

**UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO  
SUL  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS,  
ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM CONTROLADORIA E GESTÃO  
EMPRESARIAL**

**GLAUCIA BARCELOS DA ROSA**

**A UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS DE CUSTOS NA  
GESTÃO DAS INDÚSTRIAS DA CIDADE DE SÃO LUIZ GONZAGA/RS**

**Prof (a) Orientador (a): EUSÉLIA PAVEGLIO VIEIRA**

**IJUÍ (RS)**

**2018**

## A UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS DE CUSTOS NA GESTÃO DAS INDÚSTRIAS DA CIDADE DE SÃO LUIZ GONZAGA/RS

Glaucia Barcelos da Rosa<sup>1</sup>

Euselia Paveglio Vieira<sup>2</sup>

### RESUMO

Por se apresentar como fator crucial para o sucesso de estratégias competitivas, a gestão de custos e as ferramentas de precificação tornam-se elementos de estudo deste artigo, como objetivo de tomar conhecimento de como as informações gerenciais de custos pode contribuir na precificação dos produtos e na gestão empresarial das indústrias atuantes no município de São Luiz Gonzaga/RS. Buscou-se ensinamentos em bibliografias renomadas, em especial, sobre a gestão estratégica de custos, as estratégias de precificação dos produtos e as informações gerenciais da gestão estratégica de custos. Após esta análise se desenvolveu uma pesquisa aplicada, descritiva e qualitativa, por meio de entrevistas despadronizadas em um grupo de onze empresas. Com a coleta de dados realizada, identificou-se que muitos gestores compreendem a importância das ferramentas, e alguns trabalham com as ferramentas mencionadas, contudo, a maior parte das empresas não as desenvolve em sua totalidade, fazendo muito o uso de planilhas e de preços baseados no praticado pelo mercado, muitas tomando como referência somente o custo de mercadoria. Deste modo, conclui-se que há um vasto campo a ser aprimorado pelas empresas em estudo, com inúmeras vantagens a ser descobertas a medida que melhor se conhecer a realidade de cada indústria.

**PALAVRAS CHAVE:** Gestão; Decisão; Margens; Indicadores; Resultados.

### 1 INTRODUÇÃO

Tema constantemente debatido em mesas de estudos é como manter-se no ambiente mercadológico competitivo e cada vez com menos barreiras geográficas. Literaturas de célebres escritores como Martins (2010), Porter (1986), Shank e Govindarajan (1997), entre outros são novamente consultadas e debatidas, e destas, outras linhas de pensamento surgem, sendo aperfeiçoadas e adaptadas à realidade de cada empresa.

Nesta perspectiva, Martins (2010) destaca a gestão estratégica de custos como uma ferramenta indispensável na identificação de possibilidades, indicadores e informações, para que as empresas se mantenham competitivas. Potencializando a sua competitividade, a gestão estratégica de custos orienta as instituições desenvolver relações eficientes com a cadeia de valores, a definir claramente seu posicionamento estratégico e a examina a viabilidade dos direcionadores de custos, para assim, identificar onde e como estará em longo prazo.

É neste contexto que a precificação se torna objeto de estudo, uma vez que o preço de venda impacta diretamente na relação com os clientes, na conquista e posicionamento de

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração, Pós-Graduada em Controladoria e Gestão Empresarial pela Unijui.

<sup>2</sup> Professora do DACEC, mestre em Contabilidade e Profa. orientadora.

mercado, tendo de ser suficiente para o pagamento dos custos e despesas operacionais, deixando ainda margem de lucro positiva, de forma que a organização consiga manter sua continuidade.

Desta maneira, este estudo questionará: como as informações gerenciais de custos podem contribuir na precificação dos produtos e na gestão empresarial das indústrias do município de São Luiz Gonzaga? O objetivo é identificar quais são as informações da gestão estratégica de custos utilizada pelas indústrias para a precificação dos produtos, garantia de resultados em no seu gerenciamento.

O estudo realizado por Hinterhuber (2010) destaca que a precificação gera um impacto enorme na rentabilidade das empresas, tornando-se necessário saber o que cada produto deixa de resultado e o quanto contribui na continuidade dos negócios. O autor menciona quão relevante é ter a orientação estratégica de precificação das empresas bem determinada, para assim saber propagar seus pontos fortes e trabalhar nos pontos fracos.

Little (2007) cita os constantes desafios da atualidade, e a importância do processo de fixação de preços. Além de apresentar modelos de estratégias de precificação, questiona, por exemplo, se as estratégias de preços baixos são realmente rentáveis e atrativas para clientes, uma vez que a concorrência pode se apresentar por meio de instituições físicas, com custos e despesas já conhecidas, ou por meio da realidade virtual, quais as despesas totais são incompatíveis com as empresas físicas.

Baseado nos estudos já realizados, o presente trabalho tem um singular diferencial, sendo desenvolvido nesta cidade, onde não se encontrou pesquisas sobre o tema e também por se localizar em região mais distante dos grandes centros estudantis, apresentando uma economia gira fortemente em torno da agricultura e agropecuária. Nesse sentido, o estudo pode contribuir com as empresas, demonstrando o diferencial que a gestão estratégica de custos pode proporcionar na geração de informações e indicadores para os gestores no processo decisório.

## 2 BASE CONCEITUAL

Com objetivo de explorar o processo de análise dos custos para correta formação de preço, afere-se no primeiro instante, o conceito de gestão estratégica de custos, a qual visa explorar o ambiente empresarial identificando elementos que proporcionem vantagem competitiva. No segundo tópico, leva-se em consideração a estratégia de precificação dos produtos – a curto, médio e longo prazo – questionando a formação de preços, a fim de

maximizar o lucro e rentabilidade das empresas. No último momento são averiguadas as informações gerenciais da gestão estratégica de custos para desenvolver dados e informações que auxiliem os gestores na tomada de decisão, por intermédio de indicadores como a margem de contribuição unitária e total, ponto de equilíbrio e margem de segurança.

## **2.1 Gestão estratégica de custos**

A partir da leitura de estudos de autores citados, percebe-se que as constantes mudanças e competitividade são características básicas do ambiente em que as empresas atuam. A concorrência tornou-se um constante obstáculo, por isso, ter acesso e monitorar as informações referentes aos custos das empresas é uma das premissas básicas para obter vantagem competitiva, mantendo crescimento e sobrevivência em longo prazo. Na busca pelo sucesso, os gestores acabam adotando a gestão estratégica de custos como uma ferramenta de apoio (MARTINS, 2010).

Martins (2010) apresenta que além de ser responsável pela harmonia entre a gestão de custos e a gestão de empresas, a gestão estratégica de custos visa reestruturar e flexibilizar empresas e processos produtivos. Apenas compreender os custos ocorridos durante os processos não são mais suficientes diante das exigências do mercado, por isso a gestão estratégica de custos analisa o ambiente empresarial como um todo, almejando formular estratégias coerentes e eficazes. Martins (2010, p. 298) contribui ainda destacando que “para sobreviver nesses mercados cada vez mais competitivos, a empresa precisa perseguir e alcançar altos níveis de qualidade, eficiência e produtividade, eliminando desperdícios e reduzindo custos”.

