

# **DESCENTRALIZAÇÃO, MEDIDAS DE DESEMPENHO E PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA: O CASO DA S.A. WHITE MARTINS**

Autoria: André Luiz Bufoni, Samuel Cogan, Noé Guilherme Medeiros Gomes, Adriano Rodrigues

Resumo: O principal objetivo deste estudo foi verificar as relações existentes entre a literatura sobre descentralização, medidas de desempenho e preços de transferência, contra o controle gerencial encontrado na S.A. White Martins. O estudo de caso foi usado porque esta pesquisa tem limites dentro da estrutura da companhia e detalhe e características que não permitem generalização dos resultados. A importância deste estudo está na crescente dimensão das instituições que, cada vez mais, precisam de instrumentos mais sofisticados de controle, para melhores decisões de seus gerentes e a congruência dos objetivos da instituição. Os resultados indicam um subaproveitamento do conceito preço de transferência como medida de desempenho em detrimento de três possíveis causas: percepção da mudança de ambiente, barreiras alfandegárias e outras ferramentas de avaliação.

## **INTRODUÇÃO**

Com o surgimento das grandes e complexas organizações empresariais, a alta administração ficou mais distante do dia a dia das diversas unidades de negócios que constituem este tipo de organização, dificultando seu monitoramento e controle. Muitas empresas, no intuito de se tornarem mais ágeis, adotaram estruturas organizacionais descentralizadas por centros de responsabilidade, nos quais os gerentes possuem maior liberdade para tomar decisões pertinentes à unidade de negócio que estiver sob sua responsabilidade (Atkinson et al., 2000).

O emprego de medidas que avaliem o desempenho dos gestores e suas respectivas unidades de negócios torna-se um instrumento de grande relevância para a alta administração das organizações descentralizadas, pois possibilita direcionar as decisões de planejamento e controle das diversas unidades de acordo com as metas estabelecidas para organização como um todo, ou seja, favorece a congruência de objetivos (Antony e Govindarajan, 1998) caso os indicadores de desempenhos sejam adequados.

Dentro deste contexto, existe a necessidade de um método que consiga medir a contribuição de cada unidade de negócio no lucro total da empresa. De acordo com Cogan (1999), uma das possíveis soluções é fixar um preço para os produtos e serviços intermediários que são transferidos de uma unidade para outra, conhecidos como preço de transferência.

Sendo assim, o principal objetivo deste estudo foi verificar as relações existentes entre a literatura sobre descentralização, avaliação de desempenho e preços de transferência, com o sistema de controle gerencial praticado pela multinacional S.A. White Martins. Foi utilizada a metodologia de estudo de caso, pois o estudo se limita a uma empresa e possui caráter de profundidade e detalhamento, não sendo possível a generalização dos resultados encontrados.

A importância deste estudo está relacionada com as mudanças das estruturas organizacionais de um número expressivo de empresas nas últimas décadas. Neste novo cenário, torna-se cada

vez mais comum à fusão, incorporação e expansão de empresas que requerem estruturas descentralizadas para possibilitar melhores decisões por parte dos gestores. No entanto, o emprego de critérios de avaliação de desempenho e preços de transferência adequados é fundamental para que todos atuem em conformidade com os objetivos da organização.

## REVISÃO DE LITERATURA

### Descentralização e o Sistema de Controle Gerencial

Segundo Horngren et al. (2000), “descentralização total significa restrição mínima e liberdade máxima de decisão para os gerentes dos níveis mais baixos da organização. Centralização total significa restrição máxima e liberdade mínima de decisão para os gerentes dos níveis mais baixos”. A maioria das empresas possui uma estrutura que se encontra em algum ponto entre esses dois extremos.

