



## Elementos de Gestão Estratégica de Custos: Explorando Relações com as Opções Estratégicas

### RESUMO

**Objetivo:** este estudo analisa a relação entre elementos de gestão estratégica de custos (GEC) e opções estratégicas em empresas listadas na [B]<sup>3</sup> (Brasil, Bolsa, Balcão). Realizou-se levantamento em relatórios de administração de 40 empresas de setores diversos.

**Método:** para classificar os dados, utilizou-se *checklist* composta por categorias e subcategorias predefinidas com base em características dos elementos de GEC e das opções estratégicas. Para a análise da relação entre as variáveis, utilizou-se regressão linear múltipla pelo método *Stepwise*.

**Originalidade/Relevância:** este estudo parte de um *gap* nos recortes teóricos acerca da relação entre opções estratégicas e tipos de controle adotados pela empresa, sobretudo no que se relaciona aos elementos de GEC. Entre os estudos brasileiros sobre esse tema, é o primeiro a empregar um *framework*, que considera as três principais variáveis estratégicas utilizadas na literatura de GEC.

**Resultados:** constatou-se relação entre opções estratégicas e uso de determinados elementos de GEC. Elementos atinentes à análise de custos e determinantes estruturais são mais citados por empresas prospectoras e por aquelas que buscam diferenciação. Empresas com a estratégia manter citam mais elementos ligados às ações de clientes, fornecedores e precificação estratégica. O custeio embasado em atividade/gestão baseada em atividade, custo total de propriedade, contabilidade aberta, gestão de custos da qualidade e uso da capacidade de produção não evidenciou vínculo com as opções estratégicas.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** é inédita a relação significativa encontrada entre tipologia analítica e determinados elementos, pois não houve tal evidência em outro estudo abordado nesta pesquisa. Este estudo fornece evidências empíricas de que opções estratégicas mantêm relação com elementos de GEC utilizados pelas empresas.

**Palavras-chave:** Elementos de gestão estratégica de custos. Gestão estratégica de custos. Opções estratégicas.

---

Tatiainy Afonso das Mercês Santana   
Universidade do Vale do Rio dos Sinos, RS,  
Brasil  
E-mail: tatiainyafonso@hotmail.com

Carlos Alberto Diehl   
Universidade do Vale do Rio dos Sinos, RS,  
Brasil  
E-mail: cd@unisinos.br

Vanessa de Quadros Martins   
Universidade do Vale do Rio dos Sinos, RS,  
Brasil  
E-mail: qm.vanessa@gmail.com

---

**Recebido:** Abril 9, 2019  
**Revisado:** Fevereiro 13, 2020  
**Aceito:** Março 25, 2020  
**Publicado:** Julho 15, 2020



### How to Cite (APA)

Santana, T. A. M., Diehl, C. A., & Martins, V. Q. (2020). Elementos de Gestão Estratégica de Custos: Explorando Relações com as Opções Estratégicas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 23 (2), 179-199. [http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925\\_2020v23n2a3](http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2020v23n2a3)

## 1 INTRODUÇÃO

Estudos fundamentados na teoria da contingência representam um campo importante da área de pesquisa sobre estratégia e controle de gestão (Baines & Langfield-Smith, 2003; Cadez & Guilding, 2008), porém os resultados têm-se mostrado ambíguos devido às distintas formas com que as estratégias e as práticas de gestão estratégicas são realizadas (Cinquini & Tenucci, 2010; Guilding, 1999; Kald, Nilsson & Rapp, 2000; Langfield-Smith, 2007; Marques, 2012). Os pilares da gestão estratégica de custos compreendem um conjunto de elementos (Shank & Govindarajan, 1997), práticas (Cinquini & Tenucci, 2010; Wrubel, Diehl, Toigo & Ott, 2011) e artefatos (Costa, 2015; Slavov, 2013) que poderão ser usados pelos administradores, que, sem deixar de lado os objetivos estratégicos da organização, buscam a gestão mais ampla dos custos.

Embora estudos sobre a influência da estratégia na utilização de elementos de gestão estratégica de custos (GEC) sejam crescentes, pouco têm sido desenvolvidos no sentido de alinhar as dimensões estratégicas e associá-las aos tipos de controle adotados pela empresa, especialmente no que se refere à aplicação de elementos de GEC (Marques, 2012). Para Kald *et al.* (2000) e Langfield-Smith (1997), porque na GEC o escopo de análise estende-se para o ambiente externo à empresa, são limitados os resultados de estudos realizados sob a perspectiva das tipologias estratégicas (Cadez & Guilding, 2008), dado que o ponto de análise volta-se para os processos internos, mais especificamente para a inter-relação de domínio, tecnologia e organização. Limitações semelhantes ocorrem quando se considera apenas a forma escolhida para competir, visto que o escopo de análise é mais externo e direciona-se para, com seu modo de agir, a obtenção de vantagem pela organização.

Outra opção estratégica que gera discussões, quando analisada de maneira isolada, refere-se à missão estratégica (Govindarajan & Gupta, 1985), centrada no desenvolvimento do ambiente de negócios das empresas e na duração do ciclo de vida dos produtos. Portanto, à medida que o produto passa por seus diferentes estágios e ajusta-se ao ambiente, a missão será determinada, e alterações na posição estratégica da empresa irão ocorrer (Gupta & Govindarajan, 1984; Kald *et al.*, 2000).

As opções estratégicas tanto podem influenciar como ser influenciadas no processo de formulação das estratégias de negócio e no modo como as unidades de negócios gerenciam e ofertam seus produtos. Assim, torna-se necessário alinhar suas dimensões, para, então, classificar a estratégia de negócios (Kald *et al.*, 2000; Langfield-Smith, 2007). Nesse sentido, surgiu o seguinte questionamento: qual a relação entre as opções estratégicas e os elementos de gestão estratégica de custos em companhias listadas na [B]<sup>3</sup> (Brasil, Bolsa, Balcão)? O objetivo desta investigação foi analisar a relação entre os elementos de GEC e as opções estratégicas em companhias listadas na [B]<sup>3</sup>.

Kald *et al.* (2000) e Langfield-Smith (1997) fornecem um modelo teórico integrador das abordagens estratégicas e suas possíveis influências no desenvolvimento e na utilização de controles de gestão. Ao longo desta pesquisa, foram identificados quatro estudos empíricos (Andrade, Teixeira, Fortunato & Nossa, 2013; Cinquini & Tenucci, 2010; Fowzia, 2011; Marques, 2012), que buscaram operacionalizar o modelo proposto por Kald *et al.* (2000) e Langfield-Smith (1997). Apenas o estudo de Marques (2012) centrou sua análise nos elementos de GEC. No entanto, a pesquisa dedicou-se à análise específica do elemento custeio-meta.

A contribuição deste estudo assume duas dimensões: (i) proporcionar maior visibilidade acadêmica e empresarial da GEC, em vista da relevância e potencial contribuição do corpo de informações que seus elementos podem gerar para as organizações, e (ii) identificar associação de um conjunto de elementos de GEC a três dimensões estratégicas (tipologia, missão e posicionamento estratégico) propostas por Kald *et al.* (2000) e Langfield-Smith (1997).

Além desta introdução, o artigo contempla a revisão de literatura acerca de opções estratégicas, gestão estratégica de custos e hipóteses. Na sequência, apresenta-se a metodologia aplicada. A seguir, são apresentados os resultados e as discussões decorrentes da análise dos dados, encerrando-se com as considerações finais e a lista de referências bibliográficas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A estratégia é uma das variáveis a serem estudadas na GEC, sob a abordagem da teoria da contingência (Chenhall, 2003). Três abordagens de dimensões estratégicas são consideradas neste estudo: (i) as tipologias de Miles, Snow, Meyer e Coleman (1978), relacionadas às características do produto e do mercado em relação aos domínios estáveis e dinâmicos; (ii) a forma escolhida para competir, de Porter (1989), voltada para o posicionamento da empresa em relação ao ambiente externo; (iii) a missão de Gupta e Govindarajan (1984), direcionada para o ciclo de vida e para as escolhas entre o aumento da participação de mercado ou do lucro em curto prazo.

