

A GESTÃO DE CUSTOS NAS ORGANIZAÇÕES COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM ESTUDO MULTICASO NO SETOR DE ROCHAS ORNAMENTAIS DE CACHOEIRO DE ITAPEMIRIM-ES

Lília Simões Wingler (Centro Universitário São Camilo) lilias@gmail.com
Fernando Santos Moura (Centro Universitário São Camilo) fsantos@hotmail.com
Saymon Ricardo de Oliveira Sousa (UFPE) saymon.ricardo.sousa@gmail.com
Ícaro Romolo Sousa Agostino (UFSM) icaroagostino@gmail.com
Ricardo Daher Oliveira (Universidade CEUMA) ricardo.daher@hotmail.com

Resumo

Este artigo teve por objetivo analisar e verificar como a gestão de custos nas organizações contribui para formulação das estratégias competitivas. Foi realizado um estudo multicaso em cinco companhias do ramo de rochas ornamentais de Cachoeiro de Itapemirim/ES. Para realização da pesquisa os dados foram coletados através de um *check list* com dez verificações a serem apontadas, cujas respostas foram adquiridas dos gestores de cada empresa. Constatou-se, que os aspectos organizacionais, a estrutura financeira e de custos estão significativamente envolvidos ao processo estratégico, e que as organizações, em sua maioria, estão cada vez mais se preocupando com as estratégias a serem adotadas para uma gestão mais segura, tanto ao que se refere aos custos quanto ao próprio desenvolvimento da empresa.

Palavras-Chaves: Gestão de Custos; Estratégia Competitiva; Concorrência.

1. Introdução

Na atual situação econômica, as empresas de um modo geral, vem buscando alternativas para se destacarem no mercado, ora com qualidade nos produtos e serviços, ora com atendimento personalizado, ora com preços e condições oferecidas, porém todas com um mesmo objetivo: minimizar os custos e, conseqüentemente, maximizar seus lucros. Para isso, é necessário, entre outras coisas, ter acesso a uma ferramenta que possibilite a análise, o planejamento e a apuração dos custos envolvidos em um determinado produto. Para Franco (1961, p. 77, apud LEONE, 1995, p. 9) a contabilidade de custos engloba técnicas da contabilidade geral e outras técnicas extracontábeis para o registro, organização, análise e interpretação dos dados relacionados à produção ou à prestação de serviços. Acrescenta ainda que "... a contabilidade de custos, quando acumula os custos e os organiza em informações relevantes, pretende

atingir três objetivos principais: determinação do lucro, o controle das operações e a tomada de decisão”.

A gestão de custos como estratégia consiste em atingir a liderança no custo total através de um conjunto de políticas funcionais, que exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, rigorosa redução de custos pela experiência, controle rígido do custo e das despesas gerais. Apresentar um produto de baixo custo dá a empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ainda podem obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. Além disso, proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos e traz maior flexibilidade contra aumentos de custo de insumos. Atingir uma posição de baixo custo proporciona uma maior margem de lucros, que podem ser reinvestidos em equipamentos mais modernos para organização. Ter um produto mais barato com relação aos dos concorrentes pode ser o tema central de uma estratégia, porém não se pode esquecer da qualidade, da assistência, entre outros fatores. Uma estratégia voltada à gestão de custos pode revolucionar uma organização, principalmente se os concorrentes não estiverem atentos para a minimização de seus custos (PORTER, 1986, p. 50-51).

Dessa forma, o presente artigo tem como proposta de pesquisa responder o seguinte problema: a gestão de custos nas organizações contribui para formulação das estratégias competitivas? Para tanto, tem-se como objetivo geral verificar como a gestão de custos nas organizações contribui para formulação das estratégias competitivas.

2. Revisão Literária

A partir deste tópico, o presente artigo fará uma abordagem a temas relacionados com Gestão de Custos e Estratégia Competitiva, como forma de dar sustentação ao tema proposto.

2.1. O Ambiente de Competição – As Quatros Arenas

Segundo D’Aveni (1995, p. 195-196), o comportamento competitivo é o processo de continuamente gerar novas vantagens competitivas e destruir as vantagens competitivas do oponente criando um desequilíbrio e destruindo a concorrência perfeita. Concorrência perfeita, por sua vez, é a situação na qual nenhum concorrente detém uma vantagem em nenhuma das quatro arenas (custo e qualidade; timing e know-how; fortalezas e reservas financeiras). A

posição estratégica de uma empresa não só é relativa à posição dos concorrentes, mas também tem que ser tomada no contexto, pois cada ação está inserida em uma série de ações que pode afetar as contrarreações de maneiras imprevisíveis.

