



## PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA

**Luiz Guilherme Pereira Cristaldo** (Universidade Federal de Uberlândia - UFU) luiz.guilherme@ufu.com

**Mara Rubia da Silva Miranda** (Universidade Federal de Uberlândia - UFU)  
mara\_miranda@ufu.br

### Resumo

A falta de planejamento financeiro e estratégico, somada a ausência de noção do seu posicionamento frente ao mercado, são alguns dos problemas que afrontam as organizações, atualmente. Essencialmente, a organização precisa enxergar a real importância do planejamento estratégico para obter sucesso em suas decisões, identificando seus pontos fortes e fracos, a fim de trazer soluções consistentes em resposta aos problemas descobertos, desenvolvendo diretrizes que ajudem a moldar estratégias de curto a longo prazo, rumo ao sucesso da empresa. Neste contexto, o objetivo deste trabalho consiste em realizar um planejamento estratégico em uma empresa do Triângulo Mineiro. Com a coleta de dados foi possível identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa, utilizando para a análise ferramentas de gestão estratégica, como indicadores de ambiente, as 5 Forças de Porter e uma análise do macro e microambiente. Ademais, foi abordada também uma análise custo-lucro-volume, abrangendo questões como o ponto de equilíbrio, margem de segurança e alavancagem operacional, que ajudam a entender quantitativamente o cenário da empresa e auxiliam no seu desenvolvimento. Por fim, foi identificada a importância e o potencial do planejamento estratégico dentro da empresa conforme as análises realizadas, colocando em evidência a possibilidade de desenvolvimento e responsabilizando os gestores da organização a analisarem todos os pontos discutidos e direcionar esforços para um melhor planejamento e evolução.

**Palavras-Chaves:** Planejamento estratégico. Ferramentas de gestão. Análise de custos.



## 1. Introdução

O objetivo do planejamento é prever as necessidades e demandas, fornecendo respostas rápidas e eficientes para controlar os possíveis riscos e incertezas frente a processos e atividades, guiando adequadamente a organização em prol de seus objetivos. O planejamento estratégico não é apenas propor estratégias, mas também, organizá-las para que se tornem realistas e operacionais, dando clareza a gerência da empresa na tomada de decisões.

A escolha da estratégia depende de diversos fatores, como a imagem da empresa, o nível de competitividade no mercado em que a organização atua, a satisfação do cliente, o tipo de relacionamento e a relação com fornecedores. Essas variáveis devem ser sempre consideradas para que a estratégia aplicada possa melhorar a condição da organização e prepará-la para o futuro.

Neste sentido, este trabalho tem como objetivo realizar o planejamento estratégico em uma empresa do Triângulo Mineiro do setor de distribuição, citada aqui como empresa X. O artigo apresenta métodos e ferramentas de gestão estratégica de custos que ajudam no desenvolvimento e alavancagem da empresa.

O setor de distribuição é um segmento que vem crescendo aos longos dos anos em consequência principalmente da exigência do cliente por entregas mais rápidas. Assim, as empresas vêm tentando implementar uma distribuição eficaz e até mesmo vários centros para otimizar seu processo e ser competitiva no mercado. Desta forma, entender o seu processo e realizar um bom planejamento estratégico auxilia na sustentabilidade do negócio.

## 2. Fundamentação Teórica

Planejar é a utilização de um método para dirigir, coordenar ações futuras. Além disso, pode ser dito que o planejamento é a definição de metas e como estas serão atingidas, sendo assim, o planejamento define onde uma organização pretende chegar em um determinado prazo. Para a realização de um planejamento, é necessário determinar os objetivos específicos e determináveis, com prazos de conclusão que sejam realistas e alcançáveis. A concepção dos objetivos torna-se relevante por proporcionar uma orientação, e desta forma focar nos esforços, direcionar os planos e as decisões, e assim ajudar a analisar o progresso (REAL, 2012; ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

