



## *Custeio Alvo e sua Contribuição para a Implementação das Estratégias de Negócio de uma Subsidiária de Origem Asiática*

### *Target Costing and its Contribution to the Implementation of the Business Strategies of the Brazilian Subsidiary of an Asian Firm*

Kelly Cristina Mucio Marques<sup>1</sup>, Welington Rocha<sup>2</sup>

#### **RESUMO**

O objetivo deste estudo é verificar de que forma a empresa utiliza o processo de Custeio Alvo (CA) e como ele a auxilia na implementação das suas estratégias. O método empregado foi o estudo de caso único. Para coleta de dados foram utilizados de pesquisa documental e de entrevistas semi estruturadas. Para fundamentar a análise foram utilizadas três tipologias de estratégia: a de Porter (1992), de Miles e Snow (2003) e de Gupta e Govindarajan (1984). Como resultado o estudo evidenciou que a empresa adota as estratégias defensora, mantenedora e de diferenciação e que o CA é usado para fornecer informações para planejamento de lucro e controle rígido de custos e implementação dessas estratégias. Conclui-se que não é possível estabelecer, a priori, correlações - biunívocas ou não - entre o uso de determinadas práticas gerenciais e certas posturas estratégicas sem se considerar a forma de utilização das informações – um achado importante. Outra conclusão é que o CA é compatível com posturas estratégicas conservadoras, como defensora e mantenedora, e que essa opção não conflita com a postura de diferenciação.

**Palavras-chave:** Custeio Alvo; Sistema de Controle Gerencial; Estratégia.

#### **ABSTRACT**

*This study investigates how the Target Costing process (TC) is used and how it provides support for implementation of company strategies. The research strategy used was the single case study. Data were gathered using document research and semi-structured interviews. The typologies of Porter (1992), Miles and Snow (2003), and Gupta and Govindarajan (1984) served as the basis of analysis. It was found that the company adopts the defender, hold and differentiation strategies and that target costing is used to provide information for profit planning and strict cost control, contributing to the implementation of these strategies. The results provide evidence that it is not possible to establish a priori correlations - biunivocal or not - between the use of this management control practice and specific strategic stances without considering how management information is used, an important finding. Another conclusion is that TC is compatible with conservative strategic postures like defender and hold strategies, and that this does not conflict with assuming a posture of differentiation.*

**Keywords:** Target Costing; Management Control System; Strategy.

<sup>1</sup> Universidade Estadual de Maringá – UEM – Av. Colombo, 5790, CEP 87020-900, Maringá, Paraná, Brasil. - [kcmmarques@uem.br](mailto:kcmmarques@uem.br)

<sup>2</sup> Universidade de São Paulo – FEA/USP – São Paulo, São Paulo, Brasil. - [w.rocha@usp.br](mailto:w.rocha@usp.br)

## 1 INTRODUÇÃO

Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) das organizações são inadequados para permitir que elas possam competir com sucesso, sendo mais estudos necessários para investigar as características desses sistemas que, se funcionando de forma adequada, poderiam sustentar a estratégia (Cunningham, 1992). Os controles de custos devem estar alinhados com a estratégia, mas as organizações têm dificuldades para estabelecer sistemas de custeio que deem suporte às suas estratégias (Diehl & Souza, 2008).

Uma prática de controle gerencial que possui foco estratégico e vem sendo estudada em relação à estratégia é o Custeio Alvo (CA) – processo de gerenciamento de custos de produtos por meio da determinação e obtenção do custo alvo, assegurando que durante o ciclo de vida gere o retorno desejado garantindo os requisitos dos clientes.

Estudos investigaram empiricamente a relação entre adoção do CA e as estratégias das empresas (Cadez & Guilding; 2008; Cinquini & Tenucci, 2010; Hibbets, Albright & Funk, 2003), mas alguns resultados foram contraditórios, mostrando que o CA pode ser utilizado em estratégias opostas. Por exemplo, Hibbets *et al.* (2003) verificaram que empresas com estratégia de diferenciação estavam mais propensas a adotar o CA; já Cinquini e Tenucci (2010) encontraram que as que seguiam a liderança de custos estavam mais propensas a adotar práticas como o CA.

Disso depreende-se que a adoção *per se* do CA não é suficiente para diferenciar empresas em termos de estratégia. Para suprir esta lacuna, este estudo busca entender o CA em relação às estratégias, verificando **a forma como o mesmo é usado**, ou seja, por meio de seu uso e não apenas de sua adoção. A questão que norteia o trabalho é: **de que forma a empresa usa o CA e como ele a auxilia na implementação das suas estratégias?** Para tanto, o objetivo do estudo é verificar a forma como a empresa usa o CA e como este auxilia na implementação das suas estratégias.

A pesquisa traz diversas contribuições. Os resultados podem auxiliar gestores que pretendem usar o CA para avaliar sua adequação às estratégias estabelecidas. Abre um debate ainda pouco explorado empiricamente, qual seja, a identificação do modo como o CA pode auxiliar na implementação de estratégias. E, ajuda a levantar pontos que podem ser investigados em amostras de empresas para diferenciar o tipo de uso em cada estratégia, auxiliando o entendimento do funcionamento dessa prática.

Foram utilizadas três tipologias de estratégia: a de Porter, de Miles e Snow e de Gupta e Govindarajan. Elas foram usadas em conjunto apenas no estudo de Cinquini e Tenucci (2010), que investigou práticas de contabilidade gerencial e estratégicas em geral. Nos trabalhos específicos sobre CA, não foram empregadas as três tipologias, o que é uma originalidade deste estudo. Os trabalhos mencionados utilizaram *survey* para coleta de dados, o que não permitiu verificar a ligação entre o CA e as estratégias. Este estudo de caso pretende auxiliar neste ponto.

O trabalho está estruturado, além da introdução, em mais quatro seções. Na segunda, a fundamentação teórica apresenta e discute os trabalhos relacionados ao uso do CA e as estratégias seguidas. Na terceira apresenta-se a trajetória metodológica e as informações relativas ao caso. Na quarta são apresentados os resultados e as análises e, na quinta, as conclusões e recomendações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Cadez e Guilding (2008), Hibbets *et al.* (2003) e Langfield-Smith (1997) argumentam que a estratégia é um importante fator para a adoção e uso de práticas da Contabilidade Gerencial, em especial aquelas ligadas às questões estratégicas, como o CA.

O CA faz parte da gestão estratégica (Ansari, Bell e Okano, 2007, Cinquini & Tenucci, 2010; Guilding, Cravens & Tayles, 2000). Slavov (2013) demonstra que a gestão do CA é estratégica pelos seguintes motivos: (a) possui vínculos com o ambiente; (b) é orientada para o futuro; (c) seus efeitos atingem a empresa como um todo; (d) seus efeitos são de difícil reversão e (e) está relacionada à busca de vantagem competitiva. Por isso, a importância em estudar essa prática em relação à estratégia.

## 2.1 Custeio Alvo

Da definição de CA, apresentada na introdução, pode-se delimitar sua abrangência. Para Cruz e Rocha (2008), o CA pode ser separado em princípios, que são as razões fundamentais para sua existência e delineamento, e em requisitos, que são as condições desejáveis que contribuirão para o sucesso desse processo.

Os princípios incluem o custo conduzido pelo preço, a satisfação dos clientes, o custo definido essencialmente no projeto e o lucro como garantia de sobrevivência. Os requisitos incluem envolvimento multifuncional, orientação pelo ciclo de vida do produto e envolvimento da cadeia de valor (Cruz & Rocha, 2008). Esses princípios e requisitos são os fundamentos que caracterizam o CA.

O cálculo do CA requer o conceito de custo máximo permitido (diferença entre o preço que os clientes estão dispostos a pagar e o retorno objetivado pela empresa) e representa quanto um produto deve custar a fim de se obter a margem objetivada (Everaert, Loosveld, Van Acker, Schollier, & Sarens, 2006). Já o custo alvo é a diferença entre o custo estimado e o custo máximo permitido (Rocha, 1999; Everaert *et al.*, 2006), ou seja, o *gap* que deve ser gerenciado.