Na visão de Hansen e Mowen (2001, p. 423), a gestão estratégica de custos "é o uso de dados de custos para desenvolver e identificar estratégias superiores que produzirão uma vantagem competitiva sustentável". Segundo estes autores, no ambiente de constante disputa de mercado, a gestão estratégica de custos objetiva atender o sistema econômico e suas variáveis por meio das práticas de gestão que vão além das análises internas das empresas. Tais informações fomentam um diferencial competitivo que é fator crítico para sucesso destas instituições, com técnicas que visam aumentar a lucratividade das instituições e auxiliar na tomada de decisões, potencializando seus recursos, evitando distorções, retrabalhos e perda de competitividade.

Corroborando com o mencionado, Martins (2010) destaca que além de conhecer seus custos, a empresa precisa conhecer os custos de toda sua cadeia de valor, até chegar ao

consumidor final, para assim identificar as chances de redução de custos e de aumento de competitividade. Seguindo os conceitos mencionados, Shank e Govindarajan (1997, p. 04) aperfeiçoam conceito de gestão estratégica de custos como sendo uma “ferramenta estratégica, onde os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva”.

Atender os propósitos e estratégias com eficiência produtiva em cada atividade tornou-se um foco das companhias e, por isso se constrói estratégias para atingir tais objetivos. Quanto ao sucesso das estratégias, Porter (1999, p. 73) considera que “estratégia é a criação da compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades - e não apenas de umas poucas - e da integração entre elas”.

Na busca constante por melhores resultados e continuidade dos negócios, Shank e Govindarajan (1997) cooperam com as estratégias de gestão quais abordam os custos neste mercado de larga concorrência para desenvolver e motivar sólidas cadeias produtivas, sendo: cadeia de valor, posicionamento estratégico e direcionadores de custos.

Hansen e Mowen (2001, p. 425) descrevem a cadeia de valor como “a capacidade de agregar valor nas atividades distintas, externas à empresa, desde a compra da matéria-prima básica até o descarte do produto pelo consumidor final”. Estes ainda enfatizam que “independentemente de criar e sustentar uma vantagem competitiva, uma empresa deve compreender toda a cadeia de valores, e não apenas a parte em que ela opera”. Cada atividade existente na cadeia pode ser uma ferramenta competitiva em relação aos concorrentes, principalmente quando o grau de interdependência de cada participante torna-se mais representativo no resultado final da gestão de custo. As empresas que atuam dentro da mesma cadeia de valor precisam estar conectadas a objetivos claros e singulares, sendo transparentes e comprometidas entre si a fim de desenvolver atividades que proporcione valor a todos os que participam desta cadeia.

O posicionamento estratégico de acordo com Wernke (2001, p. 64), consiste em “gerenciar de forma eficaz os fatores que direcionam os custos”. Posicionamento é a direção, a definição de metas e planos de ação que a empresa seguirá em conformidade com seus objetivos e as variáveis ambientais para ganhar competitividade. Porter (1986) descreve os modelos de estratégia genérica de competição de acordo com abordagem que a empresa pretende cumprir, podendo ser através da liderança custo total, diferenciação ou enfoque.

A estratégia de liderança em custo almeja ser líder no mercado ao ofertar produtos com custos mais baixos em relação aos da concorrência, mas para isso torna-se necessário uma estrutura rígida no controle dos custos e despesas, pois assim apresentará uma margem

de lucro significativa em relação aos concorrentes. Contudo, os recursos e insumos de produção são disponíveis a todos de maneira similar, tornando assim esta estratégia vulnerável tal a dificuldade das empresas se manterem em evidência por longos períodos no mercado, cada vez mais sem fronteiras (PORTER, 1986).

Porter (1986) evidencia, para ter resultados com base na vantagem competitiva com foco na diferenciação, os custos das demais áreas não relacionadas a ela deverão ser reduzidos, de modo que se enfatize quanto o cliente está disposto a pagar a mais por um produto ou serviço com atributos distintos dos demais ofertados pela concorrência. Hansen e Mowen (2001, p. 424) destacam que “é preciso criar características de produto que o destacam de produtos competidores”, essas características devem motivar os clientes a pagar por dado produto o valor almejado pela empresa, conforme corroboram estes, “para ter algum valor, os clientes precisam ver essas variações como importantes”.

Já a estratégia de enfoque procede em detalhar e especificar elementos do mercado alvo para alinhar as ferramentas e métodos específicos a este grupo para assim obter os resultados almejados. Na visão de Hansen e Mowen (2001, p. 424), “uma estratégia de focalização envolve selecionar, ou enfatizar um conjunto de clientes, ou segmento de mercado, no qual competir”.

Na sequência da análise das estratégias de gestão, os direcionadores de custos nada mais são que a relação custos das atividades e os fatores que efetivamente geraram tais custos. Direcionar custos é mensurar os custos, identificando em quais atividades e departamentos ocorreram analisando sua viabilidade e competitividade. Hansen e Mowen (2001, p. 427) consideram os direcionadores de custos organizacionais como sendo “fatores estruturais e de execução que determinam a estrutura de custos a longo prazo de uma organização”. A partir das atividades, os direcionadores podem ser divididos em duas categorias: estruturais ou de execução. Os direcionadores estruturais envolvem os recursos já existentes, como escala de produção, tamanho do investimento, escopo ou grau de integração vertical, experiência, tecnologia e complexidade.

Shank e Govindarajan (1997, p. 24), conceituam os direcionadores de execução como “aqueles determinantes da posição de custos de uma empresa que dependem de sua capacidade de executar de forma bem-sucedida”. São associados ao desempenho da produção: envolvimento da força de trabalho, gestão da qualidade total; utilização da capacidade: eficiência no *layout* das instalações, configuração do produto e exploração de ligações com os fornecedores e/ou clientes na cadeia de valor da empresa.

Diante dos conceitos sobre gestão estratégica de custos e da compreensão de que, um dos seus objetivos é abordar e ser eficiente na interpretação das informações, assim como, usar estas para definição de estratégias, de modo a desenvolver e proporcionar a continuidade dos negócios, considera-se relevante definir um sistema de medição de desempenho das ferramentas e técnicas gerenciais.

## **2.2 Estratégias de precificação dos produtos**

Desenvolver estratégias, traçar objetivos claros e mapear os custos ainda não são suficientes para a sustentabilidade das empresas. É necessário, devido a intensa concorrência apresentar constantes ofertas e desenvolver estratégias de precificação planejadas a curto, médio e longo prazo.

