195,14
<b>Margem de contribuição</b>	<b>1.098.285,87</b>	<b>552.158,97</b>	<b>1.328.653,33</b>	<b>4.138.392,92</b>	<b>7.117.491,08</b>
(-) Custos fixos	441541,62	104.923,32	168.315,15	1.942.727,76	2657507,85
<b>Resultado da etapa</b>	<b>656.744,25</b>	<b>447.235,65</b>	<b>1.160.338,18</b>	<b>2.195.665,16</b>	<b>4.459.983,24</b>
(-) Custo de oportunidade	80.061,40	150.694,07	98.041,93	1.195.548,71	1.524.346,11
<b>Ganho da atividade</b>	<b>576.682,85</b>	<b>296.541,58</b>	<b>1.062.296,25</b>	<b>1.000.116,45</b>	<b>2.935.637,13</b>
% Contribuição para o resultado	19,64	10,10	36,19	34,07	100

Fonte: Bleil, De Souza e Diehl (2009)

Como resultado, obteve-se um conjunto de informações econômicas, em nível estratégico e operacional, evidenciando aos gestores a contribuição de cada atividade da cadeia na formação do resultado econômico da etapa estudada. As que geraram maior contribuição à empresa foram as de secagem da madeira e de beneficiamento industrial.

#### 4.5 Estudo de SANTOS, BORNIA e LEITE (2010)

O objetivo deste artigo é demonstrar como a gestão de custos pode se beneficiar da análise da cadeia de valor da empresa. Trata-se de um estudo de caso aplicado a um comércio que possui 4 pontos de vendas. Para isso, realizou-se um estudo de caso partindo da análise da cadeia de valor de uma empresa, para mostrar os benefícios dessa integração.

A empresa atua no setor há quase dois anos e está estruturada com uma unidade de produção e 4 pontos de vendas (1 em um shopping center, 2 em universidades e 1 em um edifício empresarial). Ela fornece produtos para seus pontos de venda e sob encomenda para festas e casamentos. Como a empresa trabalha com um mercado sazonal, apresenta um quadro de 10 a 18 funcionários, dependendo da época do ano. A empresa, além da variação de demanda, apresenta um grande mix de produtos.

Após a análise da cadeia de valor e da estrutura organizacional da empresa, foram identificados os problemas que alteram os custos da produção. As ações corretivas propostas implantadas foram: pela análise da cadeia de valor deve-se criar mais atividade de apoio para dar suporte a atividade primária; Organizar um espaço para instalar o Planejamento e Controle de Produção - PCP; implantar um sistema de controle de custos de produção, o sistema por encomenda seria indicado; Melhoria no processo de produção com a adoção do método ABC.

Com o aumento do preço de venda e a redução dos custos da produção, por meio da otimização do processo produtivo alcançada pela reestruturação da estrutura organizacional da empresa por meio do estudo de sua cadeia de valor, houve um aumento significativo na margem de lucro e uma redução na margem de segurança da empresa de 70,44% para 27,82%, confirmando que essas ações corretivas, propostas por meio da análise da cadeia de valor e da aplicação do método ABC, são viáveis para empresa.

#### **4.6 Estudo de SOUZA e MELLO (2011)**

O artigo objetivo identificar o uso da análise da cadeia de valor na gestão estratégica de custos de empresas da construção civil. O estudo foi realizado em três empresas situadas na região metropolitana de Porto Alegre - RS.

A abordagem metodológica utilizada para a escolha das três empresas participantes foi o de amostra não probabilística, definidas pelo critério de acessibilidade das empresas associadas ao SINDUSCON-RS. Elas foram convidadas, via e-mail, e aceitaram participar da pesquisa. A coleta de dados realizada no terceiro trimestre de 2009 foi por meio de entrevista semi-estruturada.

Os principais resultados da pesquisa sinalizam que o termo cadeia de valor é desconhecido pelos gestores das três empresas. Entretanto, no decorrer da pesquisa identificou-se que, na prática, ações com essa natureza são realizadas, apesar de não com a profundidade que a literatura recomenda.

É explícita a manifestação das empresas quanto às preocupações com a eficiência das operações e redução de custos. Entretanto, nenhuma delas adota os procedimentos de mensuração destacados pela literatura. De fato, adoção do custeio ABC, mensuração de receitas, custos e ativos de atividades e elos da cadeia, simulação de possíveis reconfigurações, entre outros, não integram a realidade das empresas pesquisadas.

Os principais resultados indicam que as empresas pesquisadas realizam a análise da cadeia de valor de forma superficial, não explorando todos os benefícios que ela pode oferecer à condução da gestão estratégica de custos. Constata-se o uso de tradicionais ações de reduções de custos e da frágil exploração das possíveis relações com fornecedores e clientes.