Ansari e Bell (1997) argumentam que no processo do CA existem duas fases: a determinação do custo alvo e sua obtenção. As atividades presentes na primeira são: pesquisa de mercado, análise da concorrência, determinação do cliente ou nicho de mercado, determinação dos requisitos dos clientes, definição das características dos produtos, estabelecimento do preço de mercado que o cliente está disposto a pagar e estabelecimento do lucro alvo requerido pela organização (Ansari & Bell, 1997).

A segunda fase está preocupada em atingir o custo alvo, e suas atividades ocorrem principalmente durante o desenvolvimento do conceito do produto: teste de viabilidade e estágio de desenvolvimento do projeto; computar a diferença entre o custo estimado e o custo máximo permitido, encontrando o custo alvo; analisar os custos envolvidos no projeto e empreender esforços para atingir o alvo e liberar (ou não) o produto para fabricação (Ansari & Bell, 1997).

Nessa fase, a empresa calcula os custos estimados do produto observando quais custos são objetos dessa análise. Para Cooper e Slagmulder (1997), o processo foca principalmente os custos diretos, também podendo ser usado para reduzir os indiretos. Ansari e Bell (1997) mencionam que a análise deveria abranger o custo pleno (todos os custos e despesas relativas ao ciclo de vida do produto) pelo fato de o planejamento do lucro e os preços estipulados pelos clientes estarem em nível de custo total.

## 2.2 Tipologias de Estratégia

Foram analisadas as tipologias de Porter, Miles e Snow e Gupta e Govindarajan, escolhidas por exporem várias características estratégicas e formas de buscar competitividade, o que possibilita englobar mais detalhes às análises.

### 2.2.1 Tipologia de Porter

Porter (1992) classifica as estratégias em liderança de custo e diferenciação. Na primeira, busca-se o menor custo em seu domínio de produto/mercado, tendo um escopo amplo de produtos, atendendo a muitos segmentos (Porter, 1992).

Organizações que adotam a liderança de custos competem por preço, enfatizando, de acordo com Shank e Govindarajan (1992), a redução dos custos. Para atingir eficiência em custos, as organizações precisam focar na melhoria de processos, principalmente no controle dos custos; por isso, técnicas tradicionais, como desempenho orçamentário e análise de variância, podem ser adequadas (Chenhall & Langfield-Smith, 1998).

A diferenciação é marcada pela busca de exclusividade em relação a algum atributo do produto. Langfield-Smith (2007) menciona que as fontes de vantagem competitiva podem ser o nível de qualidade, o serviço pós-venda, a disponibilidade e a flexibilidade do produto. Oferecer produtos com algum diferencial pode permitir às organizações praticar um preço prêmio e o desempenho superior ocorrerá se esse preço superar os custos da diferenciação (Porter, 1992).

Para Shank e Govindarajan (1992), organizações com essa estratégia são mais atentas aos custos de *marketing* e diferenciação. Chenhall e Langfield-Smith (1998) mencionam que a necessidade de uma abordagem holística, por meio de técnicas de planejamento estratégico, é provável de ser mais forte em empresas que enfatizam a diferenciação, pois prioridades estratégicas necessitam ser gerenciadas.

Baines e Langfield-Smith (2003) confirmaram a hipótese de que uma mudança em direção à estratégia de diferenciação resultará no aumento do uso de práticas avançadas de Contabilidade Gerencial, dentre elas o CA. Hibbets *et al.* (2003) verificaram que a estratégia de diferenciação foi a mais frequente entre empresas que adotaram o CA. Cinquini e Tenucci (2010) encontraram que a estratégia de liderança de custo foi relacionada com o CA.

Pesquisas empíricas apresentaram resultados divergentes. Empresas que seguem a liderança de custos precisam controlá-los de forma intensiva; as que seguem a diferenciação precisam de informações que evidenciem o foco no mercado e os requisitos dos clientes. Por isso, o CA pode ser adequado para auxiliar as duas, pois fornece tais informações. Isso está de acordo com o que foi discutido na introdução, pois, se cada estratégia demanda informações diferentes, não é a adoção de uma prática que vai auxiliar a estratégia e sim a forma como é usada.

### 2.2.2 Tipologia de Miles e Snow

Miles e Snow (2003) classificam as estratégias em prospectoras, defensoras, analisadoras e reatoras. A literatura pesquisada abordou apenas os tipos prospectores, defensores e analisadores e Miles e Snow (2003) comentam que a estratégia reatora não é viável no longo prazo. Por isso não foi avaliada.

As prospectoras buscam continuamente oportunidades de mercado, sendo criadoras de mudança e incerteza a que seus concorrentes devem responder; por isso, podem não ser totalmente eficientes (Miles & Snow, 2003).

Prospectores localizam e exploram oportunidades de produtos/mercados por meio do monitoramento de uma ampla gama de condições e eventos ambientais; seu domínio de produto/mercado está em desenvolvimento constante e as tecnologias empregadas são flexíveis para possibilitar mudanças rápidas (Chong & Chong, 1997). Essas novas oportunidades não estão restritas aos desenvolvimentos tecnológicos usados para melhorar os

produtos existentes; elas vão além, em busca de avanços em relação a produtos/mercados ainda não explorados, necessidades ainda latentes.

Nessas empresas existe necessidade de facilitar ao invés de controlar as operações para privilegiar a criatividade individual e a inovação; por isso, o controle é baseado na eficácia e orientado por resultados, especialmente aqueles com características não financeiras, como taxa de aceitação dos produtos (Miles & Snow, 2003). Como resultado, informações externas, não financeiras e orientadas para o futuro seriam apropriadas para os gestores (Chong & Chong, 1997).

Para os prospectores, as funções de *marketing* e pesquisa e desenvolvimento dominam as demais; por isso, eficiência e desempenho de lucro não são tão importantes quanto manter a liderança na inovação (Langfield-Smith, 1997).

Defensores possuem domínio estreito e estável de produto/mercado e tendem a não procurar novas oportunidades fora de seus domínios, sendo altamente especializados na área delimitada, com foco no controle de custos, monitoramento de tendências e eficiência (Miles & Snow, 2003). A estabilidade de seu mercado é congruente com a confiança em informações históricas e seu estreito domínio de produto reduz a necessidade de monitoramento extensivo das condições ambientais externas (Chong & Chong, 1997). As funções críticas de sucesso para os defensores são: finanças, produção e engenharia (Langfield-Smith, 1997).

Analísadores operam em dois tipos de domínio de produto/mercado: um relativamente estável, outro em mudança. Nas áreas estáveis operam de forma rotineira e eficiente; nas turbulentas acompanham as novas ideias dos concorrentes e adotam rapidamente aquelas que parecem ser mais promissoras (Miles & Snow, 2003). Geralmente são tão hábeis quanto os defensores na produção dos produtos estabelecidos e, para os novos, evitam investimentos volumosos em pesquisa como os prospectores, imitando somente as inovações de maior sucesso desenvolvidas pelos mesmos (Snow & Hrebiniak, 1980). Desse modo, parecem ter mais semelhança com os defensores, pois têm um domínio estabelecido de produto e, quanto à inovação, apenas imitam os principais concorrentes prospectores.

Cadez e Guilding (2008) verificaram empiricamente que o uso de práticas gerenciais com foco estratégico, como o CA, estava positivamente associado com a estratégia prospectora, mas não foi verificado se o CA era ou não usado pelas prospectoras. Cinquini e Tenucci (2010) encontraram que os defensores fazem mais uso de práticas com características estratégicas como o CA.

### 2.2.3 Tipologia de Gupta e Govindarajan

A tipologia de ciclo de vida se baseia na estratégia de portfólio desenvolvida pelo Boston *Consulting Group* (Hofer & Schendel, 1978) com base na matriz de crescimento de participação. Gupta e Govindarajan (1984) desenvolveram uma forma de operacionalizar esse construto de acordo com os tipos construir, colher, manter e desinvestir; por isso, geralmente é creditada a estes autores essa tipologia. A estratégia desinvestir está relacionada à descontinuidade das atividades (Cinquini & Tenucci, 2006), não sendo encontrada na literatura, por isso, não foi analisada.

