

FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

VICENTE ANDRÉ BORBA DORNELAS

**GESTÃO FINANCEIRA: a gestão estratégica de
custos em um supermercado de João Pinheiro/2019**

**JOÃO PINHEIRO
2019**

VICENTE ANDRÉ BORBA DORNELAS

GESTÃO FINANCEIRA: a gestão estratégica de custos em um supermercado de João Pinheiro/2019

Trabalho de conclusão de curso desenvolvido como parte avaliativa para conclusão do curso de Administração.

Prof.^a: Ms. Giselda Shirley da Silva
Orientador: Prof. Ms. Unilson Gomes Soares

**JOÃO PINHEIRO
2019**

VICENTE ANDRÉ BORBA DORNELAS

GESTÃO FINANCEIRA: a gestão estratégica de custos em um supermercado de João Pinheiro/2019

Artigo Científico apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Cidade de João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor (a): Prof. Ms. Unilson Gomes Soares.

Banca Examinadora:

Professor (a) Orientador: Prof. Ms. Unilson Gomes Soares

Professor (a): Ms. Giselda Shirley da Silva

Professor (a): Ms. Vasti Mendes da Silva Rocha

GESTÃO FINANCEIRA: a gestão estratégica de custos em um supermercado de João Pinheiro/2019

RESUMO

**Vicente André Borba Dornelas¹
Unilson Gomes Soares²**

RESUMO

Trata-se de um estudo que visa demonstrar como é feita a gestão financeira de um supermercado de João Pinheiro noroeste de Minas Gerais no ano de 2019. Após a realização de um estudo bibliográfico, passou a aplicação de três questionários direcionados ao gestor, contador e gerente da empresa. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de campo, do tipo exploratória e abordagem qualitativa. Os objetivos foram alcançados, pois foi possível demonstrar que uma gestão estratégia de custos atua de forma positiva para a empresa, principalmente auxiliando o processo de tomada de decisões e no sentido de reduzir custos desnecessários.

Palavras-chave: Gestão financeira. Custos. Estratégia.

ABSTRACT

It is a study that aims to demonstrate how the financial management of a supermarket in João Pinheiro is carried out in 2019. After conducting a bibliographic study, three questionnaires were sent to the manager, accountant and manager of the company. For that, a field research was carried out, exploratory type and qualitative approach. The objectives were achieved, since it was possible to demonstrate that a cost strategy management acts in a positive way for the company, mainly helping the decision-making process and reducing unnecessary costs.

Keywords: Financial management. Costs. Strategy.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil constata-se que a economia é de alta competitividade em todos os setores, principalmente considerando o alto índice inflacionário. Em razão dessa alta competitividade, muitos comércios procuram agregar clientes, o que ocasiona uma diferenciação competitiva (PEREIRA,2011).

¹ Acadêmico do curso de Administração da Faculdade Cidade de João Pinheiro – FCPJ – E-mail: andreborba-@hotmail.com

² Docente do curso de Administração da Faculdade Cidade de João Pinheiro – FCJP – E-mail: unilsongomessoares@yahoo.com.br

De acordo com as estimativas do instituto brasileiro de geografia e estatística (IBGE, 2018), João Pinheiro é um município brasileiro do Estado de Minas Gerais encontrando-se no noroeste de Minas Gerais. Conta com uma população aproximada de 48.751 habitantes em uma área de unidade territorial de 10.727,471 km, estimativa realizada no ano 2017 (IBGE, 2018).

Em linhas gerais, a maioria das organizações possui por missão, o desenvolvimento progressivo, o que se dá através de seu patrimônio líquido, da fusão e/ou investimento de parte de lucros advindos de negociações realizadas. Em face dessa demanda, é que surge a necessidade de uma “ferramenta estratégica de custos”, que pode ser em maior ou menor escala e distinção, podendo ser utilizada por profissionais que lidam com finanças e desejam melhorar significativamente seu desempenho (LUCENA FILHO, 2016).

Em se tratando de relevância do controle de custos, a organização deve adotar um método de custeio para sua gestão empresarial, que sirva de instrumento para proporcionar uma visão mais ampla de como as coisas se procedem, em seus diversos setores, o que significa também, ter maior conhecimento dos custos que sofrem o processo de fabricação (BOMFIM; SANTOS; SANTOS, 2011).

Diante disso, o presente estudo se reveste de especial importância para o meio social, porque visa demonstrar que existe uma real preocupação com a qualidade de controle de custos, tendo em vista a necessidade que as empresas experimentam em identificar os gastos, classificá-los em custos e despesas, aplicar maior controle, a partir de métodos de custeio, para entender o reflexo desses custos na relação de oferta e demanda.

O estudo também representa relevância para o meio acadêmico, porque visa demonstrar como a gestão estratégica de custos é necessária na tomada de decisão das empresas no cenário atual. Além disso, visa aliar teoria e prática para melhor discernir como se desenvolve na prática, a gestão de custos.

Para o pesquisador, o estudo tem fundamental importância, porque visa demonstrar o que se percebe através de análise empírica, ou seja: que o supermercado a ser estudado experimenta dificuldades em determinar uma concordância entre seus gastos, sobretudo no que toca a separação e classificação de custos e despesas.

Partindo dessas diretrizes, o presente estudo abordou a gerência de custos como sendo umas das principais técnicas utilizadas para apoiar o desenvolvimento

evolutivo, analisando-se especificamente os custos de um supermercado de João Pinheiro/MG.

Em vista disso, levantou-se os seguintes questionamentos: utilizando-se os custos de forma estratégica, é possível proporcionar o desenvolvimento evolutivo da empresa estudada? A gestão estratégica de custos pode influenciar positivamente na tomada de decisões do gestor de um supermercado? Uma gestão estratégica de custos pode ajudar a empresa a reduzir os custos e aumentar a produtividade?

O objetivo geral deste trabalho é analisar como um supermercado de João Pinheiro/MG emprega o sistema de custo de forma estratégica. Feito isso, objetivou-se: realizar um levantamento teórico sobre gestão estratégica de custos; analisar como ocorre o controle de gastos, despesas, desperdício e custos; evidenciar a utilização do controle de custos como ferramenta gerencial; descrever como é realizada a gestão de custos de um supermercado em João Pinheiro.

O pesquisador realizou o estudo com base nas seguintes hipóteses: através de observação, percebe-se que algumas empresas não utilizam a gestão como ferramenta estratégica para se diferenciarem nesse mercado competitivo. Do mesmo modo, os proprietários têm uma visão equivocada quanto ao seu objetivo principal e como suas ferramentas podem auxiliar na maximização dos lucros.

Aventa-se que as empresas não utilizam a gestão de forma estratégica e não conhecem suas teorias para a correta utilização. Diante disso se faz necessário a aplicação de um estudo de caso onde analisou-se e investigou-se um supermercado a partir da aplicação de um questionado direcionado ao gestor, contador e gerente da empresa.

Isso posto, o presente trabalho se divide em quatro sessões: o primeiro traz a introdução, o segundo trata dos aspectos metodológicos da pesquisa, sua finalidade aplicada, o tipo de pesquisa de campo, a estratégia de coleta dos dados realizada por meio de pesquisa de documentos da empresa e também do questionário composto de perguntas abertas e fechadas. A terceira sessão refere-se à fundamentação teórica e apresenta abordagens doutrinárias sobre gestão, estratégia, vantagem competitiva, concorrência, gestão estratégica de custos e a inter-relação desses conceitos. A quarta sessão contempla os resultados da referida pesquisa seguida da conclusão obtida a partir dos resultados encontrados.

