

# **Análise das decisões de compra utilizando as abordagens ‘Gestão Econômica’ e tradicional<sup>1</sup>**

## **Autores:**

**MÁRCIO ALEXANDRE FISCHER**

(UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA)

**VERONICA FAVATO E SILVA**

(UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLANDIA)

## **Resumo**

A função Compras possui importância primordial para um correto gerenciamento da cadeia produtiva, tendo em vista ser esta função responsável pela disponibilidade de grande parte dos insumos que alimentarão o sistema empresarial. O presente artigo tem por objetivo analisar as diferenças acerca das decisões de compra quando da utilização das abordagens Gestão Econômica e a abordagem tradicional. A pesquisa classifica-se, quanto aos objetivos, como sendo descritiva, ao se utilizar de uma literatura já consolidada acerca do objeto de estudo. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, a pesquisa é do tipo bibliográfica, ao resgatar da literatura os conceitos relacionados às abordagens em estudo. Finalmente, quanto à abordagem do problema de pesquisa, classifica-se tal estudo como qualitativo, sem fazer uso de instrumentos estatísticos. Constatou-se, pelo estudo que, enquanto que pelo Gecon deve-se optar por adquirir o produto da operação que gera maior valor econômico, pela abordagem tradicional deve-se adquirir pela a operação que representa o menor custo. Finalmente, pode-se considerar que, para o escopo do exemplo hipotético trabalhado, as decisões de compra pela abordagem Gecon e pela abordagem tradicional seriam idênticas.

**Palavras-chave:** evento compras, abordagem Gecon, abordagem tradicional.

## **1. Introdução**

As empresas são parte de um sistema e como tal, sofrem a influência da dinâmica de um ambiente caracterizado pela competitividade não mais em nível local mas global. Sendo assim, as interações com o meio ambiente devem ser coordenadas e integradas, visando atingir os objetivos propostos. A continuidade das empresas poderá depender dos resultados econômicos alcançados consoante as diretrizes que norteiam a gestão.

O quê, quando, como, quanto, de quem e a que preço se deve comprar são decisões que deverão ser tomadas pelo gestor de compras. A adequação das referidas decisões determinará o sucesso do cumprimento das responsabilidades dos gestores desta área.

A função Compras possui importância primordial para um correto gerenciamento da cadeia produtiva, tendo em vista ser esta função responsável pela disponibilidade de grande parte dos insumos que alimentarão o sistema empresarial.

---

<sup>1</sup> Por abordagem tradicional entende-se, neste artigo, aquela apresentada por Assaf Neto (2003).

Nesse sentido, Dias (2005, p.315) afirma que os objetivos básicos de um departamento de compras seriam:

- a) Obter um fluxo contínuo de suprimentos, afim de atender aos programas de produção;
- b) Coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que não afete a operacionalidade da empresa;
- c) Comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de quantidade e qualidade definidas e adequadas;
- d) Procurar, sempre dentro de uma negociação justa e honrada, os melhores interesses da empresa.

Deve-se observar que, independente do estágio em que se encontra a função compras, ou mesmo da inter-relação assumida por tal função com outras áreas organizacionais, ela deve contribuir para o resultado global da organização.

Dessa forma, o presente estudo propõe-se a responder ao seguinte problema de pesquisa:

***De que forma se dão as decisões de compras, ao se fazer uso das abordagens Gestão Econômica em relação à abordagem tradicional?***

Justifica-se tal estudo haja vista o valor total gasto nas compras de insumos para a produção, seja do produto ou do serviço final, varia de 50% a 80% do total das receitas brutas. No setor industrial, esse número alcança a casa dos 57% (LAMBERT, 1998, p.346). Isso denota, evidentemente, o grau de importância da função Compras no âmbito organizacional. E a utilização de uma abordagem, em detrimento de outra, pode levar a decisões diferentes.

Portanto, o objetivo geral da pesquisa é analisar as diferenças acerca das decisões de compra quando da utilização das abordagens Gestão Econômica e a abordagem tradicional.

