

# PRECIOS, COSTEO PLENO Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS: ¿CÓMO SE RELACIONAN?

**Miguel Juan BACIC**

Universidade Estadual de Campinas  
(Brasil)

## RESUMEN:

La literatura del área de Costos entiende que los métodos de costeo pleno, tales como *mark-up* o costeo por absorción, no permiten generar informaciones o auxiliar en los estudios para aumentar la competitividad de las empresas. Este papel lo cumple la gestión estratégica de costos. La cuestión que abordamos en el presente artículo es cómo se relacionan, por un lado, los precios y el costeo pleno y por otro, el valor y la gestión estratégica de costos, para entender cuáles son los circuitos que trasladan a los precios las mejoras en la competitividad que permiten las herramientas y métodos de la GEC.

**Palabras claves:** costeo pleno, costeo por absorción, precios, gestión estratégica de costos, valor.

## INTRODUCCIÓN

Se observa en las últimas décadas, la ampliación de los espacios competitivos, la intensa incorporación de los desarrollos de la ciencia y de la tecnología, en especial en electrónica, informática, comunicación, nuevos materiales, biotecnología, etc., el cambio en las estrategias y en las estructuras empresariales. El ciclo de vida de muchos productos se torna menor, al mismo tiempo que estos incorporan las nuevas tecnologías. La cuestión para muchas empresas es cómo mantener y/o aumentar su competitividad en los turbulentos tiempos actuales.

Para obtener buenos resultados y conservar una posición sustentable en el mercado, la empresa debe ser permanentemente capaz de generar valor para los clientes y obtener un flujo de ingresos (en función del valor generado) superior al costo de producción de aquel valor.

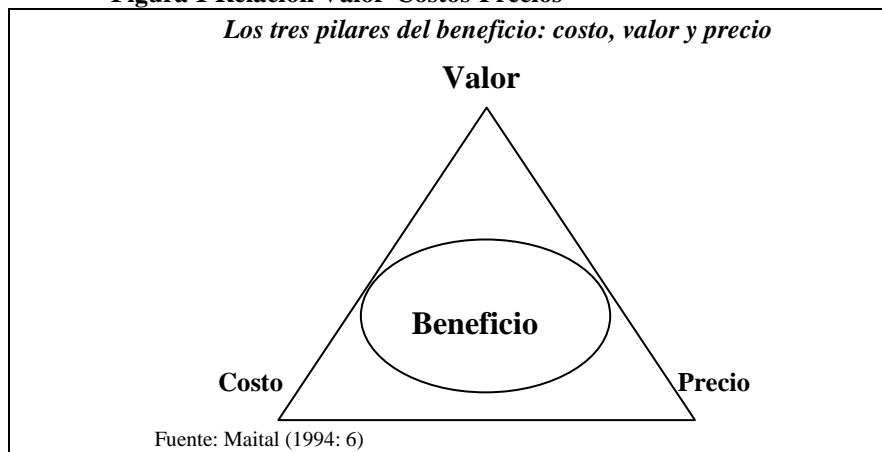
Valor es el grado de utilidad que el bien o servicio tiene para los clientes. La utilidad surge de un conjunto de factores que generan beneficios para los compradores; pueden ser elementos que aumenten su desempeño o que contribuyan a la reducción de los costos. Ese valor-utilidad debe ser convalidado, por el mercado, cuando se transforma en valor de cambio.

Es tarea de la estrategia la gestión de los elementos generadores del valor, dado que, en principio, cuanto mayor sea el valor percibido, mayor será el precio que se puede cobrar (si son resguardados los elementos de diferenciación), y mayor la rentabilidad. Visto que para producir un bien o servicio se incurre en costos,

los cuales surgen de un conjunto de actividades efectuadas, la estrategia debe ser sensible, también, a los elementos de costo y a las actividades desarrolladas (que generan valor y costos simultáneamente).

Equilibrar esos tres elementos, sean cuales fueren, valor, precios y costos, es función básica de la empresa, tanto al definir la estrategia como durante la gestión cotidiana. Son, según las concepciones de Maital (1994), los tres pilares de los lucros, los ángulos de un triángulo en cuyo interior se encuentran los lucros empresariales (figura 1):

**Figura 1 Relación Valor-Costos-Precios**



Cuanto mayor sea la distancia entre los ángulos del triángulo, mayores serán los beneficios. La gestión de costos debe ser entendida dentro de este contexto: no necesariamente hay que reducir costos; estos deben ser aumentados si contribuyen para generar un valor mayor y, por lo tanto, precios más altos y mayor rentabilidad. La tarea de la gestión de costos es maximizar la diferencia entre el Costo y el Valor. Cabe a la gestión estratégica de costos (GEC), importante papel en esta misión, ayudando con sus conceptos y herramientas en el aumento de la productividad y en la racionalización de costos, dentro de la óptica máxima diferencia Valor-Costo.

El lado Costos-Precios del triángulo debe ser gestionado con una lógica diferente. Cabe a las herramientas de costos capturar, a partir de los sistemas de información contables, los parámetros de costos de procesos y productos, actualizándolos cuando ocurren mejoras de productividad para informar los costos unitarios de productos o servicios. Es decir, el problema es en este caso de determinación de costos. El principal modelo de determinación de costos, como se verá en el artículo, es el costeo pleno. Una vez determinados los costos unitarios por el método de costeo pleno, la información se usa como base para la formación de los precios. El lado Valor-Precio del triángulo se gestiona a partir de la información sobre los costos unitarios y el análisis de mercado dentro del contexto de la estrategia de la empresa.

En el presente artículo discutimos cómo se relacionan, por un lado, precios y costeo pleno y, por otro, valor y gestión estratégica de costos, con el objetivo de entender cuáles son los circuitos que trasladan a los precios las mejoras en la

competitividad que permiten las herramientas y métodos de la GEC. Discutimos también los procedimientos contables relacionados con la determinación de costos y como afectan la determinación de precios.

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS: CONCEPTO Y HERRAMIENTAS.**

Es posible pensar en dos grandes campos de interés, uno preocupado con el control y la mejora de los costos actuales, otro preocupado en el apoyo a la construcción de una situación futura favorable en términos de costos. El primer campo es de carácter más operacional, el interés consiste en mejorar lo que existe. El segundo tiene una conexión más directa con las acciones estratégicas y tiene por objeto apoyar la construcción de una posición futura favorable en términos de costos. Ambos deben ser entendidos como campos de la gestión de costos, ya que la mejora y la construcción de una situación competitiva en términos de costos son de interés para la empresa.