2 METODOLOGIA

2.1 Classificação da pesquisa

De acordo com a abordagem da pesquisa, pode-se classificá-la como exploratória, porque é capaz de proporcionar familiaridade com o tema. Considerando o objetivo proposto, esta pesquisa classifica-se como descritiva, pois se restringe a descrever a realidade do objeto de estudo. Em virtude da pretensão almejada, ou seja, de que os resultados possam ser aplicados na resolução de problemas da empresa, quanto à natureza, a pesquisa é aplicada (LAKATOS; MARCONI, 2016).

Hussey e Collins (2005, p. 27) dissertam que: “a pesquisa aplicada é aquela que foi projetada para aplicar suas descobertas a um problema específico.”

No que toca à abordagem do problema, tem-se uma pesquisa qualitativa, haja vista que ela possibilita destacar as características do objeto da pesquisa que não seriam observadas por meio de um estudo quantitativo. A respeito disso, e segundo Lakatos e Marconi (2016), o estudo é qualitativo, pois não são utilizadas técnicas estatísticas na elucidação da problemática.

Sobre o tema, Gil (2002) aduz que: “o estudo é qualitativo, pois não são utilizadas técnicas estatísticas na elucidação da problemática.”

Esta pesquisa foi desenvolvida através de levantamento bibliográfico, tendo sido realizada uma abordagem qualitativa das referências pesquisadas, visando a construção e análise acurada do assunto abordado.

Utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso único, que permite ao pesquisador a verificação *in loco*, com maior profundidade, os determinantes do fenômeno. Segundo Lakatos e Marconi (2016, p. 274) “estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos.” Um específico protocolo de estudo de caso foi desenvolvido visando assegurar a qualidade e objetividade da pesquisa.

2.2 Coleta e análise de dados

Quanto aos procedimentos técnicos da pesquisa, elaborou-se três questionários direcionados ao gestor, contador e gerente da empresa estudada contendo perguntas sobre o modelo contábil e o de gestão estratégica de custos utilizados.

O questionário, segundo Gil (2002, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

Assim, nas questões de cunho empírico, é o questionário uma técnica que servirá para coletar as informações da realidade, tanto do empreendimento quanto do mercado que o cerca, sendo fundamentais para arquitetar um trabalho de pesquisa.

A análise dos dados, face o objetivo do estudo, seguiu a abordagem qualitativa. A para das análises qualitativas, os dados foram apresentados na forma de tabelas, identificando-os de forma mais objetiva. Para Gil (2002) a tabela é um quadro que resume um conjunto de observações, cujo objetivo é o de produzir uma impressão mais rápida e viva do fenômeno em estudo.

2.3 Caracterização geral da empresa pesquisada

O objeto da pesquisa é um supermercado, localizado no Bairro Esplanada, município de João Pinheiro – MG.

O empreendimento teve início quando o proprietário, representante legal da empresa, resolveu comprar as instalações apenas com prateleiras de madeira, sem material nenhum. Foi então que em 29 de agosto de 2008, a empresa foi fundada, oferecendo um ambiente mais organizado e completo, com atividade principal no ramo de comércio varejista de mercadorias em geral.

No dia 01º de junho de 2011, a empresa passou por reformas para melhor atender a população de João Pinheiro, expandindo o espaço e os ramos de atividade para hortifrutigranjeiro e açougue, contando com um amplo espaço para atender a todos.

3 GESTÃO FINANCEIRA

Nessa sessão inicia-se levantamento teórico, permeado de reflexões que envolvem conceitos como estratégia, vantagem competitiva, concorrência, gestão estratégica de custos e por fim, a inter-relação desses conceitos.

3.1 Estratégia

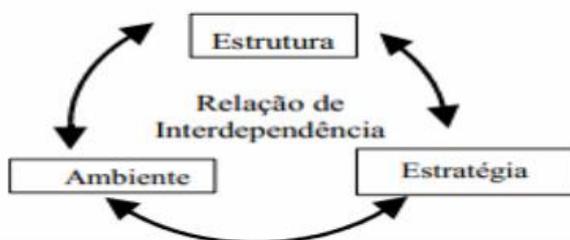
Ao se tratar sobre o conceito de estratégia, pode-se remeter aos grandes clássicos da literatura, como o “Príncipe” de Maquiavel, que versam sobre a estratégia, como um dos principais motivos do sucesso de líderes. O termo estratégia era utilizado por líderes de estado e por combatentes de guerras. A mudança de foco surgiu na década de 1950, quando foi apresentado o relatório Gordon-Howell (1959), que concluiu que a matéria relativa à política de negócio deveria ser incluída na grade dos cursos de administração (WITTMANN, 2012).

Com a evolução da administração, houve a chamada administração estratégica. Para os administradores, estratégia possui o mesmo significado que possuía para os militares: lutar contra o oponente. Obviamente, nesse caso, trata-se do oponente no contexto de negócios (GRACIOSO 1996).

Uma empresa sempre deve escolher uma estratégia que coadune com os conhecimentos internos que possui quanto à empresa. Essas decisões se fundam em um conhecimento parcial da situação. A estratégia pode ser vislumbrada em cinco aspectos diferentes, quais sejam: de uma posição; de uma perspectiva; de um truque; de um plano e um padrão. Diante disso, somente analisando e compreendendo as cinco visões descritas é que é possível apreender sobre o verdadeiro significado do conceito de estratégia empresarial (SILVA, 1999).

A estratégia pode ser entendida como um percurso a ser seguido, um norte, um caminho, ou seja, estratégias resvalam em escolhas (WITTMANN, 2012). Para visualizar melhor o conceito de estratégias, confira-se a Figura 1:

Figura 1 – Interdependência entre estrutura, ambiente e estratégia.



Fonte: ALMEIDA; MACHADO NETO; GIRALDI (2006).

Conforme apresentado no esquema acima, estratégia pode ser definida em dois aspectos complementares. O primeiro é quando o contexto empresarial não exige

grandes inovações, e então se formula uma estratégia. O segundo é quando ocorrem mudanças substanciais no contexto mercadológico, e então vem a necessidade de criar uma necessidade. De acordo com essa segunda linha de pensamento, o mercado sofre alterações nesses momentos, e com isso, cresce a Gestão de Custos, o que sucede na elaboração de uma estratégia (GRACIOSO, 1996).

3.2 Vantagem competitiva

A estratégia da empresa atua como um resguardo das forças competitivas do mercado. Além de se proteger do mercado, a empresa também ataca o concorrente. A finalidade das estratégias é basicamente a proteção contra a alta competição do mercado, além de um retorno aos investimentos dos concorrentes. Desta sorte, há a concepção de vantagem competitiva (PORTER 2005; WITTMANN, 2012).

Porter (2005) enfatiza que a vantagem competitiva tem origem para a empresa, na ocasião em que ela consegue acrescentar mais valor em sua mercadoria ou serviços, se comparado com os concorrentes. Ao ofertar esse bem com mais valor, os clientes optarão por comprar da empresa, que do concorrente.

Ratificando esse entendimento Kotler e Keller (2012), asseveram que a “vantagem competitiva é a capacidade da empresa de apresentar, em um ou mais itens, um desempenho que os concorrentes não podem alcançar”. Destaque-se, ademais, que a vantagem competitiva deve trazer benefícios aos clientes. Essa vantagem pode ser vislumbrada como sendo o valor introduzido pela empresa e será fator categórico para o cliente no momento da compra.

De fato, as organizações necessitam fazer-se diferente para atrair o cliente e sobrepor-se aos concorrentes. Nesse sentido que surge a ideia de formular estratégias, para obter uma vantagem competitiva. Segundo Porter (2005) para combater as forças competitivas do mercado, é preciso valer-se de três estratégias genéricas, quais sejam: 1) liderança no custo total; 2) diferenciação; 3) enfoque.