D'Aveni (1995) diz que a busca de uma vantagem duradoura tem sido, há bastante tempo, o foco da estratégia. Com o encurtamento dos ciclos competitivos, surgiu a grande necessidade de desenvolver novas vantagens e tornou-se mais importante para as empresas focalizarem-se na geração de suas novas vantagens. Modelos de estratégias oferecem um conjunto de ferramentas para analisar o ambiente competitivo e posicionar uma empresa em qualquer ponto de sua evolução, os quais identificam fontes-chaves de vantagem em um determinado momento. Essas estratégias atribuem a vantagens competitivas o sucesso nas quatro arenas-chaves da competição: custo e qualidade; *timing e know-how*; fortalezas e reservas financeiras.

A primeira arena a ser discutida é a arena da competição com base no Custo e Qualidade. Pode-se afirmar que esses dois itens são o marco do posicionamento competitivo. A visão mais simples da vantagem competitiva é que as empresas competem em eficiência ou em características de produtos desejadas pelos clientes. Os lucros são derivados de duas fontes: minimização dos custos e aumento de preço para aumentar as margens ou aumento do volume de vendas para melhorar a utilização dos recursos e diluir os custos fixos através desse maior volume. O posicionamento do produto pode ser uma fonte de estratégia, em que as empresas competem oferecendo diferentes níveis de qualidade a diferentes preços. Quando a qualidade não é um fator, as empresas são forçadas a criarem as chamadas “guerras de preços”, por ser a única maneira de conseguirem competir. (D'AVENI, 1995, p. 3)

Uma das formas de se fugir desse ciclo de competição de preço e qualidade é buscar um novo mercado ou lançar um novo produto. Sendo assim, entrar no mercado no tempo certo (*Timing*) e possuir conhecimento, habilidade e capacidade (*Know-How*) dão origem à segunda arena da competição – *Timing e Know-How*. É a arena baseada em recursos singulares e no conhecimento que a empresa detém em que o *timing* (duração e crescimento) das rentabilidades determina o valor criado por uma empresa para seus clientes e acionistas. (D'AVENI, 1995)

Como o movimento em busca do melhor custo e qualidade juntamente com a tendência da rápida imitação e substituição dos produtos caminha em direção a um inevitável nivelamento, as empresas tendem a criar fortalezas para obterem vantagens sobre os concorrentes. Dá-se, portanto origem a terceira arena da competição – Fortalezas. Essa arena é baseada na criação

de estratégias fortes que impedem a entrada de concorrentes potenciais ou limitem compradores e fornecedores. Uma das preocupações com relação a essa arena é que, com o tempo, os rivais podem também criar manobras e superar as barreiras criadas, e a empresa dominante é forçada a reagir a esse novo entrante. Pode-se concluir então que as barreiras são raramente sustentáveis a longo prazo. (D'AVENI, 1995)

A última arena trata-se das Reservas Financeiras – ou seja, vantagens estratégicas baseadas em recursos financeiros. A empresa maior pode triturar a menor com força brutal, uma vez que pode suportar maiores perdas e investir mais, ou seja, as grandes empresas, por serem bem-dotadas e terem maior resistência, podem utilizar sua força para atingir, desgastar ou minar seus concorrentes, que mesmo sendo menores, não estão completamente indefesos. (D'AVENI, 1995)

2.2. Estratégia Competitiva – As Forças e as Estratégias Genéricas

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. O grau de concorrência depende de cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes, cujo conjunto determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido a longo prazo. Determinam também a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias. (PORTER, 1986, p. 22-24)

Todas as cinco forças competitivas refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos, ou seja, clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes são todos concorrentes, podendo ter maior ou menor importância. A concorrência neste sentido pode ser definida como rivalidade ampliada. A estrutura básica de uma empresa, refletida na intensidade das cinco forças, deve ser distinguida dos muitos fatores de curto prazo que podem afetar a concorrência e rentabilidade. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para alcançá-las. A figura a seguir mostra que a estratégia é uma combinação de metas e de políticas com as quais está buscando alcançar o sucesso. (PORTER, 1986, p. 15-16)

Figura 1 – A Roda da Estratégia Competitiva



Fonte: Porter (1986, p. 16)

Para Porter (1986, p. 25) a entrada de novas empresas traz nova capacidade, desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais. A ameaça de entrada depende das barreiras de entrada existentes em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva, logo, a ameaça de entrada é pequena. Essas barreiras são citadas por D’Aveni (1995) como as chamadas fortalezas, e a ideia que o autor usa para definir fortalezas é justamente os conceitos que Porter (1986, p. 25-29) apresenta como sendo as seis formas de barreiras de entrada: economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo independentes de escala.