A palavra “estratégia” vem de palavra grega *strategos*, que significa “general no comando de tropas”, sendo assim, a sua origem surgiu no militarismo, e tornou-se muito comum nas



diversas áreas do mercado. A estratégia pode ser entendida como um processo que se desenvolve através de etapas sucessivas, racionais e analíticas, que envolvem um conjunto de critérios que se baseiam na realidade econômica. Desta forma, a estratégia de um negócio terá diversas características que serão específicas, sendo que o processo de criação desta estratégia não resultará em uma ação imediata, e sim, irá estabelecerá diretrizes nas quais a empresa deverá seguir. (NICOLAU; 2001; ALDAY; 2000; RIBEIRO; 2008)

Neste sentido, Andion e Fava (2002) conceitua que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão para as organizações, constituindo-se de uma das mais importantes funções administrativas. Sendo o objetivo do planejamento fornecer aos gestores e, conseqüentemente a suas equipes, um instrumento que os proveja de informações para a tomada de decisões, auxiliando-os a atuar de forma eficiente, antecipando-se às mudanças que ocorrem no cenário em que atuam. Ainda segundo Kotler (1992), “o planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

### **3. Metodologia**

Para alcançar o objetivo proposto, optou-se por utilizar a pesquisa exploratória em que é necessário o levantamento de informações acerca de um fenômeno. Além disso, para os procedimentos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica afim de levantar conceitos e as principais ferramentas utilizadas na gestão estratégica de custos. Em paralelo a isso, utilizou-se a pesquisa de campo através de entrevistas e observações in loco para extrair os dados necessários para o estudo.

### **4. Resultados e discussões**

#### **4.1 Benchmarking**

Para o Chefe Executivo da Xerox Corporation, David T. Kearns, “Benchmarking é um processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias.” (LACOMBE, HEILBORN, 2003). A ferramenta permite analisar as melhores práticas dos concorrentes e adaptá-las à realidade da empresa em questão.



Foi realizado um benchmarking comparativo entre 3 empresas do ramo de Distribuição que atuam no Brasil. Sendo que a empresa X é a distribuidora analisada, que está em funcionamento há aproximadamente 3 anos. Para comparação, foram consideradas as empresas “Martins” e “Amazon”, referências no setor de distribuição. A partir disso é possível realizar um comparativo entre os concorrentes e verificar a situação da empresa X em relação a eles.

Para o sistema de Avaliação foi numerado de 1 a 5, sendo que 5 é considerada muito forte e 1 muito fraca.

Tabela 1: Comparativo entre as empresas

Setor	Amazon	Martins	Empresa X
Controle de Estoque	5	4	3
Capacidade de Armazenamento	5	5	3
Alcance	3	5	3
Estruturação	5	4	3
Visibilidade	5	4	2
Localização	3	5	2
Método de Separação dos Pedidos	5	5	3

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.2 Análise da cadeia de valor