Kotler e Keller (2012, p. 412) salientam que “o preço não é um mero número em uma etiqueta. Ele assume diversas formas e desempenha muitas funções”, seguem tratando que “o preço também tem muitos componentes”. Assim se compreende a razão das inúmeras pesquisas da ferramenta preço, além do cenário mercadológico exigir cada vez mais informações e ferramentas para se manter neste. Mas para essa competitividade ser bem sucedida, não menos relevante é o desenvolvimento de preços, pois uma vez atuando com política e estratégia de preço equivocada, todo o desempenho da empresa será comprometido. Nagle e Hogan (2007, p. 1) afirmam que “quando realizada de forma correta, a precificação torna-se uma poderosa alavanca de fomento ao crescimento com lucratividade e para o alcance das metas estratégicas do negócio”.

A formação de preços também exige habilidades dos gestores, sendo relevante uma visão sistêmica da empresa, reconhecendo as variáveis internas e externas, para compreender as diversas áreas e setores, desde os acordos com fornecedores até maneira que se irá realizar a negociação com o consumidor final. O gestor sincronizando estes elementos maximizará o resultado e a rentabilidade da empresa, estabelecendo preços atraentes para os clientes e, ao mesmo tempo satisfatórios para cobrir os custos e despesas, impulsionando o crescimento da organização. Bruni e Famá (2011, p. 290) asseguram que “falar em preço é, ao mesmo tempo, analisar custos e estimar fatores intrínsecos do mercado em que o produto ou serviço será ofertado”.

Kotler (1998, p. 443) ressalta que para se trabalhar com formação da estratégia da precificação baseada nos custos, “é necessário ter como referência os preços dos concorrentes e produtos substitutos antes de estabelecer seu preço”, complementa que “a avaliação dos

compradores sobre as características exclusivas do produto da empresa (valor) estabelece o preço teto”.

Somando-se a isso, Nagle e Hogan (2007) justificam que a precificação estratégica possibilita a empresa reagir proativamente às condições do mercado, tendo como meta desenvolver nível de preços lucrativos e rentáveis por meio de geração de valor, sem obrigatoriedade de aumentar o volume de vendas.

Na definição das estratégias de precificação é importante conhecer os objetivos e metas das organizações, e a partir daí, verifica-se qual a melhor estratégia que se adapta a realidade de cada uma, podendo ser baseada no custo, na concorrência ou no valor percebido pelo cliente. Das estratégias ainda, é relevante ressaltar que elas não são excludentes, mas sim são complementares entre si, conforme contexto mercadológico. Para Bruni e Famá (2011) diversos são os motivos para utilizar o método baseado em custos: simplicidade de ajustar valores de acordo os custos; a segurança dos colaboradores acerca dos custos; e o senso de justiça, pois diversos gestores consideram o preço baseado nos custos mais justo do que os demais. Para muitas empresas compreender seus custos e despesas facilita a interpretação e conhecimento das estratégias de custos que as outras empresas empregam, favorecendo a concorrência. Também, fator relevante para decisão da prática deste método é a utilização do índice *mark-up*, índice aplicado sobre custos e despesas que sistematiza as atividades.

Bernardi (2007, p. 164) conceitua *mark-up* como “um índice ou percentual que irá adicionar-se aos custos e despesas, o que não significa dizer que deva ser aplicado linearmente a todos os bens e serviços”. Salienta-se que este índice não é o lucro de venda da empresa, este por sua vez, é uma parte da estrutura do *mark-up*. Somando-se a isso, Wernke (2001) descreve que o *mark-up* “abrange os percentuais relacionados como preço de venda ou faturamento fiscal, como tributos incidentes sobre vendas, comissão dos vendedores, taxa de franquia, margem de lucro desejada etc.”. A equação do *mark-up*, em percentuais é:  $Mark-up: \text{custos} + \text{despesas} + \text{impostos} + \text{margem de lucro}/100$ . Desta maneira, o índice *mark-up* visa cobrir os custos, as despesas, os impostos gerando ainda a percentagem de lucro desejada.

A estratégia de precificação que se baseia na concorrência, também é chamada de preço de mercado, e comumente é aplicado a um produto ou serviço com pouca diferenciação. Baseia-se no preço praticado pelas outras empresas, e este preço pode ser igual, maior ou menor que o praticado pela concorrência dependendo do posicionamento que a empresas almeja, apresentando menor cuidado quanto aos custos ou à demanda (KOTLER, 1998).

Trabalhando com o preço de acordo com o da concorrência, a empresa necessita ter grande cuidado em relação aos seus custos, uma vez que estes não são considerados na



precificação, e, além disso, a empresa necessita de um correto julgamento dos custos da concorrência, de maneira a não seguir preços demasiadamente baixos, o qual não seja o suficiente para saldar os custos e realizar os objetivos traçados.

A estratégia fundamentada no valor percebido pelo cliente tende evidenciar um produto ou serviço diferenciado, e esta diferenciação pode ser na qualidade, inovação do produto ou serviço, no desempenho, na funcionalidade, na entrega, dentre outras características e benefícios que deverão ser informados e sentidos pelos consumidores na decisão de compra. Na precificação que é embasada no valor percebido pelo cliente, não pelos custos de produção, as empresas devem estar cientes de “entregar o valor prometido por sua proposta de valor e o cliente deve perceber este valor” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 426).

Ao optar por este método a empresa deverá estar convicta da demanda que almeja focar atreladas as estratégias de preços, para assim identificar quais os valores e características que os consumidores priorizam na hora da compra, de modo que desembolsem um valor a mais por essas especificidades.

### **2.3 Informações gerenciais da gestão estratégica de custos**

A gestão estratégica de custos, de acordo Martins (2010), tem como objetivo fornecer diversas informações, podendo ser na área contábil, financeira ou de vendas, com distintos fins. Um dos objetivos é gerar dados e informações que auxiliem na tomada de decisão tanto em nível operacional como estratégico “sendo utilizada nos últimos tempos para designar a integração que deve haver entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo” (MARTINS, 2010, p. 297).

Martins (2010) complementa que a constante busca pela excelência profissional possibilita as empresas direcionarem sua atenção à produtividade, rentabilidade, qualidade, etc. a fim de identificar e destacar vantagens competitivas a partir de um baixo custo ou diferenciação dos produtos ou serviços. Os dados gerenciais tornam-se instrumentos de auxílio para maior competitividade e desempenho das empresas neste mercado de acirrada competitividade e com constantes avanços na produção.

Como instrumento das informações gerenciais Wernke (2001) relata que são analisadas as seguintes ferramentas: margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança operacional.

A margem de contribuição é uma ferramenta apurada a partir do estudo do método de custeio variável. Neste método considera-se como custos de produção somente os custos

variáveis, sejam diretos ou indiretos. Martins (2010, p. 198) conclui que no custeio variável “só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado”, e este completa, destacando que no custeio variável “para os estoques só vão, como consequência, custos variáveis”.