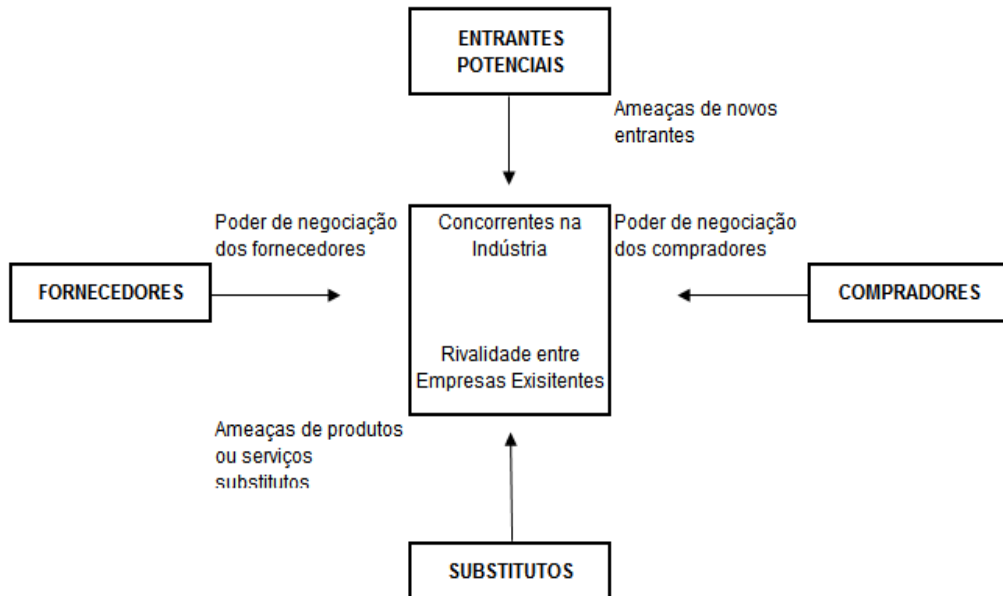
Com relação à ameaça de substituição, Porter (1986, p. 39-40) destaca que todas as empresas competem com outras que fabricam produtos substitutos. Isso porque os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria e coloca um teto nos preços para que possam fixar um lucro. Quanto mais atrativos for o peço oferecido pelos produtos substitutos, maior é a pressão sobre os lucros da empresa. Os substitutos não só limitam os lucros como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter. Para identificar um produto substituto são necessárias pesquisas na busca de outros produtos que desempenhem a mesma função. Os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento ou aqueles que são produzidos por indústrias com lucros altos.

No que se refere a poder de negociação dos compradores, Porter (1986, p. 40) denota que os compradores competem com a empresa forçando a queda nos preços e exigindo sempre melhor qualidade, colocando os concorrentes uns contra os outros. Tudo isso a custo rentabilidade das empresas. O poder de cada comprador depende de algumas características quanto à sua situação no mercado e importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais. Porter (1986, p. 41) reforça ainda que um comprador extremamente é poderoso se está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor, ou seja, se uma grande parcela de vendas é adquirida um por comprador, isso aumentará sua importância nos resultados; tais fatores darão ao comprador maior poder de negociação.

Em se tratando de poder de negociação dos fornecedores, Porter (1986, p. 43) menciona que os fornecedores exercem poder de negociação sobre os participantes de uma empresa ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços. Fornecedores fortes podem sugar a rentabilidade de uma empresa, incapacitando-a de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. Para que um fornecedor se torne poderoso no mercado, é importante que seja dominado por poucas companhias, ou seja, fornecedores que vendem para compradores fragmentados terão em geral capacidade de exercer maior influência nos preços, qualidade e condições; não esteja obrigado a lutar com outros produtos substitutos, porque até os fornecedores mais fortes podem ser afetados se tiverem que concorrer com produtos substitutos; que o produto seja um insumo importante para o comprador, pois esse fato pode aumentar consideravelmente o poder do fornecedor; e finalmente que os produtos diferenciados.