### 2.1 Opções estratégicas

#### 2.1.1 Tipologias estratégicas de Miles, Snow, Meyer e Coleman

Abordagem estratégica	Padrão estratégico	Principais características
Tipologias estratégicas	Defensiva	Domínio estável, conjunto limitado de produto, eficiência tecnológica, controle organizacional rígido e centralizado, divisão de trabalho, eficiência em custos, produtos de alta qualidade, eficiência nas atividades de produção e distribuição, incapacidade de responder a grandes mudanças em seu ambiente de mercado, gestão de custos mais relacionados com os processos, ou seja, maior uso de elementos com foco de análise interna (Capalonga, Diehl & Zanini, 2014; Diehl, 2004; Marques, 2012; Miles <i>et al.</i> , 1978; Slavov, 2013).
	Prospectora	Ambiente dinâmico, capacidade de explorar novas oportunidades de produto-mercado, domínio amplo e em desenvolvimento contínuo, busca de potenciais oportunidades de mercado, estrutura tecnológica e sistemas administrativos flexíveis e descentralizados, menor ênfase em elementos que visam ao controle de custos e maior utilização de elementos de GEC que compreendam a análise externa do ambiente e o desenvolvimento de produtos e mercados (Capalonga <i>et al.</i> , 2014; Diehl, 2004; Marques, 2012; Miles <i>et al.</i> , 1978; Slavov, 2013).
	Analítica	Híbrida, busca por minimizar os riscos e maximizar os resultados, difícil implementação em domínios marcados por mudanças rápidas e por constantes evoluções tecnológicas, produtos e clientes tradicionais, busca de inovação no produto-mercado depois de constatada a viabilidade, estrutura matricial, gestão dos custos envolve decisões relativas tanto ao ambiente externo quanto ao interno e demanda de uso equivalente de elementos da GEC (Capalonga <i>et al.</i> , 2014; Cooper & Slagmulder, 1998; Diehl, 2004; Marques, 2012; Miles <i>et al.</i> , 1978; Slavov, 2013).
	Reativa	Não possui uma estratégia coerente, a estrutura não é adequada ao propósito (Diehl, 2004; Miles <i>et al.</i> , 1978; Slavov, 2013).

**Figura 1.** Características das tipologias estratégicas

Miles *et al.* (1978) desenvolveram um quadro estratégico formado por três tipologias estratégicas que diferem entre si conforme a ocorrência de mudanças no produto-mercado: (1)

defensiva, que possui domínio estreito de produto-mercado; (2) prospectora, que busca oportunidades de mercado com inovações de produtos; (3) analítica, que atua em dois produtos-mercado, um moderadamente estável e outro em mudança, combinando as características mais fortes da estratégia defensiva e prospectora. Um quarto padrão estratégico é apresentado, chamado tipologia reativa, e consiste em falha estratégica. Na Figura 1, são apresentadas as principais características das tipologias estratégicas.

Cada uma dessas tipologias refere-se a estratégias distintas que se relacionam com o ambiente de negócios e possuem características particulares quanto à tecnologia, à estrutura e ao processo, que, ao se alinharem, desenvolvem um padrão estratégico pela solução dos problemas empresarial, tecnológico e administrativo (Miles *et al.*, 1978). Nesse sentido, a tipologia reativa consiste em falha estratégica, uma vez que as inconsistências por ela geradas não permitem o desenvolvimento de um padrão estratégico bem-sucedido no longo prazo. Portanto, para a realização deste estudo, a tipologia estratégica reativa não será considerada.

### 2.1.2 Estratégias genéricas de Porter

Porter (1989) descreveu três formas básicas para uma empresa posicionar-se e obter vantagem competitiva: (1) estratégia de liderança em custos, que busca eficiência na gestão de seus custos; (2) estratégia de diferenciação, que atua na busca de vantagem em oferecer produtos que sejam percebidos como diferentes, superiores ou exclusivos pelos clientes; (3) estratégia de enfoque, que atua em nicho específico, podendo adotar a vantagem de diferenciação ou de custos mais baixos. Devido ao eixo de análise, a estratégia de enfoque não é utilizada em grande parte dos estudos sobre GEC, como é o caso desta pesquisa. Na Figura 2, são apresentadas as principais características das estratégias competitivas de Porter (1989).

Abordagem estratégica	Padrão estratégico	Características
Estratégias competitivas	Diferenciação	Produtos com características únicas levam a preços mais altos, ênfase no <i>marketing</i> e na pesquisa; lealdade dos clientes à marca; inovação de produtos; imagem positiva da marca e do produto dentro do setor; maior atratividade da marca; sistema de entrega adaptado às necessidades do cliente; coordenação entre funções em P&D; desenvolvimento do produto e <i>marketing</i> (Capalonga <i>et al.</i> , 2014; Diehl, 2004; Govindarajan & Shank, 1992; Langfield-Smith, 1997; Porter, 1989; Slavov, 2013).
	Liderança em custos	Preço baixo, foco em <i>market share</i> (participação de mercado) alto, produtos padronizados, economia de escala, eficiência operacional; tecnologia patenteada; maior volume de vendas; líder em custo, controle dos canais de distribuição; maior volume de produção; atendimento de vários segmentos industriais (Capalonga <i>et al.</i> , 2014; Diehl, 2004; Govindarajan & Shank, 1992; Langfield-Smith, 1997; Porter, 1989; Slavov, 2013).
	Enfoque	Foco em grupo definido de clientes, linha de produtos ou mercado geográfico (Capalonga <i>et al.</i> , 2014; Diehl, 2004; Porter, 1989; Slavov, 2013).

**Figura 2.** Características das estratégias competitivas

Diehl (2004) explicita que a diferença entre as estratégias reside em compreender a discussão entre estratégia competitiva (custos, diferenciação e enfoque) e vantagem competitiva (diferenciação ou custo), que pode possuir um alvo amplo (abranger diversos segmentos) ou estreito (um segmento específico, o que dá origem ao enfoque). Dessa forma, o que determina a não utilização da estratégia de enfoque, em grande parte dos estudos sobre GEC, é o foco de análise, que, por sua vez, consiste em entender como os sistemas de gestão devem ser projetados, para que possam sustentar a forma de competição escolhida pela empresa.

### 2.1.3 Missão estratégica de Gupta e Govindarajan

A missão estratégica ou estratégia de portfólio expressa a natureza estratégica pretendida das unidades de negócios, em que as diferentes missões dessas unidades requerem diferentes prioridades. No entanto, as estratégias não diferem somente em termos de missão, mas também quanto à sua posição competitiva em relação a outras no setor de atuação. Envolvem a escolha entre o aumento da participação de mercado e a maximização de lucros no curto prazo, adotando uma abordagem baseada no ciclo de vida (Gupta & Govindarajan, 1984). Sob a perspectiva do ciclo de vida, o produto passa por vários estágios diferentes, a exemplo de desenvolvimento, crescimento, maturidade e declínio. À medida que o produto passa por seus diferentes estágios, a demanda e a cota de mercado também se modificam e, por consequência, alteram, ao longo do tempo, a missão estratégica da empresa (Cinquini & Tenucci, 2010).

Ao evidenciar os pontos de conflito (*trade-offs*) entre a escolha por aumentar o *market share* (participação no mercado) e a maximização do fluxo de caixa no curto prazo, Gupta e Govindarajan (1984) descrevem quatro tipos de missão que uma unidade de negócio pode adotar, considerando-se o desenvolvimento do mercado e o ciclo de vida do produto: (1) construir, que visa à maior participação de mercado com ganhos e fluxos de caixa baixos em curto prazo; (2) manter, que tenta defender a posição de mercado com entradas e saídas de caixa em equilíbrio; (3) colher, que procura aumentar ganhos e fluxo de caixa em curto prazo; (4) desinvestir, que objetiva maior ganho em curto prazo, enquanto está em processo de liquidação ou venda. Devido a essa característica, a missão desinvestir não foi utilizada neste estudo.

Considerada a principal variável que afeta o uso de elementos de gestão estratégica de custos, a estratégia atua, principalmente, em resposta ao ambiente organizacional e em função das alterações que nele ocorrem ao longo do tempo (Diehl, 2004). Discute-se, no próximo tópico, conceitos da gestão estratégica, características e funcionalidades de seus principais elementos.

## 2.2 GEC e elementos de GEC

A GEC envolve a análise de dados do ambiente interno e externo à empresa, usados no processo de decisão, de modo a auxiliar os gestores na formulação, na implementação e no monitoramento da estratégia (Shank & Govindarajan, 1997). Compreende, ainda, o exame de um conjunto de práticas implementadas pela gestão (Slavov, 2013), que, além de auxiliar na redução de custos, deve fortalecer, simultaneamente, a competitividade e o posicionamento estratégico da empresa (Cooper & Slagmulder, 2003). Na Figura 3, a seguir, são apresentados os 21 elementos de GEC, segundo Wrubel *et al.* (2011), e suas principais características.

