

A IMPORTÂNCIA DO CUSTO META NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS DAS ORGANIZAÇÕES

Luiz Gonzaga de Carvalho Júnior (ALEPI – FAETE)*

Orientador: Msc Joaquim Antônio da Cruz Neto

RESUMO

O mercado globalizado em crescente competitividade vem utilizando cada vez mais as inovações da gestão em suas organizações. E as ferramentas da contabilidade de custos aliada a uma gestão estratégica participam de forma evidente na tomada de decisão. Mas por décadas a competição no mercado era baseada nos custos dos produtos e apenas sobre essa informação, sem análise, algo que ainda ocorre em empresas no mercado atual, estando fadadas a passar por crises e serem mais afetadas. O monitoramento dos processos que formam as atividades de produção, especialmente os seus custos diretos e indiretos, é o principal instrumento deste artigo, verificado através da gestão estratégica de custos. A partir da melhoria do planejamento envolvendo todos os elementos da cadeia de valor e a utilização da gestão estratégica de custos através da formação do Custo Meta, proporciona a melhoria dos resultados financeiros, justificando as ações determinadas no planejamento.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Gestão de Custos; Custos;

ABSTRACT

The global market in growing competitiveness has been using more and more innovation management in its organizations. And the accounting cost tools allied with strategic management evidently participate in the decision-making process. But for decades the market competition was based on product cost and only that information, without analysis, something that still occurs in businesses currently in the market, being doomed to undergo crises and being the most affected by them. The monitoring of the processes that form the production activities, especially their direct and indirect costs, is the main instrument of this paper, verified through strategic cost management. . From the improvement in planning involving all the elements of the value chain and the utilization of strategic cost management through the formation of the Target Cost, it enables the improvement of the financial results, justifying the determinate actions of the plan.

Keywords: Strategic Management; Cost Management; Costs;

Administrador e Professor

E-mail: luizgonzaga.adm@gmail.com

Pós graduado em Gestão Contábil, Econômica e Financeira. FAETE

Graduado em Gestão de Recursos Humanos – Faculdade CET.

1. INTRODUÇÃO

O mercado globalizado vive um momento de turbulência econômica e social. As constantes transformações tecnológicas proporcionam mudanças em todas as camadas da sociedade. E as organizações se estabelecem na ponta desses processos, conduzindo-os dentro de uma velocidade, comumente não acompanhada pela sociedade, com suas dinâmicas e inovações tecnológicas. Podemos considerar que o grande agente desse mercado é de fato o cliente, que dita seus desejos e suas necessidades, muitas vezes descobertas pelas organizações, que procuram inovar na melhor forma de atendê-los, ampliando sua fatia de mercado e consequentemente aumentando a sua lucratividade.

As empresas trabalham a transformação de uma nova postura através do planejamento em suas ações estratégicas, objetivando manterem-se competitivas no mercado. Uma ferramenta essencial na administração empresarial é o gerenciamento das informações, sendo esta de primordial importância em um processo produtivo, como forma de contribuir sobremaneira para a formação do preço de um produto ou serviço. Outra ferramenta, com relevância fundamental no desenvolvimento das Organizações é a gestão estratégica que se concentra no planejamento de ações que servirão para direcionar os caminhos das empresas.

Esse trabalho demonstrará os conceitos básicos que formam a Gestão Estratégica de Custo, em suas definições e discussões de autores, que contribuem com a formação do conceito atual, além de explicar, a forma como isso deve ocorrer dentro das organizações, apresentando os pontos a serem observados, as etapas a serem realizadas e a técnica a ser aplicada para colaborar com a conquista do mercado. Para tanto, o trabalho foi realizado por base de pesquisa bibliográfica, discussões em sala de aula, além das experiências em ambiente de trabalho, onde buscamos como objetivo principal entender a importância do custo meta na Gestão Estratégica de Custos.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

2.1 Estratégia

Estratégia é uma palavra que significa a arte do general, sendo este termo derivado do grego *strategos*. A arte de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Hoje, estratégia abrange muito além do campo militar, foi adotada de forma a compor os conceitos da administração e gestão, sempre na busca de resultados, tal como uma vitória dos soldados em um *front* de guerra. (OLIVEIRA, 2002).