A pesquisa classifica-se, quanto aos objetivos, como sendo descritiva, ao se utilizar de uma literatura já consolidada acerca do objeto de estudo. É usada geralmente para analisar, interpretar e descrever determinado fenômeno, sem que o pesquisador interfira nos resultados apurados. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, a pesquisa é do tipo bibliográfica, ao resgatar da literatura os conceitos relacionados às abordagens em estudo. Finalmente, quanto à abordagem do problema de pesquisa, classifica-se tal estudo como qualitativo, sem fazer uso de instrumentos estatísticos.

Inicialmente, a pesquisa resgata os conceitos básicos inerentes à cada abordagem. Em seguida, far-se-á a aplicação dos cálculos de compra no escopo de cada abordagem, para que, finalmente, se teça os devidos comentários e conclusões.

## **2. Conceitos relacionados à Gestão Econômica – GECON**

O sistema de gestão econômica é o modelo gerencial de administração por resultados econômicos e incorpora um conjunto de conceitos dentro de um enfoque holístico e sistêmico, objetivando a eficácia empresarial e compreende diversos elementos integrados, a seguir relacionados, apoiados por um sistema de informações para avaliação econômico- financeira, segundo Catelli (1999):

- um modelo de gestão;
- um sistema de gestão;
- um modelo de decisão
- um modelo de mensuração; e
- um modelo de informação.

O modelo de Gestão Econômica vem a ser o conjunto de normas e princípios que tem por finalidade orientar o processo administrativo. Enquanto o sistema de gestão é o processo que orienta a realização das atividades da empresa. Já o modelo de decisão, orienta a lógica de geração das informações. Quanto ao modelo de mensuração, este consiste no conjunto de conceitos que permite medir o resultado corretamente. O modelo de informação representa o conjunto de características da informação que a tornam um elemento indutor e facilitador das ações dos gestores (CATELLI, 1999, p.290).

A atuação das empresas é baseada num processo de trocas de recursos materiais, humanos, financeiros, tecnológicos, culturais, serviços de informações por bens e serviços de natureza idêntica. Referidos recursos são submetidos a um processo de trocas de transformação, gerando produtos e serviços, que, por sua vez, se caracterizam como novos recursos, sob a ótica das entidades usuárias do meio ambiente. (GUERREIRO,1996, p.79)

Nesta visão, o sistema empresa é constituído de atividades que consomem recursos e produzem bens ou serviços equivalentes aos produzidos pelo mercado, numa cadeia interna de relacionamento fornecedor-cliente.

**⇒ fornecedor ⇒ cliente ⇒ fornecedor ⇒ cliente ⇒ fornecedor ⇒ cliente**

Pode-se afirmar que a empresa deverá buscar não apenas a eficiência mas a eficácia empresarial. Sendo o lucro a melhor medida de eficácia, todas as decisões têm por objetivo a eficácia da empresa, pressupondo-se que a continuidade é viabilizada pela otimização do lucro.

A otimização do resultado da empresa ocorre na proporção que todas as decisões tomadas objetivam essa otimização nas diferentes áreas e no momento da realização de cada transação<sup>2</sup> ou evento. Ressalte-se que o foco não é a maximização das contribuições individuais de cada área, por considerar-se que nem sempre o somatório das mesmas, garante o melhor resultado final.

No desenvolvimento das atividades entendidas como um processo físico-operacional que consome recursos e gera produtos e serviços, surgem os eventos econômicos. Cada evento econômico é um tipo específico de ocorrência, que produz impacto pré-estabelecido na estrutura patrimonial da empresa, acarretando, portanto, uma mesma formatação contábil.

---

<sup>2</sup> Menor unidade que pode ser identificada o resultado econômico

Segundo Catelli (1999), eventos econômicos são uma classe de transações da mesma natureza que afetam da mesma maneira o patrimônio da entidade. Catelli (1999) afirma também que quando as transações tornam-se repetitivas são denominadas de eventos econômicos.

Observa-se do exposto que, a tomada de decisão, nas diversas áreas da empresa, ocorre na realização de cada evento econômico. Tais eventos afetam o patrimônio da empresa e determinam o resultado econômico por entender-se que o resultado dos ativos globais é formado pelo somatório de cada transação.