Com relação à liderança de custo, a ideia é ter o custo mais baixo possível no mercado. Essa estratégia se faz necessária para que a organização ostente grande escala de produção, para suprir os custos e despesas diversas. Além do mais, é necessário manter fiel uma grande parte do mercado para conter essa demanda produzida. Em síntese: a estratégia de liderança consiste em manter o menor custo

do mercado, com os preços menores ou semelhantes aos dos concorrentes, o que assegura uma grande margem de lucro (WITTMANN, 2012).

Para Porter (2005, p. 39), a estratégia de diferenciação pode ser definida como “... diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito da indústria”. Esse método consiste em criar e/ou desenvolver um bem que seja único no mercado ou que tenha detalhes únicos, se comparado aos demais. Diante disso, a organização conseguirá auferir um lucro maior. Por ser difícil de encontrar, o consumidor vê mitigado o seu poder de barganha, desta forma, o retorno financeiro é maior.

No que toca à estratégia genérica de enfoque, o foco principal tem a ver com um público específico, devendo o empreendedor atender às necessidades desse seletivo público. A escolha desse nicho pode ser dar em razão de questões geográficas, faixa etária ou outro foco. Nesse modelo, busca-se atender um público mais restrito e possui como característica precípua, a oscilação de valores, que pode variar entre o baixo custo e o valor percebido, em conformidade com o público alvo (CAVALCANTI, 2001).

Diante disso, a vantagem competitiva tem como resultado uma estratégia bem elaborada pela empresa e tem como objetivo principal, acrescentar valor a um produto ou serviço, tornando-se mais valoroso que o da concorrência. O cliente precisa reconhecer o valor agregado, para se sentir confiante e disposto a pagar por algo mais caro, aumentando o retorno à empresa. Frise-se que a vantagem competitiva tem natureza precária, devendo ser reformulada periodicamente (ALMEIDA; MACHADO NETO; GIRALDI, 2006).

3.3 Concorrência

A busca incessante pela vantagem competitiva, diz respeito à concorrência. Uma estratégia tem como papel afastar e combater a concorrência. Entender a concorrência deve ser um dos objetivos mais importantes quando se desenvolve uma estratégia (WITTMANN, 2012).

Segundo magistério de Porter (2005) existe cinco fatores específicos que estimulam a competitividade. São eles: rivalidade entre os concorrentes, clientes; fornecedores; potenciais entrantes; e produtos substitutos. Desses cinco, três estão

intrinsecamente ligados à concorrência: rivalidade entre concorrentes e potenciais Entrantes. De forma extrínseca estão os produtos substitutos.

Kotler e Keller (2012) ostentam posição diferente. Para os autores, os produtos substitutos atuam como concorrentes, ainda que de forma indireta. E complementam ainda que “concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes.” Nessa seara de pensamento, concorrência são empresas que possuem os mesmos produtos disponíveis e que atendam as mesmas necessidades dos clientes.

Bacic (2008) conceitua concorrência a situação onde o mesmo nicho de clientes seja o foco de objetivos iguais ou parecidos, por parte de empresas diferentes. Concorrência é tratada como o combate de empresas. Nessa luta, as empresas almejam surpreender o concorrente ou mesmo modificar o mercado. O autor pondera que: “a concorrência é um processo dinâmico de mudança contínua, às vezes num ritmo lento, em outras, alucinante.” Diante disso, as oscilações do mercado, transformam-se conforme os concorrentes, que estão colocados no mercado, e também das particularidades do mercado.

Porter (2005) discorre que são necessários três aspectos para modificar a estratégia da empresa: risco da demanda; risco competitivo; risco de competência. Explica-se.

O risco de demanda se dá quando o valor ofertado pela organização não é bem recebido pelo cliente. Nesse caso, o valor deve ser entendido como vantagem competitiva. Diante disso, se o valor for destoante ou em desacordo com as expectativas do cliente, pode haver o risco do produto não ser vendido, conforme se propõe (PORTER, 2005).

O risco competitivo acontece quando a empresa não suporta a demanda elevada ou sua produção é aquém do esperado. Nesse espaço de tempo, em que não há paridade entre demanda e oferta, o cliente pode debandar para o concorrente (PORTER, 2005).

O risco de competência é aquele em que a empresa não é capaz de oferecer as propostas de valor, conforme os clientes podem pagar. Nesse caso, a empresa imprime elevada força a sua estrutura de custos, para oferecer um produto/serviço melhor que a concorrência. Geralmente, esse fato se deve às pressões do mercado. Ao impor um valor maior ao consumidor, a empresa necessita ostentar uma estrutura maior, apta a atender a expectativa. Oferecendo um o valor superior aos clientes, as

empresas precisam de uma estrutura maior para atender esta expectativa (PORTER, 2005).

3.4 Gestão estratégica de custos

Em um mundo onde as mudanças de mercado são constantes, as empresas também necessitam acompanhar esse progresso. Para tanto, necessitam tomar decisões corretas, no momento correto, para permanecer no mercado de trabalho. Diga-se que uma decisão no contexto empresarial, pode refletir em toda uma organização, seja positiva ou negativamente. Diante disso, há que se reconhecer que decisões certas, é o alicerce de todo sucesso (XAVIER, 2018).

Visando destacar-se no mercado, as empresas buscam modelos, que sejam capazes de apontar erros em seus processos, de sorte que aperfeiçoem seus recursos, evitando trabalhos contraproducentes. A gestão estratégica de custos figura como uma alternativa bem promissora, utilizada nas empresas, servindo como norte na ocasião de tomar decisões. O seu principal fim é ofertar informações de que as organizações precisam para ajudar valor, qualidade e decisão (CAVALCANTI, 2001).

Um grande desafio das empresas é manter-se altamente competitiva no mercado, ostentando vantagem e lucro, em conformidade com seu objetivo. A vantagem competitiva deve seguir definições intrínsecas, adotando o objetivo a ser almejado e está intimamente ligada a uma cadeia de valores, sendo certo que esta é muitas vezes avaliada quando se trata de redução de custos. A empresa que se destaca em termos de competitividade sustentável, revela resultados mais favoráveis que a média do seu setor de atuação. Diante disso, é preciso justificar e assegurar o posicionamento de técnicas de redução de custos, antes de reduzir o quadro de funcionários, pois quanto menor o número de pessoas, menor a produção. Quanto menor a produção, menor a geração de valor e lucro real para a organização (SOUZA; SILVA; PILZ, 2009).

Nessa linha de pensamento, é que a definição de custo compreende todo gasto aplicado na produção ou em qualquer outra função de custo. É preciso considerar todos os valores acoplados ao produto, que vão desde sua aquisição, até a sua comercialização final, que podem ser discriminados de várias formas.

Shank e Govindarajan (1997) destacam que gestão estratégica de custos é uma avaliação de custo efetuada perante o contexto real, em que os indicadores

estratégicos são sólidos. Os indicadores de custos são usados para assegurar técnicas melhores, objetivando o crescimento e vantagem competitiva.

Ratificando esse entendimento Porter (2005) aduz que uma organização pode auferir vantagem competitiva sustentável através de custos ou diferenciação.

Souza, Kulpa e Dubois (2009) afirmam que com o desenvolvimento de estratégias de gestão, a especial importância da gestão de custos, tornou-se instrumento mais forte para as empresas.

O diferencial de vantagem competitiva é descrito na capacidade da empresa de contrapor-se aos seus concorrentes, sendo bem quista pela clientela e no mercado de atuação. Há que se considerar, também, a sua capacidade de funcionar com baixo custo e aumentando os lucros (XAVIER, 2018).

Para Shank e Govindarajan (1997), a Gestão Estratégica de Custos surgiu a junção de três grandes conceitos advindos da literatura de Gestão Estratégica, quais sejam: análise da cadeia de valor; análise de posicionamento estratégico e análise de direcionadores de custos.