Contemplando este tema, Hansen e Mowen (2001) conceituam que o método de custeio variável não traduz o custo do produto, pois apenas os custos variáveis são apropriados, gerando assim uma margem de contribuição que cada produto gera na empresa. Uma vez que apenas os custos variáveis são apropriados aos produtos, os custos que tem efeito direto no produto, os demais são considerados despesas do período.

Importante ressaltar que este método não atende as normas legais fiscais, mas singular seu valor como instrumento gerencial. Martins (2010, p. 185) conceitua a margem de contribuição “como diferença entre Receita e soma de Custos e Despesas Variáveis”. A margem de contribuição “é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e que lhe pode ser imputada sem erro.” (Martins, 2010, p. 179). A margem de contribuição é a resultado dos produtos menos os custos variáveis, é a parcela do preço de venda que pretende cobrir os custos fixos e gerar lucro.

Wernke (2001) adiciona que a margem de contribuição é uma ferramenta que auxilia na negociação de condições especiais na produção de pedidos, pois evidencia a potencialidade de cada produto. Perante o estudo, a margem contribuição pode ser ainda unitária quando se analisa por unidade, ou total, no momento em que a contribuição emana de diversos, ou da soma da contribuição de diversos produtos.

A margem de contribuição por unidade é “a diferença entre o preço de venda e o custo variável de cada produto,” neste caso, vale salientar que o preço de venda já deduzido os tributos incidentes (Martins, 2010, p. 179). Na sequência, o autor destaca a margem de contribuição total, uma das análises possíveis é se dado período, de acordo com a produção, esta gerando lucro ou prejuízo: o resultado dependerá da margem de contribuição total, se esta for maior ou menor que a soma dos custos e despesas fixas.

O ponto de equilíbrio também é uma ferramenta que auxilia significativamente os gestores, pois evidencia a quantidade de vendas/receitas necessárias para cobrir os custos e despesas totais. Leone (2010, p. 344) destaca que “o ponto de equilíbrio é o ponto de produção e vendas em que os custos se igualam às receitas”. Entende-se que este é o momento em que as despesas e custos estão empatados com a receita, e, a partir deste se obterá lucro ou prejuízo, conforme for o resultado.

Os autores Martins (2010) e Wernke (2001) em suas obras destacam a importância para os gestores de algumas adaptações de pontos de equilíbrio distintos, suprimindo e proporcionando elementos relevantes para dadas análises estratégicas.

O ponto de equilíbrio poderá ser contábil, financeiro ou econômico, ante a necessidade de interpretação estratégica. Martins (2010, p. 270) resume em “Contábil, quando Receitas menos Custos e Despesas Totais dão resultado nulo”, neste caso, trata-se do ponto de equilíbrio obtido a partir da margem de contribuição, do resultado da contribuição unitária multiplicado pelo volume de vendas, sendo o resultado igual ao custo e despesa fixa. Ponto de equilíbrio econômico é quando das receitas subtrai-se os custos e despesas totais, e tem “como resultado o custo de oportunidade do capital próprio empregado”, este conceito vem a partir da ideia de que ao menos se deve obter o lucro que se resultaria ao se investir o mesmo capital no mercado financeiro, no caso juros sobre próprio capital. E por fim, o financeiro, quando “o valor das disponibilidades permanece inalterado, independentemente de haver resultado contábil ou econômico” (MARTINS, 2010, p. 270).

Da mesma maneira que o ponto de equilíbrio identifica-se a margem de segurança operacional com a finalidade de identificar pelo volume de vendas se a empresa esta atuando com segurança ou não, isto é, se o resultado da operação está sendo o suficiente para cobrir os custos e despesas, deixando ainda resultados positivos para a empresa. Wernke (2001, p. 62) define margem de segurança como “o volume de vendas que supera as vendas calculadas no ponto de equilíbrio. Ou seja, representa o quanto as vendas podem cair sem que haja prejuízo para a empresa”. A margem de segurança, que pode ser expressa em números quantitativos ou em percentuais, representa o volume de vendas da empresa acima do ponto de equilíbrio, de modo que se identifique quanto pode se diminuir nas receitas sem chegar ao ponto de equilíbrio. Leone (2010, p. 352) completa o pensamento mencionando que “chama-se margem de segurança porque mostra o espaço que a empresa tem para fazer lucros aos atingir o ponto de equilíbrio”.

### **3 METODOLOGIA**

Ao definir a abordagem metodológica da pesquisa realizada, destaca-se a importância de sua classificação, a qual tem como base os estudos de Gil (2016, p. 25), que menciona a relevância de classificar uma pesquisa para “melhor organização dos fatos e conseqüentemente o seu entendimento”.

De acordo com a finalidade da pesquisa deste estudo realizado, trata-se de pesquisa denominada como aplicada uma vez que “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem” (GIL, 2016, p. 26).

Em relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva tendo como propósito “identificar possíveis relações entre variáveis” (Gil, 2016, p. 27). Para Vergara (2009) esse tipo de pesquisa tem o objetivo de descrever e levantar dados sobre as características de grupos de pessoas ou de fenômenos e/ou, estabelecer a relação entre variáveis.

A abordagem do estudo caracteriza-se como qualitativa, conforme descreve Beuren et al., (2004, p. 92), “na contabilidade, é bastante comum o uso da abordagem qualitativa”. A autora lembra que apesar da contabilidade lidar intensamente com números, ela é uma ciência social o que justifica a relevância da abordagem qualitativa. Neste estudo foram sistematizadas as informações em planilhas, analisadas e interpretadas de forma a apurar os dados, sem o uso de um *software* estatístico, assim sendo, é uma pesquisa de abordagem qualitativa.

Em relação aos procedimentos técnicos, o estudo classifica-se em uma pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e levantamento ou *survey*. Para Lakatos e Marconi (2017, p. 200) a pesquisa bibliográfica abrange todo referencial teórico sobre o tema de estudo já publicado por autores renomados, qual foi realizado primeiramente, contudo a revisão em materiais já publicados “não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, visto que propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Lakatos e Marconi (2017, p. 269) afirmam que “pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.” Trujillo (1982, p. 229, *apud* LAKATOS; MARCONI, 2017, p. 160), enfatiza que a pesquisa de campo “não deve ser confundida com a simples coleta de dados; é algo mais que isso, pois exige contatar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado”.

O levantamento ou *Survey*, na visão de Gil (2016, p. 55) “[...] se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado”.

Para a coleta de dados se trabalhou com o método de entrevista, que na orientação de Lakatos e Marconi (2017, p. 213) é uma das técnicas mais adequadas para obter “informações a respeito de determinado assunto”. A entrevista foi semiestruturada, isto é, preserva-se uma lista de informações que se deseja obter, mas a maneira, a conversação face a face para a coleta de dados e de informações necessárias para o desenvolvimento do estudo, variando de acordo com as características de cada entrevistado.