A compreensão sobre a relação entre os controles de custos e as estratégias faz-se necessária para que seja possível analisar quais características são fundamentais para que o alinhamento entre esses fatores ocorra (Diehl, 2004). No entanto, nenhum relacionamento foi encontrado. No tópico a seguir, apresentam-se as hipóteses desenvolvidas a partir da revisão de literatura.

Elementos de GEC	Principais características
Cadeia de valor	Identifica oportunidades nos elos existentes entre fornecedores e clientes, além da compreensão dos custos e das fontes de diferenciação em um conjunto de atividades estratégicas (Shank & Govindarajan, 1997).
ABC/ABM	Custeio baseado em atividade (ABC), que analisa custos decorrentes do consumo de recursos pela execução de atividades, enquanto o gerenciamento baseado em atividades (ABM) busca promover melhorias no resultado por meio do gerenciamento das atividades e do uso do ABC (Costa, 2015).
Custos ambientais	Analisa custos decorrentes da existência ou da possibilidade de existência da má qualidade ambiental em atividades de controle, preservação, recuperação, monitoramento e descarte de produtos e resíduos (Souza, Rasia & Almeida, 2015).
Custos intangíveis	Avalia gastos provocados pela aquisição ou pelo desenvolvimento de um ativo intangível e da existência de fatores intangíveis (Abreu, Diehl & Macagnan, 2011).
Custo total de propriedade (TCO)	Verifica os custos com aquisição, utilização ou fornecimento de produto em todos os elos da cadeia de valor (Costa, 2015).
Custo dos concorrentes	Concentra-se na coleta de dados para a análise da estrutura de custos dos concorrentes cujas informações são empregadas na formulação e no acompanhamento da estratégia (Costa & Rocha, 2014).
Lucro por clientes	Estuda a contribuição financeira líquida gerada por cliente ou grupo de clientes, em todos os elos da cadeia, a partir de suas transações (Costa, 2015).
Custos logísticos	Examina os custos decorrentes dos gastos com planejamento, controle de produção, armazenagem, inventário, processamento de pedidos, tecnologia da informação, transporte, giro dos estoques e rentabilidade do investimento, pretendendo o equilíbrio entre custos e níveis de serviços prestados (Vargas, Coser & Souza, 2016).
Alianças estratégicas	Averigua oportunidades e benefícios que podem ser gerados pela integração entre empresas em diferentes elos da cadeia (Wrubel <i>et al.</i> , 2011).
Custos interorganizacionais	Monitora e controla custos entre empresas da mesma cadeia por meio da troca de informações que propicie eficiência em custos, melhora nos processos e nas tecnologias de produção e oferta de produtos com características distintas que agreguem valor ao cliente (Costa, 2015).
Contabilidade aberta	Gerencia, com efetividade, os custos entre empresas da mesma cadeia, visando à eficiência do processo de produção, à redução de custos e preço de compra, à avaliação e seleção de fornecedores (Sadeghi & Jokar, 2014).
Custeio-meta/ custo-alvo	Refere-se ao processo de planejamento estratégico de lucros e redução de custos determinado a partir do preço de venda para se chegar ao custo. Orientado para o mercado, a engenharia e a estratégia (Costa, 2015).
Economia de escala	Representa o volume de produção possível de ser alcançado (Costa & Rocha, 2014).
Economia de escopo	Decorre do uso compartilhado de um mesmo recurso, processo e mesma atividade produtiva na fabricação de diferentes produtos, subprodutos ou componentes (Costa & Rocha, 2014).
Grau de complexidade e diversificação de produto	Reflete a diversidade da linha de produtos ofertados. Quanto mais amplo é o grau, maior será a complexidade da estrutura, das instalações do processo produtivo e das atividades de compra (Costa & Rocha, 2014).
Tecnologia utilizada	Relaciona-se ao modo como a empresa emprega seu conhecimento para combinar recursos e transformá-los em produtos (Costa & Rocha, 2014).
Configuração do produto	Reflete os custos pelo atendimento do projeto do produto às necessidades dos clientes quanto a características como qualidade e preço (Costa & Rocha, 2014).
Gestão da qualidade	Analisa e monitora os custos da qualidade de produtos decorrentes da prevenção, do controle, dos custos com a má qualidade e das falhas internas e externas (Cinquini & Tenucci, 2010).
Layout de instalação	Indica como os recursos são posicionados, para facilitar a movimentação no local de trabalho e garantir um ambiente seguro ao trabalhador (Costa & Rocha, 2014).
Utilização da capacidade de produção	Representa o volume efetivo de produção: quanto maior for o nível de uso, maior será o de eficiência da estrutura de custos (Porter, 1989).
Relações na cadeia de valor	Decorre do compartilhamento de atividades comuns dentro da mesma empresa ou de <i>know-how</i> entre atividades independentes (inter-relações) (Porter, 1989).

**Figura 3.** Elementos de GEC e suas principais características

## 2.3 Hipóteses

Foram identificadas, a partir da revisão de estudos teóricos, as oito variáveis estratégicas: defensiva, analítica, prospectora (tipologia); construir, manter, colher (missão); vantagem em diferenciação, vantagem em custos (vantagem competitiva). Já os 21 elementos de GEC, mostrados na Figura 3, foram identificados em estudo empírico realizado por Wrubel *et al.* (2011).

Miles *et al.* (1978) identificaram que a tipologia defensiva possui alvo estreito e domínio estável e busca proteger esse domínio de seus concorrentes, ao ofertar produtos com qualidade superior a preços baixos. Centram-se, principalmente, na eficiência das atividades de produção e na melhoria da qualidade dos produtos, visando reduzir custos, além de serem altamente especializadas na área de operação da organização (Guilding, 1999). Assim, espera-se:

H1: existência de elementos de GEC utilizados pelas empresas que estão relacionados com a tipologia estratégica defensiva.

Empresas analíticas possuem as principais características dos prospectores e defensores. Em um defensor, a tipologia analítica é mais estável e concentra-se na eficiência das atividades de produção e engenharia. Contudo, em um prospector, tal tipologia atua em um ambiente mais dinâmico e concentra-se na inovação dos produtos por meio de imitação (Marques, 2012; Miles *et al.*, 1978). Portanto se espera:

H2: existência de elementos de GEC utilizados pelas empresas que estão relacionados com a tipologia estratégica analítica.

Empresas prospectoras estão em desenvolvimento contínuo e em busca de novas oportunidades; são criadoras de mudanças e incertezas às quais seus concorrentes devem responder (Miles *et al.*, 1978). Devido ao ambiente dinâmico, poderão enfrentar aumento da concorrência na fase de maturidade do produto, o que aumentará a concorrência dos preços. Por isso, será necessário melhorar a relação custo-eficácia das atividades de produção (Kald *et al.*, 2000; Miles *et al.*, 1978). Assim, espera-se:

H3: existência de elementos de GEC utilizados pelas empresas que estão relacionados com a tipologia estratégica prospectora.

Empresas que adotam vantagem em custos buscam ter o menor custo em seu domínio produto-mercado, o que pode ser alcançado ao manter controles rígidos de fatores determinantes de custos e ao eliminar atividades desnecessárias que não agregam valor. Tendem a atuar em ambientes mais estáveis, com a oferta de produtos padronizados (Govindarajan & Shank, 1992; Porter, 1989; Slavov, 2013). Assim, espera-se:

H4: existência de elementos de GEC utilizados pelas empresas que estão relacionados com a vantagem em custos.

Empresas que adotam vantagem em diferenciação buscam ofertar produtos inovadores, caracterizados pela exclusividade de seus atributos, como qualidade, atendimento superior ao cliente e inovação tecnológica. Atuam em ambientes dinâmicos marcados por constantes inovações (Govindarajan & Shank, 1992; Porter, 1989; Slavov, 2013). Assim, espera-se que:

H5: existência de elementos de GEC utilizados pelas empresas que estão relacionados com a vantagem em diferenciação.