Ao passar dos anos a palavra estratégia começou a ser utilizada em outras áreas além da militar, ganhando conotações, tais como apresentadas por alguns autores, associando estratégia a planejamento. Gaj (1995) diz que é o produto final que se obtém do trabalho estratégico expresso normalmente através de um plano escrito, para um período determinado de tempo e com mecanismos de ajustes periódicos. Para Ansoff (1977), a formulação estratégica preocupa-se, principalmente, com problemas externos às organizações, ou seja, os problemas estratégicos consistem na identificação do ramo em que a organização atua e dos ramos em que deseja ingressar, além de seus fornecedores e clientes.

Conforme Porter (1996, p.68): “a estratégia é a criação de uma única e valiosa posição, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Se há uma única posição ideal, não há necessidade de estratégia”.

As estratégias são ações operacionais e táticas, dentro de um sistema de administração, definidos através de diretrizes para as quais essas serão realizadas e devem definir o leque de atividades internas e externas que tratam da estrutura organizacional. Estratégia é a maneira pela qual uma organização se propõe a alcançar seus objetivos e, ao mesmo tempo, sua missão. Na definição de uma estratégia, deverão ser consideradas tanto as características internas como as características externas da organização.

2.2 Custos

Custo é todo recurso financeiro destinado direta ou indiretamente para aquisição ou produção de serviços ou produto de entidade, de forma que possa ser medido. De acordo com a NPC 2 do IBRACON:

Custo é a soma dos gastos incorridos e necessários para a aquisição, conversão e outros procedimentos necessários para trazer os estoques à sua condição e localização atuais, e compreende todos os gastos incorridos na sua aquisição ou produção, de modo a colocá-los em condições de serem vendidos, transformados, utilizados na elaboração de produtos ou na prestação de serviços que façam parte do objeto social da entidade, ou realizados de qualquer outra forma.

Dentro das organizações além de identificar quais são os custos é preciso também classifica-los. Podemos classifica-las em 4 (quatro) tipos principais que são:(MARTINS, 2001):

- a) **Custos diretos** - São aqueles que podem ser apropriados diretamente ao produto ou serviço, desde que haja uma medida de consumo. Exemplo: mão de obra, insumos, matéria-prima.
- b) **Custos indiretos** - São aqueles que não podem ser apropriados diretamente a cada tipo de objeto/produto ou serviço, no momento de sua ocorrência, tais como os custos com a tecnologia de informação utilizada em um processo logístico que atenda diversos clientes. Exemplo.: serviço de entrega, atendimento.
- c) **Custos fixos** - São aqueles necessários ao funcionamento normal da empresa cujos valores são determinados independentemente de aumentos ou diminuições do volume de produção. Exemplo: aluguel de um galpão.
- d) **Custos variáveis** - São diretamente proporcionais ao volume de produção/prestação de serviços, seguindo os padrões contábeis. Exemplo: o custo da energia das máquinas de uma fábrica.

É importante se destacar que apesar dos conceitos contidos em cada tipo de custo, o gestor deve ter um bom conhecimento do negócio antes de se alocar, classificar ou ratear qualquer tipo de custo, evitando-se incorrer em erros que venham a comprometer a confiabilidade dos números apresentados pela contabilidade de custos, alimentando assim estratégias com informações incorretas.