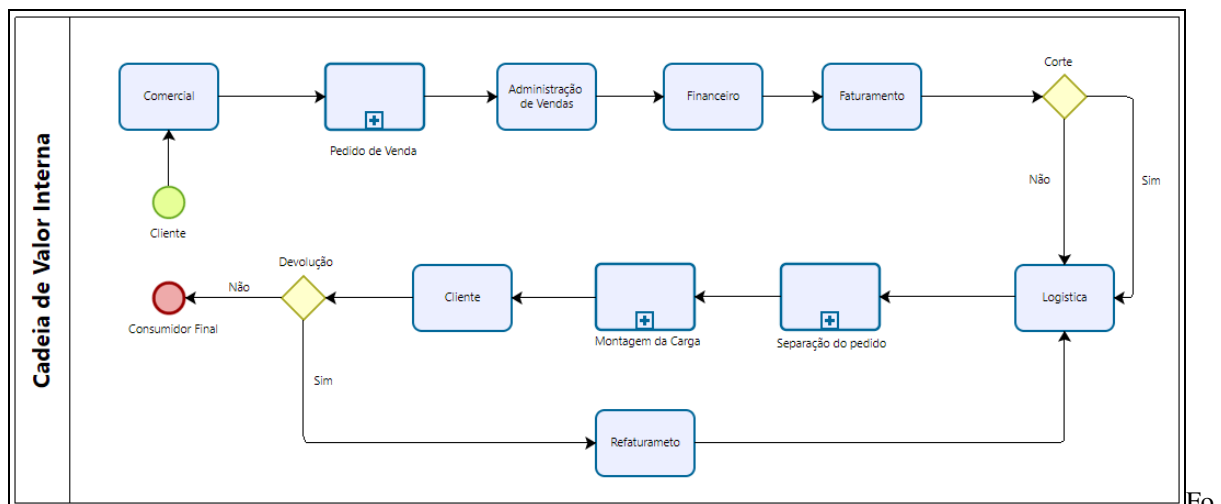
Segundo Shank & Govindarajan (1993), a cadeia de valor se caracteriza como o conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, iniciando ainda na fonte básica de matérias-primas e seguindo até a entrega do produto ao consumidor. Todas as ligações da cadeia de valor, sejam elas internas ou externas, tem como principal objetivo garantir que o produto correto esteja no lugar certo e na quantidade certa, para que não ocorra a falta nem o excesso do produto.

### 4.2.1 Cadeia de Valor Interna

Crain e Abraham (2008) destacam a importância para a cadeia de valor interna, afirmando que ela é a chave para domínio da gestão estratégica, agregando valor ao processo e ao produto a ser entregue ao cliente.

Cada um dos setores produtivos da empresa é responsável por parte do processo da cadeia interna de valor, conforme mostra a Figura 1. É possível observar que o cliente é o principal foco dessa cadeia, pois é ele que dá início e finaliza o fluxo.

Figura 1: Cadeia de Valor Interna



Fonte: Elaborado pelo autor

O setor Comercial, composto por vendedores, vendedores/promotores e supervisores, é responsável por realizar a negociação com os clientes, tendo como subproduto os “Pedidos de Vendas”, resultados da negociação com o cliente.

A Administração de Vendas é responsável por dar todo suporte necessário ao comercial, assim como realizar análises, propor e acompanhar ações. O Financeiro realiza avaliações de débito e crédito do cliente, e libera ou não o pedido do cliente.

Após a liberação do financeiro, o setor de faturamento faz a checagem de estoque. Caso não tenha o produto do pedido de venda em estoque ou o produto esteja com a data de validade ruim, é realizado o “corte”, onde é removido esse produto do pedido.

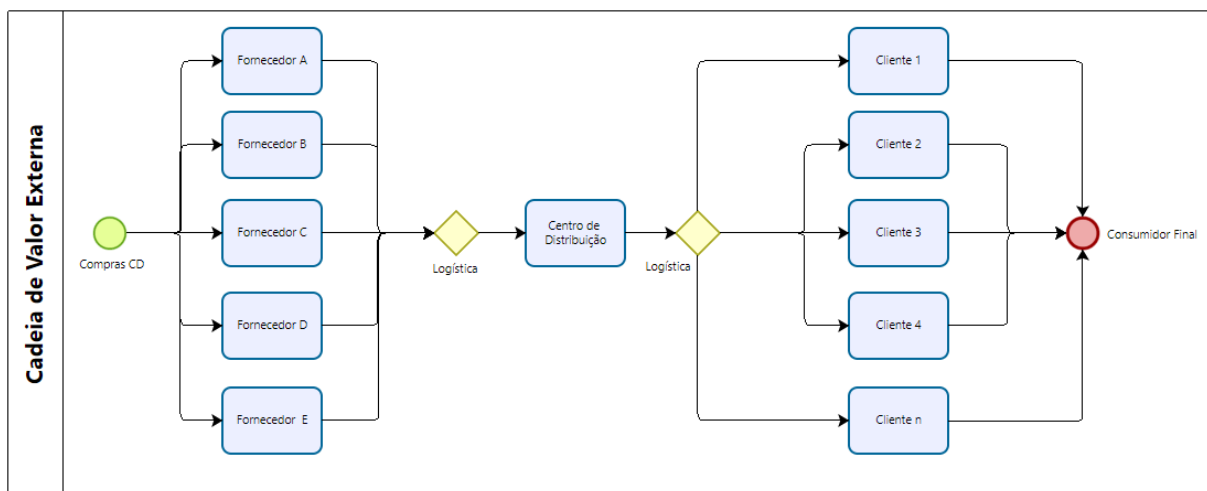
Após isso o pedido é enviado a logística, onde ele é separado do estoque, e posteriormente feita a montagem de carga no caminhão e enviado ao cliente. Se o cliente, por algum motivo,

