

PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL ADOTADAS POR SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS

MANAGERIAL ACCOUNTING PRACTICES ADOPTED BY BRAZILIAN SUBSIDIARIES OF MULTINATIONAL COMPANIES

MARCOS ANTONIO DE SOUZA

jumapa@mercado.unisinos.br

LÁZARO PLÁCIDO LISBOA

lplisboa@usp.br

WELINGTON ROCHA

cmslab@usp.br

RESUMO

Essa pesquisa tem como objeto de estudo as práticas de Contabilidade Gerencial, no contexto da sua efetiva receptividade e aplicação por parte das empresas. Circunscrita a métodos de custeio, métodos de predeterminação de custos, elaboração e uso de planos orçamentários e análise de relações custo-volume-lucro, desenvolve-se uma pesquisa bibliográfica que expõe argumentos quanto à contribuição de tais práticas no aumento da eficácia da gestão empresarial. Além das chamadas práticas tradicionais, abordam-se também aquelas mais recentemente desenvolvidas, particularmente a do custeio baseado em atividades (ABC) e a do custeio meta (*target costing*), tidas por alguns pesquisadores como mais adequadas ao atual ambiente operacional das empresas. Ampliando seu campo de investigação, este estudo é embasado em uma pesquisa efetuada junto a 49 subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais, com o objetivo de identificar as práticas contábeis gerenciais atualmente usadas por tais empresas, bem como verificar o nível de reconhecimento que a gestão empresarial dedica à validade prática dos novos procedimentos recomendados. A análise e interpretação, quantitativa e qualitativa, dos dados coletados, realizada com base tanto nas práticas tradicionais como nas recomendadas pela literatura atual, consubstancia-se num conjunto de conhecimentos que, espera-se, contribua objetiva e efetivamente para melhor entendimento da ciência contábil no campo da gestão empresarial.

Palavras-chave: Contabilidade de Custos, Contabilidade Gerencial, sistemas de informações, tomada de decisão.

ABSTRACT

The present research has as its object of study the practices of Managerial Accounting in the context of its effective receptivity and application by companies. A bibliographic research is made, encompassing costing methods, methods of cost predetermination, elaboration as well as use of budget plans and a cost-volume-profit relationship analysis. The research elaborates arguments as to the contribution of such practices to the increase in business management effectiveness. Besides the so called traditional practices, the present work also reviews more newly developed practices, especially Activity Based Costing (ABC) and the Targeting Costing, which are believed by some researchers to be more adequate to the current business operational environment. Broadening its field of investigation, the present study is based on research done in forty-nine Brazilian subsidiaries of multinational enterprises having as its objective to identify the management of accounting practices nowadays used by these companies and to verify the recognition level that such companies dedicate to the practical validity of the recommended new procedures. The quantitative and qualitative analysis and interpretation of the data collected were made based on traditional practices, as well as on those recommended by current literature, and are substantiated in a body of knowledge which hopefully contributes objectively and effectively to a better understanding of accounting science in the field of business management.

Key words: Cost Accounting, Management Accounting, information systems, decision making.

INTRODUÇÃO

Há uma vasta literatura abordando a globalização, os conceitos que a elucidam e as conseqüências dela para a economia dos países, empresas e demais agentes econômicos.

Franco (1999), ao fazer uma avaliação sobre os efeitos da globalização, afirma que com a maior competição, as empresas são forçadas a ficar mais inovadoras e criativas, não apenas em termos de produzir melhor e mais barato, mas também em termos de *marketing* e finanças; ou seja, a competitividade tem que estar presente em todas as áreas da empresa. Para Nakagawa (1994), a competitividade da empresa caracteriza-se pela capacidade que ela tem de desenvolver e sustentar vantagens competitivas, capacitando-se a enfrentar a concorrência.

Mais especificamente quanto aos fatores de natureza interna, Nakagawa (1994) destaca que as empresas, visando a atingir a competitividade que as credencie a atuar neste novo ambiente em que os negócios são desenvolvidos, têm procurado, entre outros fatores: dinamizar suas operações, eliminar desperdícios, adotar um comprometimento com a qualidade total e incorporar tecnologias avançadas de manufatura.

Alguns fatos específicos têm alterado significativamente o ambiente operacional das empresas. Podem ser citados os seguintes: mudança da estratégia de grandes volumes e reduzido *mix* de produtos, para menores volumes e *mix* mais variado; alterações substanciais na estrutura de custos e despesas, representativos dos recursos consumidos nas atividades empresariais; redução no ciclo de vida dos produtos; e menor poder das empresas de impor seus preços ao mercado. É nesse sentido que se manifestam Jenson *et al.* (1996).

Obviamente, do cenário até aqui apresentado decorreu uma maior complexidade na gestão dos negócios. A informação passou a ter mais relevância que antes, sendo agora considerada, no aspecto gerencial, um fator crítico de sucesso.

No estudo promovido pelo IFAC (*International Federation of Accountants*) e realizado pelo FMAC (*Financial and Management Accounting Committee*) (1994) junto a profissionais e acadêmicos de sete países (Austrália, Canadá, França, Itália, África do Sul, Reino Unido e Estados Unidos), a respeito da Contabilidade Gerencial para a década seguinte, nota-se uma manifestação unânime quanto à efetividade de suas informações para fins decisórios.

Shank e Govindarajan (1997) entendem que, sob o aspecto gerencial, a contabilidade existe na administração principalmente para facilitar o desenvolvimento e a implementação da estratégia empresarial.

A Contabilidade Gerencial tem procurado, por meio do trabalho de vários pesquisadores, evoluir no sentido de apresentar práticas específicas e tidas como adequadas e necessárias à composição do conjunto de informações de que os tomadores de decisão necessitam na condução competitiva das empresas.

É dentro da realidade aqui apresentada — ambiente operacional e necessidades informacionais — que este trabalho aborda a Contabilidade Gerencial, no contexto da sua efetiva utilização pelas empresas.

CRÍTICAS À CONTABILIDADE GERENCIAL

Viu-se que a maior complexidade do ambiente empresarial traz maiores necessidades e exigências quanto ao gerenciamento, particularmente nos procedimentos de planejamento, execução e controle operacional. Ou seja, o processo de geração de informações gerenciais precisa estar apto a atender as demandas informacionais que viabilizem, para a empresa, a manutenção da competitividade no novo ambiente.