Según Slavov, la gestión de costos comprende el conjunto de filosofías, actitudes y artefactos que buscan una situación favorable en lo que se refiere a los costos, dentro de una perspectiva sistémica basada en la mejora y en la generación de valor y en el desarrollo de una comprensión de los factores generadores de costo, siendo que el énfasis puede ser operacional y estratégico. (...) cuando el énfasis de la gestión es estratégico, diversas características son consideradas, por ejemplo: la mayor importancia de largo plazo, el comprometimiento de la alta gestión, un mayor riesgo y mayor amplitud en el alcance de las decisiones, entre otras características. Cuando el énfasis es operacional, por otro lado, la importancia es mayor a corto plazo, en las actividades de la mediana gestión, hay menos riesgos y el alcance de las decisiones es más limitado. (Slavov. 2013, 152).

La gestión estratégica de costos (GEC) procura la construcción de una situación favorable en lo que se refiere a los costos, dentro de una perspectiva sistémica basada en la mejora y en la generación de valor para el cliente, al control de los costos dentro de esta perspectiva y al desarrollo de una comprensión de los factores generadores de costo (a corto y largo plazo), siempre apoyando la mantención y el aumento de la competitividad de la empresa. (Bacic, 2011, p. 141). La gestión de costos en la perspectiva estratégica debe administrar un conjunto de demandas que, a veces, pueden parecer contradictorias, como reducir costos sin destruir competencias internas.

En una visión que observa la empresa como un sistema que puede ser continuamente perfeccionado, se puede afirmar que administrar costos es sinónimo de proyectar, construir, mantener y mejorar la posición de los costos de la empresa, procurando aumentar su competitividad, de acuerdo con la estrategia de la misma. Se debe actuar sobre los elementos que causan costos, intentando la disminución de los mismos y la maximización del valor generado para el cliente. La adopción de una perspectiva sistémica, significa que, además de los aspectos internos, deben ser considerados todos los elementos con los cuales la empresa se relaciona, fuera de su campo interno (proveedores, clientes, comunidad, ambiente, etc.), sea para fortalecerlos o para no afectarlos negativamente.

Entendiendo de esta forma la GEC, se puede observar que ésta desempeña un papel importante en la construcción y mejora de la situación competitiva de la empresa y en la adecuación de la relación Valor-Costo. Hay un conjunto de conceptos apoyados en herramientas que pueden ser aplicados. Entre otros: costo *kaizen*, control de costos de no-calidad, costo meta, costeo del ciclo de vida del producto, gestión por base en actividades (ABM), gestión de costos interorganizacionales o formación de redes (desarrollo de relaciones con proveedores, distribuidores y otros agentes) y la gestión socioeconómica aplicada a los costos y desempeños ocultos (metodología ISEOR).

Son factores necesarios para la gestión de costos dentro de esta perspectiva, la visión a largo plazo y la existencia de una política de gestión, dentro de la empresa, que incentive la confianza entre las personas, que entienda como fundamentales las acciones de mejora, que desarrolle relaciones a largo plazo con proveedores y que apoye ideas innovadoras. Todas estas herramientas exigen visión sistémica a largo plazo, relaciones de confianza entre las partes y apostar en los resultados de la mejora continua.

#### Costo *kaizen*

Sakurai (1996) denomina costo *kaizen* a la práctica japonesa de perfeccionamiento continuo aplicada a los costos. Esta práctica de gestión se basa en la introducción de pequeñas mejoras diarias en los productos y procesos. Implica, también, el abandono de la visión de que los estándares son un objeto difícil de alcanzar, y la adopción del punto de vista de que los mismos pueden ser superados, a partir de la mejora continua. El costo *kaizen* comprende actividades de reducción de costos para cada producto y para cada período así acaba conduciendo a una superación de los estándares (Sakurai, 1996:52). Se considera que los trabajadores pueden participar en gran parte del trabajo que realizan los especialistas y se imagina que el pensamiento crítico de un grupo de personas — que están en relación directa con el proceso — pueda producir un flujo continuo de mejoras incrementales, las cuales llevan a la reducción permanente de costos.

#### Control de Costos de Calidad

La acción sobre los costos de la calidad impacta el núcleo de la empresa, procurando reducir desperdicios y no conformidades. Un punto importante a considerar en la disminución de los costos de la calidad es que las acciones sobre los factores causantes de estos costos no son directas (o mecánicas). Existe una razonable complejidad y, cuando los factores son complejos, no es posible usar fórmulas preparadas. Es preciso observación, estudio y reflexión. El aprendizaje del equipo gerencial cumple un papel fundamental.

Un factor que forma parte de la naturaleza de todo proceso y que genera costos de la calidad es la variabilidad. Existen dos causas de variaciones, las comunes y las especiales. Un proceso solamente con causas comunes es estable, previsible, dentro del control estadístico. El proceso con causas especiales es inestable, imprevisible, fuera del control estadístico. Para reducir la variabilidad es necesario actuar de forma diferente según la causa, sea esta común o especial. Para mejorar los procesos inestables (y reducir costos) se deben separar las causas comunes de las especiales y atacar inicialmente las especiales (con lo cual

el proceso se estabiliza). Luego hay que caminar hacia la mejora del proceso que lo torna más comprensible a partir de las informaciones de los gráficos de control. La colaboración y el entrenamiento de los empleados son elementos indispensables para el control de la variabilidad.

Las relaciones “de mercado” con proveedores, contribuyen para aumentar los costos de la calidad. La solución es el desarrollo de relaciones a largo plazo, dentro de las cuales el precio no sea el único elemento a considerar y se valoricen atributos tales como la conformidad de la entrega con la especificación, la puntualidad, la capacidad de contribuir con la mejora de nuestra empresa.

El control de los costos de la calidad exige perspectiva, debe ser a largo plazo, siendo indispensables el aprendizaje y el desarrollo de relaciones de confianza entre las partes (empleados x gerencia, empresa x proveedores). El ambiente más favorable para un programa de este tipo es aquel en el cual existe la práctica del TQM.

### Gestión con Base en Actividades (ABM)

Según Slavov (2013, p. 235) la ABM consiste en un “Conjunto de iniciativas para mejorar el valor recibido por el cliente y las ganancias obtenidas después de proveer este valor, a partir del análisis de las actividades evidenciadas por el artefacto Costeo Basado en Actividades y otras herramientas”. La segunda versión del ABC introduce una visión de perfeccionamiento de proceso que permite integrarlo a los esfuerzos de la administración empresarial para mejorar el desempeño a largo plazo. El ABC pasa a ser visto más como instrumento para el cambio y para influenciar el comportamiento de las personas, que como un método para determinar costos. Como afirma Nakagawa (1994, p. 62): “[...] *el ABC es un dato que podrá transformarse en una poderosa herramienta para el cambio de actitudes de las personas, o sea, el ABC es un facilitador del cambio de la cultura organizacional de una empresa impactando directamente la mente humana.*”.