Para finalizar as cinco forças, Porter (1986, p. 34-35) aborda a questão da rivalidade entre os atuais concorrentes, que assume a forma de disputa por posição, com o uso de táticas com concorrência nos preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços. Algumas formas de concorrência, como a de preços, são altamente instáveis. Os cortes de preços são rápida e facilmente iguados pelos concorrentes, e em seguida reduzem as receitas para todas as empresas, a menos que a margem dos lucros seja bastante alta. A rivalidade é consequência da interação de vários fatores, entre eles, destaca-se: concorrentes numerosos ou bem equilibrados; crescimento lento da economia; custos fixos ou armazenamentos altos; ausência de diferenciação ou custos de mudança; capacidade aumentada em grandes incrementos e concorrentes divergentes.

Figura 2 – As forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (1986, p. 17)

Os métodos podem assumir diversas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, serviços por encomenda, entre outros. Se alcançada, pode ser viável para se obter todos os retornos acima da média, pois cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas. A última estratégia, porém, não menos importante, é o enfoque, cuja estratégia que consiste em focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado, ou seja, concentrando em uma pequena fatia do mercado, a empresa cria um nicho que nenhum concorrente direto esteja servindo. (PORTER, 1986, p. 53)

2.3. A Gestão de Custos nas Organizações

Para entender o que é Gestão de Custos, é interessante primeiramente abordar o que é Custos. Para Warren et. al. (2008, p. 4) Custo é um desembolso de caixa com o propósito de gerar receitas, e que representa um benefício usado imediatamente ou diferido para o futuro, pois se usado imediatamente, já não é custo e sim despesa. Complementando a ideia, Martins (2008, p. 25) apresenta custo um gasto relativo a um bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços. Acrescenta ainda que Custo e Despesa não são sinônimos, cada um tem seu sentido próprio, o custo só se refere a sacrifício na produção. Após ter uma breve ideia do que é custo, é interessante abordar o surgimento do gerenciamento dos custos. Para Bruni e Famá (2008, p. 19), a expressão Custos pode assumir diferentes sentidos dependendo do contexto

em que é empregado. Porém, de um modo geral, podem ser definidos “como medidas monetárias dos sacrifícios com os quais uma organização tem que arcar a fim de atingir seus objetivos”.

Martins (2008, p. 22) resume que a contabilidade de custos passou de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros para importante ferramenta de controle e decisões gerenciais. Reforça ainda que o conhecimento dos Custos é vital para saber se a determinado preço, o produto é rentável; ou, se não rentável, se é possível reduzir o custo.

Considerando a importância de toda revisão literária, cuja argumentação teórica tem como objetivo construir condições básicas para subsidiar a pesquisa de campo, o tópico a seguir apresentará a metodologia utilizada para confrontar a teoria, propriamente dita, com a prática, mostrando a realidade de algumas organizações.

3. Metodologia da Pesquisa

No primeiro momento, o presente artigo concentrou-se na pesquisa bibliográfica como pré-requisito para a sustentação teórica do tema proposto. De acordo com Andrade (2006, p. 121), pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos. Complementando essa mesma ideia, Ander-Egg (1989, p. 28, apud LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 155), acrescenta que a pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento. É, portanto, um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdade parciais. Oliveira & Daher (2007, p. 8) acrescentam que “pesquisa é compreendida como um processo investigativo que busca a compreensão de fenômenos ou problemas naturais, econômicos, políticos e sociais, visando sua superação e a produção de novos conhecimentos para o bem-estar do homem”.

A pesquisa bibliográfica habilitou-nos a formulação de *check list* que fosse capaz de verificar a aplicabilidade dos temas e propostas no âmbito das organizações, uma vez que este trabalho tenha optado por um estudo multicaso. Tal estudo, conforme Yin (2001, p.13) é caracterizado pelo maior foco na compreensão e na comparação qualitativa dos fenômenos. O estudo multicaso proporciona uma maior abrangência dos resultados, não se limitando às informações de uma só organização.