Sendo assim, neste estudo foram utilizados procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica, tendo como base livros, artigos científicos, monografias e teses, materiais publicados na internet, ou seja, com o auxílio de material já elaborado. Utilizou-se também de uma pesquisa de campo visto que foram coletados dados por acessibilidade em onze empresas industriais, onde ocorreu a realização das entrevistas, levantando as informações necessárias para atingir o objetivo do estudo em questão.

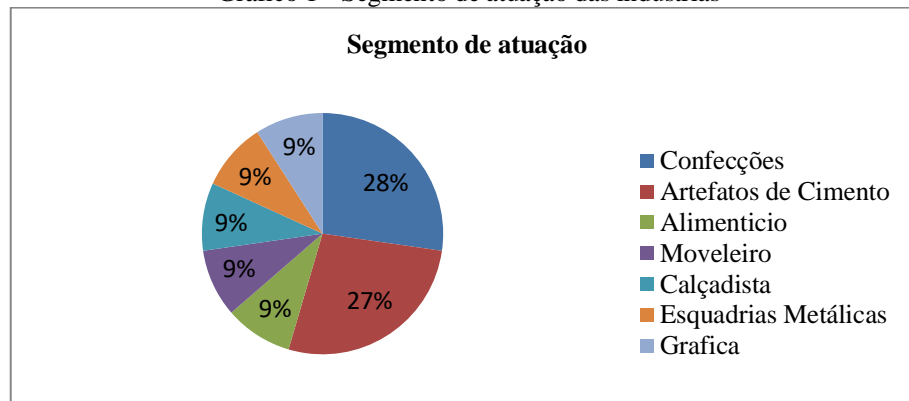
Os dados foram sistematizados em planilhas, gráficos e posteriormente interpretados e analisados entre si, comparando com os resultados de outros estudos, os quais estão apresentados no item 4 deste artigo.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Procurando obter conhecimento sobre quais as informações da gestão estratégica de custos utilizada nas indústrias para a precificação dos seus produtos e também como as empresas as utilizam para seu gerenciamento, foram desenvolvidas entrevistas despadronizadas, mesmo contando com um roteiro pré-definido, em alguns momentos com questões em aberto para que os empresários pudessem falar sobre a sua empresa, sem ter que optar por uma das alternativas. Todas as empresas estudadas estão localizadas na cidade de São Luiz Gonzaga. Tal trabalho foi realizado em onze indústrias que tinham disponibilidade para participar, conforme a acessibilidade da pesquisadora as mesmas.

Antes de questionar os gestores entrevistados sobre as informações da gestão estratégica de custos utilizada para precificação dos produtos e gerenciamento, procurou-se conhecer o perfil destas indústrias. Identificou-se assim que as empresas atuam nos segmentos de confecção, artefatos de cimentos, alimentício, moveleiro, calçadista, esquadrias metálicas e impressão gráfica, como demonstrado no gráfico 1.

Gráfico 1 - Segmento de atuação das indústrias



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Nas empresas entrevistadas visou-se identificar também qual o tempo de existência no mercado em que atuam, tomando assim conhecimento sobre a tradição de seus gestores nos respectivos tipos de negócios. Constatou-se que noventa e um por cento dos entrevistados já atuam a mais de dez anos nas respectivas áreas, enquanto nove por cento possuem de cinco a dez anos de atuação. Diante dos períodos identificados se percebe a tradição destas no mercado e que seus gestores estão conseguindo equilíbrio mesmo diante de momentos de instabilidade.

Pode-se considerar como uma estratégia para se manter em atividade o número de colaboradores atuando nestas. Muitas empresas apresentam gastos com recursos humanos em menor volume, talvez por este se tratar de custos fixos e saber que com folha de pagamento com altos valores dificulta qualquer empresa se manter em momentos não promissores. O número de colaboradores nas indústrias estudadas apresenta-se da seguinte maneira: setenta e três por cento das empresas possuem entre três a dez colaboradores; dezoito por cento possui de dez a quinze colaboradores; e somente nove por cento trabalha com até quarenta colaboradores.

Das formas de tributação, Simples Nacional, Lucro Real e Lucro Presumido, verificou-se que as onze indústrias apresentam faturamento que se enquadram e optam fiscalmente no Simples Nacional, em função do menor custo tributário. Escolher corretamente o regime de tributação mais adequado para as empresas trata-se também de uma maneira de reduzir o seu custo, sendo de suma relevância planejar, orçar, simular e analisar qual o melhor modelo de tributação é mais vantajoso para a organização.

O conjunto de empresas entrevistadas trabalha com a tributação Simples Nacional, destacando-se que cinquenta e cinco por cento das empresas faturam até cem mil reais ao ano, os outros quarenta e cinco por cento das empresas pesquisadas apresentam faturamento entre

cem mil reais a trezentos mil reais ao ano, de modo que todas se enquadram como empresas de pequeno porte.

Sabendo a importância para as empresas em ter informações sobre qual a fatia do mercado que abrangem, questionou-se as indústrias sobre sua atuação, e constatou-se que quarenta e cinco por cento destas afirmam atuar regionalmente, vinte e sete por cento já atuam em nível estadual e o mesmo percentual ocorre em nível nacional. A expansão das indústrias de pequeno porte é possível, dentre estes fatores e ferramentas, pelo dinamismo do mercado, a avançada tecnologia que facilita negociação e pela clientela cada vez mais exigente, inteligente que buscam o melhor preço e qualidade nos produtos.

Os gestores entrevistados acreditam, em sua maioria, não possuir número relevante de concorrentes em suas respectivas áreas de trabalho, justificam sua afirmação pelo fato dos pedidos, em grande parte ser conforme solicitação do cliente. Segue quadro demonstrativo do número de concorrentes diretos informados pelas empresas.

Quadro nº 1– Concorrente para principais produtos

<b>Empresa</b>	<b>Número de concorrentes</b>
Empresa A– malharia	Dois
Empresa C	Dois
Empresa J – malharia	Um
Empresa V	Um
Empresa M	Um
Empresa T	Um
Empresa R	Dois
Empresa ER	Dois
Empresa P	Dois
Empresa N	Três
Empresa G	Um

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

A empresa que apresenta maior número de concorrentes, afirma possuir três concorrentes diretos. As demais consideram este número entre uma a duas concorrentes.

Ocorre nessas empresas, em razão dos pedidos em sua maioria ser de acordo solicitação dos clientes, ou seja, há a encomenda do cliente primeiro para posterior produção, não se realizar um planejamento antecipado de produção dos produtos. Setenta e três por cento das indústrias afirmam desenvolver sua produção somente após a confirmação dos orçamentos, as demais indústrias mantêm um estoque mínimo devido ao giro diário, conforme de observa no quadro demonstrativo sobre volume de produção dos principais produtos das indústrias.