não aceitar o pedido, é realizada a devolução dos produtos ao Centro de Distribuição (CD), onde os produtos são faturados novamente e seguem o fluxo.

#### 4.2.2 Cadeia de Valor Externa

Segundo Megliorini e Souza (2011), a cadeia de valor externa é representada pelas ligações da empresa com seus fornecedores e clientes. Ou seja, é o conjunto de atividades de valor desenvolvidas pelas empresas nos elos que formam a cadeia de um determinado negócio ou produto, considerando fatores externos a elas que são essenciais para o sucesso das demandas.

Figura 2: Cadeia de Valor Externa



Fonte: Elaborado pelo autor

Os gestores das empresas devem concentrar seus esforços no custeio de todas as etapas da cadeia de valor externa, verificando possíveis oportunidades de redução de custo, além de conhecer e monitorar os fatores externos que influenciam o negócio, gerando *Know How* suficiente para lidar com as diferentes situações.

A relação da empresa com fornecedores e clientes é importante para manter a competitividade no mercado. Uma boa relação com fornecedores resulta em vantagens competitivas sobre os concorrentes, enquanto incentivos para clientes aumentam as vendas.

#### 4.3 Indicadores de Categorias Ambientais

Segundo Vasconcellos e Pagnoncelli (2001), Indicadores de categorias ambientais são técnicas para identificar e monitorar variáveis competitivas que afetam o desempenho da empresa, sejam elas internas ou externas.

O ambiente externo, ou macroambiente, como denominado por Lacombe e Heilborn (2003) abrange todos os aspectos que envolvem a organização, sejam eles políticos, econômicos,



institucionais etc., enquanto o ambiente específico ou microambiente se refere ao ambiente imediato e próximo a organização (CHIAVENATO, 1999). Ou seja, cada uma possui seu ambiente particular de tarefa, que constitui o nicho onde ela desenvolve suas operações relacionadas a toda a cadeia de suprimentos

Abaixo, é possível analisar os indicadores de categorias ambientais presentes na Empresa X, expostos no Quadro 1 mostrada a seguir.

Quadro 1: Indicadores de Categorias Ambientais

<b>Ambiente Econômico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Renda da população</li><li>- Inflação</li><li>- Mudança nos hábitos dos consumidores</li></ul>
<b>Ambiente Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nível de Pesquisa e Desenvolvimento no País</li><li>- Velocidade das Mudanças Tecnológicas e atualização do País</li><li>- Incentivo Governamental ao Desenvolvimento Tecnológico</li></ul>
<b>Ambiente Operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nível de Concorrência</li><li>- Exclusividade de Fornecedores</li><li>- Clientes</li></ul>
<b>Ambiente Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Plano de Cargos e Salários</li><li>- Valores e Aspirações das pessoas</li><li>- Qualificação profissional</li></ul>

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Chiavenato (1999)