Empresas adotam a missão colher quando os produtos estão na fase de maturidade, de modo que suas ações sejam no sentido de se reduzir custos para aumentar o fluxo de caixa. Contudo, quando atuam em setores relativamente pouco atrativos, poderão adotar ações que resultem em atribuir novas características a seus produtos ou em introduzir produtos totalmente novos, prolongando sua vida útil (Govindarajan & Shank, 1992; Kald *et al.*, 2000). Logo, espera-se que:

H6: existência de elementos de GEC utilizados pelas empresas que estão relacionados com a missão estratégica colher.

Empresas que seguem a missão manter estão com seus produtos na fase de maturidade. Assim, ações estratégicas serão no sentido de garantir cota de mercado, qualidade dos produtos e posição competitiva por meio de maior relação custo-eficácia. Todavia poderão identificar fontes de diferenciação ao prolongar a vida útil desses produtos (Gupta & Govindarajan, 1984; Langfield-Smith, 1997). Portanto se espera que:

H7: existência de elementos de GEC utilizados pelas empresas que estão relacionados com missão estratégica manter.

Empresas que seguem a missão construir buscam aumentar a participação de mercado e o posicionamento estratégico, mesmo que ocorra a redução dos ganhos ou do fluxo de caixa em curto prazo (Govindarajan & Shank, 1992), o que só é possível se a empresa alcançar diferencial competitivo superior ao de seus concorrentes (Langfield-Smith, 1997). Assim, espera-se que:

H8: existência de elementos de GEC utilizados pelas empresas que estão relacionados com a missão estratégica construir.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um levantamento (*survey*) com base em pesquisa documental, em que foram analisados relatórios de administração (RA) de empresas listadas na [B]<sup>3</sup>. A pesquisa é aplicada, pois tenciona gerar conhecimentos da possível relação entre elementos de GEC e opções estratégicas. Quanto aos objetivos, descreve evidências sobre elementos de GEC e opções estratégicas observadas nos relatórios e suas relações. Por sua vez, a abordagem do problema é quantitativa.

#### 3.1 População e amostra da pesquisa

O universo da pesquisa foi constituído pelas 500 empresas listadas na [B]<sup>3</sup> em abril de 2016, mas foram excluídas as constituídas sob a forma de *holding* pura (143) e as que não possuíam relatórios divulgados no exercício analisado (5), ficando a população limitada a 357 companhias.

Para a amostra inicial, analisou-se os RA de 40 empresas de setores diversos, selecionadas por meio da técnica de amostragem probabilística aleatória simples, que permite, a todos os sujeitos do universo da pesquisa, probabilidade equânime de serem escolhidos como sujeitos da amostra (Fowzia, 2011). Na amostra definitiva, foi calculado o coeficiente de variação de Pearson (CVP) de cada categoria analisada, conforme a Equação 1.

$$n = \left( \frac{Z\alpha/2 \cdot \sigma}{E} \right)^2 \quad (\text{Equação 1})$$

em que

n: quantidade de companhias da amostra (14);

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

$\sigma$ : desvio-padrão da categoria com maior CVP (Contabilidade aberta = 0,579657);

E: margem de erro de 10% do maior dado encontrado na escala da categoria com o maior CVP = (0,3).

Para uma estimativa confiável, realizou-se o cálculo da amostra a partir dos dados da categoria Contabilidade aberta, resultando em 14 companhias que deveriam ser analisadas. No

entanto, optou-se por se analisar 40 companhias, selecionadas por sorteio, por julgar-se mais abrangente, visto que um número maior de empresas comporia a amostra.

### 3.2 Coleta de dados

Os dados foram coletados a partir da análise dos RA de 2015 das empresas listadas na [B]<sup>3</sup>, único período selecionado porque o estudo não visa identificar mudanças de estratégia ao longo do tempo, mas, sim, o alinhamento com os elementos de GEC.

Inicialmente, logrou-se uma lista de 16 categorias e 84 subcategorias sobre práticas de GEC e opções estratégicas. Entretanto, para que fosse possível operacionalizar o modelo de Kald *et al.* (2000) e Langfield-Smith (1997), fez-se necessário incluir as tipologias estratégicas abordadas por Miles *et al.* (1978), visto que Wrubel *et al.* (2011) abordaram apenas a missão de Gupta e Govindarajan (1984) e a forma escolhida para competir de Porter (1989). Após a inclusão da variável tipologia estratégica, desenvolveu-se uma lista de subcategorias para cada uma das variáveis estratégicas, com base na literatura.

A validação das subcategorias ocorreu, por meio da técnica de rodada Delphi, fundada no consenso de opiniões de três especialistas (*experts* em estratégia e GEC). Na categoria determinantes de custos, recorreu-se parcialmente à *checklist* desenvolvida por Costa (2011), pois a apresentada por Wrubel *et al.* (2011) não oferecia subcategorias que pudessem auxiliar na identificação de dados. Ao final, aplicou-se uma *checklist* com 29 categorias e 245 subcategorias relacionadas às opções estratégicas e aos elementos de GEC.

A fim de confirmar as informações sobre as opções estratégicas, identificadas a partir da análise dos RA, remeteu-se questionário, por *e-mail*, aos diretores de duas empresas da amostra: uma do setor de locação de veículos e outra de telecomunicações. Foram contatadas 10 empresas, das quais três aceitaram participar da pesquisa, mas apenas duas retornaram o questionário com respostas. Aproveitou-se, em parte, o questionário desenvolvido por Marques (2012), porquanto, aqui, desejava-se apenas confirmar as informações obtidas, por meio da análise dos RA, em relação à opção estratégica.

### 3.3 Tratamento dos dados

Utilizou-se técnica de análise de conteúdo, pois os RA são divulgados em formato de textos e mensagens (Bardin, 2014). Para organização e contagem dos dados, fez-se uso do *software* NVivo 11.4. Os relatórios foram lidos após inserção, no *software*, das categorias e subcategorias sobre elementos de GEC e opções estratégicas. Em seguida, transcreveram-se os dados identificados para o *Microsoft Excel*. Após tabulação, realizou-se análise de regressão linear múltipla, pelo método *Stepwise*, no SPSS.

Este estudo considerou as opções estratégicas como variáveis independentes graças à possível influência delas no processo de gestão e controle das empresas, e os elementos de GEC são tidos como variáveis dependentes, já que o processo de gestão e os elementos de controle devem ser capazes de atender à necessidade de informações exigida em cada opção estratégica. Os modelos usados, com base nas variáveis apresentadas, constam na Figura 4. Cada variável dependente gerou uma equação para ser analisada.

Modelos	Equações
1 a 21	$GEC_i = \beta_0 i + \beta_1(\text{defensiva})_i + \beta_2(\text{analítica})_i + \beta_3(\text{prospectora})_i + \beta_4(\text{custos})_i + \beta_5(\text{diferenciação})_i + \beta_6(\text{construir})_i + \beta_7(\text{manter})_i + \beta_8(\text{colher})_i + \epsilon_i$

**Figura 4.** Modelos para investigação das hipóteses

*Nota.*  $i$  = empresas;  $\beta_0$  = termo do intercepto;  $\epsilon_i$  = representa o termo de erro residual do modelo de regressão.

As variáveis dependentes e independentes são do tipo numérico contínuas, e representam valores resultantes do número de vezes em que se puderam identificar, nos RA, elementos que as caracterizassem.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são descritas as características das empresas constantes da amostra. Nas subseções posteriores, apresentam-se as medidas descritivas das opções estratégicas e os elementos de GEC. O estudo envolveu a análise de três escolas estratégicas — tipologia estratégica, missão estratégica e posicionamento estratégico, sob a perspectiva da vantagem competitiva — e de 21 elementos de GEC. Na sequência, são expostos os resultados obtidos por meio de regressão múltipla. Por fim, tem-se a discussão dos resultados.

### 4.1 Análise geral da amostra

Apresentam-se, na Tabela 1, as classificações setoriais das empresas.

Tabela 1  
**Classificação setorial das empresas da amostra**

Setor	Número de companhias	Percentual da amostra (%)
Consumo cíclico	14	35
Utilidade pública	6	15
Bens industriais	5	12,5
Materiais básicos	5	12,5
Financeiro e outros	3	7,5
Saúde	3	7,5
Tecnologia da informação	2	5
Consumo não cíclico	1	2,5
Telecomunicações	1	2,5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

As empresas estão classificadas, segundo a [B]<sup>3</sup> (2015), em nove grandes setores. O setor com maior número de empresas analisadas é o de consumo cíclico (35%), seguido do de utilidade pública (15%) e do de bens industriais e materiais básicos (12,5% cada). A composição da amostra pode influenciar nas opções estratégicas, uma vez que, em cada setor, a forma de competir pode ser diferente. Nas seções seguintes, são apresentadas as medidas descritivas das opções estratégicas e dos elementos de GEC.