Quadro nº 2 – Volume produção dos principais produtos

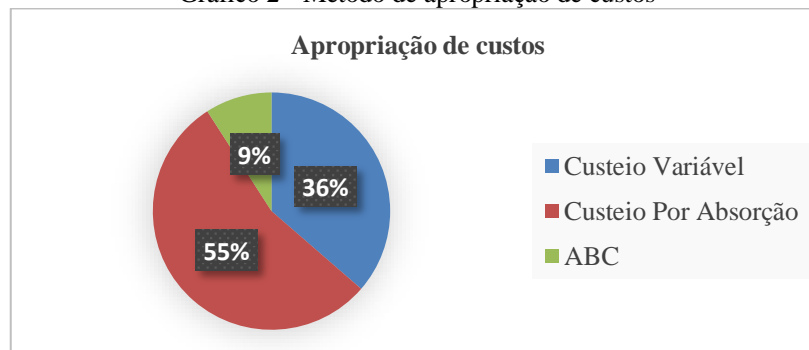
<b>Empresa</b>	<b>Principais Produtos</b>	<b>Volume Produção</b>
Empresa A – malharia	Leg suplex, corsário suplex, top suplex	1200 peças – dia
Empresa C	Pão francês, tortas doces e salgados	390 Unid. Pão Frances - dia
Empresa J – malharia	Uniforme tático e demais uniformes, sob encomenda	80 peças – dia
Empresa V	Esquadrias e Móveis planejados	Conforme pedido (não mantém estoque de produtos prontos)
Empresa M	Postes de Concreto e Pré-laje	Conforme pedido
Empresa T	Chinelos de couro e alpargatas	Conforme pedido
Empresa R	Soleiras e cozinhas planejadas com pedras de mármores; Tanques de concretos.	Conforme pedido
Empresa ER	Grades para aberturas e portões	Conforme pedido
Empresa P	Uniforme escolar e esportivo	Conforme pedido
Empresa N	Impressos, encartes, cartões, revistas e outros	Conforme pedido
Empresa G	Piso meio-fio; Blocos inter-travados	Conforme pedido – trabalha com estoque mínimo

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Como é possível constatar no quadro nº 2, a maioria das indústrias mantém estoque de matéria prima, produzindo seus principais produtos à medida que é confirmado o pedido de compras pelos clientes. Por este motivo, as indústrias não possuem um produto em específico, mas uma linha de produtos que se adaptam as características solicitadas pelos clientes, qual se concretiza conforme a solicitação destes.

Visando coletar informações sobre o método de custos que as indústrias utilizam para apurar o custo de produção dos seus produtos, questionou-se qual o método de apropriação de custos utilizados, dentre eles, citou-se o custeio por absorção, custeio variável, ABC ou Padrão, sendo apresentado no gráfico 2 o resultado.

Gráfico 2 - Método de apropriação de custos



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Cabe salientar que para cada método há vantagens e também desvantagens na sua utilização, contudo cada empresa visualiza o que mais lucros lhe proporcionam (MARTINS,



2010). Nesta pesquisa, identifica-se que cinquenta e cinco por cento das empresas utilizam-se do método de custeio por absorção, trinta e seis por cento utilizam o método de custeio variável e nove por cento utiliza-se do custeio ABC, para assim apurar os custos de produção de cada encomenda.

Vieira, Maciel e Ribas (2009, p. 05) descrevem que “as organizações se mostram cada vez mais interessadas em realmente aprofundar o seu conhecimento na área de custos, ou seja, como classificá-los, que influência os elementos de custos têm sobre cada produto”. Posto isso, buscou-se conhecer a representatividade cada elemento entre matéria-prima, mão de obra e custos fixos indiretos na composição de seu principal produto qual o resultado é demonstrado no quadro nº 3.

Quadro nº 3 – Representatividade no custo do produto

Empresa	Representatividade no custo do produto		
	Matéria-Prima	Mão de Obra	Custos Fixos Indiretos
Empresa A – malharia	50%	30%	20%
Empresa C	70%	15%	15%
Empresa J – malharia	70%	15%	15%
Empresa V	60%	20%	20%
Empresa M	65%	10%	25%
Empresa T	65%	15%	20%
Empresa R	75%	10%	15%
Empresa ER	60%	15%	25%
Empresa P	65%	20%	15%
Empresa N	60%	25%	15%
Empresa G	60%	15%	25%

Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Na análise da composição do principal produto das indústrias, se percebe que algumas empresas não possuem a definição clara nem cálculos específicos de cada elemento que compõem o custo de seu produto. Ocorre em muitas, calcular o custo do produto de acordo com o valor apresentado em notas fiscais de compra de produtos, ou tabelam seu preço comparando com o estabelecido pelo mercado.

Nas empresas que não possuem conhecimento exato de quanto representa cada item diante do total do produto, optou-se por decompor o preço de venda conforme o identificado pelas indústrias como a proporção destinada ao pagamento da matéria-prima, mão de obra e custos fixos indiretos.

Nas indústrias pesquisadas percebe-se que a maior porcentagem corresponde a matéria-prima apresentado margem entre cinquenta por cento (50%) a setenta e cinco por cento (75%) do custo total do produto. A mão de obra representa entre dez por cento (10%) a trinta por cento (30%). Já os custos fixos indiretos mantêm entre quinze por cento (15%) e vinte e cinco por cento (25%) do custo total dos produtos.

Além de se conhecer o custo dos produtos, as empresas utilizam alguns critérios ou estratégias competitivas para conquistar seus consumidores como qualidade, produtividade, flexibilidade na alteração do volume de produção, controle dos custos, redução dos custos e a marca. Neste contexto, buscou-se saber quais itens as indústrias pesquisadas vem a ser de maior relevância em suas estratégias para atingir seu público alvo. Qualidade é considerada o critério mais relevante para oitenta e dois por cento das empresas; marca, tradição, nome da empresa foi mencionado nove por cento dos empresários; e a flexibilidade na alteração do volume como um diferencial relevante para nove por cento das empresas como ferramenta estratégica para conquistar e manter os clientes. Porter (1999) cita que as empresas devem procurar atividades diferentes das praticadas pelos concorrentes para obter melhores resultados, ou ainda realizar atividades semelhantes, que seja feita de forma diferente para se diferenciar e atrair consumidores.