A Contabilidade Gerencial, reconhecida como um destacado alimentador das informações utilizadas pelos gestores empresariais, e visando a contribuir para o alcance da eficácia na condução dos negócios, necessita desenvolver instrumentos que assegurem o cumprimento de sua missão informativa.

Mais recentemente, em particular nas últimas duas décadas, a Contabilidade Gerencial tem sido objeto de críticas acentuadas quanto à validade de suas práticas, quando analisadas em relação às características do atual ambiente operacional das empresas. Kaplan (1984), por exemplo, afirma que as mudanças no ambiente competitivo, nos anos 80, trazem como obrigação um reexame dos sistemas tradicionais de Contabilidade de Custos e dos sistemas de controles gerenciais.

Em geral, tais críticas destacam que, apesar do ambiente mais competitivo e exigente enfrentado pelas empresas, ao qual elas se adaptaram, adotando o desenvolvimento e a aplicação de novas estratégias e tecnologias operacionais, a Contabilidade Gerencial não se atualizou, no sentido de adotar práticas mais capazes de suprir informações adequadas às novas exigências decisórias.

É nesse sentido que se manifesta Peavey (1990) ao comentar que há claramente uma deficiência dos tradicionais modelos e informações contábeis, devido à revolução atual no ambiente de fabricação. Para o autor, tais modelos foram formulados para uma época que não mais existe; faz-se necessária a adoção de novas propostas e modelos.

Mais objetivamente, as críticas resumem-se à afirmação de que as condições operacionais das empresas sofreram mudanças significativas, e de que a Contabilidade Gerencial, por sua vez, continua a utilizar práticas que eram úteis para um ambiente totalmente diferente do atual. Logo, não estariam elas dando sua contribuição aos tomadores de decisões.

Turney e Anderson (1989) destacam que, em muitas companhias, a função contábil tem falhado por não se adaptar a um novo ambiente competitivo.

Em resposta a tais críticas, surgiu uma série de práticas e procedimentos inovadores ou ocorreu o aperfeiçoamento e

a adaptação de outras já existentes, objetivando suprir as lacunas identificadas pelos profissionais e teóricos da área de contabilidade. Por exemplo: custeamento e orçamento baseados em atividades, custeamento por ciclo de vida dos produtos, custeio meta, análise de custos da cadeia de valores, indicadores não financeiros e custos de logística interna e de distribuição.

Tais práticas são defendidas como adequadas e consistentes à nova realidade dos sistemas produtivos das empresas, nos mercados competitivos e globalizados. Portanto, ajustadas às novas exigências informativas, visam à obtenção e/ou manutenção de vantagem competitiva.

Nota-se uma particular concentração nos trabalhos desenvolvidos para mensuração dos custos dos produtos e/ou serviços, pré-estabelecimento de tais custos, fornecimento de adequados parâmetros para formulação de planejamentos estratégicos e planos operacionais, controle e avaliação de desempenho, etc.

Assim, identificadas as deficiências da Contabilidade Gerencial, bem como a proposta de práticas que objetivam recolocá-la na condição de um efetivo integrante do processo gerencial empresarial, o tema ora apresentado se caracteriza pela investigação da aplicação de algumas de tais práticas (tradicionais e inovadoras) e de como elas vêm efetivamente sendo reconhecidas e utilizadas, pelas empresas, como instrumentos válidos, necessários e suficientes ao processo de gestão.

ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL: UM DIAGNÓSTICO BRASILEIRO

Visando a melhor definir a amplitude e objetividade do estudo, a pesquisa concentrou-se nas seguintes práticas de Contabilidade Gerencial: métodos de custeio, análise das relações custo-volume-lucro, métodos de predeterminação de custos, elaboração e uso de planos orçamentários.

A escolha de tais práticas de forma alguma as caracteriza como de maior importância entre aquelas que compõem o conjunto de instrumentos de que faz uso a Contabilidade Gerencial. Além da natural circunscrição de escopo que deve ser dada a um trabalho dessa natureza, a opção por tais práticas é fruto de observações quanto à intensidade das discussões apresentadas na literatura pertinente sobre a adequação e efetividade com que as mesmas se alinham às necessidades informacionais da gestão empresarial.

Sendo assim, o que está implícito no estudo de cada uma das práticas objeto deste estudo é, na realidade, um contraponto de conceitos passíveis de serem aplicados, tendo em vista aqueles mais recentemente enfatizados pela literatura.

Na prática referente aos métodos de custeio, a pesquisa centra-se na forma de mensuração a ser adotada, frente aos objetivos de sua utilização gerencial. Tem-se, então, a possibilidade de utilizar o Método por Absorção, o Método Basea-

do em Atividades, ABC, e o Método Variável.

Quanto à prática análise de relações custo-volume-lucro, é pesquisado seu uso pelos tomadores de decisão, inclusive considerando-se a técnica que melhor a representa, que é o estudo do Ponto de Equilíbrio.

Na prática métodos de predeterminação de custos o enfoque da pesquisa é dado à aplicação dos métodos do Custo-Padrão ou Custo-Meta como instrumentos de determinação antecipada do melhor custo possível a ser incorrido, ou permitido.

Na prática elaboração e uso de planos orçamentários este estudo verifica, além do processo qualitativo, as possíveis formas de *Orçamento Fixo* ou *Orçamento Variável*, bem como o tratamento dado ao método de custeio. Dentro do contexto dessa prática também são pesquisadas as metodologias utilizadas para a medição de retornos como base de análises e avaliação do desempenho divisional ou global da empresa.

O PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Um dos aspectos que fundamentam a necessidade de informações úteis ao processo de gestão é a globalização de mercados e o decorrente acirramento da concorrência mundial entre as empresas.

Quanto à seleção das empresas, o critério básico foi o de serem subsidiárias brasileiras de empresa multinacional. Obviamente, existem empresas de controle brasileiro que também estão expostas às exigências de um mercado global. A sua não inclusão é decorrente de um dos objetivos deste estudo, ou seja, o de identificar, dentro das limitações existentes, como as matrizes das empresas pesquisadas vêem a necessidade de adoção das práticas de Contabilidade Gerencial atualmente recomendadas. Tal objetivo poderá ser materializado, visto ser prática rotineira as subsidiárias seguirem um padrão de procedimentos determinado pela matriz.

A amostra é composta por 49 empresas que foram pesquisadas no período que compreende o segundo semestre de 2000 e o primeiro trimestre de 2001.