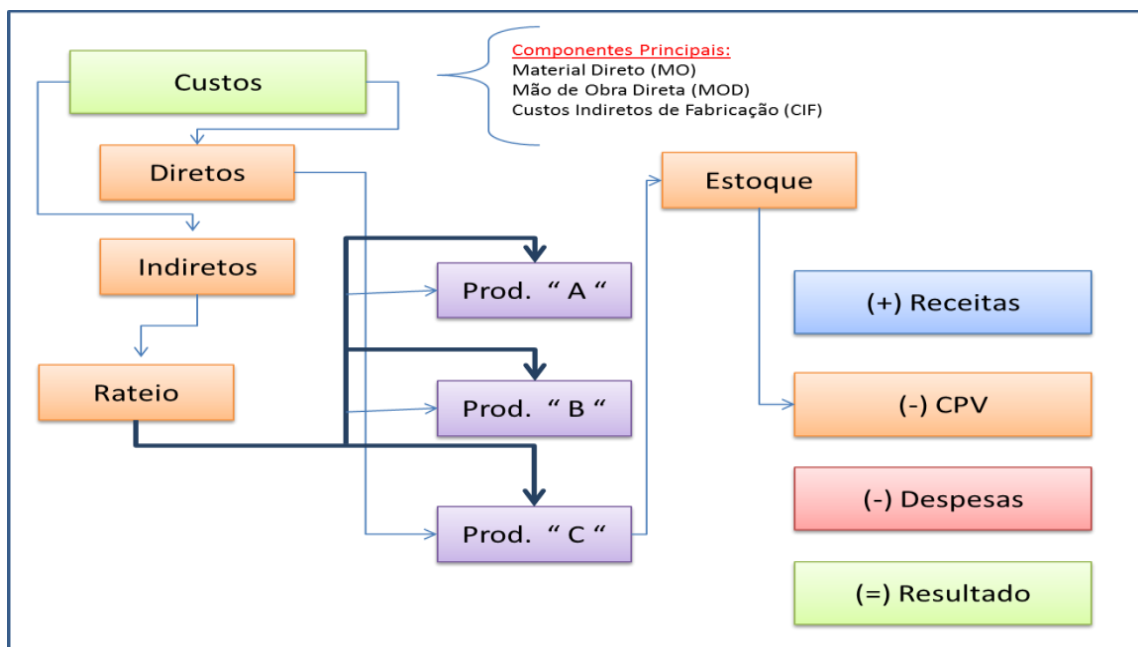


Figura 01 - Modelo de Rateio dos Custos de Produção
 Fonte: www.portaldecontabilidade.com.br

3. GESTÃO ESTRATÉGIA DE CUSTOS

De acordo com Ferraz (1995), tanto a organização da produção quanto as relações entre fornecedores e produtores nas cadeias produtivas, são importantes focos de atenção na análise das tendências internacionais da competitividade:

...a intensificação da cooperação vertical é outro traço marcante das configurações industriais. Em praticamente todos os setores de atividade industrial (...) constata-se a presença de formas avançadas de articulação entre empresas. A formação de amplas parcerias envolvendo produtores, fornecedores, clientes e entidades tecnológicas conduz a relações inter setoriais fortemente sinérgicas, criando condições estruturais adequadas para o incremento da competitividade de todos os elos da cadeia produtiva. (Ferraz, 1995. p.22)

Como citado no texto acima as relações dentro e fora da produção se compõem de forma mais dinâmica entre os fatores do processo da cadeia produtiva criando para a gestão estratégica de custos, o cenário ideal para sua atuação, sendo compostos de relações mais próximas e contínuas entre as organizações, seus clientes e fornecedores.

Para Shank e Govindarajan (1997, p.4), a gestão estratégica de custos é “uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais. Aqui, os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva”. Observa-se, entretanto, que nesse conceito não é considerando, claramente, as relações externas da empresa, ressaltado apenas o cenário interno e desejo de resultados.

Martins (2001) contribui para o conceito de Gestão Estratégica de Custos com uma visão mais abrangente, afirmando que as análises realizadas deverão ir além dos limites da empresa para se conhecer toda a cadeia de valor: desde a origem dos recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos que se utiliza, até o consumidor final. Passa a não ser apenas importante conhecer os custos da sua empresa, mas os dos fornecedores e os dos clientes, ainda que sejam intermediários, a fim de procurar, ao longo de toda a cadeia de valor, onde estão as chances de redução de custos e de aumento de competitividade.

Contudo o surgimento da gestão estratégica de custos resulta da mistura de três temas complementares: análise da cadeia de valor; análise do posicionamento estratégico; e análise de direcionadores de custos. Cada um deles representa uma corrente de pesquisa e de análise

em que a informação de custo é formada sob um olhar diferente daquela em que é vista na contabilidade gerencial tradicional: (Chopra e Meindl apud Silva, 2009).