Fica a cargo da alta administração determinar o nível de descentralização da organização. No entanto, de acordo com Atkinson et al. (2000), existem três condições necessárias para uma descentralização eficiente:

1. Devem ser dadas aos funcionários a autoridade e a responsabilidade para tomar decisões.
2. Os funcionários devem ter treinamento e habilidades para aceitar a responsabilidade da tomada de decisão.
3. A empresa deve ter um sistema para guiar e coordenar as atividades dos tomadores de decisão descentralizados.

O emprego de um sistema de controle gerencial, devidamente alinhado com as estratégias e metas da organização, é de fundamental importância para atender as condições estabelecidas anteriormente. Segundo Antony e Govindarajan (1998), o sistema de controle gerencial deve motivar e orientar os gerentes e empregados a cumprir as metas estabelecidas pela administração de topo, favorecendo a congruência dos objetivos (goal congruence).

Quanto maior for à descentralização de uma organização empresarial mais formalizado deverá ser o seu sistema de controle gerencial, tendo em vista que um maior número de diferentes unidades de negócios ou centros de responsabilidade requer mais autonomia e discricionariedade às pessoas encarregadas de administrar cada unidade. Desse modo, antes de se desenhar um sistema de controle, será necessário definir claramente o poder de decisão que se transfere a cada responsável (Gomes e Salas, 1999).

Ainda, segundo Gomes e Salas, o tipo de estrutura organizacional influi igualmente no sistema de controle em função da forma adotada: funcional, divisional ou matricial. Tais relações são resumidas da seguinte forma:

<b>Tópicos</b>	<b>Funcional</b>	<b>Divisional</b>	<b>Matricial</b>
<b>Sistema de Controle</b>	Burocrático	Por resultados	Por Resultados e controle <i>ad hoc</i>
<b>Indicadores de controle</b>	Quantitativos	Quantitativos e eficácia	Qualitativos e quantitativos
<b>Sistema de Informação</b>	Mensuração de gastos	Resultado do centro	Não financeiro
<b>Processo de Planejamento</b>	Alocação de recursos	Fundamental para avaliação	Para assegurar coordenação
<b>Sistema de avaliação</b>	Importância limitada	Resultado dos centros	Resultado global

## **Centros de Responsabilidade e Avaliação de Desempenho**

Entende-se por centro de responsabilidade uma unidade da empresa para qual um gerente é responsável pelo controle (Atkinson et al., 2000). São quatro os tipos de centro de responsabilidade, normalmente, encontrados na literatura:

- *Centros de custos*: Centro de responsabilidade, cujo gerente e outros funcionários controlam custos, mas não receitas ou níveis de investimento.
- *Centros de receita*: Centro de responsabilidade, cujo gerente e outros funcionários controlam receitas, mas não os custos de produção ou níveis de investimento.
- *Centro de lucro*: Centro de responsabilidade, cujo gerente e outros funcionários controlam as receitas e os custos, mas não os níveis de investimento.
- *Centro de investimento*: Centro de responsabilidade, cujo gerente e outros funcionários controlam receitas, custos e os níveis de investimento.

Para se efetuar a avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade, torna-se necessário aplicar o “princípio de controlabilidade”. De acordo com este princípio, o gerente de um centro de responsabilidade deve ser nomeado responsável somente pelas receitas, custos ou investimentos que ele e seu pessoal tiverem controle. Medidas de desempenho que considerem itens não controláveis comprometem a confiança e justiça da avaliação.

Segundo Dearden (1987), se não houver distinção entre as medidas de desempenho da unidade e as medidas de desempenho do gerente e seu pessoal, falhas de avaliação provavelmente irão ocorrer. Tendo em vista que além das variáveis internas que podem, em maior ou menor grau, ser controladas pelos responsáveis de uma unidade de negócio, existem outras variáveis externas que influenciam os resultados, mas dificilmente poderão ser controladas.

No entanto, a validade das medidas de desempenho como instrumento exclusivo de avaliação é contrariada por alguns autores. De acordo com Atkinson et al. (2000), algumas pessoas discutem que a controlabilidade não é um critério válido para se usar na seleção de uma medida de desempenho. Preferencialmente, eles sugerem que a escolha da medida de desempenho deva influenciar o comportamento da tomada de decisão.