Apesar de isso não ter sido premeditado, observou-se que, das 49 empresas pesquisadas, apenas três não desenvolvem atividades industriais. Delas, duas são empresas dedicadas à atividade comercial, e a terceira, à de serviços.

Observou-se uma predominância de empresas de origem alemã e (sobretudo) norte-americana. Tal fato é uma decorrência natural da maior existência, no Brasil, de empresas com essas origens. Consideram-se empresas subsidiárias as classificadas, pela revista a seguir citada, como de controle acionário exclusivamente estrangeiro.

Utilizando-se como parâmetro os dados relativos ao exercício de 1999, publicados pela revista *Melhores e Maiores*, editada em junho/2000 pela Editora Abril, a amostra abran-

ge 39 empresas (80% do total pesquisado) que se enquadram no critério básico de classificação da revista, ou seja, faturamento bruto.

CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS POR PAÍS

A concentração das empresas em relação aos respectivos países pode ser observada na Tabela 1.

Tabela 1: Classificação das empresas por país.

País	Pesquisa		Revista	
	Empresas	%	Empresas	%
Estados Unidos	13	26,5	78	37,1
Alemanha	7	14,3	20	9,5
França	6	12,3	19	9,1
Inglaterra	5	10,2	14	6,7
Japão	4	8,2	7	3,3
Suécia	4	8,2	5	2,4
Suíça	4	8,2	7	3,3
Itália	3	6,1	12	5,7
Bélgica	1	2,0	2	1,0
Bermudas	1	2,0	7	3,3
Canadá	1	2,0	2	1,0
Outros	-	-	37	17,6
Total	49	100,0	210	100,0

A classificação “Outros” corresponde a dez países, cinco dos quais estão representados por uma ou duas empresas. Destaque-se que o trabalho efetuado pela revista cita a envolve empresas de 22 países, enquanto a amostra uti-

lizada na pesquisa estuda 11 deles. Há, portanto, uma representatividade de 50%.

A classificação das empresas por setor de atividade pode ser observada na Tabela 2.

Tabela 2: Classificação das empresas por setor de atividade.

Setor	Pesquisa		Revista		Pesq s / Rev %
	Empresas	%	Empresas	%	
Automotivo	11	22,5	30	14,3	36,7
Químico e petroquímico	11	22,5	26	12,4	42,3
Farmacêutico	8	16,3	11	5,2	72,7
Eletroeletrônico	5	10,2	17	8,1	29,4
Siderurgia e metalurgia	3	6,1	12	5,7	25,0
Higiene, limpeza e cosmético	2	4,1	11	5,2	18,2
Comércio	2	4,1	24	11,4	8,3
Alimentos	1	2,0	19	9,1	5,3
Serviços	1	2,0	18	8,6	5,6
Telecomunicações	-	-	12	5,7	-
Outros	5	10,2	30	14,3	-
Total	49	100,0	210	100,0	-

CARGOS OCUPADOS PELOS ENTREVISTADOS

Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas pessoalmente (com exceção de três das 49 empresas) com profissionais ligados à área de controladoria, tendo em vista a finalidade de se obter informações mais objetivas e mais afeitas aos temas pesquisados. O perfil dos entrevistados encontra-se na Tabela 3.

ESTRUTURA DOS RECURSOS CONSUMIDOS NAS ATIVIDADES OPERACIONAIS

Conforme é tratado ao longo deste trabalho, informações que permitam entender como são aplicados os recursos demandados pelas atividades operacionais são elementos de fundamental importância para a eficácia da gestão das empresas.

Tabela 3: Cargos ocupados pelos entrevistados.

Cargos	Quantidade	%
Vice-presidente financeiro e administrativo	1	2,0
Diretor de finanças e controladoria	4	8,2
Controller	26	53,1
Gerente de controladoria / contabilidade	14	28,5
Coord / Supervisor de controladoria e contabilidade	4	8,2
Total	49	100,0

Quando se faz referência à estrutura dos recursos consumidos pelas operações (custos de fabricação e despesas operacionais) e, mais especificamente, com relação aos custos de fabricação, um dos aspectos constantemente apresentados pela literatura refere-se ao crescimento dos custos indiretos. Nakagawa (1991) e Martins (1996) são alguns exemplos.

Outras obras pesquisadas, como, por exemplo, os trabalhos desenvolvidos por Cooper e Kaplan (1988), O' Guin (1990) e Sakurai (1995), corroboram com o pronunciamento de Nakagawa (1991) e Martins (1996).

Visando a identificar o perfil das empresas entrevis-

tadas quanto ao aspecto destacado pelos autores acima, uma das questões pesquisadas foi a medição, em termos percentuais, da participação individual de cada classe de recursos consumidos.

Para a obtenção de dados representativos do conjunto das empresas foi aplicada, como medida estatística de tendência central, a mediana, utilizando-se a função "MED" do software MS-Excel. Os dados foram coletados em resposta à seguinte pergunta: "Qual a composição percentual dos recursos operacionais totais – custos de fabricação e despesas operacionais?". Os resultados compõem a Tabela 4.

Tabela 4: Composição dos recursos operacionais totais.

Elementos	%
Materiais diretos	59,4
Mão-de-obra direta	5,1
Custo indireto	14,0
Pesquisa Et desenvolvimento	1,3
Marketing: venda e distribuição	14,0
Administração geral	6,2
Total	100,0

Nota-se que os custos diretos correspondem a 64,5% dos recursos totais, significando que 35,5% de tais recursos caracterizam-se como aqueles alocados indiretamente aos produtos, com todas as deficiências que as tradicionais formas de rateio acarretam.

Uma outra constatação que pode ser derivada da Tabela 4 é a de que 78,5% dos recursos operacionais totais são consumidos na área de fabricação, e os 21,5% restantes, nas denominadas despesas operacionais.

ESTRUTURA DOS RECURSOS OPERACIONAIS TOTAIS — ALGUNS SETORES

Dado que a amostra das empresas pesquisadas abrange vários setores de atividade, optou-se por fazer uma apresentação específica para alguns de tais setores quanto à correspondente estrutura.

Especificamente com relação ao setor farmacêutico, a estrutura apresentada na Tabela 5 evidencia a expressiva participação dos recursos consumidos pela atividade de marketing, bem como a inexpressividade daqueles direcionados à pesquisa e desenvolvimento. Tal inexpressividade é decorrente do fato de que esta atividade é fundamentalmente desenvolvida pelas matrizes das empresas. Apesar de os três setores apresentarem esta característica, no farmacêutico ela é mais flagrante.