- a) cadeia de valor: conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matéria-prima até o produto final entregue ao consumidor;
- b) posicionamento estratégico: trata-se da avaliação das oportunidades ambientais externas, dos recursos existentes, da definição de metas e um conjunto de planos de ação para realizá-los;
- c) direcionadores do custo: é a busca pela compreensão da complexa interação de direcionadores de custos em ação numa determinada situação, sejam eles estruturais, como escalas, escopos e tecnologia, sejam eles de execução, que trata da capacidade de executar bem.

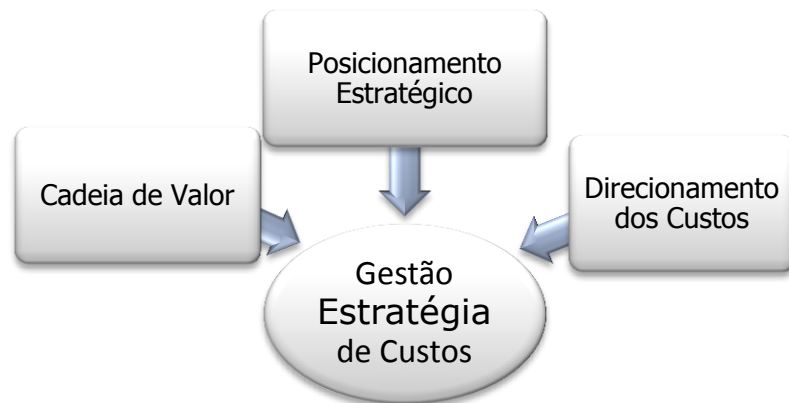


Figura02 -Modelo de Gerenciamento Estratégico de Custos
Fonte: interpretação do autor sobre Shank e Govindarajan (1997)

A estrutura de custos de uma organização avança na busca de vantagens, sendo necessárias informações cada vez mais detalhadas e aprimoradas. Os gestores necessitam de conhecimentos sobre custos desde o fornecedor até o pós-venda, uma vez que a inadequada formação do preço de um produto poderá provocar a saída do mesmo do mercado ou simplesmente dificultar a sua aceitação.

Blocher, Chen, Cokins e Lin (2007) afirmam que, seja qual for o setor da empresa, esta deve saber qual o custo de novos produtos, o custo de fazer melhorias nos produtos existentes e o custo de encontrar uma nova forma de produção. A informação da gestão de custos é usada para estabelecer preços, modificar a oferta do produto a fim de aumentar a rentabilidade, modernizar empresas no momento adequado, e determinar novos métodos de vendas ou de distribuição.

Para Shank e Govindarajan (1997), a formação da estrutura de custos de uma empresa pode utilizar de informações simples ou mais complexas e detalhadas visando uma participação competitiva viável para sua sobrevivência. Essa análise das informações de custos é importante para o processo gerencial das organizações, tanto no momento da definição do preço de venda, como na gestão dos custos. Num ambiente cada vez mais competitivo, as organizações precisam da informação coerente para sua tomada de decisão, além de permitir um melhor gerenciamento de seus custos e conseqüentemente de seus resultados.

Se o propósito gerencial das empresas é a maximização dos seus lucros e isso por certo, passa pela conquista comercial e aceitação do produto, portanto, este se encontra intrinsecamente ligado ao valor apresentado no mercado. E o custo do mesmo é o regime que se refere a formar os preços. Daí a importância de se analisar a cadeia de valor como um todo, podendo aumentar a vantagem competitiva das organizações otimizando a qualidade e não só o preço. Assim, as empresas estão se dedicando à melhoria de alguns aspectos da gestão dos custos, tais como (MARTINS, 2001):

- a) Melhorar o desempenho de produtos e processos;
- b) Atribuir maior atenção às exigências do mercado;
- c) Promover uma melhor gestão estratégica e operacional de suas áreas de responsabilidade;
- d) Fazer parcerias com fornecedores;
- e) Negociar alíquotas tributárias com governos,

De acordo com Santos (2000), para que a administração alcance a maximização dos resultados, utilizando-se da análise de custos como instrumento de avaliação de desempenho e de tomada de decisão, os seguintes objetivos básicos deverão ser levados em consideração, por ser fundamental a gestão de custos:

- a) Custo por produto;
- b) Resultado de vendas por produto;
- c) Custo fixo da infraestrutura instalada;
- d) Nível mínimo de vendas desejado;
- e) Formação do preço de venda;
- f) Planejamento e;
- g) Controle das operações.