Se a empresa é um conjunto de atividades em constante interação e se são desenvolvidas em nível de eventos econômicos analíticos, a eficácia do sistema-empresa, depende do resultado de cada evento econômico.

Tais atividades só devem ser mantidas se conseguirem produzir produtos/serviços em condições competitivas com as ofertadas pelo mercado. Caso contrário é preferível adquiri-la de fornecedores externos ou terceirizá-la.

Contudo se a decisão for manter uma atividade ineficiente, Catelli (1999) assevera que deve ser considerada a necessidade das outras atividades gerarem recursos suficientes para continuidade da empresa.

O resultado econômico segundo Catelli (1999), consiste na capacidade da empresa gerar produtos e serviços que possam agregar valor suficiente no mínimo, para garantir a manutenção do capital inicial.

### **3. Conceito tradicional de compras de produtos**

Entende-se que mais importante do que avaliar o quadrinômio preço, prazo, qualidade e atendimento, é analisar o impacto que o processo de compras causa no custo da empresa (e procurar sempre que possível minimizar o custo, não apenas negociar preços mais baixos), e as influências que co-existem no escopo das compras.

Nesse sentido, Assaf Neto (2003)<sup>3</sup> apresenta uma metodologia de cálculo que captura algumas variáveis que afetam e são influenciadas nas atividades de compras. Essas variáveis referem-se ao estoque (mais especificamente ao giro dos estoques ou ao tempo de permanência destes financeiramente imobilizados), à política de crédito adotada pela empresa (tempo de cobrança das vendas) e ao financiamento dado pelos fornecedores (tempo de pagamento aos fornecedores).

Assim, várias situações podem ser formuladas com relação às decisões de compra, as quais envolvem, além das despesas e receitas financeiras provenientes da aplicação e captação de recursos (e suas respectivas taxas), as três variáveis já citadas: prazo de estocagem, prazo de recebimento das vendas e prazo de pagamento aos fornecedores.

As decisões a serem analisadas são as seguintes: compra a prazo e venda a prazo; compra a vista e venda a prazo; compra a prazo e venda a vista; e compra a prazo e venda a prazo.

Na situação de compra a vista e venda a vista, Assaf Neto (2003) argumenta que sempre que houver um prazo de estocagem, a empresa deve arcar com o custo de financiar seus estoques até a data da sua realização. O custo financeiro da empresa, nessa situação, é dado pela taxa de captação, normalmente praticada pelo mercado, e capitalizada pelo período

---

<sup>3</sup> Outras obras do mesmo autor já apresentam essa abordagem.

de estocagem. Dessa forma, o resultado no momento do recebimento da venda realizada, é calculado pela diferença entre o preço de venda a vista e o custo da mercadoria vendida acrescido dos encargos financeiros incorridos no período de estocagem, conforme a seguinte expressão:

$$R = P_{a \text{ vista}} - CMV_{a \text{ vista}} (1 + i)^{PE} \quad 4 \qquad \text{Equação 1}$$

Onde:

R = Resultado ou lucro bruto

P = Preço

CMV = Custo da Mercadoria Vendida

i = Taxa de captação

PE = Prazo de Estocagem

Evidentemente, se o prazo de estocagem se apresentar nulo, ou seja, se as mercadorias dão entrada e saída em momentos totalmente sincronizados, a empresa não teria o ônus do custo financeiro de financiamento dos estoques até sua realização. No entanto, na prática, essa situação é pouco provável.

A segunda decisão de compra – compra a vista e venda a prazo – apresenta análise muito semelhante com a decisão anteriormente citada. No entanto, nesse caso, além de a empresa arcar com os encargos financeiros durante o período de estocagem das mercadorias adquiridas, deve arcar ainda com os encargos financeiros de financiar o crédito concedido a seus clientes (por se tratar de vendas a prazo).

Nesse caso, o preço de venda seria subtraído do custo da mercadoria vendida, capitalizado pela taxa de captação, incluindo, além do prazo de estocagem, o prazo de concessão de créditos aos clientes, conforme equação a seguir:

$$R = P_{a \text{ prazo}} - CMV_{a \text{ vista}} (1 + i)^{PE + PR} \qquad \text{Equação 2}$$

Onde:

R = Resultado ou lucro bruto

P = Preço

CMV = Custo da Mercadoria Vendida

i = Taxa de captação

PE = Prazo de Estocagem

---

<sup>4</sup> Esta e as demais equações foram adaptadas, com relação às variáveis, para facilitar a compreensão. No entanto, em sua essência, não há alteração alguma que comprometa o processo de cálculo ou de análise.