A estratégia construir tem objetivo de aumentar a fatia de mercado e a posição competitiva mesmo com lucros de curto prazo e geração de fluxos de caixa baixos ou negativos (Gupta & Govindarajan, 1984). Requer competência no monitoramento e análise das características do setor, como necessidades dos consumidores e estratégias dos concorrentes (Gupta & Govindarajan, 1984).

Guilding (1999) argumenta que as empresas com essa estratégia apresentam maior propensão a usar práticas de Contabilidade focadas nos concorrentes, incluindo precificação

estratégica e custeio estratégico. Para Cinquini e Tenucci (2010), empresas do tipo construir são mais dispostas a usar práticas com características estratégicas.

A estratégia colher indica a intenção de maximizar lucro e fluxo de caixa em curto prazo em vez de aumentar a fatia de mercado, e as habilidades mais importantes referem-se ao apoio à eficiência interna das atividades e menos às análises externas do setor (Gupta & Govindarajan, 1984). Por isso, informações de controle de custos são importantes.

A estratégia manter busca proteger a participação no mercado e a posição competitiva com objetivo de obter razoável retorno sobre investimento, alta participação de mercado em setores com alto crescimento (Langfield-Smith, 1997). Essa estratégia está entre as duas primeiras: manter fatia de mercado com retorno razoável (Cinquini & Tenucci, 2006). Por isso, necessitam de informações relacionadas ao planejamento do lucro e à busca de eficiência.

Quanto às pesquisas empíricas, os testes de hipótese de Cinquini e Tenucci (2010) não foram estatisticamente significantes para práticas como o CA.

#### *2.2.4 Combinação de estratégias*

Shank e Govindarajan (1992) verificaram que existe um ajuste consistente entre a classificação de Porter (1992) e de Gupta e Govindarajan (1984) e observaram que organizações que seguem a diferenciação e construir enfrentam incerteza ambiental. Isso pode indicar que o tipo de informação necessária nas duas estratégias seja similar. Langfield-Smith (1997) argumenta que devido às suas características, os diferenciadores, os prospectores e o tipo construir podem ser associados; os defensores, os de liderança de custos e o tipo colher também, mas ressalta que isso é uma suposição que precisa ser verificada empiricamente.

Chenhall (2003) argumenta que estratégias caracterizadas por orientação empreendedora, como prospectores, construtores e diferenciadores, são menos dependentes de procedimentos padronizados; são descentralizados e com resultado orientado para avaliação, estrutura e processos flexíveis. Já as dos tipos colher, defensoras e que seguem a liderança de custo, são associadas com sistemas de medidas de desempenho mais formais, incluindo metas de desempenho de orçamento mais objetivo (Chenhall, 2003).

Kald, Nilsson e Rapp (2000) também propuseram a combinação entre prospectores, diferenciadores e construtores, e entre defensores, liderança de custos e colher, argumentando que o tipo de SCG mais adequado era o mesmo descrito por Chenhall (2003). Outras combinações foram defensores, manter e diferenciação, ligadas ao uso de controles frouxos; e prospectoras, manter e liderança de custos, ligadas a controles rígidos (Kald *et al.*, 2000); mas essas proposições não foram testadas empiricamente.

Quanto às proposições de Lagfield-Smith (1997), Cinquini e Tenucci (2010) encontraram empiricamente ligação entre as estratégias defensora e liderança de custos com a taxa de utilização de práticas classificadas como custeio, dentre elas o CA. A análise global da estratégia como uma variável que afeta o uso e a implementação de práticas estratégicas de Contabilidade não fornece informações claras sobre o assunto e esse acoplamento fraco entre práticas e estratégias sugere que uma mesma prática pode apoiar diferentes abordagens estratégicas (Cinquini & Tenucci, 2010).

Simons (1987) argumenta que aspectos do sistema de controle ligados ao controle dos custos não deveriam diferir sistematicamente entre defensores e prospectores, o que pode indicar que o que difere não é o tipo de sistema, mas a ênfase que se extrai dele, ou seja, como é utilizado e para quê, conforme a proposta deste estudo.

### 2.3 Estudos Anteriores

Este tópico aborda estudos anteriores que envolveram o tema CA e sua relação com estratégias usadas pelas empresas.

O trabalho de Hibbets *et al.* (2003) avaliou o ambiente competitivo e a estratégia das empresas que têm sido identificadas como implementadoras do CA para determinar se forças ambientais específicas acopladas à estratégia da empresa poderiam ser ligadas à decisão de adotá-lo. A estratégia foi avaliada de acordo com a tipologia de Porter, liderança de custos e diferenciação de produtos, e também a estratégia de confronto (*confrontational*) de Cooper, pela qual a empresa produz itens de alta qualidade ao menor custo possível.

Foi constatado que, em relação à estratégia, a maioria das empresas utilizava a diferenciação de produtos. Quanto ao ambiente competitivo, os resultados mostraram que as forças competitivas eram intensas para todas as empresas. O último item analisado refere-se à investigação sobre combinações de forças competitivas individuais e estratégia entre as empresas analisadas. Os achados mostraram que, quando um ambiente competitivo caracterizado por intensa rivalidade e alto poder dos fornecedores e cujas empresas seguem a estratégia de diferenciação de produto, os gestores deveriam considerar a adoção do Custeio Alvo.

Cadez e Guilding (2008) investigaram o efeito das escolhas estratégicas, da orientação de mercado e do porte da empresa sobre duas dimensões da Contabilidade Gerencial Estratégica e, ainda, o efeito mediador desta última sobre o desempenho da companhia. A estratégia foi avaliada pelo construto de Miles e Snow (prospectores e defensores). Os achados indicaram que o uso das práticas analisadas (dentre elas o CA) foi positivamente associado com a estratégia de negócios relativa aos prospectores e ainda com o porte. Foram encontradas evidências de que o uso das práticas afetou positivamente o desempenho da companhia. Para a maioria dos entrevistados, o fator que mais afeta o uso das práticas analisadas é a estratégia do negócio e o segundo é a intensidade da concorrência. A orientação de mercado não teve significância estatística em relação ao uso das práticas.

Cinquini e Tenucci (2010) investigaram se a estratégia de negócio influenciava o uso de práticas da Contabilidade Gerencial Estratégica. Para avaliar a estratégia foram usados três construtos: o de Miles e Snow (prospectores e defensores); o de Gupta e Govindarajan (construir e colher) e o de Porter (diferenciação e liderança de custo). Foram analisadas 11 práticas de Contabilidade Gerencial Estratégica, dentre elas o CA. As evidências mostraram que na estratégia do tipo defensores existia uma maior incidência do uso das práticas classificadas como custeio, incluindo o CA. Não foram encontradas relações entre as estratégias construir e colher com práticas como o CA. A estratégia de liderança de custo foi relacionada com as práticas de custeio, dentre elas o CA.

## 3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

Foi empregada a estratégia de estudo de caso único. Isso se justifica quando o fenômeno a ser estudado só pode ser captado por observação ou interação ou quando o que se quer conhecer é o funcionamento de uma estrutura social em que o estudo do seu processo se torna necessário (Martins & Theóphilo, 2007). Para Dekker e Smidt (2003), a pesquisa em profundidade, como o estudo de caso, pode ser adequada para descobrir como práticas semelhantes ao CA são realmente concebidas e utilizadas, que é o caso em questão. Por isso, entende-se que se aplica para atingir o objetivo proposto.

### 3.1 Delineamento da Pesquisa

Esse trabalho foi baseado na interpretação como forma de entender aspectos do CA. A pesquisa interpretativa procura verificar conexões entre sujeito e objeto e entre significados e práticas (Llewellyn, 1993). Por isso, foi o ponto de partida para o estabelecimento do problema e busca das respostas.