Com isso cabe a Contabilidade de Custos fornecerem à Gestão Estratégica de Custos as informações básicas acima de forma detalhada, para análise e interpretação dos mesmos, considerando as operações da empresa, para criação de um sistema de custeio da organização. Muitas vezes, para busca fiel das informações, vale a pesquisa *in loco* do gestor nos setores produtivos, a ponto de conferir e participar dos processos realizados registrando e analisando as ações táticas e organizacionais da empresa.

O sistema de custeio é a forma de apropriação dos custos de uma determinada empresa aos seus produtos. Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p. 30) descrevem como sendo “o objetivo principal de qualquer sistema de custeio é determinar o custo incorrido no processo de produção de bens ou de prestação de serviços”.

Como citado anteriormente, os sistemas de custeio trabalham direcionados ao ambiente interno da empresa, apresentando o rateio dos valores considerando apenas os processos internos. Algo pontual e muito útil à Gestão Estratégica de Custos, mas que não pode se usado isoladamente. Ficando de fora do Sistema de Custos, a participação dos fornecedores/distribuidores empobrecem a análise de custos, por que podem influenciar na melhoria contínua, apresentando soluções que conquistem a redução de custo e melhoria da qualidade.

É de suma importância à vigilância dos custos de insumos, principalmente da sua qualidade competitiva, que em muitas empresas, tradicionalmente, não ocorrem por haver uma concentração dos esforços somente na redução de custos em seu valor monetário, seja na produção ou no seu quadro de pessoal. Algo importante para determinação dos custos, mas não único, pois precisamos agregar valor ao produto e não reduzir custos. Exemplo disso são empresas que compram o insumo no mesmo fornecedor, com sistemas produtivos similares, mas com valor de fretes diferentes, ou insumo com desempenhos diferentes, permitindo, nas situações citadas, um melhor desempenho e qualidade competitiva. (KOTLER, 2.000).

A Gestão Estratégica de Custos compreende o processo como todo, corrigindo a falha dos sistemas tradicionais que analisam só o ambiente interno, trabalhando a cadeia de valor de sua origem até seu destino, realizando os estudos em toda ela, preocupando-se com consumidor final, com sua visão dos produtos e também aos dados históricos, compras anteriores, fornecedores atuais e novos, custos gerais da produção. Assim, a Gestão Estratégica de Custos analisa os custos dentro de um contexto mais amplo, podendo vislumbrar estratégias mais coerentes e eficazes para a competitividade da empresa, partindo

de alguns valores pressupostos no histórico, mas não questiona e projeta com maior eficácia os valores definidos para cada ponto da cadeia. (SILVA, 1999)

As negociações com clientes e fornecedores se transformam em atos mais comuns e profissionais do que os métodos tradicionais, fazendo com que os mesmos cooperem para competir. A cooperação passa a ser a base de toda a cadeia de valor para que a empresa não apenas conquiste uma maior participação de mercado, mas desenvolva novos mercados e consumidores através de projetos inovadores e também parcerias com os fornecedores, distribuidores e clientes.

Assim podemos fazer uma correlação da gestão estratégica de custos com as ferramentas tradicionais utilizadas pelas empresas, enfatizando em alguns pontos positivos. De acordo com Perez Jr., Oliveira e Costa (2003), o que diferencia a gestão estratégica de custos das ferramentas tradicionais é a forma como ela trata as informações. Tendo uma abordagem mais ampla sendo que os dados de custos são utilizados para desenvolver estratégias, a fim de se obter uma vantagem competitiva.