### Costo meta

El costeo meta es el proceso por medio del cual se obtiene el costo deseado de un producto. Tal proceso es previo a la introducción del producto en el mercado. El costo meta (o costo permitido) surge de la diferencia entre determinado precio de venta que la empresa considera consistente con su estrategia de mercado (precio objetivo) y las ganancias deseadas. El costo meta es un costo *ex-ante* que debe obtenerse como condición para que se inicie la etapa de la producción en masa. Una vez alcanzados los objetivos (lo que significa cuidadosa planificación de todos los aspectos previos a la producción: especificaciones, componentes, proveedores, proceso productivo, etc.), se pasa al estudio de las condiciones concretas de la producción en masa y a la determinación de los estándares. El costo estándar se fija únicamente después de que se llegó al costo meta deseado.

La obtención del costo meta se inicia en la etapa de proyecto del producto. Dado el costo permitido, un equipo de costo meta con representantes de los departamentos de proyecto y diseño (o de ingeniería), *marketing*, compras y producción, con el auxilio de la contabilidad (para proveer informaciones), estudian la forma de llegar al objetivo antes de iniciar la etapa de la producción.

Se utilizan diversas técnicas y métodos, tales como ingeniería de valor, análisis del diseño, reducción de variaciones en el proceso, negociación con proveedores, etc. El proceso de obtención de costo meta es de naturaleza iterativa. (Sakurai, 1996)

#### Administración del costo del ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de un producto es entendido, en *marketing*, como el tiempo invertido desde la concepción hasta el abandono de ese producto. De esa concepción, se puede deducir que cada producto acumula costos en función de las actividades que consumen durante su período de vida: investigación (concepción del producto), proyecto, diseño, pruebas), producción, *marketing*, logística, servicio al consumidor, garantías. El cliente, por su parte, tiene otra perspectiva: para él interesan los costos de adquisición, manutención y descarte. La primera es la perspectiva del fabricante; la segunda, la del usuario.

La empresa debe administrar los costos en las dos perspectivas, dada la relación directa que existe entre ambas. Son fundamentales las actividades de P & D en la determinación de los costos posteriores, para el fabricante (producción, servicios, garantía), al mismo tiempo que afectan los costos de adquisición y manutención del usuario. La administración del ciclo de vida debe asegurar el menor costo para las dos perspectivas; es una actividad de naturaleza previa a la producción. Una tercera perspectiva es la de los costos ambientales: será necesario, en ésta, adicionar al costo del producto los costos para controlar los impactos causados al medio ambiente y los costos para reciclar los productos descartados por los clientes. Bajo tal perspectiva, la definición del ciclo de vida se extiende más allá del descarte, yendo hasta la eliminación del producto en el planeta, sea por medio de actividades de reciclaje, de descomposición química o biológica, etc. y — en los casos más críticos, desde el punto de vista ambiental — su almacenamiento en recipientes especiales, preparados para durar siglos, como por ejemplo, los residuos radioactivos.

#### Gestión de costos interorganizacionales o formación de redes (desarrollo de relaciones con proveedores, distribuidores y otros agentes).

Los factores del sistema en red dentro del cual actúa la empresa son intangibles y se refieren a la naturaleza y los patrones de interacción establecidos con un conjunto de agentes dentro y a lo largo de determinada industria (cadena productiva, sector). Tal sistema está constituido por un grupo de empresas proveedoras y clientes, articulados a partir de un tejido de relaciones, que puede presentar diferentes niveles de cooperación, confianza y coordinación. La calidad de las relaciones establecidas entre proveedores, canales de distribución y clientes — y la capacidad de articular factores nobles para la red — definirá el potencial competitivo del sistema, sus costos y su capacidad innovadora. Aquí se abren las posibilidades de cooperación entre agentes y la obtención de lucros a partir de la articulación de las actividades dentro de la “cadena de valor” de cada empresa. Las relaciones a largo plazo permiten desarrollar la confianza y la colaboración entre las partes, de forma más profunda que en relaciones de mercado o a corto plazo.

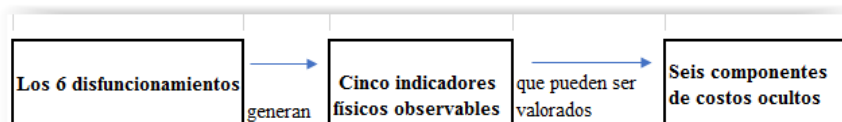
La gestión de esta forma de cooperación abre también la posibilidad de desarrollar alianzas con empresas que están fuera de la cadena de valor y que pueden generar posibilidades de ganancias combinadas. (Souza; Rocha, 2009).

Gestión socioeconómica, desempeño y costos ocultos

Las disfunciones generan costos ocultos (Savall, Zardet., 2008, p. xxiii). La gestión socioeconómica asume como hipótesis que existe siempre una diferencia entre la situación que los diversos *stakeholders* (partes interesadas, o actores) de la organización esperan y la situación presente. Existen seis disfuncionamientos que causan esa diferencia y que se encuentran en disfuncionamientos de los siguientes factores: 1) condiciones de trabajo; 2) organización de trabajo; 3) comunicación – coordinación – concertación; 4) gestión del tiempo; 5) formación del personal; 6) implementación de la estrategia. (Savall, Zardet, Bonet, 2008 p. 16). Estos disfuncionamientos generan los costos y desempeños ocultos que no son visibles dado que no existen cuentas en la contabilidad destinadas a registrarlos, o si existen lo hacen de forma parcial y no muestran de forma integrada estos costos o bien la información no lleva a acciones para reducirlos. Los costos ocultos “son aquellos que no están identificados, ni cuantificados, ni controlados en los estados financieros tradicionales de la empresa, como la contabilidad general, analítica, o el control presupuestario.” (*idem*, p. 31). Son por lo tanto difícilmente cuantificados y controlados a través de las herramientas tradicionales de gestión (*ibídem*, p. 31). El desempeño oculto consiste en la reducción de costos ocultos o en la creación de potencial de beneficio no estimado aún (*ibídem*, p. 32).

Los indicadores de costos ocultos pueden ser observados y medidos físicamente. Son: 1) ausentismo; 2) accidentes de trabajo y enfermedades profesionales; 3) rotación de personal; 4) no calidad; 5) falta de productividad directa. Pueden ser explicados a partir de la acción de los disfuncionamientos. Es posible medir las consecuencias económicas para las empresas de los indicadores observados por medio de su valoración considerando los componentes de los costos ocultos que son: 1) sobresalarios; 2) sobretiempos; 3) sobreconsumo; 4) no producción; 5) no creación de potencial; 6) riesgos. (*ibídem*, p. 30 a 34)

**Figura 2. Marco conceptual de la gestión de costos y desempeños ocultos.**



Fuente: elaboración propia

La gestión de los costos y desempeños ocultos es extremadamente amplia y engloba el conjunto de conceptos y herramientas que presentamos anteriormente.

Como conclusión observamos que las herramientas de la GEC permiten mejorar tanto los parámetros físicos relacionados con la productividad de los recursos, con los cuales opera la empresa como su calidad, ayuda en la creación de

productos de valor adecuado (o mayor) para los clientes y mejora la red de relaciones dentro de la cual está inserta la empresa. Como resultado se obtienen, al mismo tiempo, mejor desempeño y costos menores. ¿La cuestión es cómo esas mejoras son captadas por el sistema contable y trasladadas a los precios?