Para Gomes e Salas (1999), o problema que surge com a maior dimensão e a descentralização é o da coordenação entre as unidades descentralizadas. Neste caso, existirá uma preferência por controle de resultados financeiros mais sofisticados (preço de transferência, por exemplo). Assim, o sistema de controle gerencial deve fornecer informações que permita tanto influenciar as tomadas de decisões como avaliar o desempenho dos responsáveis pelas unidades de negócios.

## **Preço de Transferência**

Segundo Kaplan e Cooper (1998) preço de transferência historicamente tem sido um dos mais difíceis e controversos problemas para serem resolvidos pelas corporações. Apesar de já vir sendo estudado por muitos anos, é, ainda, considerado por algumas pessoas como um problema em aberto (Cogan, 1999).

A necessidade de estabelecer preços de transferência surge das relações comerciais internas entre os diferentes centros de responsabilidade ou unidades de negócios, através da compra ou venda de produtos ou serviços, já que estas transações afetarão a atuação e o resultado obtido por cada centro (Fainguelernt, 1998). Quanto maior o número de transações realizadas internamente, mais dependente se torna à avaliação de desempenho com base nos preços de transferência.

Para Solomons (1976), “na medida em que os preços de transferência são uma parte essencial dos sistemas de medição de lucro, eles devem, da maneira mais precisa possível, ajudar a alta administração das empresas a avaliar a performance dos centros de lucro vistos como unidades separadas”. Desse modo, o emprego dos preços de transferência é uma ferramenta fundamental para avaliar o desempenho das diversas unidades de negócios presentes em organizações descentralizadas.

O estabelecimento do preço de transferência deve ser governado por dois critérios segundo Maciariello e Kirby (1994): congruência de meta e justiça. Um preço de transferência congruente com a meta seria aquele estabelecido de tal modo que as divisões de compra e de venda envolvidas na transferência fizessem as mesmas decisões no que se refere ao preço e a quantidade de transferências que seriam feitas se tais decisões fossem tomadas pela administração central. Por outro lado, um preço de transferência é justo se permitir que os gerentes de divisão tenham autonomia suficiente para perseguir e cumprir seus objetivos.

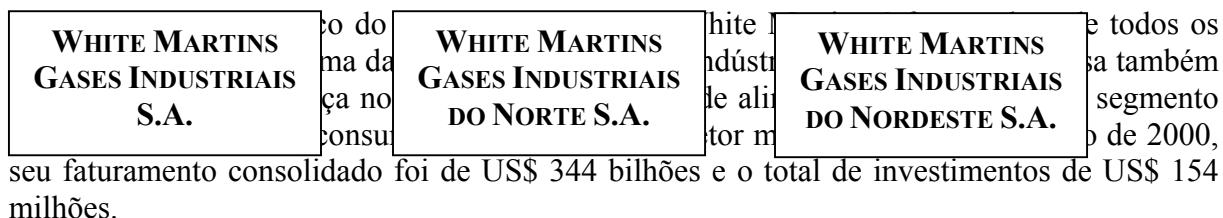
Sendo assim, a principal característica de um bom sistema de fixação de preço de transferência é permitir à organização buscar simultaneamente a descentralização da autonomia sem renunciar aos benefícios da centralização.