Outras diferenças podem ser destacadas entre os setores pesquisados. Por exemplo, a maior participação dos custos indiretos no setor automotivo pode ser atribuída ao maior índice de automação empregado. Aliás, uma parte significativa da literatura que trata das avançadas tecnologias de fabricação e de suas conseqüências na estrutura de custos dá ênfase às mudanças ocorridas em empresas desse setor.

Tabela 5: Estrutura dos recursos operacionais totais — alguns setores.

Elementos	Farmacêutico (7 empresas, 87,5% da amostra)	Automotivo (10 empresas, 90,9% da amostra)	Quim. & Petroq. (9 empresas, 81,8% da amostra)	Eletroeletrôn. (4 empresas, 80% da amostra)
	%	%	%	%
Materiais diretos	47,1	57,8	63,5	58,6
Mão-de-obra direta	4,3	4,6	5,2	4,9
Custo indireto	5,9	20,1	10,4	16,3
Pesquisa & desenvolvimento	0,5	3,6	1,6	3,3
Marketing: venda e distribuição	37,4	7,7	13,6	12,0
Administração geral	4,8	6,2	5,7	4,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

AS PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL IDENTIFICADAS

Nesta parte do trabalho é apresentado o resultado da pesquisa efetuada quanto ao uso das práticas contábeis gerenciais, objeto deste estudo; ele possibilitará, no âmbito das empresas pesquisadas, um diagnóstico do nível de aplicação das mesmas.

Em virtude do não-fornecimento de determinados dados específicos por algumas empresas, por questões de confidencialidade alegadas pelas mesmas, a quantidade de algumas das práticas pesquisadas se apresenta inferior ao número total das empresas visitadas. Tal fato, entretanto, não ocorreu em número representativo.

É prática normal nas subsidiárias de empresas multinacionais seguir um padrão de procedimentos determinado pela matriz quanto à forma de elaboração de seus relatórios financeiros. Tal padronização é que permitirá à matriz manter consistência nos trabalhos de consolidação, bem como na avaliação e comparabilidade do desempenho al-

cançado por suas várias unidades, localizadas em diversos países.

Radebaugh e Gray (1997), a esse respeito, destacam, no contexto do controle gerencial de operações no âmbito global, a centralização da função contábil, dada a necessidade de a matriz consolidar os dados referentes às suas operações mundiais.

Iudícibus *et al.* (2000), também discorrerem sobre a necessidade de uniformidade de critérios contábeis entre as empresas consolidadas.

Portanto, a existência de tal padrão possibilita que neste estudo se identifique o entendimento da matriz sobre qual é a forma de tratamento mais adequada à mensuração dos dados a ela reportados.

MÉTODOS DE CUSTEIO

Com referência ao método de custeio, visando a identificar qual o procedimento adotado pela empresa, foi formulada a seguinte pergunta: “Qual o método de custeio utilizado?”. Os resultados compõem a Tabela 6.

Tabela 6: Método de custeio utilizado.

Métodos de Custeio	Empresas	%
Absorção	36	73,5
Variável	7	14,3
Absorção e variável	3	6,1
ABC – nos custos de produção e despesas operacionais	2	4,1
ABC – nos custos de produção	1	2,0
Total	49	100,0

Verifica-se que as respostas a essa primeira pergunta evidenciam uma expressiva preferência para adoção do método de custeio por absorção.

Na sequência, visando a identificar a influência da matriz sobre a determinação do método de custeio, uma segunda

pergunta foi formulada, a saber: “O método de custeio indicado é o determinado pela matriz? Trata-se de um padrão mundial?”.

Novamente, verifica-se a predominância do método de custeio por absorção. A Tabela 7 demonstra o resultado da compilação das respostas obtidas.

Tabela 7: Método de custeio padronizado pela matriz.

Padrão de Método de Custeio Determinado pela Matriz	Empresas	%
Absorção	39	79,6
Variável	6	12,3
ABC – nos custos de produção e despesas operacionais	1	2,0
ABC – nos custos de produção	1	2,0
Não há padrão determinado	2	4,1
Total	49	100,0

Tabela 8: Utilização do método de custeio.

Utilização do Método de Custeio	Empresas	%
Tomada de decisão e relatórios à matriz	44	89,8
Tomada de decisão	5	10,2
Total	49	100,0

Objetivando identificar a amplitude da aplicação do método de custeio informado em resposta à primeira pergunta deste tópico, fez-se uma terceira pergunta: “O método indicado na primeira questão é utilizado somente para a tomada de decisões, ou também para relatórios enviados à matriz?”. Constatou-se a preferência pela utilização do mesmo método de custeio, tanto para a tomada de decisões como para elaboração de relatórios oficiais enviados à matriz (Tabela 8).

Os dados da Tabela 8 confirmam os da Tabela 7. Ou seja, das 49 empresas pesquisadas, somente cinco (10,2%) não utilizam o método determinado pela matriz, quando o objetivo é a tomada de decisões. Dessas cinco empresas, três são de origem norte-americana, uma é suíça, e a outra, sueca. Também fica evidenciada a predominância do custeio por absorção, tanto em decorrência de determinação da matriz como por opção local; em segundo lugar, está o método de custeio variável, mas

a preferência dada a ele é acentuadamente inferior.

Entre os métodos adotados, o ABC é o que se apresenta com menor aplicação: em 4,0% dos casos, o método é determinado pela matriz, e em 6,1%, é adotado pela subsidiária brasileira. Das três empresas nas quais o ABC já é realidade, duas são de origem norte-americana, e a outra, alemã.

Tais dados permitem concluir que o ABC, no contexto das 49 empresas pesquisadas, não é objeto da apreciação significativa das respectivas matrizes, dadas as determinações existentes.

A baixa preferência dada ao ABC motivou uma investigação mais específica, que direcionou a pesquisa para a investigação sobre avaliações de possíveis aplicações da metodologia. Assim, as informações coletadas permitem responder à seguinte pergunta: “Qual o posicionamento da empresa com relação à adoção do método de custeio baseado em atividades?”.

Tabela 9: Posicionamento das empresas sobre a adoção do ABC.

Aplicação	Empresas	%
Não há planos	39	79,6
Avaliou e descartou	4	8,2
Em processo de avaliação	3	6,1
Adotou – nos custos de produção e despesas operacionais	2	4,1
Adotou – nos custos de produção	1	2,0
Total	49	100,0

A Tabela 9 apresenta o resultado dos pronunciamentos manifestados pelos entrevistados. Fica evidente que, para cerca de 80% das empresas pesquisadas a adoção do ABC não é uma prioridade.