### **DETERMINACIÓN DE COSTOS E FORMACIÓN DE PRECIOS.**

Algunas escuelas económicas (p. ex. organización industrial, neoshumpeterianos, evolucionistas, keynesianos) entienden que las empresas usan mecanismos para formar precios por medio de reglas prácticas, tal como la del *markup*. Estas reglas se basan en la determinación de los costos directos. La investigación realizada por Hall y Hitch, a fines de los años 30 del siglo XX, ya mostraba su aplicación:

*[...] este procedimiento puede ser no indebidamente generalizado como sigue: se toma por base el costo primario (o "directo") por unidad, se adiciona un porcentaje para cubrir los costos fijos (o costos "indirectos") y un aumento adicional convencional (frecuentemente del 10%) para los lucros. Los costos indirectos frecuentemente incluyen los costos de venta y muy raramente los intereses sobre el capital. Cuando esto no ocurre, ellos son incluidos en el margen para los lucros. (Hall; Hitch, 1986, p. 51).*

El método puede ser expresado de la siguiente forma:

$$P = [U + (U.m)](1+l) \quad (1)$$

donde:

$P$  = precio unitario

$U$  = costo directo de una unidad de producto

$m$  = porcentaje para cubrir los costos indirectos (de producción más los gastos administrativos y comerciales)

$l$  = margen de lucro

De (1) deriva el concepto de *markup*, que es definido como:

$$mk = \frac{P - U}{U} \quad (2)$$

donde:  $P - U = MBL$  es el margen bruto de lucro, que contiene la parte de los costos indirectos (incluyen los gastos administrativos y comerciales) aplicados, más el porcentaje de lucro.

Por el principio del *full cost pricing*, el precio puede ser determinado a partir de la aplicación del valor conocido en (2):

$$P = U.(1 + mk) \quad (3)$$

Lerda (1990, p. 24) diferencia entre *markup* bruto y *markup* líquido. El bruto es aquel definido según (3), o sea,  $mk$ . El *markup* líquido define la diferencia entre el precio y el costo unitario total con relación al precio, o sea, es el margen de lucro definido en (1).



La determinación de precios a partir de una regla simple, tal como la aplicación de un *markup* sobre los costos directos, facilita mucho la coordinación de los movimientos de precios entre las empresas. La regla permite coordinar aumentos y reducciones de precios a partir de las variaciones en los costos, reduciendo mucho las incertidumbres relacionadas con las alteraciones de los precios en un ambiente competitivo. Afirma Scherer (1979, p. 79):

*En suma, la fijación del precio a la base del costo total facilita la coordinación oligopolística al tornar más previsibles las decisiones de los rivales y al proporcionar directrices comunes con respecto a niveles adecuados de precios.*

Reconociendo que la fijación de los precios a la base del costo total facilita la coordinación oligopolística, cabe preguntar si una regla simple como la del *markup* sería realmente funcional, dada la complejidad organizacional de la gran empresa oligopólica. Cabe verificar si otros métodos, tales como el costeo por absorción, no cumplen de hecho ese papel.

Como se evidencia en (1), hay dos componentes que definen el *markup*: la tasa *m* de aplicación de costos indirectos y el margen de lucro.

La tasa *m* se obtiene de la comparación, en la estructura de costos de cierto período (histórica o proyectada), entre los costos directos y los indirectos (en éstos incluidos los gastos administrativos y comerciales). La tasa *m* no incluye impuestos sobre venta y el valor de comisiones, y otros costos, tales como fletes y costos financieros, eventualmente incidentes sobre el precio de venta. Suponiendo que una empresa presente una determinada estructura de costos para un dado período (los datos pueden ser históricos o proyectados), tal como muestra el Cuadro 1:

**Cuadro 1: Estructura de costos de determinado período**

	<b>Costos y gastos</b>	
	Materias primas	
	Mano de obra directa (incluyendo los cargos)	
	<b>Total costos directos (c = a+b)</b>	
	Costos indirectos de producción	
	Gastos administrativos	
	Gastos comerciales (sin comisiones)	
	Otros gastos	
	<b>Total costos indirectos (h = d+e+f+g)</b>	

La tasa *m* se obtiene de las informaciones en \$ del Cuadro 1 según (4):

$$m = h/c \quad (4)$$

La aplicación de la tasa *m* presupone que existe una relación estructural media, válida para todos los productos de la empresa, independientemente de su proceso de fabricación. La aplicación de los costos indirectos por medio de una tasa única puede ser adecuada para empresas pequeñas o con procesos productivos homogéneos. Sin embargo, no es la mejor elección cuando se trata de empresas departamentalizadas y con productos que sufren procesos productivos

diferenciados. Ese argumento es aún reforzado por la creciente tendencia al aumento de la participación relativa de los costos indirectos en el total de costos (Nakagawa, 1994, p. 27).

La tasa  $m$ , tal como es presentada por los autores del campo de la Economía, es similar a la tasa de materiales + mano de obra, citada en la bibliografía del área de costos como un método de aplicación de costos indirectos. La bibliografía de esa área tiende a expresar una visión crítica del método, dado que tomar como base los materiales puede llevar a apreciables sub o sobre aplicaciones de costos indirectos (Vázquez, 1978; Neuner, 1970). Neuner (1970, p. 238) ejemplifica, basándose en el caso de una joyería que usa plata, oro y platino, el error que puede ocasionar la aplicación de una tasa con base en la materia prima. A igual cantidad de trabajo serían aplicados costos indirectos diferentes para cada uno de los productos dependiendo del material utilizado. El otro componente del denominador – la mano de obra directa – no posibilita el reconocimiento de la existencia de costos indirectos específicos (e independientes del valor de la mano de obra directa) en el cálculo de los costos unitarios derivados de la existencia de operaciones productivas diferenciadas en la empresa. Se evidencia que la aplicación de los costos indirectos por medio de la tasa materiales + mano de obra no puede ser considerada un método apropiado. Eso porque acaba generando información de poca confiabilidad en empresas en las cuales existe diferenciación organizacional y productiva, y uso de materiales de valor diferente para operaciones similares, un caso relativamente frecuente en los mercados oligopólicos. En función de los argumentos presentados, es cuestionable la función coordinadora del método que tiene por base el uso de la tasa  $m$  y, por extensión, del método de *markup* en los mencionados mercados.