### 4.2 Estatísticas descritivas das opções estratégicas

As estatísticas descritivas (Tabela 2) revelam que a estratégia prospectora tem a maior média entre as tipologias. A moda para as tipologias (prospectora, defensiva e analítica), vantagem competitiva (custos) e missão (manter e colher) é zero, pois não se identificou, na maioria das empresas, informações ligadas a essas opções. Quanto à forma escolhida para competir, os resultados apontam maior ênfase à vantagem em diferenciação. Na missão, observou-se a maior média na estratégia construir.

Percebeu-se que empresas prospectoras citam mais elementos de GEC, que estão diretamente ligados à análise de custos e determinantes estruturais. No que concerne à forma

escolhida para competir, os elementos de GEC são mais citados por empresas que buscam diferenciação, que estão ligados diretamente à análise de custos e determinantes estruturais.

A opção manter, no que tange à missão, cita mais elementos de GEC, cujas principais informações referem-se a precificação estratégica dos produtos, ações de clientes e fornecedores, e enfatizam menos as informações relacionadas à economia de escala. Quanto aos determinantes estruturais, identificou-se que possuem maior relação com as opções estratégicas seguidas pela empresa do que com os determinantes de execução.

Tabela 2

**Estatística descritiva das opções estratégicas**

<b>Opções estratégicas</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Coefficiente de variação</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Tipologias estratégicas						
Prospectora	5,78	3,00	0,00	1,35	0	37
Defensiva	2,03	1,00	0,00	1,35	0	12
Análítica	1,98	0,00	0,00	1,69	0	14
Forma escolhida para competir						
Vantagem em diferenciação	10,08	7,00	2,00	1,12	0	48
Vantagem em custos	8,60	5,00	0,00	1,01	0	32
Missão estratégica						
Construir	7,40	3,50	2,00	1,25	0	44
Manter	1,75	0,00	0,00	2,71	0	29
Colher	0,28	0,00	0,00	2,68	0	4

Os dados sobre opções estratégicas — obtidos com a análise dos RA de duas empresas da amostra (setor de telecomunicações e de locação de veículos) — foram confrontados com as respostas dadas ao questionário aplicado aos diretores. Na empresa de locação de veículos, não foi possível confirmar se a opção prospectora, apontada pelo diretor, condiz com as informações do RA, por efeito, provavelmente, da maneira difusa com que as informações foram divulgadas.

A opção manter, apontada pelos diretores, não condiz com as informações fornecidas no RA. A missão manter é uma opção estratégica intermediária em que estão presentes características tanto da missão construir quanto da colher. Assim, a visão do gestor acerca do foco estratégico da empresa pode ser influenciada pela área à qual está vinculado, como é o caso do gestor da empresa de telecomunicações, que está ligado ao patrimônio e, por isso, mais voltado às questões patrimoniais e econômico-financeiras. No caso da empresa de locação de veículos, por se tratar de uma franqueada, há duas situações: o diretor entrevistado foi o da franqueada, mas o relatório analisado foi o da franqueadora, portanto se referem a empresas diferentes na cadeia; por serem franqueada e franqueadora, é permitida a adoção de opções estratégicas diferentes.

A opção vantagem em diferenciação, apontada pelo diretor da empresa de telecomunicações, não condiz com as informações do RA, que apontaram para a vantagem em custos. Isso evidencia que, embora a empresa procure defender, por diferenciação, sua posição de mercado, segundo informação do diretor, um número maior de ações é implementado para tornar o processo produtivo mais eficiente.

### 4.3 Estatísticas descritivas dos elementos de GEC

Os dados da Tabela 3 mostram que os elementos custos intangíveis, grau de complexidade, cadeia de valor e custos ambientais apresentam as maiores médias de citação. A maioria dos elementos apresenta moda zero, pois não se identificou, em grande parte das empresas, informação relacionada a esses elementos.

Tabela 3  
Estatística descritiva - Elementos de GEC

Elementos de GEC	N	Média	Mediana	Moda	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
Custos intangíveis	40	27,25	13,00	0,00	1,35	0	196
Grau de complexidade	40	16,03	11,00	5,00	0,95	0	60
Cadeia de valor	40	13,20	9,00	0,00	1,12	0	66
Custos ambientais	40	10,05	1,50	0,00	1,55	0	63
Gestão da qualidade	40	7,65	3,00	0,00	1,85	0	82
Economia de escopo	40	7,38	5,00	0,00	1,02	0	35
Economia de escala	40	5,50	3,00	2,00	1,10	0	28
ABC/ABM	40	5,13	4,00	0,00	0,99	0	21
TCO	40	5,03	3,50	0,00	1,00	0	19
Custeio-meta	40	4,63	2,00	0,00	1,85	0	44
Relações na cadeia de valor	40	4,63	1,50	0,00	1,34	0	24
Custos logísticos	40	2,80	0,00	0,00	2,49	0	39
Custos interorganizacionais	40	2,50	1,00	0,00	1,99	0	29
Tecnologia utilizada	40	2,38	2,00	0,00	1,04	0	9
Alianças estratégicas	40	1,98	0,00	0,00	1,77	0	17
Lucro por cliente	40	1,75	0,00	0,00	2,38	0	22
Utilização da capacidade de produção	40	1,30	0,00	0,00	2,07	0	12
Layout de instalação	40	1,05	0,00	0,00	1,76	0	8
Custos dos concorrentes	40	0,60	0,00	0,00	2,38	0	6
Configuração do produto	40	0,43	0,00	0,00	2,84	0	7
Contabilidade aberta	40	0,15	0,00	0,00	3,87	0	3

Os dados mostram que os níveis médios de citação variam de 27,25 (custos intangíveis) a 0,15 (contabilidade aberta) com um máximo de 196 e um mínimo de 0, respectivamente. A maioria dos elementos de gestão estratégica de custos apresenta moda zero, por não ter sido identificada, na maior parte das empresas, informação relacionada a esses elementos, que não apresentaram informação relacionada aos elementos custos dos concorrentes, lucro por cliente, custos logísticos, alianças estratégicas, custos interorganizacionais e contabilidade aberta.

Em estudo semelhante, Wrubel *et al.* (2011) constatou que, entre os anos de 2005 e 2007, no que se refere às práticas de GEC, os três tipos de informações mais evidenciadas pelas empresas listadas na BM&FBovespa, à época, nos níveis I, II e Novo Mercado, foram os determinantes de custos, os custos da cadeia de valor e os custos intangíveis, ao passo que a gestão dos custos da qualidade, os custos ambientais e os custos logísticos apresentaram nível médio de divulgação. Os elementos custeio-meta, alianças estratégicas, custos dos concorrentes, custo total de propriedade, custos interorganizacionais e lucro por cliente foram os menos evidenciados. O ABC/ABM e a contabilidade aberta não foram mencionadas por nenhuma das companhias analisadas.

Em uma amostra de grandes empresas da Nova Zelândia, do Reino Unido e dos Estados Unidos da América, Guilding, Cravens e Tayles (2000), ao investigarem o nível de uso de 12 práticas de Contabilidade Gerencial Estratégica (CGE), identificaram que as mais amplamente utilizadas são contabilidade do concorrente, que envolve a avaliação dos custos dos concorrentes, e preço estratégico, que abrange custos da qualidade, custeio-meta e custos da cadeia de valor. Na Itália, Cinquini e Tenucci (2010) registraram maiores pontuações de uso de práticas de CGE voltadas para gestão dos custos da qualidade, avaliação dos custos dos concorrentes e custeio-meta, porém aquelas orientadas para análise dos custos da cadeia de valor e ABC/ABM estão entre as menos empregadas.

Cadez e Guilding (2007) descobriram cinco elementos estratégicos de custos mais usados pelas empresas da Eslovênia: desses, os três primeiros são gestão dos custos da qualidade, custos da cadeia de valor e custeio-meta. Entre os relacionados à contabilidade dos concorrentes, a avaliação dos custos dos concorrentes foi identificada como o quarto elemento

mais empregado. Já os elementos relacionados à contabilidade dos clientes, a técnica preferida é a análise da rentabilidade do cliente. Nesse mesmo estudo, Cadez e Guilding (2007) apresentaram a análise da cadeia de valor e o custeio-meta entre os elementos estratégicos de custos mais utilizados pelas empresas da Austrália. Por outro lado, a menos utilizada foi a gestão dos custos da qualidade. Quanto aos elementos relacionados à contabilidade dos concorrentes, essas empresas também evidenciaram a avaliação dos custos dos concorrentes como o quarto elemento mais usado. No que diz respeito aos elementos de contabilidade de clientes, a análise da rentabilidade dos clientes aparece como a mais empregada.