Das quatro empresas que manifestaram ter analisado e descartado a idéia de adoção do ABC, uma não esclareceu o

motivo de tal decisão. Das três restantes, obtiveram-se justificativas diferentes, a saber:

- estudos e simulações demonstraram que não haveria diferenças significativas em relação às informações obtidas com o método já adotado (setor: siderurgia e metalurgia);

· dificuldades com a identificação dos direcionadores, aliadas ao fato de que, naquele momento, a empresa estava passando por intensiva troca de equipamentos (setor: automotivo); e

· quando a avaliação estava em processo, a empresa passou por uma forte reestruturação organizacional, que culminou em acentuada redução do quadro de pessoal. Após esse período, o processo não foi retomado, devido a outras prioridades (setor: automotivo).

Adicionalmente, esta pesquisa preocupou-se em identificar qual a visão que os entrevistados tinham a respeito da validade e da utilidade do ABC como instrumento de apoio ao

processo de tomada de decisões. Com essa finalidade, a seguinte pergunta foi formulada: “Resumidamente, qual sua opinião sobre a nova ferramenta de gestão do custeio baseado em atividades — ABC?”.

Alguns outros pronunciamentos pontuais, agora de natureza estrutural, também contribuem para o entendimento dos motivos da reduzida iniciativa em relação à adoção da nova metodologia. As figuras 1 e 2 apresentam alguns desses pronunciamentos.

Os entrevistados, sem exceção, informaram ter participado de cursos a respeito do ABC e reconhecem sua validade conceitual.

1. Complexidade na implantação e na manutenção do sistema
2. Custo envolvido para sua adoção
3. Dificuldade em justificar objetivamente os benefícios
4. Baixa relação custo benefício
5. Excesso de informações
6. Útil para alguns estudos localizados e não para aplicação generalizada
7. Melhorias/refinamentos no sistema atual provoca os mesmos benefícios
8. Trata-se de um absorção tradicional aprimorado
9. Em nossa empresa, com 5.000 itens, é impraticável
10. Ainda mantém a subjetividade e arbitrariedade do absorção tradicional

Figura 1: Argumentos contrários à utilização do custeio baseado em atividades.

1. Baixo nível de satisfação de empresas consultadas que o adotaram
2. Quadro de pessoal reduzido e não preparado para tal trabalho
3. Discordância da direção geral quanto a investir num novo sistema
4. Não aplicável aos negócios de sua empresa
5. Dificuldade em convencer gerentes divisionais. Perda de independência
6. Inconsistente com as determinações da matriz

Figura 2: Algumas restrições à implantação do custeio baseado em atividades.

BASES DE RATEIO

A pesquisa objetivou identificar o tratamento que é dado àqueles gastos que não mantêm direta relação com os produtos e/ou serviços, sob duas classificações básicas: os custos indiretos e as despesas operacionais. A pergunta formulada foi a seguinte: “Quais as principais bases utilizadas para o rateio dos custos indiretos e das despesas operacionais?”.

As tabelas 10 e 11 quantificam as respostas recebidas. As porcentagens indicadas foram calculadas com base no número de empresas que citaram o uso de determinada base de rateio em relação ao total (de 49) de empresas que compõem a amostra utilizada na pesquisa.

Apesar das críticas quanto à subjetividade e à arbitrariedade dos critérios de rateios, a pesquisa identifica que, além de seu uso acentuado, algumas empresas têm instruções

Tabela 10: Bases de rateio dos custos indiretos.

Bases	Empresas	%
Horas de mão-de-obra direta	24	49,0
Horas de máquinas	24	49,0
Volume de produção	12	24,5
Materiais diretos	4	8,2
Atividades	3	6,1
Outras	5	10,2
Não rateia	4	8,2

específicas da matriz quanto aos procedimentos que devem ser adotados.

Para as despesas operacionais, as respostas recebidas foram resumidas na Tabela 11.

Tabela 11: Bases de rateio das despesas operacionais.

Bases	Empresas	%
Medidas específicas	11	22,4
Tempo dedicado	14	28,6
Valor de vendas	12	24,5
Custo de fabricação (total ou direto)	6	12,2
Atividades	2	4,1
Outras	4	8,2
Não rateia	13	26,5

Analisada em seu conjunto, a adoção do ABC, medição específica de trabalhos realizados ou estudo de tempo dedicado corresponde à prática verificada em 27 das 49 empresas pesquisadas (o equivalente a 55,1%). Entretanto, a utilização de medida relacionada a volume (valor de venda e custo de fabricação) também mantém participação significativa, visto ser adotada por dezoito empresas (36,7%).

Pela análise dos dados coletados constata-se que, comparativamente às bases utilizadas no rateio dos custos indiretos, o tratamento dado às despesas operacionais apresenta menor grau de arbitrariedade e subjetividade sem, entretanto, significar que com isso estariam as empresas adotando o ABC. Afinal, os fundamentos que norteiam a metodologia do ABC não se resumem à simples escolha de melhores bases de rateio.

ANÁLISE DE RELAÇÕES CUSTO-VOLUME-LUCRO

O estudo de relações custo-volume-lucro, com expressivo destaque na literatura referente à Contabilidade de Custos e/ou Contabilidade Gerencial, tem sua fundamentação conceitual fortemente amparada no custeio variável e na utilização da margem de contribuição.

Objetivando identificar o nível de utilização pelas empresas do estudo de relações custo-volume-lucro, foi incluída na pesquisa realizada a seguinte questão a esse respeito: “Qual a utilização efetiva dos estudos de relações custo-volume-lucro – ponto de equilíbrio?”.

Os dados coletados demonstram que a aplicação rotineira de tal prática contábil gerencial não é expressiva. É o que retratam as tabelas 12 e 13.

Tabela 12: Utilização do ponto de equilíbrio.

Utilização	Empresas	%
Utiliza rotineiramente	6	12,2
Utiliza eventualmente	24	49,0
Não utiliza	19	38,8
Total	49	100,0

A expressão “utiliza eventualmente” refere-se ao posicionamento dos entrevistados quanto à aplicação exclusivamente em situações muito especiais, e não nas rotineiras. A visão extremada de tais expressões e pronunciamentos conduz a uma conclusão muito próxima da-

quela que tenta explicar a não utilização dessa prática pesquisada.