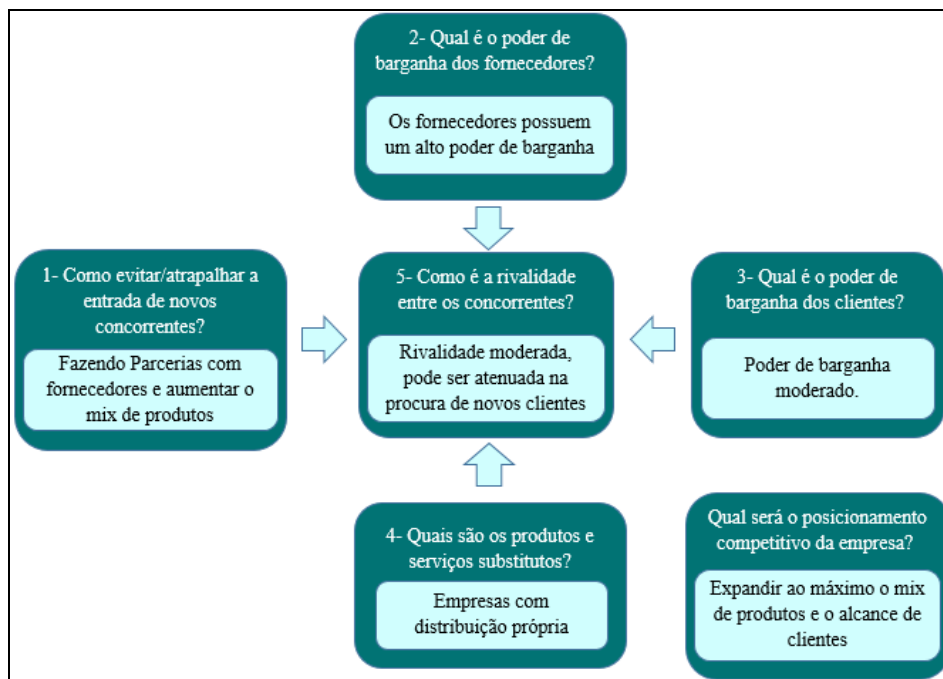
#### 4.4 Forças de Porter

Segundo Porter (1986) a natureza da competição está materializada em cinco forças competitivas que são: Novos entrantes, Poder de barganha dos fornecedores, Poder de barganha dos clientes, Produtos substitutos e Concorrentes. A Figura 3 mostra as Forças de Porter.

##### 4.4.1 Ameaça de Novos Entrantes

Segundo Porter (1986), a ameaça de entrada pode ser maior ou menor, dependendo das barreiras de entrada existentes em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar.

Figura 3: Forças de Porter



Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.4.2 Poder de Barganha dos Fornecedores

Fornecedores poderosos podem reduzir a lucratividade da indústria aumentando os preços ou reduzindo a qualidade de seus produtos, caso a indústria não consiga repassar esses aumentos aos preços de seus produtos. Fornecedores que oferecem produtos diferenciados não são facilmente descartados, aumentando seu poder de negociação (PORTER, 1986).

#### 4.4.3 Poder de barganha dos clientes

Essas forças podem ser maiores ou menores conforme o poder de negociação que esses compradores detêm. Os clientes podem afetar a lucratividade de uma indústria ao forçar os preços para baixo, ao barganhar por melhor qualidade ou mais serviços e ao jogar os concorrentes uns contra os outros (PORTER, 1986).

#### 4.4.4 Produtos substitutos

Para Porter (1986) o produto substituto é a sua identificação, através de pesquisas, na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função na indústria. Ele afirma que os serviços substitutos limitam o potencial de um setor, a menos que este consiga melhorar a qualidade do produto.





#### 4.4.5 Concorrentes

Na concepção das cinco forças de Porter (1986), a concorrência pode ser a mais significativa entre elas, pois pode ser relacionada diretamente com todas as outras. Para analisá-la, é preciso que as empresas identifiquem quem é seu cliente e o que os seus concorrentes fazem para atraí-los, possibilitando visualizar o próprio posicionamento no mercado.

A partir do conhecimento das cinco forças de Porter foi realizada essa análise na Empresa X, onde foi possível observar o comportamento da organização em relação as cinco forças e qual será o posicionamento competitivo da empresa em relação a elas.