O tratamento dos dados foi baseado na abordagem qualitativa. Para Creswell (2007), a pesquisa qualitativa começa com suposições, uma visão de mundo, o possível uso de lentes teóricas e o estudo de questões de pesquisa que se preocupa com os significados que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Esses significados é que serviram de dados para a realização dessa pesquisa. Outro fato é que a pesquisa qualitativa enfatiza o processo e não o resultado (Martins & Theóphilo, 2007; Triviños, 2008), ou seja, a forma como as explicações vão emergindo durante a investigação é mais importante do que o resultado encontrado.

A linguagem foi usada como fonte de dados, tanto na pesquisa documental quanto nas entrevistas, sendo tratada mediante análise de conteúdo. Trata-se de um conjunto de técnicas usadas para analisar as comunicações e seu objetivo é descrever, inferir e interpretar o conteúdo das mensagens (Bardin, 1977). Essa técnica foi usada para mapear o entendimento e os significados que os entrevistados atribuem ao fenômeno investigado; buscar e analisar regularidades ou padrões estabelecidos nas diferentes entrevistas; buscar e analisar inconsistências entre as entrevistas ou entre as entrevistas e os textos corporativos, extraindo a síntese do entendimento/significado acerca do fenômeno.

Isso chama a atenção para a questão das triangulações, pois, de acordo com Lapsley (2004), quanto mais pontos de triangulação, maior a probabilidade de obtenção de informações válidas e confiáveis. Nesse trabalho foi empregada a triangulação de fontes de dados que, segundo Martins e Theóphilo (2007), é o tipo mais usado pelos pesquisadores. A triangulação foi feita entre os dados das diferentes entrevistas e entre os dados das entrevistas com a pesquisa documental.

As análises foram realizadas comparando-se os dados coletados com a fundamentação teórica, sendo importante porque amarrar os achados da pesquisa com a fundamentação teórica aumenta a validade interna do estudo (Eisenhardt, 1989). A análise foi apresentada de forma linear e de modo analítico, evidenciando as informações extraídas dos dados e sua análise. O nível de análise foi o organizacional, relativo à empresa; já a unidade de análise corresponde aos entrevistados.

### 3.2 Coleta de Dados

Foram usadas pesquisa documental e entrevistas semi estruturadas. A forma de uso dos dados garantiu o anonimato dos entrevistados e da empresa, que passa a ser chamada de Alfa.

Na pesquisa documental foram feitos levantamentos de informações em fontes públicas, como jornais e revistas publicadas na *web* e nos *sites* da *web* oficiais da matriz e da Alfa. Em relação ao roteiro da entrevista é importante mencionar que o instrumento inicialmente estabelecido passou por um pré-teste com o intuito de verificar sua aplicabilidade e ajustar possíveis ambiguidades nas questões. A entrevista pré-teste foi realizada com uma pessoa que trabalhou em uma empresa que usava uma prática com algumas características do CA e, ainda, havia elaborado um trabalho acadêmico de mestrado nessa área. Por isso, com perfil chave para participar do pré-teste. O Apêndice B apresenta as questões relativas às tipologias estratégicas.



Para que as informações pudessem ser filtradas em relação ao conteúdo, diminuindo possíveis vieses de julgamentos pessoais, optou-se por entrevistar diferentes pessoas e cargos. Foram entrevistados o Presidente, o Gerente de Desenvolvimento e Compras (GDC), o Chefe de Controle de Custos (CCC) e o Diretor Industrial (DI). As entrevistas foram realizadas na sede da empresa em duas rodadas (Apêndice A).

Houve uma visita à empresa e ao parque fabril e uma apresentação do CA pelo DI, sendo apresentados relatórios com informações referentes a produtos e componentes.

As questões referentes aos tipos de estratégias seguidas pela organização foram feitas de duas formas. Na primeira, a forma de identificação da estratégia adotada pela empresa foi a autoavaliação, em que o próprio gestor avalia a estratégia de acordo com a descrição das tipologias. Para a classificação de Porter, foi adaptado o instrumento de Hibbets *et al.* (2003), para a de Miles e Snow, foi adaptado de Cinquini e Tenucci (2010) e Snow e Hrebiniak (1980), e para a de Gupta e Govindarajan, foi adaptado de Guilding (1999). Na segunda, foram feitas questões abertas que apenas remetem às estratégias de forma indireta, tendo como objetivo triangular as informações.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Alfa é subsidiária de um grupo que atua no ramo de fabricação de equipamentos pesados e prestação de serviços relacionados. Além da matriz, existem as subsidiárias e filiais ao redor do mundo, somando mais de cento e oitenta empresas. A matriz foi fundada há quase cem anos e a Alfa tem cerca de quarenta, sendo a primeira fábrica do grupo instalada fora do país da sede. A Alfa foi escolhida para o caso porque a literatura acadêmica menciona que a matriz utiliza o CA, o que poderia ser indício de que as subsidiárias também o façam, por se tratar de empresa global. Desde o primeiro contato houve resposta afirmativa sobre sua utilização; portanto, a escolha se deu por saber que a empresa utiliza o CA e por acessibilidade.

### 4.1 O Custeio Alvo na Alfa

Primeiramente foi verificado se, de fato, a empresa vem usando o CA, e de que forma. A empresa possui um processo de planejamento e controle de custos de novos produtos e de produtos reprojatados, que envolvem mudanças nas características, sendo considerados novos produtos. Nenhum produto é lançado nem iniciado no processo produtivo sem um planejamento detalhado de seus custos. Conforme apontado pelo CCC, o processo do CA é conduzido por equipes multifuncionais:

Começa com o presidente, que acompanha, aí vem área de vendas, PCP, custo e todas as áreas de fábrica [...].

O início desse processo é de responsabilidade do setor de vendas, buscando informações da demanda e das necessidades dos clientes em potencial, bem como do preço que estão dispostos a pagar. De acordo com o CCC:

Existe uma área de vendas, que verifica a necessidade de um novo produto e vem com a característica da máquina que gostaria de poder fabricar no Brasil e o preço de venda que o mercado está disposto a pagar. [...].

As características dos produtos não são definidas apenas internamente pela engenharia, mas estipuladas de acordo com os requisitos dos clientes, ou seja, são orientadas pelo mercado.

O planejamento engloba o que o cliente deseja, quanto está disposto a pagar e o retorno objetivado pela empresa, representado por uma meta de margem de contribuição. Com isso é calculado o custo variável máximo admissível. O planejamento do lucro de forma abrangente é discutido no plano de negócios anual e as metas de retorno estipuladas pela matriz.

Posteriormente, são desenvolvidos os cálculos do custo variável estimado do produto para comparação com o máximo admissível, chegando-se ao custo alvo, que é denominado de custo objetivo. Nessa fase, o setor de desenvolvimento e compras é o responsável por verificar os custos dos itens do produto a serem comprados e dos componentes a serem fabricados pelos fornecedores e pela Alfa. Nesse processo são utilizadas tabelas de custos, que auxiliam no levantamento do custo estimado de materiais e componentes. Para o GDC, a depender do produto, essas tabelas são extensas, devido ao número de materiais e componentes e comentou:

[...] a gente se utiliza de uma planilha que a gente criou e virou um padrão onde temos os custos de tudo que é componente, os custos de matéria prima, os custos de mão de obra, então a gente acredita ter conhecimento para poder fazer os processos e sair um custo objetivo em cima do ideal [...].

Nesse procedimento foi verificada a existência de dois tipos de atividades de análise e cotação: uma para itens similares aos dos produtos existentes, que podem ser comparados; outra para itens que não possuem uma boa base de comparação e requerem estudos mais aprofundados.

O CA é utilizado tanto para os produtos como para alguns componentes que os integram. Isso foi confirmado quando o DI apresentou o relatório de custo alvo de um dos componentes de um produto. No CA de componentes, o preço de venda considerado nos cálculos é o do fornecedor. O uso do CA, tanto para produtos quanto para componentes, aumenta a variedade de itens sobre os quais são despendidos esforços para redução de custos.