Fazendo uma comparação da análise de custo tradicional e a estratégica de custos, identificamos que a análise tradicional de custos tem como foco nos custos incorridos em um dado período de tempo dentro do ambiente interno, não levando em consideração às atividades que agregam valor a cadeia oriunda do ambiente externo. Já a gestão estratégica de custos tem como foco principal agregar valor em toda a sua cadeia produtiva, buscando analisar atividades que podem reduzir tempos dos ciclos operacionais, melhoria contínua dos processos, qualidade do produto envolvendo todos os setores da empresa. (GONÇALVES, 2008).

Quadro 01 – Comparativo entre Gestão de Custos Tradicional com a Estratégica.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	GESTÃO DE CUSTOS TRADICIONAL
Sem previsão para desperdícios. Zero defeitos é o conceito.	Provisão para refugos, retrabalhos. Padrão Zero defeitos não é focada.
Os custos padrões não recebem ênfase e sim medidas de controle da qualidade.	Maximiza-se o volume de produção para absorver os custos.
Foco na qualidade dos fornecedores, trabalhando o preço médio.	Compra matéria prima de múltiplos fornecedores, com ênfase no preço.
Acompanhamento sistemático da satisfação do cliente.	Acompanhamento esporádico da satisfação do cliente.
Objetivo é a melhoria contínua.	Objetivo é atender os preços médios dos custos.

Fonte: (GONÇALVES, 2008)

Como foram levantadas anteriormente, as negociações com clientes e fornecedores são de suma importância na gestão estratégica, transformando-se em atos a serem realizados com constância, sempre buscando a melhoria para ambos da cadeia de valor. Diferente dos métodos tradicionais que eram realizados focados no preço, unicamente na redução do custo. Na gestão moderna a parceria, a cooperação, passa a ser a base de toda a cadeia de valor para que a empresa não apenas conquiste uma maior participação de mercado, mas desenvolva novos mercados e consumidores através de projetos inovadores e ouvindo e agindo junto com os fornecedores, distribuidores e clientes.

A importância desta transparência entre os agentes da cadeia de valor para a redução de custos e melhoria da qualidade, podendo ser exemplificado com a redução de custos indiretos, tais como de seguros, controle de qualidade e inspeção do material. Contudo, a redução do custo não deve estar focada somente na empresa, mas em todas que compõem a cadeia de valor, dividindo os esforços e fortalecendo os resultados. Isso gera uma ferramenta denominada de **custo meta**, onde são estabelecidos critérios para esta divisão de esforços e busca de resultados na cadeia como um todo, separando para cada setor o “valor econômico” a ser trabalhado para o custo meta. (BLOCHER et al, 1999)

Uma vez definido o custo meta é importante sabermos que esse não só reparte as responsabilidades, mas também deve estar conceitualmente vinculado à solução dos problemas por todos. Esse é o verdadeiro ganho na Gestão Estratégica de Custos, ou seja, a possibilidade de dinamizar o processo diminuindo os pontos de gargalos na cadeia como um todo e otimizando os recursos disponíveis para a produção desejada. Promovendo o surgimento de novas ideias, diferentes das ações tradicionais e, contudo gerando um ganho de resultados focados na melhoria contínua de toda cadeia de valor.

4 - METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa tratou da abordagem do problema proposto, buscando por seu meio, o conhecimento adequado para descrição e argumentação necessárias. Como procedimento foi adotado pesquisa sem referências bibliográficas, desenvolvida dentro de cada conceito apresentado pelos autores e em alguns pontos os associando ou confrontando suas afirmações, com o propósito único de haver uma construção do conhecimento.

Para coleta de dados foram utilizadas fontes secundárias. Utilizando-se, fundamentalmente, contribuições já publicadas sobre o tema estudado. Considerou-se

documentos de fontes secundárias as teses, dissertações, monografias, artigos de anais, artigos eletrônicos, publicações avulsas, livros, revistas entre outros.

As informações coletadas deram-se por meio de análise da abordagem de pesquisa qualitativa com análise dos conteúdos e discussões já obtidas nos meios empresariais, algo relevante à formação profissional, como também, formatado em sala de aula com os professores, alunos e ainda através da experiência dos colegas de trabalho.