PR = Prazo de Recebimento das Vendas

A terceira situação que se apresenta é a de comprar a prazo e vender à vista. Conforme Assaf Neto (2003, p. 529), “nessa situação, o custo financeiro determinado pela existência de um prazo de estocagem das aquisições é, em grande parte (ou totalmente), diluído pela economia de encargos (ou ganhos financeiros) que a empresa obtém por pagar a prazo suas compras de estoque”.

Nesse caso, dois desmembramentos podem ser verificados:

- Quando o prazo de estocagem é superior ao prazo de pagamento dos fornecedores: nesse caso, o financiamento dos fornecedores reduz o encargo financeiros do período em que os estoques não giram;
- Quando o prazo de estocagem é inferior ao prazo de pagamento dos fornecedores: nesse caso, o ônus de se ter estoques é totalmente diluído pelo financiamento dos fornecedores (receita financeira).

Assim, quando o prazo de estocagem é superior ao prazo de pagamentos dos fornecedores, pode-se utiliza da seguinte expressão:

$$R = P_{a \text{ vista}} - CMV_{a \text{ prazo}} (1 + i)^{PE - PP} \quad \text{Equação 3}$$

Onde:

R = Resultado ou lucro bruto

P = Preço de venda

CMV = Custo da Mercadoria Vendida

i = Taxa de Captação

PE = Prazo de Estocagem

PP = Prazo de Pagamento aos Fornecedores

Por outro lado, quando o financiamento dos fornecedores superar o prazo de estocagem, faz-se uso da seguinte equação:

$$R = P_{a \text{ vista}} (1 + i)^{PP - PE} - CMV_{a \text{ prazo}} \quad \text{Equação 4}$$

Onde:

R = Resultado ou lucro bruto

P = Preço de venda

CMV = Custo da Mercadoria Vendida

i = Taxa de Aplicação

PE = Prazo de Estocagem

PP = Prazo de Pagamento aos Fornecedores

Finalmente, a quarta situação apresentada (compra a prazo e venda a prazo), são realizadas várias combinações, que envolvem tanto o prazo de estocagem, quanto o prazo de recebimento das vendas e o prazo de pagamento aos fornecedores.

Nesse sentido, a empresa deve absorver o custo financeiro de imobilizar seus estoques até sua realização, bem como financiar o crédito concedidos aos clientes pela venda a prazo, mas se beneficiar com a receita financeira do financiamento dos fornecedores.

A equação que representa essa combinação está exposta a seguir:

$$R = P_{a \text{ prazo}} - CMV_{a \text{ prazo}} (1 + i)^{PE + PR - PP} \quad \text{Equação 5}$$

Onde:

R = Resultado ou lucro bruto

P = Preço de venda

CMV = Custo da Mercadoria Vendida

i = Taxa de Aplicação

PE = Prazo de Estocagem

PR = Prazo de Recebimento das Vendas

PP = Prazo de Pagamento aos Fornecedores

### 3. Levantamento dos dados e análise dos resultados

#### 3.1 Análise da abordagem GECON para a função compras

Guerreiro (1989) afirma que a empresa é vista como uma entidade econômica capaz de agregar valor aos fatores de produção e dessa forma aumentar a sua riqueza, logo, o lucro é obtido durante todo o tempo e permeia todas as atividades envolvidas na geração da riqueza. Portanto, o evento 'comprar' é capaz de gerar contribuição econômica ao empreendimento.

Para Reis (2002) existem basicamente duas formas de agregar valor pelo evento compra, são elas: a área responsável pela aquisição de suprimentos como embalagens, matéria-prima e outros realizam a compra à vista por valor inferior ao valor médio pago pelo mercado. O resultado econômico gerado é denominado Margem de Contribuição Operacional definido pela diferença entre a Receita Operacional de Compra (preço de mercado) e o Custo Operacional de Compra (preço de aquisição). A outra forma de agregar valor seria através das

compras a prazo. O resultado gerado por esta opção pode ser interpretado como Margem de Contribuição Financeira obtido pela diferença entre a Receita Financeira de Compras e o Custo Financeiro de Compras.