No que diz respeito ao *check list* (anexo 1), o mesmo foi desenvolvido com um total de dez (10) itens de verificação, cujas análises possibilitaram a identificação das características de cada empresa consultada. Os dados para verificação foram levantados em cinco empresas do setor de rochas ornamentais da cidade de Cachoeiro de Itapemirim-ES, cujos respondentes possuem cargos superiores ao de supervisores. As empresas consultadas foram:

- Marbrasa Mármore e Granitos Ltda;
- Mag Ban Mármore e Granitos Aquidaban Ltda;
- Gramarcal Granitos, Mármore e Calcários Ltda;
- MM2 Mármore e Granitos Ltda,
- Jaciguá Mármore e Granitos.

Os resultados encontrados na pesquisa realizada são apresentados e comentados nos tópicos a seguir.

4. Resultados da Pesquisa

A partir deste tópico, o presente artigo fará uma análise das verificações feitas através do *check list* junto às empresas.

No primeiro item de verificação do *check list*, o presente artigo buscou identificar a maneira pela qual as empresas aproveitam os recursos da contabilidade. Nessa verificação buscou-se identificar se as empresas utilizam somente a contabilidade fiscal, gerencial ou se utilizam ambas. Constatou-se que apenas três das cinco empresas utilizam a contabilidade Fiscal e Gerencial.

O segundo item de verificação do *check list* buscou identificar as empresas que possuem Gestão de Custos. Nessa verificação buscou-se identificar as empresas possuíam gestão de custos, as que estão em fase de implantação dessa política e as que não possuem gestão de custos. Verificou-se que duas das cinco empresas possuem e utilizam a gestão de custos, enquanto as outras três empresas alegaram estar implantando.

O terceiro item de verificação do *check list* procurou averiguar quais são os fatores utilizados pelas empresas para direcionamento das ações administrativas. O propósito desse item é identificar se as empresas que utilizam as informações contábeis, a intuição ou a experiência para se direcionarem administrativamente. Verificou-se que três das cinco empresas, utilizam informações contábeis como direcionamento das ações administrativas. Uma, por sua vez,

utiliza a experiência para direcionar suas ações, e a outra, em contrapartida, utiliza informações contábeis, intuição e também a experiência como direcionamento de suas ações.

O quarto item de verificação do *check list* procurou saber a respeito da utilização de relatórios contábeis para tomada de decisão. O objetivo desse item é identificar as empresas que sempre os utilizam, que às vezes os utilizam, que pouco os utilizam e raramente utilizam relatórios contábeis como ferramenta para tomada de decisão. Percebeu-se que três empresas baseiam suas decisões em relatórios contábeis, enquanto que duas empresas buscam essa ferramenta somente as vezes.

O quinto item de verificação do *check list* buscou informações com relação à política de competição adotada pela empresa, cujo objetivo é saber se as empresas buscam na qualidade, nos custos, nos custos e qualidade, na oferta de produtos diferenciados ou no foco de um determinado consumidor sua política de competição. Nesse item foi possível perceber que as cinco empresas adotam o custo e a qualidade como política de competição no mercado, porém uma delas utiliza também a oferta de produtos diferenciados para se destacar competitivamente no mercado.

No sexto item de verificação do *check list* o artigo buscou pesquisar sobre a preocupação das empresas com relação a entrada de novas empresas, ameaça de substituição de seu produto por outro, poder de negociação dos fornecedores e compradores e a rivalidade dos concorrentes. Foi possível identificar que duas empresas manifestaram sua preocupação com relação à rivalidade dos concorrentes. Uma delas, por sua vez, se preocupa com o poder de negociação com fornecedores e compradores. Outra, entretanto, se preocupa com a ameaça de substituição de seus produtos por outro e pelo poder de negociação dos compradores. Outra, por fim, se preocupa com o poder de negociação dos compradores e a rivalidade dos concorrentes.

No sétimo item de verificação do *check list* o artigo buscou verificar se as empresas possuem um departamento responsável por custos. Verificou-se que somente três das cinco empresas possuem esse departamento, enquanto as outras duas empresas estão implantando.

O oitavo item de verificação do *check list* buscou verificar o acompanhamento dos passos da concorrência. O objetivo é saber se as empresas utilizam, se estão implantando ou se não utilizam alguma ferramenta para acompanhar a concorrência. Duas das cinco empresas responderam que utilizam determinada ferramenta para acompanhar a concorrência, duas

alegaram estar implantando essa ferramenta e apenas uma empresa confirmou não utilizar nenhuma ferramenta para esse fim.