No contexto da pergunta sobre a utilização do ponto de equilíbrio, também é possível identificar a utilização da figura da margem de contribuição.

Tabela 13: Utilização da margem de contribuição.

Utilização	Empresas	%
Utiliza rotineiramente	15	30,6
Utiliza eventualmente	24	49,0
Não utiliza	10	20,4
Total	49	100,0

Apesar de muito referenciada pelos respondentes como uma técnica utilizada de forma complementar às informações obtidas através do método de custeio por absorção, o uso da margem de contribuição se apresenta de forma bem mais acentuada que a do ponto de equilíbrio.

Considerando-se que dez empresas declaram utilizar o método de custeio variável, e 15 o da margem de contribuição, constata-se que cinco empresas, mesmo adotando o método de custeio por absorção, fazem algum uso da referida margem. De qualquer forma, deve ser salientado que trinta e quatro das empresas pesquisadas (o equivalente a aproximadamente 70% do total) não encontram na margem de contribuição o uso e a utilidade tão destacados pela literatura.

MÉTODOS DE PREDETERMINAÇÃO DE CUSTOS

Para os objetivos deste trabalho, questões específicas foram incluídas na pesquisa efetuada junto às empresas, com a finalidade de identificar qual a prática adotada na predeterminação e no controle dos custos. Nesse sentido, a primeira pergunta formulada foi a seguinte: “Qual o sistema de predeterminação de custos adotado?”

A Tabela 14 mostra que a utilização do custo-padrão é absoluta. A simples apreciação dos dados coletados, entretanto, pode conduzir a conclusões indevidas sobre os procedimentos adotados pelas empresas. Portanto, alguns esclarecimentos fazem-se necessários para facilitar a compreensão.

Tabela 14: Sistema de predeterminação de custos adotado.

Sistemas	Empresas	%
Custo-padrão	47	95,9
Custo-meta	0	0,0
Não utiliza	2	4,1
Total	49	100,0

Durante a coleta dos dados, em resposta à pergunta sobre o sistema de predeterminação de custos adotado, pode ser observado que a expressão custo-meta era desconhecida, enquanto terminologia, por parcela significativa dos profissionais entrevistados.

Com referência à formação do preço de venda, baseado em padrões, notou-se que as empresas não estão alheias às limitações impostas pelo mercado como determinante do preço de venda a ser praticado. Na realidade, o preço de venda assim estabelecido é submetido à apreciação da área de marketing, para que ela opine sobre a sua viabilidade comercial. Constatada a não aderência do preço calculado em relação ao praticado no mercado, revisões de engenharia (no processo ou substituição de algum material aplicado) e custos são realizadas objetivando uma possível adequação comercial. Desta forma, o sistema atualmente em uso também direciona melhorias na determinação do custo do produto, apesar de limitadas em relação ao custo-meta.

A aplicação do custeio-meta no contexto do projeto do produto, como destacado pela literatura, é praticamente nulo em decorrência do fato de que, por tratar-se de empresas estrangeiras, a pesquisa e desenvolvimento é uma atividade desenvolvida quase que exclusivamente na matriz. Tem-se então que as empresas pesquisadas são unidades basicamente voltadas às atividades de produção e comercialização. Portanto, o procedimento adotado condiz com o entendimento dado por Sakurai (1997) sobre a utilidade do custo-padrão.

Uma vez identificado o sistema de custo-padrão como a prática principal nas empresas, os entrevistados foram perguntados sobre a influência da matriz quanto ao sistema em uso. Assim, foi apresentada a seguinte pergunta: “O sistema de predeterminação de custos adotado é o determinado pela matriz? Trata-se de um padrão mundial?”. As respostas encontram-se sumariadas na Tabela 15.

Tabela 15: Custo-padrão como sistema determinado pela matriz.

Característica	Empresas	%
É o padrão determinado pela matriz	45	91,8
Não é o padrão determinado, mas utiliza	2	4,1
Não há padrão determinado e não utiliza	2	4,1
Total	49	100,0

Constata-se que naquelas empresas onde o sistema de predeterminação de custos tem instruções específicas da matriz, o custo-padrão é prática dominante.

Visando a dar maior profundidade à identificação das práticas adotadas pelas empresas sobre o sistema de prede-

terminação de custos, este estudo também pesquisou sobre o método de custeio aplicado em tal sistema. A pergunta apresentada foi: “O sistema de predeterminação de custos adotado é elaborado de forma consistente com o método de custeio anteriormente indicado?”.

Tabela 16: Método de custeio utilizado no sistema de predeterminação de custos.

Métodos	Empresas	%
Custeio por absorção	39	79,6
Custeio variável	5	10,2
Custeio ABC	3	6,1
Não adota custo predeterminado	2	4,1
Total	49	100,0

Os dados da Tabela 16 confirmam a predominância do custeio por absorção. A respeito da utilização específica do sistema de padrões, constata-se por meio da pesquisa realizada que o seu uso não diverge daquilo que normalmente é destacado na literatura pertinente. Tal conclusão é fruto das respostas recebidas à seguinte pergun-

ta, que foi formulada: “O sistema de predeterminação de custos adotado tem aplicação gerencial?”.

As respostas recebidas são apresentadas na Tabela 17. A porcentagem indicada refere-se ao número de empresas que fizeram citação da aplicação referenciada, em relação ao total de quarenta e nove empresas pesquisadas.

Tabela 17: Aplicações gerenciais do custo-padrão.

Aplicações	Empresas	%
Controle	41	83,7
Avaliação de desempenho	40	81,6
Elaboração de orçamentos	30	61,2
Formação inicial do preço de venda	26	53,1
Promover melhorias	22	44,9
Diversas aplicações	2	4,1
Não utiliza sistema de padrões	2	4,1

Nota-se a predominância das aplicações normalmente referidas pela literatura correspondente à Contabilidade de Custos.

ELABORAÇÃO E USO DE PLANOS ORÇAMENTÁRIOS

A utilização dessa técnica gerencial também tem sido objeto de críticas no contexto do atual ambiente operacional das empresas. Turney e Anderson (1989) tratam o controle orçamentário, assim como o custo-padrão, como sistemas obsoletos e criadores de barreiras ao alcance da referida melhoria contínua.