Observa-se, a partir dos resultados desses estudos, que a ênfase dada aos elementos de CGE, mesmo àqueles mais voltados aos elementos de GEC, divergem de um país para o outro. Enquanto o elemento gestão dos custos da qualidade é o mais utilizado nas empresas da Eslovênia e, no Brasil, está entre os cinco elementos mais enfatizados, é o menos utilizado nas empresas da Austrália. As informações ligadas ao custeio-meta são menos enfatizadas pelas empresas brasileiras, eslovenas e australianas; no entanto, são mais enfatizadas pelas empresas estadunidenses, britânicas, neozelandesas e italianas. Lucro por cliente está entre as informações mais utilizadas pelas empresas eslovenas e australianas, ao passo que, no Brasil, essa informação tem sido menos enfatizada.

Na seção seguinte, buscou-se identificar a relação entre as opções estratégicas e os 21 elementos de GEC por meio de análise de regressão linear múltipla.

#### 4.4 Resultado do modelo

As variáveis independentes que contribuem, significativamente, para explicar a relação com as variáveis dependentes foram identificadas, a partir da análise de regressão, pelo método *Stepwise* (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2005). O modelo não foi aplicado às variáveis ABC/ABM, TCO, Contabilidade aberta, Gestão dos custos da qualidade e Utilização da capacidade de produção. Uma conclusão viável é que as opções estratégicas não explicam as variações ocorridas nesses elementos de GEC.

Ao rodar o modelo com as 16 variáveis dependentes, verificou-se que não houve multicolinearidade (*variance inflation factor* - *VIF*) entre elas. Os resultados indicam relacionamento entre as opções estratégicas e os 16 elementos de GEC, e suportam as oito hipóteses levantadas. Na Tabela 4, observam-se quais variáveis independentes foram associadas significativamente aos elementos de GEC.

Em relação às hipóteses 1 (tipologia defensiva) e 6 (missão colher), notou-se que apresentaram significância estatística a apenas um elemento de GEC, não se rejeitando as hipóteses. A vantagem em diferenciação (hipótese 5) e a missão colher (hipótese 7) foram as que mais apresentaram significância aos elementos de GEC, no total de seis deles.

#### 4.5 Discussão dos resultados

Os elementos de GEC que apresentam relações estatisticamente significantes às opções estratégicas são analisados nesta seção. Quanto aos resultados, somente a associação encontrada entre *layout* de instalação e tipologia prospectora é considerada conflitante, pois empresas prospectoras atuam em ambiente dinâmico que exige maior flexibilidade nos sistemas administrativos, produtivos e tecnológicos. Entretanto, a ênfase do determinante *layout* de instalação está na melhoria contínua, visando à eficiência do processo produtivo e à redução de custos, quando o desejável é que não haja mudanças constantes.

Tabela 4

**Resumo dos modelos e coeficientes - regressão múltipla - método *Stepwise***

Modelos	Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes	Coeficientes	t	R <sup>2</sup>
1	Cadeia de Valor	Diferenciação	0,793*	4,659	0,603
3	Custos Ambientais	Prospectora	0,713**	2,343	0,355
4	Custos Intangíveis	Prospectora	2,954*	4,941	0,625
6	Custos dos Concorrentes	Defensiva	0,362*	4,786	0,631
		Colher	-0,938*	-3,386	
7	Lucro por Cliente	Analítica	0,620*	3,797	0,627
		Manter	0,254**	2,200	
8	Custos Logísticos	Diferenciação	0,341*	3,675	0,530
		Analítica	-0,706**	-2,267	
9	Alianças Estratégicas	Manter	0,281**	2,532	0,380
10	Custos Interorganizacionais	Manter	0,358**	2,239	0,341
		Construir	0,328**	2,683	
12	Custeio Meta	Manter	0,793**	3,621	0,835
		Diferenciação	0,173**	2,208	
		Construir	0,535*	7,908	
13	Economia de Escala	Prospectora	0,266*	3,885	0,926
		Manter	-0,383*	-3,604	
		Baixo Custo	0,511*	4,517	
14	Economia de Escopo	Baixo Custo	0,511*	4,517	0,591
		Construir	0,817*	3,786	
15	Grau de complexidade	Diferenciação	0,437**	2,468	0,706
		Prospectora	0,122*	2,357	
16	Tecnologia Utilizada	Construir	0,102*	2,347	0,706
		Diferenciação	0,078*	5,627	
17	Configuração do Produto	Analítica	-0,140*	-2,995	0,684
		Prospectora	0,080**	2,193	
19	Layout de Instalação	Prospectora	0,080**	2,193	0,335
21	Relações na Cadeia de Valor	Diferenciação	0,251*	4,041	0,808
		Manter	0,414*	3,013	
		Baixo Custo	0,204*	2,464	

Nota. A tabela apresenta os resultados da regressão. Na coluna, são apresentados os coeficientes, o t-estatístico e as significâncias das variáveis a \*1% e a \*\*5%.

Três resultados apresentam-se praticamente coerentes: relações na cadeia de valor teve seu uso associado à vantagem em diferenciação, à vantagem em custos e à missão manter. Tal associação parece coerente, pois empresas que seguem vantagem em custos buscam a eficiência dos processos internos e a oferta de produtos com baixos custos, portanto informações sobre processos compartilhados que visem a potenciais reduções de custos são relevantes para a tomada de decisão.

Custos logísticos mostrou relação significativa e positiva à vantagem em diferenciação, e negativa à tipologia analítica, o que parece coerente, pois empresas que procuram por diferenciação tendem a utilizar esse tipo de informação com o objetivo de desenvolver e de ofertar produtos cujos padrões atendam àqueles requeridos pelos clientes negligenciados por seus concorrentes. Já empresas que seguem estratégia analítica enfatizam menos essa informação, pois a decisão em ofertar novos produtos ocorre por meio da imitação de seus concorrentes.

Economia de escala foi associada, positivamente, à missão construir e à tipologia prospectora e, negativamente, à missão manter. Tal associação parece coerente, pois empresas que seguem a missão construir e a tipologia prospectora buscam, continuamente, ampliar a oferta de seus produtos, o que requer informações que as auxiliem a avaliar a viabilidade de investimentos adicionais de capital. Empresas que seguem a missão manter, por atuarem com

alta participação de mercado, tendem a enfatizar menos essas informações por não terem intenção de ampliar a oferta de produtos ou, ainda, por já possuírem economia de escala.

As demais relações oferecem justificativa coerente ao que estabelece a literatura em estratégia e GEC. Assim, o elemento custos dos concorrentes evidenciou relação significativa e positiva com a tipologia defensiva, e negativa com a missão colher, o que se revela coerente, pois empresas defensivas se esforçam para atuar melhor que seus concorrentes em seu domínio de mercado. Já empresas que seguem a missão colher estão menos preocupadas com as alterações do ambiente externo, dado que suas ações são voltadas à eficiência das operações internas.

A coerência encontrada na relação entre lucro por cliente, tipologia analítica e missão manter deve-se a que empresas seguidoras desses padrões estratégicos buscam manter a participação de mercado e a sua posição competitiva, ao mesmo tempo que ampliam a oferta de produtos a novos mercados, sendo, portanto, usuárias de informações que impactam sua lucratividade.

A configuração do produto foi associada, positivamente, à vantagem em diferenciação, e negativamente à tipologia analítica. Essa associação é apontada como coerente, pois empresas que intentam vantagem em diferenciação atuam no desenvolvimento de produtos que supram as expectativas do cliente, o que requer maior uso de informações ligadas a aspectos como funcionalidade e facilidade de uso. Entretanto, empresas que seguem a tipologia analítica tendem a fazer menor uso dessas informações, pois, quando necessário, o fazem por meio de imitação.

Os resultados encontrados, nesta pesquisa, são consistentes com Baines e Langfield-Smith (2003), Cadez e Guilding (2008) e Simons (1987), porém são contrários a Cinquini e Tenucci (2010).

A Figura 5 mostra os principais pontos de concordância e divergência entre as pesquisas.