#### 4.5 Análise Custo-Lucro-Volume

Como forma de exemplificar, serão realizados cálculos com base na variável renda da população presente na empresa X, para ilustrar como a variação da renda pode afetar a venda de um produto específico, no caso, o pão de alho. Será considerada a variação na venda deste produto de acordo com a variação da renda e serão utilizados preços de venda – R\$8,20 – e custos variáveis e fixos. No caso, o custo variável unitário é de R\$ 4,10 e, levando em consideração a quantidade de 100.000 unidades, tem-se um Custo Fixo de R\$ 164.000,00.

##### 4.5.1 Ponto de Equilíbrio

Segundo Atkinson et al. (2000), o ponto de equilíbrio corresponde ao nível em que o volume de vendas cobre os custos fixos dos recursos comprometidos, ou seja, o momento em que a empresa começa a contabilizar lucro quando as vendas superam o Ponto de Equilíbrio.

Para o cálculo do Ponto de Equilíbrio (E), é preciso calcular a Receita Total (RT) e o Custo Variável total (CV).

$$RT = \text{preço de venda (p)} \times \text{quantidade (q)} \quad \text{Equação (1)}$$

$$RT = 8,20 \times 100.000 \Rightarrow RT = \text{R\$ } 820.000,00$$

$$CV = \text{Custo Variável Unitário (cv)} \times \text{quantidade (q)} \quad \text{Equação (2)}$$

$$CV = 4,10 \times 100.000 \Rightarrow CV = \text{R\$ } 410.000,00$$

Calculando agora o Ponto de Equilíbrio em valor e quantidade, obtemos:

$$E\$ = \frac{CF}{1 - cv/p} \quad E\% = \frac{164.000}{1 - 4,10/8,2} \quad E\$ = \text{R\$ } 328.000,00 \quad \text{Equação (3)}$$



$$Eq = \frac{CF}{p-cv} \quad Eq = \frac{164.000}{8,2-4,10} \quad Eq = 40.000 \text{ unidades} \quad \text{Equação (4)}$$

#### 4.5.2 Margem de Segurança

Crepaldi (1999), conceitua como sendo Margem de Segurança (MS), o valor de vendas que superar o valor das vendas da empresa no ponto de equilíbrio. É possível então, determinar o volume de receitas que a empresa deverá ter para suprir as suas despesas, tanto fixas como variáveis, da produção de determinado produto.

Para uma margem de contribuição unitária (mcu) de R\$3,28 e levando em consideração o Ponto de Equilíbrio em 40.000 unidades, o Custo Fixo de R\$656.000,00 e uma receita total para o ponto de equilíbrio de R\$328.000,00, além de considerar um nível normal de produção e de vendas de 48.000 unidades, o que proporciona uma Receita Valor Total (RVT) de R\$ 393.600,00, calcula-se a MS:

Calculando a MS em valor e quantidade, tem-se:

$$MS\$ = \text{Receita Normal (S')} - \text{Receita em Equilíbrio (E')} \quad \text{Equação (5)}$$

$$MS\$ = 393.600,00 - 328.000,00$$

$$MS\$ = R\$ 65.600,00$$

$$MSq = \text{Quantidade Normal (S)} - \text{Quantidade em Equilíbrio (E)} \quad \text{Equação (6)}$$

$$MSq = 48.000 - 40.000$$

$$MSq = 8.000 \text{ unidades}$$

#### 4.5.3 Alavancagem Operacional

De acordo com Braga (2012) a Alavancagem Operacional (AO) é a capacidade da empresa em usar custos fixos com a finalidade de maximizar os efeitos das variações nas vendas em seu lucro, antes de deduzidos os encargos financeiros e o Imposto de Renda. Quanto mais próximo o nível de vendas estiver do ponto de equilíbrio, maior a alavancagem operacional.

Para a Alavancagem Operacional, será considerado que o nível de 48.000 unidades passe para 53.760 unidades, com uma margem de contribuição unitária de R\$3,28. Com isso temos que a variação da quantidade produzida seria de 5.760 unidades e a variação da quantidade produzida do nível de equilíbrio para a margem de segurança de 8.000 unidades.