Em função das críticas existentes, decidiu-se neste estudo pesquisar qual a importância que as empresas têm dedicado a tal prática. Apesar das contestações relativas à validade do seu uso, constata-se que a elaboração de planos orçamentários é uma prática adotada por todas as 49 empresas pesquisadas, com acentuado acompanhamento pela matriz. A pergunta apresentada aos entrevistados foi a seguinte: “Que período é abrangido pelos planos operacionais e qual o nível de cobrança exercido pela matriz?”. As respostas são apresentadas na Tabela 18.

Tabela 18: Período abrangido nos planos orçamentários.

Períodos	Empresas	%
1 ano detalhado mensalmente	8	16,3
1 ano detalhado mensalmente + 1 ano total	2	4,1
1 ano detalhado mensalmente + 2 anos total	5	10,2
1 ano detalhado mensalmente + 3 anos total	8	16,3
1 ano detalhado mensalmente + 4 anos total	13	26,6
1 ano detalhado mensalmente + 5 anos total	8	16,3
Outros períodos	5	10,2
Total	49	100,0

MEDIDAS DE RETORNO

Ainda no contexto da elaboração e do uso de planos orçamentários, um outro procedimento gerencial foi objeto de pesquisa junto às empresas. Trata-se das medidas de retorno utilizadas como medição de desempenho, tanto nas projeções orçamentárias quanto no desempenho real.

Conforme destacado por obras clássicas da literatura pertinente (Solomons, 1965) e outras mais recentes (Atkinson *et al.*, 2000), além da experiência do autor deste estudo, que atuou na área de controladoria de empresa multinacional nor-

te-americana, constata-se que as empresas estabelecem, na própria fase de planos orçamentários, as metas de retorno a serem atingidas por suas subsidiárias.

Assim, objetivando identificar as medidas de retorno utilizadas pelas empresas, foi formulada a seguinte pergunta: “Quais são as medidas de retorno utilizadas, por ordem de importância e uso?”. Os dados apresentados na Tabela 19 evidenciam o resultado da pesquisa realizada. Como é comum as empresas adotarem mais de um indicador de retorno, solicitou-se que os entrevistados informassem quais são os dois principais utilizados.

Tabela 19: Principais medidas de retorno utilizadas pelas empresas.

Medidas de Retorno	Empresas	%
RONA – Retorno s/ ativo operacional líquido	25	51,0
ROS – Retorno s/ vendas	15	30,6
ROA (ou ROI) – Retorno s/ ativo operacional total	9	18,4
EVA – Valor econômico adicionado	9	18,4
ROE – Retorno s/ patrimônio líquido	6	12,2
Lucro líquido em valor monetário absoluto	4	8,2
Lucro operacional em valor monetário absoluto	3	6,1
Margem de contribuição em valor monetário absoluto	2	4,1
Margem de contrib. em valor monetário absoluto por empregado	1	2,0

Apesar das críticas apresentadas por Dearden (1969) e Sakurai (1997), as empresas dedicam expressiva preferência pelas medidas de Retorno sobre Investimento Líquido (RONA), ou Retorno sobre Ativos (ROA). Mesmo considerando-se alguns tratamentos diferenciados (ativo operacional bruto ou líquido das depreciações, ativo operacional total ou deduzido de passivos operacionais), o conceito básico se mantém.

Finalizando este tópico, deve ser esclarecido que a existência de várias medidas não significa que elas sejam conflitantes. Na realidade, se complementam e são inter-relacionadas. Assaf Neto (1998) e Atkinson *et al.* (2000) fazem ampla abordagem a respeito.

CONCLUSÕES

Partindo da premissa de que uma das formas de evolução do conhecimento científico sobre determinada matéria é a investigação da utilidade e aplicabilidade prática de seus desenvolvimentos teóricos, este estudo atingiu os propósitos a que se dispôs. Tal afirmativa deriva do fato de que, por meio dele, foi possível, no âmbito das empresas pesquisadas, constatar a realidade prática de tais empresas quanto aos instrumentos de que faz uso a Contabilidade Gerencial, analisando-os em relação ao que é apresentado pela literatura.

De forma objetiva, o que ficou constatado é que as empresas objeto da pesquisa não têm dado, em termos práticos, ressonância aos pronunciamentos de alguns pesquisadores em favor da necessidade de adoção de práticas de Contabilidade Gerencial que produzem informações mais apropriadas às

mudanças ocorridas no ambiente empresarial. Portanto, no âmbito da pesquisa realizada, este estudo permite concluir que, no atual ambiente decisório dessas empresas, a Contabilidade Gerencial ainda é preponderantemente tradicional. O uso do termo “ainda” justifica-se pelo reconhecimento de que as contínuas evolução e parceria entre o conhecimento científico e a prática podem, no futuro, validar o que hoje é passível de contestações e resistências.

Quanto aos trabalhos acadêmicos direcionados a novos desenvolvimentos ou novos entendimentos conceituais, deve ser destacado que a academia, para bem cumprir sua missão, deve ter um comportamento de vanguarda e não apenas ficar “amarrada” àquilo que a prática tradicionalmente tem aceitado como válido. Acrescente-se a isso o fato de que mesmo que novas práticas não tenham uma ampla e efetiva aplicação, são importantes no direcionamento e/ou aperfeiçoamento de outras assim utilizadas.

Esse entendimento, portanto, justifica plenamente os esforços continuamente dedicados pelos pesquisadores na busca da melhoria contínua do atendimento aos usuários da informação contábil gerencial.

Nas conclusões deste estudo, dentro das limitações já comentadas, infere-se a possibilidade de que a não adoção de algumas das práticas pesquisadas também ocorra na matriz correspondente. Acredita-se que estudos especificamente direcionados ao esclarecimento de tal possibilidade darão maior amplitude e compreensão da prática contábil gerencial no âmbito global.