Un método que genera informaciones distorsionadas o de baja confiabilidad no puede, en un proceso de competencia continua, mantenerse de forma indefinida. ¿Cuál es el método usado por las empresas en los mercados oligopólicos? Esa cuestión no es formulada por los estudios del campo de la Economía, que se limitan a investigar si las empresas usan el costeo total. Sin embargo, diversas investigaciones del campo de la Contabilidad contribuyen para la respuesta, y muestran que el costeo por absorción es el método más utilizado (Gordon *et al.*, 1981; Souza, Lisboa, Rocha, 2003; Machado, Souza, 2006; Guerreiro *et al.* 2005)

El costeo por absorción es un método que, al ser ampliamente adoptado por parte de las empresas, se transformó en una convención, comúnmente aplicada. De este modo, permite la coordinación en la determinación y en los movimientos de precios en los mercados oligopólicos. En sectores en los cuales el proceso productivo es complejo y multidepartamental (típico de mercados oligopólicos), los métodos que presentan mayor funcionalidad son el costeo por absorción y el RKW (absorción total). Paradójicamente, el *markup*, que tiende a ser el único ejemplo mencionado en la literatura económica como método usado por las empresas para la determinación de precios (inclusive en sectores oligopólicos), posee una reducida capacidad de coordinar el proceso de determinación de costos y precios en sectores en que el proceso productivo es complejo, siendo adecuado para sectores cuyo proceso productivo es relativamente simple.

Suponiendo la identificación de los centros de costos (CC) el proceso contable de registro de informaciones identifica claramente cuáles costos indirectos y en que nivel son generados en cada CC. Como también se conoce el total de unidades de trabajo (generalmente horas trabajadas) correspondiente a cada CC, es posible deducir una función productiva que determine la necesidad de cada insumo (costo indirecto fijo o variable) por unidad de trabajo, tanto en cantidades físicas como en cantidades monetarias (a precios históricos, corrientes o de reposición). Debido a eso, el funcionamiento global de la empresa puede ser representado mediante una matriz de tipo insumo-producto, en la cual los coeficientes técnicos de producción por unidad de trabajo aparecen directamente relacionados con los CC directos (donde ocurre el proceso productivo) o indirectos (que actúan apoyando el proceso productivo). Suponiendo datos hipotéticos para una empresa con dos centros de costos indirectos y tres directos, se tendrá entonces una matriz con la siguiente expresión:

**Figura 3. Interpretación matricial del costeo por absorción**

		CCI	CCI	CCD	CCD	CCD	
		1	2	1	2	3	
UNIDAD DE TRABAJO		HHa	HHa	HMa	HMb	HMc	
COSTO INDIRECTO POR UNIDAD DE TRABAJO							
CONCEPTO	UNIDAD						
Energía eléctrica	KW/H	0,02	0,02	0,9	5,4	3,2	
Trabajo humano indirecto función A (HHa)	KW/H	1	1	0	0	0	
Trabajo humano indirecto función B (HHb)	Hora	0	0	0,5	0,25	0,10	
Trabajo máquina tipo A (HMa)	Hora	0	0	1	0	0	= I
Trabajo máquina tipo B (HMb)	Hora	0	0	0	1	0	
Trabajo máquina tipo C (HMc)	Hora	0	0	0	0	1	
Lubricante tipo XX	Litro	0	0	0,3	0,8	0,7	
Pieza Mantenimiento YY	Cada	0	0	0,0004	0	0	

CCI = centro de costo indirecto  
 CCD = centro de costo directo

Fuente: elaboración propia

El producto matricial de esta matriz I por el vector fila P que indica los precios (históricos, corrientes o de reposición) de los insumos indirectos provee el costo por unidad de trabajo de cada centro de costo (por ejemplo, por hora trabajada).

Cada producto fabricado requiere una determinada cantidad de unidades de trabajo de cada centro de costo directo, generalmente expresado mediante tiempo de producción u otra unidad compatible con las unidades de trabajo de la matriz I. O sea, cada producto fabricado tiene su función de producción (no referente a los costos indirectos) expresada por el vector columna  $Q_i$ , que especifica la necesidad de unidades de trabajo para fabricar el producto  $i$  en cada centro de costo directo.

El resultado del producto matricial  $I.Q_i$  demuestra la necesidad física de insumos indirectos por unidad de producto. Y el producto matricial  $P.I.Q_i$  determina el costo indirecto de cada unidad producida (histórico, corriente o de reposición). En suma, todos los costos indirectos identificados con algún centro de costo directo pueden ser tratados de forma semejante a los costos directos cuando se realiza el cálculo de costo total unitario de un producto.

¿Cómo interpretar el uso del costeo por absorción por parte de las empresas y su relación con la determinación de costos y formación de precios? <sup>1</sup>. En Economía, la escuela neoschumpeteriana analiza las instituciones en una perspectiva evolucionista, de forma que pueda entenderse como ocurre el proceso de cambio dentro del sistema económico. A partir de una perspectiva evolucionista, se entiende que las convenciones y las rutinas son importantes elementos de coordinación de las acciones de los agentes en el mercado, en un ambiente de incertidumbre. La adopción de algún método para determinar el costo total, entendido en el sentido del *full cost*, constituiría, en esa óptica, una convención que posibilitaría la coordinación, de forma autónoma, de las decisiones de agentes estructuralmente interdependientes. Una convención que posibilitaría tal resultado sería, en la óptica de los economistas, el método de *markup* (o conforme aquí se argumenta, el costeo por absorción). La formación de precios por medio de un método adoptado colectivamente permitiría tanto la recuperación del “costo total”, como la obtención de un margen de lucro compatible con el conjunto de variables estructurales que caracterizan determinada industria.

El concepto de rutina fue propuesto por Nelson y Winter (1982)) para expresar el comportamiento de las empresas, necesariamente cauteloso y defensivo, en condiciones de incertidumbre y de racionalidad limitada. Las rutinas son un conjunto de prácticas administrativas y técnicas que reflejan la manera por la cual se desarrolla determinada actividad productiva, y se toman decisiones. Estas incorporan las diferentes heurísticas para resolver los problemas y los conocimientos tácitos y específicos desarrollados a través de la práctica repetitiva y de la experiencia. Las rutinas reflejan las normas y los patrones de comportamiento de las empresas en sus ambientes competitivos específicos, contribuyen a reducir la incertidumbre y facilitan la operación de los mecanismos implícitos de “coordinación” oligopólica de la industria. Las empresas aprenden rutinas más eficientes, dado que la proximidad geográfica y cultural – y la movilidad de profesionales – tiende a difundir las mejores rutinas (prácticas). La interacción competitiva entre empresas es otro factor que puede llevar al desarrollo y a la selección de rutinas similares.