Referência	Resultados	Resultados desta pesquisa	Comparativo
Baines e Langfield-Smith (2003)	Empresas que buscam por diferenciação utilizam mais elementos de GEC.	Diferenciação possui maior relação com os elementos de GEC.	Coerente
Cadez e Guilding (2008); Simons (1987)	Prospectoras utilizam mais informações de GEC do que defensoras.	Prospectoras citam maior uso de informações de GEC do que defensoras.	Coerente
Cinquini e Tenucci (2010)	Foco em custos é maior em empresas defensoras do que em prospectoras; Lucro por cliente é mais utilizado por empresas que seguem a missão construir.	Prospectoras utilizam mais informações de custos; Lucro por cliente possui maior relação com a tipologia analítica e a missão manter.	Divergente
Guilding (1999)	Uso dos custos dos concorrentes é maior por prospectoras do que por defensoras, e é maior em empresas que estão em construir do que em colher.	Uso dos custos dos concorrentes é maior em defensoras, e é menos citado quando se segue a missão colher.	Difere parcialmente
Marques (2012)	Uso do custeio-meta está associado à tipologia defensiva, à missão manter e à vantagem em diferenciação.	Uso do custeio-meta está associado à vantagem em diferenciação, à missão manter e à missão construir.	Difere parcialmente

**Figura 5.** Comparativo dos resultados da pesquisa com estudos relacionados

Baines e Langfield-Smith (2003) identificaram que as empresas que buscam vantagem competitiva de diferenciação utilizam mais os elementos de GEC. Em consonância, o resultado desta pesquisa constatou a vantagem competitiva em diferenciação como uma das opções estratégicas que mais se relacionou com o uso desses elementos.

Cadez e Guilding (2008) e Simons (1987) perceberam que as empresas seguidoras da tipologia estratégica prospectora necessitam de um conjunto mais amplo de informações, diferentemente da tipologia estratégica defensiva, haja vista que empresas que adotam a estratégia prospectora citam maior uso de informações do que aquelas que seguem a tipologia defensiva. Esses resultados estendem-se à tipologia analítica, por citar mais informações que a defensiva, porém não superior à prospectora.

Cinquini e Tenucci (2006) detectaram que o ABC/ABM são mais utilizados pelos líderes em custos em relação aos diferenciadores. Contudo, os resultados desta pesquisa não apresentaram relação significativa entre as opções estratégicas e os elementos ABC/ABM.

Guilding (1999) argumenta que o uso do elemento custos dos concorrentes é maior em empresas que seguem a missão estratégica construir do que naquelas que partilham da missão estratégica colher, assim como por empresas que aderem à tipologia prospectora em relação às que adotam a tipologia defensiva. O resultado desta pesquisa difere, parcialmente, de Guilding (1999), dado que o elemento custos dos concorrentes foi reconhecido como sendo o mais citado por empresas que seguem a tipologia defensiva, e menos citado pelas seguidoras da missão estratégica colher.

Marques (2012) apontou que a adoção do custeio-meta está associada à tipologia defensiva, à missão manter e à vantagem em diferenciação. Os resultados deste estudo coadunam, parcialmente, com os resultados encontrados por Marques (2012), pois o elemento custeio-meta apresentou relação significativa com as opções estratégicas vantagem em diferenciação, missão manter e missão construir.

Observa-se, a partir da análise comparativa dos resultados, a inexistência de consenso a respeito de qual elemento ou conjunto de elementos é utilizado por empresas que seguem determinadas opções estratégicas. Isso reforça a afirmação de Langfield-Smith (1997) de que os resultados dos estudos sobre estratégias e práticas de gestão estratégica de custos são fragmentados e seus resultados são conflitantes. Portanto, quando se procura analisar a relação com controles de GEC, estudos que considerem a natureza multidimensional da estratégia, como é o caso desta investigação, deverão ser ampliados, para que seus resultados se tornem comparáveis.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa investigou se a escolha de determinada opção estratégica tem relação com elementos de GEC em empresas listadas na [B]<sup>3</sup>. Foram consideradas as opções estratégicas sob a perspectiva da tipologia estratégica, da vantagem competitiva e da missão estratégica, com fundamento nos estudos de Kald *et al.* (2000) e Langfield-Smith (1997). Foram considerados 21 elementos de GEC, conforme estudo realizado por Wrubel *et al.* (2011). Contou-se com uma amostra de 40 empresas, na qual se realizou levantamento nos relatórios de administração (RA), a fim de se identificar as opções estratégicas e os elementos de GEC.

Os resultados analisados demonstraram haver relação entre as opções estratégicas e os elementos de GEC utilizados pelas empresas. Os dados com maior média de citação pelas firmas analisadas são os seguintes: quanto à tipologia, a prospectora, no referente às formas escolhidas para competir, a vantagem em diferenciação, e, quanto à missão, a construir. Também, verificou-se que apenas quatro dos 21 elementos examinados têm média alta (custos



intangíveis, grau de complexidade, cadeia de valor e custos ambientais) e sete trazem citação média (gestão dos custos da qualidade, economia de escopo, economia de escala, ABC/ABM, TCO, custeio-meta e relações na cadeia de valor). Entre as médias mais baixas, estão custos logísticos, custos interorganizacionais, tecnologia utilizada, alianças estratégicas, lucro por cliente, utilização da capacidade de produção, *layout* de instalação, custos dos concorrentes, configuração do produto e contabilidade aberta.

Os resultados validam todas as hipóteses da pesquisa. Por meio da aplicação de regressão linear múltipla, chegou-se a evidências de que as tipologias estratégicas (defensiva, analítica e prospectora), a forma escolhida para competir (vantagem em custos e em diferenciação) e a missão estratégica (construir, manter e colher) estão relacionadas, de maneira significativa, com a utilização de 16 dos 21 elementos de GEC estudados. Analisou-se cada relação encontrada, com base nos aspectos teóricos das variáveis, com o objetivo de verificar convergência ou não com a literatura.

Não se encontrou, nesta pesquisa, suporte para a relação entre as opções estratégicas e os elementos ABC/ABM, TCO, contabilidade aberta, gestão dos custos da qualidade e utilização da capacidade de produção. Os resultados das hipóteses confirmam, parcialmente, a suposição teórica de Kald *et al.* (2000) e de Langfield-Smith (1997) de que empresas seguidoras de tipologia prospectora tendem a utilizar as mesmas informações das empresas que seguem vantagem em diferenciação e missão construir. As hipóteses confirmam, ainda, parcialmente, a suposição desses autores de que, em função de suas características, empresas que adotam tipologia defensiva, vantagem em custos e missão colher compartilham do mesmo conjunto de informações.

Os resultados validam, de maneira parcial, os relacionamentos ampliados por Kald *et al.* (2000) de que empresas que seguem as opções estratégicas defensiva, manter, diferenciação usam o mesmo padrão de informação. As hipóteses confirmam, parcialmente, a suposição desses autores de que prospectora, manter, vantagem em custo valem-se do mesmo conjunto de informações. Outra conclusão acerca das hipóteses confirmadas diz respeito ao relacionamento significativo entre tipologia analítica e determinados elementos de GEC, não evidenciado por outro estudo abordado nesta pesquisa, o que representa uma novidade em relação a investigações anteriores.

Percebeu-se que empresas prospectoras citam mais elementos de GEC e que esses estão diretamente ligados à análise de custos e seus determinantes estruturais. Em relação à forma escolhida para competir (vantagem competitiva), os elementos de GEC são mais citados por empresas que buscam vantagem em diferenciação, também ligados diretamente à análise de custos e a determinantes estruturais.

Em relação à missão estratégica, observou-se que a estratégia manter faz maior citação de elementos de GEC, cujas principais informações referem-se à precificação estratégica dos produtos, a ações de clientes e fornecedores, mas enfatizam menos as informações relacionadas à economia de escala. Outra conclusão acerca da relação entre as opções estratégicas e os elementos de GEC diz respeito aos determinantes estruturais, em que se identificou que possuem maior relação com as opções estratégicas seguidas pela empresa do que os determinantes de execução.