5 - RESULTADOS

Através do estudo do tema Gestão Estratégia de Custos, verifica-se que o mesmo é mais que um gerenciamento focado apenas na redução de custos de uma Organização, como ocorre na gestão tradicional, sendo, portanto, muito mais importante e participativo para os resultados de uma empresa. Trata-se de uma “ferramenta gerencial” que deve trabalhar com todos os participantes da cadeia de valor de uma Organização, buscando identificar ações estratégicas, fornecer informações importantes que deverão contribuir para alavancar o faturamento, eliminar desperdícios e aperfeiçoar resultados produtivos, proporcionando maior lucratividade à empresa, e aos seus fornecedores, levando ainda à plena satisfação de seus clientes.

Foram levantados, nesse estudo, pontos importantes para aplicação da Gestão Estratégica de Custos nas Organizações. Entre os quais destacamos:

- a) Obter uma visão mais holística por parte dos gestores sobre toda cadeia produtiva;
- b) Entender como cada setor pode contribuir para uma gestão de custos eficiente;
- c) Analisar o contexto do mercado onde a empresa esta inserida, sua participação e competitividade e,
- d) Estudar toda a cadeia de fornecedores e clientes, para entender seus desejos e necessidades.

Com a observação dos pontos descritos, se faz necessário para sua aplicação a realização de algumas etapas, conforme descritas abaixo, cujas mais importantes identificadas nesse estudo, são:

- a) Levantar os dados dos fornecedores existentes e possíveis fornecedores;
- b) Estudar a carteira de clientes, atendidos e não atendidos;
- c) Descrever as atividades através do mapeamento dos setores;
- d) Pontuar quais são os custos recorrentes das atividades de cada setor;

- e) Identificar as atividades de um setor que influenciam na geração de custos para outros setores;
- f) Classificar os custos principalmente em diretos ou indiretos, fixos ou variáveis;
- g) Fazer o custeio adequado desses custos para cada atividade e setor, formatando o custo total dos produtos e das operações;
- h) Mapear quais pontos deve ser trabalhado para a redução dos custos e controle dos desperdícios;
- i) Definir o custo meta total da organização e os custos metas parciais para cada setor e atividade e,
- j) Acompanhar e controlar as informações importantes para a realização das correções necessárias ao longo de todos os processos (PDCA).

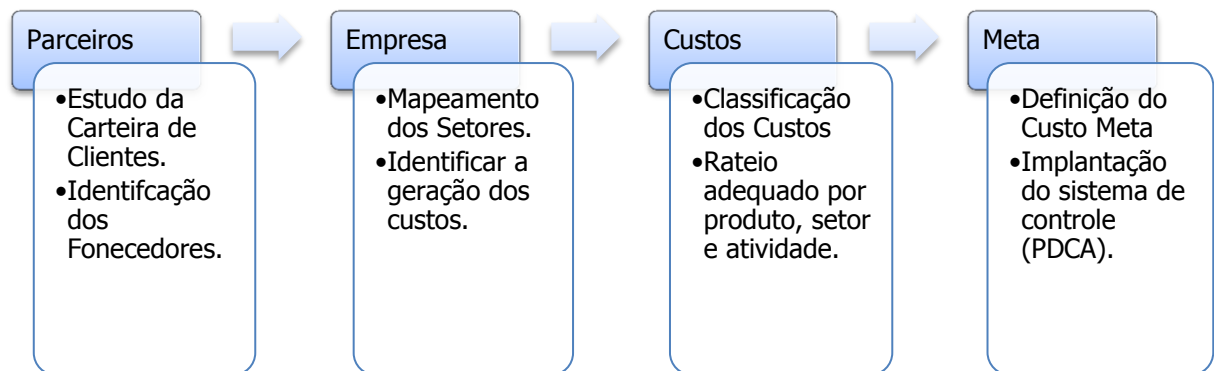


Figura03 -Levantamento de Custos dos Setores
 Fonte: interpretação do autor

A tarefa de definir o custo meta, total e parcial, é o principal ponto da Gestão Estratégica de Custos, mas por se tratar de uma ação de responsabilidade dos setores gerencias, para uma realização eficiente é extremamente necessário o envolvimento dos colaboradores da Organização, ouvindo-os e compreendendo suas atividades, identificando os custos gerados em cada etapa de operacionalização. O somatório desses custos é o que formam o custo meta total. Sendo este é responsável por nortear a Organização, atendendo, as necessidades gerais da empresa, desde sua base operacional e tática, incluindo também suas bases estratégicas.