Las convenciones en las industrias son rutinas “cristalizadas” y consideradas, por el conjunto de empresas, la práctica correcta y la mejor forma de competir. Como tal, se sustentan en suposiciones básicas sobre cuál sería la mejor forma de competir. Tales convenciones tienen un importante papel en la coordinación entre empresas, pues generan cierta previsibilidad en lo que respecta al comportamiento de los otros competidores en situaciones específicas. El conjunto de convenciones seguido por las empresas en cada industria se transforma en un capital colectivo intangible, que posibilita “[...] reducir la

---

<sup>1</sup> En esta parte retomamos una discusión presentada en Bacic; Souza (2009) y Bacic (2013)

incertidumbre y facilitar la operación de los mecanismos implícitos de ‘coordinación’ oligopolística de la industria” (Meirelles, 1989, p. 26). Las convenciones respetadas colectivamente pueden ser entendidas como instituciones (de carácter tácito del sector) tan importantes para el buen desarrollo de los negocios como las instituciones más concretas (instituciones en el sentido de organizaciones), tales como las asociaciones, el Poder Judicial, los bancos etc. (Langlois, 1986). La existencia de convenciones respetadas es precondition para considerar racionalmente las consecuencias de una acción en determinado grupo social, puesto que permiten formar expectativas respecto al comportamiento de los demás miembros en ciertas condiciones (carácter de previsibilidad del resultado de una acción). Desde la perspectiva de la Economía Institucional, Fiani ( 2011, p. 130) , a partir de Lewis, (2002, p.42) define convención como una regularidad de comportamiento en determinada situación recurrente donde todos los miembros de la población obedecen la regularidad, todos esperan que todos la obedezcan y todos prefieren obedecer esa regularidad bajo la condición de que los otros lo hagan, puesto que la situación envuelve un problema de coordinación y la obediencia a la regularidad lleva a un equilibrio considerado adecuado.

En el proceso de formación de precios, la adopción de algún método que permita la recuperación de los costos totales (reconociendo en el costo unitario, más allá de los costos fijos y variables de producción, los demás gastos, administrativos, comerciales, de distribución y otros eventualmente existentes) contribuye para que las empresas, al fijar el precio de nuevos productos o atender a pedidos de cotizaciones de clientes, atribuyan a los productos la correspondiente parte de costos indirectos, reduciendo la probabilidad de que se manifiesten formas de rivalidad basadas en la guerra de precios. La aplicación de esa convención es funcional al conjunto de empresas competidoras, visto que permite – en principio – la recuperación de los costos totales del período.

La adopción de una convención por parte del conjunto de competidores en una determinada industria sigue el principio de la funcionalidad. La convención es adoptada porque se muestra adecuada para las empresas competidoras. En sectores oligopólicos, constituidos por grandes empresas, que presentan estructuras internas diferenciadas, una convención tal como la del *markup* es claramente insuficiente, pues no reconoce la diferenciación productiva existente en cada empresa. El costo medio encontrado con la aplicación de *markup* tiende a enmascarar costos diferentes de productos frutos de procesos diferenciados. Dados esos aspectos, el costeo por absorción, complementado por la aplicación de tasas para cubrir los gastos administrativos y comerciales, tiende a ser adoptado en los sectores oligopólicos.

El costeo por absorción es divulgado en los manuales de costos editados por asociaciones empresariales (AFMB, 1981; Beer, 1980; Lebovitz, 1978) que lo consideran como un método “científico”, que posibilita coordinar los movimientos de precios (sin tener, por lo tanto, necesidad de connivencia) y también permite mostrar, por medio de los diferenciales de precios, la mayor o menor eficacia relativa de las empresas. Esas virtudes del costeo por absorción tienen “el saludable efecto de evitar perturbaciones en el mercado” (AFMB, 1981, p. 7).

Hay factores que refuerzan, en un proceso de retroalimentación, la adopción de métodos de costo pleno en sectores oligopólicos. Por otra parte los textos de contabilidad de costos enseñan metodologías de costeo por absorción y principios de distribución de costos entre centros de costos. Eso posibilita una relativa coordinación entre empresas competidoras que encuentran, independientemente, tasas de costos indirectos por factor de actividad (p. ex. por hora trabajada) relativamente próximas

Por la óptica de la estrategia empresarial, también es explicable la adopción de rutinas. Estas disminuyen la incertidumbre y facilitan la coordinación competitiva. La mayor parte del desarrollo teórico de Porter asume empresas actuando en sectores oligopolísticos, con razonable capacidad de coordinación dentro del sector, dadas las elevadas barreras a la entrada y la posibilidad de aprendizaje por parte de los agentes, que tienden a actuar por un largo período en determinada industria. La importancia de los mecanismos de coordinación es señalada por Porter (1980, 1985) al afirmar que la adecuada interpretación de los movimientos cooperativos y la actuación como “buen” competidor son importantes para impedir la eclosión de un estado de guerra generalizado, en el cual los precios se aproximan de los costos. (Porter, 1985, cap. 6). Para el autor, una situación de guerra de precios debe ser evitada por medio de la construcción de una estrategia en la cual los movimientos competitivos son seleccionados. Selección para que, simultáneamente, sea impedida la réplica de los adversarios, ampliada la propia ventaja competitiva y preservada (o mejorada) la estructura de la industria. También es importante, según el autor, que las empresas se comporten como “buenos competidores”, comprendiendo las reglas de competencia, manteniendo hipótesis realistas, conociendo los costos (fijos y variables) y fijando los precios establecidos, sin conceder subsidios cruzados. Eso, evidentemente, refuerza los mecanismos de acumulación en mercados oligopólicos.

Después de la investigación de Blinder *et al.*, (1998), diversos estudios realizados por los Bancos Centrales, constataron una tendencia a la rigidez de precios, tanto en el sector industrial, como en el comercio y en los servicios (Martins *et al.*, 2005; Alvarez *et al.*, 2005; Fabiani *et al.*, 2005; Greenslade, Parker, 2010; Correa *et al.*, 2016). Estos estudios muestran que las empresas se basan en los costos (entre otros factores) para determinar y cambiar precios.

En la búsqueda de las razones de rigidez de los precios, Blinder *et al.* (1998) condujeron una investigación con empresas con sede en los Estados Unidos. Los factores más importantes encontrados fueron:

- 1) Problemas de coordinación competitiva en el proceso de aumento de los precios, dado que cada empresa tiene recelo de subir los precios temiendo no ser seguida por las otras.
- 2) Los precios se basan en los costos, y estos reflejan los aumentos sucesivos a lo largo de la cadena productiva. Por lo tanto, los aumentos en los costos del sector señalan que las empresas competidoras sienten la misma presión para aumentar los precios, lo que facilita la coordinación competitiva. El traslado a los precios no se realiza a cada instante y sí periódicamente.

3) Los mercados se ajustan envolviendo muchas más variables que el precio, tales como mejora de calidad, mayor esfuerzo de ventas, mejora del servicio – que son usadas para competir –, lo que ayuda a evitar la caída de los precios cuando la demanda cae.

4) Las empresas entienden que tienen contratos implícitos con sus clientes para no subir precios en situaciones de crecimiento de la demanda. Los aumentos de precios estarían justificados básicamente por la elevación de los costos. Por su parte, las reducciones de costos llevarían a disminuciones en los precios.