As duas formas supracitadas de geração de valor pelo evento compra devem ser apuradas separadamente para se determinar o impacto patrimonial de cada uma delas.

Ainda de acordo com Reis (2002) a área responsável pela aquisição de suprimentos pode adquirir bens ou serviços a preços inferiores, no entanto, essa ação pode ser um reflexo do esforço de outras áreas, como por exemplo, se a área de produção aumentar seu volume e capacidade de produção necessitando de quantidades maiores de insumos, proporcionará a área de suprimentos maior poder de barganha junto aos fornecedores.

Para melhor ilustrar supõe-se que a área de suprimentos de uma determinada empresa de Artefatos de Cimento é responsável por adquirir, estocar e disponibilizar para a área de produção um insumo de acordo com as seguintes condições para o início do período:

- Quantidade necessária: 12.000/kg
- Preço de mercado à vista: R\$10,00/kg
- Preço à vista:
  - a) Fornecedor X: R\$9,75
  - b) Fornecedor Y: R\$9,80
- Preço a prazo:
  - a) Fornecedor X: R\$10,10 (01 período)
  - b) Fornecedor Y: R\$10,25 (02 períodos)
- Inflação ao período: 1%
- Taxa de Juros de aplicação ao período: 1%

Logo, segue a apresentação do Resultado Econômico:

ITENS / FORNECEDOR	Fornecedor X	Fornecedor Y
Receita operacional da compra	120.000,00	120.000,00
( - ) Custo operacional da compra	117.000,00	117.600,00
= Margem de contribuição operacional da compra	3.000,00	2.400,00
Receita financeira da compra	1.194,00	2.375,83
( - ) Custo financeiro da compra	3.594,06	2.976,41
= Margem de contribuição financeira da compra	(2.400,06)	(600,58)
= Resultado econômico da compra	599,94	1.799,42

Quadro 1 – Resultado Econômico de Compra

Fonte: Adaptado Reis (2002)

A Margem de Contribuição Operacional de compra reflete a decisão de compra à vista obtida pela diferença entre o preço de mercado e o preço à vista cobrado pelos fornecedores. Já a Margem de Contribuição Financeira reflete a opção de compra a prazo.

A receita financeira de compra é expressa pela diferença entre o valor de compra no vencimento e o valor presente de compra:

- Valor de compra no vencimento (é obtido pelo valor presente no vencimento do produto da quantidade e preço a prazo):
  - a) Fornecedor X: R\$ 120.594,06
  - b) Fornecedor Y: R\$ 120.576,21
  
- Valor presente da compra (valor de compra no vencimento livre dos efeitos inflacionários):
  - a) Fornecedor X: R\$ 119.400,06
  - b) Fornecedor Y: R\$ 118.200,58

O custo financeiro, por sua vez representa a diferença entre o valor da aquisição a prazo (valor de compra no vencimento) e da aquisição à vista.

Pelo exemplo, pode-se avaliar que haveria quatro possíveis decisões de compra: compra a vista do fornecedor X (resultando 3.000,00 UMC), compra a vista do fornecedor Y (resultando 2.400,00 UMC), compra a prazo do fornecedor X (resultando 599,94 UMC) e compra a prazo do fornecedor Y (resultando 1.799,42 UMC).