De modo geral, existem três métodos para determinação dos preços de transferência (Hornngren et al., 2000):

- *Preços de transferência baseados no mercado:* A transferência de produtos ou serviços a preços de mercado geralmente conduz a decisões ótimas quando são satisfeitas três condições: (1) o mercado intermediário é perfeitamente competitivo, (2) é mínima a interdependência entre as unidades e (3) não há custos ou benefícios adicionais para corporação como um todo em razão da utilização do mercado em vez de transação interna.
- *Preços de transferência baseados no custo:* São úteis quando não se dispõe de preços de mercado ou estes são inadequados ou muito difíceis de serem obtidos. Neste caso, o preço de transferência pode ser com base nos custos de fabricação (absorção), nos custos variáveis, nos custos plenos (inclui P&D, marketing, distribuição e atendimento ao cliente) ou no custo mais margem (mark-up sobre o custo base). Os custos podem ser reais ou orçados.
- *Preços de transferência negociados:* São aplicados nos casos onde as unidades de uma companhia são livres para negociar o preço de transferência entre si e em seguida decidir se compram e vendem internamente ou se negociam com outras partes. A vantagem desse método é que ele preserva a autonomia da divisão, mas sua desvantagem é que pode consumir tempo excessivo em discussões não-produtivas.

## O CASO DA WHITE MARTINS **SAWM**

A S.A. White Martins é uma empresa brasileira, presente em nove países da América do Sul, com destaque na produção e comercialização de gases industriais. Ela foi incorporada em 1993 pela Praxair Inc., presente em 40 países de quase todos os continentes do mundo. Durante o exercício de 2000, a Praxair apresentou um faturamento consolidado de 5 bilhões de dólares.



Para suportar e garantir a sua posição no mercado a S.A. White Martins conta com 65 filiais, responsáveis pelas atividades comerciais nas principais cidades do país. Sendo que algumas dessas filiais possuem unidades produtoras de gases, distribuidoras de líquidos, gasodutos e fábricas de produtos e equipamentos criogênicos. Por questões estratégicas, operacionais e financeiras, as unidades produtoras de líquido e gases atendem as necessidades das diversas unidades comerciais.

O segmento de gases industriais possui a seguinte estrutura organizacional:

Onde:

### **White Martins Gases Industriais SA**

Empresa responsável pelas unidades produtoras e filiais comerciais situadas fisicamente nos estados das regiões Sul e Sudeste.

### **White Martins Gases Industriais do Norte SA**

Empresa responsável pelas unidades produtoras e filiais comerciais situadas fisicamente nos estados da região Norte. Sua formação explica-se pelos incentivos fiscais recebidos do programa fiscal FINAM.

### **White Martins Gases Industriais do Nordeste SA**

Empresa responsável pelas unidades produtoras e filiais comerciais situadas fisicamente nos estados da região Nordeste. Sua formação explica-se pelos incentivos fiscais recebidos do programa fiscal FINOR.

Após ser incorporada pela Praxair Inc, a S.A. White Martins necessitou modificar seu sistema de controle, pois precisou estabelecer uma congruência dos objetivos das unidades, de acordo com uma estratégia única global. Passou a gerir e distribuir os recursos materiais, financeiros e o capital intelectual de suas unidades, de modo a obter vantagens competitivas em decorrência de sua nova estrutura internacionalizada.

Foi adotado um sistema de controle descentralizado por Áreas de Responsabilidade por Centro de Custo (ARCC), a fim de controlar os custos incorridos em cada área de negócio da empresa. O funcionamento básico da ARCC consiste em acumular os custos incorridos nas diversas atividades, em centros de custos específicos, cujo controle e responsabilidade ficam a cargo do departamento em que estas atividades são desenvolvidas.

Para efeito de avaliação de desempenho, a S.A. White Martins é dividida em quatro regiões: Sul, Norte, Nordeste e Centro. Cada região está sob a responsabilidade de um Diretor de Marketing, responsável por ações diretas de cumprimento de metas globais, estabelecidas pela Praxair Inc, por ser a sua maior acionista. Cada gerente de filial tem o seu desempenho medido e avaliado pelas seguintes metas:

- **Vendas:** anualmente é estabelecido, para o ano seguinte, o patamar de vendas que a filial deve atingir. Este patamar normalmente corresponde às vendas do ano em exercício acrescida de um aumento, que corresponde ao holding gain esperado pelos investidores.
- **Contas a Receber:** o gerente da filial é o principal responsável pela performance de recebimento das Contas a Receber, dos clientes atendidos pela sua filial. Isto é, o recebimento das vendas deve ser efetivado em prazo satisfatório, para que não haja devedores com valores pendentes por muito tempo.
- **Despesas:** este item corresponde aos gastos e custos incorridos pela filial, pois anualmente é traçado um orçamento, que consigna o total a ser gasto pela filial, entretanto os gastos com estes valores devem ser reduzidos, para que a combinação de menor despesa com maior receita, seja o resultado das metas esperadas pelos investidores.