Referências

- ASSAF NETO, A. 1998. *Estrutura e análise de balanços*. São Paulo, Atlas.
- ATKINSON, A.A.; BANKER, R.D.; KAPLAN, R.S. e YOUNG, M. 2000. *Contabilidade gerencial*. São Paulo, Atlas.
- COOPER, R. e KAPLAN, R.S. 1988. How cost accounting distorts product costs. *Management Accounting*, Apr:20-7.
- DEARDEN, J. 1969. The case against ROI control. *Harvard Business Review*, May/Jun:124-35.
- FRANCO, H. 1999. *A contabilidade na era da globalização*. São Paulo, Atlas.
- IFAC – INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS., 1994. *A view of tomorrow: management accounting in the year 2004*. New York (www.ifac.org / StandardsAndGuidance / C / View2004).
- IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E. e GELBCKE, E.R. 2000. *Manual de contabilidade das sociedades por ações*. São Paulo, Atlas.
- JENSON, R.L.; BRACKNER, J.W. e SKOUSEN, C.R. 1996. *Management accounting in support of manufacturing excellence*. Montvale, IMA Foundation for Applied Research.
- KAPLAN, R.S. 1984. The evolution of management accounting. *The Accounting Review*, Jul:390-417.
- MARTINS, E. 1996. *Contabilidade de custos*. São Paulo, Atlas.
- NAKAGAWA, M. 1991. *Gestão estratégica de custos*. São Paulo, Atlas.
- NAKAGAWA, M. 1994. *ABC – custeio baseado em atividades*. São Paulo, Atlas.
- O'GUIN, M. 1990. Focus the factory with activity-based costing. *Management Accounting*, Feb:36-41.
- PEAVEY, D.E. 1990. It's time for a change. *Management Accounting*, Feb:31-5.
- RADEBAUGH, L.H. e GRAY, S.J. 1997. *International accounting and multinational enterprises*. New York, John Wiley.
- SAKURAI, M. 1995. Past and future of japanese management accounting. *Cost Management*, Fall:19-28.
- SAKURAI, M. 1997. *Gerenciamento integrado de custos*. São Paulo, Atlas.
- SHANK, J.K. e GOVINDARAJAN, V. 1997. *A revolução dos custos*. Rio de Janeiro, Campus.
- SOLOMONS, D. 1965. *Divisional performance*. Homewood, Irwin.
- TURNER, P.B.B. e ANDERSON, B. 1989. Accounting for continuous improvement. *MIT Sloan Management Review*, 30(2):37-47.

Submitted in 31/10/2003

Accepted in 25/02/2004

MARCOS ANTONIO DE SOUZA

Doutor em Controladoria e Contabilidade.
Professor do Programa de Mestrado em
Contabilidade da UNISINOS.
e-mail: jumapa@mercado.unisinios.br

LÁZARO PLÁCIDO LISBOA

Professor Doutor do Departamento de
Contabilidade e Atuária da FEA/USP.
e-mail: lplisboa@usp.br

WELINGTON ROCHA

Professor Doutor do Departamento
de Contabilidade e Atuária da FEA/USP.
e-mail: cmslab@usp.br

ANEXO

RELAÇÃO COMPLETA DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Nº	EMPRESA	PAÍS DE ORIGEM	SETOR DE ATIVIDADE	LOCALIZAÇÃO NO BRASIL
1	Abbott	E U A	Farmacêutico	São Paulo - SP
2	Agip Liquigás	Itália	Comércio Varejista	São Paulo - SP
3	Air Liquide	França	Químico e Petroquímico	São Paulo - SP
4	Alcan	Canadá	Siderurgia e Metalurgia	Mauá - SP
5	Alcatel	França	Eletroeletrônico	Sant. do Parnaíba-SP
6	Asea Brown Boveri	Suécia	Eletroeletrônico	Osasco - SP
7	Aventis	Alemanha	Farmacêutico	São Paulo - SP
8	Bacardi – Martini	Bermudas	Bebidas	São Paulo - SP
9	Basf	Alemanha	Químico e Petroquímico	S.B. Campo - SP
10	Becton e Dickinson	E U A	Farmacêutico	São Paulo - SP
11	Behr	Alemanha	Automotivo	Guarulhos - SP
12	Clariant	Suíça	Químico e Petroquímico	São Paulo - SP
13	Cummins	E U A	Automotivo	Guarulhos - SP
14	Dow Química	E U A	Químico e Petroquímico	São Paulo - SP
15	Firestone	Japão	Automotivo	Sto. André - SP
16	Gessy Lever	Inglaterra	Higiene, Limpeza e Cosmét	São Paulo - SP
17	Glaxo Welcome	Inglaterra	Farmacêutico	Rio de Janeiro - RJ
18	Henkel	Alemanha	Químico e Petroquímico	São Paulo - SP
19	Holdercim	Suíça	Material de Construção	São Paulo - SP
20	Kolynos	E U A	Higiene, Limpeza e Cosmét	São Paulo - SP
21	Magneti Marelli-Cofap	Itália	Automotivo	Sto. André - SP
22	Mercedes-Benz	Alemanha	Automotivo	S.B. Campo - SP
23	Merck Sharp	E U A	Farmacêutico	São Paulo - SP
24	Mitsubishi	Japão	Comércio Exterior	São Paulo - SP
25	Monsanto	E U A	Químico e Petroquímico	São Paulo - SP
26	Motores Rolls Royce	Inglaterra	Serviços Manut. Aeronáut.	S.B. Campo - SP
27	Multibrás	E U A	Eletroeletrônico	São Paulo - SP
28	NEC	Japão	Eletroeletrônico	Guarulhos - SP
29	Novartis	Suíça	Farmacêutico	São Paulo - SP
30	Panex	E U A	Utensílios Domésticos	S.B. Campo - SP
31	Pepsico do Brasil	E U A	Alimentos	São Paulo - SP
32	Perstorp	Suécia	Mobiliário	S.B. Campo - SP
33	Peugeot	França	Automotivo	São Paulo - SP
34	Pfizer	E U A	Farmacêutico	São Paulo - SP
35	Pirelli Cabos	Itália	Eletroeletrônico	Santo André - SP
36	Rhodia Ster	França	Químico e Petroquímico	São Paulo - SP
37	Roche	Suíça	Farmacêutico	São Paulo - SP
38	Sachs Automotive	Alemanha	Automotivo	S.B. Campo - SP
39	Saint-Gobain	França	Siderurgia e Metalurgia	Guarulhos - SP
40	Sandvick	Suécia	Siderurgia e Metalurgia	São Paulo - SP
41	Santa Marina	França	Automotivo	São Paulo - SP
42	Scania	Suécia	Automotivo	S.B. Campo - SP
43	Solorrco	E U A	Químico e Petroquímico	São Paulo - SP
44	Solvay	Bélgica	Químico e Petroquímico	São Paulo - SP
45	Souza Cruz	Inglaterra	Fumo	Rio de Janeiro - RJ
46	Tintas Coral	Inglaterra	Químico e Petroquímico	Mauá - SP
47	Toyota	Japão	Automotivo	S.B. Campo - SP
48	Union Carbide	E U A	Químico e Petroquímico	Cubatão - SP
49	Volkswagen	Alemanha	Automotivo	S.B. Campo - SP