De acordo com o CCC, apenas custos variáveis (materiais, componentes, mão de obra direta e energia) fazem parte do custo alvo e do estimado. O CCC mencionou que os custos fixos são discutidos no plano de negócios anual e analisados como um montante de custos não distribuíveis aos produtos; a margem de contribuição total tem que ser suficiente para cobrir e gerar o retorno desejado pela Alfa e pela matriz.

A empresa utiliza Custeio Variável. Conforme discutido, para Cooper e Slagmulder (1997), o CA foca principalmente nos custos diretos, para Ansari e Bell (1997), deveria ser usado o custeio pleno. Na Alfa, o cálculo CA está de acordo com o método de custeio usado pela empresa, resultando na informação necessária para suprir seu processo decisório. Em cada método, o valor final do custo do produto vai variar. Por isso, entende-se que qualquer método de custeio pode ser usado no CA levando-se em conta o modo como o sistema de informações está projetado.

Antes da decisão sobre o lançamento do produto existe um esforço para redução de custos para atingir o custo alvo, usando recursos como engenharia de valor e tabelas de custos. A Alfa conta com o envolvimento de participantes da cadeia de valor, como fornecedores, conforme declaração do GDC:

[...] Então existe a participação sim, com fornecedor existe, mesmo para as peças que são exclusivas nossa.

Questionado se a prioridade era a redução de custos ou o atendimento ao cliente, o Presidente da Alfa comentou:

Os dois, primeiro a gente escolhe cortar custos, mas se está muito fora, por exemplo, o preço de venda está muito baixo e o custo muito alto a gente tenta reduzir, mas

tem um limite, quando não tem como atingir nossa margem de lucro a gente não faz, para de estudar.

Segundo o CCC, a organização trabalha de forma a lançar o produto com um mínimo de condição, nem sempre atingindo o retorno desejado pela Alfa, mas sempre atingindo o retorno estipulado pela matriz para o grupo. A decisão de lançar ou não o produto deve ter o aval da matriz, por envolver licença de produção e pagamento de *royalties*, mas sempre com base na obtenção do custo alvo.

Essas informações mostraram como é o processo de desenvolvimento e lançamento de produtos na Alfa, tendo aderência com as características do CA apresentadas na fundamentação teórica. Na sequência, passou-se a avaliar de que forma ele é usado para auxiliar na implementação das estratégias.

#### 4.2 Estratégias Seguidas pela Alfa e Uso do CA

Quanto à tipologia de Miles e Snow (2003), o Presidente e o CCC responderam que a Alfa opera com a estratégia prospectora. Uma característica dessa estratégia é o crescimento horizontal, sendo a organização uma definidora de produtos e mercados (Miles & Snow, 2003). No entanto, de acordo com a triangulação realizada, essa característica (crescimento horizontal) não foi encontrada no conteúdo das entrevistas nem nos textos corporativos, o que pode indicar não se tratar de prospectora.

Verificou-se que a Alfa busca oportunidades de melhorias em seus produtos. O CCC mencionou o lançamento de uma máquina híbrida que consome menos combustível, tendo apelo ambiental, e as mudanças frequentes nos motores visando melhor desempenho. Um dos textos corporativos afirma: “A Alfa dispõe de uma tecnologia incomparável em suas máquinas que soma-se em produtividade e economia.” Outro texto publicado pela matriz afirma que a empresa sempre pensa nas necessidades dos clientes e que se esforça para fornecer produtos, serviços e sistemas ecologicamente corretos, seguros e inovadores.

Essas informações evidenciam que a empresa se esforça para fornecer produtos diferenciados (em especial quanto à qualidade e tecnologia), mas não que essa busca seja de crescimento horizontal. Não foi identificado qualquer indício a respeito de expansão das linhas de produtos ou de nichos de mercado. A Alfa possui quatro tipos de produtos com diversos modelos, sendo todos voltados para o mesmo escopo, equipamentos pesados. Seu objetivo é melhorar as características dos produtos relacionados às necessidades dos clientes e às novas tecnologias. Isso indica a estratégia do tipo defensora, pois reforça que seu domínio de mercado é estreito e estável, conforme Miles e Snow (2003).

Prospecutores priorizam a inovação; o controle dos custos não é enfatizado, tendendo a usar medidas mais subjetivas e planejamento abrangente, buscando eficácia e não eficiência (Miles & Snow, 2003; Chenhall, 2007; Langfield-Smith, 1997). O que foi observado na Alfa difere dessa característica, ficando evidente a ênfase no gerenciamento e controle dos custos e na busca de eficiência. Isso pode ser observado pela forma como a empresa conduz as atividades relacionadas aos produtos. Na fase de desenvolvimento, a gestão dos custos é feita antes de seu lançamento, via utilização do CA e, posteriormente, quando o produto começa a ser fabricado seu acompanhamento e controle é feito pelo custo padrão, sendo a avaliação de desempenho baseada nessa medida.

O CCC e o DI afirmaram que o custo alvo de um produto aceito para lançamento é transformado e adaptado em seu custo padrão quando do início de produção. O CCC mencionou:

[...] esse número é que vai compor, por exemplo, o planejamento da empresa. Então, por exemplo, eu soltei um custo alvo para uma máquina agora, quando começa a

produzir eu tenho que verificar se realmente está dentro do custo alvo, e se não tiver não digo que não está dentro do custo alvo, eu falo: olha, está exagerado um pouco hein, tem que abaixar o custo aqui e tentar chegar naquela meta lá.

Essa constatação reforça a evidência do foco no controle e na gestão dos custos buscando eficiência, o que é típico de empresas defensoras.

Para os defensores, os setores chave são os de finanças e produção (Miles & Snow, 2003). O CCC mencionou:

[...] quando a gente lança um projeto a gente envolve praticamente toda a empresa, então vem desde uma área de vendas, uma área de PCP, área de custo, área de compras e as fábricas.

Com exceção do setor de vendas, os demais estão relacionados à produção. O setor de vendas atua exclusivamente para captar informações do mercado para desenvolvimento de produtos e para planejamento e controle da produção, uma vez que as vendas são feitas por outra empresa do grupo. O setor de finanças participa das discussões de avaliação dos resultados financeiros, devido à ênfase na eficiência. Finanças e produção são os setores chave, o que é típico de defensores.

Por não focarem na inovação de produtos, os defensores seriam improváveis de adotar o CA, por ser este associado ao desenvolvimento de novos produtos (Ferreira & Otley, 2009). No entanto, Miles e Snow (2003) mencionam que os defensores têm a habilidade de manter agressivamente sua predominância dentro do segmento e se concentram na atualização da tecnologia de seus produtos e processos para manter eficiência.

Pelas evidências, a Alfa atua com estratégia defensora, focando o controle dos custos e a busca de eficiência, por meio da obtenção do custo alvo. A busca de eficiência pode ser observada também pelo seguinte comentário do CCC, relativo ao uso do CA:

[...] Nesta fase final já estaremos garantindo tanto a função como a qualidade do produto assim como a facilidade de produção.

Na Alfa o desenvolvimento de produtos, com foco na melhoria dos modelos existentes (garantindo que novas tecnologias e necessidades dos clientes sejam agregadas considerando o retorno desejado) é uma atividade chave e o CA auxilia na implementação dessa estratégia por atuar na fase de projeto desses produtos e na obtenção do retorno desejado.

Para o DI, o CA é usado para estabelecer metas, alinhar medidas de desempenho com prioridades e metas estratégicas e modelar incentivos de acordo com o desempenho. O custo alvo é a base do custo padrão, usado para avaliar desempenho e integrar o PRL (participação no resultado e no lucro) com avaliação por grupos de funcionários. Assim, o CA é usado tanto para auxiliar na tomada de decisão de lançamento de produtos quanto para controlar de forma rígida os custos no projeto e na produção e auxiliar a avaliação de desempenho.

A estratégia analisadora possui características dos defensores, competindo em domínio estreito e estável, e dos prospectores, competindo em domínio amplo e dinâmico (Miles & Snow, 2003). Na Alfa não foram encontrados indícios de que esse segundo domínio existisse; por isso, conclui-se que não se trata de empresa analisadora.