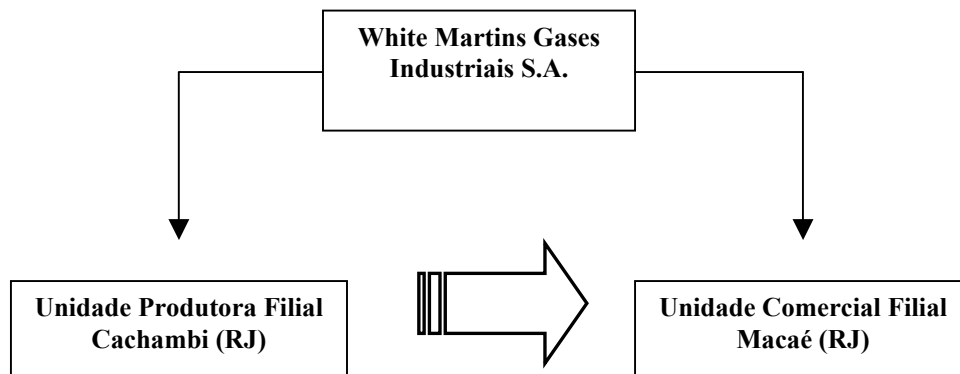
Conforme já mencionado a empresa dispõe de uma produção de gases descentralizada, ainda que nem todas as filiais comerciais possuam produção própria. Para que esta situação seja contornada a prática de transferir produtos entre unidades produtoras e filiais comerciais faz-se necessária. Os preços de transferências praticados não são utilizados como ferramenta de medição de desempenho de cada unidade que transfere ou recebe o produto. As definições de tais preços estão alicerçadas apenas nas determinações fiscais, tanto em relação ao fisco federal quanto estadual.

Os preços praticados são os seguintes:

#### *Transferência da Unidade Produtora para a Comercial da mesma Empresa*

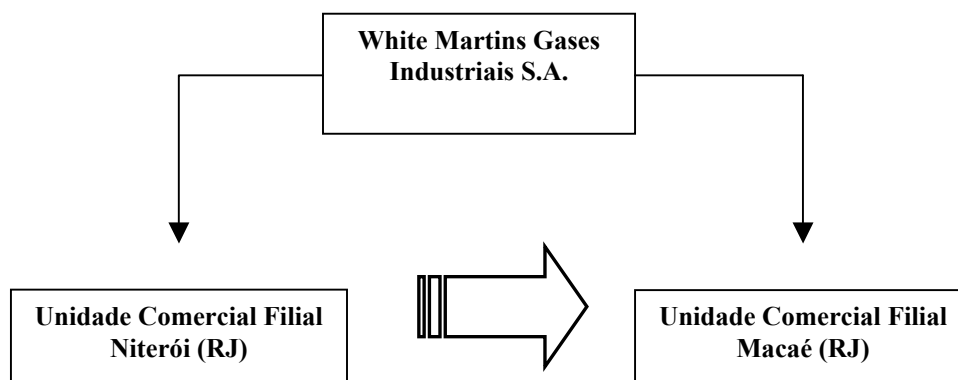
O preço consiste no preço de custo do produto, apurado no mês anterior, adicionado do imposto de circulação de mercadorias – ICMS. O custo do produto é composto por: Materiais

Diretos, Mão-de-Obra Direta e outros Custos Indiretos de Fabricação. Estes custos têm como base de informação os valores constantes dos saldos de cada ARRC, relativas ao produto.