Quando se consegue uma estrutura de informação de custos que ajuda na elaboração de técnicas e, por conseguinte, no desenvolvimento de vantagem competitiva tem-se a prática da Gestão Estratégica de Custos (SOUZA; SILVA; PILZ, 2018). Ela possui laços indissolúveis com as decisões de investimentos. Realizando a integração de valores, os custos passam a ser vistos como resultados das decisões de investimentos, geradas pelas estratégias bem desenvolvidas. Nesse caso, está-se diante da Gestão Estratégica de Custos (SOUZA; KULPA; DUBOIS, 2009).

Para as empresas efetivarem as estratégias, é necessário realizar também, decisões de investimentos. Conforme preceitua Xavier (2018) que as decisões sobre investimentos são o alicerce da estrutura de custos, porque determinam em grande alcance a pauta e grandeza de custos e despesas.

As sistematizações das estruturas das empresas sofrem alterações com as decisões de investimentos, e, portanto, modificam-se também as estruturas de custos. As estreitas relações entre estratégia e estrutura de custos dependem uma ou da outra (WITTMANN, 2012)

Souza, Kulpa e Dubois (2009) aduzem que a Gestão Estratégica de Custos constituiu uma ponderação em uma conjuntura mais ampla que a tradicional. Isso porque ela agrega informações estratégicas, visando construir um patamar de vantagem competitiva para a organização.

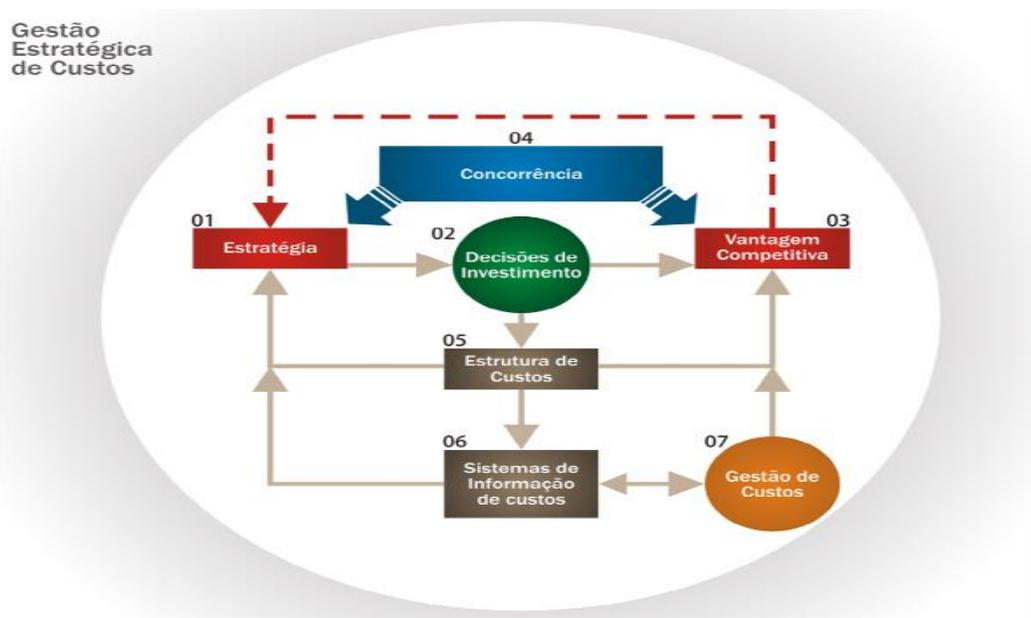
Almeida, Machado Neto e Giraldi (2006) corroboram esse entendimento, afirmando que a principal vantagem da Gestão Estratégica de Custo diz respeito a gestão, a princípio, da cadeia de custos que se estabelece com a estratégia criada. Do mesmo modo, atua tornando a gestão das informações de custos preponderante para se alcançar a vantagem competitiva.

Diante do exposto, há que se reconhecer que a redução de custos bem gerida, pode definir estratégias favoráveis para a empresa. Havendo uma estratégia de redução de custos bem delineada, é possível utilizá-la como fator motivacional para as equipes de trabalho.

3.5 Inter-relações dos conceitos

Com respaldo nas definições apresentadas, é possível discorrer sobre a Gestão Estratégica de Custos. Ilustre-se com a Figura 2:

Figura 2 – Inter-relações de conceitos



Fonte: WITTMANN (2012)

Conforme ilustrado na Figura 2, a estratégia caracterizada pelo Item 1 é arquitetada pela empresa e visa obter uma vantagem competitiva (item 3). Para consubstanciar esse intento, ou seja, obter a vantagem competitiva é necessário percorrer um processo. É então que entra a figura do administrador, que deve realizar

a melhor escolha a ser seguida. Fazendo isso, está-se diante das Decisões de Investimentos (item 2).

Em que pese isso, é de se ressaltar que a vantagem competitiva alcançada possui caráter precário, em razão da concorrência (item 4). A concorrência possui a tarefa de diminuir ou mesmo extinguir a vantagem competitiva. Ocorre que mesmo temporário, atua fornecendo subsídios importantes para produzir novas estratégias, e desta feita, o ciclo se repete.

A concorrência também influencia o desenvolvimento da própria estratégia. A Gestão de Custos (item 07) atua dando informações para o Sistema de Informação de Custos, a respeito dos custos internos da empresa. Outro fator que também são capazes de criar uma nova estrutura de custos para a empresas são as decisões de investimentos (item 05). Para a prática da Gestão Estratégica de Custos a empresa precisa buscar um sistema de informação de custos (item 06) para fornecer informações sobre essa nova estrutura.

Nesse íterim, é fácil localizar a Gestão Estratégica de Custos (círculo ao redor de todo o esquema). A Gestão Estratégica de Custos pode ser conceituada como a apreciação a respeito do investimento, de modo a fornecer informações sobre as estruturas de custos para tomar decisões (BACIC, 2008).

A Gestão Estratégica de Custos e a estrutura de custos são influenciadas uma pela outra. Esse novo paradigma pode ter como resultado a supressão de determinados investimentos, em razão da estrutura de custos. Portanto, é tarefa do administrador avaliar as condições do mercado, para realizar o investimento correto (SOUZA; KULPA; DUBOIS, 2009).

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Primeiramente foi realizado contato com a empresa, objeto de estudo. Depois do agendamento da visita, entrevistou-se os seguintes membros da empresa: gestor, contador e gerente da empresa.

4.1 Entrevista com o gestor da empresa

A primeira entrevista foi realizada junto ao gestor da empresa. O primeiro objetivo foi identificar o modelo de gestão de custos adotado. Diante disso, lançou-se as primeiras perguntas: “Qual é o regime tributário da empresa? Qual o motivo dessa escolha?”. Em contrapartida, o entrevistado respondeu:

O regime da empresa é o lucro real. Resumidamente o lucro real possui uma forma simples de fazer o cálculo para saber se você vai pagar imposto ou não e se vai ser muito imposto ou não e por outros motivos também que escolhi ele porque se você conseguir trabalhar direito sempre pedindo nota fiscal certinho você conseguiu pagar pouco imposto, resumindo se você ficar no prejuízo não paga nada de imposto se você tiver um lucro baixo no mês você vai pagar imposto mas pouco e se você no mês tiver um lucro alto você irá pagar o imposto de acordo com esse valor ai pode ser alto o imposto no mês (sic, entrevista do gestor).

No Brasil, o sistema tributário é muito complexo. Em todas as esferas existem um rol variado de tributos: Impostos, taxas, contribuições de melhoria, contribuições sociais, etc. (MELO et al., 2009).