A tabela 1 apresenta a aplicação do modelo na Empresa X.

Tabela 1: Os sete fatores do modelo da McKinsey

Áreas	Perguntas	A melhorar	Objetivo
<b>Estratégia</b> <i>(Strategy)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual é a nossa estratégia?</li> <li>- Como pretendemos atingir nossos objetivos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco interno;</li> <li>- Visão de curto prazo;</li> <li>- Direcionamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aberto ao externo;</li> <li>- Visão clara de futuro;</li> <li>- Plano de ação.</li> </ul>
<b>Estrutura</b> <i>(Structure)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como funciona a hierarquia da empresa?</li> <li>- Os papéis estão bem definidos?</li> <li>- Como se articulam os departamentos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indefinição de papéis;</li> <li>- Comunicação entre departamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Claro entendimento da estrutura;</li> <li>- Atribuições e responsabilidades claramente definidas.</li> </ul>
<b>Estilo</b> <i>(Style)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A liderança é participativa ou autocrática?</li> <li>- As pessoas são encorajadas a serem proativas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferentes subculturas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pessoas “vestem a camisa”;</li> <li>- Comunicação permeia a estrutura;</li> <li>- Comprometimento com a colaboração.</li> </ul>
<b>Sistemas</b> <i>(Systems)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais sistemas usamos?</li> <li>- Como funciona os controles e como eles são monitorados e analisados?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informação em papel;</li> <li>- Sistema ERP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soluções customizadas;</li> <li>- Dados acessíveis e coletados adequadamente.</li> </ul>
<b>Equipes</b> <i>(Staff)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há dificuldade em preencher postos de trabalho?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há plano de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfação da equipe em trabalhar na</li> </ul>



	- Quais são as competências necessárias para cada cargo?	desenvolvimento pessoal.	empresa; - Plano de carreira customizado.
<b>Habilidades</b> <i>(Skills)</i>	- Existem gaps nas habilidades necessárias? - Como as habilidades são monitoradas?	- Equipes sem habilidades requeridas; - Treinamento e capacitação.	- Equipe com perfil cognitivo adequado.
<b>Valores Compartilhados</b> <i>(Shared Values)</i>	- Quais são os valores chave da empresa? - Os valores estão disseminados entre os empregados?	- Missão, Visão e Valores não definidos.	- Clara definição dos valores; - Valores compartilhados.

Fonte: baseado no modelo 7S McKinsey (PETERS & WATERMAN, 1982)

#### 4.6.1 *Hard Skills*

Em relação aos Hard Skills podemos observar que eles são elementos tangíveis, fáceis de identificar e mais fáceis para a gestão influenciar imediatamente. Para a organização ter um bom desenvolvimento estes elementos devem estar bem alinhados.

**Estratégia (*Strategy*):** Deve ter um foco interno e externo na empresa, analisando como os *stakeholders* podem contribuir para o crescimento da organização, sendo estruturada com uma visão de médio a longo prazo.

**Estrutura (*Structure*):** Na estrutura atual não existe uma definição clara dos papéis e responsabilidades dos colaboradores. Na hierarquia da empresa existem os gestores responsáveis por cada setor, que respondem diretamente ao diretor.

**Sistemas (*Systems*):** Os sistemas da empresa são bem estruturados, utilizamos um sistema ERP para suporte a gestão (TOTVS – *Protheus*), além de um sistema de WMS para gestão de estoque e logística. Ademais, tem relatórios realizados diariamente para dar suporte aos gestores nas tomadas de decisões.



#### 4.6.2 *Soft Skills*

Em relação aos *Soft Skills* eles são elementos mais difíceis de descrever, pois os valores compartilhados, estilo de liderança, habilidades e a equipe estão sempre se desenvolvendo e mudando.

*Habilidades (Skills)*: São os atributos ou potencialidades dominantes que existem na organização, dentre elas, a que pode ser considerada um gap é o perfil analítico dos funcionários, pois é necessário que exista isso nos colaboradores que lidam diretamente com uma quantidade enorme de dados e informações.