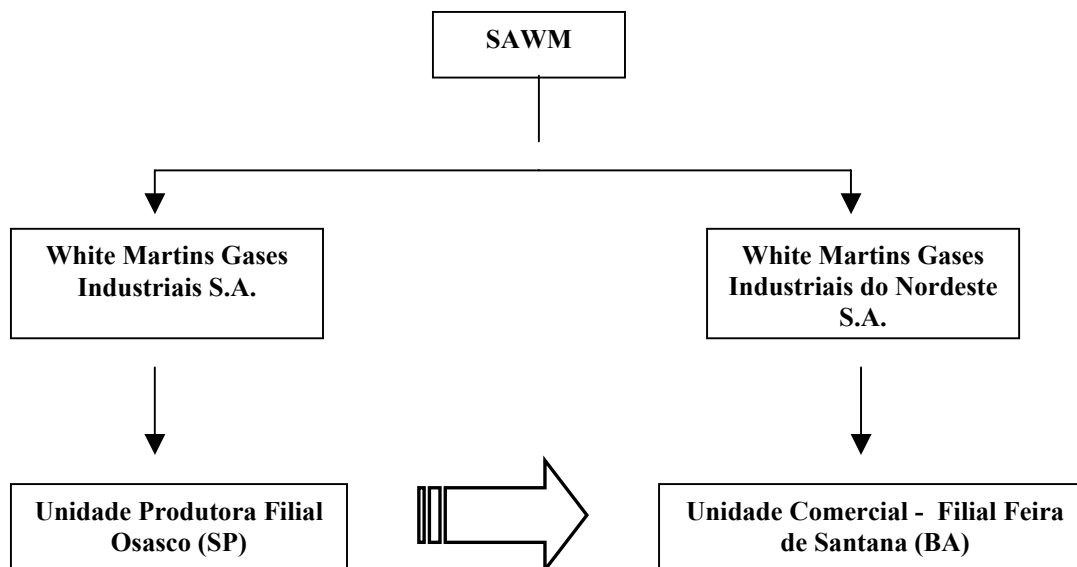
#### Transferência de Unidade Comercial para outra Comercial da mesma Empresa

O preço de transferência refere-se ao preço da última entrada do mesmo produto, acrescido do custo de distribuição (frete e despesas incorridas pela transferência do produto).



#### Transferência entre Unidades de Empresa diferentes

O preço de transferência é representado, basicamente pelo preço médio praticado para as vendas a clientes, podendo em alguns casos sofrer alterações de acordo com a necessidade de se maximizar o lucro em uma das empresas. Embora sejam sempre preservadas duas premissas: sempre acima do preço de custo e, sempre abaixo do maior preço de venda no mercado.



## ANÁLISE DO CASO

A prática adotada pela S.A White Martins e os conceitos de preço de transferência, não resistem a uma análise comparativa preliminar. Parafraseando Maquiavel que dizia: “a realidade é como é, e não como deveria ser”, encontramos diferenças significativas entre os dois.

### Sistema de controle e contexto organizacional

Antes de analisar os conceitos, práticas e métodos referentes a preços de transferência, avaliamos o contexto organizacional encontrado na empresa, por entender que a definição e clarificação da estrutura organizacional é fundamental para o desenho do sistema de controle. Em particular o grau de centralização, de formalização, e o tipo de estrutura organizacional (Gomes e Salas, 1999).

Quanto ao grau de centralização foi avaliado o poder de decisão dos responsáveis em suas funções. Percebemos uma preferência pela centralização na especificação de procedimentos. Talvez seja por isso, que até agora, não houvesse a exigência de um sistema mais sofisticado para avaliar os resultados de cada responsável. Apesar disso a estrutura organizacional é descentralizada o suficiente para exigir que o controle seja bastante formalizado. No entanto, até o momento, o sistema de controle tem assumido um papel burocrático.