Como contribuição teórica, o estudo fornece indicações empíricas de que as opções estratégicas têm relação com os elementos de GEC usados pelas empresas. Como contribuições sociais e práticas, as evidências desta pesquisa, além de produzirem um conjunto de informações que poderão auxiliar gestores no processo de formulação das estratégias e na utilização de elementos de GEC, permitiram identificar opções estratégicas que impulsionarão seus concorrentes a considerar elementos ou conjunto de elementos específicos de GEC. Os resultados sinalizam, ainda, que as informações sobre opções estratégicas e os elementos de

gestão estratégica de custos encontram-se disponíveis para acesso público e podem ser avaliadas por outros concorrentes, a fim de analisar suas potenciais contribuições, caso sejam adotadas.

As conclusões acerca deste estudo devem ser restritas aos relacionamentos encontrados, pois os dados foram examinados sob a perspectiva transversal, ao contrário de estudos longitudinais, que poderiam permitir conclusões sobre as relações causais entre as variáveis estudadas. No entanto, esta pesquisa é a primeira, no Brasil, a tentar encontrar relação entre as opções estratégicas e os elementos de GEC, pois os trabalhos empreendidos acerca dessa abordagem tratam, em sua maioria, do relacionamento unidirecional da estratégia e das práticas de CGE.

Como proposta de pesquisas futuras, sugere-se a continuidade deste tema, com possibilidade de analisar a influência no desempenho das empresas pela relação entre elementos de GEC e opções estratégicas escolhidas para competir. Estudos de casos longitudinais podem, também, ser realizados, para examinar a dinâmica do relacionamento entre elementos de GEC e opções estratégicas.

## REFERÊNCIAS

- Abreu, A. L.; Diehl, C. A., & Macagnan, C. B. (2011). Mensuração de custos intangíveis: uma análise prática. *Contabilidade Vista & Revista*, 22(3), 41-71. <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/968>
- Andrade, L. C. M., Teixeira, A. J. C., Fortunato, G., & Nossa, V. (2013). Determinantes para a utilização de práticas de contabilidade gerencial estratégica: um estudo empírico. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(1), 98-125. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000100005>
- Baines, A., & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 675-698. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00102-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00102-2)
- Bardin, L. (2014). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- [B]<sup>3</sup>. Brasil, Bolsa, Balcão. (2015). Ações: empresas listadas. Retrieved from <https://goo.gl/bnxCPq>
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 836-863. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>
- Capalonga, G., Diehl, C. A., & Zanini, F. A. M. (2014). Estratégias percebidas sob o foco da teoria de posicionamento estratégico, da visão baseada em recursos, da missão estratégica e da tipologia organizacional: Um estudo com empresas do Sul do Brasil. *BBR-Brazilian Business Review*, 11(3), 29-55. <https://doi.org/10.15728/bbr.2014.11.3.2>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Cinquini, L., & Tenucci, A. (2010). Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(2), 228-259. <https://doi.org/10.1108/18325911011048772>
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2003). Strategic cost management: expanding scope and boundaries. *Journal of Cost Management*, 17(1), 23-30. Retrieved from <https://bit.ly/3e0rpwC>

- Costa, S. A. (2011). *Análise de custos de concorrentes: um estudo dos determinantes de custos no setor de eletroeletrônicos*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Retrieved from <https://bit.ly/3ec78EB>
- Costa, S. A. (2015). *Gestão estratégica de custos: panorama do ensino e pesquisa sob a ótica da teoria ator-rede*. Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Retrieved from <https://bit.ly/2Yzd5oe>
- Costa, S. A., & Rocha, W. (2014). Determinantes de custos de concorrentes: identificação a partir de informações públicas. *GECONT Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*, 1(1), 4-24. Retrieved from <https://bit.ly/3hpTz6f>
- Diehl, C. A. (2004). *Controle estratégico de custos: um modelo referencial avançado*. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. Retrieved from <https://bit.ly/2XVQ7Zk>
- Fowzia, R. (2011). Strategic management accounting techniques: relationship with business strategy and strategic effectiveness of manufacturing organizations in Bangladesh. *World Journal of Management*, 3(2), 54-69. Retrieved from <https://bit.ly/3hje44u>
- Govindarajan, V., & Gupta, A. K. (1985). Linking control systems to business unit strategy: impact on performance. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 51-66. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90031-5](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90031-5)
- Govindarajan, V., & Shank, J. K. (1992). Strategic cost management: tailoring controls to strategies. *Journal of Cost Management*, 6 (3), 14-25. Retrieved from <https://bit.ly/3e4lvdS>
- Guilding, C. (1999). Competitor-focused accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 24(7), 583-595. [http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00007-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00007-0)
- Guilding, C., Cravens, K. S., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, 11(1), 113-135. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0120>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41. <https://doi.org/10.5465/255955>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Kald, M., Nilsson, F., & Rapp, B. (2000). On strategy and management control: the important of classifying the strategy of the business. *British Journal of Management*, 11(3), 197-212. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00161>
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)
- Langfield-Smith, K. (2007). A review of quantitative research in management control systems and strategy. *Handbook of Management Accounting Research*, 2, 753-783. Retrieved from <https://bit.ly/2ztkzk7>
- Marques, K. C. M. (2012). *Custeio alvo à luz da teoria da contingência e da nova sociologia institucional: estudo de caso sobre sua adoção, implementação e uso*. Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Retrieved from <https://bit.ly/2MW7Nhb>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3, 546-562. <https://doi.org/10.2307/257544>

- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Sadeghi, L., & Jokar, I. (2014). Identification and classification of open-book accounting dimensions. *Management Science Letters*, 4, 931-936. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.3.021>
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1997). *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357-374. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90024-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90024-9)
- Slavov, T. N. B. (2013). *Gestão estratégica de custos: uma contribuição para a construção de sua estrutura conceitual*. Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Retrieved from <https://bit.ly/2zy6iCU>
- Souza, M. A., Rasia, K. A., & Almeida, L. B. (2015). Práticas de gestão estratégica de custos adotadas por empresas brasileiras de segmentos do agronegócio. *Custos e @gronegócio*, 11(3), 116-143. Retrieved from: <https://bit.ly/3fqy7Mv>
- Vargas, S. B., Coser, T., & Souza, M. A. (2016). Mensuração dos custos logísticos: estudo de caso em uma indústria gráfica. *Contabilidade Vista e Revista*, 27(1), 63-87. Retrieved from <https://bit.ly/3fsfOqB>
- Wrubel, F., Diehl, C. A., Toigo, L. A., & Ott, E. (2011). Uma proposta para a validação de categorias sobre gestão estratégica de custos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 13(40), 332-348. Retrieved from <https://bit.ly/2AougkA>

*Elements of strategic cost management: exploring relationship with strategic options***ABSTRACT**

**Objective:** This study analyzes the relationship between Elements of Strategic Costs Management (SCM) and Strategic Options in companies listed in the Brazilian Stock Market. A total of 40 companies from different sectors were surveyed using Management Reports.

**Method:** To categorize the data, we used a checklist composed of predefined categories and subcategories based on characteristics of the Elements and Strategic Options. For the analysis of the relationship between the variables, multiple linear regression by the Stepwise method was used.

**Originality/Relevance:** The study starts from a gap in the theoretical cut-offs about the relation between strategic options and types of control adopted by the company, mainly related to the Elements of SCM. In Brazilian studies on SCM elements, it is the first to employ a framework that considers the three main strategic variables used in the SCM literature.

**Results:** The relationship between strategic options and the use of certain elements was found. Elements related to cost analysis and structural determinants are most cited by prospective companies and companies that seek differentiation. Companies using hold strategy cite more elements linked to the actions of customers, suppliers, and strategic pricing. Activity-based costing / activity-based management, total cost of ownership, open accounting, quality cost management, and utilization of production capacity didn't show any relation to strategic options.

**Theoretical/Methodological contributions:** It's unheard of the significant relationship found between analytical typology and certain elements since there was no such evidence in any other study addressed in this research. The study provides empirical evidence that Strategic Options relate to elements of SCM used by companies.

**Keywords:** Elements of Strategic Cost Management; Strategic Cost Management; Strategic Options.

---

Tatiainy Afonso das Mercês Santana   
Universidade do Vale do Rio dos Sinos, RS, Brasil  
E-mail: tatiainyafonso@hotmail.com

Carlos Alberto Diehl   
Universidade do Vale do Rio dos Sinos, RS, Brasil  
E-mail: cd@unisinos.br

Vanessa de Quadros Martins   
Universidade do Vale do Rio dos Sinos, RS, Brasil  
E-mail: qm.vanessa@gmail.com

---

**Received: April 9, 2019**

**Revised: February 13, 2020**

**Accepted: March 25, 2020**

**Published: July 15, 2020**