A estruturação do imposto de renda não é diferente, sendo igualmente complexa. Engana-se aquele que tem em mente que imposto de renda é coisa simples, imaginando é que a tributação é inevitável e deve incidir sobre os lucros da empresa. Através de um planejamento metódico é possível praticar, lícitamente, ações capazes de reduzir ou adiar o ônus tributário (MINTZBERG, 2006).

Entretanto, para atingir esse desiderato, é necessário ter um vasto conhecimento da legislação pertinente, principalmente no que se refere ao Imposto de Renda pelo lucro real. Este regime é adotado quando a empresa tem conhecimento do quanto obteve de lucro. A complexidade desse regime reside nas particularidades de cada empresa, pois é preciso classificar as despesas dedutíveis e dedutíveis que cada uma possui (MELO et al., 2009).

Em seguida, formulou-se o seguinte questionamento: “Qual é a estratégia da elaboração de custos da empresa?”, tendo o entrevistado dito: “Pra te ser sincero hoje eu não faço essa elaboração eu deixo tudo na mão do contador tenho noção que é um erro meu mas sempre que eu preciso de alguma informação eu recorro a ele.”.

Um estudo publicado por Pereira et al. (2011) em Campina Grande/PB, tendo como alvo micro e pequenas empresas cidade, no mês de novembro de 2010, deu

conta que 100% das empresas pesquisadas, não realizam nenhum método de custeio gerencial e em razão disso, perdem oportunidades no mercado, pela desinformação.

Os dados colhidos no estudo supracitado, demonstra que apenas 10% das empresas analisadas, fazem comparação entre custos reais e custos padrões e 90% delas não realizam a comparação dos custos, visando uma análise mais aprimorada da situação real da empresa. Os autores concluíram que os empresários associam a questão dos custos, essencialmente a formação dos preços. Eles consideram a informações fornecidas pelo setor contábil como determinante para tomada de decisões em relação a todos os setores da empresa (PEREIRA, et al., 2011).

Depois disso, o pesquisador lançou a seguinte pergunta: “O que mais causa prejuízo na empresa?”.

Eu vejo que hoje eu consigo bem controlar isso mas acredito que são os gastos desnecessários são empréstimos com juros altos e o principal que é o pagamento de imposto atrasados porque o juro por atraso são altos pode atrasar 2 dias que dependendo do valor esse juros chegar a mais de duzentos reais então eu fico muito atento nisso e no meu caso aqui também um prejuízo comum é colocar preço errado nas mercadorias porque hoje de acordo com código do consumidor o cliente paga pelo preço marcado no produto.

Wittmann et al. (2012) relatam os casos da Mercedes-Benz, da Costa do Sauípe e da TAM como exemplos de que como uma empresa pode fracassar, por conta de decisões de investimentos e estrutura de custos instalada. O prejuízo para a empresa Mercedes-Benz foi no importe de 820 milhões de reais. Considere-se ainda, que na época, a fábrica era a mais moderno da época e os consumidores eram satisfeitos.

Veja-se pois, que a estrutura de custos pode alterar a estratégia, conforme Bispo, Almeida e Souza (2011, p.9) “ao mesmo tempo em que uma estratégia pode demandar uma dada estrutura de custos, deve-se observar que a estrutura de custos atual de uma organização pode conferir limites ao seu rol de opções estratégicas”. Portanto, a associação entre estratégia e estrutura de custos constitui uma via de mão dupla, onde uma interfere na outra.

Na sequência, perguntou-se: “Como reduzir os custos sem prejudicar a competitividade da empresa?”. A resposta do gestor foi a seguinte:

Eu hoje precisei ver o que era meus custos altos na empresa, comecei com telefone a minha conta vinha mais de mil reais por mês então resolvi fechar um plano celular coma empresa vivo e hoje o celular ligar para o brasil todo seja fixo ou celular e eu pago duzentos reais por isso. Então eu peguei esse ponto pela empresa toda e o principal que eu vejo que pode prejudicar a competitividade é o estoque da empresa porque eu precisei fazer essa análise nele também eu tinha um estoque muito alto e acredito que ainda tenho e posso diminuir ele mais ainda só que preciso fazer isso sem atrapalhar minhas vendas e sem que falte produto para meus clientes.

Utilizando um bom sistema de custeio, uma empresa é capaz de reduzir os gastos, e com eles, os custos de produção. No entanto, essa diminuição deve ser feita de forma estratégica, na composição dos preços bens ofertados ao consumidor, aumentando assim a sua competitividade face aos concorrentes e facilitando o processo de tomada de decisões (ARAÚJO, 2018).

Nesse sentido, Pacheco (2003, p. 1) afirma que:

A gestão estratégica de custos pode ser utilizada como importante instrumento gerencial na condução dos negócios, mas para uma melhor compreensão de sua aplicação torna-se necessário entender as diferenças dos resultados obtidos com aplicações de metodologias tradicionais e de gestão estratégica (PACHECO, 2003, p. 1).

A gestão estratégica de custos também atua como monitoramento dos diversos âmbitos de uma empresa, para ter conhecimento do quanto cada esfera gasta para produzir os bens ofertados pela empresa. Dessa forma, pode-se sopesar os gastos supérfluos, que poderão ser acabados ou mesmo diminuídos (ARAÚJO, 2018).

Um estudo realizado por Nascimento et al. (2016) tendo como objeto empresas salineiras do Rio Grande do Norte, no período de setembro de 2014 a julho de 2015 deu conta que a maioria das empresas investigadas, apostam na liderança em custos – apesar de produzirem e comercializarem praticamente o mesmo produto – como diferencial competitivo. Dos resultados obtidos 3,85 % responderam liderança em custo, 61,54 % diferenciação, 23,08 % liderança em custos e diferenciação e 11,54% enfoque.

E finalmente, o pesquisador questionou o seguinte: “Qual a necessidade de se acompanhar: o fluxo de caixa, demonstrativo de resultado do exercício e os balanços da empresa?”.

A necessidade é saber como que anda sua empresa ne a que pé estamos digamos assim ne e esse é outro ponto que fica na mão do contador mas meu sistema me dá uma previa de acordo com meus lançamentos também mas quando eu preciso dos valores eu recorro a eles também e principalmente a DRE porque ela me dá as repostas de lucro ou prejuízo e me dá minhas receitas e minhas despesas.

Sanches et al (2018) ensinam que as informações constantes nos demonstrativos financeiros, como Balanço Patrimonial e DRE são fornecidas pela contabilidade de custos e esses dados podem ser utilizados nas tomadas de decisões de cunho econômico, de modo a atender as necessidades de fornecedores e credores.

4.2 Entrevista com o contador da empresa

Ao proceder à entrevista junto ao contador da empresa, o objetivo principal foi entender a importância da contabilidade de custos para a empresa. Diante disso, a primeira pergunta foi: “Qual o objetivo da contabilidade de custos?”. O respondente afirmou o seguinte:

A contabilidade em geral tem por objeto a mensuração do patrimônio de qualquer pessoa ou entidade. A contabilidade de custo, sendo um ramo da contabilidade geral, destina-se ao registro e medição dos custos das operações praticadas por qualquer entidade.

Enquanto ferramenta de gestão, a contabilidade de custos fornece dados à administração a fim de facilitar o gerenciamento das atividades produtivas, comerciais e financeiras, além de cumprir exigência fiscal. Essa ferramenta proporciona melhor compreensão dos custos dos bens, atividades e outros processos (MARTINS, 2003).

Ao conhecer os custos, o empresário é capaz de gerir suas atividades, atendendo as funções de planejamento, controle das transações, tomada de decisões de precisão dos lucros. Com os dados levantados, é possível empreender ações corretivas, determinar padrões, desenvolver orçamentos, conceber comparações entre custo real e custo orçado. É uma forma de chegar à realidade prática da empresa, utilizando-se de relatórios (MEGLIORIN, 2001).