Quanto à estratégia do ciclo de vida, o Presidente e o CCC afirmaram que a Alfa é do tipo manter: busca manter participação no mercado e obter retorno razoável sobre o investimento, operando com alta participação em setores com alto crescimento. Verificou-se, pela pesquisa documental, que ela tem posicionamento relevante no mercado nacional (segunda posição) e o grupo tem um posicionamento destacado no mercado internacional (segunda posição), figurando como um dos principais líderes de mercado no mundo.

Ser a segunda no mercado é indício de alta participação. Quanto ao crescimento do mercado, uma reportagem da mídia (revista de negócios norte americana) de 2005 sobre o

grupo informou que, em 2010, as vendas em mercados em rápido desenvolvimento como o Brasil provavelmente aumentariam para 20% do total, havendo muito mais crescimento pela frente estando em uma excelente posição para explorar isso.

Quanto ao retorno sobre investimento, um texto institucional da matriz menciona que maximizar os benefícios dos acionistas não significa se concentrar nos lucros de curto prazo (que seria o objetivo do tipo colher), mas que o objetivo é buscar crescimento do negócio em longo prazo. Isso mostra que a preocupação em manter participação no mercado faz sentido por ser alta, assim como a busca por retornos razoáveis ao invés de seu sacrifício na busca por mais participação, que seria o caso do tipo construir.

Para manter participação e obter retornos razoáveis, a Alfa precisa implementar ações para defender sua posição e ao mesmo tempo ser eficiente. Isso evoca a estratégia do tipo defensora. A mídia (revista de negócios norte americana) publicou uma reportagem no final de 2009 informando que o grupo sabe que não pode competir com a primeira do setor em todas as frentes; por isso, sua estratégia era defender o mercado em seu continente, onde sua participação era maior. Essas informações também constaram no plano bianual de 2007/2009 da matriz. A reportagem também mostrou que as ações para defender a participação em seu continente foram acompanhadas de reduções de custos, produzindo menos modelos e fechando fábricas em outros países, houve também redução de estoques para melhorar o fluxo de caixa. Essas ações são indícios de que a Alfa não tem intenção de sacrificar seu retorno, como na estratégia construir.

A Alfa busca defender sua posição competitiva, retorno e eficiência; por isso, está situada no intermediário entre as estratégias construir e colher, indicando que a estratégia manter, apontada pelos entrevistados, está condizente com as outras fontes de dados.

Quanto ao retorno, de acordo com o CCC, o planejamento do lucro é feito de forma global: a matriz estipula a margem a ser trabalhada e as subsidiárias buscam alcançar esta meta. Uma das formas de obtenção desse retorno é a utilização do CA, lançando apenas produtos que atingiram o custo alvo.

Na estratégia manter, é necessária a introdução constante de produtos buscando a melhoria de qualidade (Kald *et al.*, 2000) e desenvolvimento tecnológico, de modo a atingir os objetivos desejados. O DI mencionou que o CA é usado para sinalizar áreas estratégicas chave, de acordo com as estratégias estabelecidas.

Na Alfa, o CA favorece a implementação da estratégia manter, auxiliando o lançamento de produtos com as características requeridas pelos clientes e que tragam o retorno desejado, focando eficiência, conforme abordado na estratégia defensora.

A estratégia de posicionamento de mercado avaliou os tipos diferenciação e liderança de custo. As respostas dos entrevistados foram enfáticas para a diferenciação, assim como o conteúdo da pesquisa documental, sendo este um ponto recorrente nos textos corporativos da matriz, da Alfa e nas entrevistas. Um exemplo foi um comentário do CCC a respeito de produtos que não conseguiram atingir o custo alvo:

[...] Por exemplo, você perguntou para o presidente: é preço ou é qualidade que nós vendemos, ou diferencial? Nós vendemos diferencial e não máquina barata. Então, por exemplo, tem máquinas, tem mercado que a gente não consegue entrar. Exatamente porque a gente prioriza qualidade, o diferencial na máquina, a gente não consegue atingir o custo alvo.

Um dos textos corporativos menciona que “O grupo Alfa [...] consagrou a sua marca por atender integralmente as necessidades de seus clientes, se destaca por possuir uma tecnologia inovadora e a excelência de qualidade é [*sic*] presente em seus produtos.”, em outro, afirma que “todos esses diferenciais que criteriosamente pesquisados e colocados à disposição para os clientes, determinam a Alfa como uma empresa reconhecida

mundialmente.” e que possui “compromisso com a qualidade e confiabilidade.” No plano bianual 2007/2009, a matriz destaca que uma das forças são os produtos únicos e competitivos. Essas declarações reforçam a diferenciação como posicionamento estratégico.

Pode-se verificar que a Alfa busca a diferenciação com base na qualidade e inovação tecnológica e que isso conduz à confiabilidade de seus produtos, proporcionando fidelidade à marca. Essas características distinguem a diferenciação enquanto estratégia (Simons, 1990).

Não foram encontrados indícios de que a Alfa adote liderança de custos. Ao contrário, na mesma reportagem de 2009 feita por uma revista, foi mencionado que o grupo se defende dos concorrentes em seu continente, os quais vendem seus equipamentos a preços mais baixos, distinguindo seus produtos via diferenciação para evitar a guerra de preços. A reportagem citou alguns dos desenvolvimentos tecnológicos da Alfa que a diferenciam dos concorrentes e que ela estava apostando em reforçar sua reputação como a mais inovadora do setor.

Cinquini e Tenucci (2010) confirmaram a hipótese de que a taxa de uso de práticas de custeio é maior em organizações que competem via liderança de custos. Isso faz sentido, visto que, se a empresa compete pelo menor preço, se quiser retornos acima da média, deve operar ao menor custo. Mas, não significa, necessariamente, que o contrário seja falso, ou seja, que empresas que competem por diferenciação, não precisem se preocupar com eficiência, em especial quando objetivam obter retornos razoáveis (como é o caso dos tipos manter ou colher e das defensoras). O CA permite aos gestores focar na redução de custos, enquanto simultaneamente mantém as expectativas dos clientes quanto à qualidade e funcionalidade (Baines & Langfield-Smith, 2003). Por isso, suas informações relativas às expectativas dos clientes são úteis na implementação da estratégia de diferenciação.

O Quadro 1 apresenta um resumo das estratégias seguidas pela empresa Alfa e sua comparação com outros estudos envolvendo o CA.

Alfa	Cinquini e Tenucci	Hibbets et al	Cadez e Guilding
defensora	defensora	-	prospectora
diferenciadora	liderança custos	diferenciadora	-
mantenedora	-	-	-

**Quadro 1:** Comparação dos resultados relativos às tipologias de estratégia

**Fonte:** Elaboração própria

A combinação encontrada entre as três tipologias na Alfa foi diferente da encontrada no estudo de Cinquini e Tenucci (2010). Pelo exposto, a Alfa compete com as estratégias defensora, mantenedora e diferenciadora e essa combinação, embora não tenha sido encontrada em trabalhos sobre o assunto, não parece ser contraditória. Adotar essas estratégias requer informações referentes ao mercado, ao produto e ao retorno e o CA auxilia na sua elaboração. A Alfa utiliza as informações do CA para gerenciar custos ainda na fase de projeto, verificando se os produtos atendem às demandas dos clientes e se são capazes de trazer o retorno objetivado. O controle rígido de custos é caracterizado pelo uso do CA antes do lançamento do produto e do custo padrão a partir da sua produção.

As análises sugerem que o CA auxilia na implementação das estratégias adotadas, referentes às três tipologias, não apresentando inconsistências nem conflitos. Foi verificado que as estratégias não são ambíguas, estão claramente definidas e alinhadas aos meios usados para sua obtenção (aqui a atenção foi dada especialmente ao CA, objeto da pesquisa).