6 – CONCLUSÃO

De acordo com os conceitos avaliados nesse estudo, verificou-se que a gestão estratégica de custos contribui significativamente para competitividade das Organizações no cenário atual, podendo alavancar resultados operacionais superiores aos dos concorrentes,

uma vez que passa a gerenciar estrategicamente os custos de grupos organizados, ou seja, de toda a cadeia de valor que envolve a empresa, tais como: os seus setores e colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros.

Assim, Gestão Estratégica de Custos deve ser direcionada para toda a cadeia produtiva da empresa, sendo esta, portanto, uma ferramenta gerencial de extrema importância na formação das ações de competitividade. A determinação do custo meta total e parcial é fundamental para nortear e orientar a todos na cadeia de valor.



Figura. 04 - Cenário da Gestão Estratégica de Custos
Fonte: interpretação do autor.

Desse modo, conclui-se que a definição do custo meta para toda a cadeia de valor e, a divisão das responsabilidades objetivando o seu acompanhamento, deve ser internalizada e praticada em todos os setores, já que essas prerrogativas se caracterizam como elementos de grande importância para o sucesso das organizações. Sempre se buscando a comparação com os preços no mercado, necessidades dos clientes, potencial de fornecedores, ações da concorrência e principalmente qualidade competitiva. Assim, a Gestão Estratégica de Custos é uma forma de deixar a empresa preparada para essas mudanças, pois os custos não seriam analisados depois de realizados, como na prática tradicional, mas acompanhados e determinados antes da sua realização, na fase de projeto e durante o seu desenvolvimento, possibilitando, desse modo, o aprimoramento no processo de custeio antes mesmo do produto existir, permitindo, portanto, o desenvolvimento de produtos competitivos e com maior lucratividade, algo fundamental, como descrito anteriormente, para sobrevivência das organizações.

Do ponto de vista teórico os resultados desse trabalho abrangem importantes pontos de conhecimento da gestão estratégica de custos e sua contribuição às entidades, mas se faz necessário, e aqui se coloca de forma sugestiva, a verificação dos conceitos debatidos *in loco*

em uma empresa, dentro de um cenário real, para formação profissional e aproximação da teoria com a prática.

REFERÊNCIAS

_____. ARTIGO, princípios da contabilidade de custo. Disponível em <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/>>. Acesso em 23.Mai.2015.

ANSOFF, Igor H. *Administração Estratégica*. (Trad.) Mário Ribeiro da Cruz, (Rev.) LuisGaj. São Paulo: Atlas, 1983.

BARROS, Aidil Jesus da Silva. & LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Fundamentos de Metodologia Científica: Um Guia para a Iniciação Científica*. São Paulo: Makron, 2000.

BLOCHER, Edward J.; CHEN, Kung H.; COKINS, Gary; LIN, Thomas W. *Gestão estratégica de custos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; NAUER, LiaHague. *Made in Brazil: desafios competitivos para indústria*. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1995.

GAJ, Luís. *Administração Estratégica*. São Paulo: Ática, 1995.

GONÇALVES, Márcia. *A Gestão Estratégica De Custos Como Diferencial Competitivo Nas Empresas*. Administração e negócios. 2008. Disponível: <<http://www.webartigos.com/>>, acesso em 23.mai. 2015.

KOTLER, Philip. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Tradução: Alonso Celso da Cunha Serra. 13ª edição. – Rio de Janeiro; Elsevier, 2000.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OTT, E. *Contabilidade Gerencial Estratégica*: Revista de Administração e contabilidade. 2004.

PEREZ JR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. *Gestão estratégica de custos*. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. 1998. *Estratégia competitiva*: 16ª ed., Rio de Janeiro, Campos.

SANTOS, Joel José dos. *Análise de custos: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1987.

SILVA, C. L.; *O custo meta na cadeia de valor*. Revista FAE. Curitiba, 2009.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.