Quanto ao tipo de estrutura organizacional, encontramos uma altamente divisionalizada com razoável grau de inter-relação, incompatível com o controle predominantemente burocrático. Isso nos leva a crer que a White Martins deseje buscar a adequação do sistema a sua nova realidade. Constatamos posteriormente, pelas sensíveis mudanças internas em processamento, que de fato isto ocorre com empenho.

### Método para determinar o preço de transferência

A escolha do método para determinar o preço internamente, baseado no custo pleno é tecnicamente aceitável embora saibamos das dificuldades que podem ocorrer como a redução a um nível abaixo do ótimo pela incongruência de objetivos (Cogan, 1999), causando uma perda econômica global para a empresa. Essa conclusão tem dois fundamentos. O primeiro é



o caráter quantitativo de sua utilização, no qual o custo tem conteúdo informacional mais relevante. O segundo por exclusão dos métodos restantes.

Os preços de transferência baseados no mercado pressupõem a existência de um mercado perfeitamente competitivo (Horngren, 2000). Esta característica não é encontrada no caso estudado, tendo em vista sua oligopolização, barreiras de entrada, fraca rivalidade interna, falta de substitutos e outros fatores. Neste caso, os preços de transferência baseados no mercado não são “confiáveis” e não deveriam ser adotados. Apesar disso, como Horngren, concordamos que este método é de grande utilidade para avaliar o desempenho econômico e a rentabilidade das unidades. Aqui ainda persiste a falta de autonomia das unidades em determinar o preço de transferência.

Os preços de transferência negociados não são adotados, nem poderiam, pois as unidades não gozam dessa prerrogativa. Caso essa fosse uma possibilidade, a determinação de um preço ótimo seria prejudicada pela grande amplitude verificada entre o custo e o preço de mercado das amostras coletadas, levando, e todos os autores nisso são consoantes, a negociações infundáveis não produtivas. Esta dificuldade poderia ser resolvida pela aplicação de preços de transferência administrados segundo uma regra predeterminada por um árbitro ou gerente (ex.: 20% abaixo do mercado). Este procedimento foi constatado nas transações inter-companies.

### **Diferenças conceituais**

Utilizando o método científico progressivo ou sintético (Kant, 1999), que neste caso significa ir dos conceitos de preços de transferência ao condicionado fundamentado, identificamos características que diferem principalmente quanto ao objetivo.

Na prática da empresa analisada, o preço de transferência não serve como medida de desempenho, mas continua sendo “uma parte essencial dos sistemas de medição de lucro”. Assim, identificamos um sub aproveitamento do conceito, verificando que os preços de transferência continuam sendo utilizados como uma medida quantitativa pura e simples, sem levar em consideração que seu propósito primário deveria ser o de motivar o comportamento desejável da gerência (Atkinson et al, 2000).

Sendo rígido e centralizadamente determinado, o preço de transferência empregado deixa de ter a desejada relevância no processo decisório das divisões. Em nossa análise, não encontramos ainda a autonomia que caracteriza a descentralização necessária, ou pelo menos suficiente, para que as unidades possam utiliza-lo como ferramenta para perseguir e cumprir seus objetivos, o que seria, por isso, injusto. Nestas condições os preços de transferência podem transformar-se em mecanismos perturbadores ou desagregadores com reflexos negativos na motivação dos indivíduos (Gomes e Salas, 1999).

Verificamos ainda, a redução da capacidade do preço de transferência de estar alinhado com as responsabilidades organizacionais (Atkinson et al, 2000). Deste modo, encontramos uma maior proximidade com o conceito de centros de acumulação de custos e de preços de transferência internacionais cujo objetivo atende a exigências legais e tributárias, em prejuízo da gerencial. O fato, aliás, é comum em multinacionais, como bem nos frisa o autor, que os utilizam apenas para precificar a transferência de produtos entre diferentes jurisdições de impostos.