#### **4.7 Estudo de SCHNEIDER, DIEHL e HANSEN (2011)**

O artigo objetivou apresentar os modelos de integração vertical e as cadeias de valor de duas empresas de destaque no setor calçadista, para evidenciar suas diferenças e abordagens estratégicas. O estudo abordou um referencial teórico sobre cadeia de valor e integração vertical, seguindo pelas considerações sobre a metodologia de estudo de caso, um breve histórico da indústria calçadista e, as principais características das empresas estudadas. Em seguida foi realizada a discussão dos resultados, as considerações finais.

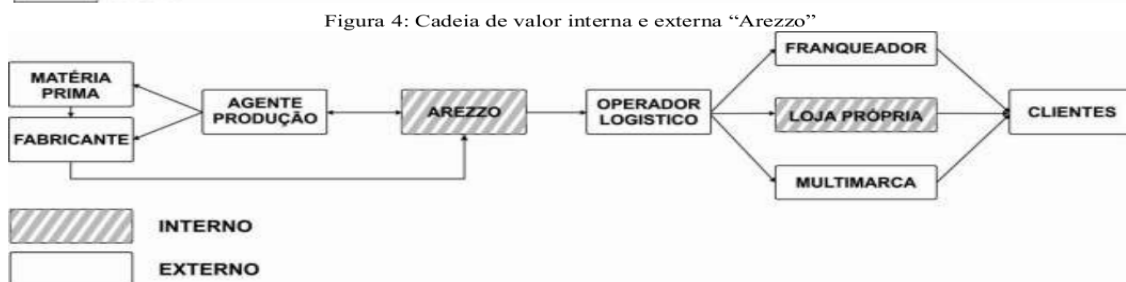
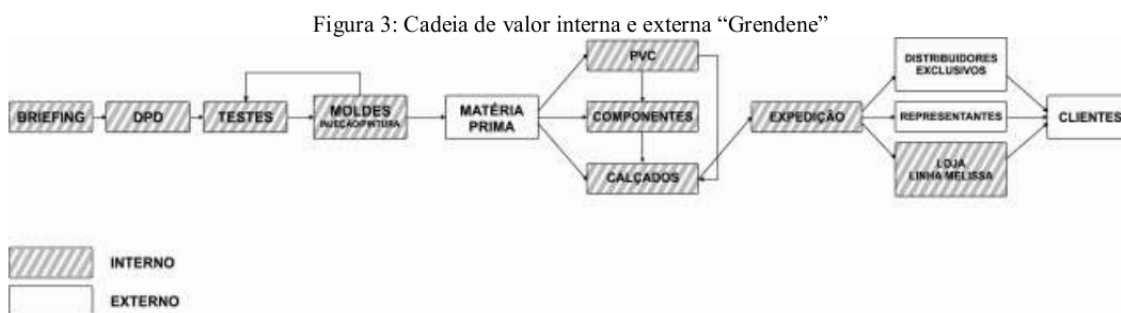
A coleta de dados lançou mão da análise de documentos e de entrevistas em profundidade com roteiros semi-estruturados. A pesquisa de campo ocorreu durante os meses de junho e julho de 2010, e teve como procedimentos iniciais a pesquisa nos sites e em informações publicadas sobre as empresas. Após foi efetuado contato com as empresas, tendo sido agendadas entrevistas com pessoas que pudessem colaborar com o assunto proposto no presente estudo. A partir destas fontes, foi possível coletar os dados e informações para a elaboração da primeira versão da cadeia de valor das empresas, as quais

foram remetidas para validação pelas pessoas entrevistadas. Após retorno desta versão com os devidos ajustes sugeridos pelos entrevistados, foram descritas as cadeias de valor das empresas.

As empresas pesquisadas no presente estudo estão entre as maiores do segmento de calçados. A empresa Grendene S/A é considerada uma das maiores produtoras de calçados sintéticos do mundo e a empresa Arezzo S/A, por sua vez, é considerada a maior marca de varejo de calçados femininos fashion da América Latina.

A indústria calçadista, como outros ramos da atividade empresarial encontra-se ao longo das últimas décadas num alto nível de pressão competitiva. Para fazer frente a este cenário, as empresas deste segmento necessitam gerir adequadamente suas cadeias de valor e reconhecer as dos competidores, permitindo visualizar oportunidades que possam gerar vantagem competitiva.

No presente estudo, tendo se pesquisado os modelos de integração vertical e as cadeias de valor de duas empresas de destaque no setor de calçados, foi possível evidenciar esta relação por meio do mapeamento da cadeia de valor da figura 3 (Grendene) e 4(Arezzo).