Em seguida, formulou-se a seguinte indagação: “Como a gestão dos impostos pode reduzir o custo da empresa?”.

Dada a representatividade da carga tributária brasileira e seu complexo sistema de cumprimento de obrigações fiscais, planejar e procurar alternativas à economia dentro dos ditames legais, ou seja, da prática da Elisão Fiscal, o planejamento tributário constitui ferramenta de gestão estratégica e pode reduzir o custo e os riscos fiscais de forma significativa para as empresas.

Conhecer a legislação tributário e conhecer técnicas de gestão, são fatores indispensáveis atualmente, pois só assim, é possível reduzir os riscos de investimentos e custo de capital, fundamentais para adquirir competitividade estratégica (COSTA, 2012).

Preleciona Hansen e Mowen (2001, p. 423), a gestão estratégica de custos “é o uso de custos para desenvolver e identificar estratégias superiores que produzirão uma vantagem competitiva.”.

Observe-se que uma empresa que adere a um sistema de gerenciamento de custos, possui melhor desempenho, porque é capaz de proporcionar ao empresário informações relevantes para a tomada de decisões, se comparado com o sistema tradicional de gestão de custos.

Na sequência, lançou a seguinte pergunta: “Em sua visão como contador da empresa, me fale sobre a tecnologia na gestão de custos?”.

A tecnologia é fundamental na gestão de nossos negócios, hoje mais do que nunca ele tem impactado nossa atividade. Há correntes que entendem que a atividade de contabilidade tende a ser substituída por robôs, tamanha é o seu impacto na nossa aera. Eu vejo diferente, as rotinas mecânicas e maçantes já estão sendo substituídas pelas máquinas através do processamento automáticos. Cabe ao contador agora agir como consultor, ofertar informações que gerem valor ao empresário. Relativamente à gestão de custos a tecnologia pode reduzir significativamente o uso de mão de obra menos qualificado, o varejo por exemplo, já dispõe de tecnologias como a RFID, uma etiqueta que é capaz de fazer controle instantâneo de estoque. Esses são apenas pequenos exemplo de como ela pode melhorar o dia a dia de nossas empresas.

Atualmente, a tecnologia é uma ferramenta imprescindível em qualquer empresa. Sistemas inteligentes permitir visualizar toda a estrutura de uma empresa. O setor contábil é uma área que usa com muita frequência a tecnologia, já que se usam programas, desde para registro de operações até para desenvolvimento de relatórios legais e gerenciais.

Nesse sentido, estão os dizeres de Oliveira e Malinowski (2016, p. 6)

O auxílio tecnológico na área contábil já aborda um grande número de rotinas de formas rápidas e eficazes. Tais como, lançamentos contábeis, levantamento de balancetes, escrituração dos livros Diário e Razão, e dos livros fiscais, balanço patrimonial e demonstração do resultado, controle de estoque, escrituração do razão auxiliar, controle de contas a receber e contas a pagar, controle patrimonial, administração de pessoal, processamento da folha de pagamento, automação de ponto, contabilidade gerencial, orçamentos e outros (OLIVEIRA; MALINOWSKI, 2016, p. 6).

De ver-se que a informática proporcionou um significativo progresso na atuação do profissional contábil. Antes, gasta-se muito tempo com lançamentos, além da grande margem de erros que poderiam acontecer.

Na sequência, foi perguntado o seguinte: “Como a contabilidade define mão de obra? Existe alguma forma da mão de obra reduzir custos?” O respondente disse:

E um termo usado para designar o trabalho manual e/ou braçal necessário para realizar alguma coisa. A definição de mão de obra é comum a todos os setores e a contabilidade se serve deste conceito também. Com certeza ela bem capacitada e bem treinada pode reduzir sim custos, principalmente em atividades onde não há como dissociá-la do processo produtivo, tais como fabricação de produtos artesanais, prestação de serviços de caráter pessoal.

Rocha (1992) define o conceito de "custo de mão-de-obra" como sendo o conjunto de fatores que compreendem os gastos associados ao "ciclo de vida da mão-de-obra": ADMISSÃO  MANUTENÇÃO  DESLIGAMENTO. Seus elementos constituintes são: Gastos com admissão; Gastos com aprendizagem; Treinamento, desenvolvimento e formação profissional.

Pompermayer (1999) os sistemas de custos que procuram destacar a empresa em estratégia de liderança de custos, devem se empenhar em seguir rigorosamente o controle de elementos como insumos e mão-de-obra. Esse processo deve ser acompanhado de forma pormenorizada, pautando-se em parâmetros e medidas, com o objetivo de ser possível realizar comparações e promover a redução de custos no bem, durante sua confecção.

E por fim, questionou-se: “Como a contabilidade de custos ajuda no processo de gestão estratégica de custos?”. Então, o entrevistado respondeu:

Sim, a partir do momento que se registra todas as transações e se conhece o real custo de produção de um bem ou serviço, esta informação de qualidade levada aos gestores da organização serve-lhe de apoio a tomada de uma decisão que poder o fator de sucesso desta entidade.

Diante disso, o que se constata que é a teoria se alia a prática. A gestão estratégica de custos deve atender ao ambiente empresarial, que se compõe de relações contínuas e indissolúveis com consumidores e fornecedores (SILVA, 1999).

Conforme entendimento de 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 se tornam mais conscientes, explícitos e formais. Aqui, os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva”.

Portanto, a Gestão Estratégica de Custos demanda uma profunda análise, que suplanta as barreiras da empresa e alcança toda cadeia de valor: desde a origem dos insumos, mão-de-obra, recursos financeiros e tecnológicos até o consumidor final.

Ao entrevistar o gerente da empresa, inicialmente formulou-se a seguinte pergunta: “Como você vê a Administração da empresa?”.

Vejo que a administração da empresa está no caminho certo porque o administrador geral procura sempre dá muito valor a opinião de funcionário e cliente e procura o foco principal que é respeito e transparência com o consumidor então estamos no caminho certo a empresa vem crescendo ano a ano acho que mais é essa dedicação esse respeito e essa transparência com os clientes que é o principal foco da empresa.

Para que uma organização consiga a “satisfação do cliente”, ela deve inicialmente descobrir quem é esse cliente. Diante disso, existem subtipos de clientes, quais sejam: os clientes muito rentáveis, os clientes rentáveis, os clientes com prejuízo e os clientes com prejuízos significativos (VELOSO, 1995).

Quando a empresa se posiciona de forma estratégica deve buscar identificar os produtos rentáveis da empresa. Assim, o terceiro passo é alinhar os processos, ou seja, alinhar a satisfação do cliente dentro do posicionamento estratégico. Todos esses fatores contribuem para o crescimento da empresa (valor definido como a diferença entre o custo da atividade e o quanto o cliente está disposto a pagar por aquela atividade) (CAVALCANTI, 2001).

Na sequência, foi perguntado: “Como os *softwares* de gestão da empresa te auxilia no seu dia a dia?”:

Quanto ao sistema nosso do dia a dia a gente vê como fundamental porque hoje a gente é cada vez mais refém da tecnologia, gira tudo ao redor do sistema que seja uma venda, uma nota do cliente, um cadastro, uma nota fiscal, uma devolução então hoje no meio nosso ele é essencial fundamental para o serviço de todos nos.

A informatização de sistemas e processos tornou-se indispensável no Século XXI, citada por Mugnol e Ferraz (2006, p. 96): como sendo uma tecnologia “que permite criar uma nova economia e novos modelos administrativos.”.

Para Costa (2012), o grande benefício em se utilizar os meios de informática é o de proporcionar aos colaboradores à facilidade em analisar os resultados por mais tempo e de ter acesso aos relatórios, no momento pertinente.