Outra ferramenta utilizada pelas empresas para atração de clientes é a promoção ou liquidação de produtos, contudo cálculos devem ser realizados para que essas ofertas não deixem de trazer a devida lucratividade para as organizações. Desta forma, os gestores entrevistados das empresas que possuem produtos em estoques, foram indagados quanto ao planejamento necessário para conhecer seus clientes e realizar promoções atraentes e rentáveis a empresa, onde se observou que das onze indústrias, somente uma delas, atuante no segmento de confecções afirma realizar os cálculos devidos. As demais empresas afirmam não realizar preços promocionais, como atuam muito com produtos conforme solicitação do cliente, não se torna necessário desenvolver tal estratégia. Contudo, como explica o autor Zornig (2007, *apud* CANEVER, 2008, p. 23) “as empresas precisam entender melhor seus diferentes segmentos de clientes, praticar preços diferentes para cada um e servi-los bem, além de aprender que existem mercados que não foram feitos para seus produtos ou serviços”.

Procurou-se saber sobre de que maneira é realizada a análise dos resultados pelas empresas, a fim de identificar retorno da comercialização dos produtos. Dentre as ferramentas uma de grande relevância é a margem de contribuição, que segundo Crepaldi (1998, *apud* DREWS, 2017, p. 34) “é a partir da margem de contribuição que é possível tomar decisões como expandir ou não uma linha de produção, determinar alternativas de propaganda, estabelecer estratégias de preço, além de avaliar o desempenho das vendas”. Destaca-se a importância também do ponto de equilíbrio, pois é quando se toma conhecimento da quantidade mínima a ser vendida para que a empresa cubra suas despesas e custos, auxiliando muito os empresários na gestão a curto prazo, como menciona Leone (2010). O mesmo autor contempla a ferramenta margem de segurança que é a diferença da produção e

comercialização de produtos, ou seja, é o quanto a empresa pode lucrar após atingir o ponto de equilíbrio. No quadro nº 4 apresenta-se as ferramentas que as empresas trabalham.

Quadro nº 4 – Ferramenta de análise de resultado

<b>Empresa</b>	<b>Ferramenta de análise de resultado</b>
Empresa A– malharia	Margem de segurança operacional.
Empresa C	Margem de contribuição unitária (resultado no final do período)
Empresa J – malharia	Margem de contribuição unitária e total; ponto de equilíbrio; margem de segurança operacional.
Empresa V	Margem de Contribuição Unitária e Total; Ponto de equilíbrio.
Empresa M	Margem de segurança operacional (resultado no final do período).
Empresa T	Margem de segurança operacional (resultado no final do período).
Empresa R	Margem de contribuição unitária e total.
Empresa ER	Ponto de equilíbrio (resultado no final do período).
Empresa P	Margem de contribuição unitária e total.
Empresa N	Margem de contribuição unitária e total; ponto de equilíbrio.
Empresa G	Ponto de equilíbrio.

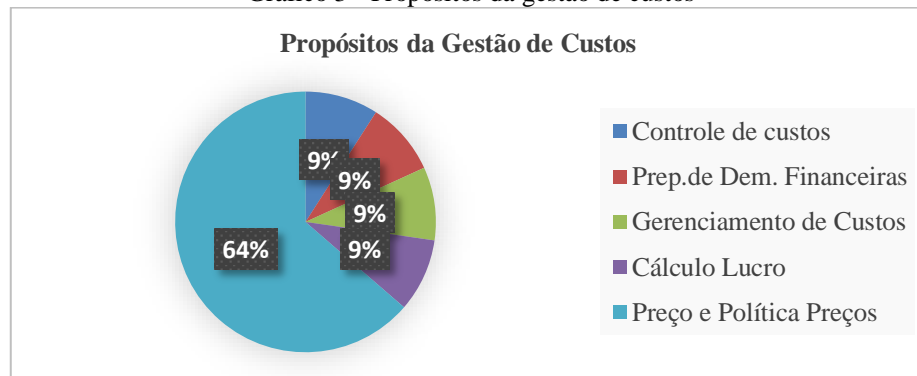
Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Perante o apresentado no quadro nº 4 em algumas empresas não se desenvolvem realmente estes cálculos de análise de resultado, mesmo sabendo da relevância destas acabam observando as informações no final de cada período confrontando o custo de mercadoria com o preço vendido ao consumidor. Todavia, os gestores possuem ciência que desta maneira deixam de obter informações relevantes e reais resultado das operações, mas afirmam não possuir tempo disponível para calcular os mesmos, fazendo uso de tabelas que auxilia no cotidiano.

A gestão de custos também é de singular importância, por isso indagou-se os gestores sobre os principais propósitos da gestão de custos em suas empresas, uma vez que, como destaca Drews (2017, p. 20) em seu estudo, “a gestão de custos é essencial para o planejamento, tomada de decisões e no bom gerenciamento financeiro da empresa. É a partir da gestão dos custos que será possível tomar as melhores decisões, analisando as consequências para a empresa.”

Cada empresa deve analisar qual a ferramenta que melhor satisfaz as necessidades conforme seu planejamento, e das onze entrevistas pode-se verificar que grande parte das indústrias utilizam a gestão de custos para manter controle dos preços e da política preços de seus produtos, como se pode visualizar no gráfico 3.

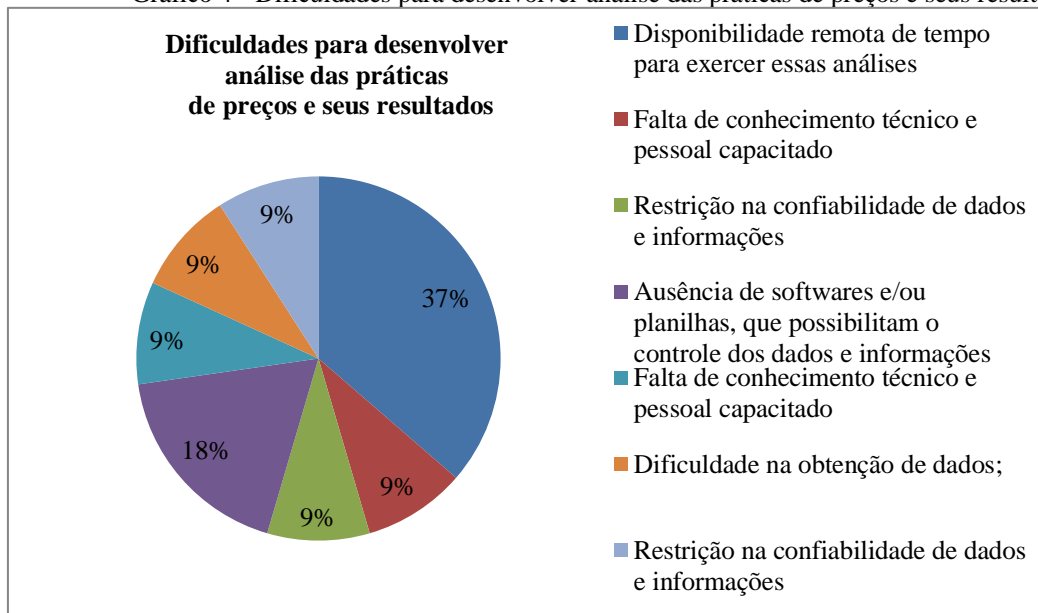
Gráfico 3 - Propósitos da gestão de custos



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Também se indagou sobre quais as principais dificuldades que as indústrias encontram para realizar as análises dos preços praticados e seus resultados. Trinta e sete por cento afirmam que a falta de tempo disponível para realizar análises é o que mais dificulta desenvolver controles gerenciais, a falta de pessoal capacitado e a restrição na confiabilidade dos dados também são fatores que acabam influenciando em uma visão equivocada e gerar distorções da realidade econômica da empresa.