*Estilo (Style)*: Refere-se à maneira comum de pensar e de comportar-se dos funcionários e da liderança, podemos observar diferenças subculturais de liderança, pois os gestores de cada setor têm sua forma de gerir e liderar suas equipes. Outro ponto válido é que os funcionários têm a opção de participar e colaborar na tomada de decisões.

*Equipe (Staff)*: Representa os funcionários da empresa e suas aptidões assim como os relacionamentos interpessoais. Na empresa os colaboradores recebem o treinamento necessário para realizar suas atividades. Um gap observado é que são pouco incentivados a ir além disso, com treinamentos e capacitações para o seu desenvolvimento.

*Valores Compartilhados (Shared Values)*: É dado como o fator central do modelo e diz respeito aos valores centrais da organização, que evidenciam a cultura corporativa e a ética de trabalho. A organização não possui uma missão, visão e valores bem definidos, com isso é preciso fazer uma definição clara de quais são os valores compartilhados e disseminá-los entre os colaboradores.

### 5. Conclusão

Ao longo do desenvolvimento do artigo, foi apresentado o planejamento estratégico de uma empresa prestadora de serviços de distribuição e logística, com o intuito de analisar se a empresa está em nível competitivo para ter um diferencial no mercado. Percebe-se que os planos, estratégias e missão da empresa foram projetados para alcançar a visão proposta.

O planejamento estratégico representa um diferencial competitivo para a criação de cenários projetados com base em diversos indicadores, dando suporte à tomada de decisões da direção da organização. No entanto, deve-se lembrar de que a execução desses métodos possuirá maiores chances de sucesso com um gerenciamento adequado, por essa razão, não se devem negligenciar as melhores práticas de gerenciamento estratégico de custos.



Com a aplicação das diversas ferramentas e métodos de gestão estratégica de custos, é possível observar a importância e o potencial do planejamento estratégico. A partir disso, cabe aos gestores da organização analisar todos os pontos discutidos e direcionar esforços para um melhor planejamento, aqui, todos ganham com o aumento da eficiência, eficácia e, principalmente, com o aumento da competitividade da empresa diante do mercado dinâmico em um mundo globalizado.

## Referências

- ALDAY, Hernan E. Contreras. Estratégias empresariais. **Coleção Gestão Empresarial**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 15-25, jan. 2000.
- ATKINSON, A. A., BANKER, R.D., KAPLAN, R.S. & YOUNG, S.M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo, Atlas. 2000.
- BRAGA, H. R. **Demonstrações Contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 7. Ed. São Paulo, Atlas, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CRAIN, D. W.; ABRAHAM, S. Using value-chain analysis to discover customer’s strategic needs. **Strategy & Leadership**, v. 36, n. 4, p. 29-39, 2008.
- CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional**. Revista de Ciências da Administração, Santa Maria, v. 9, n. 19, p. 147-178, dezembro 2007.
- FALLER, L. P; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo**. Santa Maria, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MEGLIORINI, E.; SOUZA, M. A. Gestão estratégica de custos. In: PARISI, C.; MEGLIORINI, E. (Organiz.). **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011, p. 259-283, 2011.
- NICOLAU, Isabel. O conceito de estratégia. **Instituto Para O Desenvolvimento da Gestão Empresarial**, Campo Grande, v. 01, n. 01, p. 1-27, set. 2001.
- PETERS, T.; WATERMAN, R. In: **search of excellence**. New York: Harper & Row, 1982.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.
- REAL, Mauro Côrte. **Gestão Empresarial**. Brasil: Iesde, 2012. 162 p.
- RIBAS, J. R. Uma proposta para a construção de cenários alternativos combinando informações subjetivas e bases de dados secundários (p. 2-4). **Anais do Encontro de Administração de Informação (ENADI)**, Florianópolis, SC, 2007.
- SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V. **Strategic cost management: the new tool for competitive advantage**. New York: The Free Press, 1993.
- VASCONCELLOS P, F.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.