Em seguinte, lançou-se os seguintes questionamentos: “Como são formados os preços? O que é levado em conta em relação aos custos?”. O entrevistado afirmou:

Os preços são trabalhados através de cotação, a gente tem uma cotação no sistema que todos colocam preços e o sistema puxa o menor preço de cada item aí se faz o levantamento e imprime para depois que chegar à mercadoria a gente confere a nota fiscal com o sistema. Quanto aos custos a gente sempre procura estar fazendo combos, procurando volume de compra para poder estar baixando os custos para poder dar retorno e repassar para os clientes porque cada vez a demanda de preço é mais complicado e o cliente te exige mais e quer promoções então para isso a gente tenta baixar os custos e fazer parcerias para poder estar repassando aos clientes.

Fishman (2003) pesquisou como organizações norte-americanas formam seus preços e constatou que a maior parte, simplesmente faz, sem parâmetros. As empresas somam os custos, copiam os concorrentes ou ainda determinam uma margem razoável pelo mercado.

A definição do preço de venda, ou seja, atribuição de valores aos produtos e serviços ofertados ao mercado, envolvem uma gama de aspectos, sendo eles: aumento dos lucros, retorno do investimento e valores balizados nos custos. Some-se ainda, que muitos pautam suas escolhas no preço-meta, pois o preço alicerçado nos custos pode não ser bem quisto no mercado, e nesse mesmo caminho, inscreve-se o preço de venda-alvo (MACHADO; SOUZA, 2006).

Dando sequência à entrevista, foi perguntado o seguinte: “Como a mão-de-obra pode ajudar nos processos?”. Então, o entrevistado disse:

A mão de obra acho que é um grande pilar de qualquer empresa a demanda do mercado em si exigente isso tem que ter um cuidado o cliente é cada vez mais exigente de um diferencial de atendimento ele quer ser bem cuidado e bem tratado e acho que para isso você tem que dar o respaldo e o respeito necessário ao seu funcionário, tentar trazer o funcionário sempre ao seu lado respeitando a opinião dele dando valor a mão de obra dele para que isso retorne um bom desempenho dele dentro da empresa, porque o mercado em si está cada vez mais carente disso, hoje o que a gente mais vê é funcionários e patrões que não se dão bem, é funcionário que está ali só para passar o mês, então o mercado exige muita mão de obra hoje, só que volto a dizer que para isso precisa ter o apoio dos administradores para que o funcionário tenha um respaldo para trabalhar e desenvolver bem o seu serviço, porque cada vez mais o cliente quer aquele cuidado, aquele bom mas aquele bom dia espontâneo não aquele mecânico, então a gente tem que lembrar sempre uma coisa, a gente vende mas a gente sempre compra então sempre lembramos das empresas que vamos e somos bem tratados, é um dos focos principais porque é o diferencial hoje do mercado é a qualidade de mão de obra

Para se determinar um custo-padrão é preciso simplificar determinados gastos, principalmente no que toca aos custos da produção, que são diretos e indiretos, incluindo os fixos, custos dos produtos que estão sendo fabricados e dos produtos já produzidos (CARASTAN, 1999)

É possível também controlar os custos por meio de uma análise das variações: preço real versus preço padrão; pela utilização de materiais diretos e indiretos, horas mão-de-obra direta e indiretas aplicadas, horas-máquinas e depreciação decorrentes da produção, etc. Esses controles fornecerão informações úteis para fins de corte de produtos (ou linhas de produção) e redução de custos incorridos (MARION, 2002).

Segundo Pompermayer (1999) ao se formular um sistema de custos, o gestor deve ter em mente que é preciso controlar rigorosamente todas as informações sobre insumos, mão-de-obra e controle detalhado da produção.

E por fim, questionou-se o seguinte: “O que ainda pode melhorar nos processos?”. A resposta foi incisiva:

Acho que toda empresa de um modo geral tem que está correndo atrás de melhorias, porque não deve simplesmente cruzar os braços e achar que está tudo bem, porque o ser humano é falho, a demanda de mercado é dinâmico, o cliente está atendo a novidades e você tem que sempre

está buscando algo diferente, por isso toda melhoria toda coisa nova é bem-vinda, sempre trabalhando com respeito e melhorando sempre a qualidade do nosso produto porque todos exigem qualidade e nossa mão de obra que falamos sempre melhorando

Ao responder dessa forma, o gestor da empresa demonstrou que para se manter em destaque perante o mercado altamente competitivo, é preciso ter à disposição instrumentos integrados de gestão, aptos a proporcionar o conhecimento detalhado dos custos. A partir desse conhecimento, é possível formular estratégias para enfrentamento da concorrência.

Pompermayer (1999) afirmar que quando o gestor elege uma estratégia, ele terá mais facilidade na tomada de decisões. Assim, um sistema de gestão deve ser implantado com flexibilidade, pois pode ser adaptado a um ambiente que pede maiores inovações. Consigne-se, outrossim, que flexibilidade com relação aos custos, não significa em não lhes dar o devido valores. Neste caso, a empresa está optando por uma estratégia que prime a inovação. Ao inovar, a empresa pode atuar no mercado com margens de lucratividade superiores à média de suas competidoras

5 CONCLUSÃO

Ao gerenciar um sistema de custos, é preciso fornecer dados confiáveis e precisos para o custeio dos bens da empresa, para o devido controle das atividades de produção. Os dados de custos para realizar-se relatórios financeiros externos, feitos pelo setor contábil devem ser fidedignos, a fim de proporcionar ao administrador segurança para tomada de decisões.

Diante disso, o primeiro objetivo da pesquisa foi alcançado, no sentido de realizar um levantamento teórico, a fim de se obter uma análise apurada sobre o tema gestão financeira.

O segundo objetivo também foi alcançado, pois através do questionário foi possível conhecer como é realizada a gestão de custos, como é a realidade da empresa, sendo possível também concluir que o papel do setor contábil é crucial na tomada de decisões, pois com o conhecimento específico é possível fornecer ao gestor como se dão os gastos, ganhos, tributação e riscos.

O terceiro objetivo também foi atingido, pois através do questionário foi possível aferir que existe uma harmonia entre os setores, ou seja, o gestor respeita o

conhecimento do contador e o gerente também cumpre seu papel com esmero. Embora existam as oscilações e risco do mercado, os envolvidos compartilham bem suas funções e conseguem ver a realidade da empresa de forma global.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando Carvalho; MACHADO NETO, Alfredo José; GIRALDI, Janaína de Moura Enegracia. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. **REGE Revista de Gestão**, v. 13, n. 2, p. 15-26, 1 jun. 2006.

ARAUJO, Wagner. **Gestão de custos como ferramenta estratégica para o aumento da competitividade através de sistemas de custeios básicos**. 2018. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-custos-como-ferramenta-estrategica-para-o-aumento-da-competitividade-atraves-de-sistemas-de-custeios-basicos>>. Acesso em: 08 maio 2019.

BACIC, Miguel Juan. **Gestão de Custos: uma abordagem sob o enfoque do processo competitivo e da estratégia empresarial**. Curitiba: Juruá, 2008. 276 p.

BISPO, Cristiano Molinari; ALMEIDA, Lauro Brito de; SOUZA, Alceu. Artefatos de Custos e Estratégia: um ensaio buscando a demarcação do conceito de Gestão Estratégica de Custos. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE COSTOS, 12., 2011, Punta del Este. **Congresso**. Punta del Este: S.i, 2011. v. 1, p. 1 - 19.

BOMFIM, Tania Ferreira dos Santos; SANTOS, Debora Pereira Gonçalves; SANTOS, Deise Pereira Gonçalves. Gestão de Custos nas Micro e Pequenas Empresas: uma análise nas organizações do ramo de construção civil no município de Camaçari-Ba. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 18. 2011 Florianópolis. **Anais...**. Florianópolis: CBC, 2011. p. 1 - 14. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/4363/4363>>. Acesso em: 10 out. 2018.