Esses resultados indicam que as informações de uma prática gerencial, como o CA e a forma como são utilizadas (rígida ou frouxa, para gestão ou para controle etc.), é que se relacionam com as estratégias e não apenas sua adoção.

Os resultados encontrados na Alfa também diferem das proposições sobre as possíveis combinações levantadas por Langfield-Smith (1997), Kald *et al.* (2000) e Chenhall (2007). Um resumo da combinação de estratégias da Alfa e sua comparação com as proposições dos autores comentados estão no Quadro 2.

Alfa	Langfield-Smith	Kald et al	Chenhall
defensora diferenciadora mantenedora		defensora diferenciadora mantenedora	
controle rígido		controle frouxo	
	defensora líder custo colhedora		defensora líder custo colhedora
	prospectora construtora diferenciadora		

**Quadro 2:** Comparação da combinação das estratégias com as proposições

**Fonte:** Elaboração própria

As diferenças podem ser avaliadas considerando-se as evidências encontradas na Alfa sobre a utilização do CA. Langfield-Smith (1997) propõe que combinações viáveis seriam entre defensora, liderança de custos e colher, e a outra entre prospectoras, construir e diferenciação. Nenhuma dessas combinações foi encontrada na Alfa.

A proposição de Kald *et al.* (2000) que mais se aproximou da encontrada na Alfa foi defensora, manter e diferenciação, porém, nesse caso os controles da organização seriam frouxos; o que não foi o caso da Alfa, pois informações extraídas do CA servem para controle rígido dos custos.

Chenhall (2007) propôs que a combinação defensora, liderança de custos e colher, estaria ligada a sistemas de controles formais; na Alfa os controles de custos são formais, a diferença é que a combinação encontrada foi diferente (defensora, diferenciação e manter).

Embora a combinação encontrada tenha sido diferente dos estudos citados, verificou-se que o CA a auxilia da forma como vem sendo usado, não sendo detectados conflitos nem ambiguidades entre as estratégias e o uso da prática.

Esse resultado evidencia que a utilização de combinações estratégicas diferentes daquelas discutidas na literatura são possíveis e fazem sentido, especialmente no que tange à forma de uso dos sistemas de controle usados para auxiliar sua implementação. Isso reforça o argumento de Langfield-Smith (2007) de que o conhecimento sobre a relação entre estratégias e SCG é ainda limitado, mas lança luz sobre o assunto ao mostrar que as empresas adotam combinações inesperadas (em relação à literatura), mas que fazem sentido quando se analisa a forma como são empregadas.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Estudos anteriores que investigaram empiricamente a relação entre adoção do CA e as estratégias das empresas (Cadez & Guilding; 2008; Cinquini & Tenucci, 2010; Hibbets *et al.*, 2003) apresentaram resultados contraditórios. Uma possível explicação para isso seria a tentativa de ligar a adoção do CA às estratégias utilizadas. Para trazer outro foco de discussão ao assunto, esse estudo teve como objetivo investigar a forma com que a empresa usa o CA e como o mesmo a auxilia na implementação das estratégias.

Os resultados mostraram que a Alfa utiliza o CA de forma próxima às características discutidas na literatura e que adota as estratégias defensora, mantenedora e diferenciação,

sendo o CA usado para fornecer informações para planejamento de lucro e controle de custos de forma rígida, buscando eficiência e retornos desejados.

O principal achado do estudo sugere que o modo como o CA é usado na empresa é que parece ter relação com as estratégias seguidas, por isso, conclui-se que não é possível estabelecer, *a priori*, correlações - biunívocas ou não - entre o uso de determinadas práticas de Controle Gerencial e certas posturas estratégicas sem se considerar a forma de utilização das informações, sendo esse um achado importante deste estudo.

Outro achado diz respeito à combinação de estratégias encontrada na Alfa, que se diferencia daquelas discutidas por autores como Langfield-Smith (1997), Kald *et al.* (2000) e Chenhall (2007). A esse respeito, conclui-se que o CA é uma prática gerencial compatível com posturas estratégicas conservadoras, como defensora e mantenedora, e isso não conflita com a postura de diferenciação, dependendo da forma como é utilizada.

Alguns aspectos sugerem limitações e cautela quanto aos resultados desta pesquisa, como os conceitos e a operacionalização das estratégias. Existem diversas fragilidades na maneira com que os pesquisadores têm conceituado e operacionalizado a estratégia (Langfield-Smith, 2007). Elas se relacionam à sua natureza multidimensional, à falta de distinção entre estratégia pretendida e realizada, à falta de reconhecimento da natureza relativa da estratégia de negócios, à correspondência entre as definições da pesquisa e a percepção dos gestores sobre as estratégias e a falta de reconhecimento dos diferentes estágios de desenvolvimento da estratégia entre a amostra investigada (Langfield-Smith, 2007).

A utilização de instrumentos de coleta de dados adaptados de pesquisas de levantamento foi uma tentativa de avaliá-los num contexto específico e a possibilidade de triangular o conteúdo das entrevistas com os dados dos documentos permitiu detectar falhas, o que resultou no destaque de pontos que merecem cuidado na aplicação, como foi o caso da descrição do tipo prospectores. A utilização de três tipologias estratégicas foi uma maneira de considerar seu caráter multidimensional; isso permitiu uma análise mais abrangente, focada em aspectos distintos relativos aos objetivos organizacionais (características de mercado, ciclo de vida e posicionamento de mercado), gerando contribuição ao evidenciar que suas combinações podem ser diversas.

Alguns cuidados foram observados para amenizar tais fragilidades, mas é provável que elas, de algum modo, persistam. No entanto, o estudo contribui com o aprofundamento da investigação entre estratégias e uso do CA.

Outra limitação foi encontrada quando da confrontação entre os conteúdos das entrevistas e a pesquisa documental. No caso da tipologia de Miles e Snow, foram encontradas contradições na triangulação dos dados. Por isso, as declarações que avaliaram essa tipologia de estratégia no roteiro de entrevistas foram reavaliadas. A conclusão foi de que alguém que não possui familiaridade com as características explanadas por Miles e Snow (2003) não consegue captar a diferença fundamental entre prospectoras e defensoras, qual seja, a inovação, no caso da prospectora, se dá em produtos e mercados ainda não explorados, enquanto nas defensoras é buscada no segmento em que a organização escolheu para atuar. Essa diferença não ficou clara na questão usada para avaliar essa tipologia, sugerindo que em futuros trabalhos isso seja considerado.

Apesar de a utilização de estudo de caso ser um diferencial em relação aos estudos anteriores, este apresenta outra limitação, pelo fato de investigar o tema em apenas uma empresa. Por isso, os achados podem servir de estímulo para que outras estratégias de pesquisa e outras questões sejam elucidadas na relação entre estratégias e SCG, ou especificamente ao CA.



Uma recomendação para futuras pesquisas é o estudo da relação entre a forma de uso do CA e as estratégias seguidas em amostras de empresas, para verificar se essas relações seguem um padrão de comportamento e se são estatisticamente significantes.

## REFERÊNCIAS

- Ansari, S., & Bell, J. E. (1997). **Target costing: the next frontier in strategic cost management**. La Vergne: LLC.
- Ansari, S., Bell & J. Swenson, D. (2006), “A template for implementing target costing”, *Cost Management*, Sep/Oct, Vol. 20 (5), pp. 20-27.
- Ansari, S., Bell, J. & Okano, H. (2007). Target costing: uncharted research territory. In: Chapman, Christopher S. *et al.* (Org.). *Handbook of Management Accounting*. Vol. 2. Elsevier: Netherlands.
- Baines, A. & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, n. 7-8, p. 675-698.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Persona.
- Cadez, S. & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 33, n. 7-8, p. 836-863.
- Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, n. 2-3, p. 127-168.
- Chenhall, R. (2007). Theorizing contingencies in management control systems research. In: Chapman, Chenhall, R. & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, n. 3, p.243-264.
- Chong, V. K. & Chong, K. M. (1997). Strategic choices, environmental uncertainty and SBU performance: a note on the intervening role of management accounting systems. *Accounting and Business Research*, vol. 27, n. 4, p. 268-276.
- Cinquini, L. & Tenucci, A. (2006). *Strategic management accounting techniques: exploring distinctive features and adoption influencing variables*. 5th Conference on New Directions in Management Accounting: Innovations in Practice and Research. Brussels, Belgium, December 14-16.
- Cinquini, L. & Tenucci, A. (2010). Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling? *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 6, n. 2, p.228-259.
- Cooper, R. & Slagmulder, R. (1997). *Target costing and value engineering*. Portland: Productivity Press.

- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. 2 ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cunningham, G. M. (1992). Management Control and Accounting Systems under Competitive Strategy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol.5, n.2, p. 85-102.
- Cruz, C. V. O. A. & Rocha, W. (2008). Custeio-alvo: reflexões sobre definições, finalidades e procedimentos. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, vol. 1, n. 10, p. 31-51.
- Dekker, H. & Smidt, P. (2003). A survey of the adoption and use of target costing in Dutch firms. *International Journal of Production Economics*, vol. 84, n. 3, p. 293-305.
- Diehl, C. A., & Souza, M. A. (2008). Alavancas de Controle: identificando o alinhamento estratégico. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, nº 2, enero/Julio.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, p. 532-550.
- Everaert, P.; Loosveld S.; Van Acker, T.; Schollier M. & Sarens, G. (2006). Characteristics of target costing: theoretical and field study perspectives. *Qualitative Research in Accounting and Management*, vol. 3, n. 3, p. 236-263.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). Design and use of management control systems: an analysis of the interaction between design misfit and intensity of use. *Working paper*, 28<sup>th</sup> annual congress of EAA.
- Guilding, C. (1999). Competitor-focused accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, n. 7, p. 583-595.
- Guilding, C. Cravens K. S & Tyles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, vol. 11, n. 1, p. 113-135.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, vol. 27, n. 1, p. 25-41.
- Hibbets, A. R. Albright, T., Funk, W. (2003), “The competitive environment and strategy of target costing implementers: evidence from the field”, *Journal of Managerial Issues*, vol. 15, n. 1, pp. 65-81.
- Hofer, C. W. & Schendel, D. E. *Strategy formulation: analytical concepts*. St Paul: Minnesota.
- Kald, M., Nilsson, F., Rapp, B. (2000), “On strategy and management control: the importance of classifying the strategy of the business”, *British Journal of Management*, vol. 11, pp. 197-212.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, n. 2, p. 207-232.

- Langfield-Smith, K. (2007). A review of quantitative research in management control systems and strategy. In: Chapman, Christopher S. *et al.* (Org.). *Handbook of Management Accounting*. Vol. 2. Elsevier: Netherlands.
- Lapsley, I. (2004). Making sense of interactions in an investigation of organizational practice and processes. In: Humphrey, C. & Lee, B. *The real life guide to accounting research: a behind-the-scenes view of using qualitative research methods*. Oxford: Elsevier.
- Llewellyn, S. (1993). Working in hermeneutic circles in management accounting research: some implications and applications. *Management Accounting Research*, vol. 4, p. 231-249.
- Martins, G. A. & Teóphilo, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Miles R. E. & Snow, C. C. (2003). *Organizational strategy, structure and process*. Stanford: Stanford Business Classics.
- Porter, M. (1992). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Rocha, W. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Shank J. & Govindarajan, V. (1992). Strategic cost management: tailoring controls to strategies. *Journal of Cost Management*, autumn, p. 14-24.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n. 4, p. 357-374.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, n. 1-2, p. 127-143.
- Slavov, T. N.B. (2013). Gestão estratégica de custos: uma contribuição para a construção de sua estrutura conceitual. *Tese* (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Snow, C. C. & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p. 317-336.
- Triviños, A. N. S. (2008). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 1 ed. São Paulo: Atlas.

**Apêndice A: Lista de entrevistados**

<b>Entrevistado/cargo</b>	<b>Data e tempo</b>
<b>Primeira rodada</b>	
Presidente	Data: 13/04/2011
	Tempo: 12 minutos (gravada)
GDC	Data: 13/04/2011
	Tempo: 22 minutos e 15 segundos
	(gravada)
CCC	Data: 13/04/2011
	Tempo: 52 minutos e 45 segundos
	(gravada)
<b>Segunda rodada</b>	
DI	Data: 31/05/2012
	Tempo: 45 minutos
	(não gravada)
CCC	Data: 31/05/2012
	Tempo: 21 minutos
	(não gravada)

**Apêndice B: Estrutura do Roteiro de Entrevistas**

<u>Tipologia de Miles e Snow</u> (Adaptado de Cinquini e Tenucci, 2010; baseado em Miles e Snow, 1978, Snow e Hrebiniak, 1980) Qual dos modelos abaixo mais se aproxima das características estratégicas da empresa:	
<b>Características de Mercado</b>	
A empresa tenta localizar e manter um nicho seguro em uma área relativamente estável de produto ou serviço. Tende a oferecer uma gama mais limitada de produtos ou serviços que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio oferecendo qualidade superior, serviço superior, preços mais baixos, e assim por diante. Frequentemente não está na vanguarda dos desenvolvimentos do setor e tende a ignorar as mudanças que não têm influência direta sobre as atuais áreas de operação, ao invés disso, se concentra em fazer o melhor trabalho possível em uma área limitada. ( <i>defenders</i> )	
Opera dentro de um amplo domínio de produto/mercado que passa por redefinição periódica. A empresa tem como valor ser a "primeira" em novos produtos e áreas de mercado, mesmo que nem todos estes esforços se revelem altamente rentáveis. A empresa responde rapidamente a sinais iniciais relativos às áreas de oportunidade e essas respostas frequentemente conduzem a uma nova rodada de ações competitivas. Entretanto, este tipo de empresa pode não manter força de mercado em todas as áreas em que entra. ( <i>prospectors</i> )	
A empresa tenta manter uma linha estável, limitada de produtos ou serviços, enquanto ao mesmo tempo move-se rapidamente para seguir um conjunto cuidadosamente selecionado dos novos desenvolvimentos mais promissores do setor. Raramente é a "primeira" em novos produtos ou serviços. No entanto, por meio do monitoramento cuidadoso das ações dos principais concorrentes em áreas compatíveis com a sua base estável de produto/mercado, a empresa pode frequentemente estar em "segundo" com um produto ou serviço com maior eficiência em custos. ( <i>analysers</i> )	
A empresa parece não ter uma orientação de produto/mercado consistente. Geralmente não é tão agressiva na manutenção de produtos e mercados estabelecidos quanto alguns dos seus concorrentes, nem está disposta a assumir tantos riscos como os outros concorrentes. Em vez disso, responde naquelas áreas em que é forçada por pressões ambientais. ( <i>reactors</i> )	
<u>Tipologia de Gupta e Govindarajan</u> (adaptado de Guilding, 1999; baseado em Gupta e Govindarajan, 1984) Qual dos modelos abaixo mais se aproxima da estratégia em relação ao ciclo de vida:	
<b>Ciclo de Vida</b>	
a. Aumentar vendas e <i>market share</i> e estar dispostos a aceitar baixos retornos sobre o investimento a curto e médio prazos, se necessário. ( <i>build</i> )	
b. Manter <i>market share</i> e obter um retorno razoável sobre o investimento. ( <i>hold</i> )	
c. Maximizar a rentabilidade e fluxo de caixa no curto e médio prazo, estar dispostos a sacrificar <i>market share</i> se necessário. ( <i>harvest</i> )	
<u>Tipologia de Porter</u> (Adaptado de Hibbets <i>et al.</i> , 2003; baseado em Porter, 1989) Qual dos modelos abaixo mais se aproxima da estratégia em relação ao posicionamento de mercado da empresa:	
<b>Posicionamento de Mercado</b>	
a. Objetiva fornecer um produto de baixo custo e competir com base no preço de venda. (baixo custo)	
b. Objetiva fornecer um produto de alta qualidade e diferenciar o produto em relação aos concorrentes. (diferenciação)	