Gráfico 4 - Dificuldades para desenvolver análise das práticas de preços e seus resultados



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Em sua pesquisa, Morais (2013, p. 14) apresenta resultado similar ao encontrado nesta, a justificativa da falta de tempo para realizar análise dos resultados, e este autor cita que tal respaldo “muitas vezes mascara o não conhecimento e a pouca importância dada a estas ferramentas de análise de resultados”.

Mediante as entrevistas realizadas nas empresas que concordaram em participar desta pesquisa, identificou-se que somente uma indústria desenvolve planejamento estratégico para o controle de custos, mesmo cientes da sua importância para gestão organizacional. Na grande maioria, as empresas mencionam que possuem como diferencial para negociação de seus produtos, o atendimento que é realizado pela própria família e a tradição no mercado que atuam. Os mesmos enfatizam que dentre principais dificuldades encontradas é a ausência de profissionais qualificados para atuar em indústrias, inovar na elaboração dos produtos, a alta carga tributária enfrentada em nossa atual economia e, alguns empresários reconhecem, à falta de planejamento e de controle para desenvolver análises específicas de cada produto e sua rentabilidade, dentre outras limitações relatadas.

## **5 CONCLUSÃO**

Para uma empresa manter-se competitiva é relevante ter informações estratégicas não só, mas especialmente, dos elementos que compõem o custo de seus produtos e serviços. Assim sendo, a gestão estratégica de custos busca por meio do uso de dados de custos desenvolver ferramentas necessárias para as empresas ser e manterem-se competitivas e sustentáveis (HANSEN; MOWEN, 2001).

Neste contexto a presente pesquisa visa contribuir com dados singulares que sejam relevantes para auxiliar os gestores alavancar o sucesso das empresas. As indústrias estudadas atuam na área de confecção, artefatos de cimentos, alimentício, moveleiro, calçadista, esquadrias metálicas e impressão gráfica sendo optantes pela forma de tributação Simples Nacional, e em sua maioria trabalham com no máximo dez colaboradores, almejando assim custos menores.

Por meio das entrevistas, buscou-se conhecer como as ferramentas gerenciais são utilizadas pelas indústrias da cidade de São Luiz Gonzaga na precificação de seus produtos e gerenciamento empresarial. Sendo as pesquisadas de pequeno porte, com grande característica familiar, em suma, todos os entrevistados afirmam saber da relevância em executar a gestão estratégica de custos e conhecer assim seus reais custos, todavia, por diversos motivos como a falta de pessoal capacitado, o tempo para buscar e desenvolver o conhecimento das teorias para fomentar as ferramentas necessárias, dentre outras justificativas, acabam não as exercendo corretamente.

Dos métodos de apropriação de custos utilizados pelas empresas, averiguou-se que cinquenta e cinco por cento das empresas utilizam do método de custeio por absorção, trinta e seis por cento, o método de custeio variável e nove por cento utiliza-se do custeio ABC. Quanto à composição do custo dos produtos, conclui-se que a matéria-prima representa entre cinquenta por cento (50%) a setenta e cinco por cento (75%) do custo total do produto, a mão de obra, entre dez por cento (10%) a trinta por cento (30%). Do custo total dos produtos ainda, os custos fixos indiretos correspondem de quinze por cento (15%) e vinte e cinco por cento (25%).

A margem de contribuição unitária e total são as principais ferramentas utilizadas pelas empresas para conhecer o retorno deixado por cada produto, entretanto, de acordo com o analisado, ocorre em muitas indústrias que a margem deixada para pagar os custos fixos e gerar o lucro almejado pode ser não o real, uma vez que não se desenvolve as devidas equações com os dados necessários para gerar a margem exata a ser aplicada. Da mesma maneira, diversas empresas mencionam não efetuar cálculos específicos para realizar ofertas e promoções das mercadorias, o que também acaba corrompendo a realidade de dados.

Quanto ao planejamento e orçamento estratégico, os entrevistados fazem uso novamente da justificativa de não possuir tempo para desenvolvê-los, podendo assim, os gestores mais uma vez, trabalhar com dados mascarados. Contudo, muitos destes afirmam utilizar e apresentam planilhas que informam dados importantes para o cálculo de custos e preços de venda.

Identifica-se então que há muito potencial a ser estudado e posto em prática pelas indústrias de modo que a cada passo que se conseguir implantar as estratégias e as ferramentas mencionadas, mais próspera será a competitividade e lucratividade destas empresas.

## REFERÊNCIAS

BEUREN, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BERNARDI, L. A. **Manual de formação de preços: política, estratégia e fundamentos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP e Excel**. 5. ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

- CANEVER, F. P. **Estratégia de formação de preço de venda em indústrias de Santa Catarina**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.
- DREWS, D. R. **Práticas e estratégias de precificação utilizadas pelas empresas do comércio varejista de Ijuí - RS**. Ijuí: Universidade Regional Do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2017.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- HANSEN, D. R; MOWEN, M. M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2001.
- HINTERHUBER, A. **Valor Preço**. HSM Management informação e conhecimento para gestão empresarial. Barueri. Janeiro/Fevereiro 2010.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: *Pearson Education* do Brasil, 2012.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. d. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LEONE, G. S. G. **Curso de contabilidade de custos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LITTLE, Arthur D. **Um resultado com dois ganhadores**. HSMManagement. Mar./Abr., 2007.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MORAIS, J. F. **Estratégias de precificação para empresas comerciais**. 2013. 18 f. Monografia (Pós Graduação em Controladoria e Gestão Empresarial) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2013.
- NAGLE, T. T.; HOGAN, J. E. **Estratégia e táticas de preço: um guia para crescer com lucratividade**. São Paulo: *Pearson Education* do Brasil, 2007.
- NASSER, S. H. **Gestão de custos como diferencial competitivo em uma empresa varejista de materiais de construção**. 27 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2012.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- SHANK, J; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. Brasil: Editora Campus, 1997.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, E. P.; MACIEL, E. R.; RIBAS, M. **A relevância da gestão de custos e sua efetividade no sistema de informações contábil gerencial.** V. 9, N. 16. Porto Alegre: ConTexto, 2º semestre 2009.

WERNKE, R. **Gestão de custos:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

ZAMBERLAN, L. (org.). **Pesquisa em ciências sociais aplicadas.** Ijuí: Editora Unijuí, 2014.