Fonte: Schneider, Diehl e Hansen (2011)

Percebeu-se que uma delas tem como característica grandes volumes de venda e tecnologia proprietária na confecção de calçados sintéticos e a outra a construção e a manutenção de uma *griffe* de calçados femininos. Ambas, cada qual à sua forma adequaram seu modelo de cadeia de valor ao seu negócio e às características e requisitos competitivos do mesmo. Pode-se afirmar que a primeira possui um maior grau de integração e a segunda menor, porém ambas alcançam sucesso com essas abordagens.

## 5. Considerações finais

Este estudo objetivou identificar as principais contribuições dos estudos empíricos brasileiros publicados sobre a análise da cadeia de valor. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e qualitativa e exploratória. Foram baixados artigos nacionais que continham a expressão “Análise da Cadeia de Valor”, que por sua vez, eram os mais relevantes classificados pelo número de citações e que apresentavam conceito Qualis da Capes acima de B4, com estes parâmetros foram obtidos 7 artigos.

O primeiro estudo foi de Rocha e Borinelli (2007) que analisaram a lucratividade de várias empresas da cadeia de valor indústria varejo, a pesquisa empírica demonstrou que a indústria teve maior aumento das margens brutas no período analisado do que o varejo. Na sequência, o foi analisado a pesquisa de Hofer, Souza e Robles Júnior (2007) que investigou a cadeia de valor do leite e derivados, a pesquisa realizou um levantamento bibliográfico dos materiais publicados sobre o tema, fez uma avaliação crítica dos métodos tradicionais de custeio existentes e aborda a necessidade do gerenciamento estratégico de custos para manter as empresas atuantes no mercado, pois esta cadeia de valor sofre muita influências ambientais.

Logo após, temos o estudo de Tondolo e Schneider (2008) que buscou identificar possíveis vantagens de pequenos varejistas do ramo farmacêutico. Por meio de entrevistas foram identificadas vantagens competitivas aos pequenos empresários que possibilitou a competição de forma mais igualitária com grandes redes varejistas, e algumas vantagens estavam atreladas a gestão de custos na cadeia de valor. Também foi abordado a pesquisa de Bleil, De Souza e Diehl (2009), que mensurou a cadeia de valor interna de uma empresa do segmento madeireiro. Como resultados, os pesquisadores obtiveram um conjunto de informações econômicas, em nível estratégico e operacional da cadeia de valor que pode ajudar ao gestor na tomada de decisões.

A pesquisa de Santos, Bornia e Leite (2010) realizou um estudo de caso de um comércio que possuía quatro pontos de vendas. A análise e gerenciamento da cadeia de valor proporcionaria aumento da margem de lucro e uma redução na margem de segurança, confirmando que essas ações corretivas são viáveis para empresa. O estudo de Souza e Mello (2011) realizou uma pesquisa em três empresas da construção civil por meio de entrevistas. Como resultados constatou-se os gestores desconhecem o termo cadeia de valor, e realizam ações no contexto desta técnica de forma rudimentar e superficial, sem a devida profundidade apontada pela literatura.

E por último, a pesquisa de Schneider, Diehl e Hansen (2011) investigou duas configurações de cadeia de valor no setor calçadista. A primeira empresa é considerada uma das maiores produtoras de calçados sintéticos do mundo e a segunda é considerada a maior marca de varejo de calçados femininos fashion da América Latina. O estudo identificou que uma das empresas tem como característica grandes volumes de venda e tecnologia proprietária na confecção de calçados sintéticos e a outra na construção e na manutenção de uma *griffe* de calçados femininos. A primeira possui um maior grau de integração e a segunda menor, porém ambas alcançam sucesso com essas abordagens.

Sugere-se para futuros estudos a aplicação da mesma metodologia deste artigo para periódicos internacionais, buscando identificar as práticas inovadoras de gestão estratégica de custos na cadeia de valor. Outra possibilidade de pesquisa seria identificar também em estudos internacionais as ferramentas híbridas institucionalizadas com a utilização da cadeia de valor.

### Referências

- AGUIAR, A. B.; ROCHA, W. 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, M. 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, S.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.