Blinder et al (1998) no preguntaron en las empresas qué método de costeo usaban. En la cuestión B6 preguntan si los precios dependen de los costos de trabajo y materiales (p. 200). Se observa que se referían al costo directo o primario. Casi el 60% de las empresas respondieron que ese concepto es importante para explicar los ajustes de precios. Como la relación Precios/Costos Directos está vinculada con el concepto de *markup*, la gran mayoría de los economistas presupone que las empresas usan este método e ignoran que existen otros métodos de costeo pleno, tal como costeo por absorción.

Así, otros estudios siguen esa línea de interpretación. Álvarez *et al.* (2005) presentan las conclusiones de la investigación sobre el comportamiento de los precios en la CEE realizada por el Banco Central Europeo (BCE). En la CEE, los precios tienden a ser un poco más rígidos que en los Estados Unidos. Los ajustes son más espaciados, observándose tanto aumentos como reducciones de precios. Los factores que explican la rigidez de precios, en orden de importancia, son: 1) contratos implícitos; 2) contratos explícitos con clientes (que dificultan reajustes); 3) (con la misma importancia que el factor anterior) precios determinados a partir de los costos (*cost-based pricing*); y 4) problemas de coordinación competitiva. Se observa una razonable semejanza con los resultados obtenidos por Blinder (entre los cuatro factores más importantes, tres son coincidentes).

En otra investigación del BCE (Fabiani *et al.*, 2005), efectuada en once mil empresas, se constató que el método utilizado por las empresas para determinar los precios es *markup pricing*. Los resultados referidos como *markup pricing*, por Fabiani *et al.* (2006), remiten al *markup* líquido. En el mismo sentido, Correa *et al.* (2016) identificaron que en el caso de Brasil, el método dominante para determinar precios es el *mark-up* aplicado a los costos marginales (directos) y que es utilizado por un 49% de las empresas. Dicen los autores;

*Therefore, markup pricing is the dominant price setting strategy followed by Brazilian firms. The overall result is similar to those obtained for the Euro Area, the United States and for the United Kingdom, where over half of firms adopt the markup over cost practice (Fabiani et. al., 2005; Greenslade and Parker, 2010)” . (Correa et. al., 2016, p.19).*

Consideramos que este punto de vista es simplificador y fruto de que no se preguntó en las empresas sobre el método de costeo que utilizaban. Cuando se investigan específicamente los métodos de costeo usados por las empresas se observa que prevalece el uso del costeo por absorción para determinar costos

unitarios y precios. (Gordon *et al.*, 1981, Souza, Lisboa, Rocha (2003), Machado, Souza, 2006)

Se puede concluir, por lo tanto, que en el proceso (rutina) de determinación de costos unitarios y en la formación de precios el costeo por absorción tiene un papel relevante. Es evidente que existen mediaciones estratégicas, comerciales y contractuales que impiden una transmisión directa de las informaciones de costos unitarios que son informadas por el costeo por absorción a precios.

## CONCLUSIÓN

La perspectiva evolucionista considera las rutinas como la forma de respuesta a la incertidumbre y mecanismo de coordinación entre competidores.

La perspectiva de la estrategia empresarial muestra que la adopción de convenciones y comportamientos similares por parte de las empresas tiende a generar previsibilidad y contribuye para estabilizar el medio competitivo. La adopción de la convención del costo total permite que se desarrolle dentro de cada mercado una estructura de precios estables, al mismo tiempo en que desestimula la adopción de comportamientos desestabilizadores (oportunistas).

El costeo por absorción es el mecanismo históricamente adoptado por las empresas. Él permite la coordinación colectiva entre competidores en lo que se refiere a la determinación de costos unitarios por el método del costo total y respecto a la alteración de precios (hacia arriba o hacia abajo) cuando hay variaciones en los costos.

Dentro de cada empresa, el método de costeo por absorción captura, aunque sea de forma indirecta por medio de la información de costos sectoriales y de productos, los indicadores corrientes de productividad física y los transforma en información sobre costos unitarios. El costeo por absorción no cumple ningún papel en lo referente a la gestión de costos para mejora. Su papel es únicamente el de determinación de costos e información. Dado que es una rutina convencionalmente aplicada, ayuda en la coordinación de la formación de precios en los mercados. En el caso de que, algún día, el método ABC (aplicado sólo para determinación de costos) se transforme en predominante, este método pasará a cumplir el papel que cabe en la actualidad al costeo por absorción.

Las herramientas de la GEC tienen la función de racionalizar costos, mejorando procesos y productos, contribuyendo al mejor ajuste posible de la relación Valor/Costo. Su aplicación dentro de la empresa, induce a que se generen cambios en los parámetros de productividad de los procesos y de los insumos. También puede implicar menores costos de compra. Los nuevos parámetros son capturados por el costeo por absorción que pasa a informar los nuevos costos y servirá de información para la formación de precios.

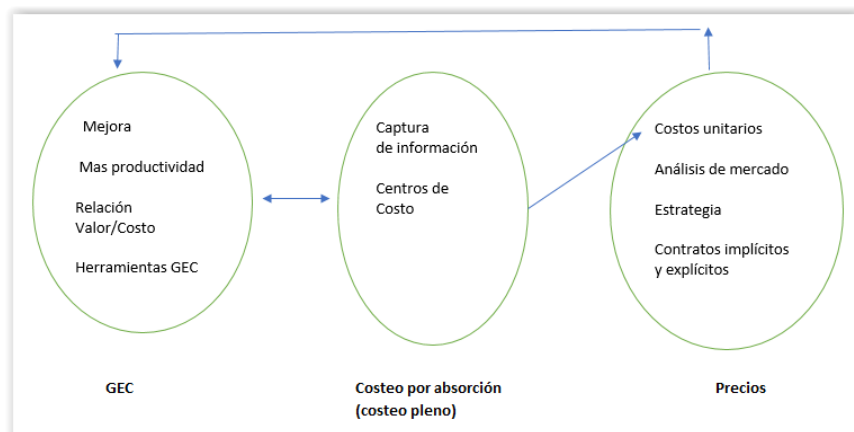
La información sobre los precios de los competidores permite el *feed-back* sobre la adecuación o no de los niveles de productividad y presiona a la GEC hacia mejoras adicionales, en un ciclo infinito.

En una perspectiva de dinámica de competencia entre empresas, tendremos ciclos continuos de racionalización de costos por parte de las empresas con cambios de parámetros, que son capturados por el sistema de información



contable y transformados en costos unitarios a partir del método de costeo por absorción.