A maior contribuição econômica foi apresentada na aquisição à vista do fornecedor X, o impacto patrimonial dessa escolha será apresentado abaixo:

Balanco Patrimonial	Anterior	Débito	Crédito	Atual
<b>ATIVO</b>	321.617,00	120.000,00	117.000,00	324.617,00
<b>Ativo Circulante</b>	195.000,00	120.000,00	117.000,00	198.000,00
Caixa	195.000,00	-	117.000,00	78.000,00
Estoque	-	120.000,00	-	120.000,00
<b>Ativo Permanente</b>	126.617,00	-	-	126.617,00
Equipamentos	149.018,00	-	-	149.018,00
(-) Provisão para manutenção	(22.401,00)	-	-	(22.401,00)
<b>PASSIVO</b>	321.617,00	-	3.000,00	324.617,00
<b>Patrimônio Líquido</b>	321.617,00	-	3.000,00	324.617,00
Capital	300.000,00	-	0	300.000,00
Lucros Acumulados	21.617,00	-	3.000,00	24.617,00

Quadro 2 – Balanço Patrimonial do impacto de Compras

Fonte: Adaptado Reis (2002)

Ocorreu, portanto, acréscimo do patrimônio líquido para R\$324.617,00.

### 3.2 Análise da abordagem tradicional para a função ‘Comprar’

Far-se-á uso do mesmo exemplo apresentado anteriormente, da empresa Artefatos de Cimento<sup>5</sup>, considerando:

- Quantidade necessária: 12.000 kg
- Preço de compra a vista do fornecedor X: R\$ 9,75
- Preço de compra a prazo do fornecedor X: R\$ 10,10 (01 período)
- Preço de compra a vista do fornecedor Y: R\$ 9,80
- Preço de compra a prazo do fornecedor Y: R\$ 10,25 (02 períodos)
- Prazo médio de estocagem do produto: 03 meses.
- Taxa de juros do período: 1%

Numa primeira situação, caso a empresa adquira o produto a vista, do fornecedor X, terá um custo conforme equação abaixo:

$$\text{Custo final} = \text{CMV}_{\text{a vista}} (1 + i)^{\text{PE}}$$

$$\text{Custo final} = 117.000 (1,01)^3$$

$$\text{Custo final} = 120.545,22$$

Por outro lado, caso a empresa decida comprar a prazo deste fornecedor, seu custo final será dado conforme a seguir:

$$\text{Custo final} = \text{CMV}_{\text{a prazo}} (1 + i)^{\text{PE-PP}}$$

$$\text{Custo final} = 121.200 (1,01)^{3-1}$$

$$\text{Custo final} = 123.636,12$$

Em relação ao fornecedor Y, ao se comprar a vista, ter-se-ia a seguinte situação:

$$\text{Custo final} = \text{CMV}_{\text{a vista}} (1 + i)^{\text{PE}}$$

$$\text{Custo final} = 117.600 (1,01)^3$$

$$\text{Custo final} = 121.163,40$$

Caso se procedesse a compra a prazo do fornecedor Y, o custo final seria:

$$\text{Custo final} = \text{CMV}_{\text{a prazo}} (1 + i)^{\text{PE-PP}}$$

$$\text{Custo final} = 123.000 (1,01)^{3-2}$$

---

<sup>5</sup> As fórmulas serão adaptadas, para que se possa ter um parâmetro de comparação entre o exemplo, considerando as duas abordagens.

Custo final = 124.230,00

Abaixo, o quadro 3 resume os cálculos acima:

Fornecedor	Compra a vista	Compra a prazo
X	120.545,22	123.636,12
Y	121.163,40	124.230,00

Quadro 3 – Diferenças entre compra a vista e a prazo na abordagem tradicional

#### 4. Considerações Finais

O presente estudo propôs-se a analisar as peculiaridades da abordagem Gecon no evento 'compras', comparando o resultado desta abordagem com uma outra abordagem tradicional.

Ao se avaliar o Gecon, pode-se perceber a presença de duas variáveis no evento compras: a margem de contribuição operacional e a margem de contribuição financeira. A primeira relaciona-se ao ganho oriundo de uma operação de compra a vista, enquanto que a segunda refere-se ao ganho considerando-se os juros embutidos pelos fornecedores na compra a prazo.

Por outro lado, a abordagem tradicional tratada neste estudo, dá ênfase, além evidentemente ao preço de aquisição, ao prazo médio de estocagem do material e ao prazo de pagamento do fornecedor (esta última variável também é considerada na abordagem Gecon).

Ao se proceder ao exemplo hipotético, pode-se averiguar que, tanto pela abordagem Gecon quanto pela abordagem tradicional, a decisão igualmente seria dada para a aquisição a vista do fornecedor X. Enquanto que pelo Gecon é a operação que gera maior valor econômico, pela abordagem tradicional é a operação que representa o menor custo.