- 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.
- BARBOSA, R. P.; TACHIBANA, W. K. Metodologia para gestão estratégica de custos: integração dos conceitos de cadeia de valores, direcionadores de custos, a activity based costing em um sistema de informações. **Revista Brasileira de Custos**, São Leopoldo, v. 1, n. 1, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4ª ed. Lisboa: Edições 70, 2010
- BERLINER, C.; BRIMSON, J.A. Cost management in today's advanced manufacturing: the CAM - I Conceptual Design. Boston: **Harvard Business School Press**, 1988.
- BLEIL, C.; SOUZA, M. A.; DIEHL, C. A. *Mensuração econômica da cadeia interna de valor do segmento madeireiro de pinus: um estudo de caso*. *Gestão & Regionalidade*, v. 24, n. 70, 2008.
- BROMWICH, M.; BHIMANI, A. **Management accounting: evolution not revolution**. London: Chartered Institute of Management Accountants, 1989.
- CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organization and Society*, v. 28, n. 2, p. 127-168, 2003.
- COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Supply chain management for lean enterprise: interorganizational cost management. **Strategic Finance**. Vol. 80. Issue 10, p. 15-16, 1998.
- COOPER, R; SLAGMULDER, R. Cost analysis outside the organization. **Cost Management**. V. 18, Iss. 3. Boston: May/Jun., 2004. 3 p.
- COOPER, R; SLAGMULDER, R. Strategic cost management: expanding scope and boundaries. **Cost Management**. V. 17, Iss. 1. Boston: Jan/Fev, 2003. 8 p.
- DA SILVA, C. L. Gestão estratégica de custos: o custo-meta na cadeia de valor. **Revista FAE**, Curitiba, v. 2, p. 17-26, maio/agosto, 1999.
- DA SILVA, C. L.; KOPITKE, B. H. Simulações e cenários a partir da cadeia de valor: uma aplicação na indústria de celulose. **Revista FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p.43-59, jan./abr. 2002
- DIEHL, Carlos Alberto. **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.
- EL-DYASTY, Mohamed M. A framework to accomplish strategic cost management. **Social Science Research Network**. 2007. 63 p.
- EL-KELETY, I. A. E. M. *Towards a conceptual framework for strategic cost management: the concept, objective, and instruments*. 2006. 556 f. Dissertação. Chemnitz University of Technology, Chemnitz, 2006.
- ELLRAM, Lisa M. The implementation of target costing in the United States: theory versus practice. **Journal of Supply Chain Management**. Vol. 42. p. 13-26, 2006.
- FREZATTI, F.; JUNQUEIRA, E.; BIDO, D. S.; NASCIMENTO, A. R.; RELVAS, T. R. S. Antecedentes da definição do design do sistema de controle gerencial: evidências empíricas nas empresas brasileiras. *Brazilian Business Review*, v. 9, n. 1, p. 134-155, 2012.
- FU, Y. Strategic cost management in e-supply chain. **Asian-Pacific Management Accounting Journal**. Vol. 2. Issue, 1, 2007. p. 89-119.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M.; **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- HOFER, E.; DE SOUZA, J. A.; ROBLES JUNIOR, A. Gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite e derivados. *Custos e@ gronegocio on line*. v, 3, maio, 2007.
- HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Relevance lost: the rise and fall of management accounting**. Boston: Harvard Business School Press – HBSP, 1987.
- JORDÃO, R. V. D.; SOUZA, A. A. Efeitos da cultura corporativa no sistema de controle gerencial pós-aquisição: um estudo de sucesso numa empresa brasileira. *Revista de Gestão*, v. 19, n. 1, p. 55-71, 2012.
- LOCKAMY III, A. A constraint-based framework for strategic cost management. **Industrial Management + Data Systems**. Wembley, 2003 Vol. 103, Issue 8/9, p. 591-599, 2003.
- LORANDI, J. A.; BORNIA, A. C. Metodologia do custeio-alvo canalizado com o do QFD (quality function deployment). **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 16, n. 2, p. 96-115, 2011.
- MONDEN, Y. **Sistemas de redução de custos: custo-alvo e custo kaizen**. Bookman, 1999.
- NAKAGAWA, Masayuki. **ABC – Custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.
- OLIVEIRA, D. C. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sis-tematização. **Revista Enfermagem UERJ**, V.16, n.4, p.560-576, 2008.
- PORTER, Michael M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior** 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROCHA, W. **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, São Paulo, 1999.
- ROCHA, W.; BORINELLI, M. L. Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 4, n. 7, p. 145-165, 2007.
- SHANK, J. K. **Gestão Estratégica de Custos**. A nova ferramenta para a vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SHANK, J. K. Strategic cost management: new wine, or just new bottles? **Journal of Management Accounting Research**, V. 1, p. 47-65, 1989.
- SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- SOUZA, B. C.; ROCHA, W. Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais. **8. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. São Paulo, 2008.
- TONDOLO, V. A. G.; SCHNEIDER, L. C. Vantagens logísticas e cadeia de valor na rede de empresas: o caso de uma rede gaúcha de pequenas farmácias. **Revista Alcance**, v. 12, n. 2, p. 143-160, 2008.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; BORTOLUZZI, S. C. Gestão Pública com foco em resultados: Evidenciação de oportunidades de pesquisa. **Revista CAP-Accounting and Management**, v. 5, n. 5, 2011.

WRUBEL, F. **Informações sobre gestão estratégica de custos divulgadas por companhias abertas brasileiras**. 2009. 145 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2009.

WRUBEL, F.; DIEHL, C. A.; TOIGO, L. A.; OTT, E. Uma proposta para a validação de categorias sobre gestão estratégica de custos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 13, n. 40, p. 332-348, 2011.