**Figura 4- Relación GEC –Costeo por absorción -Precios**



Fuente: elaboración propia

No existe ningún conflicto entre GEC, costeo pleno y costeo por absorción. Todos forman parte del sistema competitivo que gobierna los mercados y permite una relativa coordinación en la formación de precios, al mismo tiempo en que los parámetros van cambiando en virtud de la presión de la competencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFMB - ASSOCIAÇÃO DOS FABRICANTES DE MÓVEIS DO BRASIL(1981) *Manual de Custos da Industria Moveleira*. Rio de Janeiro: AFMB.
- ÁLVAREZ, L. J.; DHYNE, E.; HOEBERICHTS, M. M.; KWAPIL, C.; BIHAN, H.; LÜNNEMANN, P.; MARTINS, F.; SABBATINI, R.; STAHL, H.; VERMEULEN, P.; VILMUNEN, J. (2005) *Sticky prices in the euro area: a summary of new micro evidence*. European Central Bank (ECB). Research Paper Series n. 563, dec.
- BACIC, M. (2013) El método de costeo por absorción y su papel en la formación de los precios. In Yardín, A. (coord.) *Costos y Gestión. Una mirada panorámica sobre el tema en América Latina y España*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti Librería Editorial, pp.259-298.
- BACIC, M. J. (2011) *Gestão de Custos. Uma abordagem sob o Enfoque do Processo Competitivo e da Estratégia*. Curitiba: Juruá Editora.
- BACIC, M. J. SOUZA, M. C... (2008) Um estudo sobre os mecanismos de coordenação na determinação de custos e formação de preços no aglomerado de pequenas empresas de Ibitinga (Brasil), 12/2008, *Revista del Instituto Internacional de Custos*, Vol. 3, pp.7-31.

- BACIC, M.J. y SOUZA, M.C.(2009) Rigidez dos preços industriais e a funcionalidade dos métodos de custeio completo: uma reflexão a partir das abordagens estratégica, evolucionista e institucional. *XI Congresso Internacional de Custos y XXXII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Trelew (Argentina), 15 a 18 set.
- BEER, E. (1980) *Manual de Custo da Indústria de Confecção, Malharia e Similar*. São Paulo: Centro Internacional de Edições Profissionais Ltda..
- BLINDER AS, CANETTI ERD, LEBOW DE, RUDD JB.(1998) *Asking about prices: a new approach to understanding price stickiness*. New York: Russel Sage Foundation,
- CORREA, A. S. , PETRASSI, M; B. AND SANTOS, R. (2016) *Price-Setting Behavior in Brazil: survey evidence*. Banco Central do Brasil. Working Paper Series, Brasília n. 422 March, p. 1-32
- FABIANI, S.; DRUANT, M.; HERNANDO, I.; KWAPIL, C.; LANDAU, B.; LOUPIAS, C.; MARTINS, F.; MATHÄ, T. Y.; SABBATINI, R.; STAHL, H.; STOKMAN, AD C. J. (2005) *The Pricing Behaviour of Firms in the Euro Area: New Survey Evidence*, Working Paper Research 76, National Bank of Belgium..
- FIANI, R. (2011). *Cooperação e Conflito. Instituições e Desenvolvimento Econômico*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- GORDON, L.; COOPER, R.; FALK, H.; MILLER, D. (1981) *The pricing decision*. New York and Ontario: National Association of Accountants and The Society of Management Accountants of Canada.
- GREENSLADE, J., M. PARKER (2010), *New Insights into Price-Setting Behaviour in the United Kingdom*, Bank of England Working Paper no. 395.
- GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; LOPES, A. B.; PEREIRA, C. A. (2005) O entendimento da Contabilidade Gerencial sob a ótica da Teoria Institucional. *Organização & Sociedade - O&S*, v.12, n.35, out./dez.
- HALL, R. C.; HITCH, C. A (1986) Teoria dos Preços e Comportamento Empresarial. *Literatura Econômica*, v. 8, n. 3, p. 379-414,1986. (Traducción al portugués del artículo “Price Theory and Business Behavior” publicado en *Oxford Economic Papers*, n. 2, maio 1939.)
- LANGLOIS, R. (ed.). (1986) *Economics as a process: essays in the New Institutional Economics*. New York: Cambridge University Press, 1986.
- LEBOVITZ, T.(1978) *Manual de Custo da Indústria Metalúrgica*. São Paulo: Centro Internacional de Edições Profissionais Ltda.
- LERDA, J. C. (1990).*Ensaio sobre mark-up: com especial referencia ao caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).
- LEWIS, D. (2002) *Conventions: a philosophical study*. Oxford: Blackwell.
- MACHADO, D. G.; SOUZA, M. (2006) A análise das relações entre a gestão de custos e a gestão do preço de venda: um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras estabelecidas no RS. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, v. 2, n. 1, p. 42-60. jan./abr.

- MAITAL, S. (1994) *Executive Economics*. New York: The Free Press, MacMillan Inc. [Traducción al portugués: *Economia para Executivos*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996].
- MARTINS, F.; SABBATINI, R.; STAHL, H.; VERMEULEN, P.; VILMUNEN, J.(2005) *Sticky prices in the euroarea: a summary of new micro evidence*. European Central Bank (ECB). Research Paper Series n. 563, dec..
- MEIRELLES, J. G. P. (1989) *Tecnologia, transformação industrial e comércio internacional: uma revisão das contribuições neoschumpeterianas, com particular referência às economias de América Latina*. (Tesis maestría en Economía) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- NAKAGAWA, M. (2000) *Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo, Atlas,.
- NAKAGAWA, M. (1994) *ABC.. Custeio baseado em atividades*. São Paulo: Atlas.
- NELSON, R y WINTER, S.(1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Massachusetts and London. The Belknap Press of Harvard University Press.(Traducción al portugués: *Uma teoria evolucionária da mudança econômica*. Campinas: Editora Unicamp, 2005.
- NEUNER, J.(1970) *Contabilidade de Custos*, México. Uteha, 2º Edición, cap. 9.
- PORTER, M. (1980) *Competitive Strategy*. New York. The Free Press.
- PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.
- SAKURAI, M. (1996) *Integrated Cost Management: a company wide prescription for higher profits and lower costs*. Productivity Press. [Traducción para el portugués: *Gerenciamento Integrado de Custos*. São Paulo: Editora Atlas, 1997].
- SAVALL, H.; ZARDET, V. (2008) *Mastering Hidden Costs. And Socio-Economic Performance*. Charlotte, NC.: Information Age Publishing Inc.
- SAVALL, H.; ZARDET, V.; BONNET, M. (2008). *Mejorar los Desempeños Ocultos de las Empresas a través de una Gestión Socioeconómica*, Ginebra y Lyon: OIT e ISEOR.
- SCHERER, F. M. (1979) *Preços industriais. Teoria e evidências*. Rio de Janeiro: Campus.
- SLAVOV, T. N. B. (2013) *Gestão Estratégica de Custos: Uma Contribuição Para a Construção de sua Estrutura Conceitual*. Tese Doutorado. São Paulo: FEAC, USP, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. (Orientador Welington Rocha).
- SOUZA, B. C.; ROCHA, W. (2009) *Gestão de Custos Interorganizacionais*. São Paulo: Atlas.
- SOUZA, M. A.; LISBOA, M. P.; ROCHA, W. (2003) Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. *Revista USP de Contabilidade & Finanças*, São Paulo, n. 32, p. 40-57, maio/ago.
- VÁZQUEZ, J. C. (1978) *Tratado de costos*. Buenos Aires: Aguilar.