Finalmente, pode-se considerar que, para o escopo do exemplo acima trabalhado, as decisões de compra pela abordagem Gecon e pela abordagem tradicional seriam idênticas.

#### 5. Referências Bibliográficas

ANDERSON, D.L.; BRITT, F.F.; FAVRE, D. J. *The seven principles of supply chain management*. Disponível em: [http:// www.supplychainlink.com](http://www.supplychainlink.com) Acesso em: 10/10/2006

ASSAF NETO, Alexandre. *Finanças Corporativas e Valor*. Atlas: São Paulo, 2003.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

BORNIA, A. C. *Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas*. São Paulo: Bookman, 2002.

CATELLI, Armando. *Uma abordagem da Gestão Econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.

CHAN, B. L.; GUERREIRO, R., *Custeio por absorção frente ao modelo de Gestão Econômica (GECON) aplicada sobre a área de produção e estocagem*. FEA/USP, São Paulo, 2002.

COGAN, S. Integrando a Teoria Das Restrições (TOC) e o Custeio Baseado em Atividades (ABC): *A TOC no Gerenciamento Tático e o ABC no Gerenciamento Estratégico de Custos*. VIII Congresso Del Instituto Internacional de Costos. Punta Del Este, Uruguay, novembro de 2003.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. *Redução de custos com inteligência*. Porto Alegre. HSM Management, n. 40, set./out. 2003.

DIAS, Marco Aurélio. *Administração de Materiais: princípios, conceitos e gestão*. Atlas: São Paulo, 2005.

DURSKI, G. R, Avaliação desempenho em Cadeia de Suprimento. *Revista FAE*, Curitiba, v.6, n.1, p. 27-38, jan/abr 2003.

GUERREIRO, R. *Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma contribuição a Teoria da Comunicação da Contabilidade*. São Paulo: 1989, Tese de Doutorado, FEA USP.

GUERREIRO, R. *A meta da empresa: seu alcance e sem mistérios*. São Paulo: Atlas. 1996

GUERREIRO, Reinaldo. *Princípios da Teoria das Restrições sob a Ótica da Mensuração Econômica*. Caderno de Estudos São Paulo. FIPECAFI, Vol. 8. No. 13. Jan.-Jun./1996

GUERREIRO, R.; CATELLI, A.; SANTOS, R. V. *As críticas da teoria das restrições à contabilidade de custos: Uma Resposta*. In. XV CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 1996. Fortaleza. Anais. p. 44-64

INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. *Manual de metodologia de gestão para adensamento de cadeias produtivas*. Curitiba, 1999.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P., *Balanced Scorecard – A Estratégia em Ação*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

LAMBERT, Douglas M. et al. *Fundamentals of Logistics Management*. New York, Irwin/McGraw-Hill, 1998.

MACKNESS, J.R & RODRIGUES, L.H. *A Review of the Theory of Constraints as a Thinking Process*. Working Paper, Universidade de Lancaster, 1994.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. Saraiva: São Paulo, 2005.

PARISI, C.; CORNACHIONE E. J.; VASCONCELLOS M. T. C.; Modelo de Identificação e acumulação de resultados sob a ótica GECON. *Caderno de Estudos – FIPECAFI*, São Paulo, v.9, n.15, p. 17, jan/jul 1997.

PTAK, C. A. (1999). *ERP: Tools, Techniques, and Applications for integrating the Supply Chain*. USA: St. Lucie Press/APICS.

REIS, Ernando Antônio dos, *Valor da empresa e resultado econômico em ambientes de múltiplos ativos intangíveis: uma abordagem de Gestão Econômica – São Paulo: FEA/USP, 2002.*

ROCHA, J. S; SELIG, P. M, *Estudo Comparativo entre as premissas básicas da Teoria de Custos X Teoria do Balanced Scorecard* . Acessado em 12/10/2006.

RUHL, Jack M. *Introduction to the Theory of Constraints. Journal of Cost Mangement. Vol. 10. N. 2. Summer 1996.*