CARASTAN, Jacira Tudora. CUSTO META E CUSTO PADRÃO COMO INSTRUMENTOS DO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL PARA OBTER VANTAGEM COMPETITIVA. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 25., 1999, São Paulo. **Congresso**. São Paulo: Cbc, 1999. p. 1 - 16.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão Estratégica de Negócios**. São Paulo: Pioneira, 2001.

COSTA, Roberto Luiz. **Redução de custos: na empresa líder de soluções em informática Ltda**. 2012. 53 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.

FISHMAN, Charles. A Precificação Científica. In: **HSM Management**. nº. 39, p. 130-136, jul/ago 2003.

HUSSEY, Roger; COLLINS, Jill. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PAS** - Pesquisa Anual de Serviços, 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/joao-pinheiro/panorama>. Acesso em 22 out. 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Person, 2012. 794 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. Valinhos: Atlas, 2016. 228 p.

LUCENA FILHO, Humberto Lima de. **Competitividade empresarial, custos trabalhistas e mercados**: possibilidades e limites de reconhecimento da função concorrencial do direito do trabalho. 2016. 343 f. Tese (Doutorado em Ciências Jurídicas) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.

MACHADO, Débora Gomes; SOUZA, Marcos Antônio de. 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, jul. 2006.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**: contabilidade empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 370 p.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Makron Books, 2001. 193 p.

MELO, Eunice Damasceno de et al. Estratégia para gestão dos custos tributários em uma indústria de plásticos injetados. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 16., 2009, Fortaleza. **Congresso**. Fortaleza: UFAM, 2009. p. 1 - 14.

MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia**: Conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.

MUGNOL, Katia Cristina Ugolini; FERRAZ, Marcos Bosi. Sistema de informação como ferramenta de cálculo e gestão de custos em laboratórios de análises clínicas. **J. Bras. Patol. Med. Lab.**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 95-102, abr. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-24442006000200006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 13 maio 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-24442006000200006>.

NASCIMENTO, Ítalo Carlos Soares do et al. A Gestão Estratégica de Custos como Vantagem Competitiva em Empresas do Setor Industrial Salineiro de Mossoró-RN. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 23., 2016, Porto de Galinhas. **Congresso**. Porto de Galinhas: S.i, 2016. p. 1 - 16.

OLIVEIRA, Diego Bianchi; MALINOWSKI, Carlos Eduardo. A importância da Tecnologia da Informação na Contabilidade Gerencial. **Revista de Administração**, v. 14, n. 25, p. 3-22, 2016.

PEREIRA, Herbert Luilson Silva. **Gestão estratégica de custos**: um diferencial competitivo nas micro e pequenas empresas em Campina Grande - PB. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 18., 2011, Rio de Janeiro. **Congresso**. Rio de Janeiro: Cbc, 2011. p. 1 - 14. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/466>>. Acesso em: 12 out. 2018.

POMPERMAYER, Cleonice Bastos. SISTEMAS DE GESTÃO DE CUSTOS: DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO. **Rev. Fae**, Curitiba, v. 2, n. 3, p.21-28, dez. 1999. Trimestral. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/524/418>>. Acesso em: 11 maio 2019.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas Para Análise de Indústrias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROCHA, Wellington. Custo de mão-de-obra e encargos sociais. **Cad. estud.** São Paulo, n. 6, p. 01-26, out. 1992. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511992000300003&lng=en&nrm=iso>. acesso em 11 de maio de 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-92511992000300003>.

SANCHES, Débora Maria Nazareth et al. **A importância da gestão estratégica de custos para a tomada de decisão**. 2018. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-estrategica-de-custos>>. Acesso em: 08 maio 2019.

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.

SILVA, Christian Luiz da. Gestão estratégica de custos: o custo meta na cadeia de valor. **Revista da Fae**, Curitiba, v. 2, n. 2, p.17-26, maio 1999. Trimestral.

SOUZA, Luiz Eurico de; KULPA, Luciana; DUBOIS, Alexy. **Gestão de custos e formação de preços**: Conceitos, Modelos e Instrumentos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Marcos Antônio de; SILVA, Élio Justo; PILZ, Nestor. **Estrutura e práticas de gestão estratégica de custos**: um estudo em uma empresa multinacional brasileira. 2018. Disponível em:

<<https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos102010/242.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2018.

SOUZA, Marcos Antônio; SILVA, Élio Justo; PILZ, Nestor. PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL BRASILEIRA. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 4, n. 9, p.145-167, ago. 2010.

VELOSO, Álvaro Luís. **Administração estratégica de custos buscando o reposicionamento através da competitividade**. 1995. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3406>>. Acesso em: 13 maio 2019.

XAVIER, Lisânia Dolberstein et al. Gestão Estratégica de Pessoas e Redução de Custos: Um Estudo de Caso no Setor de Logística de uma Empresa. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 8, n. 1, p. 1-22, 2018.

WITTMANN, Guilherme et al. Caracterizando a gestão estratégica de custos na busca de vantagem competitiva. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 19., 2012, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves: Puc Pr, 2012. p. 1 - 14.

ANEXO 1

FCJP – FACULDADE CIDADE DE JOAO PINHEIRO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
QUESTIONARIO PARA ANÁLISE DESTINADO AO GESTOR DA EMPRESA

Data da entrevista.

Horário.

Nome.

Profissão.

Idade.

1 Qual é o regime tributário da empresa? Qual o motivo dessa escolha?

2 Qual é a estratégia da elaboração de custos da empresa?

3 O que mais causa prejuízo na empresa?

4 Como reduzir os custos sem prejudicar a competitividade da empresa?

5 Qual a necessidade de se acompanhar: o fluxo de caixa, demonstrativo de resultado do exercício e os balanços da empresa?

ANEXO 2
FCJP – FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA/GRAVADA DESTINADA AO CONTADOR DA
EMPRESA

Data da entrevista.

Horário.

Nome.

Profissão.

Idade.

1 Qual o objetivo da contabilidade de custos?

2 Como a gestão dos impostos pode reduzir o custo da empresa?

3 Em sua visão como contador da empresa, me fale sobre a tecnologia na gestão de custos?

4 Como a contabilidade define mão de obra? Existe alguma forma da mão de obra reduzir custos?

5 Como a contabilidade de custos ajuda no processo de gestão estratégica de custos?

ANEXO 3
FCJP – FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA/GRAVADA DESTINADA AO GERENTE DA
EMPRESA

Data da entrevista

Horário

Nome

Idade

Profissão

Tempo de profissão

Escolaridade

1 Como você vê a Administração da empresa?

2 Como os *softwares* de gestão da empresa te auxilia no seu dia a dia?

3 Como é formado os preços? O que é levado em conta em relação aos custos?

4 Como a mão de obra pode ajudar no processos?

5 O que ainda pode melhorar nos processos?

ANEXO 4

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado (a) e/ou participar na pesquisa de campo referente ao projeto/pesquisa intitulado(a) GESTÃO FINANCEIRA: a gestão estratégica de custos em um supermercado de João Pinheiro/MG, desenvolvida(o) por Vicente André Borba Dornelas. Fui informado (a), ainda, de que a pesquisa é [coordenada / orientada] por Unilson Gomes Soares, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail unilsongomessoares@yahoo.com.br. Afirmando que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é analisar como é realizada a gestão estratégica de custos em um supermercado de João Pinheiro/MG. Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de questionário. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo(a) pesquisador(a) e/ou seu(s) orientador(es) / coordenador(es). Fui ainda informado(a) de que posso me retirar desse(a) estudo / pesquisa / programa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos. Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

João Pinheiro, ____ de _____ de 2019.

Assinatura do participante: _____

Assinatura do pesquisador: _____.