O nono item de verificação do *check list* buscou averiguar sobre o conhecimento da empresa com relação aos produtos do concorrente, cujo objetivo é saber se as empresas possuem muito, algum, pouco ou nenhum conhecimento a respeito. Três das cinco empresas confirmaram ter algum conhecimento sobre os produtos da concorrência, enquanto duas empresas afirmaram ter muito conhecimento.

O décimo e último item do *check list* deste artigo procurou verificar a respeito da preocupação das empresas com relação à concorrência. Nessa verificação o objetivo central é analisar se as empresas não se preocupam com a concorrência, pois há mercado para todos; se as empresas se preocupam, mas estão criando estratégias ou se as empresas se preocupam, mas não possuem nenhuma estratégia até o momento. Verificou-se que as cinco empresas se preocupam com a concorrência e ambas já estão criando estratégias.

5. Considerações Finais

O presente artigo teve como norte analisar e verificar, em cinco empresas companhias, a gestão de custos como uma estratégia de competição a ser adotada pelas organizações.

Com relação a gestão de custos foi possível perceber que nem todas as companhias utilizam essa ferramenta, uma vez que algumas das empresas analisadas ainda estão implantando esse departamento.

Com relação a estratégia competitiva foi possível constatar que algumas companhias manifestam preocupação com relação aos concorrentes e justamente por isso estão se preparando com novas estratégias para se destacarem no mercado. Outras, porém, não se preocupam, pois, consideram que há mercado para todos.

Por fim, observou-se que a gestão de custos está inteiramente envolvida ao processo estratégico, e que as organizações, em sua maioria, estão cada vez mais se preocupando com as estratégias a serem adotadas para uma gestão mais segura, tanto ao que se refere aos custos quanto ao próprio desenvolvimento da empresa. Isso dá origem a uma nova visão empresarial, que consiste em uma administração mais presente e atenta aos fatores internos e externos que as rodeiam.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalho na graduação. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006, p. 121.

D'AVENI, Richard A. **Hipercompetição:** estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995, p.XXVIII-XLV; p. 195-196.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001, p. 155.

LEONE, George Guerra. **Custos: um enfoque administrativo.** 11ª Edição Revista e Atualizada. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1995, p. 9-12

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** 9ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008, p. 21-25.

OLIVEIRA, Dr. Ricardo Daher; DAHER, Poliana Marins de. **S. Orientações Metodológicas.** Vila Velha, 2007, p. 8.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p. 13-51.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial.** 2ª Edição. São Paulo: Thompson Learning, 2008, p. 4.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 13.

Anexo 1 – Check List

	
NOME DA EMPRESA:	S/A () LTDA ()
RAMO DE ATIVIDADE:	
NOME DO RESPONDENTE:	
CARGO DO RESPONDENTE:	
TEMPO DO RESPONDENTE NO CARGO:	
TELEFONE DE CONTATO:	
E-MAIL PARA CONTATO:	
CHECK LIST	
1- VERIFICAR SE A EMPRESA TRABALHA COM CONTABILIDADE FISCAL, GERENCIAL OU AMBAS;	
2- VERIFICAR SE A EMPRESA POSSUI GESTÃO DE CUSTOS;	
3- VERIFICAR OS FATORES UTILIZADOS PELA EMPRESA PARA DIRECIONAMENTO DAS AÇÕES ADMINISTRATIVAS;	
4- VERIFICAR SE OS RELATÓRIOS CONTÁBEIS SÃO UTILIZADOS COMO FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÃO;	
5- VERIFICAR SE A EMPRESA ADOTA ALGUMA POLÍTICA PARA COMPETIR NO MERCADO;	
6- VERIFICAR O QUE MAIS PREOCUPA A EMPRESA;	
7- VERIFICAR SE A EMPRESA POSSUI DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL POR CUSTOS;	
8- VERIFICAR SE A EMPRESA POSSUI ALGUMA FERRAMENTA PARA ACOMPANHAMENTO DOS PASSOS DA CONCORRÊNCIA;	
9- VERIFICAR SE A EMPRESA POSSUI CONHECIMENTO DOS PRODUTOS DOS CONCORRENTES;	
10- VERIFICAR SE A EMPRESA POSSUI ALGUMA PREOCUPAÇÃO COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA.	