### **CONCLUSÃO**

A dinâmica do contexto social e a complexidade das organizações na atualidade levaram a evolução do conceito de controle de gestão. Nesses novos contextos a quantificação é um passo inicial importante mas não é tudo. Os mecanismos de controle não devem assumir as características dos mecanismos burocráticos que não facilitam a orientação, o aperfeiçoamento contínuo nem a motivação. Nessa evolução o controle rígido dá lugar, cada vez mais, a um sistema de controle baseado em grupos semi-autônomos.

Dentro do acima descrito por Gomes e Salas (1999), também se insere completamente a S.A. White Martins, que reconheceu as limitações dos controles atuais e busca incessantemente aperfeiçoar o uso de medidas hoje incompletas. Novas metodologias, como o ABC, e novos mecanismos, como o ERP, gradativamente expandem seus espaços na aferição e coordenação das diversas unidades com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos.

Paradoxalmente, identificamos nos preços de transferência, uma ferramenta muito útil na avaliação de desempenho, e da qual a White Martins sub utiliza o potencial. Concluimos, segundo nossa análise, que a estrutura formal para que esta ferramenta de gestão se desenvolva encontra-se pronta e acabada, não sendo identificado quaisquer motivos que a impeçam.

Concluimos então que sua não utilização decorre de três fatores. O primeiro da desvirtuação de seu conceito atendendo a outras finalidades, não gerenciais. O fenômeno está associado às barreiras alfandegárias e jurisdições tributárias. Tal fato é bom campo de estudos posteriores e se for comprovada em outras entidades, a sub utilização da ferramenta apesar de formalmente pronta e acabada, poderá ser sintomático em multinacionais.

O segundo diz respeito à percepção do ambiente, que pode estar relacionado com o incorreto ou simplesmente não diagnóstico da mudança do contexto organizacional, que “desliza” do funcional ao divisional, exigindo formas de controle mais sofisticadas, baseadas em resultados.

Por fim, é de se supor que não existe interesse ou quase nenhum interesse nesse medidor de desempenho, pelo menos por enquanto. Nisto ainda temos duas diretrizes: a administração acha que os benefícios não superam os custos, o que é pouco provável já que está pronta, ou, a absorção de atenção, esforços e recursos estão voltados a outras ferramentas que obscurecem sua importância. Terminamos por concluir por esta última.

## **BIBLIOGRAFIA**

ANTHONY, Robert N. e GOVINDARAJAN, Vijay. **Management Control Systems**. Boston, Irwin/McGraw-Hill, 9º ed. 1998.

ATKINSON, Antony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. Trad. André O. Mosselman. São Paulo: Atlas, 2000.

COGAN, Samuel. **Custos e Preços - Formação e Análise**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DEARDEN, John. **Measuring Profit Center Managers**. Harvard Business Review, p.84-88, September-October, 1987.

FAINGUELERNT, Bruno. **Avaliação de desempenho e preços de transferência: o estudo do caso da Xerox do Brasil**. Rio de Janeiro, Coppead/UFRJ, Tese de Mestrado, 1998.

GOMES, Josir S. e SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GOMES, Josir S.; MATOS, Felipe F. J.; ROSA, Wagner C.C.; PALMEIRO, Marcos A.; NETTO, Luiz J.G. **Management Control in the Internacionalized Firm: The Case of Praxier Inc.** Rio de Janeiro, FACC/UFRJ, 2000.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikautm. **Contabilidade de Custos**. Trad. José L. Paravato. 9.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KANT, Immanuel. **Lógica**. Trad. Gottlob Benjamin Jasche. 2.ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1999.

KAPLAN, R. S. e COOPER, R. **Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

MACIARIELLO, Joseph A., KIRBY, Calvin J. **Management Control System: using adaptive systems to attain control**. 2.ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1994.

SOLOMONS, David. **Divisional Performance: Measurement and Control**, 10. ed. Illinois: Homewood, 1976.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.